
Με το βλέμμα
στο μέλλον
της Δικαιοσύνης



Της Αικατερίνης Αθ. Γιαννακοπούλου

ΜΑΪΟΣ 2024

**«Με το βλέμμα
στο μέλλον
της Δικαιοσύνης»**



Της Αικατερίνης Αθ. Γιαννακοπούλου

ΜΑΪΟΣ 2024



Στρατηγικός σχεδιασμός για ένα καλύτερο αύριο
στο χώρο της Δικαιοσύνης

Μελέτη – έρευνα

Case Studies

&

Προτάσεις



Της Αικατερίνης Αθ. Γιαννακοπούλου
Δικ. Υπάλληλου της Εισ. Πρωτ. Θεσ/νίκης



Περίληψη

Το σύστημα απονομής της Δικαιοσύνης κρίνεται από την αποτελεσματικότητα, την ανεξαρτησία, την ποιότητα και την ταχύτητά του. Τα αποτελέσματα στατιστικών μελετών και υπερεθνικών μηχανισμών ελέγχου που αφορούν τα εθνικά συστήματα απονομής Δικαιοσύνης, με εξέχουσα πλέον θέση τα εκάστοτε δεδομένα του Πίνακα Αποτελεσμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καταδεικνύουν περίτρανα την ανάγκη για άμεση αξιολόγηση, θεσμική αναθεώρηση και ανασχεδιασμό των μηχανισμών των υφιστάμενων δικαστικών συστημάτων καθώς και την άμεση δέσμευση των υπευθύνων για μεταρρυθμίσεις.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εστίαση των προβλημάτων τα οποία καταγράφονται στο δικαστικό σύστημα και η χαρτογράφηση βέλτιστων πρακτικών προς υιοθέτηση όπως, τον επανασχεδιασμό κριτηρίων που διέπουν τη διαμόρφωση της χωροταξικής οργάνωσης και γενικότερα το χάρτη των Δικαστηρίων, την εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην οργάνωση και λειτουργία των δικαστικών μονάδων προς μεταβολή του τοπίου των σχέσεων Δικαστηρίων-πολιτών, τη σημασία και τον ρόλο της εκπαίδευσης των δικαστικών λειτουργών συμβάλλοντας στη δημιουργία ενός δικαστικού συστήματος που απαρτίζεται από Δικαστές με ήθος, αρτιότητα, αδέκαστη κρίση, αμεροληψία και ανεξαρτησία. Αφετέρου, τη σημασία και τον ρόλο της εκπαίδευσης του υπαλληλικού προσωπικού των Δικαστηρίων προκειμένου να διασφαλιστεί η παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες από κατάλληλα εκπαιδευμένους, καταρτισμένους και εξειδικευμένους υπαλλήλους.

Η μεθοδολογία της έρευνας έγκειται σε βιβλιογραφική, αλλά κυρίως σε ηλεκτρονική προσέγγιση του θέματος, ενώ πραγματοποιήθηκε και εκτεταμένη έρευνα μέσω ερωτηματολογίων που διαμοιράστηκαν και που απευθυνόταν τόσο σε δικηγόρους όσο και σε χρήστες του δικαστικού συστήματος, αποτυπώνοντας τις απόψεις και τις προσδοκίες τους για τη λειτουργία των Δικαστηρίων και της Δικαιοσύνης.

Συμπερασματικά, η κριτική καταγραφή των υφιστάμενων βέλτιστων πρακτικών και ο μεταρρυθμιστικός προσανατολισμός με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός ολοκληρωμένου πρότυπου μοντέλου δικαστικού συστήματος θα αποτελούσε πανάκεια με γνώμονα την καινοτομία και κύριο μέλημα την ικανοποίηση των χρηστών των Δικαστηρίων.

Λέξεις κλειδιά: Δικαιοσύνη, Ποιότητα, Ευρώπη, Μεταρρυθμίσεις, Καλές Πρακτικές

Abstract

The justice system is judged by its efficiency, independence, quality and speed. The results of statistical studies and supranational control mechanisms concerning national justice systems, with the current data of the European Union Scoreboard currently prominent, clearly demonstrate the need for immediate evaluation, institutional review and redesign of judicial systems as well as the immediate commitment of those responsible for reform.

The purpose of this research is to focus on the problems recorded in the judicial system and the mapping of best practices to be adopted such as: the redesign of criteria governing the formation of the spatial organization and courts map in general, the introduction of new technologies in the organization and operation of the judicial units to change the landscape of court-citizen relations, the importance and role of the training of judicial officers, contributing to the creation of a judicial system consisting of judges with morality, perfection, impartial judgment, impartiality and independence. On the other hand, of critical importance is the role of the court staff training in order to ensure the provision of services to citizens by properly trained and specialized staff.

The research methodology lies in a bibliographic but mainly in an electronic approach to the subject. Last but not least, an extensive research was conducted utilizing questionnaires that were distributed to both lawyers and users of the judicial system, reflecting their views and expectations for the effective operation of the Courts and Justice.

In conclusion, the critical recording of existing best practices and the reform orientation aimed at upgrading the quality of services provided by an integrated model of the judicial system would be a panacea for innovation with main concern the satisfaction of court users.

Keywords: Justice, Quality, Europe, European Commission, Reforms, Good Practices

Πίνακας Περιεχομένων

1.	Εισαγωγή	1
2.	Ερευνητική Μεθοδολογία και Στρατηγική.....	6
2.1.	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και Ανάλυση.....	6
2.2.	Ερωτηματολόγια και τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων	7
2.2.1.	Ερωτηματολόγια.....	7
2.2.2.	Τεχνικές Ανάλυσης των Δεδομένων	8
2.3.	Περιορισμοί της έρευνας	8
3.	Κύριο Μέρος	10
3.1.	Κεφάλαιο 1 ^ο	10
3.1.1.	Η έννοια της Ποιότητας.....	10
3.1.2.	Η Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)	14
3.1.2.1.	Βασικές αρχές ΔΟΠ.....	17
3.1.2.2.	Ποιότητα και Δημόσιος Τομέας	17
3.1.3.	Η έννοια της ποιότητας στη Δικαιοσύνη.....	19
3.1.4.	Μέτρηση της ποιότητας της Δικαιοσύνης.....	23
3.1.4.1.	Ένα μοντέλο αναφοράς.....	25
3.1.4.2.	Μέτρηση της ποιότητας των διαδικασιών και των αποφάσεων	28
3.2.	Κεφάλαιο 2 ^ο	30
3.2.1.	Η μέτρηση της απόδοσης των δικαστικών υπηρεσιών.....	30
3.2.2.	Ροές υποθέσεων: νέες υποθέσεις, επιλυμένες υποθέσεις και εκκρεμείς υποθέσεις (CEPEJ, 2018α).....	32
3.2.3.	Ρυθμός εκκαθάρισης (CR) : η αναλογία μεταξύ του αριθμού των υποθέσεων που επιλύθηκαν (R) και του αριθμού των εισερχόμενων περιπτώσεων (I). (CEPEJ, 2016α).....	32
3.2.4.	Αναλογία κύκλου εργασιών: (CEPEJ, 2013)	33
3.2.5.	Διάρκεια της διαδικασίας	33
3.2.6.	Ποσοστό επίλυσης υποθέσεων εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων (CEPEJ-SATURN, 2017).....	35
3.2.7.	Έρευνες ικανοποίησης πελατών	35
3.2.8.	Συμπερασματικές παρατηρήσεις	39
3.3.	Κεφάλαιο 3 ^ο	41
3.3.1.	Η έννοια των καλών πρακτικών	41
3.3.1.1.	Ποια είναι η CEPEJ	43
3.3.1.2.	Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες της ΕΕ 46	
3.3.1.3.	Μεταρρυθμιστικός σχεδιασμός	47
3.3.1.4.	Δικαστικοί Χάρτες: εργαλείο για την πρόσβαση σε ένα ποιοτικό Δικαστικό Σύστημα	48

3.3.1.5.	Προτάσεις Καλών Πρακτικών χωροταξικών υποδομών	52
3.3.1.6.	Η θέση στόχων και κριτηρίων	56
3.3.1.7.	Δημιουργία και μέτρηση δεικτών	56
3.3.1.8.	Γεωγραφική θέση, διαθέσιμα μέσα μεταφοράς και υποδομές	64
3.3.1.9.	Μηχανοργάνωση.....	67
3.4.	Κεφάλαιο 4°	88
3.4.1.	Συσχετισμός μεθόδων σχεδιασμού έργων και κατανεμημένων πόρων....	88
3.4.1.1.	Επικοινωνία διείσδυσης του εργαλείου πληροφορικής στο δικαστικό σύστημα	89
3.4.1.2.	Η ασφάλεια του έργου	89
3.4.1.3.	Ένα έργο πληροφορικής επωφελείται από μια συγκριτική προσέγγιση	90
3.4.1.4.	Καθορισμός σαφών στόχων χωρίς τεχνικές παραμέτρους	93
3.4.1.5.	Έλεγχοι διεργασιών	94
3.4.1.6.	Μεταρρυθμιστική δικαστική οργάνωση	94
3.4.1.7.	Διαλειτουργικότητα μεταξύ μερών.....	95
3.4.1.8.	Ομοιογένεια των επιπέδων του εξοπλισμού υπολογιστών	96
3.4.1.9.	Προϋποθέσεις διαχείρισης των δικαστικών δεδομένων	96
3.4.1.10.	Κατανομή υλικών και ανθρώπινων πόρων	97
3.5.	Κεφάλαιο 5°	100
3.5.1.	Τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence AI)	100
3.5.1.1.	Μηχανική μάθηση	100
3.5.1.2.	Αναφορά στο Justice Bot.....	103
3.5.1.3.	Στόχος χρήσης	103
3.5.1.4.	Βασική έρευνα	103
3.5.1.5.	Πώς; «Η» Τί;	103
3.6.	Κεφάλαιο 6°	107
3.6.1.	Δικαστικοί Λειτουργοί, Δικηγόροι, Δικαστικοί Υπάλληλοι: Η εξασφάλιση διαρκούς παρουσίας των δικαστικών λειτουργών στο Δικαστήριο, η προσφορά δικηγορικών υπηρεσιών και η κατάρτιση των υπαλλήλων.....	107
3.6.1.1.	Κατάρτιση δικαστικών λειτουργιών.....	108
3.6.1.2.	Εξατομικευμένη εκπαίδευση	116
3.6.1.3.	Βοήθεια στον Δικαστή, τον Εισαγγελέα και τον γραμματέα	117
3.6.1.4.	Δείκτες αξιολόγησης.....	124
3.6.1.5.	Βοηθοί Δικαστή	126
3.6.1.6.	Δικαστικοί υπάλληλοι.....	126
3.6.1.7.	Η Εισαγωγική Επιμόρφωση/Εκπαίδευση	129
3.7.	Επεξεργασία και Ανάλυση Ερωτηματολογίων.....	130
3.7.1.	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	130
3.7.1.1.	Η Προτεινόμενη Προσέγγιση	131

3.7.2.	Στάδια Έρευνας	132
3.7.2.1.	Πεδίο Εφαρμογής, Στόχοι και Οργάνωση της Έρευνας	132
3.7.2.2.	Προσδιορισμός Ομάδων-Στόχων και Κατηγοριών Χρηστών	133
3.7.2.3.	Επιλογή Μεθόδου	134
3.7.3.	Επιλογή Δείγματος	136
3.7.4.	Το Ερωτηματολόγιο και η Οργάνωση της Έρευνας	137
3.7.4.1.	Χρονισμός της Έρευνας.....	137
3.7.4.2.	Το Ερωτηματολόγιο.....	137
3.7.4.3.	Μέσο Ερωτηματολογίου.....	138
3.7.5.	Καταγραφή και Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....	139
3.7.6.	Αποτελέσματα και Ερμηνεία Ερωτηματολογίου - Δικηγόροι	141
3.7.7.	Αποτελέσματα και Ερμηνεία Ερωτηματολογίου – Χρήστες Δικαστηρίου 154	
3.7.8.	Κριτική αποτίμηση αποτελεσμάτων.....	168
3.7.8.1.	Αποτίμηση της ικανοποίησης των εμπλεκόμενων χρηστών των Δικαστηρίων	168
3.7.8.2.	Ερωτήσεις σχετικά με την άνεση του συστήματος, τη γενική κατανόηση και εμπιστοσύνη	168
3.7.8.3.	Χρήστες των Δικαστηρίων	169
4.	Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	171
5.	Βιβλιογραφία	177
	Παράρτημα	187

Πίνακας Εικονογραφήσεων

Κατάλογος των Σχημάτων

Σχήμα 1. Ο κύκλος του Deming, Πηγή: Kiran (2017)	12
Σχήμα 2. Απεικόνιση της αντίληψης του χρήστη σε σχέση με την επίδοση και τη διαδικασία/απόφαση	27
Σχήμα 3. Απεικόνιση διαφοράς των προσδοκιών	37
Σχήμα 4. Ονομασία και έμβλημα της CEPEJ.....	43
Σχήμα 5. Η Δικαιοσύνη στην Ελλάδα: μεταβολή κρίσιμων δεικτών μέσα στην κρίση και συγκρίσεις με άλλες χώρες.....	47
Σχήμα 6. Υπόθεση εργασίας φανταστικού χάρτη τεσσάρων (4) πόλεων.....	65
Σχήμα 7. Επίλυση προβλήματος χρόνου ταξιδιού ανάμεσα στις πόλεων	65

Κατάλογος των Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. α) Φύλο, β) Ηλικία	141
Διάγραμμα 2. Πόσα χρόνια είστε μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου;	141
Διάγραμμα 3. Πώς εξασκείτε το επάγγελμα του Δικηγόρου;	142
Διάγραμμα 4. Γενικές υπηρεσίες (1 ^η ομάδα ερωτημάτων)	142
Διάγραμμα 5. Γενικές υπηρεσίες (2 ^η ομάδα ερωτημάτων).....	142
Διάγραμμα 6. Σχέσεις με το Δικαστήριο ή την υπηρεσία (1 ^η ομάδα ερωτημάτων)....	143
Διάγραμμα 7. Σχέσεις με το Δικαστήριο ή την υπηρεσία (2 ^η ομάδα ερωτημάτων)....	143
Διάγραμμα 8. Σχέσεις με το Δικαστήριο ή την υπηρεσία (3 ^η ομάδα ερωτημάτων)....	144
Διάγραμμα 9. Προετοιμασία και διεξαγωγή ακροάσεων	145
Διάγραμμα 10. Δικαστικές αποφάσεις	146
Διάγραμμα 11. Γενικές υπηρεσίες (1 ^η ομάδα ερωτημάτων)	146
Διάγραμμα 12. Γενικές υπηρεσίες (2 ^η ομάδα ερωτημάτων)	147
Διάγραμμα 13. Σχέσεις με το Δικαστήριο και τις υπηρεσίες του (1 ^η ομάδα ερωτημάτων).....	148
Διάγραμμα 14. Σχέσεις με το Δικαστήριο και τις υπηρεσίες του (2 ^η ομάδα ερωτημάτων).....	148
Διάγραμμα 15. Σχέσεις με το Δικαστήριο και τις υπηρεσίες του (3 ^η ομάδα ερωτημάτων).....	149
Διάγραμμα 16. Προετοιμασία και διεξαγωγή ακροάσεων	150
Διάγραμμα 17. Δικαστικές αποφάσεις	151
Διάγραμμα 18. Σε γενικές γραμμές ποιά είναι η εκτίμησή σας για τη λειτουργία του Δικαστηρίου (υπηρεσίες);	152
Διάγραμμα 19. Ποιά είναι η εκτίμησή σας για την αμεροληψία των Δικαστών κατά τη διεξαγωγή προφορικών διαδικασιών;.....	152
Διάγραμμα 20. Ποιά είναι η εκτίμησή σας για την ανεξαρτησία των Δικαστών;	152
Διάγραμμα 21. Κατά τη γνώμη σας, πόσο/πώς άλλαξε η λειτουργία του Δικαστηρίου (υπηρεσίες) τα τελευταία πέντε χρόνια;	152
Διάγραμμα 22. Ποια είναι η εκτίμησή σας για τυχόν αλλαγές στο φόρτο εργασίας του Δικαστηρίου κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου (πέντε χρόνια);	153
Διάγραμμα 23. Κατά τη γνώμη σας, είναι διαθέσιμοι οι υλικοί πόροι στο Δικαστήριο;	153
Διάγραμμα 24. Κατά τη γνώμη σας, οι ανθρώπινοι πόροι είναι διαθέσιμοι στο Δικαστήριο;	153
Διάγραμμα 25. α) Φύλο, β) Ηλικία	154
Διάγραμμα 26. Χρησιμοποιήσατε ασφάλιση νομικής προστασίας;.....	155

Διάγραμμα 27. Λάβατε νομική συνδρομή;	155
Διάγραμμα 28. Έχετε ήδη επικοινωνήσει με άλλο Δικαστήριο εκτός από το Δικαστήριο στη Βέροια Ν. Ημαθίας;	155
Διάγραμμα 29. Με ποια ιδιότητα είστε (ήσασταν) στο Δικαστήριο στη Βέροια Ν. Ημαθίας;	156
Διάγραμμα 30. Σε τι είδους διαδικασία ήταν η υπόθεση για την οποία πήγατε στο Δικαστήριο;	156
Διάγραμμα 31. Ποιές υπηρεσίες Δικαστηρίου έχετε χρησιμοποιήσει;	157
Διάγραμμα 32. Ποιά μέσα επικοινωνίας έχετε χρησιμοποιήσει για να επικοινωνήσετε με το Δικαστήριο;	157
Διάγραμμα 33. Σας βοήθησε ένας δικηγόρος;	157
Διάγραμμα 34. Τί επίπεδο εμπιστοσύνης έχετε στο δικαστικό σύστημα;	158
Διάγραμμα 35. Εάν ήσασταν διάδικος και ελήφθη η απόφαση, το Δικαστήριο βρήκε εν μέρει ή πλήρως υπέρ σας;	158
Διάγραμμα 36. Πραγματοποιήθηκαν οι ακροάσεις στη μητρική σας γλώσσα;	159
Διάγραμμα 37. Εάν η ακρόαση δεν πραγματοποιήθηκε στη μητρική σας γλώσσα, σας δόθηκε διερμηνέας;	159
Διάγραμμα 38. Ήταν η διεξαγωγή της προφορικής διαδικασίας στα ελληνικά ένα μειονέκτημα για εσάς;	159
Διάγραμμα 39. Αξιολογήστε τη σημασία που αποδίδετε στα ακόλουθα στοιχεία (1 ^η ομάδα ερωτημάτων)	160
Διάγραμμα 40. Αξιολογήστε τη σημασία που αποδίδετε στα ακόλουθα στοιχεία (2 ^η ομάδα ερωτημάτων)	161
Διάγραμμα 41. Αξιολογήστε τη σημασία που αποδίδετε στα ακόλουθα στοιχεία (3 ^η ομάδα ερωτημάτων)	161
Διάγραμμα 42. Αξιολογήστε τη σημασία που αποδίδετε στα ακόλουθα στοιχεία (4 ^η ομάδα ερωτημάτων)	162
Διάγραμμα 43. Αξιολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία (1 ^η ομάδα ερωτημάτων)	162
Διάγραμμα 44. Αξιολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία (2 ^η ομάδα ερωτημάτων)	163
Διάγραμμα 45. Αξιολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία (3 ^η ομάδα ερωτημάτων)	163
Διάγραμμα 46. Αξιολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία (4 ^η ομάδα ερωτημάτων)	164
Διάγραμμα 47. Σε γενικές γραμμές, ποια είναι η εκτίμησή σας για τη λειτουργία των Δικαστηρίων;	164
Διάγραμμα 48. Ποιά είναι η εκτίμησή σας για την αμεροληψία των Δικαστών κατά τη διεξαγωγή προφορικής διαδικασίας;	165
Διάγραμμα 49. Ποια είναι η εκτίμησή σας για την ταχύτητα με την οποία εξετάστηκε η υπόθεσή σας από το Δικαστήριο;	165
Διάγραμμα 50. Χωρίς να λαμβάνετε υπόψη τις αμοιβές του δικηγόρου, ποια είναι η εκτίμησή σας για το κόστος πρόσβασης στη Δικαιοσύνη;	166
Διάγραμμα 51. Με βάση την εμπειρία σας, ποια είναι η εκτίμησή σας για τους πόρους που διατίθενται στα Δικαστήρια;	166
Διάγραμμα 52. Σε γενικές γραμμές, πώς αξιολογείτε τη δυνατότητα να μάθετε για τα δικαιώματα κάποιου;	167

Βραχυγραφίες*Ελληνικές*

ΔΔ	Δημόσια Δικαστήρια
ΔΕΕ	Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΔΑΔ	Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΣΔΑ	Ευρωπαϊκή Σύμβαση για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου
ΕΣΔΙ	Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών
ΕΧΔΤΝ	Ευρωπαϊκός Χάρτης Δεοντολογίας για τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης
ΚΠΔ	Κώδικας Ποινικής Δικονομίας
ΚΠολΔ	Κώδικας Πολιτικής Δικονομίας
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΣΔΔΥ	Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Υποθέσεων
ΟΣΔΔΥ ΔΔ	Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Υποθέσεων Για Την Διοικητική Δικαιοσύνη
ΟΣΔΔΥ ΠΠ	Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Υποθέσεων Για Την Πολιτική και την Ποινική Δικαιοσύνη
ΤΠΕ	Τεχνολογία της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας

Ξενόγλωσσες

CCPE	Consultative Council of European Prosecutors
CCJE	The Consultative Council of European Judges
CEPEJ	Commission Européenne pour l' Efficacité de la Justice
CLOUD	ACTClarifying Lawful Overseas Use of Data Act
EIPA	European Institute of Public Administration
e-CODEX	e-Justice Communication via Online Data Exchange
ENCJ	European Network of Councils for the Judiciary
EU	European Union
ICANN	Internet Corporation for Assigned Names and Numbers
IOJT	International Organization for Judicial Training
IT	Information Technology
SATURN	Study and Analysis of Judicial Time Use Research Network
ODR	Online Dispute Resolution
e-SENS	Electronic Simple European Networked Services
CADEJ	Cycle Approfondi d' Etudes Judiciaires
SSM	Italian School for the Judiciary
HELP	Human Rights Education for Legal Professionals

το μεν οὖν δίκαιον τοῦτο, το ἀνάλογον το δ' ἄδικον το παρά το ἀνάλογον

ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ

1. Εισαγωγή

Η μέτρηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση ανταποκρίνεται σε μία δημοκρατική επιταγή, η οποία αναγνωρίζεται από τη Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου και του Πολίτη: «Όλοι οι πολίτες έχουν το δικαίωμα, αυτοπροσώπως ή με τους αντιπροσώπους τους, ν' αποδέχονται ελεύθερα την αναγκαιότητα της δημόσιας εισφοράς, να παρακολουθούν τη χρήση της και να καθορίζουν την ποσότητα, τη διάθεση, την είσπραξη και τη διάρκειά της», σύμφωνα με το άρθρο 14 της Διακήρυξης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου και του Πολίτη. Επιπλέον, το άρθρο 15 της ίδιας Διακήρυξης, αναφέρει ότι «Η κοινωνία έχει το δικαίωμα να ζητήσει ευθύνη από κάθε δημόσιο λειτουργό για τον τρόπο που άσκησε το λειτούργημά του».

Η Δικαιοσύνη ορίζεται ως αγαθό που δεν στοχεύει στην ευδαιμονία όποιου την ασκεί, αλλά στον άλλον άνθρωπο. Κατά συνέπεια είναι η κρατίστη, κατά Αριστοτέλη (Ηθικά Νικομάχεια), των αρετών (Θεόγνης ο Μεγαρεύς) γιατί δεν ασκείται για ίδιο όφελος αλλά προς χάριν τρίτου. Η πιο μεγάλη και η πιο όμορφη φρόνηση είναι η κυβέρνηση της πολιτείας, δηλαδή η Δικαιοσύνη, όπως γράφει ο Πλάτων στο Συμπόσιον στο «μύθο της Διοτίμας». Η Δικαιοσύνη όμως έχει την πηγή της μέσα στην ανιδιοτέλεια και στην ελευθερία της ψυχής, που πάντα βέβαια την ενεδρεύει η ανάγκη και η νομοτέλεια (Θεοδωρακόπουλος, 1964). Επί το πλείστον όμως, με τον όρο Δικαιοσύνη νοείται από τους μυθικούς χρόνους μέχρι σήμερα η ικανοποίηση του, αποκαλούμενου γενικά, περί δικαίου αισθήματος.

Η Δικαιοσύνη φέρεται να είναι ανεξάρτητη λειτουργία του κράτους και δεν επιτρέπονται παρεμβάσεις από οποιαδήποτε άλλον και δη την πολιτική ηγεσία, που ασκεί μεν την εκτελεστική λειτουργία, αλλά εποπτεύει αυτήν, διατηρώντας τα όργανά της ασυλία έναντι αυτής.

Η ανεξαρτησία, η ποιότητα και η αποδοτικότητα, ως οι ουσιώδεις παράμετροι των αποτελεσματικών συστημάτων απονομής Δικαιοσύνης, αποτελούν στοιχεία ζωτικής σημασίας για την προάσπιση του κράτους δικαίου και των αξιών του.

Θεωρείται λοιπόν αναγκαία η υποστήριξη στόχων βελτίωσης και καινοτομίας πρόσβασης στη Δικαιοσύνη, δημιουργία υπηρεσιών στήριξης και κατεύθυνσης του αυτοεκπροσωπούμενου ή μη πολίτη, όπως η δημιουργία γραφείων βοήθειας, η χρήση εντύπων, η ηλεκτρονική ψηφιοποίηση και αρχειοθέτηση, η διακριτή εργασία ή το

περιορισμένο πεδίο εφαρμογής εκπροσώπησης, οι δικαστικές πρακτικές και τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την κατ' ουσία ενσωμάτωση των γραφείων βοήθειας στο σύνολο του συστήματος, ώστε να γίνει εφικτή η μακροπρόθεσμη υποστήριξη της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη για όλους.

Αποδεδειγμένα, δεν υπάρχει ενιαίος τρόπος μέτρησης της ποιότητας των συστημάτων απονομής Δικαιοσύνης. Σημειωτέον ότι ο πίνακας αποτελεσμάτων της ΕΕ στον τομέα της Δικαιοσύνης για το 2019, εξακολουθεί να εξετάζει παράγοντες που είναι γενικά αποδεκτοί ως συναφείς για τη βελτίωση της ποιότητας της Δικαιοσύνης, όπως και κατά τα προηγούμενα έτη, και χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. προσβασιμότητα της Δικαιοσύνης για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις
2. επάρκεια υλικών και ανθρώπινων πόρων
3. θέσπιση εργαλείων αξιολόγησης
4. χρήση προτύπων ποιότητας

Είναι σαφές ότι τα αποτελεσματικά συστήματα Δικαιοσύνης στηρίζουν την οικονομική ανάπτυξη μίας χώρας. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους προαγωγής και προάσπισης του κράτους δικαίου. Άλλωστε υπάρχει άμεση συσχέτιση της βελτίωσης της αποδοτικότητας των Δικαστηρίων και του ποσοστού ανάπτυξης της οικονομίας μίας χώρας, καθώς και μεταξύ της αντίληψης που έχουν οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη επιχειρήσεων για την ανεξαρτησία του συστήματος της Δικαιοσύνης και της αύξησης της παραγωγικότητάς του. Αξίζει να τονίσουμε ότι η αποτελεσματική επιβολή του δικαίου του ανταγωνισμού διασφαλίζει ίσους όρους για τις επιχειρήσεις και είναι, επομένως, καθοριστικής σημασίας για ένα ελκυστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η αποτελεσματική επιβολή της εν λόγω νομοθεσίας μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερες τιμές για τον τελικό καταναλωτή και σε υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας, δηλαδή σε θετικά αποτελέσματα για τους καταναλωτές.

Σκοπός της νομοθεσίας για τη θέσπιση κριτηρίων βελτίωσης της προσβασιμότητας στη Δικαιοσύνη και εξέλιξης των ηλεκτρονικών επικοινωνιών, και όσων αυτή η εξέλιξη διεγείρει, είναι να εντείνει τον ανταγωνισμό, να συμβάλει στην ανάπτυξη της εσωτερικής αγοράς και να παραγάγει επενδύσεις, καινοτομία και ανάπτυξη.

Οι αρχές που απορρέουν από τη νέα δημόσια διοίκηση (αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, διαφάνεια, λογοδοσία, υπευθυνότητα) χρησιμοποιούνται από τον νομοθέτη προκειμένου να επανεξετάσει τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών σε πιο

σύγχρονη βάση. Η Δικαιοσύνη, ως ένα δημόσιο σύστημα, ειδικό για την οργάνωση και τη λειτουργία των Δικαστηρίων, επηρεάζεται με διάφορους τρόπους. Η Δικαιοσύνη πρέπει να είναι αποτελεσματική, προσβάσιμη και υψηλής ποιότητας. Πρέπει να καθορίζει στόχους που αντιστοιχούν σε έννοιες ή γνωστές αρχές στη δημόσια διαχείριση: προσβασιμότητα, ποιότητα, ταχύτητα, αποτελεσματικότητα και συμμετοχή. Άλλωστε, στο πλαίσιο της υλοποίησης της εθνικής στρατηγικής για την Ανοικτή Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση, η Ελλάδα συμμετέχει ενεργά, αλλά δυστυχώς με βραδείς ρυθμούς, από το 2012, στην αντίστοιχη παγκόσμια και πολυμερή πρωτοβουλία για την Ανοικτή Διακυβέρνηση *Open Government Partnership* (www.opengovpartnership.org). Το *Open Government Partnership*, μία πρωτοβουλία στην οποία συμμετέχουν έως τώρα 69 χώρες, αποσκοπεί στη διασφάλιση συγκεκριμένων κυβερνητικών δράσεων για την προώθηση της διαφάνειας, της λογοδοσίας, την ενδυνάμωση των πολιτών, την καταπολέμηση της διαφθοράς και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη σύγχρονη διακυβέρνηση, ακόμα και στη Δικαιοσύνη.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η οικονομική κρίση και ο ετήσιος κύκλος συντονισμού της οικονομικής, δημοσιονομικής και κοινωνικής πολιτικής της χώρας δυσχεραίνει κάθε επιλογή για μακροοικονομικές, δημοσιονομικές και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Στην ετήσια επισκόπηση της ανάπτυξης για το 2019, ως συγκριτικό πληροφοριακό εργαλείο προσδιορισμού ορθών πρακτικών, δυνητικών βελτιώσεων και ενδεχόμενων αδυναμιών, το οποίο έχει ως στόχο την συνδρομή στην προσπάθειά των χωρών-κρατών μελών της ΕΕ, να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των εθνικών συστημάτων τους απονομής Δικαιοσύνης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπογραμμίζει ότι «η εύρυθμη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών συμβάλλει στην υψηλότερη ανάπτυξη και αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση άλλων μεταρρυθμίσεων», καθώς και ότι «η σύνδεση αυτή περιλαμβάνει (...) τον σεβασμό του κράτους δικαίου». Ωστόσο, ο πίνακας αποτελεσμάτων δεν προωθεί κάποιον συγκεκριμένο τύπο συστήματος απονομής Δικαιοσύνης, αλλά ανεξάρτητα από το πρότυπο του εκάστοτε εθνικού συστήματος Δικαιοσύνης ή τη νομική παράδοση στην οποία θεμελιώνεται, η έγκαιρη διεκπεραίωση των υποθέσεων, η ανεξαρτησία, η οικονομική προσιτότητα και η φιλική προς τον χρήστη πρόσβαση αποτελούν μερικά από τα ουσιώδη χαρακτηριστικά κάθε αποτελεσματικού συστήματος Δικαιοσύνης.

Η δυνατότητα ολοκλήρωσης συγκεκριμένων σταδίων της δικαστικής διαδικασίας με ηλεκτρονικά μέσα αποτελεί σημαντικό μέρος της ποιότητας των συστημάτων απονομής Δικαιοσύνης, καθώς η ηλεκτρονική υποβολή αξιώσεων και η δυνατότητα

παρακολούθησης και προαγωγής μιας διαδικασίας μέσω διαδικτύου, μπορούν να διευκολύνουν την πρόσβαση στη Δικαιοσύνη και να μειώσουν τις καθυστερήσεις και τα έξοδα. Επίσης, τα συστήματα ΤΠΕ στα Δικαστήρια διαδραματίζουν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στη διασυνοριακή συνεργασία μεταξύ δικαστικών αρχών και, επιπλέον, διευκολύνουν την εφαρμογή του δικαίου της ΕΕ, για παράδειγμα, για τις διαδικασίες μικροδιαφορών.

Η διασφάλιση της πρόσβασης σε δικαστικές αποφάσεις μέσω διαδικτύου ενισχύει τη διαφάνεια των συστημάτων απονομής Δικαιοσύνης, βοηθάει πολίτες και επιχειρήσεις να κατανοήσουν τα δικαιώματά τους και μπορεί να συμβάλει στη συνεκτικότητα της νομολογίας. Οι ρυθμίσεις για τη δημοσίευση αποφάσεων στο διαδίκτυο είναι ουσιαστικής σημασίας για τη δημιουργία μηχανισμών έρευνας οι οποίοι καθιστούν τη νομολογία περισσότερο προσβάσιμη για τους επαγγελματίες του νομικού κλάδου και το ευρύ κοινό. Η δημοσίευση δικαστικών αποφάσεων στο διαδίκτυο απαιτεί την εξισορρόπηση διάφορων συμφερόντων, εντός των ορίων που καθορίζονται από το νομικό πλαίσιο και το πλαίσιο πολιτικής. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποστηρίζει πρωτοβουλίες ανοικτών δεδομένων από το δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένου και του δικαστικού συστήματος (European Commission, 2020).

Τα βασικά ερωτήματα της έρευνας διατυπώθηκαν ως εξής:

Ποια η έννοια της ποιότητας; Ποια η μετάδοση αξιών, γνώσεων και ιδεών από τον ιδιωτικό τομέα στον δημόσιο τομέα, καθώς και η μεταλαμπάδευση αυτών στο σύστημα της Δικαιοσύνης δεδομένου των ιδιαιτεροτήτων της δικαστικής λειτουργίας ως προς την προοπτική βελτίωσης των παρεχόμενων δικαστικών υπηρεσιών; Ποια είναι τα κριτήρια απόδοσης και οι δείκτες αξιολόγησης;

Η περιορισμένη χρήση εργαλείων ΤΠΕ εξακολουθεί να αποτελεί εμπόδιο προσβασιμότητας στις δικαστικές διεργασίες; Εξακολουθεί να μην υπάρχει η δυνατότητα να εξασφαλιστεί η συλλογή δεδομένων τα οποία να καλύπτουν ολόκληρη τη χώρα και όλους τους τομείς της Δικαιοσύνης; Οι χρήστες των υπηρεσιών των Δικαστηρίων έχουν πρόσβαση σε μηχανισμούς για τη λήψη διευκρινίσεων σχετικά με δικαστικές αποφάσεις, στοιχείο που αποτελεί ενδιαφέρουσα πρακτική, η οποία καθιστά το σύστημα Δικαιοσύνης φιλικότερο προς τους πολίτες; Η πρόσβαση στη Δικαιοσύνη για τις πιο ευάλωτες ομάδες, όπως τα παιδιά, τα άτομα με προβλήματα όρασης ή ακοής, τα θύματα βίας λόγω φύλου, τα άτομα με μητρική γλώσσα άλλη από τη γλώσσα του Δικαστηρίου χαίρουν ίσης μεταχείρισης με τους λοιπούς χρήστες; Πώς εκλαμβάνουν οι πολίτες και οι

επιχειρήσεις την ανεξαρτησία των Δικαστών σχετικά με την αντίληψη του ευρέος κοινού και των επιχειρήσεων περί της ανεξαρτησίας των εθνικών συστημάτων Δικαιοσύνης;

Υφίσταται η διασφάλιση της ποιότητας των δικαστικών υπηρεσιών μέσω μύησης των Δικαστών και δικαστικών υπαλλήλων στα διεθνή πρότυπα και την εργαλειοθήκη δεδομένων που χρησιμοποιούνται στα Δικαστήρια για τη βελτίωση της ποιότητας των δικαστικών αποφάσεων όσον αφορά τη διάρθρωση, τη μορφή της αιτιολόγησης και τη σύνταξη των αποφάσεων;

Από δομική άποψη

Πέραν των εισαγωγικών παρατηρήσεων, της μεθοδολογίας και των τελικών συμπερασμάτων, το κύριο μέρος της εργασίας αποτελείται από έξι κεφάλαια, τα οποία επιδιώκεται να προσδώσουν μια ολοκληρωμένη και σφαιρική ανάλυση των ζητημάτων που πραγματεύεται η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Το **πρώτο** εξ αυτών σχετίζεται με την έννοια της ποιότητας γενικά και την σχέση αυτής με τη Δικαιοσύνη. Το **δεύτερο** κεφάλαιο χαρτογραφεί τα δεδομένα μέτρησης της ποιότητας των παρεχόμενων δικαστικών υπηρεσιών. Το **τρίτο** και **τέταρτο** κεφάλαιο αφορούν στις βέλτιστες πρακτικές και στον μεταρρυθμιστικό σχεδιασμό του δικαστικού συστήματος κατανέμοντας ορθά τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους. Αναφέρεται στους πυλώνες της νέας οργάνωσης της Δικαιοσύνης, αφενός την αναδιάταξη της δικαστικής χωροταξίας και αφετέρου τη διαχείριση του δικαστικού χρόνου, με τους οποίους θεραπεύεται η αρχή της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας καθώς παρατίθενται οι κατευθυντήριες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ), για τον εκσυγχρονισμό των δικαστικών χαρτών στα κράτη-μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης αλλά και παγκοσμίως. Το **πέμπτο** κεφάλαιο επισημαίνει την επικείμενη καινοτόμα εισαγωγή της μηχανικής μάθησης άλλως τεχνική νοημοσύνη και στο **έκτο** και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους εσωτερικούς χρήστες, δικαστικούς λειτουργούς και υπαλλήλους και στην εισαγωγή νέων μεθόδων διαχείρισης της δικαστικής ύλης ως καλές πρακτικές, με σκοπό την αποκομιδή καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων στην απονομή της Δικαιοσύνης στον βωμό της υπηρεσίας του κράτους δικαίου.

2. Ερευνητική Μεθοδολογία και Στρατηγική

Η πολυπλοκότητα και ιδιαιτερότητα της παρούσας έρευνας προϋδέασαν στην επιλογή πολυδιάστατης ερευνητικής μεθοδολογίας για την ανάλυση και περιγραφή διαφορετικών παραμέτρων του αντικειμένου μελέτης και την απόδοση μιας σφαιρικής εικόνας. Κρίθηκε απαραίτητη η συνδυαστική χρήση ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων για την ανεύρεση υλικού, που αφορά στην ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και στον εντοπισμό βέλτιστων υιοθετημένων πρακτικών δικαστικών συστημάτων σε Ελλάδα, σε κράτη-μέλη της ΕΕ και γενικότερα.

Ως λέξεις κλειδιά χρησιμοποιήθηκαν οι όροι: “ποιότητα”, “Δικαιοσύνη”, “καλές - βέλτιστες πρακτικές” και οι όροι “Ευρωπαϊκή Ένωση”, “Ευρώπη”, “ευρωπαϊκ*” σε ποικίλους συνδυασμούς στην αγγλική αλλά κυρίως στη γαλλική γλώσσα, ως επίσημη γλώσσα της ΕΕ. Πρέπει να ομολογήσω ότι τα αποτελέσματα της ερευνητικής προσέγγισης ήταν απόλυτα περιορισμένα σε αντίθεση με τους τομείς της υγείας και της εκπαίδευσης που οι αναφορές ήταν δαιδαλώδης.

Ο σχεδιασμός της ερευνητικής διαδικασίας συμπεριέλαβε τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και ανάλυση των δεδομένων στηριζόμενη σε αρχειακή μελέτη, προσωπική παρατήρηση και ερωτηματολόγια δικηγόρων και πολιτών-χρηστών των Δικαστηρίων. Η πολυμεθοδολογική αυτή προσέγγιση ήταν απαραίτητη για την πολύπλευρη διασταύρωση των δεδομένων, ώστε να καταστεί δυνατή η αντικειμενική περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία του φαινομένου και των συντεταγμένων του. Στην παρούσα εργασία καταβλήθηκε προσπάθεια αντικειμενικής παρατήρησης και περιγραφής των φαινομένων, ώστε να εξαχθούν αξιόπιστα συμπεράσματα.

2.1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και Ανάλυση

Η ανάλυση βιβλιογραφίας αποτέλεσε την αρχική ερευνητική στρατηγική για τη συλλογή των στοιχείων. Μελετήθηκε ευρύ φάσμα βιβλιογραφικού υλικού και προηγούμενων ερευνών. Καταρχάς αξιοποιήθηκαν τα περιβάλλοντα αναζήτησης “*google search*” και το “*google scholar*”, ως πιο εξειδικευμένο εργαλείο εύρεσης ακαδημαϊκών συγγραμμάτων. Ερευνήθηκαν οι βάσεις πληροφοριακών δεδομένων για τον εντοπισμό ερευνών και εκθέσεων σε σχέση με το εξεταζόμενο θέμα. Σημαντικές πηγές εντοπισμού και εύρεσης βιβλιογραφικού υλικού ήταν:

α) Η βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας (<https://www.lib.uom.gr/index.php/el>), του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (<https://www.lib.auth.gr>) και του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (<http://www.lib.uoa.gr>).

β) Ιστοσελίδες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ) (http://ec.europa.eu/justice/effective-justice/scoreboard/index_en.htm), (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp>), του Δικαστηρίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης (<http://curia.europa.eu>), του Συμβουλίου της Ευρώπης (<https://www.coe.int/en/web/cepej>) και ιστοσελίδες, όπως η αμερικάνικη (www.srln.org), ιστοσελίδες ευρωπαϊκών περιοδικών (<https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique>) (Cahiers.de.droit@fd.ulaval.ca), (<https://journals.openedition.org>) και σύνδεσμοι, όπως (<https://www.lawspot.gr/nomika-blogs>), (<https://www.lawspot.gr>) και το περιοδικό του Διεθνούς Οργανισμού για την κατάρτιση των Δικαστών (<http://www.iojt.org/Journal.aspx>).

Στη συγκεκριμένη εργασία λόγω των ελαχίστων πηγών, περιορισμένων μελετών και εργασιών εκπονημένων στην ελληνική βιβλιογραφία, υπάρχουν ευρήματα και κείμενα που έχουν συνταχθεί από τη *Commission Européenne pour l'efficacité de la justice* (CEPEJ), καθώς και του Συμβουλευτικού Οργάνου Δικαστών του Συμβουλίου της Ευρώπης *Consultative Council of European Judges* (CCJE) που προωθεί τις αρχές ποιότητας του συστήματος Δικαιοσύνης και του κράτους δικαίου. Όλες οι αντλούμενες συναφείς πληροφορίες αξιοποιήθηκαν επιλεκτικά και συνθετικά. Η πλειοψηφία των αναφορών χρονολογούνται μετά το 2010.

Αξίζει να αναφερθεί η πενία των βιβλιογραφικών αναφορών λόγω της πανδημίας Covid-19 και η μη δυνατή πρόσβαση σε πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες.

2.2.Ερωτηματολόγια και τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων

2.2.1. Ερωτηματολόγια

Η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους πολίτες και τους δικηγόρους επιλέχθηκε ως κεντρική ερευνητική στρατηγική συλλογής των δεδομένων. Η ερευνητική στρατηγική των ερωτηματολογίων είναι από τις δημοφιλέστερες και πιο διαδεδομένες στον χώρο των εθνογραφικών ή σύνθετων ερευνών. Προσφέρεται για τη συλλογή πληροφοριών, τόσο με ερωτήσεις κλειστού όσο και ανοιχτού τύπου, όπου οι συμμετέχοντες απαντούν γραπτά

με κάποιες λεπτομέρειες στις ερωτήσεις (Church et al., 2001; Marsden & Wright, 2010). Η μέθοδος των ερωτηματολογίων είναι αποτελεσματική και ενδεδειγμένη στις περιπτώσεις που: α) απαιτείται σχετικά μεγάλος αριθμός συμμετοχών, β) δεν υπάρχουν χρονικά περιθώρια για ανοιχτές και εκτεταμένες συζητήσεις, γ) απαιτείται ανωνυμία των πληροφορητών και δ) τα γραπτά δεδομένα προτιμώνται από τα προφορικά (Newman & McNeil, 1998; Lavrakas, 2008).

2.2.2. Τεχνικές Ανάλυσης των Δεδομένων

Η επιλογή κατάλληλων τεχνικών ανάλυσης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων σε σχέση με την αλληλεπίδραση των φαινομένων (Guba & Lincoln, 1994; Bernard, 2011). Στην παρούσα εργασία η ανάλυση των δεδομένων στηρίχθηκε σε ποιοτικές και ποσοτικές αναλυτικές μεθόδους, ανάλογα με το είδος των πληροφοριών (Miles & Huberman, 1994, Merriam, 2009). Η υιοθέτηση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων ανάλυσης κρίθηκε απαραίτητη. Στη φάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σύμφωνα με τους κανόνες της επιστημονικής δεοντολογίας, χρησιμοποιήθηκαν ποιοτικές μέθοδοι ανάλυσης. Αρχικά, εντοπίστηκαν οι έρευνες, οι επιστημονικές εργασίες και τα δημοσιεύματα σχετικά με την ποιότητα στη Δικαιοσύνη, τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόστηκαν σε άλλες χώρες της ΕΕ και όχι μόνο. Στη συνέχεια αντλήθηκαν οι σχετικές πληροφορίες, κατηγοριοποιήθηκαν σε θέματα, έγιναν οι απαραίτητες συγκρίσεις και τελικά παρουσιάστηκαν τα αντιπροσωπευτικότερα πληροφορικά στοιχεία, ώστε να αποδοθεί μια συνολική εικόνα. Τα δεδομένα τα οποία συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια των πολιτών και των δικηγόρων αναλύθηκαν τόσο με ποιοτικές όσο και με ποσοτικές μεθόδους επεξεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, όλες, εκτός από την τελευταία, η οποία και αναλύθηκε με ποιοτική μέθοδο, ήταν κλειστού τύπου και η ανάλυσή τους έγινε με ποσοτικές μεθόδους μέσω της δημιουργίας διαγραμμάτων, όπως παρουσιάζονται στο σχετικό κεφάλαιο.

2.3. Περιορισμοί της έρευνας

Περιορισμό της έρευνας αποτέλεσε η δυσκολία προσέγγισης πολιτών άλλων χωρών κυρίως μεταναστών, λόγω της αδυναμίας παρουσίας μεταφραστών-διερμηνέων στα Δικαστήρια χωρίς να έχει προκύψει αυτόφωρη ή άλλου είδους ακροαματική διαδικασία. Το εμπόδιο επιλύθηκε με τη φυσική μου παρουσία στα Κέντρα Φιλοξενίας Μεταναστών

Ν. Ημαθίας και την αμέριστη βοήθεια των υπευθύνων των Μ.Κ.Ο. και των μεταφραστών, οι οποίοι δραστηριοποιούνται εκεί προκειμένου να προασπίζουν τα δικαιώματα των μεταναστών, τους οποίους και ευχαριστώ θερμά. Η προσωπική μου επαγγελματική εμπειρία, διότι επί σειρά ετών ασχολούμαι με την άφιξη και τοποθέτηση των ασυνόδευτων ανήλικων στα κέντρα φιλοξενίας στον νομό της Ημαθίας, επέτρεψε την αποκομιδή των στοιχείων προς καταγραφή και διερεύνηση. Η πανδημία Covid-19 και ο αποκλεισμός διέλευσης στα Δικαστήρια αποτέλεσε ακόμα ένα εμπόδιο, το οποίο όμως ξεπεράστηκε εύκολα λόγω πρόωρης έναρξης της διαδικασίας σύνταξης και διανομής του.

Για την καταγραφή των παραπομπών και βιβλιογραφικών χρησιμοποιήθηκε το σύστημα αναφοράς APA (American Psychological Association, <https://apastyle.org>), και πιο συγκεκριμένα η 7^η και πιο πρόσφατη έκδοσή του.

3. Κόριο Μέρος

3.1.Κεφάλαιο 1^ο

3.1.1. Η έννοια της Ποιότητας

“Καλή Ποιότητα” δε σημαίνει κατ’ ανάγκη “Υψηλή Ποιότητα”
Dr. Edward DEMING

Ο όρος «Ποιότητα» έχει πολύ ευρεία έννοια. Στην καθημερινή ζωή, αναφέρεται σε όλες τις δυνατότητες που περιγράφουν καλύτερα και προσδιορίζουν αντικείμενα, προϊόντα ή εμπειρίες. Το χρώμα του κρασιού, για παράδειγμα, είναι ένα στοιχείο της ποιότητάς του, ή η μυρωδιά είναι ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ενός γυναικείου αρώματος. Έτσι και η ικανότητα του προσωπικού, η υλικοτεχνική δομή μιας υπηρεσίας, η καθαριότητα και η επίπλωση του χώρου είναι μερικά μόνο από τα στοιχεία που καθορίζουν την ποιότητα ενός γραφείου, ενός καταστήματος, ενός ιατρείου και οποιουδήποτε τόπου όπου συναντάμε χρήστες ή επισκέπτες.

Ο όρος «Ποιότητα» απασχολεί την καθημερινότητα και το ανταγωνιστικό περιβάλλον τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα σε παγκόσμια κλίμακα. Πολλοί επιστήμονες-ερευνητές, ιδιαίτερα στο χώρο της Βιομηχανίας, κυρίως μετά το '50, έχουν ασχοληθεί με θέματα που αφορούν την ποιότητα και τους έχει αποδοθεί ο τιμητικός τίτλος “*Quality Guru*”.

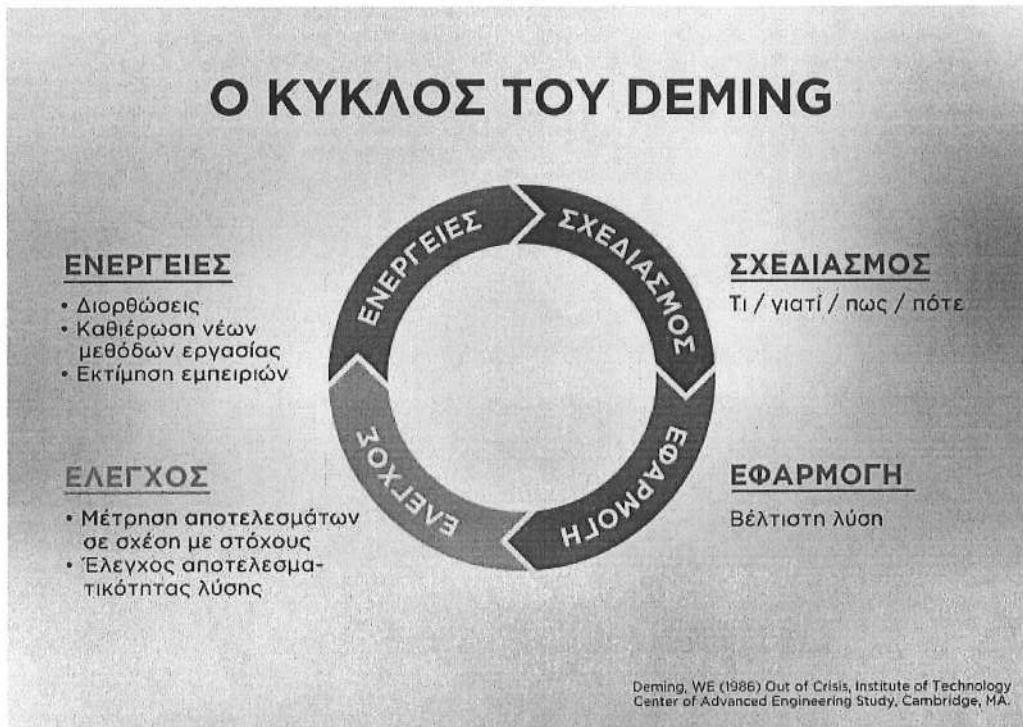
Για το τι είναι ποιότητα, μία πράγματι έννοια σύνθετη και πολυδιάστατη, δεν έχει ακόμα υπάρξει ένας ενιαίος και κοινά αποδεκτός, από τους ειδήμονες, ορισμός. Συχνά ποικίλλει χαρακτηρισμένη από έντονη εξελικτικότητα που συνάδει με αυτή των σύγχρονων χρόνων και χαρακτηρίζεται από διαφορετικότητα αναλογικά της οπτικής αυτού που την αποδίδει. Παρακάτω παραθέτουμε κάποιους από αυτούς όπου κατά καιρούς έχουν σε παγκόσμια κλίμακα καταγραφεί.

Ο Deming, γκουρού της ποιότητας, στο βιβλίο του «*Out of crises*» (1982) τονίζει ότι η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστίας με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς.

Οι απόψεις του Deming για την ποιότητα παρατίθενται στα “14 σημεία” που έπονται:

- i. Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης προϊόντων-υπηρεσιών
- ii. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας και δέσμευση από τη Διοίκηση
- iii. Μείωση της εξάρτησης του τελικού προϊόντος από την απλή επιθεώρηση για την επίτευξη ποιότητας
- iv. Μακροχρόνιες συνεργασίες με προμηθευτές, όχι μόνο με βάση την τιμή
- v. Συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής προϊόντων-υπηρεσιών με τη χρήση στατιστικών μεθόδων ελέγχου
- vi. Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων
- vii. Αποτελεσματικότερη ηγεσία
- viii. Ενθάρρυνση της συνεργασίας και εξάλειψη του φόβου των εργαζομένων
- ix. Κατάργηση εμποδίων επικοινωνίας και ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας
- x. Μείωση χρήσης μόνο αριθμητικών στόχων για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού
- xi. Συμμετοχή όλων των στελεχών και υπαλλήλων για τη βελτίωση της ποιότητας
- xii. Χρήση στατιστικών μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας και μείωση των ποσοτικών προτύπων
- xiii. Εξάλειψη των αιτιών που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους
- xiv. Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτό-βελτίωσης των εργαζομένων

Γνωστός είναι και ο κύκλος του Deming - σχεδίασε, πράξε, έλεγξε, δράσε ή άλλως «*Plan-Do-Check-Act*». Είναι ένα μοντέλο το οποίο αποτελεί μία μεθοδολογία βελτίωσης (Σχήμα 1), (Kiran, 2017). Αποτελείται από τέσσερα στάδια, η ολοκλήρωση του ενός συνεπάγεται την έναρξη του επόμενου. Η ολοκλήρωση του κύκλου βελτίωσης δηλώνει την έναρξη ενός νέου.



Σχήμα 1. Ο κύκλος του Deming, Πηγή: Kiran (2017)

Σύμφωνα με τον Juran (1950), επίσης γκουρού του μάνατζμεντ της ποιότητας, ποιότητα για ένα προϊόν/υπηρεσία ορίζεται η επάρκειά του/της για χρήση (*Fitness for use*). Ο Juran αναφέρει στο βιβλίο του με τίτλο «Εγχειρίδιο της Ποιότητας» πόσο σημαντική είναι η δέσμευση και η πλήρης συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στον σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας, την εφαρμογή των μεθόδων και αρχών της Στατιστικής για την αναγνώριση και επίλυση των προβλημάτων και για τη γενικότερη λειτουργία του οργανισμού (Τσιότρας, 1995, σελ. 30-31). Υπό την ίδια οπτική γωνία της ικανοποίησης του πελάτη προσεγγίζει τον όρο ποιότητας και ο Crosby (1980) ορίζοντας την ποιότητα ως τη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις. Ο Crosby είναι ευρύτερα γνωστός για την φιλοσοφία του για τα «μηδέν λάθη» (*zero defects*), δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν/υπηρεσία. Λίγα χρόνια αργότερα, ο Garvin (1988) ορίζει την ποιότητα ως τις αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη, ενώ ο Oakland (2003) ως ο «γκουρού» της Διοίκησης της Ποιότητας στη Μεγάλη Βρετανία, ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο όλων εκείνων των χαρακτηριστικών, ιδιοτήτων και γνωρισμάτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τα οποία εκπροσωπούν την ικανότητά του/της να ικανοποιεί δηλωμένες ή υποδηλούμενες ανάγκες των πελατών. Ο Oakland, συνυπολόγισε σε αυτόν τον ορισμό τους ορισμούς των Deming, Juran, Crosby και Feigenbaum (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010).

Ο Deming υποστηρίζει ότι η ποιότητα πρέπει να τονίζεται σε κάθε διαδικασία της παραγωγής και ότι τυχόν προβλήματα στο παραγόμενο προϊόν ή στις παρεχόμενες

υπηρεσίες προέρχονται από λάθη της διοίκησης και όχι από λάθη των εργαζομένων ενώ ο Crosby υποστήριζε ότι η ποιότητα είναι δωρεάν, αλλά όχι δώρο.

Ο Καθηγητής Γεώργιος Δ. Τσιότρας (2002) παραθέτει κάποιους ορισμούς της ποιότητας ενός προϊόντος ή/και υπηρεσίας, όπως αυτοί διατυπώθηκαν από διάφορους συγγραφείς:

«Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή εικαζόμενες αναγκαιότητες και απαιτήσεις του πελάτη».

«Σωστό αποτέλεσμα από την πρώτη φορά και για κάθε φορά».

«Τα βασικά στοιχεία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που ικανοποιούν στο έπακρο ή ακόμη και υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών».

«Τα γνωρίσματα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές».

«Ο πιο σύγχρονος, προσήκων, επιδέξιος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μίας επιχείρησης».

Ποιότητα στο δημόσιο τομέα είναι η παροχή μιας δημόσιας υπηρεσίας, τα χαρακτηριστικά της οποίας ικανοποιούν με βιώσιμο τρόπο:

Τις προδιαγραφές/ απαιτήσεις (των νόμων, κανονισμών, κτλ.)

Τις προσδοκίες του πολίτη/ πελάτη

Τις προσδοκίες όλων των άλλων ενδιαφερόμενων μερών (πολιτικά, οικονομικά, θεσμικά όργανα, τους δημόσιους υπαλλήλους, ...)

Οι Briggs et al. (2016), ορίζουν την ποιότητα υπηρεσιών ως την παροχή άριστης ή ανώτερης υπηρεσίας αναφορικά με τις προσδοκίες του πελάτη ή διαφορετικά ως “ *a judgment of performance excellence*”.

Οι Parasuraman et al. (1985) θεωρούν ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης και συνεπώς η ικανοποίηση, προσδιορίζεται από τη διαφορά των προσδοκιών που έχει ο πελάτης για την υπηρεσία και από την αντίληψη που διαμορφώνει, αφού τη λάβει.

Η Υπερβατική Προσέγγιση της φιλοσοφίας της Ποιότητας (Transcendental View)

Σύμφωνα με την υπερβατική άποψη, η ποιότητα είναι συνώνυμη με την «εγγενή αριστεία» (Tuchman, 1980). Είναι από κοινού απόλυτη και παγκοσμίως αναγνωρίσιμη, με αδιαπραγμάτευτα πρότυπα και υψηλή επίτευξη αποτελεσμάτων.

«Η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα, ούτε ύλη, αλλά μία τρίτη οντότητα εξαρτώμενη και από τα δύο... αν και η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί, ο καθένας ξέρει περί τίνος πρόκειται» (Pirsig, 1974).

Ωστόσο, οι οπαδοί αυτής της άποψης υποστηρίζουν ότι η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς διότι μπορεί να αναγνωριστεί μόνο μέσω της εμπειρίας (Garvin, 1984).

Μία άλλη εκδοχή της αναφέρει «...μία κατάσταση τελειότητας σημαίνοντας τον διαχωρισμό της καλής από την κακή ποιότητα... Η ποιότητα είναι η πραγματοποίηση ή η προσέγγιση του υψηλότερου προτύπου» (Tuchman, 1980).

3.1.2. Η Φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Σήμερα ο όρος ποιότητα λόγω του παγκόσμιου ανταγωνισμού ξεφεύγει από το προϊόν και αναφέρεται με τη μορφή της σύγχρονης σημασιολογίας στην έννοια της διοίκησης, γι' αυτό και σχετίζεται με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (*Total Quality Management*) (Ζαβλανός, 2006).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) γεννήθηκε στην Ιαπωνία στα πλαίσια της ποιοτικής επανάστασης μετά τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο από τους Αμερικάνους Joseph M. Juran και W. Edwards Deming και υιοθετήθηκε ως μέθοδος διοίκησης στις Η.Π.Α στα μέσα της δεκαετίας του 1970 κυρίως από τις αυτοκινητοβιομηχανίες και τα εργοστάσια παραγωγής ηλεκτρονικών (American Society for Quality, 2010). Η Αμερικανική Ένωση για τον Έλεγχο της Ποιότητας ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο των στοιχείων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που έχουν αναπτυχθεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές που ικανοποιούν τον πολίτη/πελάτη όχι μόνο κατά τη στιγμή της απολαβής αλλά και σε όλη τη διάρκεια χρήσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Talha, 2004).

Ο ορισμό της έννοιας της ποιότητας, ο οποίος έχει υιοθετηθεί από τον ΕΛ.Ο.Τ. (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης) και δίνεται στο πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. EN ISO 8402 αναφέρεται ως εξής: «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας

(προϊόν, υπηρεσία, διεργασία, οργανισμός, σύστημα ή συνδυασμός αυτών) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες”.

Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας είναι το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό της επιθεώρησης (*inspection*) και του ποιοτικού ελέγχου (*quality control*), για τη μέτρηση και την εξέταση ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας ώστε να διαπιστωθεί ή να προληφθεί η παραγωγή ελαττωματικών. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση του ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος από τον Feigenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων. Προέκυψε το ζήτημα της διασφάλισης της ποιότητας, όπου κάθε παραγωγική διαδικασία έπρεπε να υλοποιείται μέσα από προκαθορισμένες διαδικασίες και συστήματα παραγωγής που έλεγχαν κάθε στάδιο της δημιουργίας κάθε προϊόντος. (Τσιότρας, 2002).

Το επόμενο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η Διασφάλιση της Ποιότητας. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές.

Το τελευταίο στάδιο είναι η ΔΟΠ, η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της οντότητας ως σύνολο. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality Management, το μοντέλο του Oakland, το μοντέλο ποιότητας του Deming και του Crosby.

Η 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 (Τσιότρας, 2002). Ένας εναλλακτικός ορισμός ονομάζει ΔΟΠ τη φιλοσοφία και τις δραστηριότητες, οι οποίες αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους (Evans & Lindsay, 1999), ενεργοποιώντας το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών και των πελατών (Τσιότρας, 2002).

Η ΔΟΠ αποτελεί στρατηγική επιλογή της ανώτατης διοίκησης (Δερβιτσιώτης, 2005) και είναι δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού, ανεξάρτητα της ιεραρχίας, αφού αποσκοπεί στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας, όπου το

κάθε μέλος της επιχείρησης είναι υπεύθυνο για το κοινό τελικό αποτέλεσμα της ποιότητας (Τσιότρας, 2002). Αφορά την οργάνωση και τη δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού για τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο και κάθε επίπεδο. Η αποτελεσματική εφαρμογή της σε έναν οργανισμό εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό του.

Η έννοια της ΔΟΠ είναι πολυδιάστατη και οι πυλώνες της εμπερικλείουν: τον ορισμό και προσδιορισμό του πολίτη/πελάτη και των αναγκών του, τον προσδιορισμό των προδιαγραφών των αναγκών αυτών, τον έλεγχο των διαδικασιών και των συστημάτων για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών/πολιτών, την ευθύνη της Διοίκησης στη διαμόρφωση της κουλτούρας Ποιότητας καθώς και την αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ατέρμονη προσπάθεια Συνεχούς Βελτίωσης. Ο Feigenbaum (1991) ορίζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως την επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ είναι μια διοικητική προσέγγιση, η οποία στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ικανότητας ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών, με την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης. Αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού ως σύνολο. Αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσπάθεια απομάκρυνσης από την παραδοσιακή επικέντρωση μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και την εξάλειψη των αδυναμιών.

Ο Atkinson ορίζει την Ολική Ποιότητα σαν μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της διαρκούς ανάπτυξης καινοτομιών (Atkinson, 1990).

Παρόμοια, ο Oakland ορίζει τη ΔΟΠ ως την κατανοητή προσέγγιση για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας μέσω σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας και της συμμετοχής κάθε ατόμου σε κάθε επίπεδο (Dotchin & Oakland, 1994).

3.1.2.1. *Βασικές αρχές ΔΟΠ*

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ μπορούν να επικεντρωθούν στα παρακάτω σημεία:

- Πλήρη δέσμευση της ηγεσίας στην ποιότητα
- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των πελατών
- Ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας
- Επίτευξη στόχων μέσω ομαδικής εργασίας
- Συνεχής βελτίωση όλων των διαδικασιών
- Αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων
- Συνεργασία με τους προμηθευτές και τους πελάτες
- Συνεχής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων
- Πρόληψη και όχι θεραπεία

Κατά συνέπεια η ΔΟΠ θα μπορούσε να οριστεί ως μία διαδικασία που προάγει πολλές παράπλευρες διαδικασίες σε έναν οργανισμό που αποτελούν διοικητικά εργαλεία και τεχνικές επίτευξης μακροχρόνιων στόχων, μετατρέποντας τις απλές διοικητικές πρακτικές σε μία εξελιγμένη ολιστική φιλοσοφία διοίκησης (Psychogios, 2005).

Για να ικανοποιηθεί πλήρως ο ορισμός της ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση (ΔΔ) θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα νέο μοντέλο διοίκησης το οποίο να είναι βασισμένο στις αρχές αριστείας. Για να γίνει δυνατή η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων στην επιχείρηση οφείλει να υφίσταται η πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα οργανωτική δομή (Γεώργιος Δ. Τσιότρας, 1995). Παράλληλα απώτερος στόχος οποιασδήποτε ΔΔ θα πρέπει να είναι η δημιουργία δημόσιας αξίας μέσα από την υλοποίηση της αποστολής της.

3.1.2.2. *Ποιότητα και Δημόσιος Τομέας*

Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, έχει χαρακτηριστεί κατά καιρούς ως ο «μεγάλος ασθενής» (Μακρυδημήτρης, 1996). Η γραφειοκρατία, η πολυνομία και η διαφθορά αποτελούν σημαντικές αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας. Η κοινή γνώμη θεωρεί τους δημόσιους οργανισμούς ως σπάταλα και απολύτως γραφειοπαθολογικά συστήματα οργάνωσης, που αδυνατούν να αντιμετωπίσουν επαρκώς τα διάφορα δημόσια προβλήματα (Μιχαλόπουλος, 2003).

Οι κυβερνήσεις αντιλαμβανόμενες την σημαντικότητα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση, ως βασικότερο στοιχείο αξιοπιστίας, αλλά και από την πειθώ ότι μέσω της βελτίωσης της εξασφαλίζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών, ανέπτυξαν σημαντικές στρατηγικές προς την αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών (Chatzoglou et al., 2013). Η παγκοσμιοποίηση, οι τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις, η επανάσταση της τεχνολογίας και πληροφορικής υψηλών προδιαγραφών, η επιθυμία για εξέλιξη και αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων οδήγησε στην ανάγκη αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα (Wright et al., 2013).

Μία από τις πιο σημαίνουσες προσπάθειες αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών του ελληνικού ευρύτερου δημοσίου τομέα (δήμους, νομαρχίες, περιφέρειες) είναι το πρόγραμμα του Υπουργείου Εσωτερικών “Ποιότητα για τον Πολίτη”. Παρόλο που τα αποτελέσματα αλλαγών και βελτιώσεων είναι ορατά θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι εξακολουθούν να υφίστανται λάθη, χρονικές καθυστερήσεις, γραφειοκρατικές αγκυλώσεις και άδικες συμπεριφορές που προέρχονται από έλλειψη πνεύματος ισοτιμίας και δίκαιης μεταχείρισης (Κεφής, 2005; Chatzoglou et al., 2013).

Η δημόσια διαχείριση επιχειρεί να κατανοήσει την έννοια του πολίτη ως πελάτη. Ο καθορισμός και επαναπροσδιορισμός της σχέσης των δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες, ξεκίνησε με την κατάρτιση και καθιέρωση των Χαρτών των Δικαιωμάτων των Πολιτών, μέσω των οποίων επιδιώκεται η θεσμική κατοχύρωση των δικαιωμάτων των πολιτών έναντι των δημοσίων υπηρεσιών. Σήμερα, απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία και την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης, αποτελεί τόσο η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών όσο και η σύνδεση της ποιότητας αυτής με την ικανοποίηση του πολίτη/πελάτη.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας οδήγησε τον κάθε οργανισμό να διαθέτει τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- τη δυνατότητα κατανόησης και ικανοποίησης της επιθυμίας του πολίτη αλλά, και τη δυνατότητα όσον αφορά τις επιθυμίες-ανάγκες που θα προκύψουν και θα ζητήσει ο πελάτης
- την υψηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες
- τη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών σε τεχνολογικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο” (Λογοθέτης, 1993).

Σύμφωνα με τους Markus & Hendry (2015) η αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών από τους πελάτες, προέρχεται συγκρίνοντας αυτό που αναμένουν οι πολίτες ότι οι οργανισμοί

θα έπρεπε (*should*) να προσφέρουν (προσδοκίες) και στις αντιλήψεις τους για την υπηρεσία που τελικά λαμβάνουν (αντιλαμβανόμενη απόδοση). Άρα ως ποιότητα μίας υπηρεσίας ορίζεται η απόκλιση μεταξύ της προσδοκίας και της αντιλαμβανόμενης απόδοσης που εκλαμβάνεται από τον πολίτη.

3.1.3. Η έννοια της ποιότητας στη Δικαιοσύνη

Το να διαπραγματευόμαστε τις έννοιες της ποιότητας και της απόδοσης στον τομέα της Δικαιοσύνης είναι ένα επικίνδυνο εγχείρημα από πολλές απόψεις. Πρώτον, επειδή αυτές οι έννοιες δεν εμπίπτουν στο νομικό λεξιλόγιο και, κατά συνέπεια, απουσιάζουν από τα εγχειρίδια διοικητικών προσφυγών, όπως επίσης, από τα εγχειρίδια αστικών ή ποινικών διαδικασιών. Μελέτες που έχουν εξετάσει αυτές τις έννοιες, στη νομική ή σε άλλους κλάδους, δεν παρέχουν ούτε συνθετικό ορισμό. Η υποστήριξη του λεξικού, που αποκαλύπτει την κοινή λογική τους, δεν βοηθάει πολύ: η ποιότητα είναι «ανωτερότητα, υπεροχή σε κάτι», ενώ η απόδοση είναι «ένα αξιοσημείωτο αποτέλεσμα ή επίτευγμα που πραγματοποιήθηκε σε μια συγκεκριμένη περιοχή».

Η πρώτη δυσκολία του θέματος προέρχεται από το γεγονός ότι αυτές οι έννοιες είναι σχετικές. Πρέπει λοιπόν να ειπωθεί ότι αυτές οι δύο έννοιες αποκτούν ιδιαίτερη αντήρηση όταν, κινητοποιημένες στον ρεφορμιστικό λόγο, μαρτυρούν μια συχνά δύσκολη διεύθυνση των αξιών και των αρχών της διαχείρισης στη δημόσια σφαίρα. Η ίδια η ιδέα της εφαρμογής τους στη Δικαιοσύνη μπορεί να φαίνεται, αν όχι παράλογη, τουλάχιστον ενοχλητική, να ισχυρίζεται όχι μόνο ότι η Δικαιοσύνη μπορεί να μην είναι ποιότητας, αλλά και ότι η αποκατάσταση των μεμπτών της σημείων πρέπει να εντοπιστούν, όχι στο νόμο, αλλά με μια αξιολόγηση και με μεθόδους που είναι βαθιά ξένες προς αυτήν. Το θέμα είναι επομένως ευαίσθητο, ειδικά για τον νομικό κόσμο, ο οποίος διαφωνεί. Τέλος, και ίσως πάνω απ' όλα, ενώ η σύγχυση γίνεται μεταξύ ποιότητας και απόδοσης, καλούμαστε να τις διακρίνουμε και να προβληματιστούμε σχετικά με τις αλληλεπιδράσεις τους σχετικά με το πλαίσιο μεταρρύθμισης της Δικαιοσύνης.

Επομένως, η φιλοδοξία δεν είναι να δοθούν ορισμοί «με το κλειδί στο χέρι» της ποιότητας και της απόδοσης της Δικαιοσύνης, αλλά να τονιστεί η λεπτή διαλεκτική που χαρακτηρίζει τη σχέση μεταξύ αυτών των δύο εννοιών, σε επίπεδο λόγου παρά σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την ένταση που δημιουργείται από την εφαρμογή των εννοιών της ποιότητας και της απόδοσης στη Δικαιοσύνη, αξίζει μάλλον να

υπενθυμίσουμε ότι αυτές οι δύο έννοιες άνθισαν για πρώτη φορά στον ιδιωτικό τομέα. Είναι λοιπόν η αμερικανική και ιαπωνική βιομηχανική ιστορία, που υποστηριζόμενη από τις νεοεμφανιζόμενες οργανωτικές επιστήμες, οδήγησε στον μετασχηματισμό της έννοιας της ποιότητας, από ένα χαρακτηριστικό που συνδέεται με την ποιότητα, σε προϊόντα και υπηρεσίες. Το αποτέλεσμα σταδιακά κατανοήθηκε ως μια διαδικασία βελτίωσης και όχι μόνο ως αποτέλεσμα.

Για να επιτευχθεί ένα ιδανικό επίπεδο ποιότητας, ολόκληρη η διαδικασία παραγωγής πρέπει να είναι ποιότητας. Οι δύο όψεις της ποιότητας επισημαίνουν ότι είναι ένα αποτέλεσμα που πρέπει να αξιολογηθεί και μια στρατηγική που πρέπει να οριοθετηθεί. Από την ιδιωτική σφαίρα όπου άκμασε ομαλά, η διαχείριση της ποιότητας διείσδυσε στο δημόσιο τομέα με μεγαλύτερη δυσκολία στη δεκαετία του 1980, σταδιακά, βασισμένη στον ορισμό της ποιότητας όπως διατυπώνεται από τον Διεθνή Οργανισμό Προτύπων (ISO) - η ποιότητα είναι "η ικανότητα μιας οντότητας να ανταποκρίνεται στις ανάγκες που προορίζεται να καλύψει". Οι δημόσιες υπηρεσίες καλούνται να βελτιωθούν σύμφωνα με τις προσδοκίες των χρηστών.

Η έννοια της ποιότητας, με ισχυρά νομιμοποιητικά αποτελέσματα, θα γίνει, από το 1986, για την κρατική μεταρρύθμιση (Chevallier, 1993). Και από τη δεκαετία του 2000, με προτεραιότητα την έννοια της απόδοσης σε συνδυασμό με τη γενική αναθεώρηση των δημόσιων πολιτικών, στην πραγματικότητα σηματοδοτεί την άνοδο της έννοιας της απόδοσης. Η ποιότητα στη συνέχεια συλλαμβάνεται, με τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας - εκφράζοντας αντίστοιχα τις σχέσεις μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων για το πρώτο και μεταξύ μέσων και αποτελεσμάτων για το δεύτερο - ως συστατικό της απόδοσης των δημόσιων οντοτήτων.

Η Δικαιοσύνη δεν έμεινε μακριά από αυτό. Η ποιότητα επισκιάζεται από την απόδοση. Η ποιότητα δεν απουσιάζει ούτε από τη συζήτηση για τη μεταρρύθμιση ή από τις πρακτικές που παρατηρούνται στα Δικαστήρια. Η ιδέα μεταδίδει ένα θετικό, καθησυχαστικό μήνυμα, το οποίο έρχεται σε αντίθεση με αυτό της κερδοφορίας, της αποδοτικότητας και της απόδοσης, το οποίο την καθιστά προτεραιότητα. Από διαχρονική προοπτική, θα αναφέρουμε τον Benoît Frydman παρατηρώντας την «προοδευτική ολίσθηση» μιας ουσιαστικής, στη συνέχεια διαδικαστικής και, τελικά, διαχειριστικής αντίληψης για την ποιότητα της Δικαιοσύνης (Frydman, 2007, 18). Η ποιότητα της Δικαιοσύνης αντιστοιχεί σε μια απόφαση σύμφωνα με το νόμο, καλά τεκμηριωμένη, που εξασφαλίζει την ισορροπία συμφερόντων. Τα διαδικαστικά κριτήρια για την ποιότητα

της Δικαιοσύνης κατοχυρώθηκαν στην έννοια του δικαιώματος για δίκαιη δίκη και οφείλουν να προϋποθέτουν την ανεξαρτησία και την αμεροληψία ενός Δικαστηρίου, την προσβασιμότητα στον αιτούντα χωρίς υπερβολικούς περιορισμούς, την δίκαιη διαδικασία στην οποία τηρείται η ισότητα και η αρχή της αντιδικίας, την δημόσια ακρόαση, την απόφαση σε ισχύ που εκδίδεται εντός εύλογου χρονικού διαστήματος, αιτιολογημένη, κατανοητή και εκτελεστή. Η ακρόαση, η ταχύτητα, η κατανόηση είναι μερικά από τα θέματα που καλύπτονται σχετικά πλήρως. Στο τέλος, φαίνεται ότι η ποιότητα της Δικαιοσύνης είναι ανθεκτική σε οποιαδήποτε εννοιολογική ενότητα, εξελιγμένη, πλαστική, σχετική, και σε συνάρτηση με τα ενδιαφερόμενα μέρη με ρόλους όπως δικηγόροι, Δικαστές, δικαστικοί υπάλληλοι.

Η διαχείριση της Δικαιοσύνης διακρίνει παραδοσιακά την αναμενόμενη ποιότητα, σε λειτουργία του αντικειμένου (εσωτερική διαδικασία Δικαιοσύνης) και σε λειτουργία του συστήματος (δικαστικό ή διοικητικό) στο οποίο εφαρμόζεται. Είναι η τομή αυτών των διαφορετικών παραμέτρων που τελικά αποδίδει την κατανόηση της ποιότητας της Δικαιοσύνης. Επίσης, μπορούμε να πούμε ότι όσον αφορά την ποιότητα στη δικαστική διαδικασία, η προσβασιμότητα, η απλότητα, η επικοινωνία μεταξύ των δικαιοδοσιών και ιδίως η διαχείριση του χρόνου (συντόμευση των προθεσμιών) είναι επιτακτικές της καλής διαχείρισης της Δικαιοσύνης.

Συστατικά στοιχεία της ποιότητας της Δικαιοσύνης αναφορικά με την απόδοση της Δικαιοσύνης αναδεικνύονται, όσον αφορά την ποιότητα της δίκης, στην ανάπτυξη προφορικής επικοινωνίας (για τους διαδίκους και τους δικηγόρους), στη πρόσβαση σε όλες τις αποφάσεις, ακόμη και σε όλα τα συμπεράσματα των δημόσιων εκθέσεων για τη βελτίωση της προετοιμασίας της υπόθεσης και την προώθηση της προβλεψιμότητας της λύσης για λόγους ασφάλειας δικαίου (για τους δικηγόρους), στη βελτίωση της ποιότητας σύνταξης των δικαστικών αποφάσεων (για τους διαδίκους), στην εσωτερική επικοινωνία (για Δικαστές). Η αναζήτηση για ποιότητα είναι επομένως μια έννοια με πολλαπλά στοιχεία που μπορούν να έρθουν σε σύγκρουση. Η ποιότητα εξαρτάται λοιπόν από λεπτές συναλλαγές. Επιπλέον, οι δύο τάξεις δικαιοδοσίας δεν προσεγγίζουν την έννοια με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, χωρίς αμφιβολία επειδή δεν αντιμετωπίζουν ακριβώς τις ίδιες προκλήσεις. Αυτό ισχύει για την ανεξαρτησία, για παράδειγμα, μια αρχή στο ίδιο το θεμέλιο της Δικαιοσύνης, η οποία δεν θέτει τα ίδια ερωτήματα ενώπιον των δύο μερών.

Η διακυβέρνηση, σύμφωνα με τη διοικητική τάξη, για παράδειγμα, είναι αποκλειστικά ευθύνη του Συμβουλίου της Επικρατείας και αυτό έχει επιπτώσεις τόσο στα διοικητικά

δεδομένα όσο και στη νομολογία. Το Συμβούλιο της Επικρατείας είναι, σε αυτά τα δύο επίπεδα, ένας οδηγός, τον οποίο καταρχήν ακολουθούν τα κατώτερα Δικαστήρια. Αυτό σίγουρα δεν στερεί τους Δικαστές των Δικαστηρίων από την ανεξαρτησία τους, αλλά είναι μέρος ενός πολύ συγκεκριμένου τρόπου που το δικαστικό σώμα δεν γνωρίζει. Έτσι, μολονότι φαίνεται φυσικό για το Συμβούλιο της Επικρατείας να ενισχύσει την επικοινωνία του προς τους πολίτες αλλά και εσωτερικά, προκειμένου να διαιωνίσει την ενότητα της νομολογίας του, ο Δικαστής είναι πιο απρόθυμος να το πράξει, ακριβώς επειδή η αναζήτηση εναρμόνισης είναι δύσκολο να συμβιβαστεί με την αρχή της ανεξαρτησίας.

Μια άλλη ιδιαιτερότητα της ποιοτικής προσέγγισης στη διοικητική σειρά είναι η έμφαση που δίνεται στην απαίτηση κατανόησης. Αυτή η πρόκληση είναι δύσκολη για τον διοικητικό Δικαστή. Επιπλέον, δεδομένου ότι η διαδικασία είναι ουσιαστικά γραπτή, ο αιτών γενικά χάνεται ή ακόμη και αποκλείεται από τη δίκη. Έτσι δίνεται έμφαση στην προφορική συζήτηση, που ενισχύεται από την αντιστροφή της ομιλίας, αλλά και στην παιδαγωγική. Το στυλ των αποφάσεων έχει επίσης αναθεωρηθεί: ένα πείραμα με το άμεσο στυλ αποδεικνύει ότι η ποιότητα των αποφάσεων σήμερα εξαρτάται περισσότερο από την κατανόηση παρά από τη συνοπτικότητα.

Η έννοια της ποιότητας της Δικαιοσύνης μπορεί να μετρηθεί λίγο πολύ εύκολα. Ορισμένα κριτήρια μπορούν σίγουρα να προσφερθούν στην αξιολόγηση: αυτή είναι η περίπτωση της προσβασιμότητας του Δικαστηρίου και της αποδοχής των διαδίκων. Ο στόχος της «διατήρησης της ποιότητας των δικαστικών αποφάσεων», που μετρείται από το κριτήριο του ποσοστού ακύρωσης των δικαστικών αποφάσεων, μπορεί, για παράδειγμα, να μας αφήσει δύσπιστους στο βαθμό που οδηγεί έμμεσα στη παραβίαση της δικαιοδοσίας του δευτεροβάθμιου Δικαστή. Η ποιότητα φαίνεται αδιαχώριστη από τη λογική της απόδοσης, επισημαίνοντας μια ενάρετη σχέση μεταξύ ποιότητας και απόδοσης που είναι το αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Πρώτον, φαίνεται ότι η λογική της απόδοσης αναφέρεται σε διαδικασίες (προσδιορισμός των στόχων, αξιολόγηση των αποτελεσμάτων) που οδηγούν σε μια κριτική ματιά στην επιστήμη της Δικαιοσύνης. Έτσι, αφήνουμε την προϋπόθεση σύμφωνα με την οποία η Δικαιοσύνη είναι «ανέγγιχτη» για να την θεωρήσουμε ως δημόσια υπηρεσία που υπόκειται σε έλεγχο και αξιολόγηση. Κατά συνέπεια, από την απαίτηση απόδοσης, θα εκτιμήσουμε το σύστημα. Είναι από μόνη της μια ποιοτική προσέγγιση στο βαθμό που ο στόχος είναι να βελτιωθεί η συνεκτίμηση αυτής της δημόσιας υπηρεσίας. Όσον αφορά τη Δικαιοσύνη, η αντικειμενοποίηση της ποιότητας σε σχέση με την απόδοση επιτρέπει επομένως την

καθιέρωση μιας θετικής άρθρωσης μεταξύ της απόδοσης και της ποιότητας που καθιστά την αρχή της Δικαιοσύνης πολύτιμη ή ακόμη και απαραίτητη. Αυτός είναι ένας άλλος παράγοντας στη βελτίωση της ποιότητας μέσω της αναζήτησης απόδοσης. Τα Δικαστήρια συμβάλλουν στη βελτίωση της απονομής της Δικαιοσύνης και συμμετέχουν στην αναζήτηση ποιότητας (Cluzel-Métayer & Sauviat, 2015), συμμετέχουν στην ανάπτυξη ποιοτικών προσεγγίσεων και βρίσκονται στο επίκεντρο της δυναμικής που οδηγεί όλη τη Δικαιοσύνη στην εφαρμογή διαφορετικών διαδικασιών. Αυτές μπορεί να είναι μέθοδοι διαχείρισης, όπως η επίβλεψη νέων Δικαστών, η ατομική αξιολόγηση των Δικαστών, η εκπαίδευση. Συχνά εμφανίζονται πιο ρεαλιστικές προσεγγίσεις, όπως ανταλλαγές μεταξύ Δικαστών (ανταλλαγές ορθών πρακτικών και συνεργατική εργασία), η προσοχή που δόθηκε στην υποδοχή των διαδίκων, η επικοινωνία (Cluzel-Métayer & Sauviat, 2015).

Έτσι, η αναζήτηση ποιότητας λαμβάνει όλα τα μέτρα της στα Δικαστήρια, και χάρη στις λεπτές διαιτησίες που πραγματοποιούνται από τους Δικαστές, δικηγόρους, δικαστικούς υπαλλήλους, στον τομέα αυτό ξεπερνά τη λογική της απόδοσης, δηλαδή ότι η αντικειμενική προσέγγιση της ποιότητας περιορίζεται για την επίτευξη πραγματικής προόδου, αποτελεί επίσης ένα μέρος για την εφαρμογή ποσοτικών στόχων με διακριτικότητα. Στο τέλος, η ποιότητα είναι πιθανό να διαπερνά όλες τις πτυχές της δικαστικής λειτουργίας, υπό την προϋπόθεση ότι έχει εγκριθεί και συνοδεύεται από την συμπεριφοριστική προσέγγιση των ενεργών μερών που την ασκούν. Αυτό οδηγεί σε αυθόρμητη λογοδοσία όσων εμπλέκονται στη Δικαιοσύνη, μια υπόσχεση για ποιοτική Δικαιοσύνη και ένα προπύργιο κατά της αμφισβήτησης της ανεξαρτησίας των Δικαστών. Πράγματι, η απόδοση της Δικαιοσύνης αναφέρεται σε θεμελιώδεις αρχές που οι αριθμοί δεν πρέπει να αντικαθιστούν τον αντίκτυπο των ποσοτικοποιημένων στόχων αλλά να αναγνωρίζουν την ιδέα ότι η ποιότητα είναι μια έννοια μεταβλητή.

3.1.4. Μέτρηση της ποιότητας της Δικαιοσύνης

Όταν μεταβαίνουμε από τη συνήθη έννοια σε μια πιο τεχνική έννοια της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών, καθίσταται απαραίτητο να υιοθετήσουμε μια μέθοδο ταξινόμησης του επιπέδου ποιότητας. Σε αυτήν την περίπτωση, μπαίνουμε στο πεδίο της "μέτρησης ποιότητας".

Μπορεί να υποθεθεί ότι υπάρχουν δύο τρόποι μέτρησης του βαθμού ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας:

α) μέτρηση του βαθμού στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία έχει έναν ορισμένο αριθμό χαρακτηριστικών και προκαθορισμένων δεικτών (συμμόρφωση με τις απαιτήσεις),

β) μέτρηση του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών που είχε ο χρήστης πριν από τη χρήση των αγαθών ή των υπηρεσιών και της αξιολόγησης που πραγματοποιήθηκε μετά τη χρήση ή την κατανάλωση αυτών των αγαθών ή υπηρεσιών (συμμόρφωση με τις προσδοκίες).

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο ορισμός της ποιότητας που περιέχεται σε ένα κοινό λεξικό κάνει ρητή αναφορά στους δύο τρόπους μέτρησης που αναφέρονται παραπάνω: "Η ποιότητα είναι μια έννοια στην οποία προσφέρονται πτυχές της πραγματικότητας επιδεκτικές ταξινόμησης ή κρίσης".

Υπάρχουν δύο προϋποθέσεις για τη μέτρηση της ποιότητας σύμφωνα με την αρχή της συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις που περιγράφονται παραπάνω :

- I. Πρέπει να υπάρχουν (προκαθορισμένες) ποιοτικές παράμετροι
- II. Πρέπει να υπάρχουν σταθερά πρότυπα ποιότητας

Οι δείκτες που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στους ευρείς τομείς των αστικών, εμπορικών και διοικητικών υποθέσεων είναι οι ακόλουθοι:

1. διάρκεια των διαδικασιών (χρόνος εκδίκασης υποθέσεων)
2. ποσοστό διεκπεραίωσης υποθέσεων (λόγος του αριθμού υποθέσεων που εκδικάστηκαν εντός ενός έτους προς αριθμό υποθέσεων που εισήλθαν στο σύστημα)
3. αριθμός εκκρεμών υποθέσεων

Οι παράμετροι για τη μέτρηση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορεί να είναι πολλές. Πρέπει να επιλέγονται σύμφωνα με τον σκοπό της μέτρησης. Εάν, για παράδειγμα, μια νοσοκομειακή μονάδα στοχεύει να μετρήσει την αίσθηση της άνεσης των πελατών/ασθενών της κατά τη διάρκεια της νοσηλείας τους, θα επικεντρωθεί στις παραμέτρους που έχουν άμεση επίδραση στην εμπειρία των ασθενών (όπως η παρεχόμενη νοσοκομειακή περιποίηση, η εξυπηρέτηση, η καθαριότητα κλπ.). Ωστόσο, θα χρησιμοποιηθούν διαφορετικοί δείκτες εάν ο σκοπός της μέτρησης αφορά θέματα διαχείρισης και εσωτερικής οργάνωσης. Σε αυτήν την περίπτωση, για παράδειγμα, η μέτρηση αφορά το λειτουργικό κόστος των νοσοκομειακών μονάδων προκειμένου να εκτιμηθεί η ποιότητα των νοσοκομειακών παροχών σε σχέση με το κόστος.

Όπως και οι παράμετροι, τα πρότυπα ποιότητας μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες της μέτρησης. Ένα εστιατόριο με αστέρι *Michelin*, για παράδειγμα, θα ορίσει τις παραμέτρους των συστατικών που θα χρησιμοποιηθούν στην κουζίνα του στο υψηλότερο επίπεδο ποιότητας, ενώ χαμηλότερα πρότυπα θα είναι αποδεκτά για τα κοινά εστιατόρια.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ποιότητα είναι μια ευρεία έννοια και πολλές επιλογές είναι δυνατές όσον αφορά τη μέτρησή της, με βάση τις ανάγκες και τους στόχους της αξιολόγησης.

3.1.4.1. Ένα μοντέλο αναφοράς

Η έννοια της μέτρησης ποιότητας που εφαρμόζεται στη Δικαιοσύνη είναι το αντικείμενο συζήτησης. Οι διαφορετικές θέσεις δεν μπορούν να συνοψιστούν επειδή η έννοια της ποιότητας βασίστηκε, μέχρι σήμερα, σε μια γενική προσέγγιση ως προς το τι σημαίνει καλή Δικαιοσύνη. Υπάρχει ο φόβος ότι το ζήτημα θα λυθεί πολύ γρήγορα με τον καθορισμό μερικών δεικτών που εστιάζονται σε συγκεκριμένες πτυχές του δικαστικού συστήματος, οι οποίοι θα είναι μερικοί και παραπλανητικοί και το αποτέλεσμα δεν θα είναι το αναμενόμενο.

Στην Ευρώπη και αλλού στον κόσμο, υπάρχει ένας αυξανόμενος αριθμός δικαστικών συστημάτων, τα οποία εργάζονται για την ανάπτυξη ή τη βελτίωση μηχανισμών μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών τους. Αυτά τα προγράμματα, πολύ συχνά, στοχεύουν στη βελτίωση των υφιστάμενων στατιστικών συστημάτων για τη μέτρηση και τη διαχείριση της απόδοσης με πιο λεπτομερή και εξελιγμένο τρόπο. Μερικές φορές αυτή η προσέγγιση οδήγησε σε σύγχρονα συστήματα πληροφοριών, αλλά σε περιορισμένο πεδίο εφαρμογής, σε σύγκριση με το εύρος των δεικτών που απαιτούνται για τη μέτρηση της ποιότητας για μια υπηρεσία τόσο περίπλοκη όσο η Δικαιοσύνη. Η συνέπεια είναι ότι όταν οι πτυχές ποιότητας δεν περιλαμβάνονται στα συστήματα μέτρησης, η απουσία ποιοτικών δεικτών μπορεί να οδηγήσει σε διαχειριστικές και οργανωτικές αποφάσεις που εστιάζουν κυρίως σε πτυχές της αποτελεσματικότητας, ενώ παραμελούν άλλες σημαντικές πτυχές της ποιότητας (CEPEJ-GT-QUAL, 2016).

Ένας ορισμένος αριθμός δεικτών ποιότητας και απόδοσης, που εφαρμόζονται συχνότερα σε ευρωπαϊκές χώρες και στον υπόλοιπο κόσμο παρακολουθούνται από διεθνείς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένου του ΟΟΣΑ και της Παγκόσμιας Τράπεζας.

Επίσης, από το 2013, ο πίνακας αποτελεσμάτων της ΕΕ για τη Δικαιοσύνη, τον οποίο δημοσιεύει κάθε χρόνο η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρέχει πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα, την ανεξαρτησία και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων Δικαιοσύνης όλων των κρατών μελών της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017).

Η μέτρηση της ποιότητας της Δικαιοσύνης είναι μια διαδικασία που μπορεί να δώσει λίγη ικανοποίηση και ανταμοιβή. Ο πιθανός κίνδυνος μεταξύ των φορέων Δικαιοσύνης είναι ότι πολύ λίγοι αντιλαμβάνονται τα οφέλη. Οι απόψεις των ενδιαφερόμενων μερών δίστανται, κάποιιοι θα αναφέρουν ότι τα δεδομένα δεν θα τους πουν τίποτα που δεν γνωρίζουν ήδη, ενώ άλλοι ότι είναι χάσιμο χρημάτων και χρόνου, προσθέτοντας μόνο ένα άλλο επίπεδο γραφειοκρατίας αντί την επικέντρωση στην καλή δουλειά.

Στην πραγματικότητα, δεν θα ήταν λογικό, λαμβανομένων υπόψη των διαφορετικών νομικών συστημάτων και των πολλών ειδικών χαρακτηριστικών κάθε δικαστικού συστήματος, να διαμορφωθεί μια διεθνής μεθοδολογία. Επιπλέον, η ιδέα είναι τόσο μεγάλη που δεν μπορεί να μειωθεί σε μια μοναδική τεχνική ή μεθοδολογία.

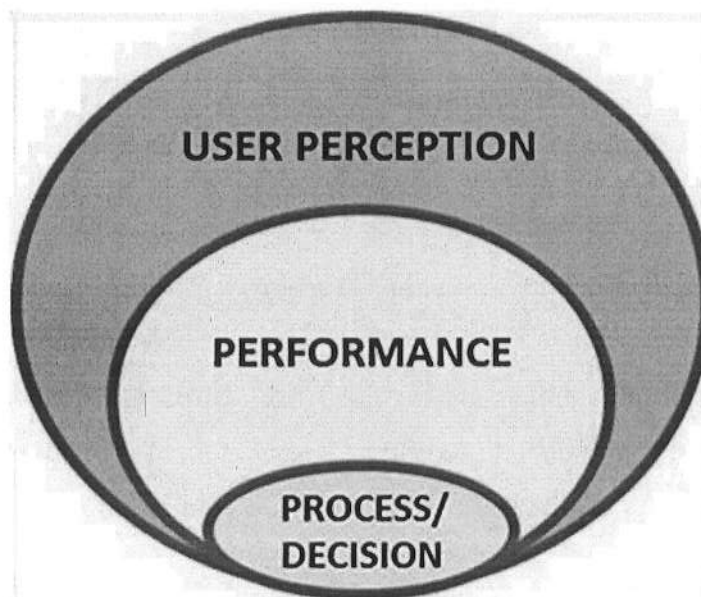
Ο σύνθετος και πολύπλευρος χαρακτήρας της ποιότητας της Δικαιοσύνης αντικατοπτρίζεται επίσης στην ποικιλία των μέσων που έχουν επεξεργαστεί για παράδειγμα η ειδική ομάδα εργασίας της CEPEJ για την ποιότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ-GT-QUAL). Η τελευταία έχει τονίσει πολλές φορές ότι οι διαφορετικές πτυχές ενός συστήματος Δικαιοσύνης που λειτουργεί καλά συνδέονται στενά με τα χαρακτηριστικά κάθε εθνικού δικαστικού συστήματος. Επομένως, είναι αδύνατο να δοθεί μια οριστική άποψη για το πώς θα έπρεπε να είναι ένα καλό σύστημα, και δεν θα είχε κανένα νόημα η σύγκριση διαφορετικών δικαστικών συστημάτων μεταξύ τους με σκοπό να προσδιοριστεί ποιο είναι καλύτερο.

Υπό την στενή έννοια του όρου, η «ποιότητα της Δικαιοσύνης» θεωρείται συχνά αποκλειστικά ως η «ποιότητα των δικαστικών αποφάσεων» (CEPEJ, 2016). Με την ευρύτερη έννοια, καλύπτει επίσης βασικές πτυχές του τρόπου παροχής δικαστικών υπηρεσιών. Σε αυτήν την περίπτωση, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής και οι μεταρρυθμιστές που στοχεύουν στη μέτρηση αυτού του είδους ποιότητας θα επικεντρωθούν σε πτυχές που υπερβαίνουν την ποιότητα της απόφασης αποκλειστικά και θα περιλαμβάνουν παραμέτρους όπως η επικαιρότητα, τα ποσοστά δραστηριότητας, τα ποσοστά εκκαθάρισης κλπ. Σε κάθε περίπτωση, φαίνεται απλοϊκό η επικέντρωση σε μόνο μία από αυτές τις έννοιες, ακόμη και δύο, παρόλα αυτά δεν θα έδιναν μια πλήρη εικόνα της κατάστασης.

Με μια πιο περιεκτική έννοια, η «ποιότητα της Δικαιοσύνης» μπορεί να θεωρηθεί ότι περιλαμβάνει όχι μόνο την ποιότητα των δικαστικών αποφάσεων και τις βασικές πτυχές της παροχής δικαστικής υπηρεσίας, αλλά και όλες τις πτυχές που σχετίζονται με την καλή λειτουργία του συστήματος Δικαιοσύνης, που συνήθως αξιολογούνται μέσω της αντίληψης του χρήστη.

Η μέτρηση με αυτόν τον τρόπο σημαίνει την εξέταση ποιοτικών πτυχών που υπερβαίνουν την ποιότητα των αποφάσεων και περιλαμβάνουν μια ποικιλία στοιχείων όπως η σαφήνεια της διαδικασίας και οι δικαστικές αποφάσεις, έγκαιρα μεμονωμένα διαδικαστικά βήματα, η προσβασιμότητα των Δικαστηρίων και η ευκολία χρήσης των διαθέσιμων εργαλείων (CEPEJ-GT-QUAL, 2016).

Η μέτρηση της αντίληψης των χρηστών στον τομέα της Δικαιοσύνης δεν σημαίνει ότι η Δικαιοσύνη θα αποδίδεται με σκοπό την ικανοποίηση και μόνο των προσδοκιών των χρηστών, καθώς υπάρχουν στόχοι και θεσμικοί περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διοίκηση της Δικαιοσύνης. Η εμπιστοσύνη του χρήστη είναι φυσικά ένας νόμιμος στόχος, αλλά δεν είναι ο μοναδικός.



Σχήμα 2. Απεικόνιση της αντίληψης του χρήστη σε σχέση με την επίδοση και τη διαδικασία/απόφαση

Η εστίαση μόνο σε ένα ή δύο από αυτά τα επίπεδα θα επέτρεπε μόνο μια μερική αξιολόγηση της ποιότητας ενός συστήματος Δικαιοσύνης. Μόλις πραγματοποιηθεί η μέτρηση της ποιότητας με βάση τα τρία προαναφερθέντα επίπεδα και ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και τις προτεραιότητες της παρέμβασης, θα είναι φυσικά δυνατό να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για την ενίσχυση της ποιότητας σε κάθε επιμέρους επίπεδο.

Καταρχήν θα πρέπει να ξεκαθαριστούν οι πιθανές περιοχές όπου μπορούν να εφαρμοστεί η μέτρηση της ποιότητας:

- Ολόκληρο το δικαστικό σύστημα μιας χώρας
- Ένα στοιχείο ή τομέας (σε αστική, ποινική, διοικητική Δικαιοσύνη)
- Περιοχή που περιλαμβάνει ένα ή περισσότερα Δικαστήρια (περιοχή, περιφέρεια)
- Δικαστήριο ή υποκατάστημα αυτού του Δικαστηρίου
- Συνδυασμός των παραπάνω στοιχείων

3.1.4.2. Μέτρηση της ποιότητας των διαδικασιών και των αποφάσεων

Η μέτρηση της ποιότητας της Δικαιοσύνης με τα δεδομένα που συλλέγονται περιοδικά μέσω των συστημάτων στατιστικής μέτρησης είναι μια κοινή πρακτική που έχει καθιερωθεί σταθερά. Αυτές οι πληροφορίες επιτρέπουν να γνωρίζουμε τη διάρκεια των διαδικασιών, τις ροές και το φόρτο εργασίας και πολλές άλλες πτυχές που σχετίζονται με την απόδοση. Ωστόσο, ο σκοπός αυτών των δραστηριοτήτων δεν είναι η παροχή πιστοποίησης ποιότητας, αλλά η διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους κανόνες και τις υποχρεώσεις που εφαρμόζονται στη Δικαιοσύνη, δοκιμασμένη ως προς τη συμμόρφωσή τους με το συνταγματικό και ευρωπαϊκό πλαίσιο, με συνέπειες τόσο για την επαγγελματική αξιολόγηση όσο και για την πειθαρχική δράση όσων τις ασκούν.

Τούτου λεχθέντος, και λαμβάνοντας υπόψη ότι σε μια δημοκρατική κοινωνία καθορίζεται ένα σταθερό επίπεδο ποιότητας βάσει ενός κοινού παρονομαστή, που είναι οι εφαρμοστέοι κανόνες της Ευρωπαϊκής Σύμβασης για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα και η σχετική νομολογία των Δικαστηρίων, καθώς και οι θεμελιώδεις αρχές που απορρέουν από τα παραδοσιακά συντάγματα των κρατών, το ζήτημα της ποιότητας των διαδικασιών και των αποφάσεων πρέπει να αναζητηθεί υπό το φως αυτών των στόχων και των θεσμικών περιορισμών.

Πιο συγκεκριμένα, στο άρθρο 6 της Ευρωπαϊκής Σύμβασης για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα μπορούν να οριστούν όλα τα βασικά στοιχεία της εγγενούς ποιότητας της δικαιοδοσίας που μπορούν να προσδιοριστούν:

- i. Η Δικαιοσύνη των διαδικασιών
- ii. Η εύλογη διάρκεια της διαδικασίας
- iii. Η δημοσιότητα της απόφασης και η διαφάνεια της διαδικασίας

- iv. Η προστασία των ανηλίκων (και άλλων ατόμων για τα οποία είναι σκόπιμο να παρέχεται μια μορφή βοήθειας)
- v. Η κατανόηση της δίωξης, η πορεία της διαδικασίας και των αποφάσεων
- vi. Το δικαίωμα στη νομική συνδρομή (λόγω της πενίας) και την πρόσβαση στη Δικαιοσύνη εν γένει
- vii. Η δικαστική συνδρομή (όταν πληρούνται όλες οι προϋποθέσεις)

3.2.Κεφάλαιο 2^ο

3.2.1. Η μέτρηση της απόδοσης των δικαστικών υπηρεσιών

Η μέτρηση της απόδοσης των δικαστικών υπηρεσιών έχει ιδιαίτερη σημασία για τις διάφορες δικαστικές υπηρεσίες, καθώς αποτελεί πηγή πληροφοριών μείζονος ενδιαφέροντος για την κοινωνία στο σύνολό της. Συγκεκριμένα, οι στατιστικές εκθέσεις σχετικά με τη δικαστική απόδοση:

- Αποτελούν πηγή πληροφοριών για τις διάφορες πτυχές των δικαστικών υπηρεσιών, οι οποίες αξιολογούνται σύμφωνα με μια επιστημονική και αναλυτική μέθοδο
- Έχουν υψηλή κοινωνική και οικονομική χρήση, δεδομένης της σημασίας που έχουν οι δικαστικές διαδικασίες στη ζωή ανθρώπων, οικογενειών και επιχειρήσεων και στις σχέσεις μεταξύ τους
- Είναι ένα από τα μέσα που χρησιμοποιούνται από διεθνείς οργανισμούς για την αξιολόγηση της συστημικής αποτελεσματικότητας μιας χώρας, τα οποία διασφαλίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων και, ιδίως, για την παροχή αντικειμενικού μέτρου διασφάλισης του σεβασμού των ανθρωπίνων δικαιωμάτων
- Αποτελούν θεμελιώδες μέσο για τη δικαστική οργάνωση - καθώς χρησιμοποιείται η ανάλυση του αριθμού των αστικών και ποινικών διαδικασιών - και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ακόμη περισσότερο για τη βελτιστοποίηση των οργανωτικών επιλογών που σχετίζονται με μέσα και πόρους.

Ηχηρό παράδειγμα το Courtools, το σύστημα που αναπτύχθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες συνοψίζει πέντε λόγους για τους οποίους η μέτρηση της απόδοσης είναι σημαντική:

- (1) Η αντίληψη για την απόδοση των Δικαστηρίων, ακόμη και εκείνων των εμπιστευτικών, τείνει να είναι ανακριβής. Η διαθεσιμότητα εμπειρικών δεδομένων βοηθά στη διεξαγωγή μιας πιο αντικειμενικής συζήτησης.
- (2) Η πολλαπλότητα των δεικτών που ορίζονται με εξωτερικούς φορείς επιτρέπει στα Δικαστήρια να λαμβάνουν υπόψη τις ανησυχίες πολλών συνιστωσών, συμπεριλαμβανομένων των Δικαστών και διοικητικών, των δικηγόρων, των μαρτύρων, του κοινού και των χρηματοδοτικών αρχών.

- (3) Η σαφήνεια σχετικά με τους στόχους παροχής υπηρεσιών μπορεί να ενθαρρύνει το προσωπικό να είναι πιο δημιουργικό για να τους επιτύχει.
- (4) Τα εμπειρικά δεδομένα είναι πολύτιμα για την προετοιμασία, την αιτιολόγηση και την παρουσίαση του προϋπολογισμού.
- (5) Εάν τα Δικαστήρια δεν εκτιμήσουν την απόδοσή τους ή δεν παρουσιάσουν τους στόχους τους, αυτό υπονομεύει τη νομιμότητα του δικαστικού σώματος στη διαχείριση των δικών του υποθέσεων. Το Υπουργείο Δικαιοσύνης λόγω δικής του αρμοδιότητας και ευθύνης, πρέπει να είναι σε θέση να υπερασπίζεται τον προϋπολογισμό του και την ανεξαρτησία του, δείχνοντας το επίπεδο απόδοσής του.

Ένα καλό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του συστήματος Δικαιοσύνης δεν μπορεί να περιοριστεί στους κύριους δείκτες (διάρκεια, καθυστέρηση, κλπ.) που περιγράφουν τις υπηρεσίες, ακόμη και αν σε διεθνές επίπεδο, αυτά είναι σημαντικά ενδιαφέροντα για πολλούς φορείς αξιολόγησης, που τους θεωρούν απαραίτητους για την περιγραφή της σχέσης μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης. Το σύστημα πρέπει να είναι πλήρες και να βασίζεται στην υπόθεση ότι υπάρχουν διάφορες μορφές απόδοσης, που δεν σχετίζονται όλες με το «τελικό προϊόν», το οποίο στο δικαστικό σύστημα αναφέρεται ως απόφαση. Ορισμένοι δείκτες υπηρεσιών είναι γενικής φύσης και μπορεί επομένως να αφορούν δραστηριότητες και λειτουργίες που δεν σχετίζονται άμεσα με τη δικαστική δραστηριότητα. Επομένως, ένας από τους πολλούς δείκτες υπηρεσιών που αφορούν τα δεδομένα των Δικαστηρίων θα μπορούσε να βασίζεται στη μέση χρονική περίοδο που απαιτείται για την πραγματοποίηση πληρωμών για υπηρεσίες και προμήθειες.

Το επίπεδο λεπτομέρειας του συστήματος δεικτών πρέπει να αντιμετωπίζεται σύμφωνα με τη συνάφεια και την επιλεκτικότητά τους. Οι δείκτες είναι σχετικοί εάν παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων σε τομείς που είναι κρίσιμοι για τη διαχείριση του Δικαστηρίου και σχετίζονται με φαινόμενα που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην απόδοση. Πρέπει να παρέχουν συνοπτικές αλλά σημαντικές πληροφορίες για να διευκολύνουν τον εντοπισμό εναλλακτικών λύσεων. Οι δείκτες, σε γενικές γραμμές, πρέπει επίσης να είναι επιλεκτικοί, καθώς η ύπαρξη πάρα πολλών μεταβλητών για παρακολούθηση δημιουργεί ένα σύστημα που είναι δύσκολο να είναι διαχειρίσιμο, το οποίο μπορεί ακόμη και να είναι άχρηστο. Από την άλλη πλευρά, είναι σκόπιμο να επικεντρωθούμε σε μεταβλητές που θεωρούνται ότι επιτρέπουν την πραγματοποίηση προκαθορισμένων στόχων, δηλαδή εκείνων που προκαλούν βελτίωση.

3.2.2. Ροές υποθέσεων: νέες υποθέσεις, επιλυμένες υποθέσεις και εκκρεμείς υποθέσεις (CEPEJ, 2018a)

Οι ροές αστικών, διοικητικών και ποινικών υποθέσεων που αντιμετωπίζονται από το ενιαίο δικαστικό σύστημα ή μέρος αυτού (γεωγραφική περιοχή, Δικαστήριο, τμήμα) αντιπροσωπεύουν τον βασικό δείκτη φόρτου εργασίας (CEPEJ-SATURN, 2017) της μετρούμενης μονάδας. Συγκεκριμένα, ο αριθμός των νέων υποθέσεων αντιστοιχεί στο αίτημα για Δικαιοσύνη, ενώ οι επιλυμένες υποθέσεις είναι οι απαντήσεις που παρέχει το σύστημα. Οι εκκρεμείς διαδικασίες είναι ο αριθμός των υποθέσεων που πρέπει ακόμη να διεκπεραιωθούν από το Δικαστήριο ή τον Δικαστή, σε μια συγκεκριμένη στιγμή (για παράδειγμα σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία ή στο τέλος μιας δεδομένης περιόδου).

Η μονάδα μέτρησης μπορεί να είναι ένας ενιαίος τομέας δικαίου, ένας διαχωρισμός εντός ενός Δικαστηρίου, ένα Δικαστήριο στο σύνολό του ή ένα ολόκληρο δικαστικό σύστημα μιας χώρας. Σε κάθε περίπτωση, ο εφαρμοσμένος τύπος είναι:

$$PE = PS + N - R$$

όπου PE είναι οι εκκρεμείς υποθέσεις στις 31.12 του ημερολογιακού έτους (τέλος της περιόδου), PS οι εκκρεμείς υποθέσεις την 1^η Ιανουαρίου του ημερολογιακού έτους (εκκρεμεί έναρξη), N οι υποθέσεις που ξεκίνησαν το ημερολογιακό έτος και R οι επιλυμένες περιπτώσεις κατά το ημερολογιακό έτος.

Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι οι εκκρεμείς υποθέσεις στο τέλος της περιόδου (PE) για την περίοδο X_t , είναι οι εκκρεμείς περιπτώσεις στην αρχή της περιόδου για την επόμενη περίοδο X_{t+1} .

Συστήματα στα οποία ένας μεγάλος αριθμός εκκρεμών υποθέσεων δεν συσσωρεύονται στο τέλος της περιόδου θεωρούνται καλής ποιότητας.

3.2.3. Ρυθμός εκκαθάρισης (CR) : η αναλογία μεταξύ του αριθμού των υποθέσεων που επιλύθηκαν (R) και του αριθμού των εισερχόμενων περιπτώσεων (I). (CEPEJ, 2016a)

Ο Ρυθμός εκκαθάρισης (*Clearance Rate, CR*), που προέρχεται από την εφοδιαστική ροή, μετρά το επίπεδο του κύκλου εργασιών των προϊόντων που διέρχονται μέσω ενός δικαστικού καταστήματος.

Σε σχέση με τη Δικαιοσύνη, ο δείκτης μετρά την ικανότητα της μετρούμενης μονάδας, όπως η διαίρεση ενός Δικαστηρίου, ενός Δικαστηρίου στο σύνολό του ή ενός ολόκληρου εθνικού δικαστικού συστήματος, για την επίλυση των υποθέσεων που υποβάλλονται για απόφαση (*resolved cases*) σε σύγκριση με τον αριθμό των υποθέσεων που παρουσιάζονται (*incoming cases*) εντός μιας δεδομένης χρονικής περιόδου.

$$\text{Clearance Rate (\%)} = \frac{\text{Resolved cases in a period}}{\text{Incoming cases in a period}} \times 100$$

3.2.4. Αναλογία κύκλου εργασιών: (CEPEJ, 2013)

Η αναλογία κύκλου εργασιών (*case turnover ratio*) μετρά τη σχέση μεταξύ του αριθμού των υποθέσεων που έχουν επιλυθεί (*number of resolved cases*) και του αριθμού των άλυτων υποθέσεων (*number of unresolved cases*) στο τέλος της περιόδου. Μετρά τη συχνότητα με την οποία ένα δικαστικό σύστημα ή ένα Δικαστήριο αντικαθιστά τον αριθμό των υποβληθέντων υποθέσεων.

$$\text{Case Turnover Ratio} = \frac{\text{Number of resolved cases in a period}}{\text{Number of unresolved cases at the end of a period}}$$

3.2.5. Διάρκεια της διαδικασίας

Η διάρκεια της διαδικασίας είναι ο πιο σημαντικός δείκτης για τη μέτρηση της απόδοσης των δικαστικών συστημάτων και των συνιστωσών τους.

Υπάρχουν δύο σημαντικοί δείκτες σχετικά με τη διάρκεια των δικαστικών διαδικασιών (τόσο για αστικές υποθέσεις όσο και για ποινικές ή διοικητικές υποθέσεις):

- Πραγματική διάρκεια
- Προβλεπόμενη διάρκεια

Η πραγματική διάρκεια μετρά τα χρονικά διαστήματα μεταξύ της ημερομηνίας έναρξης μιας νέας υπόθεσης και της ημερομηνίας έκδοσης της απόφασης.

Εν προκειμένω, η ολοκλήρωση μιας υπόθεσης ή μιας δίκης μπορεί να θεωρηθεί ως ο χρόνος κατά τον οποίο στο Δικαστήριο διαβάζεται το διατακτικό (όπου προβλέπεται τέτοια διαδικασία), ή εναλλακτικά η μεταγενέστερη ημερομηνία κατά την οποία κατατίθενται οι λεπτομέρειες της απόφασης. Και τα δύο χρονικά σημεία έχουν στατιστική σημασία, καθώς η ανάγνωση του διατακτικού είναι χρήσιμη για τους σκοπούς

των πρακτικών συνεπειών για τα ενδιαφερόμενα μέρη, τα οποία εκείνη τη στιγμή συνειδητοποιούν την πορεία έκβασης της διαφωνίας τους, δηλαδή να γνωρίζουν επίσημα ποιος έχει κερδίσει και ποιος έχει χάσει την υπόθεση. Όσον αφορά τις ποινικές δίκες, είναι η στιγμή που ο κατηγορούμενος γνωρίζει αν έχει χαρακτηριστεί αθώος ή ένοχος. Το δεύτερο χρονικό σημείο είναι σημαντικό, ιδίως όσον αφορά τη δραστηριότητα του δικαστικού σώματος και των Δικαστηρίων, καθώς οι νομικές και διοικητικές απαιτήσεις σχετικά με μια διαδικασία συμπληρώνονται με την κατάρτιση και την κατάθεση της απόφασης.

Η πραγματική διάρκεια είναι ένας τελικός δείκτης που είναι πολύ ακριβής σχετικά με το χρόνο που χρησιμοποιείται για την αντιμετώπιση μιας υπόθεσης. Με την παρέκταση από ιστορικά δεδομένα χρησιμοποιώντας συγκεκριμένες στατιστικές τεχνικές, οι οποίες βασίζονται σε εξελιγμένα σύγχρονα προγράμματα λογισμικού, είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η αναμενόμενη διάρκεια των «ανοιχτών» διαδικασιών, δηλαδή εκείνων που δεν έχουν ακόμη ολοκληρωθεί.

Ωστόσο, τα νομικά συστήματα δεν διαθέτουν πάντα μια βάση δεδομένων που να περιέχει πληροφορίες σχετικά με την πραγματική διάρκεια όλων των διαδικασιών που έχουν επιλυθεί. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτή η πρόκληση και να διασφαλιστεί ότι ένας συγκριτικός δείκτης μπορεί να υπολογιστεί για όλα τα δικαστικά συστήματα, χρησιμοποιούμε γενικά έναν τύπο από τη θεωρία της εφοδιαστικής. Μετρά τον χρόνο παραμονής ενός προϊόντος από τις εισροές και τις ροές εξόδου του. Αυτός ο τύπος αναφέρεται παρακάτω ως Χρόνος απόθεσης (*Disposition Time, DT*) (CEPEJ, 2016α).

Ο δείκτης DT καθορίζει τον αριθμό των ημερών που απαιτούνται για την επίλυση μιας υπόθεσης που εκκρεμεί στο Δικαστήριο και παρέχει περαιτέρω πληροφορίες για το πώς ένα δικαστικό σύστημα διαχειρίζεται τη ροή των υποθέσεων του. Αυτός ο δείκτης συγκρίνει τον αριθμό των υποθέσεων που επιλύθηκαν κατά τη διάρκεια της παρατηρούμενης περιόδου και τον αριθμό των μη επιλυμένων περιπτώσεων στο τέλος της παρατηρούμενης περιόδου. Το 365 διαιρείται με τον αριθμό των υποθέσεων που έχουν επιλυθεί διαιρούμενο με τον αριθμό των μη επιλυμένων περιπτώσεων στο τέλος, ώστε να είναι σε θέση να το εκφράσει σε αριθμό ημερών.

$$\text{Calculated Disposition Time} = \frac{365}{\text{Case Turnover Ratio}}$$

Το αποτέλεσμα της πράξης δείχνει τη μέση προβλεπόμενη διάρκεια σε ημέρες. Το DT μπορεί επίσης να υπολογιστεί ως ο λόγος μεταξύ των ομάδων διαδικασιών που

εκκρεμούν στο τέλος της περιόδου [PE] και του συνόλου των διαδικασιών που επιλύθηκαν κατά την περίοδο αναφοράς [R]. Αυτός ο τύπος αντιστοιχεί σε μια διαισθητική λογική. Όταν εκκρεμούν 100 υποθέσεις στο τέλος ενός δεδομένου έτους και 50 υποθέσεις επιλύονται κατά τη διάρκεια αυτού του έτους, προκύπτει ότι οι εκκρεμείς υποθέσεις θα επιλυθούν εντός δύο ετών.

3.2.6. Ποσοστό επίλυσης υποθέσεων εντός των καθορισμένων χρονικών πλαισίων (CEPEJ-SATURN, 2017)

Αναφέρεται στο ποσοστό των ολοκληρωμένων υποθέσεων μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η χρονική περίοδος είναι η περίοδος που θεωρείται η επιθυμητή, εύλογη διάρκεια της διαδικασίας ή η οποία ορίζεται από το νόμο.

Για παράδειγμα, ο υπολογισμός της μέσης διάρκειας 1.000 υποθέσεων που επιλύθηκαν εντός ενός έτους από ένα συγκεκριμένο Δικαστήριο δείχνει ότι η μέση διάρκεια είναι ενός έτους.

Λαμβάνοντας υπόψη την ανάλυση των αντίστοιχων χρονικών διαστημάτων και των θεμάτων που εξετάζονται σε μεμονωμένες περιπτώσεις, θα υπάρξει ένα σημαντικό φάσμα θεμάτων που συζητήθηκαν και μια μεγάλη διάδοση χρονικών κλιμάκων.

Θα υπάρξουν πολύ περίπλοκες περιπτώσεις, οι οποίες μπορεί να διαρκέσουν περισσότερο από τον μέσο όρο ενός έτους, και άλλες περιπτώσεις, συνήθως μη δικαστικές, οι οποίες αντιμετωπίζονται πολύ γρήγορα σε λίγες ημέρες. Επομένως, ο απλός αριθμητικός μέσος όρος δεν είναι αντιπροσωπευτικός της πραγματικότητας και της ποικιλίας των καταστάσεων που παρατηρούνται. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτή η ταλαιπωρία, μια πολύ συνηθισμένη πρακτική συνίσταται στον προσδιορισμό των χρόνων επίλυσης των διαδικασιών, τόσο σύμφωνα με παρόμοιες κατηγορίες υποθέσεων, όσο και με κατηγορίες μέγιστης διάρκειας.

3.2.7. Έρευνες ικανοποίησης πελατών

Βασική προτεραιότητα όλων είναι να ληφθεί υπόψη η γνώμη των χρηστών. Στον ιδιωτικό τομέα, οι έννοιες της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών συνδέονται συνήθως με την παραγωγή αγαθών και την παροχή υπηρεσιών στον ιδιωτικό τομέα. Μια εταιρεία θα δυσκολευτεί να επιβιώσει στην αγορά εάν αμφισβητήσει τους πελάτες της και εάν δεν

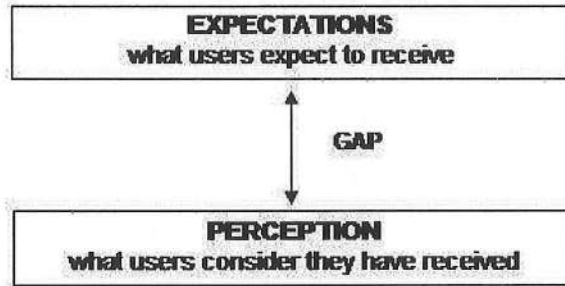
ικανοποιεί τις ανάγκες τους όσο καλύτερα μπορεί, ξεχωρίζοντας από τους ανταγωνιστές της και έτσι επιτυγχάνοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Μπορεί να φαίνεται μάλλον περίεργο να αναφερόμαστε στη δημόσια διοίκηση με τέτοιους όρους, το πρωταρχικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι δεν χρειάζεται να γίνεται διάκριση με τους ανταγωνιστές της σε καθημερινή βάση. Και όμως μια στάση/συμπεριφορά που δεν δίνει πρωταρχική σημασία στις ανάγκες και την ικανοποίηση του «πολίτη-πελάτη» έχει παραδοσιακά σαφείς αρνητικές συνέπειες. Η αντίληψη της αυξανόμενης απόστασης μεταξύ των αναγκών των πολιτών και των υπηρεσιών που παρέχονται στην πραγματικότητα είναι μία διάσταση που θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί.

Είναι επιβαλλόμενο πλέον να διεξαχθούν έρευνες ικανοποίησης σε εθνικό επίπεδο ή σε επίπεδο μεμονωμένων Δικαστηρίων εντός ενός πολιτικού πλαισίου με στόχο την εισαγωγή μιας κουλτούρας ποιότητας. Αυτή η προσέγγιση αντικατοπτρίζει μια έννοια Δικαιοσύνης που επικεντρώνεται στους χρήστες της «υπηρεσίας» εκτός από την απόδοση του δικαστικού συστήματος.

Μία προτεινόμενη μέθοδος για τη διεξαγωγή ερευνών ικανοποίησης χρηστών Δικαστηρίων είναι η μέθοδος SERVQUAL, η οποία χρησιμοποιεί ad hoc ή τρέχουσα ποσοτική έρευνα αγοράς σχετικά με τους πελάτες, επιτρέπει την ποιότητα της υπηρεσίας ή μιας ομάδας υπηρεσιών που παρέχονται από μια επιχείρηση να μετρηθεί με ακρίβεια και να παρακολουθείται με την πάροδο του χρόνου (Visconti G., 2007). Με τις κατάλληλες εκτιμήσεις και προσαρμογές, το μέσο μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα.

Το μοντέλο SERVQUAL βασίζεται στην έννοια του χάσματος μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των χρηστών. Η μέτρηση της διαφοράς μεταξύ των προσδοκιών, δηλαδή αυτό που ο πελάτης/πολίτης αναμένει να λάβει και των αντιλήψεων, δηλαδή αυτό που θεωρεί ότι έχει λάβει, είναι θεμελιώδες για την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών (Figini M., 2003).



Σχήμα 3. Απεικόνιση διαφοράς των προσδοκιών

Όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά μεταξύ προσδοκιών και αντίληψης, τόσο χαμηλότερη θα είναι η ικανοποίηση του χρήστη και το αντίστροφο.

Προκειμένου να είναι πλήρης, μια έρευνα ικανοποίησης πελατών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη δύο τύπους πελατών:

A. εξωτερικοί πελάτες ή χρήστες, για παράδειγμα στην περίπτωση μας οι τελικοί χρήστες του δικαστικού συστήματος (πολίτες, οι διάδικοι κλπ.)

B. εσωτερικοί πελάτες, δηλαδή οι υπάλληλοι που μέσω της εργασίας και των προσπαθειών τους αντιπροσωπεύουν τους κύριους παράγοντες που συμμετέχουν στην παροχή της υπηρεσίας.

Στην περίπτωση μας, η κατηγορία εσωτερικών πελατών περιλαμβάνει τους υπαλλήλους των Δικαστηρίων.

Οι δικηγόροι μπορούν να εμπίπτουν και στις δύο κατηγορίες καθώς εκτελούν διττό ρόλο, αφενός με τον ενεργό ρόλο τους στο «δικαστικό σύστημα» και, αφετέρου, ως χρήστες του δικαστικού συστήματος ως υπηρεσία.

Στην πραγματικότητα, οι εσωτερικοί πελάτες όπως και οι εξωτερικοί πελάτες πρέπει να αντιληφθούν πόσο διαφορετική είναι η εσωτερική κουλτούρα, δηλαδή αυτή του παρόχου υπηρεσιών από τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις του χρήστη/πολίτη. Είναι στην πραγματικότητα σαφές ότι, για παράδειγμα, εάν η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι χαμηλή και οι χρήστες/πολίτες θεωρούν ότι η υπηρεσία που λαμβάνεται δεν είναι ικανοποιητική, τότε θα υπάρξει αρκετός χώρος για βελτίωση. Θα ήταν σοβαρό να ανακαλύψουμε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι παρέχουν εξαιρετική εξυπηρέτηση ενώ οι πολίτες παραμένουν δυσαρεστημένοι. Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος δεν θα λάβει μέτρα για να επιτύχει βελτιώσεις με δική του πρωτοβουλία, καθώς θα είναι πεπεισμένος ότι η παρεχόμενη υπηρεσία είναι ήδη ικανοποιητική.

Μια έρευνα ικανοποίησης πελατών δεν έχει νόημα εάν δεν υπάρχει βούληση ή δυνατότητα εφαρμογής των απαραίτητων αλλαγών για την ικανοποίηση των προσδοκιών των χρηστών που έχουν προσδιοριστεί. Σε αυτήν την περίπτωση, εκτός από τη σπατάλη πόρων, θα καταλήξει να αποτελεί μια ακόμη πηγή απογοήτευσης για τον (εσωτερικό και εξωτερικό) «πελάτη», ο οποίος θα έβλεπε τον εαυτό του να συμμετέχει σε μια δραστηριότητα χωρίς αντίκτυπο. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο, αρχικά, να διαδίδονται ευρέως τα αποτελέσματα ερευνών και στατιστικών, ώστε οι χρήστες να λαμβάνουν σχόλια σχετικά με τα αποτελέσματα των ερευνών στις οποίες έλαβαν μέρος και, στη συνέχεια, να αντιληφθούν τη λήψη τουλάχιστον μερικών από τα απαραίτητα επιχειρησιακά μέτρα για την πλήρωση των κενών που εντοπίστηκαν μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων.

Τα μέτρα τα οποία συνήθως μπορεί να θεσπίσει μια έρευνα ικανοποίησης πελατών απευθύνονται τόσο σε εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή σε χρήστες, όσο και σε εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή σε παρόχους υπηρεσιών.

Όσον αφορά τους χρήστες, οι βελτιώσεις μπορούν να αναλυθούν ανά τομέα όπου θα μπορούσαν να συγκροτηθούν ομάδες βελτίωσης για την αντιμετώπιση των διαδικασιών και των προβλημάτων τους αναλύοντας όλες τις πτυχές προκειμένου να βρεθεί μια βέλτιστη λύση (Figini M., 2003).

Ομοίως, όσον αφορά τους εσωτερικούς πελάτες, συμπεριλαμβανομένων των πρώτων και κύριων υπαλλήλων, είναι δυνατόν να εξετάσουμε το ενδεχόμενο δημιουργίας ομάδων βελτίωσης που εστιάζουν στην εκπαίδευση και στην ευαισθητοποίηση των εσωτερικών πελατών. Φυσικά, δεδομένου ότι τέτοιες περιπτώσεις αφορούν τη δημόσια διοίκηση, είναι πολύ συχνά αδύνατο να χρησιμοποιηθεί ένας από τους κύριους μοχλούς: το οικονομικό κίνητρο. Ωστόσο, είναι δυνατόν να προσπαθήσουμε να αυξήσουμε το επίπεδο συμμετοχής του προσωπικού, τουλάχιστον, με τη διάδοση ευρέων αποτελεσμάτων των ερευνών, με την εφαρμογή αλλαγών στη διαχείριση των πόρων, συμπεριλαμβανομένων κυρίως των ανθρώπινων πόρων, και με την εφαρμογή ειδικής κατάρτισης δραστηριοτήτων που εστιάζονται σε θέματα όπως οι σχέσεις με τους χρήστες, η επικοινωνία, οι εσωτερικές σχέσεις και η οργάνωση των ρόλων.

Μια πολύ λεπτή πτυχή των ερευνών ικανοποίησης των χρηστών είναι η συλλογή δεδομένων που μπορούν να πραγματοποιηθούν χρησιμοποιώντας διάφορες μεθόδους, με διαφορετικούς βαθμούς συνάφειας και κόστους. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται μπορεί να κυμαίνονται σε πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις - μια μέθοδο που

χρησιμοποιείται συνήθως για έρευνες στον δικαστικό τομέα - έως και τα ερωτηματολόγια που πρέπει να συμπληρώνονται ανεξάρτητα από επισκέπτες σε κτίρια Δικαστηρίων ή ακόμη και έρευνες γνωμοδότησης που αποστέλλονται σε χρήστες μέσω email.

Τα σημεία προς διερεύνηση στρέφονται γύρω από τις ακόλουθες μεταβλητές:

Υπηρεσία

Γενική οργάνωση

Καθυστερήσεις / γραφειοκρατία

Ωρες λειτουργίας στο κοινό

Κόστος

Πρόσβαση σε πληροφορίες

Δικαστές / Εισαγγελείς

Ικανότητα

Αμεροληψία

Ικανότητα ακρόασης των μερών

Διαθέσιμος χρόνος ενώπιον του Δικαστή

Σαφήνεια των αποφάσεων

Προσωπικό (υπαλληλικό προσωπικό)

Ικανότητα/γνώση αντικειμένου/δεξιότητες

Ευγενική προσφορά

Ικανότητα ακρόασης

Δομή

Οργάνωση του Δικαστηρίου (μητρώα, γραφεία, ...)

Κτίριο (εξωτερική / εσωτερική προσβασιμότητα, ...)

Άλλο (θόρυβος, καθαριότητα, ...)

3.2.8. Συμπερασματικές παρατηρήσεις

Όπως προαναφέρθηκε, η «ποιότητα» είναι ένας όρος με πολύ ευρύ φάσμα εννοιών, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή αντικειμένων, ατόμων και εμπειριών. Όταν μεταβαίνουμε από την καθημερινή κοινή έννοια σε μια πιο τεχνική έννοια της ποιότητας, με στόχο τη συγκριτική αξιολόγηση των παρεχόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, μπαίνουμε στο δύσκολο πεδίο της «μέτρησης της ποιότητας».

Βέβαια, για να βελτιώσεις κάτι, πρέπει να μπορείς να το μετρήσεις διότι με βάση τα αποτελέσματα των μετρήσεων προχωράμε στον απαιτούμενο ανασχεδιασμό. Η έννοια της μέτρησης της ποιότητας παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον τομέα της Δικαιοσύνης. Όλο και περισσότερα δικαστικά συστήματα, τουλάχιστον προς το παρόν, έχουν αναπτύξει νέα projects πληροφοριών σε μια προσπάθεια να ανταποκριθούν σε αυτό το αίτημα. Αυτά έχουν πολύ συχνά βελτιώσει τα υπάρχοντα στατιστικά για τη μέτρηση και τη διαχείριση της απόδοσης με πιο λεπτομερή και εξελιγμένο τρόπο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτή η προσέγγιση οδήγησε σε συστήματα πληροφοριών που είναι σύγχρονα, αλλά περιορισμένα σε σύγκριση με την ευρεία διάδοση δεικτών που απαιτεί η μέτρηση ποιότητας.

Κατά συνέπεια, μία ευρεία και ολοκληρωμένη προσέγγιση στο ζήτημα της ποιότητας της δικαστικής υπηρεσίας, και ένα μοντέλο μέτρησης που δεν είναι μόνο θεωρητικό αλλά συγκεκριμένο, το οποίο δεν επιδιώκει να εισέλθει στην ουσία των αποφάσεων αλλά λαμβάνει υπόψη μεγάλο αριθμό παραγόντων που σχετίζονται με τη δικαστική οργάνωση και την απόδοση, όπως από την αυτοεπαλήθευση της βασικής δομής του οργανισμού και τη δικαστική τάξη (κατάλογος ελέγχου ποιότητας) έως την απόδοση της υπηρεσίας (δείκτες υπηρεσίας) και τις απόψεις που εκφράζουν οι χρήστες - είτε εσωτερικοί (εργαζόμενοι) ή εξωτερικοί (χρήστες) - αποτελεί έρευνα ικανοποίησης πελατών. Η δημιουργία προδιαγραφών λειτουργίας και συμπεριφορών είναι αναγκαίο να τυποποιηθούν και να προσδιοριστούν γραπτά, δημιουργώντας το εγχειρίδιο λειτουργίας, με σκοπό όλο το προσωπικό να έχει ενιαίο τρόπο συμπεριφοράς, με βάση την απαίτηση της υπηρεσίας και όχι την υποκειμενική αντίληψη του καθενός.

3.3.Κεφάλαιο 3^ο

3.3.1. Η έννοια των καλών πρακτικών

Ο όρος «καλές πρακτικές» (*best practices*) ή «βέλτιστες πρακτικές» ή «αποτελεσματικές πρακτικές» (*effective practices*) χρησιμοποιείται για να υποδηλώσει μία δοκιμασμένη διαδικασία ή δράση που έχει αποδείξει στην πράξη ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική από άλλες, όταν εφαρμόζεται σε συγκεκριμένες συνθήκες. Καλές πρακτικές αναφέρονται σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας (παιδεία, τεχνολογία, υγεία, Δικαιοσύνη, περιβάλλον, μεταφορές, πολιτισμός κλπ.). Καλές πρακτικές είναι η προώθηση ορθών λύσεων. Τα βασικά χαρακτηριστικά μίας «καλής πρακτικής» είναι η καινοτομία, η αποτελεσματικότητα, η βιωσιμότητα, η δυνατότητα αναπαραγωγής κάτω από ίδιες ή όμοιες συνθήκες και τέλος η δυνατότητα μεταφοράς και αξιοποίησης της σε διαφορετικά περιβάλλοντα και από νέους χρήστες.

Δεν υπάρχει ωστόσο ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της καλής πρακτικής, αν και έχει χρησιμοποιηθεί ως όρος από διάφορους διεθνείς οργανισμούς, την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και εθνικές αρχές, άλλοτε με ταυτόσημες αλλά και με διαφορετικές ερμηνείες και κριτήρια.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, κύρια χαρακτηριστικά που καθιστούν μία πρακτική «καλή» είναι:

- η καινοτομία, δηλαδή να προτείνονται νέες δημιουργικές λύσεις, που όμως ταυτόχρονα να συνάδουν και με ρεαλιστικές πολιτικές,
- η αποτελεσματικότητα,
- η βιωσιμότητα, δηλαδή να έχουν διάρκεια τα αποτελέσματά της,
- να έχει δυνατότητες αναπαραγωγής κάτω από ίδιες συνθήκες, καθώς και
- δυνατότητες μεταφοράς και αξιοποίησης σε διαφορετικά περιβάλλοντα, από νέους χρήστες που θέλουν να τις υιοθετήσουν.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, «ο όρος καλή πρακτική συχνά χρησιμοποιείται για να δηλώσει την αποτελεσματική πρακτική, αυτή που υπόσχεται αποτελέσματα ή την καλή πρακτική. Στην πραγματικότητα όλοι αυτοί οι όροι σημαίνουν

ελαφρώς διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Αν δεν καθιερωθούν κριτήρια και αυστηρές μέθοδοι αξιολόγησης οι απόψεις σχετικά με το αν κάποια πρακτική είναι καλή είναι κατ' ουσίαν υποκειμενικές». Ένας καλός ορισμός των καλών πρακτικών αναφέρεται σε «προσεγγίσεις που δουλεύουν καλά και μπορούν να επαναληφθούν αλλού». Ένας καλός ορισμός των καλών πρακτικών αναφέρεται σε «προσεγγίσεις που δουλεύουν καλά και μπορούν να επαναληφθούν αλλού».

Ωστόσο, εκείνο το στοιχείο που αποτελεί για όλους τους ορισμούς κριτήριο μεγάλης σημασίας για την αναγνώριση μίας καλής πρακτικής είναι η καινοτομία.

Αξίζει, επίσης, να αναφερθεί ότι οι καλές πρακτικές έχουν ως στόχο τη δημοσιοποίησή τους, ώστε να γίνονται γνωστές ως πρότυπα και να αποτελούν μάθημα για άλλους φορείς αλλά και για να ενσωματώνονται σε νέες πολιτικές.

Προγράμματα άσκησης εφαρμόζονται σε όλο τον κόσμο εδώ και πολλά χρόνια με ιδιαίτερη επιτυχία. Κάποια από αυτά έχουν αναγνωριστεί ως «καλές πρακτικές» και μπορούν να αποτελέσουν παραδείγματα προς εφαρμογή.

Για να χαρακτηριστεί ένα πρόγραμμα ως «Καλή Πρακτική» πρέπει να πληροί τους πιο κάτω όρους:

- κατά την εφαρμογή του προγράμματος πρέπει να προκύψουν ένα ή περισσότερα θετικά αποτελέσματα σε άτομα, σε κοινότητες ή σε πληθυσμούς,
- τα αποτελέσματα αυτά πρέπει να έχουν καταδειχτεί τουλάχιστον από μία πειραματική μελέτη,
- τα αποτελέσματα της μελέτης ή των μελετών αυτών πρέπει να έχουν δημοσιευτεί σε επιστημονικά περιοδικά ή σε επαγγελματικές εκδόσεις ή να τεκμηριώνονται από μια έκθεση αξιολόγησης,
- οι εμπλεκόμενοι φορείς, η εκπαίδευση, η υποστήριξη, η διαδικασία και η ποιοτική διασφάλιση εφαρμογής του προγράμματος θα πρέπει να έχουν περιγραφεί και κατατεθεί σε κάποια βάση δεδομένων για Καλές Πρακτικές ή να βρίσκονται σε επίσημες ιστοσελίδες και να είναι διαθέσιμα στο κοινό.

Εναλλακτικά του όρου «Καλή Πρακτική», στη βιβλιογραφία συναντούμε και τον όρο «Τεκμηριωμένο Ερευνητικό Πρόγραμμα Παρέμβασης» (*Based Evidence Intervention Program*) το οποίο εκτός των άλλων έχει δεχθεί και εξωτερική αξιολόγηση.

Καλές Πρακτικές και Τεκμηριωμένα Ερευνητικά Προγράμματα Παρέμβασης μπορούμε να βρούμε σε Βάσεις δεδομένων «Καλών Πρακτικών», σε διεθνείς οργανισμούς (π.χ. Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας), στην Ευρωπαϊκή ένωση σε δημόσιους φορείς διαφόρων κρατών (υπουργεία, δήμους κ.α.) ή σε ιστοσελίδες αφιερωμένες αποκλειστικά σε κάποιο πρόγραμμα, καθώς και σε εκθέσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ).

3.3.1.1. Ποια είναι η CEPEJ

Η CEPEJ αποτελεί έναν πυλώνα στήριξης πάνω στα δεδομένα της οποίας μπορούν τα κράτη-μέλη να βασιστούν και να καταστρώσουν ένα στρατηγικό σχεδιασμό με όραμα και εφικτούς στόχους, καθώς:

(α) Αναλύει τα αποτελέσματα που λαμβάνονται από τα διάφορα δικαστικά συστήματα χρησιμοποιώντας, μεταξύ άλλων, κοινά στατιστικά κριτήρια και μέσα εκτίμησης,

(β) εντοπίζει τα προβλήματα και τους τομείς βελτίωσης και την ανταλλαγή απόψεων σχετικά με τη λειτουργία των δικαστικών συστημάτων, και

(γ) καθορίζει συγκεκριμένα μέσα βελτίωσης της αξιολόγησης και της λειτουργίας του δικαστικού συστήματος των κρατών μελών, λαμβάνοντας υπόψη τις ειδικές ανάγκες καθενός.

Είναι μία επιτροπή, που χρησιμοποιεί συχνά καλές πρακτικές για την προώθηση ορθών λύσεων, τα βασικά χαρακτηριστικά μιας ‘καλής πρακτικής’ όπως είναι η καινοτομία, η αποτελεσματικότητα, η βιωσιμότητα, η δυνατότητα αναπαραγωγής κάτω από ίδιες ή όμοιες συνθήκες, και τέλος η δυνατότητα μεταφοράς και αξιοποίησής της σε διαφορετικά περιβάλλοντα και από νέους χρήστες.



Σχήμα 4. Ονομασία και έμβλημα της CEPEJ

Η CEPEJ αναπτύσσει συγκεκριμένα μέτρα και εργαλεία που στοχεύουν στη χάραξη πολιτικής προκειμένου:

- Να αναλύσουν τη λειτουργία των δικαστικών συστημάτων και να προσανατολιστούν τις δημόσιες πολιτικές της Δικαιοσύνης
- Να έχουν καλύτερη γνώση των δικαστικών χρονοδιαγραμμάτων και να βελτιστοποιήσουν τη διαχείριση του δικαστικού χρόνου
- Να προωθήσουν την ποιότητα της δημόσιας υπηρεσίας της Δικαιοσύνης
- Να διευκολύνουν την εφαρμογή των ευρωπαϊκών προτύπων στον τομέα της Δικαιοσύνης
- Να υποστηρίξουν τα κράτη-μέλη στις μεταρρυθμίσεις τους σε δικαστικές οργανώσεις

Είναι σήμερα ένα ενιαίο όργανο για όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, αποτελούμενο από εξειδικευμένους εμπειρογνώμονες από τα 47 κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης, το οποίο αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των δικαστικών συστημάτων και προτείνει μέτρα και συγκεκριμένα εργαλεία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας προς όφελος των πολιτών.

Η CEPEJ εκτελεί τα καθήκοντά της, ιδίως, εντοπίζοντας και αναπτύσσοντας δείκτες, συλλέγοντας και αναλύοντας ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα, και καθορίζοντας μέτρα και μέσα αξιολόγησης, καθώς και καταρτίζοντας εκθέσεις, στατιστικές, οδηγίες ορθών πρακτικών, οδηγίες, σχέδια δράσης, απόψεις και γενικά σχόλια.

Το εύρος αυτής της σύγκρισης υπερβαίνει την αποτελεσματικότητα υπό την αυστηρή έννοια του όρου, δεδομένου ότι ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης.

Πώς και πότε ιδρύθηκε

Η CEPEJ ιδρύθηκε στις 18 Σεπτεμβρίου 2002 με το ψήφισμα Res (2002) 12 της Επιτροπής Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης.

Η δημιουργία του CEPEJ καταδεικνύει τη βούληση του Συμβουλίου της Ευρώπης να προωθήσει το κράτος δικαίου και τα θεμελιώδη δικαιώματα στην Ευρώπη, βάσει της Ευρωπαϊκής Σύμβασης για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα, και ιδίως του Άρθρου 5 (Δικαίωμα στην ελευθερία και ασφάλεια), 6 (Δικαίωμα σε δίκαιη δίκη), 13 (Δικαίωμα αποτελεσματικής προσφυγής), 14 (Απαγόρευση διακρίσεων).

Το Συμβούλιο της Ευρώπης ξεκίνησε ένας προβληματισμός σχετικά με την αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης και ενέκρινε συστάσεις που περιέχουν τρόπους διασφάλισης τόσο της Δικαιοσύνης όσο και της αποτελεσματικότητάς της.

Η ίδρυση της CEPEJ, η οποία διασφαλίζεται από τη Γενική Διεύθυνση Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και Νομικών Θεμάτων, δείχνει την πρόθεση του Συμβουλίου της Ευρώπης όχι μόνο να επεξεργαστεί διεθνή νομικά μέσα αλλά και να προωθήσει την ακριβή γνώση των δικαστικών συστημάτων στην Ευρώπη και διαφορετικά υπάρχοντα εργαλεία που του επιτρέπουν να εντοπίζει τυχόν δυσκολίες και να διευκολύνει τη λύση τους.

Η CEPEJ έχει, μεταξύ άλλων, το καθήκον να συνεχίσει το συνεχιζόμενο προβληματισμό σχετικά με τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες πληροφοριών (IT) για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Δικαιοσύνης.

Η CEPEJ αποτελείται από εμπειρογνώμονες και από τα 47 κράτη μέλη του Συμβουλίου της Ευρώπης και επικουρείται από γραμματεία. Οι παρατηρητές μπορούν να γίνουν δεκτοί στο έργο του. Η Ευρωπαϊκή Ένωση συμμετέχει επίσης στο έργο της.

Κατά τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την Αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ) στα τέλη του 2002, με πρωτοβουλία των Ευρωπαϊκών Υπουργών Δικαιοσύνης που συνεδρίασαν στο Λονδίνο (2000), η Επιτροπή Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης ήθελε να ιδρύσει καινοτόμο φορέα για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των ευρωπαϊκών δικαστικών συστημάτων και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των χρηστών του Δικαστηρίου σε τέτοια συστήματα.

Ομάδα εργασίας CEPEJ-GT-QUAL

Η ομάδα εργασίας για την ποιότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ-GT-QUAL) έχει την εντολή να αναπτύξει μέσα ανάλυσης και αξιολόγησης του έργου που πραγματοποιείται στα Δικαστήρια με σκοπό τη βελτίωση, στα κράτη μέλη, της ποιότητας της δημόσιας υπηρεσίας που παρέχεται από το σύστημα Δικαιοσύνης, ιδίως έναντι των προσδοκιών των επαγγελματιών της Δικαιοσύνης και των χρηστών, σύμφωνα με κριτήρια απόδοσης και αποτελεσματικότητας που ικανοποιούν αμφότερες πλευρές.

Προκειμένου να εκπληρώσει τα καθήκοντά του, το CEPEJ-GT-QUAL πρέπει ιδίως να τηρεί την αρχή της ανεξαρτησίας των Δικαστών:

- να συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης της ποιότητας της δικαστικής εργασίας που υπάρχει στα κράτη μέλη.
- να βοηθά στη βελτίωση εργαλείων, δεικτών και μέσων για τη μέτρηση της ποιότητας της δικαστικής εργασίας.
- να προτείνει σχέδια συγκεκριμένων λύσεων για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και για τα Δικαστήρια, επιτρέποντας την αποκατάσταση των δυσλειτουργιών στη δικαστική δραστηριότητα και την εξισορρόπηση των υποχρεώσεων του έργου των Δικαστών και του φόρτου εργασίας του με την υποχρέωση παροχής μιας Δικαιοσύνης ποιότητας για τους χρήστες.

3.3.1.2. Η υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα σε σχέση με άλλες χώρες της ΕΕ

Η χώρα μας δαπανά λιγότερα χρήματα κατά κεφαλήν για τη λειτουργία του δικαστικού της συστήματος από ότι ο ευρωπαϊκός μέσος όρος (41,3 ευρώ, έναντι 64 ευρώ). Στην Ελλάδα από το 2010 έχει αυξηθεί ο αριθμός των Δικαστών και σε μικρότερο βαθμό ο αριθμός των Εισαγγελέων, οι οποίοι Εισαγγελείς, όμως, είναι πολύ λιγότεροι από ότι σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Επιπλέον, έχουμε από τα μικρότερα ποσοστά Δικαστών που υπηρετούν στον πρώτο βαθμό από όλες τις χώρες της Ευρώπης. Έχουμε μία από τις χειρότερες αναλογίες δικαστικών υπαλλήλων ανά Δικαστή, έναν από τους μεγαλύτερους αριθμούς δικηγόρων και έναν από τους μεγαλύτερους αριθμούς Δικαστηρίων. Στη χώρα μας η επίλυση διαφορών στα πολιτικά Δικαστήρια χρειάζεται περισσότερες ημέρες από ότι σε οποιαδήποτε άλλη χώρα της ΕΕ., ενώ τα πρωτοβάθμια διοικητικά Δικαστήρια της χώρας έχουν τις περισσότερες εκκρεμείς υποθέσεις από όλες τις χώρες της ΕΕ.

Η χώρα μας κατέχει δυστυχώς την τέταρτη θέση ανάμεσα στα 47 κράτη του Συμβουλίου της Ευρώπης αναφορικά με τις καταδίκες που της επιβλήθηκαν από το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (ΕΔΔΑ) λόγω παραβιάσεων της αρχής της δίκαιης δίκης (άρθρο 6 ΕΣΔΑ) και, ειδικότερα, της εύλογης διάρκειάς της, μια και από το 1997 και εφεξής η Ελλάδα καταδικάστηκε σε περισσότερες από 360 υποθέσεις για υπερβολικές καθυστερήσεις στην απονομή της Δικαιοσύνης.



Σχήμα 5. Η Δικαιοσύνη στην Ελλάδα: μεταβολή κρίσιμων δεικτών μέσα στην κρίση και συγκρίσεις με άλλες χώρες

3.3.1.3. Μεταρρυθμιστικός σχεδιασμός

Το θέμα της μεταρρύθμισης της Δικαιοσύνης είναι πολυσχιδές. Αποτελεί άμεση προτεραιότητα λαμβάνοντας μέτρα που θα έχουν μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα και θα επιφέρουν αυξημένα ποσοστά βέλτιστης ποιότητας σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η βελτίωση της ποιότητας και αποτελεσματικότητας που παρέχεται από το σύστημα Δικαιοσύνης, ιδίως έναντι των προσδοκιών των επαγγελματιών της Δικαιοσύνης και των χρηστών, θα πρέπει να αποτελέσει ένα πλαίσιο αναφοράς της ευθύνης των διαχειριστών

και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων προκειμένου να σχεδιαστούν και να προταθούν προς υλοποίηση συγκεκριμένες λύσεις με σκοπό την καλύτερη και ομαλότερη λειτουργία του δικαστικού συστήματος. Οφείλεται να υφίσταται μία σειρά κατευθυντήριων γραμμών για τον προσδιορισμό των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας και των εγκαταστάσεων προς εξυπηρέτηση του κοινού. Η αναθεώρηση του δικαστικού χάρτη είναι ένα πρόσφορο μέσο επίτευξης αυτού του στόχου. Πρέπει να βασίζεται στην επίτευξη του θεμιτού συμβιβασμού μεταξύ της δραστηριότητας των Δικαστηρίων και της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη από την πλευρά των χρηστών λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως: μέγεθος Δικαστηρίου, γεωγραφική θέση, ροή περιπτώσεων, πυκνότητα πληθυσμού, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη, την αποτελεσματικότητα, την ενίσχυση της παροχής υπηρεσιών από εξειδικευμένους παρόχους, υπό το πρίσμα των δεικτών απόδοσης. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ποσοτικοί δείκτες όπως οικονομικοί, κόστος της Δικαιοσύνης ανά κάτοικο, αριθμός των Δικαστηρίων ανά κάτοικο, επιδόσεις διεκπεραίωσης του αριθμού εκκρεμών υποθέσεων ανά Δικαστή και ποιοτικοί όπως δείκτες ικανοποίησης μεταξύ των χρηστών του Δικαστηρίου.

3.3.1.4. Δικαστικοί Χάρτες: εργαλείο για την πρόσβαση σε ένα ποιοτικό Δικαστικό Σύστημα

Αναφορά στην παρούσα κατάσταση

Κατά το σχεδιασμό ενός δικαστικού χάρτη μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η διαθεσιμότητα των δεδομένων και η πληροφόρηση. Συγκεκριμένα το εύρος της γνώσης για την ποσοτική και ποιοτική πληροφόρηση σχετικά με την τάση προσφυγής στη Δικαιοσύνη, τόσο ως προς τις αστικές όσο και ως προς τις ποινικές δίκες, αποτελεί το κλειδί για τη μετέπειτα διαδικασία. Η ροή των σταδίων ξεκινά από την εκτίμηση της τρέχουσας κατάστασης και στη συνέχεια συμπληρώνεται από τους στόχους και τα κριτήρια. Οι διαμορφωτές πολιτικής πρέπει να γνωρίζουν το δικαστικό σύστημα σε κάθε του λεπτομέρεια, πριν καθορίσουν τους στόχους και τα κριτήρια. Χωρίς ενδελεχή γνώση της υφιστάμενης κατάστασης, η μεταρρύθμιση μπορεί να μην επιτύχει. Μερικές φορές είναι προτιμότερο να τίθεται ο τελικός σκοπός της μεταρρύθμισης αμέσως μετά την εκτίμηση της πραγματικής κατάστασης και αφού ληφθεί υπόψη αυτό που μπορεί να κατορθωθεί. Οι

αρχές πρέπει να συλλέξουν πληροφορίες από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, που είναι:

- Τα Υπουργεία Δικαιοσύνης και οι άλλες αρχές διοίκησης της Δικαιοσύνης που συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με την επίλυση των διαφορών και συγκεκριμένα την είσοδο νέων υποθέσεων, τις εκκρεμείς υποθέσεις και τις υποθέσεις που ολοκληρώθηκαν.
- Τα Δικαστήρια ή οι υπηρεσίες στατιστικής που πρέπει να δημιουργήσουν δείκτες παραγωγικότητας κατά Δικαστήριο και κατά Δικαστή, όπως και μέσους χρόνους κατά διαδικασία.
- Ειδικές υπηρεσίες ή και αξιόπιστες ιστοσελίδες στο διαδίκτυο που μπορούν να προσφέρουν στοιχεία γεωγραφικά, στοιχεία για τα μεταφορικά μέσα και τις υποδομές.
- Επαγγελματικές ενώσεις ή αξιόπιστες ιστοσελίδες στο διαδίκτυο που μπορούν να παρέχουν στοιχεία, όπως τον αριθμό των επιχειρήσεων στην περιοχή, το επίπεδό τους, νομική υποστήριξη κλπ.

Συνολική εκτίμηση

Το πόσα Δικαστήρια έχει μια χώρα και το πού εδράζονται αυτά είναι ένα θέμα σημαντικό, που επηρεάζει τόσο την αποτελεσματική λειτουργία του δικαστικού συστήματος, όσο και το κόστος του και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αν μια περιοχή, για παράδειγμα, εμφανίζει μεγάλη ανάγκη για απονομή Δικαιοσύνης αλλά το πλησιέστερο Δικαστήριο βρίσκεται 100 χιλιόμετρα μακριά, τότε υπάρχει πρόβλημα. Αν μια μικρή πόλη έχει περιορισμένες ανάγκες, αλλά διαθέτει ένα μεγάλο Δικαστήριο με μεγάλο αριθμό Δικαστών που επεξεργάζονται μικρό αριθμό υποθέσεων, προκύπτει σπατάλη και ανθρώπινου δυναμικού και πόρων.

Στο θέμα της χωροταξίας των Δικαστηρίων, λοιπόν, πρέπει να επιτυγχάνεται μια ισορροπία που επηρεάζεται από πολλά δεδομένα. Για παράδειγμα, έρευνες έχουν δείξει ότι τα μεσαία μεγέθους Δικαστήρια (αυτά που έχουν τουλάχιστον είκοσι Δικαστές, αλλά όχι περισσότερους από ογδόντα) είναι πιο παραγωγικά από ότι τα πολύ μεγάλα ή τα πολύ μικρά Δικαστήρια. Η ροή και το πλήθος των υποθέσεων, ο φόρτος εργασίας, οι γεωγραφικές αποστάσεις, οι τεχνολογικές υποδομές, οι συγκοινωνιακές συνθήκες και τα μέσα μεταφοράς είναι επίσης πολύ σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν το πού πρέπει να βρίσκονται τα Δικαστήρια και ποιο μέγεθος πρέπει να έχουν. Ακόμα και η ελκυστικότητα μιας πόλης ως μέρος στο οποίο θα ήθελαν να ζουν Δικαστές, δικηγόροι

και δικαστικοί υπάλληλοι είναι παράγοντας που μπορεί να επηρεάζει τη χωροταξία των Δικαστηρίων.

Οι βασικοί παράγοντες και τα κριτήρια που πρέπει να ληφθούν υπόψη, κατά το σχεδιασμό του μεγέθους και της έδρας κάθε Δικαστηρίου, ώστε να εξασφαλιστεί το βέλτιστο επίπεδο παροχής δικαστικών υπηρεσιών και παράλληλα να μειωθούν τα λειτουργικά κόστη και οι δαπάνες που απαιτούνται για τη συντήρηση και ανάπτυξη των υποδομών είναι σημαντικά.

Απογραφή δεδομένων δικαστικών υποδομών

Στη χώρα μας η χωροταξία των Δικαστηρίων σήμερα είναι αναχρονιστική και προκαλεί σοβαρά προβλήματα και δυσλειτουργίες. Τα προβλήματα δεν περιορίζονται, βεβαίως, στο ότι υπάρχουν Δικαστήρια με μικρό αριθμό Δικαστών και υπαλλήλων που διαχειρίζονται πολύ λίγες υποθέσεις, ή στο ότι υπάρχουν Δικαστήρια στην Αθήνα με πολυάριθμους Δικαστές και τεράστιο όγκο υποθέσεων που αδυνατούν να ανταποκριθούν στον φόρτο εργασίας. Υπάρχουν Δικαστήρια που φιλοξενούνται σε διαμερίσματα πολυκατοικιών, άλλα που βρίσκονται σε κτίρια ιδιωτών που είναι προορισμένα για κατοικία, άλλα σε δημόσια κτίρια με ανεπαρκείς υποδομές, ή σε ανεπαρκείς χώρους σε δικαστικά μέγαρα, όπου διοικητικά Δικαστήρια συστεγάζονται με πολιτικά Δικαστήρια ή εισαγγελίες.

Η λύση του προβλήματος, λοιπόν, δεν περιορίζεται σε ένα νέο δικαστικό "χάρτη" των Δικαστηρίων, αλλά πρέπει να περιλαμβάνει παρεμβάσεις για να λυθούν και όλα τα άλλα σχετικά προβλήματα, όπως το κτιριακό, το θέμα των τεχνολογικών υποδομών και το θέμα του δικαστικού μάνατζμεντ. Η αναθεώρηση του δικαστικού χάρτη έγκειται στη βελτίωση της προσβασιμότητας, στην αποτελεσματικότητα, στην ενίσχυση της εξειδίκευσης και στη βελτίωση της απόδοσης.

Είναι απόλυτα σαφές ότι το θέμα δεν μπορεί να λυθεί εύκολα και γρήγορα. Παρόλα αυτά υπάρχουν προτεινόμενες λύσεις οι οποίες σε βάθος χρόνου θα επιφέρουν τα ορθά αποτελέσματα εάν σκύψουμε ουσιαστικά στο πρόβλημα.

Αυτό προϋποθέτει, ως πρώτο στάδιο, απογραφή των Δικαστηρίων ακολουθούμενη από αξιολόγηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες.

Η βάση δεδομένων που θα προκύψει θα περιέχει τις ακόλουθες πληροφορίες:

- ✓ κύρια χαρακτηριστικά: ημερομηνία κατασκευής, αναφορές στο κτηματολόγιο, ιδιοκτήτης, σύνθεση, αριθμός ορόφων κλπ.
- ✓ πληροφορίες σχεδιασμού: ισχύοντες κανονισμοί, απαιτήσεις προστασίας, διευκολύνσεις κλπ.
- ✓ επιφάνεια: γη, κτίρια
- ✓ η χρήση τους
- ✓ προσωπικό

Το επόμενο στάδιο είναι η αξιολόγηση της κατάστασης αυτού του ακινήτου από τεχνική, κανονιστική, οικονομική και λειτουργική άποψη.

Τα αποτελέσματα της τεχνικής αξιολόγησης της παρούσας κατάστασης και της πιθανής διάρκειας των διάφορων στοιχείων του κτιρίου, (τοίχοι και στέγες, τεχνικός εξοπλισμός, εσωτερική και εξωτερική διάταξη), η κανονιστική αξιολόγηση, από την άποψη των νομικών υποχρεώσεων που πρέπει να τηρούνται σε χώρους ανοιχτούς στο κοινό (προσβασιμότητα για άτομα με αναπηρία, υγιεινή και ασφάλεια, φυσική ασφάλεια), η οικονομική εκτίμηση που θα επικεντρωθεί στο κόστος ενοικίου και φόρων, έξοδα συντήρησης και λειτουργίας και η λειτουργική αξιολόγηση η οποία θα αναλύσει το γεωγραφικό και αστικό πλαίσιο του κτιρίου, τη γενική του οργάνωση, τους δημόσιους χώρους του, τις περιοχές που προορίζονται για χρήστες και τις ασφαλείς περιοχές του, όλα τα παραπάνω θα προστεθούν στη βάση δεδομένων.

Όπως προαναφέρθηκε, πρέπει να ληφθούν υπόψη διάφοροι παράγοντες προκειμένου να επιτευχθεί ο καλύτερος συμβιβασμός μεταξύ της δραστηριότητας των Δικαστηρίων και της εγγύτητας με τους χρήστες: πυκνότητα πληθυσμού, μέγεθος Δικαστηρίου, ροή υποθέσεων και γεωγραφική θέση.

Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι το Δικαστήριο είναι ένα δημόσιο κτίριο. Σε παρελθόντα χρόνο, από αρχιτεκτονικής άποψης είχε γνωρίσματα που επεσήμαιναν αυτά του δικαστικού συμβολισμού όπως κτίρια με κλασική πρόσοψη και μεγάλες σκάλες, τεράστια σκοτεινά φουαγιέ και επιβλητικά αγάλματα, χαρακτηριστικά που ήταν εκφοβιστικά για το κοινό. Τα τελευταία χρόνια, ο συμβολισμός των Δικαστηρίων έχει αλλάξει. Η τάση είναι πλέον το φως, η εύκολη αναγνωρισιμότητα και προσβασιμότητα και γενικά ένας λιγότερο μεγαλόπρεπος συμβολισμός με μεγαλύτερη την αίσθηση φιλοξενίας για το κοινό και με εξασφαλισμένη την ηρεμία που απαιτείται για τη δικαστική συζήτηση.

3.3.1.5. Προτάσεις Καλών Πρακτικών χωροταξικών υποδομών

Δημιουργία χώρων υποδοχής

Μία καλή πρακτική θα ήταν η δημιουργία χώρων υποδοχής στα Δικαστήρια για τη βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο κοινό θα πρέπει να παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες για τη προσβασιμότητα στο Δικαστήριο, μέσω διαδικτυακού ιστότοπου, σχετικά με την τοποθεσία και τη διάταξη του κτιρίου, τις ώρες λειτουργίας, τις ώρες ακρόασεων και τις ώρες προσέλευσης του κοινού, τα διάφορα μέσα συγκοινωνίας.

Η πρόσβαση του κοινού στη Δικαιοσύνη πρέπει να διευκολύνεται βελτιώνοντας την υποδοχή στα Δικαστήρια, ιδίως για άτομα με μειωμένη κινητικότητα. Στην περίπτωση της επιβαλλόμενης φυσικής παρουσίας των διαδίκων στο Δικαστήριο, θα μπορούσε να προκύψει διευκόλυνση του κοινού κατά την άφιξη του στο Δικαστήριο με την ύπαρξη ενός γραφείου - θυρωρείου στο φουαγιέ του Δικαστηρίου (courthouse). Θα ήταν ιδεατή η παρουσία προσωπικού-ρεσεψιόν του δικαστικού κτιρίου, σε εμφανή θέση μετά την είσοδο, με σκοπό το προσωπικό να καλωσορίζει όλα τα μέλη του κοινού που το επισκέπτονται και να τα κατευθύνει σε κατάλληλες υπηρεσίες, παρέχοντας τους τις κατάλληλες πληροφορίες αλλά όχι συμβουλές, η διάκριση είναι εκ των προτέρων καθορισμένη. Το αρμόδιο προσωπικό επιβάλλεται να είναι καλά εκπαιδευμένο και πεπειραμένο, με γνώση, με ευγένεια και σεβασμό, ικανό να ασκεί ηρεμιστική επιρροή στους συχνά φοβισμένους επισκέπτες, άριστους διαπραγματευτές στη διαχείριση παραπόνων, χωρίς προκατάληψη προς οποιονδήποτε, πολιτισμικά ικανό σε σχέση με τους μετανάστες, με γνώσεις των πιο συνηθισμένων γλωσσών χρηστών Δικαστηρίου και εξοπλισμένο με έντυπο πληροφοριακό πολύγλωσσο υλικό προς διανομή όπως χάρτες, παραπομπές και άλλα εισαγωγικά χρήσιμα στοιχεία. Οι παρεχόμενες πληροφορίες επιβάλλεται να ταιριάζουν με αυτές που μπορεί κάποιος να συλλέξει σε έναν ιστότοπο ή μέσω τηλεφώνου. Θα πρέπει να υπάρχουν χώροι υποδοχής για την εξυπηρέτηση των πολιτών προσαρμοσμένοι για άτομα με αναπηρία και ΑμεΑ, με μετρητές υποδοχής σε δύο επίπεδα και βρόχους επαγωγής ήχου για άτομα με προβλήματα ακοής. Θα μπορούσε να εξοπλιστεί ο συγκεκριμένος χώρος με οθόνες όπου θα εμφανίζονται πληροφορίες όσον αφορά την κατανομή συνεδριάσεων, των χρόνων και των υπηρεσιών ή και ακόμα, κατευθυντήριες πινακίδες, όπως σήματα δαπέδου (με γραμμές που δείχνουν την κατεύθυνση που ακολουθεί), ή πιο λεπτομερή σήμανση, ιδίως για κτίρια πολλών επιπέδων. Θα πρέπει να υπάρχει επίσης και εμπιστευτικός χώρος υποδοχής για παροχή πληροφοριών από αφοσιωμένο προσωπικό ή σε βάση *rota* που οργανώνεται από

δικηγόρους, υπαλλήλους διαφόρων τμημάτων ή εξωτερικούς συνεργάτες, όπως για παράδειγμα εμπειρογνώμονες ή μεταφραστές.

Πρέπει να διασφαλιστεί ότι το δικαστικό προσωπικό επωφελείται από καλές συνθήκες εργασίας. Ο προσδιορισμός το μεγέθους των γραφείων, η παροχή χώρων αποθήκευσης αρχείων και αποδεικτικών στοιχείων, χώροι συσκέψεων θα πρέπει να προβλεφθούν κατά το σχεδιασμό ενός Δικαστηρίου. Οι χώροι θα πρέπει να πληρούν τα κοινά χαρακτηριστικά γραφείων όπως εργονομία, εξοπλισμός επίπλων και τεχνικός εξοπλισμός (ηχογράφηση ακροάσεων, εξοπλισμός για βιντεοδιάσκεψη). Λαμβάνοντας υπόψη την βιώσιμη ανάπτυξη θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην απόδοση και στον περιορισμό κατανάλωσης ενέργειας των συστημάτων θέρμανσης, ψύξης, εξαερισμού και φωτισμού. Η ηχομόνωση κάποιων συγκεκριμένων χώρων είναι απαραίτητη προϋπόθεση λόγω της ιδιαιτερότητας του λειτουργήματος. Για χωροταξική διευκόλυνση θα μπορούσαν να υπάρξουν “*hot desking*”, σταθμοί εργασίας που μπορεί η χρήση τους να μοιραστεί εκ παραδρομής από διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη, εφόσον χρήζει.

Καλό θα ήταν η πρόβλεψη κάποιων υπηρεσιών για το κοινό και το προσωπικό όπως για παράδειγμα βρεφονηπιακοί σταθμοί, χώροι εστιατορίων και καφέ, τουαλέτες και για πολίτες με ειδικές ανάγκες, τερματικά wi-fi και βιβλιοθήκες.

Γραφεία βοήθειας

Τα γραφεία βοήθειας θα αποτελούσαν πανάκεια. Ο ρόλος ύπαρξής τους, είτε βρίσκονται μέσα στο δικαστικό χώρο είτε πολύ κοντά σε αυτό είναι η επιτυχία στην αύξηση της ένδικης ικανοποίησης βοηθώντας τους διαδίκους να προετοιμαστούν καλύτερα για το Δικαστήριο και αυξάνοντας την ικανότητα του Δικαστηρίου να διαχειριστεί αποτελεσματικά ολόκληρο το φορτίο του.

Τα γραφεία βοήθειας μπορούν να παρέχουν ουδέτερα πληροφορίες σε όλους τους χρήστες του Δικαστηρίου και πρέπει πάντα να είναι διαθέσιμες σε όλες τις πλευρές σε οποιαδήποτε δικαστική ενέργεια. Θα αποτελούνται από προγράμματα στα οποία το προσωπικό του Δικαστηρίου και άλλοι παρέχουν πληροφορίες σχετικά με δικαστικές διαδικασίες και το νόμο. Τέτοια κέντρα δεν παρέχουν συμβουλές, ούτε δημιουργία σχέσεων δικηγόρου-πελάτη. Αποτελούν μία σύγχρονη μορφή νομικής βοήθειας, επιτηρούμενη από έμπειρους και καταρτισμένους υπαλλήλους ή δικηγόρους, *pro bono*, έτοιμους να παρέχουν νομικής φύσεως συμβουλές σε διάδικους one-on-one, ως συνέχεια της σαφής ανάλυσης του προβλήματος από τους πρώτους, ως προς ποιες περιπτώσεις

πρέπει οι διάδικοι να απευθύνονται αλλού για περαιτέρω νομική βοήθεια, βάσει σαφών κριτηρίων παραπομπής, ή να κινηθούν σε άλλη εναλλακτική οδό επίλυσης διαφορών. Επίσης γνωστοποιούν στους πολίτες τη δυνατότητα να απευθυνθούν σε κοινωνικές υπηρεσίες, για παράδειγμα του δήμου κατοικίας τους, προκειμένου να βοηθηθούν και να υποστηριχτούν αναλόγως σε περιπτώσεις όπως ενδοοικογενειακής βίας.

Η πληροφόρηση όπου ενδείκνυται θα μπορούσε να παρέχεται με τη μορφή πολύγλωσσου ενημερωτικού υλικού, ηλεκτρονικού ή έντυπου, πάντα με προσωπικό έτοιμο να βοηθήσει τον χρήστη-πολίτη όποτε αυτό καταστεί επιθυμητό από την πλευρά τους. Σε περιπτώσεις δύσκολης πρόσβασης λόγω κακού οδικού δικτύου θα ήταν επιθυμητό να παρέχονται πληροφορίες και να δίνονται κατευθυντήριες γραμμές από ένα κεντρικό γραφείο ακόμα και τηλεφωνικώς χωρίς χρέωση στον πολίτη.

Μία άλλη εναλλακτική πρόταση θα ήταν η τεχνολογία τηλεδιάσκεψης, η οποία αποδεικνύεται ένα ισχυρό και οικονομικό μέσο παρέχοντας απομακρυσμένες υπηρεσίες σε Δικαστήρια που ίσως διαφορετικά θα παρέμεναν ανεπιτήρητες. Η παροχή βίντεο με διασφάλιση υψηλής ποιότητας με ελάχιστο “lag” στη μετάδοση, με τη δυνατότητα σύνδεσης με ποικιλία τοποθεσιών, με την διασφάλιση του επιθυμητού είδους επικοινωνίας (δημόσιο, εμπιστευτικό), με χειριστές κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό θα μπορούσε να είναι ιδανικό π.χ. για συνεδρίες διαμεσολάβησης επιμέλειας ανήλικων τέκνων όταν η περίπτωση ενδοοικογενειακής βίας είναι ζήτημα, ήτοι στην τηλεδιάσκεψη, ο κάθε γονέας μπορεί να βρίσκεται σε ξεχωριστό δωμάτιο, με το μεσολαβητή να ξοδεύει το ήμισυ του χρόνου του με το ένα μέρος και το άλλο μισό με το άλλο.

Βέβαια, η ανάπτυξη της τεχνολογίας ώστε οι ακροάσεις να γίνονται μέσω οθόνης ή τηλεφώνου, προσθέτει νέα διάσταση στην προσβασιμότητα του Δικαστηρίου. Είναι ενδεχόμενο να υπάρχει όριο ως προς τις διαδικασίες, οι οποίες μπορεί να εξελιχθούν με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων, αλλά εφόσον ο νομοθέτης αποδεχθεί τις προσφερόμενες σχετικές δυνατότητες, παραμερίζοντας την ανάγκη για φυσική παρουσία διαδίκων και δικηγόρων στο Δικαστήριο, τότε αυτό αναδεικνύεται σε σοβαρό στοιχείο αξιολόγησης για την εκτίμηση του αριθμού και της τοποθεσίας των Δικαστηρίων. Η χρησιμοποίηση αυτού του είδους της τεχνολογίας μειώνει, εκτός από τις ανάγκες για μετακίνηση, και το κόστος για τα διάδικα μέρη.

Κινητά κέντρα βοήθειας

Μία άλλη καινοτόμα ιδέα προσφοράς δωρεάν παροχής δικαστικής συνδρομής είναι τα κινητά κέντρα βοήθειας. Παρέχουν έναν αποτελεσματικό τρόπο παροχής βοήθειας, σε συνεργασία με υπάρχοντες δημοτικούς ή κοινοτικούς οργανισμούς υποστηρίζοντας προγράμματα που διατηρούν πλήρη παρουσία χρόνου σε μεταβλητή αλλά προκαθορισμένη τοποθεσία. Γνώμονας λειτουργίας τους είναι η εξυπηρέτηση κοινοτήτων πολιτών, πολύγλωσσων και / ή χαμηλού γραμματισμού, που απέχουν φυσικά από το Δικαστήριο.

Παράδειγμα αποτελεί το *Justibus*, το Λεωφορείο της Δικαιοσύνης, το οποίο από τις 14 Οκτωβρίου 2019, ταξιδεύει στους 19 δήμους των Βρυξελλών, σύμφωνα με καθορισμένο χρονοδιάγραμμα, με σκοπό την παροχή δωρεάν οδικής νομικής συνδρομής (pro bono) και όχι εκτέλεσης νομικών πράξεων. Δημιουργήθηκε από τον γαλλικό δικηγορικό σύλλογο των Βρυξελλών και συγκεκριμένα από την Επιτροπή Νομικής Βοήθειας του συλλόγου και άλλων φορέων σε άτομα που αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις.

Η ασφάλεια των Δικαστηρίων

Επίσης είναι σημαντικό να οριοθετηθεί το θέμα της ασφάλειας, ανάλογα με τη φύση των σχετικών κινδύνων, με σκοπό τη βελτίωση ποιότητας της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας και των εγκαταστάσεων για την εξυπηρέτηση του κοινού. Η ασφάλεια του κτιρίου αποτελεί μείζον θέμα, ο εξοπλισμός συναγερμού, οι οθόνες ασφαλείας, το σύστημα φιλτραρίσματος (παρουσίαση επαγγελματικής ταυτότητας), ή σύστημα σήματος για τον έλεγχο πρόσβασης είναι τα πλέον απαραίτητα προκειμένου να διασφαλιστεί η ασφάλεια του προσωπικού και των πολιτών. Για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα προς αποφυγή περιστατικών λεκτικής, σωματικής βίας και ατυχημάτων στα Δικαστήρια κατά τη διάρκεια ακροαματικών διαδικασιών κυρίως, καλό θα ήταν να οριστεί μόνο μία πύλη εισόδου πολιτών στο κτίριο με την παρουσία βεβαίως αστυνομικού φρουρού. Να υπάρξει ένα εκσυγχρονισμένο σύστημα ελέγχου ανίχνευσης μετάλλων. Ιδεατή λύση θα ήταν η θέσπιση ημερήσιας περιπόλου αστυνομικών φρουρών έχοντας την πλήρη εποπτεία των χώρων περίξ των Δικαστηρίων. Μία άλλη πύλη εισόδου να χρησιμοποιείται αποκλειστικά ως είσοδος Δικαστών, δικαστικών υπαλλήλων και επιμελητών των οποίων η είσοδος να επιτρέπεται με την επίδειξη ταυτότητας.

Παρακάτω παρατίθενται τα κύρια σημεία για τη δικαστική χωροταξία ή για τους δικαστικούς χώρους, όπως ονομάζεται η πολιτική σύστασης Δικαστηρίων ανά την επικράτεια.

3.3.1.6. Η θέση στόχων και κριτηρίων

Η Δικαιοσύνη αποτελεί πανάρχαιο οργανισμό. Συνέπεια αυτού είναι ότι οι δικαστικοί χάρτες έχουν, σε πολλές περιπτώσεις, καταστεί ανεπαρκείς, με χαρακτηριστικά που δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας και των περιοχών που καλύπτουν. Αποτέλεσμα αυτού είναι να παρουσιάζονται προφανείς δυσλειτουργίες στη γεωγραφική κατανομή των Δικαστηρίων καθώς και μεγάλες ανισοκατανομές προσωπικού, που οδηγούν σε διαφοροποιήσεις ανάμεσα στο επίπεδο λειτουργίας ενός Δικαστηρίου και στην αποτελεσματικότητά του. Επιπλέον, μεγάλος αριθμός δικαστικών συστημάτων παρουσιάζει βραδύτητα, με συνεχή αύξηση του χρόνου απονομής Δικαιοσύνης. Πρέπει σε αυτό το σημείο να υπογραμμιστεί και η αυξανόμενη απαίτηση για εξειδίκευση των Δικαστών, λόγω της πολυπλοκότητας του σύγχρονου δικαίου. Από την άποψη αυτή οι μεταρρυθμίσεις πρέπει να οδηγούν σε υψηλότερη νομική επαγγελματική ικανότητα. Υπάρχει, επομένως, διπλή στόχευση: εξειδίκευση των Δικαστών, που επιβάλει ορισμένο μέγεθος Δικαστηρίου, και εγγύτητα για την εξυπηρέτηση των προσώπων που επιθυμούν πρόσβαση στη Δικαιοσύνη.

3.3.1.7. Δημιουργία και μέτρηση δεικτών

Πολλοί δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εδραιωθεί η βέλτιστη ισορροπία ανάμεσα στη δραστηριότητα ενός Δικαστηρίου και στην εγγύτητα προς τους χρήστες. Οι παράγοντες που θεωρούνται οι σημαντικότεροι για τον προσδιορισμό ενός δικαστικού χάρτη διακρίνονται στις εξής δύο κατηγορίες:

Στους «παράγοντες - κλειδιά» οι οποίοι είναι μεγίστης σημασίας, και στους «επικουρικούς παράγοντες», οι οποίοι είναι δευτερεύουσας σημασίας και, αν χρησιμοποιηθούν, μπορεί να αυξήσουν την ορθότητα της ανάλυσης.

Οι «παράγοντες - κλειδιά» είναι αποκλειστικά ποσοτικοί ή ευκόλως μετρήσιμοι ποσοτικοί δείκτες, και για το λόγο αυτό μπορούν να μετρηθούν με αντικειμενικότητα. Στους επιπρόσθετους παράγοντες κάποιοι είναι ποσοτικοί δείκτες, οι οποίοι δεν είναι εύκολα μετρήσιμοι (λ.χ. για τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Δικαστηρίων, για την πρόσληψη των Δικαστών και των δικαστικών υπαλλήλων κλπ.) και κάποιοι άλλοι έχουν μικρότερη επίδραση (όπως η διαμεσολάβηση ή η διαμορφωμένη κουλτούρα). Είναι,

όμως, αναγκαίο αυτοί οι επιπρόσθετοι παράγοντες να λαμβάνονται υπόψη ώστε να διασφαλίζονται οι προϋποθέσεις για πιο σταθερή μεταρρύθμιση.

Παράγοντες-Κλειδιά είναι:

- ❖ η πυκνότητα του πληθυσμού,
- ❖ το μέγεθος των Δικαστηρίων,
- ❖ η ροή των διαδικασιών και φόρτος εργασίας, και
- ❖ η γεωγραφική τοποθεσία, οι υποδομές και τα μέσα μεταφοράς.

Επικουρικοί παράγοντες είναι:

- ❖ η ψηφιοποίηση,
- ❖ οι παροχές του Δικαστηρίου σε τηλεφωνικές και τηλεοπτικές συνδέσεις και η διαμορφωμένη κουλτούρα,
- ❖ το επίπεδο των υπηρεσιών,
- ❖ οι εναλλακτικοί τρόποι επίλυσης διαφοράς (διαμεσολάβηση),
- ❖ η επάρκεια νομικής υποστήριξης και
- ❖ η πρόσληψη Δικαστών και γραμματειακού προσωπικού.

Πυκνότητα πληθυσμού

Για να προσδιοριστεί το βέλτιστο μέγεθος ενός Δικαστηρίου, το επίπεδο ζήτησης για απονομή Δικαιοσύνης έχει περισσότερη επίδραση, απ' ό,τι ο αριθμός των προσώπων που ζουν στην περιοχή. Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο πληθυσμός που εξυπηρετείται από κάθε Δικαστήριο αποτελεί σημαντικό παράγοντα που πρέπει να ληφθεί υπόψη, κατά τη μεταρρύθμιση ενός δικαστικού χάρτη. Σε πολλές περιοχές της χώρας, ηπειρωτικές ή παράκτιες, υπάρχει άνιση κατανομή πληθυσμού, όπως και σε αγροτικές περιοχές όπου παρατηρήθηκε εσωτερική μετακίνηση πληθυσμού προς τις βιομηχανικές ζώνες έχει καταγραφεί χαμηλή απαίτηση για Δικαιοσύνη, στατιστική ποικιλία ως τον αριθμό του πληθυσμού που εξυπηρετείται σε πρωτοβάθμιες δικαστικές μονάδες. Τα Δικαστήρια διαιρούνται σε περισσότερους κλάδους, ανάλογα με το εθνικό δικαστικό σύστημα. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα Δικαστήρια διακρίνονται σε αστικά, ποινικά και διοικητικά. Επιπροσθέτως, τα Δικαστήρια μπορεί να έχουν και άλλες αρμοδιότητες, ανάλογα με τις προβλέψεις κάθε εθνικού δικαιοδοτικού συστήματος. Για το λόγο αυτό, η σύγκριση των δικαστικών συστημάτων, για παράδειγμα, ανάμεσα στα κράτη-μέλη της ΕΕ πρέπει να προσεγγίζεται με προσοχή. Από τα 47 συστήματα που αξιολογήθηκαν το 2010, τα περισσότερα κράτη (19) έχουν λιγότερα από ένα πρωτοβάθμιο Δικαστήριο γενικής δικαιοδοσίας ανά 100.000 κατοίκους. Σε 15 κράτη, ο αριθμός ήταν ανάμεσα σε 1 με 2 πρωτοβάθμια Δικαστήρια ανά 100.000 κατοίκους. Επίσης, 13 κράτη είχαν

υψηλότερους αριθμούς, αλλά μόνο η Τουρκία, η Ρωσική Ομοσπονδία και το Μονακό διέθεταν περισσότερα από 5 Δικαστήρια ανά 100.000 κατοίκους. Σημειώνεται ότι ο αριθμός που αναφέρθηκε για το Μονακό πρέπει να προσεγγισθεί λαμβανομένου υπόψη του μικρού αριθμού των κατοίκων, ο οποίος έχει μία απορρυθμισμένη επίδραση σε αναλογίες ανά 100.000 κατοίκους. Για παράδειγμα στο Βέλγιο υπάρχει ένα Δικαστήριο πρώτου βαθμού για κάθε 401.478 ανθρώπους κατά μέσο όρο, αλλά από την άλλη, σε χώρα με τα ίδια πληθυσμιακά χαρακτηριστικά, όπως η Ουγγαρία ο αριθμός των ανθρώπων που εξυπηρετούνται από κάθε πρωτοβάθμιο Δικαστήριο είναι αρκετά λιγότερος και συγκεκριμένα 76.229 άνθρωποι. Σε δύο αρκετά συγκρίσιμες χώρες όπως η Ισπανία και η Ιταλία ο αριθμός των ανθρώπων ανά Δικαστήριο είναι 20.503 για την Ισπανία και 39.250 (δηλαδή πάνω από το μισό) για την Ιταλία (CEPEJ, 2013).

Το μέγεθος των Δικαστηρίων

Ως Δικαστήριο ορίζεται «το όργανο εκείνο που ιδρύεται από το νόμο και ορίζεται να εκδικάσει συγκεκριμένα είδη δικαστικής διαφοράς εντός μιας συγκεκριμένης διοικητικής δομής, όπου ένας ή περισσότεροι Δικαστές δικάζουν σε προσωρινή ή μόνιμη βάση». Το κριτήριο αυτό αφορά Δικαστήρια γενικής δικαιοδοσίας. Το μέγεθος ενός Δικαστηρίου μπορεί να καθορίζεται από τον συνολικό αριθμό των προσώπων που απασχολούνται σε αυτό, δηλαδή τον αριθμό των δικαστικών λειτουργιών και τον αριθμό του διοικητικού προσωπικού.

Με αυτή την έννοια, αν υποθεθεί ότι σε ένα ιδανικό δικαστικό σύστημα η αναλογία διοικητικού προσωπικού και δικαστικών λειτουργιών είναι περίπου σταθερή σε όλα τα Δικαστήρια και ότι όλοι οι Δικαστές έχουν τον ίδιο, ή περίπου τον ίδιο, φόρτο εργασίας, τότε το μέγεθος του Δικαστηρίου μπορεί να αναφέρεται στον αριθμό των Δικαστών που απασχολούνται στο Δικαστήριο αυτό.

Τα κρίσιμα ερωτήματα που προκύπτουν, ως προς το μέγεθος των Δικαστηρίων, είναι τα εξής:

- Ποιό είναι όμως το βέλτιστο μέγεθος ενός Δικαστηρίου, σύμφωνα με το επίπεδο της εργασίας που πρέπει να φέρει σε πέρας;
- Επιπροσθέτως, ποιο είναι το ορθό επίπεδο φόρτου εργασίας, το οποίο θα εξασφαλίζει ότι το Δικαστήριο απολαμβάνει τα προνόμια των οικονομικών κλίμακας;

- Υπάρχει επαρκής αριθμός υποθέσεων που να διασφαλίζει ότι το Δικαστήριο χρησιμοποιείται όσο το δυνατόν περισσότερο;

Ένα μικρό Δικαστήριο μπορεί να έχει χαμηλή παραγωγικότητα, επειδή ο ρυθμός ροής των υποθέσεων είναι χαμηλός. Παρόλα αυτά, ένας μικρός αριθμός Δικαστών απέναντι σε δίκες με ποικίλο αντικείμενο αντίστοιχο ενός μεγαλύτερου Δικαστηρίου, μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη εξειδίκευσης και κατ' αποτέλεσμα σε χαμηλότερη αποτελεσματικότητα τόσο από την άποψη της ποσότητας όσο και από την άποψη της ποιότητας. Αντίθετα, ένα μεγάλο Δικαστήριο, όπως αυτά που βρίσκονται στις μεγάλες πόλεις, μπορεί να έχει χαμηλή παραγωγικότητα λόγω δυσλειτουργιών που οφείλονται αποκλειστικά στο μεγάλο μέγεθός του. Σε μερικές περιπτώσεις η παραγωγικότητα των Δικαστών μπορεί να χρησιμοποιείται προκειμένου να καθορίσει το βέλτιστο μέγεθος ενός Δικαστηρίου. Η παραγωγικότητα ενός Δικαστηρίου ορίζεται ως ο αριθμός των δικών που ολοκληρώνονται από το Δικαστήριο εντός μιας προκαθορισμένης χρονικής περιόδου. Με την έννοια αυτή η παραγωγικότητα του Δικαστηρίου είναι το σύνολο της παραγωγικότητας ανά Δικαστή που απασχολείται στο Δικαστήριο αυτό. Η αύξηση της δικαστικής απαίτησης δημιουργεί αύξηση στην παραγωγή του Δικαστηρίου. Λόγου χάρη, το τμήμα στατιστικής του ιταλικού Υπουργείου Δικαιοσύνης προέβη σε μία μελέτη της παραγωγικότητας κάθε Δικαστηρίου και μετά συνόψισε τα αποτελέσματα ανά ομάδες Δικαστηρίων, σύμφωνα με το μέγεθός τους (μέσος όρος παραγωγικότητας των Δικαστηρίων από 0 έως 10 Δικαστές, από 11 έως 20 Δικαστές κ.ο.κ.). Η μελέτη εκπονήθηκε με αληθινούς αριθμούς που επιβεβαίωσαν τη λογική που αναπτύχθηκε ανωτέρω. Στην πραγματικότητα, η καμπύλη της παραγωγικότητας είναι παραβολική, δηλαδή πρώτα αυξάνει καθώς αυξάνει το μέγεθος των Δικαστηρίων, με τη χαμηλότερη τιμή να σχετίζεται με τα Δικαστήρια μέχρι 20 Δικαστές, και στη συνέχεια μειώνεται όταν αμέσως μετά το μέγεθος του Δικαστηρίου καταλαμβάνει ένα συγκεκριμένο (υψηλό) αριθμό Δικαστών. Η ύψιστη παραγωγικότητα συνδέεται με τα Δικαστήρια με αριθμό Δικαστών ανάμεσα στο 40 και στο 80. Η παραγωγικότητα πέφτει όταν ο αριθμός των Δικαστών ξεπερνά τους 100. Παρόμοιες μελέτες διενεργήθηκαν στην Ολλανδία κατά τα έτη 2002-2005 και κατά την περίοδο 2005-2009. Τα αποτελέσματα δεν ήταν πολύ διαφορετικά από αυτά που εκτέθηκαν ανωτέρω. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές, η παραγωγικότητα ήταν ύψιστη σε μεσαίου μεγέθους Δικαστήρια, ενώ πολύ μικρά και πολύ μεγάλα Δικαστήρια ήταν λιγότερο παραγωγικά. Το συμπέρασμα είναι ότι από τη μια, μπορεί να αποβεί ωφέλιμο αν μικρά Δικαστήρια με μικρή παραγωγικότητα συγχωνευθούν με μεγαλύτερα Δικαστήρια. Από την άλλη, η

συγχώνευση δεν θα πρέπει να οδηγήσει στο άλλο άκρο, δηλαδή στη δημιουργία πολύ μεγάλων Δικαστηρίων, καθώς αυτά τα Δικαστήρια κινδυνεύουν να επιδείξουν πολύ λιγότερη παραγωγικότητα απ' ό,τι τα μικρότερα Δικαστήρια, από τα οποία προέρχονται. Αν ο στόχος της δημιουργίας δικαστικών χαρτών, ή ένας από τους στόχους, είναι να δημιουργηθούν Δικαστήρια μεσαίου μεγέθους, τα οποία θα βελτιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των Δικαστών, πρέπει να συγχωνευθούν μικρά Δικαστήρια με χαμηλή παραγωγικότητα με μεγαλύτερα και τελικά να ελαττωθεί το μέγεθος ορισμένων δυσλειτουργικών μεγάλων Δικαστηρίων. Προκειμένου να κατανοηθούν καλύτερα τα αποτελέσματα της εφαρμογής αυτής της αρχής, μπορούμε να φανταστούμε δύο Δικαστήρια, το Δικαστήριο Α με 20 Δικαστές και το Δικαστήριο Β με 100 Δικαστές. Στην περίπτωση που καταδειχθεί μέση παραγωγικότητα χαμηλότερη από ένα Δικαστήριο με 50 Δικαστές, τότε μπορεί να επανασχεδιαστούν οι εδαφικές παράμετροι και οι αρμοδιότητες ώστε να προκύψουν δύο νέα Δικαστήρια Α1 και Β1 με περίπου 60 Δικαστές το καθένα. Αυτή η λύση εφαρμόστηκε στην Ιταλία με τα Δικαστήρια του Τορίνο (που μειώθηκε σε μέγεθος) και της Ιβρέας (που αυξήθηκε σε μέγεθος). Σε ένα δεύτερο παράδειγμα μπορούμε να φανταστούμε δύο άλλα Δικαστήρια, το Δικαστήριο Γ με 15 Δικαστές και το Δικαστήριο Δ με 35 Δικαστές. Αν επιδείξουν μέση παραγωγικότητα μικρότερη απ' ό,τι ένα Δικαστήριο με 50 Δικαστές, τότε μπορούμε να προβούμε σε ένα διαφορετικό τύπο παρέμβασης από το προηγούμενο που θα κατατείνει στη συγχώνευση των Δικαστηρίων και των περιοχών σε ένα νέο Δικαστήριο, το Δικαστήριο Ε με 50 Δικαστές, δηλαδή το σύνολο των Δικαστών που προέρχονται από τα Δικαστήρια Γ και Δ. Αυτή η λύση εφαρμόστηκε ευρέως στην πρόσφατη μεταρρύθμιση στην Ιταλία, όταν περίπου 30 μικρά Δικαστήρια έκλεισαν και συγχωνεύθηκαν σε μεγαλύτερα αποτελεί πάντοτε ένα παράγοντα που λαμβάνεται υπόψη κατά τη λήψη απόφασης για την τοποθεσία και το μέγεθος ενός Δικαστηρίου, σε συνδυασμό με τον βαθμό εξειδίκευσης του αντικειμένου που απασχολεί, κατά κύριο λόγο, το Δικαστήριο. Αυτό που υπογραμμίζεται ως κατευθυντήρια οδηγία είναι ότι πιθανόν στην περίπτωση των εναλλακτικών λύσεων χωροθέτησης ενός Δικαστηρίου, και υποθέτοντας ότι όλοι οι υπόλοιποι παράγοντες είναι ίδιοι, μπορεί να είναι προτιμότερο να ορισθεί ως έδρα Δικαστηρίου μία περιοχή, όπου η οικονομική δραστηριότητα και το εμπόριο έχουν μεγαλύτερη ένταση.

Άρα είναι σαφές ότι ούτε οι πολλοί Δικαστές, ούτε τα πολλά Δικαστήρια είναι η λύση της αναποτελεσματικότητας του δικαστικού συστήματος, γιατί το πρόβλημα είναι η ορθολογική οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού και υλικοτεχνικής υποδομής.

Ροή δικών και φόρτου εργασίας

Στην προηγούμενη παράγραφο δόθηκαν γενικές κατευθύνσεις σχετικά με την αντιμετώπιση ζητημάτων, όπως η εύρεση βέλτιστου μεγέθους Δικαστηρίου που βασίζεται στην παραγωγικότητα των Δικαστών. Ακολουθώντας αυτή την αρχή, σ' ένα από τα δύο παραδείγματα που εκτέθηκαν, καταλήξαμε σε δύο νέα Δικαστήρια το Α1 και το Β1 με περίπου 60 Δικαστές το καθένα. Τώρα, ας τεθεί η παράμετρος ότι η ροή των δικών δείχνει ότι στο Δικαστήριο Α1 εισέρχονται 12.000 υποθέσεις ετησίως και στο Δικαστήριο Β1 14.400 υποθέσεις ετησίως, όμοιες ως προς αυτές του Α1 σχετικά με τον βαθμό δυσκολίας. Αν αμφότερα τα Δικαστήρια λειτουργούν αποτελεσματικά με συγκρίσιμη παραγωγικότητα, όποιο και αν είναι το επίπεδο αυτής, θα εμφανισθούν δύο μη ισόρροπες περιπτώσεις: αν η παραγωγικότητα είναι μεγαλύτερη από 200 υποθέσεις ανά Δικαστή κατ' έτος παρατηρείται υπερεκπλήρωση του φόρτου εργασίας στο Δικαστήριο Α1. Αντίθετα, αν η παραγωγικότητα είναι κάτω από 200 υποθέσεις ανά Δικαστή κατ' έτος, τότε θα υπήρχε μία εκκρεμότητα και στα δύο Δικαστήρια κάθε χρόνο. Συνέπεια των ανωτέρω η ιδανική λύση θα ήταν να επαναπροσδιοριστούν οι αρμοδιότητες των δύο Δικαστηρίων με στόχο να έχουν περίπου 13.200 εισερχόμενες υποθέσεις καθένα. Σε κάθε περίπτωση αναδεικνύεται και ένα επιπλέον ζήτημα, καθώς πρέπει να προσδιοριστεί ο τρόπος του υπολογισμού του «φόρτου εργασίας» ανά Δικαστήριο και ανά Δικαστή. Αυτός ο φόρτος είναι οι εισερχόμενες κατ' έτος υποθέσεις ανά Δικαστή μόνο ή περιλαμβάνει και εκκρεμείς υποθέσεις στην αρχή της σχετικής περιόδου; Επιπλέον, ποιες θεωρούνται εκκρεμείς υποθέσεις; Όλες οι υποθέσεις που σωρεύονται στο τέλος κάθε περιόδου ή μόνο αυτές που δεν έχουν επιλυθεί εντός μίας δεδομένης περιόδου; Μία πιθανή λύση σε αυτό το ζήτημα θα ήταν οι εκκρεμείς υποθέσεις να αντιμετωπίζονται χωριστά από τις εισερχόμενες, ως προς τις οποίες εφαρμόζονται ειδικά μέτρα. Σε μία ιδανική περίπτωση αν το δικαστικό σύστημα επιτύχει εξισορρόπηση, τα Δικαστήρια θα ήταν σε θέση να επιλύσουν όλες τις εισερχόμενες υποθέσεις εντός εύλογου χρονικού διαστήματος, μειώνοντας στο ελάχιστο ή ακόμα εκμηδενίζοντας τη συσσώρευση παλαιού φόρτου εργασίας. Με άλλα λόγια, η ανάλυση για τον ορισμό του δικαστικού χάρτη θα έπρεπε να βασίζεται μόνο στις εισερχόμενες και επιλυθείσες υποθέσεις (όπου η παραγωγικότητα συνίσταται στην αναλογία αυτών των δύο παραμέτρων) και στη συνέχεια μία ειδική και με ορισμένη θητεία ομάδα Δικαστών θα μπορούσε να επιφορτισθεί με την αντιμετώπιση των εκκρεμών υποθέσεων μέχρι ο όγκος αυτών να εκμηδενιστεί.

Στάθμιση περιπτώσεων και οι στόχοι της

Η στάθμιση των υποθέσεων είναι ένας μηχανισμός που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της φύσης και της πολυπλοκότητας των δικαστικών διαδικασιών. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος για την αξιολόγηση του φόρτου εργασίας ενός συγκεκριμένου Δικαστηρίου είναι να χρησιμοποιηθεί η ίδια μονάδα και βαθμονόμηση όλων των υποθέσεων που έρχονται στο Δικαστήριο, παρόλο που κάθε περίπτωση έχει τη δική της πολυπλοκότητα. Για μια δεδομένη κατηγορία δικαστικών διαφορών, η μεθοδολογία που υιοθετείται μερικές φορές από τους προέδρους Δικαστηρίων είναι μερικές φορές η διανομή του έργου μεταξύ όλων των Δικαστών χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην πολυπλοκότητα της υπόθεσης. Ωστόσο, φαίνεται ότι μια πιο δομημένη και σε βάθος προσέγγιση μπορεί να είναι χρήσιμη για την επίτευξη αντικειμενικής και αποτελεσματικής αξιολόγησης των περιπτώσεων, η οποία στη συνέχεια θα μοιραστεί μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων. Θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ένα μοντέλο μέτρησης του αριθμού των υποθέσεων που εισέρχονται σε κάθε Δικαστήριο και την καταχώριση ορισμένων χαρακτηριστικών τους (που θα μπορούσε να είναι ο μέσος αριθμός ωρών στο Δικαστήριο, ο μέσος αριθμός μαρτύρων, ο μέσος αριθμός υποθέσεων με μετάφραση και ούτω καθεξής). Οι μελέτες χρόνου έδειξαν ότι μερικές από αυτές τις μεταβλητές θα επηρέαζαν τον χρόνο που απαιτείται για την επίλυση μιας υπόθεσης. Όσον αφορά τους ορισμούς, ο όρος «φόρτος εργασίας» πρέπει να διακρίνεται από τον «δικαστικό φόρτο εργασίας» (*caseload*): Ο «φόρτος εργασίας» αφορά όλες τις δραστηριότητες ενός Δικαστή (επεξεργασία υποθέσεων αλλά και κατάρτιση, συναντήσεις, επαγγελματικές δραστηριότητες και όλα τα άλλα καθήκοντά του). Από την άλλη πλευρά, ο «δικαστικός φόρτος εργασίας» αφορά μόνο τη δραστηριότητα ενός Δικαστηρίου που συνδέεται αποκλειστικά με την απόφαση για το βάσιμο μιας υπόθεσης (κυρίως προετοιμασία, ακροάσεις, σύνταξη, νομική έρευνα). Αυτοί οι ορισμοί είναι μείζονος σημασίας, καθώς οποιοδήποτε σύστημα στάθμισης περιπτώσεων μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσει τόσο το "caseload" γενικά όσο και το "*adjudicative caseload*". Η στάθμιση των περιπτώσεων απαιτεί να έχει καθοριστεί ένα σαφές σύνολο "κατηγοριών υποθέσεων", εντός του οποίου μπορούν να προσδιοριστούν διαφορετικές υποκατηγορίες για πιο ακριβείς σκοπούς αξιολόγησης. Χωρίς αυτές τις κατηγορίες, στην πραγματικότητα δεν θα υπήρχε σχετικό πλαίσιο που να καθιστά δυνατή τη διάκριση μεταξύ των διαφόρων τύπων περιπτώσεων που πρέπει να σταθμίζονται (μια εντολή πληρωμής είναι ευκολότερο να επιλυθεί από μια περίπτωση ιατρικής ευθύνης λόγω της ανάγκης για εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη, για παράδειγμα). Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε ποιος είναι ο σκοπός της εκτίμησης του βάρους μιας υπόθεσης.

Τα διάφορα στάδια αξιολόγησης του βάρους μιας υπόθεσης

Ανάλογα με τους τύπους των επιδιωκόμενων στόχων, η στάθμιση μπορεί να πραγματοποιηθεί σε διαφορετικά στάδια μιας υπόθεσης (Πρωτοδικείο, Εφετείο ή Άρειος Πάγος).

Σύμφωνα με τις διάφορες εμπειρίες τα συστήματα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση είναι τα εξής προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος στάθμισης:

- η δίκαιη κατανομή των υποθέσεων μεταξύ Δικαστών·
- υπολογισμός φόρτου εργασίας σε πραγματικό χρόνο (η αναμενόμενη διάρκεια μιας υπόθεσης και οι διάφορες ακροάσεις της)·
- πρόβλεψη του δικαστικού φόρτου εργασίας (για τη διάθεση κατάλληλων πόρων)·
- το είδος και η ποσότητα των προς διάθεση πόρων (ειδικότερα ανθρώπινοι πόροι)·
- πρόβλεψη της εξέλιξης εκκρεμών υποθέσεων ή καθυστερήσεων (ανάλογα με τους ανθρώπινους πόρους που είχαν ήδη διατεθεί)·
- υπολογισμός του δικαστικού φόρτου εργασίας Δικαστηρίου / Δικαστή.

Οι υπολογισμοί στα Δικαστήρια προσεγγίζονται με βάση την αναμενόμενη εισροή υποθέσεων, όπως πόσους υπαλλήλους και Δικαστές χρειάζονται θεωρητικά για να λύσουν το χαρτοφυλάκιό τους.

Οι πόροι δεν κατανέμονται αυτόματα με βάση τους αρχικούς υπολογισμούς μέτρησης και τις πληροφορίες στο σύστημα διαχείρισης υποθέσεων, αλλά αποτελεί ένα αντικειμενικό θεμέλιο για καλές προσεγγίσεις σχετικά με τις ανάγκες κάθε Δικαστηρίου. Σε μεγάλο βαθμό, η κατανομή του προϋπολογισμού είναι παρόμοια με τα προηγούμενα έτη. Ωστόσο, η Εθνική Διοίκηση έχει ένα μοντέλο που μπορεί να εκτιμήσει τον αριθμό του προσωπικού (Δικαστές και υπαλλήλους) που απαιτείται σε κάθε Επαρχιακό Δικαστήριο και σε κάθε Εφετείο. Τα αποτελέσματα από τον υπολογισμό του μοντέλου αποτελούν μέρος της βάσης αποφάσεων κάθε φορά που λαμβάνονται υπόψη για τις αλλαγές στον αριθμό του προσωπικού, για παράδειγμα στη διαδικασία του προϋπολογισμού εάν ένα Δικαστήριο υποβάλλει αίτηση για περισσότερους πόρους.

Μετά από 7-8 χρόνια, το μοντέλο κατανομής πόρων χρειάζεται αναθεώρηση και αναζήτηση πληροφοριών για άλλες προσεγγίσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν το μοντέλο. Είναι αλήθεια ότι συχνά ο ισχυρισμός ότι πολλές περιπτώσεις γίνονται όλο και

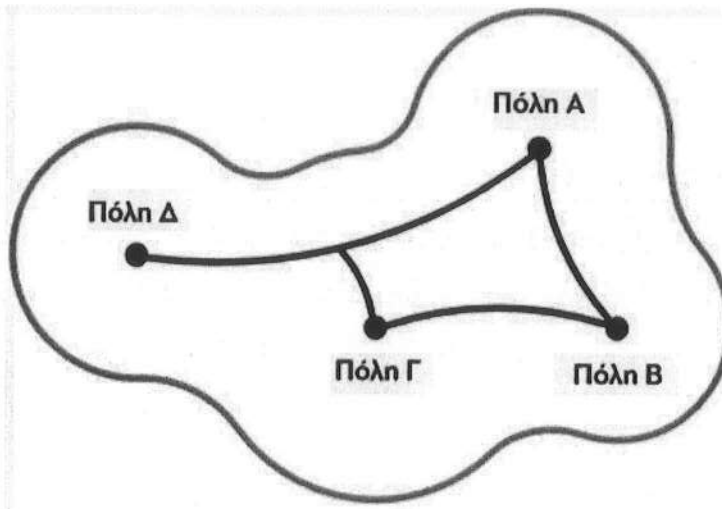
πιο περίπλοκες και ότι οι εκτιμήσεις του χρόνου μέτρησης δεν είναι πλέον σχετικές είναι αποδεδειγμένο.

Επιπλέον, ένα σωστά εφαρμοζόμενο «σύστημα στάθμισης περίπτωσης» θα μπορούσε επίσης να επιτρέψει την ανάπτυξη πιο εκλεπτυσμένων στατιστικών προκειμένου να επιτευχθεί μια πιο ποιοτική αξιολόγηση του φόρτου εργασίας. Βάσει των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από το Κέντρο SATURN, ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες διαφορές απόψεων μεταξύ των Προέδρων και των λοιπών Δικαστών σχετικά με την αξία μιας τέτοιας αξιολόγησης, ειδικά με αυτοματοποιημένο τρόπο. Η SATURN Steering Group σημειώνει ότι πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία «στάθμισης περίπτωσης», είναι πολύ σημαντικό να καθοριστούν με σαφήνεια οι στόχοι αυτού του εγχειρήματος. Παρόλο που ένα "σύστημα στάθμισης περίπτωσης" μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιονδήποτε από τους παραπάνω σκοπούς (όπως κατανομή περιπτώσεων, αξιολόγηση διάρκειας περιπτώσεων και κατανομή πόρων), μπορεί να έχει και άλλες πιθανές χρήσεις, όπως η αξιολόγηση της δραστηριότητας των Δικαστών και δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίες, από τη φύση τους, μπορεί να είναι αμφιλεγόμενες. Φαίνεται λοιπόν επιτακτική ανάγκη όλοι οι στόχοι να κοινοποιούνται σαφώς σε όλους τους ενδιαφερόμενους από την αρχή της διαδικασίας. Ο στόχος είναι να βρεθεί μια προσέγγιση αποδεκτή από όλους τους επαγγελματίες.

3.3.1.8. Γεωγραφική θέση, διαθέσιμα μέσα μεταφοράς και υποδομές

Σε πολλές περιοχές η γεωγραφική τοποθεσία του Δικαστηρίου μπορεί να είναι πολύ σημαντική λόγω των αναγκών για πρόσβαση στη Δικαιοσύνη σε τοπικό επίπεδο. Οι μεταφορικές ανάγκες και η διαθεσιμότητα των μέσων μεταφοράς επιδρούν στη δυνατότητα του κοινού να έχει πρόσβαση στη Δικαιοσύνη. Όπου απαιτείται η φυσική παρουσία του διαδίκου στο Δικαστήριο, η προσβασιμότητα σ' αυτό είναι πολύ σημαντική. Θα ήταν παράλογο να περιμένει κανείς από τον διάδικο να ταξιδεύει υπερβολικά μεγάλο χρόνο για να φθάσει στο Δικαστήριο. Πρέπει, επομένως, να προσδιοριστεί μία σταθερά εύλογης διάρκειας μετακίνησης. Ενδεικτικά, περιπτώσεις στις οποίες μπορεί να παραβιάζεται το δικαίωμα ίσης πρόσβασης στη Δικαιοσύνη είναι οι παρακάτω: υπερήλικας ο οποίος πρέπει να εμφανιστεί στο Δικαστήριο νωρίς το πρωί ή πρόσωπο που δεν διαθέτει μεταφορικό μέσο να πρέπει να εμφανιστεί στο Δικαστήριο ή γενικότερα πολλές περιπτώσεις διαδίκων για τους οποίους η συγκοινωνία προς το Δικαστήριο είναι πολύπλοκη, όπως στις νησιωτικές περιοχές. Στη συνέχεια δίδεται

υπόθεση εργασίας φανταστικού χάρτη περιφέρειας με τέσσερις μεγάλες πόλεις (Α, Β, Γ και Δ), ανάμεσα στις οποίες πρέπει να επιλεγεί ποια τοποθεσία Δικαστηρίου ικανοποιεί τον όρο της ελάχιστης απόστασης από τους πολίτες.



Σχήμα 6. Υπόθεση εργασίας φανταστικού χάρτη τεσσάρων (4) πόλεων

Το πρόβλημα μπορεί να επιλυθεί με τη κατάσταση ενός πίνακα που καταδεικνύει το χρόνο ταξιδιού με αυτοκίνητο ανάμεσα στις τέσσερις πόλεις. Υποθέτουμε, επίσης, ότι κάθε πόλη είναι το επίκεντρο άλλων μικρότερων πόλεων γύρω της.

Από/ προς σε λεπτά	Πόλη Α	Πόλη Β	Πόλη Γ	Πόλη Δ
Πόλη Α	0	30'	35'	60'
Πόλη Β	30'	0'	20'	35'
Πόλη Γ	35'	20'	0'	20'
Πόλη Δ	60'	35'	20'	0'
Σύνολο	125'	85'	75'	115'

Σχήμα 7. Επίλυση προβλήματος χρόνου ταξιδιού ανάμεσα στις πόλεων

Προφανώς, η βέλτιστη τοποθεσία Δικαστηρίου ανάμεσα στις τέσσερις παραπάνω πόλεις είναι η πόλη Γ, διότι ελαχιστοποιεί τις αποστάσεις από τις άλλες τρεις πόλεις, αν συγκριθεί με όλους τους πιθανούς ταξιδιωτικούς συνδυασμούς. Φυσικά, αυτή η ανάλυση είναι ανεξάρτητη από τον αριθμό των ανθρώπων που μετακινούνται. Σε κάθε περίπτωση, αν, για παράδειγμα, η πόλη Β είχε μεγαλύτερο πληθυσμό με πολύ μεγαλύτερο αριθμό υποθέσεων απ' ό,τι η πόλη Γ, τότε οι αρχές μπορεί να έδιδαν προτεραιότητα στην πόλη Β ως τοποθεσία Δικαστηρίου. Στην πραγματικότητα, αναφέρεται ακόμη ένα άλλο στοιχείο για ανάλυση.

- Πρέπει όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από ένα Δικαστήριο να εγκαθίστανται στο ίδιο Δικαστήριο;
- Χρειάζεται η πλήρης δομή ενός Δικαστηρίου, ακόμη και όταν οι ενδιαφερόμενοι πρέπει να καταθέσουν μόνο ένα ένδικο βοήθημα;

Έτσι, παραμένοντας στο προηγούμενο παράδειγμα με τις τρεις πόλεις που δεν θα έχουν Δικαστήριο, καταλήγουμε στο ότι θα ήταν χρήσιμο να ιδρυθούν γραφεία παροχής δικαστικών υπηρεσιών ή να διευρυνθεί η online διαδικασία.

Από τα παραπάνω στοιχεία είναι σαφές ότι ούτε οι πολλοί Δικαστές, ούτε τα πολλά Δικαστήρια είναι η λύση της αναποτελεσματικότητας του δικαστικού συστήματος, γιατί το πρόβλημα είναι η ορθολογική οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού και υλικοτεχνικής υποδομής.

Βέβαια, μία καλή πρακτική θα ήταν η συρρίκνωση του αριθμού των δικαστικών μονάδων σε συνάρτηση με τον όγκο υποθέσεων και τον αριθμό των Δικαστών που απασχολούνται σε αυτές. Για παράδειγμα, προτεινόμενες μεταβολές στον χάρτη των τακτικών διοικητικών Δικαστηρίων, οι οποίες μπορεί, λαμβανομένων υπόψη των ιδιαιτεροτήτων των δικαιοδοτικών κλάδων, να ισχύσουν και στα πολιτικά Δικαστήρια και στις εισαγγελίες, συγκεκριμένα θα μπορούσε να ήταν η μείωση του αριθμού των διοικητικών πρωτοδικείων, με τη συγχώνευση κάποιων μικρών, περιφερειακών πρωτοδικείων που έχουν πολύ λίγους Δικαστές και μικρό όγκο υποθέσεων με τα μεγαλύτερα, που κατά κανόνα θα πρέπει να εδράζονται στις πρωτεύουσες των περιφερειών. Παράλληλα προτείνεται και η μείωση του αριθμού των διοικητικών εφετείων που θα πρέπει κατά κανόνα να εδράζονται στις έδρες των αποκεντρωμένων διοικήσεων. Σύμφωνα με την πρόταση, άλλες μικρότερες πόλεις και απομακρυσμένα μέρη όπως τα νησιά, θα μπορούν να αποκτούν πρόσβαση στο δικαστικό σύστημα με τη δημιουργία δικαστικών καταστημάτων που θα επιτρέπουν μια σειρά από διαδικασίες (ακροάσεις δικηγόρων, διαδίκων) μέσω τηλεσυνεδρίασης, κάτι που ήδη προβλέπεται από τη νομοθεσία για τα αστικά Δικαστήρια.

Μια τέτοια μεταρρύθμιση, βεβαίως, δεν θα είναι εύκολη. "Οποιαδήποτε χρονική στιγμή επιχειρηθεί", γράφει ο κ. Μιχάλης Πικραμμένος σε έρευνά του, "θα συναντήσει ισχυρές αντιδράσεις από κυβερνητικά στελέχη, βουλευτές, δικηγόρους, Δικαστές, συνδικαλιστικά όργανα της Δικαιοσύνης κ.ά.". Ωστόσο δεν είναι αδύνατη. Χώρες μεγαλύτερες αλλά και μικρότερες από την Ελλάδα στη δυτική και την ανατολική Ευρώπη

έχουν υλοποιήσει τέτοιες κλίμακας αλλαγές με επιτυχία, αφού πρώτα είχαν μελετήσει διεξοδικά τις τοπικές ανάγκες, τις είχαν προδιαγράψει με ακρίβεια και είχαν εξασφαλίσει τις απαραίτητες συναινέσεις, όπου αυτό ήταν εφικτό. Επιπλέον, τέτοιες αλλαγές δεν μπορεί να γίνονται χωρίς να συνδυάζονται με άλλες, εξίσου σημαντικές τομές όπως την ανάπτυξη τεχνολογικών μέσων.

3.3.1.9. Μηχανοργάνωση

Πρόσβαση στη Δικαιοσύνη

Αυτή η έννοια πρέπει να γίνει κατανοητή με έναν ευρύ τρόπο στο βαθμό που περιλαμβάνει και τις δύο περιπτώσεις:

- α. πρόσβαση στον νόμο (διαδικτυακές πληροφορίες για τα δικαιώματα, διάδοση της νομολογίας) και
- β. πρόσβαση στην επίλυση διαφορών (χορήγηση διαδικτυακής νομικής συνδρομής, παραπομπή σε Δικαστήριο ή υπηρεσία διαμεσολάβησης) (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015α)

Επομένως, η πρόσβαση στη Δικαιοσύνη είναι μια έννοια που προτείνεται συχνά από τα δικαστικά συστήματα για να δικαιολογήσουν τη χρήση ψηφιακών εργαλείων τα οποία, ανάλογα με την περίπτωση, πρέπει να προβούν σε αύξηση του επιπέδου των πληροφοριών ή των υπηρεσιών που διατίθενται για τους διαδίκους, ή ακόμη και σε μείωση ή αν είναι εφικτό κατάργηση των εμποδίων - υλικά και οικονομικά κόστη - για την πρόσβαση στις υπάρχουσες υπηρεσίες. Στόχος της μεταρρύθμισης της δικαστικής διαδικασίας, είναι η επιτάχυνση των διαδικασιών με το να γίνουν αυτές πιο προσιτές, ιδίως μέσω της αυξημένης χρήσης των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ)» (Συμβούλιο της Ευρώπης, 2015β).

Άλλωστε είναι κοινά αποδεκτή η σημαντικότητα του δεσμού που υπάρχει μεταξύ της πληροφορικής και της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη. Το Συμβούλιο της Ευρώπης τον Νοέμβριο του 2015 σημείωσε ότι η πρόσβαση στη Δικαιοσύνη είναι «ένας ακρογωνιαίος λίθος οποιουδήποτε δημοκρατικού κράτους που βασίζεται στο κράτος δικαίου και μια ουσιαστική προϋπόθεση για την αποτελεσματική απόλαυση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων από τους πολίτες (...), η πρόσβαση στο δικαστικό σύστημα είναι συχνά πολύ δαπανηρή σε χρόνο και χρήμα ».

Ως εκ τούτου, η τεχνολογία πληροφοριών ανοίγει την υπόσχεση για μια πιο προσιτή υπηρεσία δημόσιας Δικαιοσύνης, υπό την προϋπόθεση ότι οι πολίτες είναι οι ίδιοι συνδεδεμένοι και έτοιμοι να ικανοποιηθούν με αυτή τη νέα σχέση. Όλα αυτά βέβαια, υπό την προϋπόθεση ότι και τα δικαστικά συστήματα είναι έτοιμα να επενδύσουν αρκετά, σε εργαλεία όλο και περισσότερο προχωρημένα και όλο και πιο περίπλοκα, που απαιτούν ή οδηγούν στην επανεξέταση της οργάνωσής τους, τις σχέσεις μεταξύ τους, και μερικές φορές ακόμη και τις νέες δεξιότητες που πρέπει να προσθέσουν στις δικές τους διαδικασίες για να είναι εκμεταλλεύσιμες πλήρως οι νέες ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρονται στους πολίτες.

Οι προτεινόμενες βελτιώσεις βέβαια είναι πάντα προσανατολισμένες προς τους χρήστες και η ποιότητα της Δικαιοσύνης στηρίζεται στις ικανότητες αλληλεπίδρασης μεταξύ πολιτών και υπηρεσιών Δικαιοσύνης προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα νέα ψηφιακά εργαλεία για να ξανασκεφτούν τις μεθόδους επικοινωνίας τους (Συμβουλευτική Επιτροπή Ευρωπαϊκών Δικαστών, 2011). Η παροχή περισσότερων και με υψηλότερη ποιότητα πληροφοριών είναι οι δύο στόχοι που φάνηκε στα δικαστικά συστήματα να έχουν καταστεί προσιτοί με χαμηλό κόστος ανάπτυξης, χάρη στους υπολογιστές. Με σκοπό τη σχεδίαση δύο σειρών πλεονεκτημάτων:

- βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας από τη μία πλευρά
- έλεγχος λειτουργικών εξόδων του συστήματος Δικαιοσύνης αφετέρου

Ο πρώτος στόχος ανάπτυξης πολλών ιστοσελίδων στηρίζεται στο να παρέχουν ένα βασικό επίπεδο πληροφόρησης στους πολίτες, πριν από οποιαδήποτε σύγκρουση ή οποιαδήποτε άλλη παραπομπή σε Δικαστήριο, από το σπίτι και σε γλώσσα που κατανοούν, μέσω της ανάπτυξης μιας φιλικής προς το χρήστη διεπαφής, που τους ενημερώνει για το εύρος των δικαιωμάτων τους, τα διαδικαστικά κανάλια για την υπεράσπισή τους, καθώς επίσης και μια πύλη για πρόσβαση σε εθνικές πληροφορίες που παρέχονται από τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι πύλες νέας γενιάς περιλαμβάνουν εξατομικευμένες πληροφορίες που επιτρέπουν στους πολίτες να έρχονται σε επαφή με τα κατάλληλα ιδρύματα και με την κατάλληλη διαδικασία: επαφή με δικηγόρο, σύνδεσμο με υπηρεσία συμβιβασμού ή διαμεσολάβησης, αλλά και φυσικά παραπομπή σε αρμόδια Δικαστήρια. Ο πολίτης ή ο δικηγόρος μερικές φορές επωφελείται από ακόμη πιο ακριβείς πληροφορίες όπως μαθαίνοντας τους όρους παραπομπής στο ίδρυμα, τα έγγραφα που πρέπει να συμπληρωθούν με δυνατότητα λήψης τους μέσω Διαδικτύου, τον κατάλογο των

εγγράφων που πρέπει να παρέχονται προς υποστήριξη του αιτήματός τους, την ταχυδρομική ή ηλεκτρονική διεύθυνση του ιδρύματος, το σχέδιο πρόσβασης, την οργάνωση υπηρεσιών και, κατά περίπτωση, τις αναμενόμενες καθυστερήσεις, και πληροφορίες (όπως η φύση της διαδικασίας, η μέση διάρκεια των δικαστικών διαδικασιών, τα διαφορετικά Δικαστήρια, τα νομικά έξοδα, τα εναλλακτικά μέσα επίλυσης διαφορών που προσφέρονται, οι σημαντικότερες αποφάσεις που εκδίδονται από τα Δικαστήρια).

Τεχνολογία – Τεχνολογικές υποδομές Δικαστηρίων

Το θέμα της χρήσης τεχνολογικών λύσεων που υπάρχουν διαθέσιμες πια εδώ και δεκαετίες και έχουν μεταμορφώσει τη δημόσια διοίκηση σε πολλές χώρες είναι πολυσυζητημένο. Το ελληνικό δικαστικό σύστημα έχει επίσης να επωφεληθεί πολύ από τη χρήση τεχνολογικών μέσων που μπορούν να απλοποιήσουν πολλές από τις διαδικασίες του.

Οι καλοσχεδιασμένοι και ολοκληρωμένοι ιστότοποι βοήθειας, οι οποίοι είναι πολύ αποτελεσματικοί, παρέχουν την ενημερωτική συνιστώσα της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη. Μετά το πρώτο αρχικό κόστος ανάπτυξης, μπορούν να διανέμουν πληροφορίες ευρέως με λίγο πρόσθετο και οριακό κόστος που θα βαρύνει τον προϋπολογισμό του Υπουργείου Δικαιοσύνης με το να τους κρατά επικαιροποιημένους. Θα πρέπει να πληρούν προϋποθέσεις όπως να είναι περιεκτικοί, με τρέχον περιεχόμενο, εύκολα αναγνωρίσιμοι, εύχρηστοι και ευρετηριασμένοι με όρους καθώς και με υποστήριξη πολλών γλωσσών. Να έχουν σχεδιαστεί για τη διάγνωση των ζητημάτων του χρήστη όσον αφορά τα προβλήματα προς επίλυση και όχι τους νόμους. Το λογισμικό του ηλεκτρονικού προγράμματος θα πρέπει να υποστηρίζεται από την ευκολία ενημέρωσης του, για παράδειγμα με την μορφή βίντεο ή *power point*, τη διασφάλιση της εύκολης πρόσβασης και χρήσης με την παροχή του τακτικού ελέγχου για την ακρίβεια, ανατροφοδότηση και επικαιροποίηση των διαδικτυακών δεδομένων του. Οι ιστοσελίδες θα πρέπει να σχεδιάζονται έτσι ώστε η χρήση τους να είναι προσιτή από τους λιγότερο εγγράμματους και να εξασφαλίζεται η χρηματοδότηση ενημέρωσής τους, συντήρησης, βελτίωσης και αναβάθμισής τους, εάν και όταν κρίνεται απαραίτητο, με τη συνεργασία ειδικών, καταρτισμένων στην πληροφορική, αλλά και βιβλιοθηκονόμων νομικής γνώσης και άλλων πιθανών παρόχων πληροφοριών.

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Είναι πλέον επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής της "ψηφιακής δικογραφίας". Δικογραφία αποκαλείται το σύνολο των εγγράφων που αφορούν σε μια δικαστική υπόθεση-προτείνεται όλα τα έγγραφα να συλλέγονται με ηλεκτρονική μορφή, ώστε ο φάκελος να μπορεί να αποθηκεύεται και να εντοπίζεται ευκολότερα από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Δίνει τη δυνατότητα στους διαδίκους, τους προανακριτικούς υπαλλήλους, τους Εισαγγελείς να συλλέγουν το υλικό ψηφιακά και να το θέτουν στη διάθεση του Δικαστή με αποτέλεσμα η δικογραφία να θεωρείται πλέον ψηφιακή. Έτσι, δεν θα υπάρχει η ανάγκη πληρωμής αναλώσιμων υλικών, δεν θα υπάρχει η ανάγκη ανεύρεσης χώρων για αποθήκευση δικογραφιών, για αναπαραγωγή τους, για μετακίνησή τους και για αναζήτησή τους, όταν πρέπει να τη μελετήσουν πολλοί λειτουργοί ταυτόχρονα (π.χ. Εισηγητής, Πρόεδρος, Εισαγγελέας, Μέλη Σύνθεσης). Ακόμη, η επεξεργασία τους είναι εύκολη, η αναζήτησή τους είναι άμεση και η αξιοποίηση των πληροφοριών σε άλλη εκκρεμή ή συναφή υπόθεση είναι ευχερής και αποτελεσματική.

Με τον τρόπο αυτό από τη Δικαιοσύνη «του χαρτιού» μεταφερόμαστε στην ηλεκτρονική Δικαιοσύνη και, έτσι, στην ανοιχτή-διαδραστική Δικαιοσύνη, αφού οι πληροφορίες δικαστικών, αστυνομικών, οικονομικών υπηρεσιών, δικηγόρων, διαδίκων θα είναι άμεσες, διαυγείς, ακριβείς χωρίς την ανάγκη οικονομικών δαπανών αποθήκευσης, αναπαραγωγής, εκτύπωσης και χωρίς την αναξιοπιστία στη διακρίβωση βασικών πληροφοριών (π.χ. αν έχει ήδη προσαχθεί ο δράστης για όμοιο συμβάν, αν έχει δακτυλοσκοπηθεί, αν έχει εκδοθεί απόφαση σε εκκρεμή διαδικασία, τότε προσδιορίστηκε η συναφής-εκκρεμής δίκη, αν ασκήθηκε και πότε ασκήθηκε ένδικο μέσο), η μη διακρίβωση των οποίων στην παρούσα φάση φορτώνει το δικαστικό σύστημα με αλλεπάλληλες αναβολές στη συζήτηση υποθέσεων.

Επιβάλλεται λοιπόν η κατάθεση των δικογράφων και η συλλογή των αποδείξεων να γίνεται σε ψηφιακή μορφή. Για να προωθηθεί στην πράξη αυτή η διαδικασία απαιτείται η επιβολή επιπλέον τέλους στο διάδικο που επιλέγει την παραδοσιακή-έντυπη κατάθεση δικογράφων. Τούτο διότι απασχολείται δυναμικό για την παραλαβή, καταχώρηση, αποθήκευση των εγγράφων, την αναζήτησή τους για συσχέτιση νέων εγγράφων πληροφοριών, την αναπαραγωγή τους, ενώ δεν είναι εφικτή η χρήση τους σε ηλεκτρονική μορφή από τους δικαστικούς λειτουργούς, αφού η ηλεκτρονική μετατροπή τους απαιτεί τη σάρωσή τους και ψηφιακά μέσα, γεγονός χρονοβόρο και κοστοβόρο σε υλικό και ανθρώπινο δυναμικό. Ακόμη, δεν είναι εύκολη η αναζήτηση των εντύπων, αφού τούτα στοιβάζονται σε ήδη εξαντλημένους χωροταξικά αποθηκευτικούς χώρους και απαιτείται πολύς χρόνος για την ταξινόμηση και αναζήτησή τους.

Αντίθετα, η ηλεκτρονική κατάθεση συμβάλλει άμεσα στη δημιουργία ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων, στην αξιοποίηση από τον δικαστικό λειτουργό κατά την έκδοση της απόφασής του επί της δικαιοδοτικής κρίσης του, δεν απαιτεί χώρο και χρόνο στην αποθήκευση, αναζήτηση, αναπαραγωγή, ενώ η αμεσότητα στην παραλαβή και επεξεργασία του κειμένου επιφέρει εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα στην ταχύτητα της διατύπωσης της δικαιοδοτικής κρίσης και στην ποιότητά της, αφού η ποιότητα του δικαιοδοτικού έργου, ταυτίζεται με τον χρόνο που έχει στη διάθεσή του ο λειτουργός για την επεξεργασία των πληροφοριών.

Έτσι, θα αποφεύγονται εξαιρετικά συχνά αλλά για την εποχή μας εξωφρενικά φαινόμενα, όπως διαρκείς αναβολές εξαιτίας ελλιπούς διακρίβωσης στοιχείων που βρίσκονται χαμένα σε χάρτινους φακέλους.

Η ηλεκτρονική υπογραφή των εγγράφων που κινούνται από Δικαστές και δικαστικούς υπαλλήλους είναι επίσης επιβεβλημένη, και θα βοηθούσε στην επίσπευση των διαδικασιών. Άρα η προώθηση της εφαρμογής της ηλεκτρονικής υπογραφής σε όλα τα κινούμενα έγγραφα από τους δικαστικούς λειτουργούς και υπαλλήλους αποτελεί αποτελεσματικό εργαλείο για την αμεσότητα της διακίνησης, την αξιοπιστία, το κύρος της προέλευσης χωρίς να απαιτείται η αναζήτηση της φυσικής υπογραφής του εκδότη, που συνιστά έναν παράγοντα χρονοβόρο και αναχρονιστικό συνάμα. Ειδικότερα, με την ηλεκτρονική υπογραφή εξυπηρετείται η άμεση αποστολή και υπογραφή εγγράφων σε ηλεκτρονική μορφή, εξοικονομείται δαπάνη σε αναλώσιμα υλικά, δεν απαιτείται απασχόληση υπαλλήλων για ταξινόμηση και αναζήτηση εγγράφων σε αρχεία χάρτινης μορφής, εξοικονομείται αποθηκευτικός χώρος στις υπηρεσίες, αφού δεν υπάρχει η ανάγκη της αναπαραγωγής σε χαρτί και, επομένως, εξοικονομούνται και ανθρώπινοι πόροι. Οι απλές, εύχρηστες φόρμες εντύπων είναι απαραίτητες και ωφελούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι δικαστικοί λειτουργοί και υπάλληλοι ολοκληρώνουν τη διαδικασία πιο εύκολα και γρήγορα. Με αυτή τη μορφή, προκύπτει ελαχιστοποίηση επαναλαμβανόμενης καταχώρησης δεδομένων, καταγράφονται μόνο οι απαραίτητες πληροφορίες, παρέχονται οδηγίες που συνδέονται με τις ερωτήσεις, κατανοητές από τον ενεργό πληθυσμό, προς αποφυγή απαντήσεων υπερβολικού μήκους και αποκομιδή άσκοπων πληροφοριών και εγγράφων. Η διάθεσή τους πρέπει να είναι χωρίς κόστος, διαθέσιμες στο Δικαστήριο, σε άλλες τοποθεσίες και στο διαδίκτυο. Η πρόσβαση, με σαφείς οδηγίες πλοήγησης, πρέπει να είναι εύκολη για άτομα με ειδικές ανάγκες, με επιλογή επίσης την εκτύπωση και συμπλήρωση με το χέρι, αν κρίνεται αναγκαίο. Απαραίτητη προϋπόθεση η επικαιροποίηση των δεδομένων, η συχνή αναθεώρηση από

Δικαστές και δικηγόρους συνολικών διαδικασιών για νομικά προβλήματα όπως και τομείς σύγχυσης και βελτίωσης.

Με αυτή τη διαδικασία μπορούμε να έχουμε κατεύθυνση των διαδικών για αποκομιδή επιπρόσθετων πληροφοριών προκειμένου εν κατακλείδι να προσκομίσουν στο Δικαστήριο τα απαιτούμενα, ανάλογα με την υπόθεσή τους, έγγραφα συνταγμένα με τους κατάλληλους νομικούς όρους, ίσως και χωρίς τη συνδρομή δικηγόρων. Μία τέτοια διαδικασία θα έκανε εφικτή και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού των Δικαστηρίων αφού θα ελαχιστοποιούσε τον χρόνο του υπαλλήλου να κατευθύνει και να βοηθήσει τον διάδικο στην κατάθεση εγγράφων. Η διαδικασία προαπαιτεί την ύπαρξη καθολικά τυποποιημένων και εγκεκριμένων εντύπων αποδεκτών από όλα τα Δικαστήρια ανεξάρτητα από το αν οι πληροφορίες είναι δακτυλογραφημένες ή τυπωμένες και συμπληρωμένες με το χέρι. Η δημοσίευση, η αποστολή και η επίδοση των αποφάσεων, κλήσεων, κλητήριων θεσπισμάτων, βουλευμάτων θα πρέπει να γίνεται μόνο ψηφιακά στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αφού κάθε πολίτης θα πρέπει να δηλώσει το ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο.

Η διασύνδεση του συστήματος *e-justice* με τα συστήματα *taxisnet* μπορεί να αποβεί αποτελεσματική στη βάση αυτή. Οι πολίτες ευπαθών ομάδων που δεν διαθέτουν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, θα μπορούν να ενημερώνονται με πρωτοβουλία της κοινωνικής υπηρεσίας του οικείου δήμου, η οποία θα καλύπτει τις ανάγκες που προαναφέρθηκαν.

Σε περιπτώσεις δικών που τα θύματα διαμένουν εκτός της έδρας του Δικαστηρίου, θα μπορεί να γίνεται online εξέτασή τους, ηλεκτρονικά μέσω προγράμματος ηλεκτρονικού δικτύου. Προς τούτο ο ρόλος των επιμελητών Δικαστηρίων δεν θα είναι η αποστολή εγγράφων, αλλά η ηλεκτρονική επικοινωνία με τους διαδίκους.

Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις που υπάρχει η προφορικότητα στη δικαστική διαδικασία είναι χρήσιμο να γίνεται ο διαχωρισμός του θύματος από τους μάρτυρες. Το θύμα μπορεί να εξετάζεται προφορικά, οι μάρτυρες όμως θα εξετάζονται στο προδικαστικό στάδιο (ενώπιον του εισηγητή, του προ-ανακριτικού υπαλλήλου κλπ.) όπου συνοπτικά θα αναφέρεται στο αποδεικτέο θέμα της διαδικασίας η κατάθεση θα καταγράφεται σε ψηφιακό δίσκο και θα ενσωματώνεται για επισκόπηση στο φάκελο της δικογραφίας.

Βεβαίως, εδώ πρέπει να πούμε ότι μια ακόμα πιο επιτακτική ανάγκη σε αυτό τον τομέα είναι η ολοκλήρωση ενός φιλόδοξου έργου, που βρίσκεται ήδη σε φάση υλοποίησης και αφορά το ελληνικό σύστημα Δικαιοσύνης, του "Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων" ("ΟΣΔΔΥ"), που περιλαμβάνει μια σειρά από ψηφιακές υπηρεσίες και για τα διοικητικά ("ΟΣΔΔΥ ΔΔ") και για τα πολιτικά και ποινικά Δικαστήρια ("ΟΣΔΔΥ ΠΠ"). Κάποιες από τις υπηρεσίες του λειτουργούν ήδη (όπως η ψηφιακή πύλη "ΣΟΛΩΝ", ένα κεντρικό πληροφοριακό σύστημα, χρηματοδοτούμενο από το ΕΣΠΑ, αποτελούμενο από επιμέρους εφαρμογές (υπό-συστήματα) για την υποστήριξη της επιχειρησιακής λειτουργίας πολιτικών και ποινικών Δικαστηρίων Αθηνών, Πειραιώς, Θεσσαλονίκης και Χαλκίδας, καθώς και τον Άρειο Πάγο και την Εισαγγελία του Αρείου Πάγου – 41 συνολικά δικαστικά καταστήματα, προς το παρόν με άμεσο σχέδιο την εφαρμογή του σε εθνικό επίπεδο, με κύριο στόχο την επιτάχυνση της απονομής της Δικαιοσύνης και την ποιοτική αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών της Δικαιοσύνης προς πολίτες, επαγγελματίες και Φορείς του Δημόσιου Τομέα. Το πρόγραμμα υποστηρίζει την:

- Ηλεκτρονική κατάθεση δικογράφων
- Ηλεκτρονική παρακολούθηση πορείας υποθέσεων
- Ηλεκτρονική αναζήτηση πινακίων/εκθεμάτων
- Ηλεκτρονική κατάθεση αιτήσεων για έκδοση πιστοποιητικών
- Ενημέρωση – Πληροφόρηση

Στο πλαίσιο του έργου αναπτύχθηκαν υπηρεσίες διαδικτύου (web services) για την ανταλλαγή πληροφοριών με πληροφοριακά συστήματα τρίτων Φορέων (Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας, Ολομέλεια των Δικηγορικών Συλλόγων) και του Υπουργείου Δικαιοσύνης (Εθνικό Ποινικό Μητρώο, Ολοκληρωμένο Σύστημα Πρακτικών Δικαστηρίων), πηγή ενημέρωσης για πολίτες και δικηγόρους, ηλεκτρονική κοινοποίηση αποφάσεων, διακίνηση εγγράφων σε όλα τα Δικαστήρια όλων των βαθμών.

Η Έννοια του Ηλεκτρονικού Εγγράφου

Σε αυτό, όμως, το σημείο είναι κρίσιμο να καθοριστεί η έννοια και η λειτουργία του ηλεκτρονικού εγγράφου. Έτσι, σύμφωνα με όσα έγιναν δεκτά με την υπ' αριθμ. 32/2011 απόφαση του Εφετείου Αθηνών, ως ηλεκτρονικό έγγραφο θεωρείται το σύνολο των εγγραφών δεδομένων στον σκληρό δίσκο ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, τα οποία αφού γίνουν αντικείμενο επεξεργασίας από την κεντρική μονάδα επεξεργασίας,

αποτυπώνονται με βάση τις εντολές του προγράμματος, κατά τρόπο αναγνώσιμο από τον άνθρωπο, είτε στην οθόνη του μηχανήματος, είτε στον προσαρτημένο εκτυπωτή του. Το ηλεκτρονικό έγγραφο δεν συγκεντρώνει μεν τα στοιχεία του (παραδοσιακού) εγγράφου κατά τον Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας λόγω, κυρίως, της έλλειψης του στοιχείου της σταθερότητας κατά την ενσωμάτωσή του σε υλικό που παρουσιάζει διάρκεια ζωής, αλλά δεν αποτελεί αντικείμενο αυτοψίας (όπως κατά μία άποψη υποστηρίζεται), αλλά πρόκειται για μια ενδιάμεση μορφή, την οποία ο νομοθέτης ορθώς εξομοίωσε προς τα ιδιωτικά έγγραφα, εν όψει της εγγύτητάς προς αυτά (Κουσουλής, 1992).

Σύμφωνα με τα διδάγματα της κοινής πείρας για τη λειτουργία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (*e-mail*) ως μέσου επικοινωνίας στο διαδίκτυο, απαιτείται, εκτός της συνδέσεως με κάποιον διαμετακομιστή, ο οποίος παρέχει την υπηρεσία αυτή, μέσω ειδικού λογισμικού το οποίο έχει εγκαταστήσει μόνιμα ο χρήστης στον υπολογιστή του, η χρήση ενός ειδικού κωδικού, βάσει του οποίου αναγνωρίζεται (ο χρήστης) στο σύστημα, είτε ως αποστολέας, είτε ως λήπτης ηλεκτρονικών μηνυμάτων. Ο κωδικός αυτός αποτελεί την ηλεκτρονική διεύθυνση (*e-mail*) του χρήστη, έτσι όπως αυτή διαμορφώνεται κατά πρωτότυπο τρόπο από τον ίδιο με την χρήση χαρακτήρων της επιλογής του, οι οποίοι συνδυάζονται με το σύμβολο '@' και με χαρακτήρες που θέτει ο διαμετακομιστής, κατά τέτοιο τρόπο ώστε ο συγκεκριμένος συνδυασμός να αφορά μόνο στον χρήστη που τον έχει ορίσει, χωρίς να είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί νόμιμα από άλλον.

Η απεικόνιση της διεύθυνσης του αποστολέα πάνω στο μήνυμα, καθιστά αυτόν απολύτως συγκεκριμένο για τον παραλήπτη, έτσι ώστε να μην είναι δυνατόν να επέλθει σύγχυση του με άλλο χρήστη του ίδιου συστήματος, ενώ η ταύτισή του με το περιεχόμενο του μηνύματος είναι άρρηκτη. Κρίσιμο στοιχείο για την υπαγωγή του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους κανόνες των άρθρων 443 και 444 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας αποτελεί η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του, διότι αυτό δεν είναι απλά ένα ηλεκτρονικό έγγραφο, το οποίο υπάρχει αποθηκευμένο στο λογισμικό ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή, ή ενός εγγράφου του οποίου η απεικόνιση μεταφέρεται ενσύρματα ή ασύρματα (τηλεομοιοτυπία, τηλετύπημα).

Η τεχνική της αποστολής οδηγεί υποχρεωτικά στην ταύτιση μηνύματος και αποστολέα, κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι μη μεταβιβάσιμο το μήνυμα, αν δεν συνοδεύεται από την ηλεκτρονική διεύθυνση του αποστολέα και, βεβαίως, αν δεν έχει και συγκεκριμένο, υπαρκτό παραλήπτη.

Αυτό έχει ως λογική συνέπεια ότι κατά την αποστολή ενός μηνύματος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η δήλωση βουλήσεως του αποστολέα ταυτίζεται με την ηλεκτρονική του διεύθυνση, αποτελεί ένα ενιαίο σύνολο, ώστε να καταστεί δυνατή τεχνικά η παραλαβή της από τον παραλήπτη και, φυσικά, είναι ήσσονος σημασίας η μορφή ή η διάταξη με την οποία απεικονίζεται μηχανικά στο έντυπο. Ο καθορισμός, συνεπώς, της ηλεκτρονικής διεύθυνσης κατά τρόπο μοναδικό, από τον ίδιο το χρήστη και η δήλωσή της σε κάθε αποστελλόμενο ηλεκτρονικό μήνυμα συνιστά απόδειξη της ταυτότητας του εκδότη του και κατ' αναλογία με τα οριζόμενα για το παραδοσιακό έγγραφο του άρθρου 443 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας, η μηχανική απεικόνιση του σε έντυπο, σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 444 περίπτωση 3 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας εμπίπτει στην έννοια του ιδιωτικού εγγράφου, με αποδεδεικτική δύναμη εις βάρος του εκδότη του, διότι αυτή ακριβώς η μοναδική για κάθε χρήστη ηλεκτρονική διεύθυνση, που έχει οριστεί και εφαρμοστεί από τον ίδιο τον αποστολέα, έχει τον χαρακτήρα της ιδιόχειρης υπογραφής, έστω και αν δεν έχει την παραδοσιακή μορφή της τελευταίας.

Τα ανωτέρω ισχύουν ανεξαρτήτως της θέσεως στην οποία εμφανίζεται η ηλεκτρονική διεύθυνση του αποστολέα σε σχέση με το κείμενο, το οποίο συνοδεύει, κατά την εμφάνισή του στην οθόνη του υπολογιστή, ή τη μηχανική του απεικόνιση σε χαρτί, και αυτό διότι θα πρέπει να ληφθεί υπ' όψη ότι η πιστοποίηση του προσώπου του αποστολέα και η δέσμευσή του με τη δήλωση βουλήσεως που περιλαμβάνει το μήνυμα, προκαλείται από την συνολική οργάνωση της συγκεκριμένης διαδικασίας, με την έννοια ότι το οποιοδήποτε κείμενο ως ηλεκτρονικό σήμα συνδυάζεται μόνο με την συγκεκριμένη ηλεκτρονική διεύθυνση σε ένα ενιαίο σύνολο, ανεξάρτητα με το ποιες μορφές μπορεί αυτό να απεικονισθεί με μηχανικό τρόπο και η οποία ουσιωδώς διαφέρει από την παραδοσιακή έννοια του εγγράφου.

Έτσι, το επικυρωμένο κατά τον νόμο αντίγραφο του αποσταλμένου ηλεκτρονικού μηνύματος, το οποίο περιέχεται στο σκληρό δίσκο του παραλήπτη αποτελεί πλήρη απόδειξη ότι η περιλαμβανόμενη σε αυτό δήλωση προέρχεται από τον εκδότη-αποστολέα του, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 445 του Κώδικα Πολιτικής Δικονομίας.

Επιπλέον, στις άτυπες συμβάσεις, η κατάρτισή τους μπορεί να γίνει μέσω ηλεκτρονικών εγγράφων και, ειδικά, μέσω του διαδικτύου και με ανταλλαγή δηλώσεων βουλήσεως μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Με τη μέθοδο αυτή τα συμβαλλόμενα μέρη αναγνωρίζουν ότι συμβάλλονται εγκύρως, ακριβώς διότι δεν αμφισβητείται η ταυτότητα του αποστολέα. Κατόπιν αυτών, στις συμβάσεις οι οποίες καταρτίζονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και στις οποίες εφαρμογή έχει το ελληνικό δίκαιο, η απόδειξη της δηλώσεως βουλήσεως των συμβαλλομένων είναι δυνατόν να συντελεσθεί υπό τα ανωτέρω εκτιθέμενα μέσω επικυρωμένων από πληρεξούσιο δικηγόρο, αντιγράφων των περιεχομένων στο σκληρό δίσκο του ηλεκτρονικού υπολογιστή, μηνυμάτων των συμβαλλομένων (π.χ. σχετική απόφαση Ειρ. Αθ. 8444/2011).

Ανάπτυξη ανοικτών δεδομένων (open data)

Η επικείμενη ανάπτυξη ανοικτών δεδομένων (open data) χαρακτηρίζεται ως σημείο ολοκλήρωσης της διαδικτυακής πρόσβασης στη Δικαιοσύνη. Αναδύεται ως μια τάση τα τελευταία χρόνια, με ισχυρή πολιτική υποστήριξη σε διεθνές επίπεδο (π.χ. Άρθρο 8 της Ευρωπαϊκής Σύμβασης για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα), για το άνοιγμα δικαστικών δεδομένων στο ευρύ κοινό, με σκοπό να είναι όλες οι δικαστικές αποφάσεις προσβάσιμες σε όλους διαδικτυακά και δωρεάν (με περισσότερο ή λιγότερο αυστηρούς περιορισμούς στα προσωπικά δεδομένα - όνομα των ενδιαφερόμενων μερών, κατοικία -σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία). Αυτές οι πολιτικές «ανοιχτών δεδομένων» αντιπροσωπεύουν μία σημαντική θεωρητική πρόοδο για την πρόσβαση στη νομοθεσία καθιστώντας τη διαθέσιμη σε όλους και με ίδιες προϋποθέσεις νομολογίας.

Βέβαια, αυτή η εκδοχή της πραγματικής προσβασιμότητας, ενός δικαιώματος που παραδίδεται ωμά στους πολίτες, υποκινεί και προειδοποιεί για βαθιές αναταραχές στους επαγγελματικούς κύκλους νομικών συμβουλών και εκδόσεων.

Φαίνεται λοιπόν ο αντίκτυπος της ανάπτυξης ανοικτών δικαστικών δεδομένων στην πρόσβαση της Δικαιοσύνης. Η ηλεκτρονική δημοσίευση από τις δημόσιες αρχές, μερικές φορές χωρίς τη γνώση, και ίσως εις βάρος ατόμων τα οποία υποτίθεται ότι υπηρετούν ή προστατεύουν τη Δικαιοσύνη, δηλαδή Δικαστές, είναι δυνατή μόνο υπό ορισμένες προϋποθέσεις διότι άλλως, ενδέχεται να δημιουργήσουν δυσπιστία για τη Δικαιοσύνη (Γνώμη αριθ. 14 (2011), §18 της CCJE).

Άυλες υπηρεσίες επικοινωνίας

Οι άυλες υπηρεσίες επικοινωνίας με τους διαδίκους είναι ήδη λειτουργικές (σε ορισμένες χώρες και υπό ανάπτυξη σε άλλες). Υπηρεσίες άμεσης παραπομπής στα Δικαστήρια, ειδικά σχεδιασμένες για διαδικασίες χωρίς υποχρεωτική εκπροσώπηση, απαλλάσσουν

τον ενάγοντα από την αποστολή εγγράφων από χαρτί μέσω ταχυδρομείου ή παράδοση με το χέρι στα Δικαστήρια. Μετά από αυτήν τη λογική, τα συστήματα πληροφοριών είναι σε θέση να βοηθήσουν τους διαδίκους, υποβοηθούμενοι ή όχι από έναν δικηγόρο, να λαμβάνουν άμεσα και απευθείας πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία τους σε άυλη μορφή μέσω ειδοποιήσεων SMS ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, προσκαλώντας τους να μεταβούν σε έναν ασφαλή διαδικτυακό λογαριασμό ή/και έμμεσα, μέσω συμβούλου (δικηγόρου ή νόμιμου εκπροσώπου τους).

Επίσης, με την χρήση άυλων συστημάτων, μπορεί να γίνει πρόσκληση για ακρόαση, αλλά και επιβεβαίωση της παρουσίας με μήνυμα που στάλθηκε λίγες ημέρες πριν από τη δικαστική διαδικασία στο τηλέφωνό τους με SMS, επιτρέποντας έτσι να αυξηθεί σημαντικά το ποσοστό εμφάνισης αποτελεσματικότητας και των δύο μερών και, συνεπώς, μείωση του ποσοστού αναβολής των ακροάσεων.

Οι Δικαστές εξακολουθούν να κάνουν τη δικαστική απόφαση διαθέσιμη στους διαδίκους, μέσω κοινοποίησή της στον προσωπικό και ασφαλή ηλεκτρονικό χώρο τους, ακολουθούμενη από πληροφορίες σχετικά με τις διαθέσιμες νομικές οδούς (online ή όχι) για επιβολή ή αμφισβήτησή της.

Δυνητική βελτίωση φυσικής λήψης πληροφοριών

Η εφαρμογή συστημάτων πληροφοριών βελτιώνει δυνητικά τη φυσική λήψη πληροφοριών. Εκτός από το κέρδος για τον χρήστη, ο οποίος μεμονωμένα δεν είναι πλέον υποχρεωμένος να κινηθεί φυσικά στα Δικαστήρια για να λάβει πληροφορίες ή να προκαλέσει μια διαδικασία, αυτές οι διαδικτυακές υπηρεσίες ωφελούν την οργάνωση του Δικαστηρίου, εφόσον είναι επιτρεπτό με το να μειωθούν οι χρόνοι αναμονής στους χώρους υποδοχής του Δικαστηρίου, εάν όχι να εξαλειφθούν, επιτρέποντας να λάβει ο διάδικος τις πληροφορίες που αναζητά από έναν υπολογιστή.

Ο χρόνος που εξοικονομήθηκε από την ενημέρωση αυτών των πολιτών που δύναται να αναζητήσουν πληροφορίες από το Διαδίκτυο, επιτρέπει επίσης στο κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό να επικεντρωθεί στη βοήθεια των ανθρώπων που απέχουν από τη χρήση αυτών των συσκευών ή των οποίων η διαδικασία απαιτεί ένα συγκεκριμένο επίπεδο πληροφοριών ή μια άμεση συνέντευξη στον χώρο του Δικαστηρίου. Υπάρχει εξίσου η δυνατότητα να ολοκληρώνουν αυτήν την προσφορά των διαδικτυακών και φυσικών πληροφοριών στο Δικαστήριο, μέσω υβριδικού συστήματος, τηλεφωνικής σύνδεσης σε οποιοδήποτε σημείο της επικράτειας.

Μια ακόμη πιο φιλόδοξη πολιτική αναδιάρθρωσης αποτελούν τα φυσικά σημεία πρόσβασης στον νόμο, δημιουργώντας τοπικά υποκαταστήματα κοινά μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών, όπου οι υπάλληλοι ειδικά εκπαιδευμένοι στην εγκάρσια ικανότητα μπορούν να πλοηγηθούν στα διαφορετικά συστήματα πληροφοριών και να παρέχουν τοπική βοήθεια στους πολίτες, σε συνεργασία με το προσωπικό των Δικαστηρίων, όπου απαιτείται, όπως για παράδειγμα τα ΚΕΠ.

Βέβαια το ότι αναπτύσσονται μηχανισμοί για την αποτροπή επίσκεψης στα Δικαστήρια μέσω της χρήσης τηλεδιάσκεψης μπορεί να ακούγεται καινοτόμο και χρηστικό, αλλά εγκυμονεί κινδύνους τους οποίους οφείλουμε να εστιάσουμε και να προσέξουμε εγκαίρως. Λόγου χάρη η ανάπτυξη μηχανισμού που συστηματοποιείται για δικαστική συνεργασία κυρίως μεταξύ διαφορετικών χωρών ή για μια κατηγορία ατόμων με ειδικές ανάγκες, ως μέρος της προδικαστικής φάσης μιας υπόθεσης ή για ορισμένα μέρη της ακρόασης (έκθεση εμπειρογνομόνων, υποβολή καταγγελίας, εξ αποστάσεως εξέταση ή μαρτυρία), είναι διαδικασίες που θεωρούνται πηγή σημαντικής εξοικονόμησης, τόσο σε αστικές υποθέσεις όσο και σε ποινικές υποθέσεις. Από την άποψη της ποιότητας, από την άλλη πλευρά, απαιτείται στη χρήση τηλεδιάσκεψης ακόμα μια σειρά από τεχνικές βελτιώσεις ή πρωτόκολλα ακοής, για πολλούς, πολίτες ή επαγγελματίες. Όπως υπογραμμίζει εισηγητής στο ψήφισμα της Συνέλευσης της Κοινοβουλευτικής επιτροπής του Συμβουλίου της Ευρώπης για την πρόσβαση στη Δικαιοσύνη και τις ΤΠΕ: *«Είναι σημαντικό τα Δικαστήρια που χρησιμοποιούν τηλεδιάσκεψη να συνεχίζουν να εξετάζουν πώς να μετριάσουν αυτές τις αδυναμίες, για παράδειγμα με την έρευνα τεχνολογικών εξελίξεων που βελτιώνουν την ποιότητα της τηλεδιάσκεψης και αποκρυπτογράφησης σημάτων βίντεο για την προστασία τους από την παρακολούθηση. Δικηγόροι, Δικαστές και προσωπικό του Δικαστηρίου πρέπει επίσης να εξοικειωθούν με τις διαφορές μεταξύ μιας συνήθους μαρτυρίας που δίνεται αυτοπροσώπως από έναν μάρτυρα και μιας μαρτυρίας μέσω τηλεδιάσκεψης, για να μάθουν πώς αυτές οι διαφορές μπορούν να έχουν ορισμένες συνέπειες σε μια υπόθεση που εξελίσσεται με αυτόν τον τρόπο. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που καταθέτουν μέσω τηλεδιάσκεψης τείνουν να το κάνουν κοιτάζοντας την οθόνη για να δουν το άλλο μέρος αντί να κοιτάζουν την κάμερα, η οποία έχει ως αποτέλεσμα να αφαιρείται η άμεση επαφή με τα μάτια με άτομα στην αίθουσα του Δικαστηρίου. Το γεγονός της κατανόησης αυτού και άλλων διαφορών που σχετίζονται με αυτήν την κατάσταση μπορεί να βοηθήσει τους δικηγόρους, τους Δικαστές και το προσωπικό του Δικαστηρίου να αλλάξουν αυτό που περιμένουν από μια κατάθεση που*

κατατέθηκε από τηλεδιάσκεψη, σε σχέση με μία δήλωση που έγινε προσωπικά από τον μάρτυρα ». Αναμφίβολα, είναι μια ανησυχία για την ποιότητα της Δικαιοσύνης.

Για παράδειγμα, έχουν δημιουργηθεί ιστότοποι για αστικές υποθέσεις, που αφορούν γενικά την αντιμετώπιση διαφορών χαμηλής αξίας (κατανάλωση, μισθώσεις κατοικιών) ή ειδικές διαδικασίες εντολών πληρωμής· επίσης αναπτύσσονται τώρα και για οικογενειακές υποθέσεις (όπως διαζύγια). Δημόσιοι φορείς, αλλά και ιδιωτικοί φορείς εκμετάλλευσης προσφέρουν διαδικτυακές υπηρεσίες επίλυσης διαφορών (*Online Dispute Resolution - ODR*) άμεσα προσβάσιμες σε Δικαστές. Ορισμένα νομικά συστήματα το βλέπουν ως εναλλακτική προσφορά, όταν άλλοι το θεωρούν ως συμπληρωματική προσφορά, πριν από την παραπομπή τους σε δικαστικές διαδικασίες. Αυτός ο τύπος προσέγγισης συμβάλλει σαφώς στην πρόληψη της συμφόρησης των Δικαστηρίων προωθώντας την αντιμετώπιση της διαφοράς μέσω συμβιβασμού ή μηχανογραφημένης διαμεσολάβησης. Η παραπομπή στο δικαστικό σύστημα σε περίπτωση αποτυχίας συμβιβασμού και διαμεσολάβησης είναι τότε δυνατή, αλλά διευκολύνεται - όταν το σύστημα πληροφοριών συνδέεται ή αναγνωρίζεται από το δημόσιο - λόγω της αυτόματης επανέναρξης των πληροφοριών για τα ενδιαφερόμενα μέρη της διαφοράς, η οποία είναι τότε σχεδόν σε κατάσταση κρίσης, στο να αποφύγουν οι ενδιαφερόμενοι να καταθέσουν έγγραφα για άλλη μια φορά με πληροφορίες, αξιώσεις και αιτήματα προς υποστήριξη της διαφοράς τους.

Πρόσβαση στη Δικαιοσύνη μέσω συστημάτων πληροφοριών

Πρόσβαση στη Δικαιοσύνη μέσω συστημάτων πληροφοριών, σημαίνει μείωση κόστους και ανακατανομή φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Προσθέτοντας όλες αυτές τις καινοτομίες που επιδιώκουν να μην καλωσορίσουν τους διαδίκους με φυσική παρουσία στο Δικαστήριο, εκτός μόνο σε περιπτώσεις που έχουν καταστεί απολύτως απαραίτητες, οι μεταρρυθμίσεις δικαστικών χαρτών προς αυτή την κατεύθυνση έχουν καταφέρει, ως τελικό όφελος της χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών, τη σημαντική μείωση των υλικών και ανθρώπινων πόρων.

Το κόστος ανάπτυξης και λειτουργίας συστημάτων πληροφοριών που θεωρούνται ως πολύ χαμηλότερο συγκριτικά με το κόστος που σχετίζεται με τη δικαστική ιδιοκτησία και τη συντήρησή της, θα επέτρεπαν ακόμη και εξοικονόμηση ανθρώπινου δυναμικού σε τοπικό επίπεδο.

Ωστόσο, ορισμένοι επισημαίνουν ότι μια τέτοια εξίσωση δεν λαμβάνει απαραίτητα υπόψη το κόστος των κρυμμένων μετασχηματισμών προς άυλες υπηρεσίες. Πρώτα είναι μια μεταφορά κόστους από τον χειριστή (νομικό σύστημα) στον χρήστη (ενάγων), ουσιαστικά είναι ο χρόνος που αφιερώνεται από τον χειριστή που τροφοδοτεί και ενεργεί στο σύστημα πληροφοριών, το οποίο μπορεί να αφορά στις περισσότερες διαδικτυακές υπηρεσίες προς το κοινό ή καταναλωτή. Πρόκειται λοιπόν για το επαγόμενο κόστος που επιβαρύνει τις σχετικές εξοικονομήσεις, διαδικτυακή πρόσβαση στη Δικαιοσύνη που διαταράσσει τον ρόλο, τις υπηρεσίες και, συνεπώς, το οικονομικό μοντέλο νομικών και δικαστικών επαγγελμάτων. Τέλος, πρόκειται για το νέο κόστος, απαραίτητο για την καλή και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της άυλης υπηρεσίας, όπως για παράδειγμα επενδύσεις σε νέα προφίλ ανθρώπινων πόρων που έχουν καταστεί απαραίτητες για την ηλεκτρονική Δικαιοσύνη (μέσω προσλήψεων πιο συχνά όταν η επανεκπαίδευση ή η εξάσκηση δεν αρκούν), ακόμη και αν ο νόμιμος μισθός των Δικαστών και υπαλλήλων πρέπει να παραμείνει, για μια στιγμή τουλάχιστον, στο ίδιο. Η απλή σύνδεση τέτοιων υπηρεσιών δεν αρκεί για να επιτευχθούν αυτόματα οι στόχοι της ποιότητας και η μείωση του κόστους που μερικές φορές τίθενται.

Η παροχή άυλων υπηρεσιών συνδυάζεται με μια προσπάθεια (και ένα κόστος) σε θέματα επικοινωνίας, σημαντική και μακροπρόθεσμη, με το κοινό, μέσω όλων των πιθανών καναλιών, με την προϋπόθεση:

- i) ότι η ύπαρξη των νέων εργαλείων είναι γνωστή σε επαρκή αριθμό πολιτών,
- ii) μπορεί να δημιουργήσει την εμπιστοσύνη που θα επιτρέψει στο κοινό να κάνει το βήμα για να το χρησιμοποιήσει και
- iii) δημιουργεί επαναλαμβανόμενες και διαρκείς αλλαγές στις συνήθειες του κοινού σχετικά με τη σχέση τους με τη δημόσια υπηρεσία της Δικαιοσύνης.

Σε αντίθεση με μια ολοκληρωμένη προσέγγιση ανάπτυξης για διαδικτυακές υπηρεσίες, ορισμένες χώρες φαίνεται να θέλουν να περιορίσουν τη χρήση ηλεκτρονικών παραπομπών σε Δικαστήρια, η οποία χρήση θα μπορούσε να περιορίσει τον ρόλο του Δικαστή και να καταλήξει σε ένα είδος διαφορετικής υποστήριξης με υπηρεσίες και διαδικτυακές πλατφόρμες επίλυσης διαφορών. Είναι στην πραγματικότητα η ίδια ερώτηση που οδηγεί τη σκέψη των υποστηρικτών της ανάπτυξης διαδικτυακών υπηρεσιών και των αντιπάλων τους, δηλαδή το πώς να επισημάνουμε στα μάτια του πολίτη την προστιθέμενη αξία και την εγγύηση που δίνει η δημόσια υπηρεσία Δικαιοσύνης για την υπεράσπιση των δικαιωμάτων της, είτε είναι άυλη είτε όχι;

Η ενοποίηση των Δικαστηρίων θα πρέπει, ωστόσο, να συμβαδίζει με την αυξημένη χρήση των ΤΠΕ για τη μείωση της συχνότητας να ταξιδεύουν πολίτες και δικηγόροι στα Δικαστήρια. Επιπλέον, οι ΤΠΕ πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση ορατότητας και διαύγειας των νομικών διαδικασιών. Οι εφαρμογές λογισμικού αντικαθιστούν τα έντυπα έγγραφα και επιτρέπουν τους χρήστες να μην εμφανίζονται αυτοπροσώπως. Η μηχανογράφηση μπορεί να παρέχει ευελιξία, η οποία καθορίζει τις υπηρεσίες και μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή σε οποιοδήποτε σχεδόν επίπεδο κάθε δικαστικού οργάνου.

Βέβαια η ανάπτυξη ΙΤ (Information Technology) δεν μπορεί να δικαιολογήσει την κατάργηση των Δικαστηρίων, διότι η εισαγωγή της πληροφορικής στα Δικαστήρια δεν πρέπει να αποτελέσει σε καμία περίπτωση συμβιβασμό των ανθρώπινων και συμβολικών πτυχών της Δικαιοσύνης. *«Εάν η Δικαιοσύνη γίνεται αντιληπτή από τους διαδίκους ως καθαρά τεχνική λειτουργία, χωρίς την πραγματική και θεμελιώδη λειτουργία της, κινδυνεύει να αποκτηνωθεί. Η Δικαιοσύνη είναι και πρέπει να παραμείνει ανθρώπινη, γιατί ασχολείται κυρίως με τους ανθρώπους και τις διαφορές τους»* (CCJE, 2011α).

Η αντίληψη των διαδίκων για τα πλήρως άυλα συστήματα παραμένει σε κάθε περίπτωση αιτία να μετρηθεί και να αξιολογηθεί, προκειμένου να γνωρίζουμε εάν το επίπεδο εμπιστοσύνης σε μια διαδικασία πανομοιότυπη με εκείνη της πρόσωπο-με-πρόσωπο αλληλεπίδρασης όσον αφορά τις πληροφορίες σχετικά με τα δικαιώματά τους, παράδοση της υπόθεσής τους σε αναγνωρίσιμο εκπρόσωπο ενός ιδρύματος και συζήτηση υπό την ηγεσία ενός νομικού επαγγελματία παρουσία των διαφόρων ομιλητών είναι εφάμιλλη στα μάτια των διαδίκων.

Φαίνεται ακόμη πιο απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι ειδικές ανάγκες των πληθυσμών που, για λόγους ηλικίας ή κοινωνικής κατάστασης, δεν έχουν εύκολη πρόσβαση, ούτε μια πολύ ανεπτυγμένη πρακτική κουλτούρας υπηρεσιών και ψηφιακής αλληλεπίδρασης για να διασφαλιστεί ότι οι μειονεκτούσες κατηγορίες ανθρώπων εν προκειμένω έχουν στη διάθεσή τους άλλες μορφές πρόσβασης σε δικαστικά όργανα. Είναι απόλυτα σαφές ότι όλοι οι χρήστες δεν έχουν πάντα πρόσβαση στην πληροφορική και ότι τα τρέχοντα παραδοσιακά μέσα πρόσβασης σε πληροφορίες δεν πρέπει να καταργηθούν. Ωστόσο, τα «γραφεία βοήθειας» και άλλες μορφές βοήθειας στα Δικαστήρια δεν πρέπει να αφαιρεθούν για εσφαλμένους λόγους ότι η πληροφορική καθιστά τη Δικαιοσύνη «προσιτή σε όλους». Αυτή η πτυχή είναι ιδιαίτερα σημαντική για την προστασία των ευάλωτων ατόμων.

Η χρήση της δεν πρέπει να μειώσει τις διαδικαστικές εγγυήσεις που διατίθενται σε άτομα που δεν έχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες. Πρέπει να διασφαλιστεί ότι παρέχεται ειδική βοήθεια σε αυτόν τον τομέα σε μέρη που δεν έχουν τέτοια πρόσβαση (CCJE, 2011β).

Δείγμα εργαλείων πρόσβασης στη Δικαιοσύνη που αναπτύσσονται στην Ευρώπη σύμφωνα με τις βάσεις δεδομένων της Crystal Balance και της EVAL

Αυστρία: COURTPUB - Ηλεκτρονική δημοσίευση εμπορικών και δικαστικών αποφάσεων, μοναδικές εμπορικές πληροφορίες

Ισπανία: Redabogacia - One-stop-shop για την υποβολή αιτήματος νομικής συνδρομής μέσω μιας φυσικής λήψης και διαδικτυακής πρόσβασης

Εσθονία: AET- Διαδικτυακή υπηρεσία για την κίνηση διαδικασιών και την παρακολούθηση πληροφοριών σχετικά με μια υπόθεση, συμπεριλαμβανομένης της διαβίβασης εγγράφων και της ηλεκτρονικής υπηρεσίας πληρωμών για το κόστος

Γαλλία: Justice.fr - Πύλη πληροφοριών για τους διαδίκους σε δυναμική μορφή που επιτρέπει ιδίως να προσδιορίσετε το αρμόδιο Δικαστήριο και να κατεβάσετε τις αντίστοιχες φόρμες για την παραπομπή τους

Γαλλία: Sagace- Εξυπηρέτηση σε διοικητικά ζητήματα που επιτρέπουν στους διαδίκους να συμβουλευονται σύνοψη πληροφοριών σχετικά με το φάκελο προσφυγής

Γαλλία: Διαβούλευση Avocats - Εθνική πλατφόρμα για διαβούλευση με δικηγόρο (ραντεβού, μέσω τηλεφώνου ή μέσω e-mail) του οποίου η υπηρεσία καλύπτεται στη συνέχεια από μία τιμητική συμφωνία

Γαλλία: JuriCA και JuriNET - Βάσεις δεδομένων της νομολογίας των εφετείων σε υποθέσεις αστικές και εμπορικές (JuriCA) και το Ακυρωτικό Δικαστήριο σε όλα τα θέματα (JuriNET)

Γαλλία: Medicys - Διαδικτυακή πλατφόρμα διαμεσολάβησης για προσφερόμενες καταναλωτικές διαφορές από το Εθνικό Επιμελητήριο της Γαλλίας

Λιθουανία: TEISMAS - Πύλη πληροφοριών Δικαιοσύνης που διευκολύνει την επικοινωνία με διεκδικητές χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά μηνύματα ειδοποίησης για σύνδεση σε διακομιστή ασφαλής

Κάτω Χώρες: Rechtwijzer - Πλατφόρμα συμβιβασμού και διαμεσολάβησης πριν από οποιαδήποτε δίκη για διαφορές σχεσιακού χαρακτήρα, ιδίως όσον αφορά τις μισθώσεις, τη γειτονιά ή την οικογένεια

Χώρες του Συμβουλίου της Ευρώπης - Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων: HUDOC - Πρόσβαση σε όλη τη νομολογία του Δικαστηρίου με μια προηγμένη μηχανή αναζήτησης

Χώρες του Συμβουλίου της Ευρώπης - Ευρωπαϊκό Δικαστήριο Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων: Webcasts Ακροάσεις - Διαδικτυακή ακρόαση του Δικαστηρίου και παροχή δεδομένων σχετικά με την υπόθεση σε πολλές γλώσσες

Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Πύλη ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης - Πύλη πληροφοριών για τα ευρωπαϊκά συστήματα Δικαιοσύνης (δικαστικά συστήματα και επαγγέλματα, ευρωπαϊκή νομολογία) που προσφέρουν έναν αριθμό μοναδικό προσδιορισμού δικαστικών αποφάσεων στην Ευρώπη

Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης: Πύλη για τη διαδικτυακή επίλυση καταναλωτικών διαφορών- πλατφόρμα σύνδεσης μερών σε διασυνοριακές καταναλωτικές διαφορές στην Ευρώπη

Ηνωμένο Βασίλειο: Υποβολή ένστασης - Διαδικτυακή υπηρεσία ένοχων για αδικήματα κυκλοφορίας αποτρέποντας τον ενάγοντα από το να προσφύγει στο Δικαστήριο όταν το αδίκημα δεν αμφισβητηθεί και να λάβει δικαστική απόφαση εντός συντομευμένων προθεσμιών

Τουρκία: UYAP - Κεντρικό Πληροφοριακό Σύστημα που προσφέρει Πύλη Πληροφοριών Δικαιοσύνης και διαδικασίες με κοινοποίηση συμβάντων στους χρήστες μέσω SMS

Αλλαγές σε δομικά σημεία των οργανισμών

Όπως είναι απόλυτα κατανοητό και αναμενόμενο, αυτός ο νέος τύπος επικοινωνίας απαιτεί σημαντικές αλλαγές σε όλα τα δομικά στοιχεία των οργανισμών. Πρώτον, μια προσαρμογή της νομοθεσίας πρέπει να εξελιχθεί για να παράγει τα αναμενόμενα νομικά αποτελέσματα των ηλεκτρονικών ανταλλαγών (διακοπή των προθεσμιών έως..... για παράδειγμα) και να προβούμε σε μια προσαρμογή σε μια νέα χρονικότητα (με συμπεράσματα που δεν αποδίδονται πλέον " στο τελευταίο λεπτό " αλλά "στο τελευταίο δευτερόλεπτο") για να συνεχίσει να επιβάλλει την αρχή της αντιπαράθεσης.

Μια αλλαγή στις πρακτικές, για παράδειγμα, όπως ο περιορισμός του όγκου των συνημμένων που διαμορφώνει το σύστημα του υπολογιστή μερικές φορές καθιστά δύσκολο στον δικηγόρο να αποστείλει τα απαραίτητα έγγραφα σε περιορισμένο αριθμό. Αλλά η αποϋλοποίηση απαιτεί επίσης και την εφαρμογή άριστου συντονισμού μεταξύ τμημάτων πληροφορικής σε ολόκληρη την θεσμική αλυσίδα (δικαιοδοσίες και φραγμοί

για παράδειγμα), προκειμένου να διασφαλιστεί η τεχνική συνοχή, και φυσικά η ασφάλειά του, δεδομένου του εμπιστευτικού χαρακτήρα των εν λόγω συναλλαγών.

Έτσι, και ιδίως στην περίπτωση διαδικασιών διασυνοριακά, οι δικηγόροι αντιμετωπίζουν νέα διλήμματα σε θέματα δικαίωματος στην απόδειξη (ηλεκτρονική) αποστολής και εναρμόνιση της ηθικής προκειμένου να εξασφαλιστεί η άυλη ανταλλαγή σε επίπεδο τουλάχιστον ισοδύναμο με την ανταλλαγή υλικών. Σε γενικές γραμμές, η ανάπτυξη των άυλων επικοινωνιών απαιτούν να εξεταστεί η συγκεκριμένη φύση και ο ρόλος των ψηφιακών αποδεικτικών στοιχείων μέσω ειδικής και προσαρμοσμένης νομοθεσίας. Αυτό που πρωτεύει να σημειωθεί είναι το απαιτητό της ασφάλειας δεδομένων, που δυστυχώς δεν μπορούμε να είμαστε σε θέση να διασφαλίσουμε την απόλυτη ακεραιότητά της, δηλαδή την ποιότητά της για μια διοίκηση - αυτή της Δικαιοσύνης - μία από τις κύριες κινητήριες δυνάμεις της οποίας είναι η εμπιστοσύνη του κοινού για τη λειτουργία και τις αποφάσεις της.

Δείγμα εργαλείων επικοινωνίας μεταξύ Δικαστηρίων και επαγγελματιών στην Ευρώπη σύμφωνα με τις βάσεις δεδομένων της Crystal Balance και της EVAL

Γερμανία: Ηλεκτρονικό γραμματοκιβώτιο Δικαστηρίου και διοίκησης στο ομοσπονδιακό Δικαστήριο διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας – Σύστημα ηλεκτρονικών κουτιών που επιτρέπουν την ανταλλαγή και αρχειοθέτηση εντελώς διαδικτυακά στο Δικαστήριο Ομοσπονδιακός νόμος περί διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας

Γερμανία: Regis STAR - Ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης δεδομένων μητρώου εμπορική πρόσβαση στους πολίτες

Γερμανία (Κάτω Σαξονία): elektronische Justiz Niedersachsen (eJuNi) - Σύστημα υποστήριξης για τη μετάβαση και αλλαγή προς ένα σύμπαν εντελώς χωρίς χαρτί στη Γερμανία, που προτάθηκε από το ομόσπονδο κράτος της Κάτω Σαξονίας

Αυστρία: ERV (Elektronischer Rechtsverkehr) - Συνδεδεμένο ηλεκτρονικό σύστημα παραπομπής Δικαστηρίου στο σύστημα διοίκησης επιχειρήσεων

Βοσνία-Ερζεγοβίνη: Δικαστικό σύστημα πληροφοριών - Σύστημα ηλεκτρονικών επικοινωνιών πολυμέσων μεταξύ επαγγελματιών για την ανταλλαγή δεδομένων και εγγράφων που συνδέονται με τη διαχείριση επιχειρήσεων

Κροατία: Ηλεκτρονική συνεργασία μεταξύ εθνικών μητρώων - Χώρος διασύνδεσης μεταξύ διαφορετικών εθνικών μητρώων σχετικά με τη Δικαιοσύνη που επιτρέπουν την ανταλλαγή των τελευταίων σε πραγματικό χρόνο για διαθέσιμες πληροφορίες χρήσιμες για τη λήψη αποφάσεων

Ισπανία: Ηλεκτρονικοί πλειστηριασμοί - Πλατφόρμα δικαστικών πλειστηριασμών στη γραμμή

Ισπανία: Lexnet - Προηγμένο σύστημα χειρισμού υποθέσεων με ανταλλαγή εγγράφων και ηλεκτρονική υπογραφή

Εσθονία: E-toimik (e-File) - Προηγμένο σύστημα ηλεκτρονικής επικοινωνίας μεταξύ Δικαστηρίων, υπηρεσίες εισαγγελίας, αστυνομικές υπηρεσίες, φυλακές, δικαστικές υπηρεσίες, δικαστικοί επιμελητές, γραφεία νομικής συνδρομής, τελωνειακές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένης της ανταλλαγής εγγράφων και δεδομένων σχετικά με τις επιχειρήσεις προς μια εντελώς άχρηστη λειτουργία

Εσθονία: Διαδικασία ψηφιακής εντολής πληρωμής - Ημιαυτόματο σύστημα διαχείρισης επιχειρήσεων, εντολή πληρωμής που επιτρέπει στον βοηθό Δικαστή που είναι υπεύθυνος για αυτό το είδος υπόθεσης την επεξεργασία χωρίς χαρτί από την έναρξη της διαδικασίας έως την κοινοποίηση της απόφασης

Γαλλία: RPVA (Virtual Private Network of Lawyers) και E-Bar - Πλατφόρμα επικοινωνίας μεταξύ δικηγόρων μέσω ιδιωτικών χώρων και Δικαστηρίων σε αστικές υποθέσεις μέσω του αντίστοιχου αυτού του RPVJ (Virtual Private Justice Network)

Γαλλία: ΕΠΕ - Ανταλλαγές αιτήσεων μεταξύ του Υπουργείου Εσωτερικών και του Υπουργείου Δικαιοσύνης για την επεξεργασία ποινικών διαδικασιών

Γαλλία: OPALEX - Πλατφόρμα για άυλες ανταλλαγές μεταξύ εμπειρογνομόνων και δικαιοδοσία σε αστικές υποθέσεις στις οποίες έχουν πρόσβαση και οι δικηγόροι για να συμβουλευόνται τις εκθέσεις κατάθεσή τους

Γαλλία: CHORUS Portail Pro - Πύλη που επιτρέπει τη διαχείριση και την πληρωμή των σχετικών παρόχων υπηρεσιών για δαπάνες Δικαστηρίου

Γαλλία: Télérecours - Διαδικτυακό σύστημα αρχειοθέτησης διαδικασιών προσβάσιμο σε δικηγόρους και διοικήσεις για όλες τις διοικητικές διαφορές

Ιρλανδία: Πακέτα ψηφιακών αποδεικτικών στοιχείων - Σύστημα ψηφιοποίησης αρχείων, συμπεριλαμβανομένων αποδεικτικών στοιχείων, παραδίδεται σε ένα αρχείο ευρετηρίου και πλοήγησης PDF για χρήση κοινού

Ιρλανδία: Τηλεδιάσκεψη απομακρυσμένων μαρτύρων - Σύστημα εμφάνισης τηλεδιάσκεψης για απομακρυσμένες μαρτυρίες ευάλωτων ατόμων που ελέγχονται από τον Δικαστή που είναι επιφορτισμένος με την ακρόαση

Ιταλία: PCT (Processo Civile Telematico) - Σύστημα επικοινωνίας και υποβολής ηλεκτρονικά έγγραφων σε αστικές υποθέσεις μεταξύ δικηγόρων και Δικαστηρίων

Λετονία: TIS (Tiesuinformatīvā sistēma) - Σύστημα εμφάνισης τηλεδιάσκεψης για

απομακρυσμένες μαρτυρίες ευάλωτων ατόμων που ελέγχθηκαν από τον Δικαστή που είναι επιφορτισμένος με την ακρόαση

Λιθουανία: Σύστημα ηλεκτρονικών υπηρεσιών - Πλήρως ηλεκτρονικό σύστημα επικοινωνίας με τα συμβαλλόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένης της πληρωμής διαδικαστικών δαπανών ή χρηματικών καταδικαστικών αποφάσεων, καθώς και τη διαβούλευση με τις ηχογραφήσεις των ακροάσεων

Μολδαβία: Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης υποθέσεων (ICMS) - Μηχανογραφημένο σύστημα διαχείρισης υποθέσεων που περιλαμβάνουν συνάρτηση της τυχαίας ανάθεσης υποθέσεων σε Δικαστές και κλήση

Χώρες της ΕΕ: E-CODEX - Εργαλεία για τη διασύνδεση των ευρωπαϊκών Δικαστηρίων που διατίθενται στα κράτη για την κυκλοφορία δεδομένων και τη διαχείριση διασυνοριακών υποθέσεων

Ηνωμένο Βασίλειο: Σύστημα ψηφιακών υποθέσεων Crown Court - DCS - Συνεργατικό σύστημα διαχείρισης για υποθέσεις εισαγγελίας που είναι κοινές με υπαλλήλους, δικηγόρους υπεράσπισης και Δικαστές

Σλοβακία: Ηλεκτρονικό αρχείο θήκης - Ηλεκτρονική θήκη και σύστημα διαχείρισης ημερολογίου ακρόασης σε συνδυασμό με μια βάση δεδομένων νομολογίας, ανοιχτή σε ορισμένα θέματα για παραγωγή ηλεκτρονικών εγγράφων

Μετάβαση από μια κουλτούρα διαχείρισης έργων σε πραγματική διαχείριση καινοτομίας

Οι υποστηρικτές ενός έργου εκσυγχρονισμού που χρησιμοποιείται μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών πρέπει να αναπτύσσουν ένα όραμα δικαστικού συστήματος που υπερβαίνει την απλή λογική ενός έργου, ήτοι να ονομαστεί πραγματική πιλοτική καινοτομία.

Η διαχείριση του έργου από τη διοίκηση είναι απαραίτητο κλειδί για την πιλοτική εφαρμογή ενός εργαλείου συμβατού και έγκαιρου. Φαίνεται απαραίτητο ότι η ομάδα του έργου πρέπει να μπορεί να απολαύσει κάποια ευελιξία στη διαχείριση, ώστε να είναι σε θέση εύκολα να καταφεύγει γρήγορα σε ad hoc παρεμβάσεις και λύσεις καθ' όλη τη διάρκεια της ανάπτυξης του έργου, οι οποίες εάν δεν γίνονται αμέσως, λόγω ιεραρχικής ή εξωτερικής επικύρωσης με υπερβολικά μεγάλο χρονικό διάστημα επίτευξης, να διακυβεύεται ευρύτερα το κόστος και το πρόγραμμα του έργου. Εν κατακλείδι, ο ίδιος ο οργανισμός είναι ο άμεσα υπεύθυνος για τη διαχείριση και την επιτυχία του έργου.

Ένα ηχηρό παράδειγμα είναι η πανδημία του COVID-19. Η διαμόρφωση της νέας πραγματικότητας λόγω της πανδημίας φαίνεται να επιταχύνει την ψηφιοποίηση του κρατικού μηχανισμού. Στην Ελλάδα, μπορούμε ίσως να ελπίζουμε στην άμεση εφαρμογή «άυλων» δικογράφων και γραμματείες Δικαστηρίων χωρίς ουρές.

Η πρωτοφανής πανδημία έφερε πιο κοντά μεγάλες μεταρρυθμίσεις που είχαν ήδη σχεδιαστεί στον χώρο της Δικαιοσύνης και έκανε ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη ταχύτερης ψηφιοποίησης των δικαστικών διαδικασιών. Ήδη έχει θεσπιστεί η δυνατότητα ηλεκτρονικής παραλαβής πολλών πιστοποιητικών που εκδίδουν οι δικαστικές Αρχές μέσω της πλατφόρμας gov.gr, χωρίς να απαιτείται η αυτοπρόσωπη παρουσία των πολιτών ή των δικηγόρων τους. Αδιαμφισβήτητη πραγματικότητα η υπέρμετρη και εργώδης προσπάθεια προκειμένου να ψηφιοποιηθούν ακόμα περισσότερα πιστοποιητικά για τη διευκόλυνση της καθημερινότητας των πολιτών και των δικηγόρων στα Δικαστήρια. Στην κατεύθυνση της «αποϋλοποίησης», τρέχει με γρήγορους ρυθμούς το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης της πολιτικής και ποινικής Δικαιοσύνης, ενώ δρομολογείται η ταχύτερη απόδοση ψηφιακών υπογραφών στους Δικαστές και στους δικηγόρους. Σύμφωνα με τους θεσμούς, άμεσα ξεκινά η ανάπτυξη ηλεκτρονικών φακέλων στις αστικές και ποινικές δίκες, μέσω της χαρτογράφησης της κατάστασης σε τοπικό και θεματικό επίπεδο.

3.4.Κεφάλαιο 4^ο

3.4.1. Συσχετισμός μεθόδων σχεδιασμού έργων και κατανεμημένων πόρων

Οι αστοχίες σε αυτόν τον τομέα πρέπει να συσχετιστούν με τις μεθόδους σχεδιασμού των έργων και τους κατανεμημένους πόρους. Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζονται για την εφαρμογή εργαλείων πληροφορικής στο δικαστικό σύστημα (με σημαντικές οικονομικές συνέπειες στο δημοσιονομικό πλαίσιο που έχει περιοριστεί παντού) δεν μπορούν να μειωθούν με μια απλή απροθυμία για την αλλαγή από την πλευρά των Δικαστών, Εισαγγελέων, υπαλλήλων ή άλλων νομικών επαγγελματιών, αλλά πρέπει να συνταιριάζονται με τις μεθόδους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται με στόχο και όραμα την επίτευξη ενός «τεχνοκρατικού» εκσυγχρονισμού των Δικαστηρίων μέσω της πληροφορικής βάση των ιδιαιτεροτήτων των επαγγεμάτων και την κουλτούρα της δικαστικής δραστηριότητας.

Ο σχεδιασμός των έργων πληροφορικής πρέπει συνεπώς να λαμβάνει υπόψη πολλές μη τεχνικές διαστάσεις, οι οποίες θα τροφοδοτήσουν το σύστημα πληροφοριών και θα τις καταστήσουν σχετικές στο πεδίο μόλις αναπτυχθεί. Και μόνο η ανάπτυξη εξοπλισμού και λογισμικού υπολογιστή θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως παράγοντες εκσυγχρονισμού από μόνα τους, βελτιώνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των Δικαστηρίων. Ωστόσο, η ανατροφοδότηση αποδεικνύεται πολύ πιο ετερογενής παράγοντας, δείχνοντας τα όρια της ανάπτυξης των νέων εργαλείων σε αυτόν τον τομέα: υλικό και λογισμικό που δεν χρησιμοποιείται ακόμη, συντήρηση παλιών πρακτικών, πολλές αντιστάσεις κατά της εγκατάστασης και χρήσης του νέου εργαλείου κλπ.

Τα καλύτερα αποτελέσματα από το σωστό ποσοστό χρήσης του εργαλείου, διαφαίνονται καθαρά, όταν η ανάπτυξη της πληροφορικής αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής αλλαγής, αφήνοντας περιθώρια για επαρκείς μεταρρυθμίσεις προκειμένου να υποστηρίξουν μηχανισμούς με σκοπό να πείσουν όλους τους χρήστες για τα ατομικά τους οφέλη που προκύπτουν από αυτό. Εάν η υποστήριξη του προσωπικού έχει αποδειχθεί ουσιαστικό στοιχείο σε οποιοδήποτε έργο πληροφορικής, είναι επειδή έχει αποδείξει την ικανότητά του να επιτυγχάνει αποτελέσματα, όπως καλύτεροι ρυθμοί χρήσης και ταχύτερη διείσδυση των εγκατεστημένων εργαλείων, σωστή και συνεπής συμπεριφορά για τις αναμενόμενες χρήσεις. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η ανάπτυξη της

πληροφορικής αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής για αλλαγή, η οποία απαιτεί όλοι οι άνθρωποι που επηρεάζονται από αυτήν την αλλαγή να είναι πεπεισμένοι για το ατομικό όφελος που μπορούν να έχουν και να επωφεληθούν από την υιοθέτηση μιας νέας οργανωτικής μεθόδου ή ενός νέου εργαλείου εργασίας.

3.4.1.1. *Επικοινωνία διείσδυσης του εργαλείου πληροφορικής στο δικαστικό σύστημα*

Είναι σημαντικός ένας συνεχής διάλογος με τους μελλοντικούς χρήστες, στοχεύοντας σε οποιονδήποτε μπορεί να επηρεαστεί από τα αποτελέσματα του νέου εργαλείου. Αυτή η επικοινωνία πρέπει να ξεκινήσει από τις πρώτες μελέτες σχετικά με τις πιθανές ανάγκες μέχρι τα αποτελέσματα, την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων που παρέχονται από το εργαλείο πληροφορικής, περνώντας όλα τα στάδια του ορισμού, της κατασκευής και υλοποίησης του έργου στους δικαιούχους του. Πρόκειται για συμμετοχή μελλοντικών χρηστών σχετικά με τα κέρδη που αναμένονται από το νέο εργαλείο και τις ενέργειες που απαιτούνται από αυτούς.

Δεν πρέπει να υιοθετηθεί μια υπερβολική ανακοίνωση που να απεικονίζει το πέρασμα από την αξιολύπητη τρέχουσα κατάσταση σε μία υποδειγματική, αλλά απλά να εντοπιστούν οι ιδανικές προοπτικές που το νέο εργαλείο θα καταστήσει εφικτές. Όσο υψηλότερες είναι οι υποσχέσεις, τόσο πιο δύσκολο είναι να επιτευχθούν. Από την άλλη, μια λεπτομερής κριτική με αρνητικές αποχρώσεις της τρέχουσας κατάστασης μπορεί γρήγορα να γίνει αντιληπτή από τους χρήστες ως άμεση κριτική για το έργο τους και την ικανότητά τους να καινοτομούν και, τελικά, να αποτελέσει εμπόδιο για την υλοποίηση του προτεινόμενου έργου με άμεση κινητοποίηση τους.

3.4.1.2. *Η ασφάλεια του έργου*

Σίγουρα πρωτίστως είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μια πλήρης απογραφή των υπάρχουσών τεχνολογιών πριν να προχωρήσει η ανάληψη έργου μεγάλης κλίμακας. Το ζήτημα της ασφάλειας των συστημάτων πληροφοριών πρέπει να αντιμετωπιστεί με ρεαλισμό. Όπως έχει ήδη αναφερθεί προηγουμένως, η χρήση της λύσης της πληροφορικής εγείρει ανησυχίες σχετικά με τον πολλαπλασιασμό παραβιάσεων ασφαλείας που θα έθετε σε κίνδυνο την ακεραιότητα του δικαστικού συστήματος και των δεδομένων που χειρίζεται, όπως η μετάβαση στα ψηφιακά δεδομένα άρα και μεγαλύτερη

ευπάθεια του συστήματος, η μείωση ή διαγραφή δεδομένων από εισβολή τρίτων ή κακόβουλων εσωτερικών χρηστών.

3.4.1.3. Ένα έργο πληροφορικής επωφελείται από μια συγκριτική προσέγγιση

Η σύγκριση είναι πρώτα δυνατή εσωτερικά, για να διασφαλιστεί η τεχνική συμβατότητα με άλλα συστήματα πληροφοριών που τα Δικαστήρια έχουν ή θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν στο δικαστικό σύστημα, όπως σύστημα χρηματοοικονομικών πληροφοριών, αλλά και πέρα από αυτό με άλλες διοικήσεις, με άλλους επαγγελματικούς τομείς. Είναι απαραίτητο επίσης να παρακολουθείτε η δυνατότητα ανταλλαγής δικαστικών δεδομένων για συνεργασία μεταξύ των χωρών, τόσο σε ποινικές όσο και σε αστικές υποθέσεις, των οποίων η ανάπτυξη απαιτεί υψηλό επίπεδο διαλειτουργικότητας εγκαθιστώντας πλατφόρμες ενδοεπικοινωνίας μεταξύ συστημάτων πληροφοριών.

Θα μπορούσε επίσης να αποδειχθεί χρήσιμο, τέλος, για την κατασκευή ενός εργαλείου πληροφορικής εγχώριο, επιτρέποντας μια χώρα να επωφεληθεί από την εμπειρία και τις καλές πρακτικές μιας άλλης χώρας εντός του ευρωπαϊκού χώρου ή ακόμα και σε παγκόσμιο επίπεδο. Και ακόμη περισσότερο η χρήση των λεγόμενων "*open source*" που διευκολύνει πολύ τις δυνατότητες μιας τέτοιας ανταλλαγής και γιατί όχι, η δημιουργία μιας κοινότητας προγραμματιστών για νομικά θέματα μεταξύ χωρών. Ωστόσο, η σύγκριση μεταξύ των εθνικών εμπειριών έχει φυσικά ορισμένα όρια. Οι θεσμικές διαφορές που υπάρχουν από τη μια χώρα στην άλλη μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στη διεξαγωγή έργων πληροφορικής και στους όρους διεξαγωγής της αλλαγής, η οποία δεν εμποδίζει τους υποστηρικτές σε κάθε χώρα να αντλήσουν κάποια μαθήματα και βέλτιστες πρακτικές, που πρέπει να επανασυγκροτηθούν φυσικά πριν από οποιαδήποτε εφαρμογή σε ένα δικαστικό σύστημα.

Δεν λείπουν τα παραδείγματα όπως αυτά της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία προσφέρει υπηρεσίες Δικαιοσύνης στον κυβερνοχώρο, όπως το e-SENS, στόχος του οποίου είναι να βελτιώσει την διασυνοριακή πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες εντός ΕΕ και να υποστηρίξει την ανάπτυξη μιας ενιαίας ψηφιακής αγοράς, το e-CODEX, το οποίο απλοποιεί τις διασυνοριακές διαφορές παρέχοντας πρόσβαση σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής παράδοσης, ηλεκτρονικές υπογραφές, ηλεκτρονικές διαταγές πληρωμής, ηλεκτρονικό έλεγχο ταυτότητας και ηλεκτρονικά έγγραφα και το e-CURIA, το οποίο είναι ουσιαστικά

απλώς ένα σύστημα ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης. Επιπλέον, άλλες χώρες εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και όχι μόνο, έχουν ενσωματώσει ορισμένες τεχνολογίες στην κρίση τους για Δικαιοσύνη, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η Ιταλία και η Ισπανία και άλλες.

Το Ηνωμένο Βασίλειο εκτελεί διαδικτυακή αξίωση χρημάτων (MCOL), μια υπηρεσία που επιτρέπει την υποβολή αξίωσης μέσω διαδικτύου εναντίον δύο ατόμων το πολύ που οφείλουν έως και 100.000£ που αρνούνται να πληρώσουν.

Η Ιταλία προσφέρει Trial On line, (Fabri & Lupo, 2012) το οποίο είναι ουσιαστικά ένα ηλεκτρονικό σύστημα αρχειοθέτησης και ένα σύστημα διαχείρισης υποθέσεων.

Η Ισπανία έχει περάσει νόμους, με στόχο να ρυθμίσει την τεχνολογία που χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με το νομικό σύστημα και έχει τελικά ως αποτέλεσμα την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στο νομικό σύστημα για τους σκοπούς επεξεργασίας των δεδομένων και τη διαχείριση νομικών αρχείων, όπως το Lexnet Justice που επιτρέπει την ασφαλή μεταφορά δικαστικών δεδομένων (Martinez, 2009).

Στη Σλοβενία (EVIP) υπάρχει επικοινωνιακός κόμβος για τη διανομή των εγγράφων των Δικαστηρίων στη Σλοβενία (EVIP) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017).

Ο εν λόγω κόμβος λειτουργεί ως κεντρικό μητρώο εγγράφων των Δικαστηρίων σε όλο το φάσμα του συστήματος απονομής Δικαιοσύνης της Σλοβενίας. Ο κόμβος περιόρισε σημαντικά τον χρόνο που απαιτείται για την κατάρτιση και την αποστολή των εγγράφων των Δικαστηρίων και αυτό με τη σειρά του συνέβαλε στη μείωση της διάρκειας των δικαστικών διαδικασιών. Επίσης, το προσωπικό των Δικαστηρίων απαλλάχθηκε από τις διοικητικές εργασίες που αφορούν την εκτύπωση, την τοποθέτηση σε φακέλους και την αποστολή, με αποτέλεσμα τα μέλη του προσωπικού να διαθέτουν περισσότερο χρόνο για να αφοσιωθούν σε ουσιαστικές εργασίες.

Στη Ρουμανία, εφαρμόζεται η ανοιχτή πρόσβαση στη νομολογία. Το Υπουργείο Δικαιοσύνης και τα Δικαστήρια δημοσιοποιούν τις πληροφορίες που χρειάζονται οι διάδικοι για να παρακολουθούν τις υποθέσεις τους στα Δικαστήρια (τα ονόματα των διαδίκων, τις ημερομηνίες συνεδριάσεων, το αντικείμενο της υπόθεσης και την απόφαση συνοπτικά). Το 2015, το ίδρυμα του ινστιτούτου νομικών πληροφοριών της Ρουμανίας (ίδρυμα RoLII) εγκαινίασε μια νέα διαδικτυακή πύλη που παρέχει πρόσβαση του κοινού στο πλήρες κείμενο όλων των δικαστικών αποφάσεων, σε όλους τους βαθμούς. Καλύπτει

όλα τα στάδια της διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένων αυτών που επιδέχονται προσφυγή, τηρώντας το δικαίωμα σεβασμού της ιδιωτικής ζωής.

Στη Λετονία, υφίσταται διαδικτυακή πύλη ηλεκτρονικών υπηρεσιών Δικαστηρίων. Για τη βελτίωση της πληροφόρησης του κοινού και των επιχειρήσεων σχετικά με τις υπηρεσίες των Δικαστηρίων, η διαδικτυακή πύλη των εθνικών Δικαστηρίων (<https://manas.tiesas.lv/eTiesas/>) παρέχει πλέον μια πιο φιλική προς τον χρήστη διεπαφή με ηλεκτρονικές υπηρεσίες και επικαιροποιημένες πληροφορίες για τα Δικαστήρια. Στις βελτιώσεις περιλαμβάνονται:

- Πλατφόρμα για την κατάθεση δικογράφων μέσω διαδικτύου.
- Επιγραμμική συμπλήρωση και υποβολή εντύπων.
- Επιγραμμική παρακολούθηση της πορείας της διαδικασίας ενώπιον του Δικαστηρίου.
- Ηλεκτρονικές ειδοποιήσεις.
- Ημερολόγιο όπου παρουσιάζεται η διαθεσιμότητα δικηγόρων και Εισαγγελέων.

Η Αυστραλία προσφέρει υπηρεσίες ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης, διαδικτυακή αίθουσα Δικαστηρίων και διαδικτυακές υπηρεσίες διαχείρισης υποθέσεων, και είναι η πρώτη που έχει χρησιμοποιήσει μια πλήρως ηλεκτρονική αίθουσα Δικαστηρίου για την ακρόαση ποινικής υπόθεσης υψηλού προφίλ (Potter et al., 2009).

Οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής διαθέτουν πολλές ηλεκτρονικές αίθουσες Δικαστηρίων. Για παράδειγμα, η Αίθουσα Συνεδριάσεων Mc Glothlin, που βρίσκεται στο William και Mary College of Law, είναι μία από τις λίγες που διαθέτουν τεχνολογία που καθιστά δυνατό να δημοσιεύσει Δικαστήριο μεταγραφές σε απευθείας σύνδεση σε πραγματικό χρόνο, και ήταν η πρώτη που χρησιμοποίησε ολογραφική οθόνη με αποδεικτικά στοιχεία και συναρπαστική τεχνολογία (Lederer, 2004).

Στον Καναδά, έχουν προκύψει πολλές εξελίξεις για την ηλεκτρονική πρόσβαση σε δικαστικά αρχεία και αποφάσεις και ηλεκτρονικά συστήματα διαχείρισης υποθέσεων, αλλά η μόνη πλήρως ηλεκτρονική αίθουσα Δικαστηρίου βρίσκεται στις εγκαταστάσεις του Πανεπιστημίου του Μόντρεαλ. Γνωστή ως το *Cyberjustice Laboratory*, αυτή η δικαστική αίθουσα χρησιμοποιεί μερικές από τις πιο προηγμένες τεχνολογίες Δικαστηρίου, όπως η οπτικοακουστική τεχνολογία που επιτρέπει πολυδιάσκηψη και παρουσίαση αποδεικτικών στοιχείων σε διάφορες μορφές, συμπεριλαμβανομένων τρισδιάστατων αποδεικτικών στοιχείων μέσω ψηφιακού προβολέα και επιλογής

ζωντανών σχολιασμών αποδεικτικών στοιχείων ενώ παρουσιάζονται (Εργαστήριο Cyberjustice, 2015α). Μία από τις ιδιαίτερες εξελίξεις του *Cyberjustice Laboratory* είναι η πλατφόρμα γνωστή ως PARLe (Πλατφόρμα για βοήθεια στην επίλυση των διαφορών ηλεκτρονικά), η οποία βοηθά στην επίλυση διαφορών χαμηλής έντασης μέσω του Διαδικτύου (Εργαστήριο Cyberjustice, 2015β).

3.4.1.4. Καθορισμός σαφών στόχων χωρίς τεχνικές παραμέτρους

Μια πολιτική για τη βελτίωση της ποιότητας της Δικαιοσύνης χρησιμοποιώντας την ανάπτυξη της πληροφορικής πρέπει να μπορεί να διατυπωθεί μέσω σαφών, μετρήσιμων και ρεαλιστικών στόχων, για τους οποίους η τεχνολογία νοείται μόνο ως μέσο και όχι ως σκοπός. Αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής για τον εκσυγχρονισμό της Δικαιοσύνης που εφαρμόζεται χρησιμοποιώντας τον ως ένα εργαλείο μεταξύ άλλων.

Καθοδήγηση της Cyberjustice από δικαστική και όχι από τεχνική άποψη

Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, που συνθέτουν αυτό που στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική αποκαλείται «*cyberjustice*», πρέπει να καθοδηγείται από δικαστική άποψη και όχι από τεχνική άποψη. Αυτή η συχνή δήλωση συνεπάγεται έναν ορισμό στόχων εκσυγχρονισμού που μπορεί να απαλλαγεί από τυχόν ανησυχίες που σχετίζονται με τον ίδιο τον υπολογιστή. Αυτό είναι προαπαιτούμενο ουσιώδες για την επιτυχία οποιουδήποτε έργου, ελλείψει του οποίου η εφαρμογή των πόρων πληροφορικής εγκυμονούν κινδύνους μη ικανοποίησης ούτε των συμφερόντων των διαδίκων ούτε των νομικών επαγγελματιών, και μπορεί να προκαλέσει αποδυνάμωση και μείωση της εμπιστοσύνης στο δικαστικό όργανο διότι η αρχιτεκτονική των ΤΠΕ ικανοποιεί τις ανάγκες τόσο των Δικαστηρίων όσο και των διαδίκων.

Οι στόχοι που έχουν ανατεθεί στην αλλαγή πρέπει να μπορούν να συνδέονται με την προώθηση των αξιών της Δικαιοσύνης όπως η αμεροληψία, η ανεξαρτησία, η μοναδικότητα του νόμου και η προσβασιμότητα κοινώς αποδεκτές και νομικά προστατευμένες στον ευρωπαϊκό χώρο, προκειμένου να υποχρεωθούν οι τεχνικές λύσεις που προβλέπονται να σεβαστούν τους στόχους που αφορούν ειδικά τη Δικαιοσύνη βελτιώνοντας την ποιότητά της. Και αυτό, σε όλα τα στάδια της διαχείρισης του έργου, όπως ακόμα και στις μικρότερες λεπτομέρειες του συστήματος πληροφοριών. Αυτή η προηγούμενη έκφραση τιμών χρησιμεύει ως ορίζοντας για τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, τους διαχειριστές και τους δικαιούχους του έργου στην αξιολόγηση και στη

διαχείριση αλλαγών. Όπως υπογραμμίζει η Συμβουλευτική Επιτροπή Ευρωπαίων Δικαστών στα συμπεράσματα στη γνωμοδότησή της αριθ. 14 (2011): «*Η πληροφορική πρέπει να προσαρμοστεί στις ανάγκες των Δικαστών και άλλων χρηστών, δεν πρέπει ποτέ να παραβιάζονται εγγυήσεις και διαδικαστικά δικαιώματα όπως εκείνα που εξασφαλίζουν δίκαιη δίκη ενώπιον Δικαστή*».

3.4.1.5. Έλεγχοι διεργασιών

Η ανάπτυξη ενός συστήματος πληροφοριών απαιτεί έλεγχο διαδικασιών στην εργασία στο σύστημα Δικαιοσύνης. Η ανάπτυξη της διαδικτυακής Δικαιοσύνης είναι μια ευκαιρία για να επανεξεταστούν οι οργανωτικοί μέθοδοι και οι διαδικαστικοί κανόνες που κληρονομήθηκαν από το παρελθόν, με σεβασμό στις θεμελιώδεις αρχές του διαδικαστικού δικαίου και της δικαστικής οργάνωσης. Πράγματι, τα ηλεκτρονικά συστήματα Δικαιοσύνης θέτουν υπό αμφισβήτηση την ισορροπία μεταξύ της διαδικασίας, αφενός, που είναι το σύνολο των κανόνων δικαίου που εφαρμόζονται στις δικαστικές διαδικασίες, τα προνόμια των διαφόρων μερών στη διαδικασία κατά έναν τρόπο, και οι διαδικασίες αφετέρου, που είναι οι πρακτικές επιλογής μορφοποίησης διαδικαστικών κανόνων μέσω μιας συγκεκριμένης οργάνωσης εργασίας, και της χρήσης μιας σειράς καθηκόντων. Υπάρχει επομένως μια πολύ ισχυρή συσχέτιση μεταξύ του ορισμού του διαδικαστικού προτύπου και των διαδικασιών εργασίας. Αυτό οφείλεται στη μηχανοργάνωση των εργασιών που προκαλούνται από την άφιξη της πληροφορικής στη διαδικασία ελέγχου.

3.4.1.6. Μεταρρυθμιστική δικαστική οργάνωση

Η μεταρρύθμιση της δικαστικής οργάνωσης, πρέπει να γίνει με ρεαλιστικό τρόπο. Οι θεωρητικές αναδιοργανώσεις μέσω της συγγραφής σημειώσεων ή εγκυκλίων είναι καταδικασμένες σε αποτυχία, αν δεν βασιστούν στον επαναπροσδιορισμό των νομικών πρακτικών, πρωτοκόλλων και τελετών γύρω από το νέο εργαλείο και τις προκύπτουσες νέες διαδικασίες ή οργανισμούς. Όταν ένα νέο νομικό πλαίσιο είναι απαραίτητο για την έγκριση των νέων πρακτικών, δεν πρέπει να φτάσει ούτε πολύ νωρίς ούτε πολύ αργά η έκθεση, σχετικά με το σχέδιο σχεδιασμού και ανάπτυξης του εργαλείου IT που εξετάζεται, διότι μπορεί να μην αντιστοιχεί στο εργαλείο που τελικά δημιουργήθηκε ή να αφήσει τους χρήστες να περιμένουν δικαιώματα ή προνόμια που αναγνωρίζονται στα

κείμενα αλλά δεν είναι αποτελεσματικά, επειδή θα είχε το αποτέλεσμα να καθυστερήσει η αποτελεσματική έναρξη ισχύος του εργαλείου.

Σε αυτό μπορούμε να προσθέσουμε, όπως έγραψε ο εισηγητής του ψηφίσματος 2081 (2015) στην §67: *«Ο κίνδυνος για τη βραχυπρόθεσμη μείωση της παραγωγικότητας μετά την εισαγωγή των ΤΠΕ υπογραμμίζει τη σημασία της επέκτασης των νέων τεχνολογιών. Είναι σημαντικό τα Δικαστήρια να γνωρίζουν αυτήν την καμπύλη μάθησης για να υποστηρίζεται η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, ειδικά εάν η βραχυπρόθεσμη μείωση της αποτελεσματικότητας μπορεί να περιορίσει μελλοντικές επενδύσεις στις ΤΠΕ».*

3.4.1.7. Διαλειτουργικότητα μεταξύ μερών

Το επίπεδο διαλειτουργικότητας μεταξύ όλων των μερών σε μια αλυσίδα άυλης επικοινωνίας. Ο σχεδιασμός ενός νέου εργαλείου πληροφορικής που περικλείεται από μία ομάδα ομοιογενών χρηστών, εάν είναι θεωρητικά δυνατόν και μπορεί να δικαιολογηθεί για απόρρητους λόγους, φαίνεται να είναι κοντόφθαλμος, καθώς ο κύριος λόγος για τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας είναι η προώθηση της κυκλοφορίας δεδομένων μεταξύ διαφορετικών φορέων μιας αλυσίδας πληροφοριών (με περιορισμό επιβεβλημένο, από τεχνική άποψη, να τηρείται η πρόσβαση σε ορισμένες πληροφορίες σε σαφώς προσδιορισμένες κατηγορίες ατόμων). Η χρήση και επαναχρησιμοποίηση δεδομένων για διαδικασίες παρακολούθησης και μεταδεδομένων στο πλαίσιο της πιλοτικής δικαιοδοσίας καθώς και πολιτικές Δικαιοσύνης γενικότερα, ενδιαφέρουν μόνο εάν ζητηθούν τα δεδομένα.

Η κυκλοφορία μπορεί εύκολα να ανταλλαχθεί μέσα σε ένα κανάλι πληροφοριών και να χρησιμοποιηθεί χωρίς νέα επεξεργασία ή μεταμόρφωση με πρόσθετες τεχνικές - ή χειροκίνητες - διαδικασίες.

Πρέπει επομένως να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους όρους διαλειτουργικότητας μεταξύ όλων των κρίκων/μερών της αλυσίδας πληροφοριών εντός και εκτός του δικαστικού συστήματος (δικηγόροι, αστυνομία, εμπειρογνώμονες) για να εντοπιστούν άμεσες ανάγκες, αλλά και για να επιτρέψουν, εάν είναι απαραίτητο, μια κοινή χρήση ή κυκλοφορία δεδομένων σε μελλοντικές χρήσεις, ειδικά με άλλα κυβερνητικά συστήματα.

Κατ' αρχήν οι δυνατότητες κυκλοφορίας πληροφοριών και η επιβολή περιορισμών σε αυτές επιβάλλονται σε μια συγκεκριμένη στιγμή μέσω κατάλληλων κανόνων ασφάλειας και εμπιστευτικότητας, από τους οποίους επιφέρεται μεγαλύτερη ευελιξία και

αποδεικνύεται καλύτερη επένδυση από ένα σύστημα σχεδιασμένο κατ' αποκλειστικότητα μόνο για μια ομάδα χρηστών χωρίς τη δυνατότητα να ανοίξει παρά μόνο με κόστος μίας νέας επένδυσης με πιθανές τεχνικές επιπλοκές. Ένας έλεγχος των συνθηκών διαλειτουργικότητας σχετικά με τις δυνατότητες επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών με κόστος ορισμένες ουσιώδεις τροποποιήσεις μετά από μία χρονική περίοδο, θα αποτελούσε πανάκεια.

3.4.1.8. Ομοιογένεια των επιπέδων του εξοπλισμού υπολογιστών

Η ανάπτυξη του εργαλείου IT πρέπει να μπορεί να γίνει σε επίπεδο στόχου εξοπλισμού με τον οποίο το σύνολο ή το μεγαλύτερο μέρος των ενδιαφερόμενων μερών να εξισορροπούν, διαφορετικά η νέα πρωτοβουλία δεν θα είναι πλήρως αποτελεσματική. Είναι, συνεπώς απαραίτητη για την αξιολόγηση της κατάστασης του εξοπλισμού πληροφορικής, οι ομάδες χρηστών να έχουν προσδιοριστεί προηγουμένως για την πρόβλεψη του σχεδιασμού του έργου, του χρόνου και του κόστους μιας πιθανής ανανέωσής του.

Επιπλέον, ακόμη και αν το κόστος της ανανέωσής του δεν βαρύνει το ίδιο το δικαστικό σύστημα, οι υποστηρικτές του εργαλείου πληροφορικής θα πρέπει να έχουν καλή ιδέα για το επίπεδο εξοπλισμού των χρηστών εξωτερικά: για παράδειγμα δικηγόροι, αλλά και δικαστικοί λειτουργοί, δικαστικοί υπάλληλοι όταν η υπηρεσία στοχεύει εν μέρει ή εξ ολοκλήρου σε αυτούς, προκειμένου να επιλέξουν τις τεχνικές επιλογές που επιτρέπουν μια αποτελεσματική χρήση στην υπηρεσία εφαρμογής.

Δεν είναι τόσο η τυποποίηση υλικού που πρέπει να αναζητηθεί (ιδίως λόγω της επένδυσης που αυτή αντιπροσωπεύει σε ένα ακριβό περιβάλλον πληροφορικής και με μικρούς βιομηχανικούς κύκλους), όσο ο εξοπλισμός, αλλά και οι ικανοί χρήστες με το υλικό που θα είναι επαρκές δεδομένης της χρήσης που θα τους δοθεί, μόνο λαμβάνοντας υπόψη τις εφαρμογές πληροφορικής ή τις λειτουργίες που το αφορούν.

3.4.1.9. Προϋποθέσεις διαχείρισης των δικαστικών δεδομένων

Η διατήρηση, ιδιοκτησία και ασφάλεια των δικαστικών δεδομένων υπολογιστή που δημιουργούνται ή παρασκευάζονται από το εξεταζόμενο εργαλείο είναι βασικές ερωτήσεις που σχετίζεται με την ακεραιότητα του δικαστικού συστήματος που ορίζεται από το γενικό δίκαιο δεδομένων που ισχύει στον Ευρωπαϊκό χώρο και συμπληρώνεται από τη νομοθεσία κάθε κράτους. Ο υπολογισμός της ποσότητας των δεδομένων που θα

παραχθεί βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, από την εφαρμογή υπολογιστή που θεωρείται ότι δεν πρέπει να είναι υποτιμημένο, δεδομένου ότι οι συνέπειες όσον αφορά τον απαιτούμενο χώρο αποθήκευσης θα εξαχθούν με την ορθή λειτουργία του δικαστικού συστήματος. Αυτό έχει απαραίτητως ένα κόστος που πρέπει να είναι σε θέση να προβλέψει εξελίξεις και διακυμάνσεις στην αγορά. Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί και στους δύο όρους πρόσβασης σε δικαστικά δεδομένα, όπως να προστατεύεται από οποιαδήποτε εξωτερική εισβολή και να εξασφαλίζεται η γρήγορη και εύκολη πρόσβαση για εξουσιοδοτημένους χρήστες.

Όπως προτείνει το CCJE στη με αριθμό 14, §16 γνωμοδότηση: *«Δεδομένα και πληροφορίες, όπως αυτά που περιέχονται στα μητρώα, μεμονωμένα αρχεία, προπαρασκευαστικές σημειώσεις και έργα, δικαστικές αποφάσεις καθώς και στατιστικά στοιχεία σχετικά με την αξιολόγηση της δικαστικής διαδικασίας και η διαχείριση Δικαστηρίου πρέπει να γίνεται με κατάλληλο επίπεδο ασφάλειας. Στα πλαίσια των Δικαστηρίων, η πρόσβαση σε πληροφορίες πρέπει να περιορίζεται σε εκείνους που τις χρειάζονται για την εκτέλεση των καθηκόντων τους»*. Το επαγγελματικό απόρρητο, όταν υπάρχει, πρέπει να διασφαλίζεται ιδιαίτερα στους χρήστες όπως οι δικηγόροι. Γενικά, τα συστήματα πληροφοριών θα κατασκευαστούν σύμφωνα με το σχετικό καθεστώς που αφορά στα προσωπικά δεδομένα που ισχύουν στο κράτος και κατά προτίμηση σύμφωνα με τα περισσότερα στην Ευρώπη (Συμβούλιο της Ευρώπης, 1981), προκειμένου να διασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στο δικαστικό τομέα (ψήφισμα 2081 του 2015, §70). Ένα άλλο σημείο προσοχής αφορά τις προϋποθέσεις για μακροπρόθεσμη διατήρηση δεδομένων.

Η επένδυση σε δημόσιες εκμεταλλεύσεις διακομιστών είναι πιθανό να είναι καλύτερη όταν εγγυάται την ακεραιότητα των δεδομένων, και είναι σκόπιμη η επιλογή μιας λύσης που το εγγυάται έναντι οποιουδήποτε κινδύνου για τη λήξη δεδομένων με την πάροδο του χρόνου, είτε λόγω του επιλεγμένου υλικού είτε την εξέλιξη των μορφών και των γλωσσών. Μέσω αυτών των τεχνικών ερωτημάτων, πρέπει να έχουμε κατά νου ότι είναι η ανάμνηση της Δικαιοσύνης που διακυβεύεται, για υποθέσεις που εκκρεμούν, για επανέναρξη λίγων ετών ή δεκαετίες αργότερα, και για την ιστορία των θεσμών μας.

3.4.1.10. Κατανομή υλικών και ανθρώπινων πόρων

Η κατανομή πόρων προσαρμοσμένων και ανάλογων με τη φιλοδοξία των έργων οφείλει να αποτελεί εχέγγυο δίκαιης κατανομής σε έργα εκσυγχρονισμού που χρησιμοποιούν ΤΠ λαμβανομένου υπόψη όλων των άμεσων και έμμεσων δαπανών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου εργαλείου προς πραγμάτωση νέων επαγγελματικών πρακτικών. Αυτά είναι τα κόστη εκτέλεσης του ίδιου του έργου και η υλοποίηση του εργαλείου, αλλά και το κόστος που πραγματοποιήθηκε πριν από τους προκαταρκτικούς ελέγχους και από τις απαραίτητες δράσεις επικοινωνίας (όσο το δυνατόν ευρύτερες, συμπεριλαμβανομένων και των αρχών επιβάρυνσης του προϋπολογισμού Δικαιοσύνης), την ενημέρωση και την εκπαίδευση των χρηστών (επαγγελματίες ή μη) μεταξύ όλων των δαπανών που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ομαλή εκτέλεση ενός έργου. Η επιτυχία ενός έργου πρέπει να είναι αυτοσκοπός, αλλά ο απώτερος στόχος κάθε έργου είναι να προσφέρει την αναμενόμενη υπηρεσία μέσω των παραδοτέων του υπό τους όρους υπό τους οποίους εγκρίθηκε από τον προϋπολογισμό. Όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους, φαίνεται απαραίτητο να μπορούμε να βασιστούμε σε ομάδες με πολυτομεακή δομή ειδικά αφιερωμένη στο έργο, με επικεφαλής έναν νομικό επαγγελματία. Προικισμένος με επαρκή εμπειρία και εξουσία, αυτός ο επαγγελματίας που πρέπει να ενσωματώσει τα οφέλη του εργαλείου για τους χρήστες, να υποστηρίζεται από έναν τεχνικό διευθυντή, με τη διάθεση, εντός της ομάδας, μιας σειράς δεξιοτήτων που καλύπτουν τις διάφορες νομικές και IT διαστάσεις του έργου, χωρίς να ξεχνάμε τις πτυχές της εργονομίας για την εφαρμογή του υπολογιστή, την επικοινωνία γύρω από το έργο και τα παραδοτέα του, και την εκπαίδευση μελλοντικών χρηστών, που είναι όλες δεξιότητες, ειδικές απαιτήσεις που απαιτούν την παρέμβαση ειδικών εντός ή δίπλα στην ομάδα του έργου. Η διαθεσιμότητα του προσωπικού γύρω από τους στόχους και το χρονοδιάγραμμα του έργου φαίνεται προφανώς απαραίτητη αφού είναι αποδεκτό ότι μια εγκάρσια ομάδα πρέπει να επωφεληθεί από την πραγματική αυτονομία διαχείρισης και δράσης.

Σωστή διαχείριση υλικών πόρων

Θα είναι εφικτή η πραγματοποίησή του με την υποστήριξη εξειδικευμένου προσωπικού, χωρίς σύγκρουση συμφερόντων με κανένα πάροχο υπηρεσιών που είναι υπεύθυνοι για την παραγωγή ή τη συντήρηση των τεχνικών λύσεων που υιοθετήθηκαν, ούτε συγκρούσεις εξουσίας με άλλα μέρη της δικαστικής διοίκησης. Οι γραμμές αναφοράς πρέπει να είναι ένα δεδομένο σαφές και κατανοητό από όλους, προς τη μοναδική κατεύθυνση του έργου. Το ζήτημα του ποσού των πόρων που διατίθεται στον προϋπολογισμό του έργου πρέπει να αντιμετωπιστεί ταυτόχρονα με εκείνο των

λεπτομερειών του στην εφαρμογή της διαχείρισης αυτών των δημοσιονομικών πόρων, τόσο στη λογιστική όσο και στη νομική υπόσταση. Η ευελιξία που θα είναι δυνατό να επιτευχθεί μέσα σε ένα προηγουμένως καθορισμένο πλαίσιο μπορεί να προσφέρει στη διαχείριση έργου το απαραίτητο περιθώριο για απρόβλεπτα γεγονότα που τυχόν προκύψουν κατά τη διάρκεια της ζωής του έργου των υπολογιστών.

Ανακατανομή εξοικονομημένων ανθρώπινων πόρων

Προώθηση των δυνατοτήτων ανακατανομής των πόρων που εξοικονομούνται από τον ένα τομέα στον άλλο στη Δικαιοσύνη, όταν αυτό είναι δυνατόν. Αν και η πληροφορική σχετίζεται με την εικόνα μιας δημιουργικής καινοτομίας που τοποθετείται σε νομικό πλαίσιο, δεν έχει ως προς την τελικότητα, μοναδικό κίνητρο, την εξοικονόμηση πόρων ή τα κέρδη από την άποψη της αποδοτικότητας. Έχει ως τελικό στόχο τη μεγαλύτερη μείωση της πρόσβασης στα Δικαστήρια όσο και τη διευκόλυνση της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη, διασφαλίζοντας καλύτερα την ισορροπία μεταξύ όλων των μερών, βελτίωση της αναγνωσιμότητας των αποφάσεων και της διαφάνειας του συστήματος Δικαιοσύνης. Παρόλο που η αποτελεσματικότητα θα βρίσκεται στο επίκεντρο της καινοτομίας που υποστηρίζεται από το IT, η διαχείρισή του πρέπει να οδηγήσει τους υποστηρικτές της αλλαγής στο να εξεταστεί η ανακατανομή των πόρων που εξοικονομούνται προς άλλες ανάγκες ως προτεραιότητα στις δικές τους πολιτικές. Αυτές οι ανακατανομές αποτελούν παράγοντες καλύτερης κινητοποίησης εκ μέρους των παραγόντων του συστήματος Δικαιοσύνης και διεύρυνση της βάσης των υπό εξέταση μεταρρυθμίσεων. Στην πραγματικότητα, η μηχανοργάνωση δεν πρέπει να οδηγήσει στην εξάλειψη της ανθρώπινης παρέμβασης αλλά στην ανακούφιση όταν είναι δυνατόν, απαλλάσσοντας την από ορισμένες δυσλειτουργίες, όπως εξαιρετικά επαναλαμβανόμενες εργασίες ή χαμηλή διανοητική κινητοποίηση. Το *Cyberjustice* μπορεί να αποτελέσει ορίζοντα ανάπτυξης για τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως Δικαστές, Εισαγγελείς, υπάλληλοι, δικηγόροι, επιμελητές όσον αφορά στην ανακατανομή του χρόνου εργασίας τους σε αποστολές που είναι αδιανόητο να δούμε να εκτελούνται από μηχανήματα.

3.5.Κεφάλαιο 5^ο

3.5.1. Τεχνητή νοημοσύνη (*Artificial Intelligence AI*)

3.5.1.1. Μηχανική μάθηση

Ο Ευρωπαϊκός Χάρτης Δεοντολογίας για τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης (Ε.Χ.Δ.Τ.Ν.) στα δικαστικά συστήματα υιοθετήθηκε από την CEPEJ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την αποτελεσματικότητα της Δικαιοσύνης) στο Στρασβούργο, στις 3-4 Δεκεμβρίου 2018, χωρίς μέχρι σήμερα στην Ελλάδα να έχει ανοίξει ένας διάλογος ή να έχει γίνει κάποια ενημέρωση στους δικαστικούς λειτουργούς και στις Δικαστικές Ενώσεις, παρά το γεγονός ότι υπήρχε τέτοια σύσταση (παράγραφος 155 Ε.Χ.Δ.Τ.Ν.).

Τότε η CEPEJ ενέκρινε τον πρώτο Ευρωπαϊκό Ηθικό Χάρτη σχετικά με τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στα δικαστικά συστήματα. Αυτό το καινοτόμο κείμενο, που εκπονήθηκε από την ομάδα εργασίας της CEPEJ για την ποιότητα της Δικαιοσύνης (CEPEJ-GT-QUAL), καθορίζει αρχές για την καθοδήγηση της ανάπτυξης εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης στα ευρωπαϊκά δικαστικά συστήματα.

Τον Ιανουάριο του 2020, η CEPEJ ξεκίνησε επίσης μια διαβούλευση σχετικά με τη σκοπιμότητα μιας διαδικασίας πιστοποίησης στο πλαίσιο της εφαρμογής του παρόντος Χάρτη. Αυτό το έργο διαχειρίζεται επίσης το CEPEJ-GT-QUAL.

Οι πρόσφατες εξελίξεις στην ψηφιακή Δικαιοσύνη εμφανίζονται ως πραγματικές ευκαιρίες για τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της Δικαιοσύνης. Ταυτόχρονα, αποτελούν νέες προκλήσεις για τον σεβασμό των θεμελιωδών αρχών της δίκης, βασικές εγγυήσεις των δικαστικών μας συστημάτων, όπως η υπεροχή του κράτους δικαίου, η ανεξαρτησία και η αμεροληψία του Δικαστή, η αρχή της αντιδικίας ή η προστασία των θεμελιωδών ελευθεριών. Συνιστώσα ανυπέρβλητη η εγγύηση ότι απέναντι στην αυξανόμενη ανάγκη ένταξης των τεχνικών Δικαιοσύνης στον κυβερνοχώρο και των τεχνικών τεχνητής νοημοσύνης στις μεταρρυθμίσεις των δικαστικών συστημάτων είναι να διασφαλιστεί ότι αυτές οι καινοτομίες δεν θέτουν σε κίνδυνο τα δικαιώματα και τις εγγυήσεις των πολιτών.

Έτσι, η Ομάδα Εργασίας για την *Cyberjustice* και την Τεχνητή Νοημοσύνη (CEPEJ-GT-CYBERJUST) έχει το καθήκον της «ανάπτυξης εργαλείων με σκοπό την παροχή ενός πλαισίου και εγγυήσεων στα κράτη μέλη και τους νομικούς επαγγελματίες που επιθυμούν

να δημιουργήσουν ή να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες και Τεχνολογίες επικοινωνίας και / ή μηχανισμούς τεχνητής νοημοσύνης σε δικαστικά συστήματα, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα της Δικαιοσύνης. Το έργο αυτό θα πρέπει να υλοποιηθεί σε συντονισμό με το έργο άλλων οργάνων του Συμβουλίου της Ευρώπης στον συγκεκριμένο τομέα, ιδίως της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Νομικής Συνεργασίας (CDCJ) και της ad hoc Επιτροπής Τεχνητής Νοημοσύνης (CAHAI), που ιδρύθηκε πρόσφατα από την Επιτροπή Υπουργών, προκειμένου να εξεταστεί γενικότερα η σκοπιμότητα και τα πιθανά στοιχεία ενός νομικού πλαισίου για την ανάπτυξη, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης. Τα εργαλεία που θα αναπτυχθούν από αυτήν τη νέα ομάδα εργασίας, θα πρέπει να έχουν θέματα με ποσοτικά όσο και με ποιοτικά κριτήρια που να αφορούν την τηλεδιάσκεψη, την τεχνητή νοημοσύνη που χρησιμοποιείται σε εναλλακτικές μεθόδους επίλυσης διαφορών ή την εκτέλεση δικαστικών αποφάσεων ή δικαστικών διαδικασιών σε ψηφιακό πλαίσιο. Επιπλέον, το CEPEJ-GT-CYBERJUST θα πρέπει να αναπτύξει εκπαιδευτικά προγράμματα σχετικά με τα εργαλεία CEPEJ στον τομέα του κυβερνοχώρου και της τεχνητής ευφυΐας.

Τόσο οι Δικαστές και η χρήση από αυτούς των εφαρμογών ΑΙ που αναπτύσσονται για να παρέχουν συστήματα αυτόματης δικαιοδοτικής λειτουργίας (automated judicial decision-making) όσο και οι δικηγόροι, θα κληθούν να ανταποκριθούν στην νομική ανάλυση σύνθετων και πρωτόγνωρων θεμάτων, με γνώμονα ότι η τεχνητή νοημοσύνη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την υποστήριξη του έργου των νομικών επαγγελματιών και των Δικαστηρίων και για τη διασφάλιση καλύτερης ποιότητας της Δικαιοσύνης.

Η μέθοδος Τεχνητής Νοημοσύνης χρησιμοποιεί αλγόριθμους που μπορούν να προβλέψουν, πάντα σύμφωνα με ισχυρισμούς, με πιθανότητα 79% τις δικαστικές αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Δικαστηρίου Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων. Πρόκειται για τη λεγόμενη «προβλεπτική Δικαιοσύνη» η οποία στηριζόμενη σε αλγόριθμους εξετάζει προηγούμενες δικαστικές αποφάσεις και λαμβάνοντας υπόψη το υλικό της κάθε δικογραφίας, μπορεί να προβλέψει την απόφαση του Δικαστηρίου σε κάθε νέα υπόθεση. Ο όρος «Τεχνητή Νοημοσύνη» καταδεικνύει τον βασικό στόχο του να μπορέσει κάποτε η τεχνολογία να δημιουργήσει αυτοματοποιημένα συστήματα αποφάσεων που να επιτελούν σύνθετες ενέργειες χωρίς την διαρκή παρέμβαση του ανθρώπου, με την ακολουθία λογικών ενεργειών που αποτελούν αποτέλεσμα μίας μηχανικής εκμάθησης ή βαθιάς μάθησης (*machine learning / deep learning*), όροι που συχνά συμπίπτουν με την έννοια της ΑΙ.

Η μηχανική μάθηση μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύνολο τεχνικών και εργαλείων που επιτρέπουν στους υπολογιστές να σκέφτονται δημιουργώντας μαθηματικούς αλγόριθμους που βασίζονται σε δεδομένα. Η βαθιά μάθηση είναι μια μορφή μηχανικής μάθησης. Ορισμένοι τύποι βαθιάς μάθησης βασίζονται στις ίδιες αρχές με το νευρικό δίκτυο του εγκεφάλου γι' αυτό και τα δίκτυα αυτού του είδους ονομάζονται artificial neural networks (ANN) και βασίζονται κυρίως σε γνωστά σύνολα δεδομένων εκπαίδευσης που βοηθούν τους αλγόριθμους αυτομάθησης να εκτελούν μια εργασία. Η ΑΙ χωρίζεται σε δύο μεγάλες γενικές κατηγορίες, που αναφέρονται κυρίως στην εξάρτηση της εφαρμογής της από την συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα. Την περιορισμένη ή αδύναμη ΑΙ και την γενική ή ισχυρή ΑΙ.

Η πρώτη είναι αυτή που βιώνουμε και χρησιμοποιούμε σήμερα σε αρκετές εφαρμογές κυρίως ψηφιακές και αναφέρεται σε ΑΙ που είναι σε θέση να χειριστεί μόνο ένα συγκεκριμένο έργο, όπως ένα εργαλείο φιλτραρίσματος ανεπιθύμητης ηλεκτρονικής αλληλογραφίας (spam), μία εφαρμογή αναγνώρισης προσώπων ή μια συνιστώμενη λίστα αναπαραγωγής από την υπηρεσία διαδικτυακής μουσικής Spotify ή ακόμα και ένα αυτοκίνητο χωρίς οδηγό, αποτελούν εφαρμογές αυτού που αποκαλείται περιορισμένη ΑΙ.

Η ισχυρή ΑΙ είναι ικανή να εμφανίζει στοιχεία ανθρώπινης νοημοσύνης και κοινής λογικής και μπορεί να θέσει τους δικούς της στόχους. Αυτό που είναι χαρακτηριστικό για τη μηχανική εκμάθηση, είναι ότι οι αλγόριθμοι δεν μπορούν να εκφράσουν αυτό που σκέφτονται. Η ισχυρή ΑΙ, στην ιδανική της μορφή, είναι σαν ένα ανθρώπινο σύστημα που διαθέτει τις γνωστικές ικανότητες και τη γενική βιωματική κατανόηση του περιβάλλοντος που έχουμε εμείς οι άνθρωποι φτιάξει, σε συνδυασμό με την ικανότητα επεξεργασίας αυτών των δεδομένων με πολύ μεγαλύτερες ταχύτητες από το ανθρώπινο νου, δηλαδή περιέχει όχι μόνο συνείδηση της ύπαρξης και των επιλογών του αλλά και ταχύτερη διαδικασία απόφασης.

Συνεπώς, το σύστημα θα γίνει εκθετικά μεγαλύτερο από τον άνθρωπο στους τομείς της γνώσης, της γνωστικής ικανότητας και της ταχύτητας επεξεργασίας, δημιουργώντας μία πολύ ενδιαφέρουσα στιγμή για το ανθρώπινο είδος και τη θέση του στο σύστημα αποφάσεων όπως το γνωρίζουμε σήμερα (ερευνητικό, διαγνωστικό, δικαιοδοτικό κλπ.). Ο στόχος είναι να επιτραπεί στην ΑΙ, ως “έξυπνη Δικαιοσύνη”, να βοηθήσει τους ανθρώπους να βρίσκουν πιο γρήγορα τις πληροφορίες που χρειάζονται ταξινομημένες και διαχωρισμένες σύμφωνα με το σκεπτικό της αναζήτησής τους, να τους βοηθήσει δηλαδή να σκέφτονται και να δρουν πιο αποτελεσματικά σε λιγότερο χρόνο. Για πρώτη

φορά βλέπουμε ότι μία μηχανή μπορεί να αναγνώσει και κατανοήσει (!) ένα κείμενο πιο αξιόπιστα από τον άνθρωπο (Pham, 2018).

3.5.1.2. Αναφορά στο *Justice Bot*

Το *Justice Bot* είναι ένα εργαλείο υπολογιστή που χρησιμοποιεί τεχνητή νοημοσύνη (AI) για να απλοποιήσει την πρόσβαση του κοινού σε νομικές πληροφορίες. Το εργαλείο ρωτά τους διαδίκους πολλές ερωτήσεις σχετικά με τη διαφωνία τους και τους δείχνει πληροφορίες για προηγούμενες παρόμοιες περιπτώσεις, οι οποίες τους επιτρέπουν να κατανοήσουν καλύτερα την κατάστασή τους. Επί του παρόντος, η ανάπτυξή του επικεντρώνεται σε συγκρούσεις μεταξύ ιδιοκτητών και ενοικιαστών, αλλά η μεθοδολογία και τα εργαλεία θα είναι χρήσιμα σε πολλούς νομικούς τομείς.

3.5.1.3. Στόχος χρήσης

Ο στόχος χρήσης του είναι η βελτίωση της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη. Οι συνεργάτες μπορεί να δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τα καθημερινά νομικά προβλήματα. Η διαδικασία είναι συχνά περίπλοκη και απογοητευτική, καθώς ο νόμος μπορεί να είναι δαιδαλώδης και μερικές φορές είναι δύσκολο να πλοηγηθείς στο άγνωστο νομικό σύστημα. Το *Justice Bot* θα βοηθήσει όσους εμπλέκονται σε νομικές διαφορές να κατανοήσουν καλύτερα την κατάστασή τους, βάσει της ανάλυσης προηγούμενων δικαστικών αποφάσεων.

3.5.1.4. Βασική έρευνα

Το *Justice Bot* είναι ένα σημαντικό βήμα στη μελέτη της χρήσης της τεχνητής νοημοσύνης στον νομικό τομέα. Η μεθοδολογία, οι δεξιότητες και οι βέλτιστες πρακτικές που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του έργου *Justice Bot* θα εφαρμοστούν στο μέλλον όχι μόνο σε διαφορές μεταξύ ιδιοκτήτη και ενοικιαστή, αλλά και σε άλλους τομείς δικαίου, οι οποίοι θα βελτιώσουν την πρόσβαση για το ευρύ κοινό, στον νόμο και τη Δικαιοσύνη.

3.5.1.5. Πώς; «Η» Τί;

Η απάντηση σε μερικές ερωτήσεις σχετικά με το νομικό πρόβλημα του πολίτη από τον υπολογιστή ή το smartphone του, χρησιμοποιώντας απλές διεπαφές που είναι

προσβάσιμες ανά πάσα στιγμή. Ο αλγόριθμος αναλύει τις απαντήσεις και δίνει πληροφορίες συγκρίνοντας τη συγκεκριμένη κατάσταση με προηγούμενες νομικές υποθέσεις. Υπό αυτήν την οπτική οι Δικαστές-μηχανές, σαν μέσο επίλυσης διαφορών, δεν φαίνονται τόσο μακριά, παρά το ότι δεν μπορεί να είναι στην πράξη η ιδέα της αντικατάστασης των φυσικών Δικαστών με λογισμικό, αλλά μια αναδιάταξη του τρόπου διαχείρισης του χρόνου και της πιθανότητας λάθους, δηλαδή η υποστήριξη των καθηκόντων των Δικαστών, παίρνοντας και από τις δύο πηγές (μηχανές και άνθρωποι) το καλύτερο για την βέλτιστη απονομή της Δικαιοσύνης (Ronkainen, 2011).

Για τους λόγους αυτούς τα συστήματα αυτόματης δικαιοδοτικής λειτουργίας (*automated judicial decision-making*) θα έπρεπε κανονικά να φαίνονται αρκετά μακρινά σε αποδοχή και υιοθέτηση, χωρίς βεβαίως, να αποκλείεται η υποστηρικτική τους χρήση. Από την άλλη όμως, η υιοθέτησή τους γίνεται με γοργά βήματα, ειδικά στις ΗΠΑ, κι αυτό εγείρει πολλά ζητήματα, αφού οι πρώτες μεγάλες αναφορές για τη χρήση τέτοιων συστημάτων δείχνουν αυξημένη μεροληπτικότητα απέναντι σε συγκεκριμένες κατηγορίες κατηγορούμενων, όπως οι έγχρωμοι έφηβοι (Larson et al., 2016). Φυσικά είναι εύλογο να οδηγούμαστε σε τέτοιες στερεοτυπικές και γενικευμένες αποφάσεις (που για να είμαστε ειλικρινείς δεν παύουν να επηρεάζουν τις αποφάσεις κάποιων ανθρώπων-Δικαστών ακόμα και χωρίς την παρέμβαση ειδικού αλγόριθμου), αφού ο αλγόριθμος αξιολόγησης του επικίνδυνου της συμπεριφοράς ενός κατηγορούμενου (*risk assessment*) φτιάχνεται από προγραμματιστές και στηρίζεται σε κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη προσωπικά χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, γεωγραφία, οικογενειακό υπόβαθρο και καθεστώς απασχόλησης.

Ως αποτέλεσμα, δύο άτομα που κατηγορούνται για το ίδιο έγκλημα ενδέχεται να λαμβάνουν διαφορετικά αποτελέσματα σε ό,τι αφορά την πρόβλεψη τέλεσης ενός αδικήματος, της εγγύησης που θα πρέπει να καταβάλλουν για να μη φυλακιστούν ή ακόμα και της επιβαλλόμενης ποινής με βάση δεδομένα που αφενός είναι πέρα από τον έλεγχό τους και αφετέρου οι ίδιοι και οι συνήγοροί τους δεν έχουν τρόπο να εκτιμήσουν ή να αμφισβητήσουν αφού δεν αποκαλύπτεται ο μηχανισμός πίσω από τον αλγόριθμο που οδηγεί στις συγκεκριμένες επιλογές (EPIC, 2020).

Βέβαια, υπάρχουν πολλοί προβληματισμοί και σοβαρές επιφυλάξεις για την εφαρμογή της Τεχνητής Νοημοσύνης στον χώρο της Δικαιοσύνης. Αντίθετα αποτελεί πάγιο αίτημα ο εκσυγχρονισμός του τηλεπικοινωνιακού δικτύου, ώστε να υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης στο διαδίκτυο.

Η Ελλάδα προφανώς δεν ακολουθεί τον τεχνολογικό βηματισμό της υπόλοιπης Ευρώπης, όχι διότι δεν εναρμονίστηκε με τις πρακτικές της Τεχνητής Νοημοσύνης, επειδή ακόμα είναι πολύ δύσκολη η πρόσβαση στο διαδίκτυο. Η Τεχνητή Νοημοσύνη ως προβλεπτική Δικαιοσύνη ή με τη μορφή της κατάρτισης προφίλ Δικαστών, μαρτύρων, κατηγορουμένων, παραγόντων της δίκης ή ως πλατφόρμα δικαστικής και εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών, συνιστά ένα επικίνδυνο εργαλείο με πολλαπλές χρήσεις στα χέρια ιδιωτικών εταιριών. Θα μπορεί δυνητικά να καθοδηγεί και να εκφοβίζει δικαστικούς λειτουργούς, ενώ ταυτόχρονα να καταργεί την αρχή της νομιμότητας και την αρχή του φυσικού Δικαστή, να υποτάσσει το τεκμήριο της αθωότητας σε αδιαφανείς διαδικασίες, ν' αναπαράγει στερεότυπα και προκαταλήψεις, να παραβιάζει την ίδια τη Συνταγματική πρόβλεψη για δικαίωμα δίκαιης δίκης ενώπιον δικαστών, άρα ενώπιον φυσικών προσώπων. Η Τεχνητή Νοημοσύνη είναι η δίδυμη αδελφή των υποχρεωτικών μορφών ιδιωτικής διαμεσολάβησης στον χώρο της Δικαιοσύνης.

Γι' αυτό έχουν την ίδια δικαιολογητική βάση: Μείωση των δαπανών, κατάργηση των χρονοβόρων διαδικασιών για την έκδοση μιας δικαστικής απόφασης, αποσυμφόρηση της σωρευμένης ύλης. Βέβαια, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, ότι η δικαστική απόφαση ως έργο ανεξάρτητων κρατικών λειτουργών, ως ανθρώπινη σκέψη, με κάθε πιθανότητα σφάλματος, είναι αρκετά δύσκολο να τυποποιηθεί και να μπει εκ των προτέρων σε καλούπια. Άλλωστε, η ύπαρξη διαφάνειας έχει πολλή σημασία, όχι μόνο για τον αποτελεσματικό έλεγχο των πηγών από όπου οι βάσεις, που τροφοδοτούν τα συστήματα ΑΙ αντλούν τα δεδομένα τους, αλλά και για την ευχέρεια ελέγχου της μηχανικής πίσω από την παραγωγή αποτελεσμάτων και αποφάσεων.

Επίσης, πολύ σημαντικό είναι να αποφύγουμε τους άμεσους κινδύνους που μπορεί να επιφέρει εξαρχής η ανάπτυξη συστημάτων ΑΙ και είναι η λεγόμενη μεροληπτική ΑΙ (*biased AI*), όταν προγράμματα - τα οποία είναι θεωρητικά ουδέτερα - βασίζονται σε ελαττωματικούς αλγορίθμους ή σε ανεπαρκή δεδομένα με αποτέλεσμα την ανάπτυξη μεροληπτικών συμπερασμάτων κατά ορισμένων ατόμων. Δεν πρέπει να ξεχνάμε, ότι στα ηθικά διλήμματα οι άνθρωποι αντιδρούν με τη συνείδηση και το ένστικτο αλλά οι μηχανές χρειάζονται καθορισμένες εντολές σε γλώσσα που μπορούν να κατανοήσουν (EPIC, 2020).

Η ανάπτυξη, ο προγραμματισμός και η χρήση της ρομποτικής και της ΑΙ εγείρει συνακόλουθα μια σειρά ηθικών και νομικών ζητημάτων, που πρέπει να εντοπιστούν και να αντιμετωπιστούν άμεσα, έτσι ώστε τα κοινωνικά οφέλη των τεχνολογιών να μπορούν

να μεγιστοποιηθούν ταυτόχρονα με τον μετριασμό των πιθανών κινδύνων. Και τα δύο βήματα είναι απαραίτητα για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης του κόσμου, καθώς η ρομποτική και η διαφθορά διαχέονται σε περισσότερες πτυχές της καθημερινής ζωής.

Στο ερώτημα πώς η κοινωνία μπορεί να διασφαλίσει ότι τα αποτελέσματα της ρομποτικής και της ΑΙ θα είναι ευεργετικά και διαφανή, η πρώτη απάντηση που διαθέτουμε είναι η ρύθμιση και ο δημόσιος διάλογος.

Το έννομο συμφέρον θα πρέπει να αναγνωρίζεται ως επαρκής και σύννομη νομική βάση για την επεξεργασία δεδομένων για την ΑΙ. Η βιομηχανία και οι κυβερνήσεις πρέπει να συνεργαστούν για την εξειδίκευση αλγορίθμων και βαθμών ανθρώπινης εποπτείας που βασίζονται στην ανάλυση των κινδύνων (*impact and risk assessment*), ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος για τους πολίτες από την αυτοματοποιημένη λήψη αποφάσεων. Οι κυβερνήσεις θα πρέπει να θεσμοθετήσουν και ενθαρρύνουν την πρόσβαση σε ανοικτά δεδομένα, να υποστηρίζουν τη δημιουργία αξιόπιστων συνόλων δεδομένων διαθέσιμων σε όλους, να ενθαρρύνουν τα κίνητρα για ανταλλαγή δεδομένων και να επενδύσουν στην ανάπτυξη εθελοντικών διεθνών προτύπων σε σύνολα δεδομένων.

3.6.Κεφάλαιο 6^ο

3.6.1. Δικαστικοί Λειτουργοί, Δικηγόροι, Δικαστικοί Υπάλληλοι: Η εξασφάλιση διαρκούς παρουσίας των δικαστικών λειτουργών στο Δικαστήριο, η προσφορά δικηγορικών υπηρεσιών και η κατάρτιση των υπαλλήλων

«Δεν υπάρχει ελευθερία, εάν η εξουσία του Δικαστή δεν είναι διαχωρισμένη από την νομοθετική και την εκτελεστική εξουσία», έγραψε ο Μοντεσκιέ στο «Πνεύμα των Νόμων».

Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται όταν προσδιορίζεται ο αριθμός των Δικαστών ενός Δικαστηρίου, διότι τούτο σχετίζεται με τη δυνατότητα ανταπόκρισής τους στη ροή των υποθέσεων. Ο ρεαλισμός που επιβάλλεται από τη διαχείριση των δικαστικών ροών σε συνδυασμό με την έλλειψη δημόσιων πόρων, οδηγεί στην προτεραιότητα της παραγωγικής ικανότητας των Δικαστηρίων, αλλά και των Δικαστών (Costa, 2010). Σε πολλές χώρες υπάρχουν περιοχές ή πόλεις, στις οποίες οι άνθρωποι, και κατά συνέπεια και οι Δικαστές, δεν θα ήθελαν να ζουν, γεγονός που δημιουργεί προϋποθέσεις για ασταθή οργάνωση, με υψηλό ρυθμό εναλλαγής Δικαστών και ως εκ τούτου αρνητική επίδραση στη ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας τους. Επομένως, η ελκυστικότητα μιας πόλης, από την άποψη της διασφάλισης ικανού χρόνου παραμονής των Δικαστών, αποτελεί σημαντική παράμετρο χωροθέτησης των Δικαστηρίων. Συνεκτιμώμενο στοιχείο, προς την ίδια κατεύθυνση, είναι η έδρα του Δικαστηρίου να συμπίπτει ή να έχει κοντινή απόσταση με την έδρα νομικών σχολών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων, ειδικά στις χώρες όπου κατά παράδοση οι άνθρωποι προτιμούν να εργάζονται κοντά στις περιοχές που γεννήθηκαν ή αποφοίτησαν. Με την επιλογή αυτή διασφαλίζεται και η παροχή δικηγορικών υπηρεσιών από ικανό αριθμό δικηγόρων που αποφοιτούν από τη συγκεκριμένη νομική σχολή και κατόπιν αναπτύσσουν στην ίδια πόλη επαγγελματική δραστηριότητα. Γενικότερα, άλλωστε, πρέπει να συνεκτιμάται ο αριθμός των δικηγόρων που αναπτύσσουν επαγγελματική δραστηριότητα σε μια πόλη, καθώς και η εξειδίκευσή τους, προκειμένου να καθίσταται προσιτή η πρόσβαση στη Δικαιοσύνη και από αυτή την άποψη. Όμως, δεν αρκεί να διασφαλιστεί ότι ένα Δικαστήριο έχει επαρκώς εκπαιδευμένους και έμπειρους Δικαστές, αλλά πρέπει επιπλέον να διαθέτει αριθμό υπαλλήλων που να ανταποκρίνονται στο φόρτο εργασίας και τις ανάγκες του. Η δυσκολία στις διαδικασίες πρόσληψης και διατήρησης του προσωπικού αποτελεί σημαντικό

εμπόδιο στην παροχή δικαστικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Στις μεγάλες πόλεις τα Δικαστήρια εξαιτίας του υπαλληλικού προσωπικού, μπορεί να έχουν τη χειρίστη απόδοση, ακριβώς διότι το προσωπικό, λόγω του μεγάλου αριθμού του, δεν έχει την ίδια ποιότητα όπως στα περιφερειακά Δικαστήρια, στα οποία είναι πιο εύκολο να ελεγχθεί η απόδοση, ποσοτική και ποιοτική, των υπηρετούντων υπαλλήλων. Η γεωγραφική τοποθεσία ενός Δικαστηρίου μπορεί να επηρεάζει το ζήτημα αυτό και άρα πρέπει να αναζητούνται εναλλακτικές μέθοδοι προς διευθέτησή του. Όπως, άλλωστε, διαπιστώθηκε στο κριτήριο της μηχανοργάνωσης, τα σύγχρονα δικαστικά συστήματα απαιτούν την ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων, προκειμένου να «σταθούν» στον σύγχρονο κόσμο, όπου όλες οι κατηγορίες υποθέσεων γίνονται ολοένα και πιο πολύπλοκες. Η Δικαιοσύνη απαιτείται να προχωρήσει στην πρόσληψη καταρτισμένων προσώπων, τα οποία δεν διαθέτουν μόνο νομική εξειδίκευση, αλλά και ικανότητες διαχείρισης αγαθών και υπηρεσιών, γνώση της σύγχρονης τεχνολογίας καθώς και ξένων γλωσσών.

3.6.1.1. *Κατάρτιση δικαστικών λειτουργιών*

«Στους γονείς οφείλομεν το ζην, στους δε διδασκάλους το ευ ζην.»

Μέγας Αλέξανδρος, 356-323 π.Χ.

Αναντίρρητα, η εκπαίδευση των δικαστικών λειτουργών αποτελεί ένα μείζονος σημασίας θέμα, όχι μόνο όσον αφορά την επιστημονική εκπαίδευση και βελτίωσή τους αλλά και την ενδυνάμωση και ανέλιξη του ίδιου του θεσμού της δημοκρατίας, όπως αυτή θα πρέπει να εκφράζεται μέσω μίας ανεξάρτητης Δικαιοσύνης. Απώτερος σκοπός της δικαστικής εκπαίδευσής τους, προεισαγωγικής και συνεχιζόμενης, είναι η δημιουργία ενός κλάδου ικανού να ανταποκριθεί στην αποστολή του με αίσθημα ευθύνης, αντικειμενικότητας και αμεροληψίας στον υπέρτατο βαθμό, σεβόμενος το θεμελιώδες δικαίωμα παροχής δικαστικής προστασίας στον πολίτη αλλά και με καθήκον την προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος. Οι Έλληνες Δικαστές και Εισαγγελείς εκπαιδεύονται (κατά την είσοδό τους στο σώμα) και επιμορφώνονται (κατά τη διάρκεια της καριέρας τους) στην Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών (ΕΣΔΙ), η οποία ιδρύθηκε το 1994 και δέχεται δικηγόρους, ειρηνοδίκες, κατόχους διδακτορικών τίτλων από Νομικές σχολές ή δικαστικούς υπαλλήλους με πτυχίο Νομικής και πενταετή εμπειρία. Μολονότι είναι μια απαιτητική σχολή υψηλού επιπέδου με διασυνδέσεις με αντίστοιχες σχολές του εξωτερικού, επισημαίνεται η ανάγκη υιοθέτησης σύγχρονων προγραμμάτων σπουδών και καλών πρακτικών που ακολουθούν άλλες χώρες στην παιδεία των Δικαστών, με

σκοπό να μην είναι καταρτισμένοι μόνο στα αμιγώς νομικά ζητήματα, αλλά και σε θέματα δικαστικής δεοντολογίας, ηθικής και ανεξαρτησίας, διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και δεξιοτήτων ηγεσίας, καθώς και αποδέκτες πλουραλισμού ιδεών, απόψεων, ιδεολογιών και με σεβασμό στη διαφορετικότητα.

Άλλωστε, "Σε ευρωπαϊκές σχολές δικαστικών λειτουργών", αναφέρουν οι έρευνες, "δίδεται ιδιαίτερη σημασία ώστε το περιεχόμενο της κατάρτισης και της επιμόρφωσης των δικαστικών λειτουργών να προσανατολίζεται στην ενδυνάμωση της ανεξαρτησίας τους και στην απόκτηση σύγχρονων αντιλήψεων".

Η σχολή θα πρέπει να εμπλουτίζει την εκπαίδευση των σπουδαστών φέρνοντάς τους σε επαφή με άλλους Δικαστές και Εισαγγελείς, πανεπιστημιακούς, ειδικούς επιστήμονες, προσωπικότητες από τον χώρο της πολιτικής, της οικονομίας, της τέχνης και των γραμμάτων. Επισημαίνεται, για παράδειγμα, ότι για την εισαγωγή στη γαλλική σχολή, οι υποψήφιοι δοκιμάζονται γραπτώς σε μάθημα με τίτλο "Γνώση και κατανόηση του σύγχρονου κόσμου". Δίνουν τις εξετάσεις σε ομάδες των τριών (για να φανεί αν μπορούν να δουλεύουν σε ομάδα) ενώ περνούν και από ψυχολογική εξέταση.

"Η δικαστική λειτουργία είναι κατά βάση βαθιά διανοητική", γράφουν οι ερευνητές. "Ο Δικαστής δεν πρέπει να είναι υπάλληλος που ενδιαφέρεται για την διεκπεραίωση μιας δικογραφίας. Οφείλει να είναι ένας λειτουργός με στοιχεία διανοούμενου, ο οποίος ενδιαφέρεται για την ποιότητα του πνευματικού του πονήματος". Τέτοιες παρεμβάσεις στη δικαστική εκπαίδευση μπορούν να δημιουργήσουν γενιές νέων Δικαστών με ευρύτερη παιδεία και στην Ελλάδα.

Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει ανά τακτά διαστήματα οι δικαστικοί λειτουργοί να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια με στόχο την καλλιέργεια της κριτικής σκέψης, την ενδυνάμωση ικανότητας και δεξιότητας έκφρασης, εμπειριστατωμένης αιτιολόγησης αποφάσεων με αναγκαίες αναφορές σε νόμους και στη θεωρία της νομικής επιστήμης, αλλά και να συμβάλλουν στην εξοικείωση του Δικαστή με την ευρωπαϊκή νομοθεσία και νομολογία, συνειδητοποιημένος ότι είναι Δικαστής του Ευρωπαϊκού δικαίου, της Σύμβασης για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου και των άλλων συμβάσεων που έχουν κυρωθεί με νόμο και αποτελούν εσωτερικό δίκαιο.

Στη Γαλλία, το *National School for the Magistracy* (ENM) (Εθνική Σχολή Δικαστών) διοργανώνει πενθήμερα προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης σε ετήσια βάση, στα οποία οι Δικαστές υποχρεούνται να συμμετέχουν. Η κατάρτιση αφορά οκτώ γενικούς

θεματικούς τομείς, η επιλογή τους, από το φυλλάδιο μαθημάτων το οποίο είναι δημοσιευμένο ετησίως, είναι ελεύθερη και βασισμένη στο προσωπικό ενδιαφέρον του κάθε Δικαστή. Κατά κανόνα, τα μαθήματα διαρκούν τρεις ημέρες, ενώ άλλα 21 ημέρες και χωρίζεται σε επτά ενότητες. Για παράδειγμα, ένας από τους θεματικούς τομείς είναι η Διοίκηση της Δικαιοσύνης που περιλαμβάνει μέσα διαχείρισης (όπως προϋπολογισμού), διαχείριση της αλλαγής, διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και κινδύνου, διαχείριση άγχους, τεχνικές αξιολόγησης, μετρήσεις αποδοτικότητας, και διασύνδεση μεταξύ δικαστικής και δημόσιας πολιτικής. Ενδεικτικά μερικοί τίτλοι μαθημάτων είναι "Η Διαχείριση του δικαστικού χρόνου", "Το προφίλ και τα εργαλεία του Δικαστή μάνατζερ" και "Ο Δικαστής ως υπεύθυνος για τη διοίκηση του Δικαστηρίου". Επίσης, υπάρχει εξατομικευμένη σειρά μαθημάτων που εισήχθη πρόσφατα και έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να βοηθήσουν τους Δικαστές που διορίζονται σε συγκεκριμένες διοικητικές θέσεις σε δικαιοδοτικό όργανο και περιλαμβάνουν κατάρτιση σε θέματα διοίκησης. Το πρόγραμμα φέρει το όνομα *Cycle Approfondi d' Etudes Judiciaires* (CADEJ).

Στην Ιταλία, στο *Italian School for the Judiciary* (SSM) (Ιταλική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών) στο πλαίσιο της αποκεντρωμένης κατάρτισης, υπάρχει ένα σύστημα το οποίο βασίζεται σε ένα δίκτυο τοπικών εκπαιδευτών που ειδικεύονται σε διάφορους τομείς του ευρωπαϊκού δικαίου και είναι οι αρμόδιοι για τη διοργάνωση δραστηριοτήτων κατάρτισης σε αρκετές δικαστικές περιφέρειες, για αντιμετώπιση συγκεκριμένων αναγκών, τη διαχείριση βάσεων δεδομένων, της συλλογής δεδομένων και των ευρετηρίων νομολογίας του ΔΕΕ και του ΕΛΑΔ. Αναφερόμαστε στο ευρωπαϊκό πρόγραμμα GAIUS της ιταλικής CSM, παρόμοιο με αυτό που απαντάται και σε άλλες χώρες της ΕΕ, όπως Βουλγαρία, Ρουμανία (EUROQUOD) και Κάτω Χώρες (EURINFRA) με κοινά χαρακτηριστικά και φιλοσοφία. Βέβαια, η μεταφορά των διάφορων πρακτικών είναι εφικτή και συστήνεται, αφού πρώτα όμως ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες της ειδικής δικαστικής οργάνωσης της κάθε χώρας-μέλους.

Στην Πορτογαλία, η αντίστοιχη σχολή περιέχει στη διδακτική ύλη μαθήματα όπως "δικαστική δεοντολογία" και "δικαστική ψυχολογία" αλλά και "επικοινωνία", "χιούμορ και ελευθερία έκφρασης" και "Δικαιοσύνη και ποίηση". Στην Ισπανία διδάσκουν τους Δικαστές διαχείριση κρίσεων, ικανότητες επικοινωνίας (με τη χρήση επαγγελματιών ηθοποιών), διαχείριση του στρες και μάνατζμεντ προσωπικού. Κάνουν ακόμα και μαθήματα γιόγκα. Στην Ολλανδία, οι φοιτητές είναι υπεύθυνοι για την κατάρτιση του

προσωπικού τους προγράμματος σπουδών, το οποίο μπορεί να διαρκεί από ένα έως και πάνω από τρία χρόνια.

Το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Κατάρτισης Δικαστικών (ΕΔΚΔ)

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αρκετά διασυνοριακά ιδρύματα εκπαίδευσης παρέχουν άμεσα δικαστική και νομική κατάρτιση, όπως για παράδειγμα, η Ακαδημία Ευρωπαϊκού Δικαίου (ERA) στο Τρίερ ή το Ευρωπαϊκό Κέντρο Δικαστών και Δικηγόρων στο Λουξεμβούργο, παράρτημα του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA). Ωστόσο, αυτά αντιπροσωπεύουν μάλλον μικρό μέρος της κατάρτισης των δικαστικών λειτουργών στο σύνολο της Ευρώπης. Το μεγαλύτερο μέρος της κατάρτισης παρέχεται από τα εθνικά ιδρύματα κατάρτισης δικαστικών λειτουργών των 35 ιδρυμάτων μελών του ΕΔΚΔ (και από ορισμένα πανεπιστήμια).

Επιπλέον του ΕΔΚΔ, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το Συμβούλιο της Ευρώπης βελτιώνουν, προωθούν και παροτρύνουν τη συνεργασία και τη δικτύωση μεταξύ των εθνικών ιδρυμάτων κατάρτισης δικαστικών λειτουργών. Το Συμβούλιο της ΕΕ έχει δηλώσει ότι το ΕΔΚΔ «είναι ο πλέον κατάλληλος φορέας να συντονίζει εθνικές δραστηριότητες κατάρτισης μέσω των μελών του και να αναπτύσσει διασυνοριακή προσφορά κατάρτισης για Δικαστές και Εισαγγελείς» (2014/C 443/04).

Αυτό επισημάνθηκε ρητώς το 2010 στο φιλόδοξο πρόγραμμα της Στοκχόλμης του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου – «Μια ανοικτή και ασφαλής Ευρώπη που εξυπηρετεί και προστατεύει τους πολίτες» (Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, 2010).

Ωστόσο, δεν θα ήταν υπερβολή να ισχυριστεί κανείς ότι υπάρχουν σοβαρές αμφιβολίες για το κατά πόσον τα «παραδοσιακά» ευρωπαϊκά μέσα συνεργασίας και δικτύωσης στον τομέα της κατάρτισης των δικαστικών λειτουργών, όπως η διεξαγωγή τακτικών διακυβερνητικών διασκέψεων, η ανάπτυξη εργαλείων ηλεκτρονικής μάθησης που είναι σχετικά με θέματα δικαίου και βασίζονται αποκλειστικά στις γνώσεις (όχι απλώς ηλεκτρονικά βιβλία κλπ.), βελτίωσαν πράγματι την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των επαγγελματιών του νομικού κλάδου στην Ευρώπη σε ευρύτερη κλίμακα.

Ως εκ τούτου, η κύρια αξία και το σημαντικότερο ίσως επίτευγμα του ΕΔΚΔ από την ίδρυσή του το 2000, είναι το γεγονός ότι μέσω διαφόρων κειμένων και δράσεων, που πραγματοποιήθηκαν από ομάδες εργασίας και θεματικές ομάδες εμπειρογνομόνων, έχει αναπτύξει μια σειρά δραστηριοτήτων με διάφορα ατομικά και ομαδικά προγράμματα ανταλλαγών για Δικαστές, Εισαγγελείς και εκπαιδευτές δικαστικών λειτουργών, στα

οποία έλαβαν μέρος έκτοτε χιλιάδες συμμετέχοντες και από τις 28 χώρες, στέφθηκαν από επιτυχία.

Επιλογή εκπαιδευτών

Σημαντικό ρόλο στο αποτέλεσμα της γενικότερης εκπαίδευσης και εξειδικευμένης κατάρτισης παίζει και η επιλογή των εκπαιδευτών. Η ομάδα εκπαιδευτών θα πρέπει να αποτελείται από Δικαστές και Εισαγγελείς με πλούσιο επιστημονικό και επαγγελματικό βιογραφικό, αν και αυτό από μόνο του δεν αποτελεί εχέγγυο. Πριν την επιλογή εκπαιδευτών θα πρέπει να αξιολογούνται οι διδακτικές και εκπαιδευτικές τους ικανότητες και όχι μόνον, το επαγγελματικό υπόβαθρο, η αρχαιότητα, οι δημοσιεύσεις τους κλπ.

Κατά την ανάλυση των ικανοτήτων ενός εκπαιδευτή δικαστικών λειτουργών, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι βαθύτερες γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και αξίες τις οποίες προάγει ο δικαστικός κλάδος. Ένας καλός εκπαιδευτής δικαστικών λειτουργών –είτε είναι επαγγελματίας του δικαστικού κλάδου είτε προέρχεται από την πανεπιστημιακή κοινότητα ή από άλλη επιστήμη ή άλλο επάγγελμα– πρέπει οπωσδήποτε να έχει τουλάχιστον βασικές γνώσεις σχετικά με τον τρόπο «λειτουργίας και σκέψης» των Δικαστών και των Εισαγγελέων, δηλαδή πρέπει να γνωρίζει τα επαγγελματικά δεοντολογικά πρότυπα και τις αξίες τους.

Επομένως, ένας καλός εκπαιδευτής δικαστικών λειτουργών πρέπει πρωτίστως να διαθέτει μεθοδολογικές ικανότητες, εκτός από καλή γνώση του αντικειμένου, και καλά συντονισμένη στάση απέναντι στο επάγγελμα.

Ως εκ τούτου, ένας καλός εκπαιδευτής δικαστικών λειτουργών πρέπει να διαθέτει μεθοδολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές ικανότητες.

«Οι αναλφάβητοι του 21ου αιώνα δεν θα είναι αυτοί που δεν ξέρουν να διαβάσουν και να γράψουν, αλλά εκείνοι που δεν μπορούν να μάθουν, να ξεχάσουν όσα έμαθαν και να μάθουν εκ νέου.»

Alvin TOFFLER

Η πολύ διαδεδομένη έννοια της «διά βίου μάθησης» υποχρεώνει Δικαστές και Εισαγγελείς να θέτουν συνεχώς υπό αμφισβήτηση τις επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες και τη συμπεριφορά τους.

Στο πλαίσιο της «Μελέτης σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές στην κατάρτιση Δικαστών και Εισαγγελέων», ενός σχεδίου που χρηματοδοτήθηκε από την ΕΕ, μια ομάδα εμπειρογνομόνων του ΕΔΚΔ διατύπωσε έναν ορισμό των βέλτιστων πρακτικών για τη δικαστική εκπαίδευση στην Ευρώπη. Αντί να γίνεται λόγος για βέλτιστες πρακτικές υπό τη στενή έννοια του όρου, η ομάδα εμπειρογνομόνων προτείνει τη χρήση της έννοιας «ορθές ή ελπιδοφόρες πρακτικές». Ο ορισμός της «ορθής και ελπιδοφόρας πρακτικής» στον τομέα της κατάρτισης δικαστικών λειτουργών περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία:

1. Τη δυνατότητα αποτελεσματικής μεταφοράς της σε άλλες δικαιοδοσίες·
2. Τον βαθμό στον οποίο καινοτομεί ή ανανεώνει (ακόμη και εμπνέει) υφιστάμενες, παγιωμένες πρακτικές κατάρτισης για τη βελτίωση της μαθησιακής εμπειρίας Δικαστών και Εισαγγελέων·
3. Τη δυνατότητα προσαρμογής της πρακτικής στις διαφορετικές πολιτισμικές, κοινωνικές, οικονομικές και θρησκευτικές συνθήκες υπό τις οποίες λειτουργούν τα διάφορα δικαιοδοτικά συστήματα σε ολόκληρη την ΕΕ· αυτό συνοδεύεται από την αντίληψη των προσεγγίσεων και των λύσεων των άλλων χωρών όχι ως απειλών για το εκάστοτε εθνικό σύστημα, αλλά ως πραγματικής «προστιθέμενης αξίας»·
4. Την ύπαρξη σαφών αποδείξεων ότι ανταποκρίνεται σε εκπεφρασμένη ανάγκη κατάρτισης.

Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η ορθή εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών μιας άλλης χώρας στο εθνικό σύστημα, προϋποθέτει προηγούμενες εσωτερικές συζητήσεις και ειδικά προσαρμοσμένη κατάρτιση στο συγκεκριμένο θέμα. Η εφαρμογή μέσω απλής αντιστοίχισης συχνά δεν έχει νόημα και κινδυνολογεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα.

Η διεξαγωγή εκπαιδευτικού προγράμματος συνεχούς κατάρτισης προβλέπει μια χρονολογική σειρά βασισμένη στον «κύκλο ζωής της κατάρτισης». Η χρονολογική σειρά περιλαμβάνει:

- τον προγραμματισμό ενός εκπαιδευτικού προγράμματος βάσει της αξιολόγησης των αναγκών
- τον σύγχρονο σχεδιασμό επιμέρους εκδηλώσεων και μαθημάτων κατάρτισης
- την οργάνωση και διεξαγωγή της εκδήλωσης
- την εκπόνηση της κατάλληλης αξιολόγησης, η οποία θα πρέπει επίσης να παρέχει ιδέες για μελλοντική κατάρτιση

Μορφές Κατάρτισης

Ένα σύγχρονο ίδρυμα κατάρτισης δικαστικών λειτουργών εφαρμόζει ευρύ φάσμα μορφών κατάρτισης λόγω της ποικιλομορφίας των αναγκών. Σ' αυτές μπορούν να περιλαμβάνονται οι εξής:

- Μεικτή προσέγγιση μεταξύ της κατάρτισης που παρέχεται σε ειδικό χώρο και της εκπαίδευσης εξ αποστάσεως.
- Ειδική μορφή εισαγωγικής κατάρτισης για τους νεοεισερχόμενους στο επάγγελμα.
- Μορφή κατάρτισης η οποία παρέχει συνδυασμό πολυεπιστημονικών ή διεπιστημονικών μαθημάτων βασισμένων σε γνώσεις και προσανατολισμένων σε δεξιότητες.
- Μορφή κατάρτισης η οποία περιλαμβάνει ειδικές εκδηλώσεις κατάρτισης που αφορούν απτές μεθόδους και μεθόδους προσανατολισμένες στην πρακτική στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού δικαίου ως αναπόσπαστου τμήματος του εθνικού δικαίου.
- Μορφή κατάρτισης ειδικά προσαρμοσμένη για την ανάπτυξη διαχειριστικών και ηγετικών δεξιοτήτων.

Εκτός από τις νομικές και μη, οι εν ενεργεία Δικαστές και Εισαγγελείς χρειάζονται ευρύ φάσμα ψυχολογικών, κοινωνικών και μεθοδολογικών δεξιοτήτων για να εκπληρώσουν ορθά τον ρόλο τους, δεξιότητες οι οποίες συνοψίζονται στην έννοια δικαστικές δεξιότητες, όπως:

- ✓ να επικοινωνούν καλύτερα στον χώρο εργασίας.
- ✓ να προβαίνουν σε κατάλληλες δημόσιες δηλώσεις σε επ' ακροατηρίου συζητήσεις.
- ✓ να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τη φωνή τους στην αίθουσα του Δικαστηρίου.
- ✓ να χειρίζονται τον υψηλό φόρτο εργασίας χρησιμοποιώντας βελτιωμένες ικανότητες μνήμης, καθώς και τεχνικές μείωσης του άγχους και βελτίωσης της υγείας.
- ✓ να αντιμετωπίζουν άφοβα τα μέσα ενημέρωσης και την ανάγκη τους για πληροφορίες.
- ✓ να αξιολογούν καλύτερα την αξιοπιστία των μαρτύρων.
- ✓ να αναλαμβάνουν ρόλο διαμεσολαβητή.
- ✓ να επιλύουν συγκρούσεις εντός της μονάδας κλπ.

Η νομική εκπαίδευση και η αρχική κατάρτιση Δικαστών και Εισαγγελέων είναι ειδικά προσανατολισμένες στη λήψη νομικών αποφάσεων. Ωστόσο, στον σύγχρονο δικαστικό κόσμο, οι Δικαστές και οι Εισαγγελείς που κατέχουν διαχειριστικές θέσεις καλούνται να εκτελούν ευρύ φάσμα διαχειριστικών καθηκόντων. Επίσης ανεξαρτήτως λεπτομερειών, αυτό ισχύει και για τα 28 κράτη μέλη της ΕΕ.

Τα διαχειριστικά καθήκοντα ενδέχεται να περιλαμβάνουν για παράδειγμα: τη διαχείριση προϋπολογισμού, την προώθηση της επαγγελματικής εξέλιξης –της «σταδιοδρομίας»– Δικαστών, Εισαγγελέων και προσωπικού (μέσω διαρθρωμένων συνεντεύξεων εξέλιξης της σταδιοδρομίας, τακτικής αξιολόγησης του προσωπικού κλπ.), την υλοποίηση εκ βάθρων αλλαγών στις δομές ενός Δικαστηρίου ή μιας εισαγγελίας και ούτω καθεξής.

Το συγκεκριμένο είδος καθηκόντων, εκτός από τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες των προέδρων των Δικαστηρίων ή των προϊσταμένων των εισαγγελιών συνδυάζονται και με ηγετικές δεξιότητες. Ο τρόπος με τον οποίον ένας επικεφαλής παρέχει κίνητρα στα μέλη του οργανισμού στον οποίο ανήκει με σκοπό να ενεργήσουν για την επίτευξη προσδιορισμένων κοινών στόχων, είναι ζωτικής σημασίας. Για τον σκοπό αυτό, είναι απαραίτητοι οι κύκλοι μαθημάτων κατάρτισης σχετικά με τις «προσωπικές δεξιότητες» της διαχείρισης αλλαγών και της διαχείρισης έργων.

Ο ορισμός του σκοπού της κατάρτισης και της εκπαίδευσης των δικαστικών λειτουργών σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη δικαστική παιδεία κάθε χώρας, αλλά λαμβάνει ταυτόχρονα υπόψη τις πρόσφατες εξελίξεις παντού στην Ευρώπη.

Πρόσφατες μελέτες επισημαίνουν (Thomas, 2006) ότι ένας καλός Δικαστής χρειάζεται αρκετές επιπλέον δεξιότητες πέραν της παραδοσιακής βαθιάς γνώσης του ουσιαστικού δικαίου.

Οι Δικαστές και Εισαγγελείς χρειάζονται:

- να επεκτείνουν περισσότερο τις γνώσεις σχετικά με το κοινωνικό πλαίσιο του δικαίου και των δικαστικών διαδικασιών,
- να αποκτήσουν δεξιότητες σχετικές με τη δραστηριότητα του Δικαστηρίου για τη διαχείριση του Δικαστηρίου και του προσωπικού,
- να αλληλεπιδρούν με το κοινό και τα μέσα ενημέρωσης, χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες, δικαστική δεοντολογία κλπ.

3.6.1.2. *Εξατομικευμένη εκπαίδευση*

Η εκπαίδευση σαν νέο εργαλείο πρέπει να εξατομικεύεται και να μην αφήνεται κανένας δικαστικός πίσω. Διακρίνεται από τον ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν οι εκπαιδευτές που παρεμβαίνουν στην εκπαίδευση και στην γενικότερη κατεύθυνση απόκτησης δεξιοτήτων από τους χρήστες, οι οποίοι πρέπει να αποδειχθούν ότι είναι απόλυτα έτοιμοι να προσαρμοστούν στον κοινό στόχο. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, πριν την εφαρμογή του, χρειάζεται αξιολόγηση. Πρέπει να λαμβάνει υπόψη το προφίλ του χρήστη αλλά και τις προσωπικές διαθέσεις του, τις συγκεκριμένες ικανότητες ή δυσκολίες του. Η προσφορά εκπαίδευσης θα είναι ακόμη πιο αποτελεσματική εάν προσαρμοστεί στο προφίλ κάθε ατόμου, στον προσδιορισμό του απαιτητού χρόνου υλοποίησης αλλά και στην άποψη κινητοποιημένων εκπαιδευτικών μεθόδων.

Ενώ, διαρθρωτικά, η εκπαίδευση απαιτεί για την εφαρμογή της την επένδυση σημαντικά υψηλού χρηματικού κόστους κατά την εκκίνηση, η εμπειρία δείχνει ότι αυτό το κόστος μπορεί τελικά να αποδειχθεί χαμηλότερο, εάν ληφθεί υπόψη η διόρθωση σφαλμάτων και το κίνητρο του προσωπικού λίγους μήνες μετά τις πρώτες περιόδους χρήσης.

Η προσφορά εκπαίδευσης πρέπει επίσης στενά να παρακολουθείται κατά την διάρκεια ανάπτυξης του εργαλείου ούτε πάρα πολύ νωρίς ούτε πολύ αργά και για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα για να διασφαλιστεί ότι η χρήση του νέου εργαλείου είναι αποτελεσματική για όλους τους χρήστες. Μια θεωρητική εκπαίδευση πριν από την ανάπτυξη του εργαλείου είναι επίσης απαραίτητη προκειμένου να μην αποδειχθεί άσκοπη η πρακτική εκπαίδευση που πραγματοποιείται αργότερα, κυρίως μετά την άφιξη του εργαλείου, περίπτωση που ενέχει κινδύνους και κακές συνήθειες. Θα πρέπει απαραίτητα να ευνοηθεί η εξατομικευμένη υποστήριξη κατάρτισης του χρήστη.

Οι εκπαιδευτές πρέπει να έχουν «νομική» (ή «επαγγελματική») εκπαίδευση προσαρμοσμένη αφενός στις λειτουργίες του εργαλείου που θα εφαρμοστεί και αφετέρου στο κοινό που πρέπει να εκπαιδευτεί για να το λειτουργήσει. Άρα οι εκπαιδευτές οφείλουν να έχουν όχι μόνο την τεχνική ικανότητα αλλά και την απόλυτη γνώση των ζητημάτων των χρηστών, ξεκινώντας έναν εποικοδομητικό διάλογο μαζί τους πριν την έναρξη εκπαίδευσής τους.

Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη η ανάγκη εκπαίδευσης και των χρηστών εκτός του συστήματος Δικαιοσύνης. Αυτό ισχύει για την υποστήριξη συγκεκριμένων διαδικών, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά εργαλεία προσαρμοσμένων υπηρεσιών ή μεμονωμένης

υπηρεσίας βοήθειας (μέσω τηλεφώνου ή συνομιλίας). Ακόμη και όταν δεν είναι άμεση ευθύνη του υπευθύνου του έργου, θα πρέπει να ενθαρρύνεται η εκπαίδευση των εξωτερικών χρηστών. Αυτό ισχύει ιδίως, για την ανάγκη παροχής κατάρτισης στους δικηγόρους από τους δικούς τους αντίστοιχα δικηγορικούς συλλόγους, εκπαίδευση που μπορεί, να παρέχει ο υπεύθυνος του έργου με βοήθεια στον καθορισμό του περιεχομένου.

Δεν πρέπει να υιοθετήσουμε μια υπερβολικά μεγαλεπήβολη ανακοίνωση που να παρουσιάζει από τη μία τη λυπηρή τρέχουσα κατάσταση και από την άλλη τις ιδανικές προοπτικές που θα καταστούν εφικτές με το νέο εργαλείο. Διότι, όσο υψηλότερες είναι οι υποσχέσεις, τόσο πιο δύσκολο είναι να επιτύχουν. Από την άλλη, μια λεπτομερής κριτική της τρέχουσας κατάστασης μπορεί γρήγορα να γίνει αντιληπτή από τους χρήστες ως άμεση κριτική για το έργο τους και την ικανότητά τους να καινοτομούν.

Η δημιουργία εργαλείων και υπηρεσιών υποστήριξης αλλαγών (ενημερωτικά δελτία, φυλλάδια, πρακτικοί οδηγοί, εκπαιδευτικά βίντεο, διαδικτυακή εκπαίδευση, ανοιχτές γραμμές, φόρουμ συζήτησης) αντιπροσωπεύει πολλές ευκαιρίες για τη δημιουργία συνδέσμων και την ένωση μιας κοινότητας γύρω από τον στόχο του εκσυγχρονισμού, προσδιορίζοντας με σαφή και ακριβή τρόπο την αρχή της διαδικασίας. Ο εκσυγχρονισμός είναι ακόμη πιο ενοποιητικός για άλλη μια φορά, όταν εκφράζεται γύρω από την προσφορά στις αξίες της Δικαιοσύνης των οποίων η ιδιαιτερότητα είναι να αποσπάσει την υποστήριξη όλων των χρηστών (επίσης επαγγελματιών και Δικαστών).

Η επικοινωνιακή πολιτική που θα έχει αναπτυχθεί σε όλο το έργο θα πρέπει να συνεχιστεί. Μόλις ολοκληρωθεί το έργο επίσημα, θα πρέπει να καταστούν σαφή τα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα κέρδη. Με αυτόν τον τρόπο θα καλλιεργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης για άλλα μελλοντικά έργα πληροφορικής και θα διευκολυνθεί το έργο των υποστηρικτών νέων εργαλείων πληροφορικής.

3.6.1.3. Βοήθεια στον Δικαστή, τον Εισαγγελέα και τον γραμματέα

Αδέκαστο είναι και το ενδιαφέρον για το έργο Δικαστών, Εισαγγελέων και γραμματέων. Είναι σημαντική η προσφορά του IT στη σωστή δικαστική εργασία. Η βοήθεια στους δικαστικούς λειτουργούς και υπαλλήλους, αποτελεί τον πρώτο τομέα της χρήσης πληροφορικής στο Δικαστήριο στην υπηρεσία νομικής ασφάλειας. Η τεχνολογία πληροφοριών παρήγαγε τα πρώτα της αποτελέσματα στα Δικαστήρια αντικαθιστώντας

Εδώ, αξίζει να εξετάσουμε, αξιοποιώντας την απολύτως συγκρίσιμη ιταλική εμπειρία, το ενδεχόμενο καθιέρωσης, πιλοτικά τουλάχιστον για κάποιες κατηγορίες υποθέσεων, ως υποχρεωτική, την προσφυγή σε κάποια διαδικασία εναλλακτικής επίλυσης της διαφοράς και πιο συγκεκριμένα σε εκείνη τη διαδικασία που θα επιλέξει ο (δυνητικός) διάδικος που θα αναλάβει πρώτος τη σχετική πρωτοβουλία, είτε τη διαδικασία της εξώδικης διαμεσολάβησης είτε τη διαδικασία της δικαστικής μεσολάβησης (214B ΚΠολΔ). Σύμφωνα με μελέτη που χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο χρόνος που χάνεται λόγω της μη προσφυγής σε διαμεσολάβηση υπολογίζεται σε 331 έως 446 επιπρόσθετες ημέρες κατά μέσο όρο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι δε επιπλέον νομικές δαπάνες κυμαίνονται από 12.471 ευρώ έως 13.738 ευρώ ανά υπόθεση.

Διαδικτυακή μάθηση

Η πρόσβαση σε ευρείες βάσεις γνώσεων συνέβαλε στον καλύτερο εξοπλισμό των δικαστικών λειτουργιών. Είναι κυρίως νομοθετικές και νομολογικές βάσεις δεδομένων οι οποίες τελειοποιήθηκαν με τον χρόνο, προσφέροντας τώρα μεγαλύτερη ευκολία πλοήγησης σε νομικά σώματα και μεγαλύτερη ποσότητα δεδομένων που διατίθεται στους επαγγελματίες του είδους. Μερικοί το βλέπουν ως πρόοδο των όρων ασφάλειας δικαίου με τη διάδοση των ίδιων πηγών και όλων των πηγών δικαίου σε ολόκληρη την επαγγελματική κοινότητα, ειδικά όταν αυτές οι βάσεις δεδομένων αναπτύσσονται σε ανοιχτή και δωρεάν μορφή, γύρω από μια δημόσια υπηρεσία νομικών δεδομένων. Άλλοι βλέπουν μια απώλεια αποτελεσματικότητας στο ότι προκαλούν πληθωρισμό πηγών και παραπομπές στα γραπτά που τους υποβάλλουν δικηγόροι και απώλεια ιεραρχίας στην εξουσία των δικαστικών αποφάσεων ειδικότερα. Κάτω από τις βάσεις της μηχανογραφημένης γνώσης, μπορούμε επίσης να σημειώσουμε την ανάπτυξη της διαδικτυακής μάθησης, προσθέτοντας και τις εικονικές βιβλιοθήκες, τα πολυμέσα και τις διαδραστικές μορφές μάθησης για τις πιο πρόσφατες πλατφόρμες. Εργαλεία που διαδίδουν ευρέως τις δικαστικές πρακτικές και την εμπειρία σε όλους τους επαγγελματίες.

Απομακρυσμένη πρόσβαση σε άυλα διαδικαστικά αρχεία

Η δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης σε άυλα διαδικαστικά αρχεία επεκτείνει τους τρόπους συνεργασίας εντός των δικαιοδοσιών. Πρώτη σκέψη για την ανταλλαγή πληροφοριών εντός των σχετικών υπηρεσιών, η πρόσβαση σε άυλα αρχεία, η οποία επιτρέπει τώρα όχι μόνο καλύτερη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ υπηρεσιών (όταν αυτή η κοινή χρήση είναι νόμιμη) αλλά επίσης καθιστά δυνατή σε ορισμένες περιπτώσεις

το έργο των Δικαστών από οποιαδήποτε τοποθεσία: ένα γραφείο που διατίθεται αλλού παρά στη δικαιοδοσία στην οποία βρίσκεται, ή από το σπίτι τους, παραμένοντας σε επαφή με συναδέλφους και χρησιμοποιώντας το για να απολαμβάνει τη γνώση σε πραγματικό χρόνο σχετικά με την κατάσταση που βρίσκεται σε εξέλιξη στο γραφείο του. Σύμφωνα με ορισμένους, ενώ η άυλη εργασία φέρνει ευελιξία και αποτελεσματικότητα σε πολλές περιπτώσεις, δεν πρέπει να οδηγήσει σε εξάντληση της ευκαιρίας ή του πλούτου των φυσικών συναντήσεων στον τόπο του Δικαστηρίου μεταξύ ενδιαφερόμενων μερών, αλλά να τελείται με προσεκτικό επαναπροσδιορισμό των όρων υποδοχής τους ή αποδοχής τους.

Η χρήση εργαλείων υπολογιστών, προνόμια του Δικαστή

Η χρήση εργαλείων υπολογιστών για διαδικαστικές πράξεις έξω από τα τείχη των Δικαστηρίων αυξάνει τα προνόμια του Δικαστή και την αποτελεσματικότητά του σε μια κατάσταση κινητικότητας. Για τις υπηρεσίες της αστυνομίας και για άλλα επαγγέλματα (όπως δικαστικοί, επιμελητές και δικηγόροι) η εργασία έξω από το γραφείο καθίσταται πλέον δυνατή με την ανάπτυξη εφαρμογών για κινητές συσκευές και γενίκευση της πρόσβασης σε ασφαλή ασύρματα δίκτυα. Με αυτά τα εργαλεία η κινητικότητα καθιστά δυνατή τη διεύρυνση των δυνατοτήτων παρέμβασης των Δικαστών στη σκιηνή (ενός εγκλήματος ή κατά τη διάρκεια μιας παρατήρησης), διευκολύνοντας την πιο ενημερωμένη, επικυρωμένη και άμεσα κοινοποιημένη λήψη αποφάσεων, η οποία αλληλεπιδρά απευθείας με το άτομο στον ιστότοπο του οποίου δόθηκε η συγκατάθεση ή έχει ληφθεί η υπογραφή, για παράδειγμα για δικαστική κηδεμονία· μειώνοντας αντίστοιχα τον χρόνο επεξεργασίας πληροφοριών και των οποίων δεδομένων η ανάκτηση πραγματοποιείται με την επιστροφή του Δικαστή στο γραφείο του.

Η χρήση πλαισίων και οδηγών αποφάσεων

Η χρήση πλαισίων και οδηγών αποφάσεων από δικαστικούς λειτουργούς αποτελεί παράγοντα συνέπειας για τη δικαστική πρακτική. Η χρήση πλαισίων επιτρέπει τη διατήρηση καλής απόδοσης στον χειρισμό υποθέσεων σε επαναλαμβανόμενες και απλές διαφορές. Σε συνδυασμό με πλέγματα ανάλυσης υποθέσεων ανά θέμα, πραγματικούς οδηγούς για τη δικαστική συλλογιστική μπορεί να εξασφαλιστεί η καλύτερη συνοχή στη δικαστική παραγωγή που εξασφαλίζει καλύτερη ισότητα μεταχείρισης και καλύτερη προβλεψιμότητα για τους διαδίκους. Η συμβολή των εργαλείων υποστήριξης αποφάσεων είναι αποδεδειγμένη (εδώ για παράδειγμα σε ποινικές υποθέσεις): Οι Δικαστές ποινικών

υποθέσεων μπορούν να συμβουλευούνται πληροφορίες σχετικά με την επιλογή ποινών σε παρόμοιες υποθέσεις, χωρίς περιορισμό της δικαστικής εξουσίας για τη δημοσίευση απόφασης με σκοπό την ενίσχυση της συνέπειας της πρακτικής των διάφορων Δικαστηρίων και προωθώντας έτσι την ισότητα και ασφάλεια δικαίου. Οι τεχνολογίες, όπως ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων νομολογίας και τα συστήματα βοήθειας καταδίκης, μπορούν να βοηθήσουν να καταστεί το αποτέλεσμα των διαδικασιών πιο δίκαιο, περισσότερο ισότιμο και πιο προβλέψιμο. Η χρήση υπολογιστή επιτρέπει τη συγκέντρωση γνώσεων και πρακτικών μέσα σε μια κοινότητα επαγγελματιών (όπως Δικαστών της εκτέλεσης των ποινών) για να επωφεληθούν καλύτερα τη συλλογική νοημοσύνη Δικαστών και Εισαγγελέων και να διαδίδουν καλές πρακτικές ως πρότυπα, έτσι ώστε οι βέλτιστες πρακτικές να ωφελούν όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους. Τα πλαίσια φαίνεται λοιπόν να προέρχονται από εργασίες που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ Δικαστών και νομικών, ενημερώνονται τακτικά και σε καμία περίπτωση δεν αποτελούν αποκλειστική ευθύνη των νομικών συντακτών, ειδικά για τον Δικαστή, του οποίου η ανεξαρτησία στην απόφαση εξαρτάται επίσης από την ικανότητά του να αμφισβητεί ή να απελευθερώνεται από το σύστημα πληροφοριών που διαθέτει. Τα εργαλεία στήριξης της δικαστικής απόφασης πρέπει να γίνονται αντιληπτά ως βοηθητική υποστήριξη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του Δικαστή, λειτουργώντας ως εργαλεία διευκόλυνσης της εργασίας του και όχι ως περιορισμός.

Η τεχνολογία των πληροφοριών ως διευκολυντής αποφάσεων

Επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση σε μια ποσότητα πληροφοριών καθώς επίσης και την εύκολη κατανόηση της πολυπλοκότητας μιας υπόθεσης. Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η λήψη αποφάσεων Δικαστών ή Εισαγγελέων μπορεί να είναι ενισχυμένη από το επίπεδο των πρόσθετων πληροφοριών που έχουν στη διάθεσή τους για την επίλυση μίας υπόθεσης, η οποία επηρεάζεται έντονα από την αφθονία, τη φύση και τη σύνδεση μεταξύ πληροφοριών όπως παράγεται από τα συστήματα υπολογιστών, αρκεί η χρήση να είναι ελεγχόμενη, διότι η πληροφορική δεν πρέπει να εμποδίζει τους Δικαστές να εφαρμόζουν τον νόμο με ανεξάρτητο και αμερόληπτο τρόπο.

Η υπερβολική εξάρτηση από την τεχνολογία είναι κίνδυνος για τη Δικαιοσύνη. Η τεχνολογία πρέπει να ταιριάζει στη δικαστική διαδικασία και σε όλες τις πτυχές του έργου του Δικαστή. Οι Δικαστές δεν πρέπει να υποβληθούν, μόνο για λόγους απόδοσης, σε τεχνολογικές επιταγές και εκείνους που ελέγχουν την τεχνολογία. Η χρήση οθονών και οδηγιών δεν μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να στερήσει από τον Δικαστή την εξουσία

λήψης αποφάσεων σε όλα τα σημεία της αλυσίδας μίας διαδικασίας, επιβάλλοντας σε αυτήν μια μορφή συλλογιστικής από την οποία δεν μπορεί να παρεκκλίνει όταν το επιθυμεί ή βάζοντάς τον πρόσωπο με πρόσωπο με μια μάζα εργασίας έτσι ώστε να μην του αφήνει τη δυνατότητα να επανεξετάζει τη μορφή της συλλογιστικής που προκαλείται από το εργαλείο του υπολογιστή, διότι δεν συνάδει με το δικαστικό λειτούργημα το ότι ο Δικαστής μπορεί να καταφύγει σε απλουστευμένες διαδικασίες και όχι στην υποχρέωσή του να διεξαγάγει αποτελεσματική εξέταση των παρατηρήσεων, επιχειρημάτων και αποδείξεων των διαδίκων.

Πρέπει επίσης να διασφαλιστεί η εγγύηση της αντιδικίας και η ισότητα των όπλων με τον ίδιο τρόπο όπως σε διαδικασίες χωρίς IT όσον αφορά τα εργαλεία τεχνολογίας που διατίθενται ή χρησιμοποιούνται από τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη με δική τους πρωτοβουλία σε μια δίκη. Η συζήτηση κατά την ακρόαση πρέπει να είναι σε θέση να προσφέρει τα ίδια εργαλεία (έρευνα σε ένα αρχείο για παράδειγμα) σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να διασφαλίσει ότι τα τεχνικά όρια που επιβάλλονται από το εργαλείο του υπολογιστή δεν παραβιάζουν τα δικαιώματα και τα προνόμια όλων των μερών.

Όπως σημειώνει το CCJE στη γνωμοδότηση του 2011 με αριθμό 14, §28: «Ωστόσο, η χρήση πληροφορικής δεν μπορεί να μειώσει τις εγγυήσεις της διαδικασίας (ή να επηρεάσει τη σύνθεση του Δικαστηρίου), ούτε σε κάθε περίπτωση, να στερεί από τον ενάγοντα το δικαίωμά του σε αντιπαράθεση ενώπιον Δικαστή, να προσκομίσει πρωτότυπα αποδεικτικά στοιχεία, να καλέσει μάρτυρες ή εμπειρογνώμονες και να παρουσιάσει οποιοδήποτε έγγραφο ή διαφορά που θεωρεί χρήσιμο». Ο Δικαστής πρέπει σε κάθε περίπτωση να είναι προσεκτικός και αμερόληπτος λαμβάνοντας υπόψη ότι ένα ενδιαφερόμενο μέρος δεν βρίσκεται σε μειονεκτική θέση σε σύγκριση με ένα άλλο για τον μοναδικό λόγο ότι αυτό δεν έχει τα μέσα πρόσβασης στην τεχνολογία, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων σε ιδιαίτερα μεγάλα αρχεία, αλλά και για παράδειγμα, παρουσία ανακατασκευασμένων γεγονότων από συνθετικές εικόνες.

Δείγμα εργαλείων για την υποστήριξη Δικαστών, Εισαγγελέων και γραμματέων που αναπτύσσονται στην Ευρώπη

Γερμανία (Brandenburg): SAS – e Justice που χρησιμοποιείται στις εισαγγελικές αρχές – Trames de données, έγγραφα και συντακτική βοήθεια για Εισαγγελείς, συμπεριλαμβανομένου ενός φωνητικού συστήματος, και σε συνδυασμό με σύστημα διαχείρισης της δίκης.

Γερμανία: forum STAR - Σύστημα που προορίζεται να διευκολύνει το έργο κάθε Δικαστή και επικοινωνίας μεταξύ κριτών βάσει φιλικών προς τον χρήστη επαγγελματικών ενοτήτων.

Αξερμπαϊτζάν: Σύστημα e-Court - Εργαλείο διαχείρισης επιχειρήσεων σε συνδυασμό με πλαίσια αποφάσεων.

Γαλλία: OARM - Εργαλείο για τη σύνταξη βάσει πλαισίων αποφάσεων και τμημάτων του, κίνητρο που χρησιμοποιείται σε οικογενειακά θέματα.

Γαλλία: Persée - Εργαλείο που αναπτύχθηκε σε tablet σε ποινικές υποθέσεις για να βοηθήσει στην προετοιμασία και τη συγκράτηση ακροάσεις με τη λειτουργία της ενσωμάτωσης των δεδομένων και των εγγράφων της υπόθεσης στο ημερολόγιο, στη σύνταξη αποφάσεων με προσφυγή σε κοινά πλαίσια μεταξύ επαγγελματιών, γεμάτο νόμο και νομολογία, καθώς και μπλοκ κινήτρων.

Ιρλανδία: Winscribe - Το σύστημα αναγνώρισης υπαγόρευσης και ομιλίας είναι διαθέσιμο στους Δικαστές του Ανώτατου Δικαστηρίου, Εφετείο και Ανώτατο Δικαστήριο, κατόπιν αιτήματος.

Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης: **ECRIS** - Ευρωπαϊκό Πληροφοριακό Σύστημα Ποινικών Αρχείων που οργανώνει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που είναι εκεί συνδεδεμένο.

Ηνωμένο Βασίλειο (Σκωτία): The Judicial Hub - Διαδικτυακή εκπαίδευση και συνεργατικός χώρος εργασίας ανοιχτός σε όλο το δικαστικό προσωπικό και προσβάσιμο από διαφορετικούς τύπους συσκευών.

Ηνωμένο Βασίλειο: Wi-Fi χρήστη Professional Court - Εξοπλισμός ποινικών Δικαστηρίων με πρόσβαση Wi-Fi για επαγγελματίες σε ασφαλές δίκτυο και χρήση κατά τη διάρκεια της ακρόασης (διαβούλευση με δεδομένα, κοινή χρήση εγγράφων).

Ηνωμένο Βασίλειο: Παρουσίαση στο Δικαστήριο - Εξοπλισμός Δικαστηρίων για σύνδεση με επαγγελματίες στο σύστημα κοινής χρήσης οθόνης του δωματίου για ακρόαση με σκοπό την παρουσίαση επιχειρημάτων και αποδεικτικών στοιχείων σε μορφή πολυμέσων.

Ηνωμένο Βασίλειο: HMCTS Store and Magistrates Bench Devices – System Sharing System για την εξασφάλιση ηλεκτρονικής μετάδοσης δεδομένων μεταξύ της εισαγγελικής αρχής και του Δικαστηρίου σε ποινικές υποθέσεις όπως παρουσιάζονται στο κοινό σε ένα συνδεδεμένο tablet.

Η πληροφορική πρέπει να είναι ένας μοχλός για τη βελτίωση της ποιότητας της δημόσιας υπηρεσίας της Δικαιοσύνης και όχι να είναι αυτοσκοπός. Τα έργα πληροφορικής

(οποιοδήποτε μεγέθους) πρέπει να εμφανίζονται σε όλους τους ενδιαφερόμενους (προγραμματιστές και μελλοντικούς χρήστες) ως επιλεγμένοι μοχλοί πραγματοποίησης ορισμένων μεταρρυθμίσεων, προς όφελος των δικαστικών συστημάτων (δικαστική οργάνωση, χάρτης δικαστικής διαδικασίας, διαδικαστική απλούστευση, μείωση του χρόνου επεξεργασίας, αναδιάταξη προσωπικού, βελτίωση των συνθηκών εργασίας ...) και να μην ανταποκρίνεται σε αιτήματα ούτε από τις υπηρεσίες, όπως εσωτερικά συστήματα πληροφορικής (τα οποία μπορούν να επιτύχουν έναν και μοναδικό στόχο, αυτόν της μείωσης του κόστους), ούτε από τη βιομηχανία πληροφορικής (προμηθευτής εξοπλισμού ή λογισμικού) σε αναζήτηση νέων επαγγελματικών ευκαιριών. Έτσι, όπως επισημαίνει η Συμβουλευτική Επιτροπή Ευρωπαϊών Δικαστών στη γνωμοδότησή της το 2011 με αριθμό 14, §5 για την τεχνολογία πληροφοριών (IT): *"Η πληροφορική πρέπει να είναι εργαλείο ή μέσο για να βελτιώσει τη διοίκηση της Δικαιοσύνης, να διευκολύνει την πρόσβαση των διαδίκων στα Δικαστήρια και να ενισχύσει τις εγγυήσεις που προσφέρει το άρθρο 6 της ΕΣΔΑ, δηλαδή την πρόσβαση στη Δικαιοσύνη, την αμεροληψία, την ανεξαρτησία του Δικαστή, τη Δικαιοσύνη και τον εύλογο χρόνο της διαδικασίας ».*

3.6.1.4. Δείκτες αξιολόγησης

Οι δείκτες που σχετίζονται με τη μείωση των χρόνων δοκιμής και την παραγωγικότητα των Δικαστών δεν λαμβάνουν υπόψη, για παράδειγμα, την πολυπλοκότητα ορισμένων υποθέσεων που απαιτούν εκτεταμένες αντιφατικές έρευνες, εμπειρογνωμοσύνη και συζητήσεις, οι οποίες είναι δαπανηρές στο χρόνο.

Επίσης, το ποσοστό ακύρωσης, το οποίο ενημερώνει τον στόχο της διατήρησης της ποιότητας των αποφάσεων, μπορεί να είναι μόνο ένας δείκτης ποιότητας, χωρίς ωστόσο να επαρκεί για την αξιολόγηση της γενικής ποιότητας της δραστηριότητας, η οποία αναφέρεται στην συνολική περιγραφή της ικανοποίησης των διαδίκων.

Η αντίληψη της ποιότητας απουσιάζει από το πρόγραμμα. Αυτές οι αδυναμίες δεν επισημαίνονται εδώ για να καταγγείλουν ολόκληρο το σύστημα, αλλά απλώς για να επισημάνουν ότι η μέτρηση απόδοσης αντιπροσωπεύει εν μέρει μόνο την ποιότητα της όλης διάστασης.

Το στοίχημα μέτρησης της απόδοσης της Δικαιοσύνης υπό το φως στόχων, όπως:

- Ικανότητα μείωσης των χρόνων εκδίκασης (στόχος 1) λαμβάνοντας υπόψη τον αναμενόμενο μέσο χρόνο επιδόσεων των περιπτώσεων σε απόθεμα και το

ποσοστό των περιπτώσεων σε απόθεμα που καταγράφηκαν για περισσότερα από 2 έτη,

- διατήρηση της ποιότητας των δικαστικών αποφάσεων (στόχος 2), και
- βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Δικαστηρίων (στόχος 3)

Με τους παραπάνω στόχους συνδέονται δύο δείκτες - ο αριθμός των υποθέσεων που επιλύονται από τον Δικαστή και ο αριθμός των υποθέσεων που χειρίζονται οι εκπρόσωποι, φαίνεται ότι εγκυμονεί πολλούς κινδύνους. Η μέτρηση της δραστηριότητας, με σκοπό την κατανομή πιστώσεων, έχει γίνει επομένως κεντρική. Ο ρεαλισμός που επιβάλλεται από τη διαχείριση των δικαστικών ροών σε συνδυασμό με την έλλειψη δημόσιων πόρων, οδηγεί στην προτεραιότητα της παραγωγικής ικανότητας των Δικαστηρίων, αλλά και των Δικαστών (Costa, 2010). Ευτυχώς, δεν εξαφανίζονται, αλλά το θέμα είναι ότι δεν λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης. Η διαδικασία, η οποία επεκτείνεται από την ατομική αξιολόγηση των Δικαστών και την εισαγωγή ενός στοιχείου αμοιβών βάσει αξιοκρατίας, είναι δύσκολο να συμβιβαστεί με την εγγύηση της ανεξαρτησίας τους, αλλά οι δείκτες που χρησιμοποιούνται είναι αναμφισβήτητα ενίοτε μειωτικοί, ακόμη και αδέξιοι. Άρα είναι σαφές ότι η μέτρηση απόδοσης αντιπροσωπεύει εν μέρει μόνο την ποιότητα της διάστασης. Ενάντια σε αυτήν την κουλτούρα απόδοσης στην οποία οι εμπλεκόμενοι του δικαστικού κόσμου δεν τηρούν γενικά, ο λόγος της ποιότητας επανεμφανίστηκε στις απαιτήσεις τους να δείξουμε ότι η καλή Δικαιοσύνη είναι επίσης και ίσως πάνω απ' όλα μια Δικαιοσύνη που είναι προσβάσιμη, που ακούει, εξηγεί, η οποία σέβεται τον αντίπαλο και λαμβάνει αποφάσεις με κάθε αμεροληψία (Costa, 2010). Στο ερώτημα του αν η ποιότητα βασίζεται στην απόδοση, ως απάντηση θα μπορούσε να αποτελέσει το δεδομένο ότι οι απαιτήσεις επιδόσεων που επιβάλλονται στο δικαστικό σώμα οδηγούν σε τυποποίηση επειδή ουσιαστικά ποσοτικοποιήθηκε η ανάγνωση της δικαστικής δραστηριότητας, προκαλώντας μια σημαντική ποσοτική προσέγγιση.

Ως υψηλής ποιότητας δικαστικές αποφάσεις θεωρούνται γενικά εκείνες που είναι σαφώς διατυπωμένες, διαρθρωμένες και που επιτυγχάνουν σωστή ισορροπία μεταξύ σαφούς αιτιολογίας και συνοπτικότητας, με αποτέλεσμα να είναι εύκολα κατανοητές και εκτελεστές. Η διατύπωση και η διάρθρωση των δικαστικών αποφάσεων μπορεί επίσης να έχουν αντίκτυπο στο πόσο καλά μπορούν να υποστούν επεξεργασία από προγράμματα λογισμικού, ιδίως από εφαρμογές επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NLP). Το εν λόγω τελικό αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω του συνδυασμού ενός πολυσύνθετου και πολυδιάστατου συνόλου στοιχείων, όπως η υψηλής ποιότητας επαγγελματική

κατάρτιση των Δικαστών, η υιοθέτηση καλών πρακτικών όσον αφορά τη σύνταξη των αποφάσεων και η παρακολούθηση της ποιότητας των αποφάσεων, με σεβασμό στην ανεξαρτησία της Δικαιοσύνης.

3.6.1.5. Βοηθοί Δικαστή

Μία άλλη πρακτική που προωθείται στα ελληνικά Δικαστήρια είναι αυτή του θεσμού των “βοηθών δικαστού” , (“*juges referendaires*”/ “*judicial assistants*”) άτομα με υψηλή νομική παιδεία, με ρόλο να επικουρούν τους Δικαστές και Εισαγγελείς και υπό την ευθύνη και καθοδήγησή τους να επεξεργάζονται υποθέσεις, να μελετούν νομικά ζητήματα, να ερευνούν τη νομολογία, να προτείνουν λύσεις χωρίς ωστόσο να συμμετέχουν σε διασκέψεις και να έχουν ενεργό ρόλο στη λήψη αποφάσεων. Ο θεσμός ήδη λειτουργεί με επιτυχία σε πολλές χώρες, ευρωπαϊκές ή μη, όπως Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Σουηδία, Ινδία, Φιλιππίνες, Πακιστάν και Η.Π.Α.. Το Δικαστήριο της Ευρωπαϊκής Ένωσης απασχολεί επίσης τέτοιους βοηθούς με εξαετή θητεία.

3.6.1.6. Δικαστικοί υπάλληλοι

Σε πολλές χώρες της Ευρώπης ένα μεγάλο μέρος των εργασιών στα Δικαστήρια δεν γίνεται από τους Δικαστές, αλλά από καλά καταρτισμένους δικαστικούς υπαλλήλους. Αυτό, βεβαίως, διευκολύνει το έργο των Δικαστών, επιταχύνοντας τις διαδικασίες και μειώνοντας το φόρτο εργασίας τους. Είναι μια σημαντική παράμετρος, άγνωστη στα ελληνικά Δικαστήρια σήμερα. Αξίζει να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα, σε σύνολο 1.024 οργανικών θέσεων δικαστικών υπαλλήλων στα τακτικά διοικητικά Δικαστήρια και τη Γενική Επιτροπεία στα Δικαστήρια αυτά, υπηρετούν μόλις 56 υπάλληλοι κάτοχοι πτυχίου νομικής σχολής. Οι υπάλληλοι που μέχρι σήμερα καλύπτουν τις διοικητικές θέσεις με προσόντα τη δακτυλογράφηση, τείνουν να αποτελούν παρελθούσα κατάσταση διότι σήμερα ο Δικαστής παραδίδει το πρωτότυπο της απόφασης σε ηλεκτρονική μορφή και, συνεπώς, δεν απαιτείται πλέον καθαρογραφή των σχεδίων αποφάσεων από δακτυλογράφους, γεγονός που αποτελούσε το κύριο αντικείμενο απασχόλησής τους. Αντίθετα, απολύτως αναγκαία εμφανίζεται η σύσταση και πλήρωση οργανικών θέσεων ορισμένων κλάδων (στατιστικολόγων, μεταφραστών, οικονομολόγων κλπ.) που προβλέπονται στο άρθρο 18 του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων.

Αν και το δικαστικό μας σύστημα χρειάζεται δικαστικούς υπαλλήλους υψηλής κατάρτισης σε τομείς όπως η στατιστική και η επιστήμη υπολογιστών, ωστόσο τα κριτήρια προσλήψεων και η διαχείριση αυτού του κρίσιμου δυναμικού γίνεται με τρόπο που εξυπηρετεί άλλες ανάγκες. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση η μέση αναλογία είναι 3,5 υπάλληλοι προς 1 Δικαστή. Στα διοικητικά Δικαστήρια της Ελλάδας ο νόμος προβλέπει μια αναλογία 1 υπάλληλος προς 1 Δικαστή. Στην πράξη, όμως, σε αυτά τα Δικαστήρια αντιστοιχεί ένας υπάλληλος για κάθε 3 Δικαστές (!).

Τα τελευταία χρόνια, πάνω από 2.500 θέσεις σε Δικαστήρια και δικαστικές υπηρεσίες πληρώθηκαν από επιτυχόντες διαγωνισμού ΑΣΕΠ του 1998. Καθώς δεν έχει εκδοθεί το Προεδρικό Διάταγμα που προβλέπεται ότι μπορεί να ορίζει ειδικά προσόντα και τίτλους σπουδών (π.χ. πτυχίο Νομικής) για συγκεκριμένους κλάδους και ειδικότητες, σήμερα έχουμε φτάσει στο σημείο ελάχιστοι δικαστικοί υπάλληλοι να είναι απόφοιτοι Νομικής σχολής ή να πληρούν προϋποθέσεις, ικανότητες, δεξιότητες και προσόντα απαραίτητα για την διαχείριση των απαιτήσεων μίας τέτοιας εργασιακής θέσης. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο συνταγματικός νομοθέτης (άρθρο 92) αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους της γραμματείας των Δικαστηρίων ως ιδιαίτερη κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων όσον αφορά την υπηρεσιακή τους κατάσταση, λόγω της ιδιαιτερότητας της εργασίας τους ως βοηθητικά όργανα της Δικαιοσύνης. Με την απόφαση της Ολομέλειας του ΣτΕ 3178/2014 (σκέψη 9) κρίθηκε ότι: «Κατά την έννοια των συνταγματικών διατάξεων σε συνδυασμό με τις διατάξεις του κώδικα δικαστικών υπαλλήλων (που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 2812/2000) και του κώδικα οργανισμού Δικαστηρίων και κατάστασης δικαστικών λειτουργών (που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του ν. 1756/1988) ..., οι γραμματείες των Δικαστηρίων και εισαγγελιών οργανώνονται και στελεχώνονται από δικαστικούς υπαλλήλους, οι οποίοι αποτελούν ειδική κατηγορία υπαλλήλων που περιβάλλονται από εγγυήσεις ως προς την εν γένει υπηρεσιακή τους κατάσταση, μεταξύ των οποίων η μονιμότητα (ΣτΕ 1540/2013 Ολομέλεια, 195/2013 Ολομέλεια, 1482/2002, 108-116/1997 Ολομέλεια).

Για την εγγύηση επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν και με γνώμονα να γίνουν ενεργό μέρος της αντιμετώπισης των καθυστερήσεων στην απονομή της Δικαιοσύνης, προτείνονται νέα τυπικά προσόντα για τις νέες προσλήψεις, και επιμόρφωση των σημερινών δικαστικών υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο θα συνδράμουν ουσιαστικά στην ορθή διαχείριση και επίκαιρη περαιώση της δικαστικής ύλης.

Συγκεκριμένα, θεωρείται αναγκαίο ο νέος Κώδικας Δικαστικών Υπαλλήλων να προβεί στην αναμόρφωση του κλάδου με την εισαγωγή νέων υπαλλήλων που προϋποθέτουν ειδικά τυπικά προσόντα ώστε να καλυφθούν οι σύγχρονες ανάγκες των Δικαστηρίων όλων των δικαιοδοτικών κλάδων και των εισαγγελιών. «Αυτό το καταρτισμένο προσωπικό δεν θα ασχολείται μόνο με τρέχοντα γραμματειακά καθήκοντα», τονίζεται από τους ειδικούς, «αλλά θα συνδράμει στο έργο των Δικαστών και θα προσφέρει ουσιαστική βοήθεια στη λειτουργία των δικαστικών υπηρεσιών».

Μία καλή πρακτική προς εφαρμογή θα ήταν η υιοθέτηση της πρακτικής των 16 χωρών του Συμβουλίου της Ευρώπης, βάσει της οποίας απασχολείται ήδη εξειδικευμένο προσωπικό, στο οποίο μπορούν να ανατεθούν, λαμβάνοντας υπόψη τα ειδικά τυπικά προσόντα του υπαλλήλου, δικαστικές αρμοδιότητες ήσσονος βαρύτητας, ακολουθώντας τη σύσταση της Επιτροπής Υπουργών του Συμβουλίου της Ευρώπης σχετικά με μέτρα μείωσης του φόρτου εργασίας των Δικαστηρίων καθώς και ότι στις περισσότερες χώρες σημαντική συμβολή στο έργο του Δικαστή παρέχεται από την απασχόληση των λεγόμενων «βοηθών Δικαιοσύνης» (judicial assistants). Με δεδομένο ότι στη χώρα μας αδυνατούμε να απορροφήσουμε κατά προτεραιότητα πτυχιούχους νομικών σχολών στις δικαστικές μας υπηρεσίες, καλείται η νομοπαρασκευαστική επιτροπή για τη σύνταξη σχεδίου νέου Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων, να προβεί στην αναμόρφωση των κλάδων του άρθρου 18 του ισχύοντος Κώδικα (Ν. 2812/2000), με την εισαγωγή ορισμένων νέων που θα προϋποθέτουν ειδικά τυπικά προσόντα και θα καλύψουν τις σύγχρονες ανάγκες των διοικητικών Δικαστηρίων και της Γενικής Επιτροπείας (όπως ο κλάδος ΠΕ στατιστικής). Μεταξύ των κλάδων αυτών, προτείνεται και κλάδος υπαλλήλων («κλάδος ΠΕ τεκμηρίωσης και επικουρίας δικαστικού έργου»), κατόχων τουλάχιστον πτυχίου νομικής σχολής, που θα επιλέγονται μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας. Το προσωπικό αυτό, δεν θα ασχολείται με τα τρέχοντα γραμματειακά καθήκοντα, αλλά θα συνδράμει κατά κυριολεξία το έργο τόσο των διευθυνόντων τα Δικαστήρια και τις δικαστικές υπηρεσίες, όσο και των ιδίων των εισηγητών-Δικαστών. Συναφώς, σημαντικότερη παρέμβαση θα πρέπει να γίνει αναφορικά με την επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων, για τους οποίους το Π.Δ. 37/1994 προβλέπει την επιμόρφωση μόνο για τον τομέα της πληροφορικής, παρά το δικαίωμα διαρκούς επιμόρφωσης που αναγνωρίζει υπέρ αυτών και την αντίστοιχη υποχρέωση μέριμνας της υπηρεσίας το άρθρο 36 του Κώδικα Δικαστικών Υπαλλήλων, παραπέμποντας, ωστόσο, περαιτέρω, ως προς το περιεχόμενο των σχετικών προγραμμάτων, στην έκδοση προεδρικού διατάγματος. Με προτεινόμενη ρύθμιση του Υπουργείου Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων

Δικαιωμάτων, τροποποιείται το πιο πάνω διάταγμα και επεκτείνεται και στους δικαστικούς υπαλλήλους η εφαρμογή των άρθρων 34 - 35 του Ν. 1943/1991 για τη συμμετοχή τους σε προγράμματα επιμόρφωσης και εξειδίκευσης.

Όπως λοιπόν είναι ήδη διαπιστωμένο, τα σύγχρονα δικαστικά συστήματα προκειμένου να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της εποχής οι οποίες εξελίσσονται ραγδαία και τους πολίτες πρέπει οπωσδήποτε να προχωρήσουν στην πρόσληψη περισσότερο καταρτισμένων υπαλλήλων, οι οποίοι δεν θα διαθέτουν μόνο νομική εξειδίκευση, αλλά και ικανότητα management, διαχείριση πόρων, υλικών και ανθρώπινων, γνώση της σύγχρονης τεχνολογίας έρευνας και στατιστικής, γνώση ξένων γλωσσών και τεχνολογίας της πληροφορικής.

3.6.1.7. Η Εισαγωγική Επιμόρφωση/Εκπαίδευση

Απαραίτητη βέβαια, ανεξάρτητα με τα κριτήρια πρόσληψης των δικαστικών υπαλλήλων κρίνεται και η εισαγωγική εκπαίδευση, η οποία αποτελεί «τον θεμέλιο λίθο για την ομαλή και έγκαιρη ένταξη των δόκιμων υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Με την εισαγωγική εκπαίδευση επιτυγχάνεται η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των γνώσεων και των απαιτήσεων της συγκεκριμένης εργασίας, η ενημέρωση του εργαζομένου σχετικά με το περιβάλλον εργασίας και με την οργανωσιακή κουλτούρα του φορέα» (Ραμματά, 2011). Άλλωστε η επιτυχής ολοκλήρωση της εισαγωγικής εκπαίδευσης είναι προαπαιτούμενη προκειμένου να μονιμοποιηθεί ο νεοδιοριζόμενος δημόσιος υπάλληλος. Η εισαγωγική εκπαίδευση «κρίνεται σκόπιμο να συνοδεύεται και από την ειδική εκπαίδευση στη θέση εργασίας (*on the job*) την οποία θα πρέπει ο κάθε φορέας υποχρεωτικά να οργανώνει για το προσωπικό του» (Ραμματά, 2011).

3.7. Επεξεργασία και Ανάλυση Ερωτηματολογίων

3.7.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Μία από τις βέλτιστες δυνατές μορφές για την έρευνα ικανοποίησης χρηστών για την ποιότητα της Δικαιοσύνης κρίνεται η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου βασιζόμενο, ως εργαλείο, ειδικότερα στην εμπειρία και στη συνέχεια στις προτεινόμενες βέλτιστες πρακτικές προς επισκόπηση. Οι έρευνες ικανοποίησης αποτελούν βασικό στοιχείο της εκάστοτε άρχουσας τάξης/ κυβέρνησης και θα πρέπει να αποσκοπούν στην εισαγωγή μιας κουλτούρας ποιότητας στο δικαστικό σύστημα. Είναι σαφές ότι λαμβάνοντας υπόψη την ικανοποίηση του κοινού αντικατοπτρίζεται μια έννοια της Δικαιοσύνης που επικεντρώνεται περισσότερο στους χρήστες μιας υπηρεσίας παρά στην εσωτερική απόδοση του δικαστικού συστήματος.

Οι μέθοδοι διεξαγωγής ερευνών για τη Δικαιοσύνη πρέπει να επικεντρώνονται στην σημαντική καταγραφή τάσεων, γνώμης και εικόνας (όπως το «Ευρωβαρόμετρο» της Ευρωπαϊκής Ένωσης), σε ποιοτικές έρευνες ομάδων δειγμάτων χρηστών και σε έρευνες για την αξιολόγηση της ικανοποίησης ή για τα πραγματικά / των πραγματικών αποτελεσμάτων που αφορούν την ποιότητα των παρεχόμενων δικαστικών υπηρεσιών, προκειμένου να συνδεθεί το σύστημα Δικαιοσύνης με μια διαδικασία συστηματικής βελτίωσης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών του. Επιπλέον, πρέπει οι έρευνες να επικεντρώνονται στις αξιολογήσεις χρηστών του Δικαστηρίου με βάση τη δική τους εμπειρία. Σκοπός βέβαια δεν είναι να διενεργηθούν έρευνες αντιπροσωπευτικών δειγμάτων του πληθυσμού, τα αποτελέσματα των οποίων δεν μπορούν παρά να αντιλαμβάνονται με συγκεκριμένη οπτική τη Δικαιοσύνη και δεν θα επιτρέψουν άμεσα βελτιώσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ο τύπος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για να ερωτηθούν οι χρήστες Δικαστηρίου είναι ένα αμάλγαμα διάφορων τύπων ερευνών, των οποίων οι ερωτήσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν στο ίδιο ερωτηματολόγιο αλλά να μετρήσουν διαφορετικά πράγματα, όπως:

Έρευνες γνώμης. Αυτές περιλαμβάνουν το να ζητάμε από τους ανθρώπους να δώσουν τη γνώμη τους για προτίμηση σε ένα συγκεκριμένο θέμα, όπως *Πόσο εμπιστεύεστε το δικαστικό σύστημα;* ή *Ποια είναι η εικόνα του δικαστικού συστήματος;*

Έρευνες ποιότητας. Αυτές περιλαμβάνουν τη μελέτη του βαθμού στον οποίο μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στην υπόσχεση που δόθηκε: *Πόσο γρήγορα λάβατε τις κλήσεις;*

Έρευνες ικανοποίησης. Αυτές μετρούν τον βαθμό στον οποίο μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των χρηστών: *Είστε ικανοποιημένοι με τη σήμανση στο Δικαστήριο;*

Καθορίστηκαν διάφορες κατηγορίες χρηστών όπως:

- Άτομα που εμπλέκονται σε μια υπόθεση για διάφορους λόγους: σε ποινικές υποθέσεις ως θύματα ή δράστες, μάρτυρες ή μέλη της κριτικής επιτροπής σε αστικές υποθέσεις ως ενάγοντες ή κατηγορούμενοι σε διοικητικές περιπτώσεις, ως αιτούντες ή παρεμβαίνοντες. Η αντίληψη της απόδοσης των Δικαστηρίων όσον αφορά την υποδοχή του κοινού, τη διάρκεια ή το κόστος των διαδικασιών είναι σημαντική, όπως και η αντίληψη της συμβολής όλων των εμπλεκόμενων μερών, δικαστών, δικηγόρων και δικαστικών υπαλλήλων. Πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι πτυχές, όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι τα άτομα που ρωτήθηκαν ενδέχεται να έχουν κερδίσει ή να έχουν χάσει τις υποθέσεις τους. Μπορούν επίσης να ερευνηθούν συγκεκριμένες κατηγορίες χρηστών, ιδίως θύματα αδικημάτων.
- Νομικοί επαγγελματίες, με διάκριση μεταξύ:
 - επαγγελματιών που ανήκουν στη δημόσια Δικαιοσύνη, όπως Δικαστές, Εισαγγελείς και υπάλληλοι που ανήκουν στα Δικαστήρια,
 - επαγγελματίες που είναι ουσιαστικοί συνεργάτες των Δικαστηρίων, ιδίως δικηγόροι. **Εστιάσαμε/επικεντρωθήκαμε στους δεύτερους.**
 - Τέλος, είναι πάντοτε δυνατό να διεξάγονται έρευνες μεταξύ βασικών μελών, όπως δικαστικοί επιμελητές, συμβολαιογράφοι, ειδικοί μάρτυρες και διερμηνείς, καθώς και υπάλληλοι και ενώσεις του δημόσιου τομέα που συνεργάζονται απευθείας με τα Δικαστήρια για την προετοιμασία ή την εκτέλεση αποφάσεων Δικαστών (κοινωνικοί λειτουργοί, αστυνομία, δοκιμαστικό προσωπικό, αξιωματικοί φυλακών κ.λπ.).

3.7.1.1. Η Προτεινόμενη Προσέγγιση

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι μελέτης για το πώς οι άνθρωποι αξιολογούν μια υπηρεσία: ποιοτικές και ποσοτικές έρευνες (συνεντεύξεις, αυτοδιαχειριζόμενα ερωτηματολόγια, τηλεφωνικές έρευνες) και επιτόπια παρατήρηση. Η επιλογή μιας μεθόδου και η συχνότητα της έρευνας εξαρτώνται από διάφορα στοιχεία:

- **στόχοι** (παρακολούθηση της ικανοποίησης των χρηστών, μέτρηση της απόδοσης του Δικαστηρίου, βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, μεταρρύθμιση του δικαστικού συστήματος)
- **πεδίο εφαρμογής** (περιοχή εξυπηρέτησης, Δικαστήριο, διάφορα Δικαστήρια του ίδιου τύπου, διάφορα Δικαστήρια στην ίδια γεωγραφική περιοχή κλπ.)
- **ομάδες στόχου:** χρήστες Δικαστηρίου (όλοι οι χρήστες ενός συγκεκριμένου Δικαστηρίου, ορισμένοι χρήστες όπως θύματα, άτομα που εμπλέκονται σε διαδικασίες διαζυγίου κλπ.), επαγγελματίες (στις κατηγορίες που αναφέρονται παραπάνω)

Ο στόχος ήταν να αναπτυχθεί ένα εργαλείο με μια γενική προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας της Δικαιοσύνης, δηλαδή ένα τυπικό μοντέλο που μπορεί να προσαρμοστεί στους χρήστες σύμφωνα με τις ανάγκες και τις προτεραιότητές τους.

Για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση της αξιολόγησης της ποιότητας, κρίθηκε σκόπιμο η πραγματοποίηση μιας έρευνας χρήστη προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ποιοτική έρευνα χρησιμοποιώντας επιτόπια παρατήρηση της συμπεριφοράς, συμπληρωμένη από ανάλυση παρατηρήσεων και παραπόνων, προκειμένου να καθοριστεί με μεγαλύτερη σαφήνεια ο στόχος, το πεδίο εφαρμογής και η μεθοδολογία της έρευνας και να εμπλακούν οι ενδιαφερόμενοι στη διαδικασία αξιολόγησης.

Ακολουθήθηκαν τα επόμενα βήματα:

- i. πεδίο εφαρμογής, στόχοι και οργάνωση της έρευνας
- ii. προσδιορισμός κατηγοριών χρηστών
- iii. επιλογή μεθόδου
- iv. επιλογή δείγματος
- v. ερωτηματολόγιο και οργάνωση της έρευνας
- vi. καταγραφή δεδομένων και ανάλυση αποτελεσμάτων

3.7.2. Στάδια Έρευνας

3.7.2.1. Πεδίο Εφαρμογής, Στόχοι και Οργάνωση της Έρευνας

Το πρώτο βήμα ήταν να οριστεί όσο το δυνατόν σαφέστερα το πεδίο της έρευνας και οι επιδιωκόμενοι στόχοι της. Αυτό το βήμα είναι πολύ σημαντικό, πρώτον προκειμένου να καταστεί δυνατή η διεξαγωγή της έρευνας με επαγγελματικό τρόπο και δεύτερον να ταιριάζει με τους στόχους της έρευνας με απτά διαθέσιμα μέσα. Οι στόχοι που τέθηκαν δεν ήταν υπερβολικά φιλόδοξοι, διότι στη συνέχεια μπορεί να αποδείξουν ένα

μειονέκτημα εάν τα προβλήματα που θα εντοπιστούν, κατά τη φάση ανάλυσης αποτελεσμάτων, δεν μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο μέτρων που να επιτρέπουν τη βελτίωση των υπηρεσιών. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι προτιμότερο να διεξαχθεί μια πιο περιορισμένη έρευνα, η οποία επομένως μπορεί να είναι λιγότερο φιλόδοξη, αλλά τα αποτελέσματά της θα αποφέρουν σίγουρα καρπούς.

Όσον αφορά το πεδίο εφαρμογής, πριν από τη διεξαγωγή της έρευνας, είναι σημαντική η συλλογή υφιστάμενων πληροφοριών από προηγούμενες έρευνες. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες κατά τον σχεδιασμό της έρευνας, οι υλικοί πόροι (αναλώσιμο υλικό) έχουν δυνητικά σημαντικό αντίκτυπο στις επιλογές που πραγματοποιήθηκαν· ο καθορισμός του χρονοδιαγράμματος της έρευνας: αυτός περιλαμβάνει τον καθορισμό των χρονικών πλαισίων για τα κύρια στάδια της έρευνας, ο καθορισμός της πολιτικής επικοινωνίας: τέτοιες έρευνες συχνά δημιουργούν ερωτήματα ή ακόμη και προκαλούν δυσπιστία τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Οι ενδιαφερόμενοι χρήστες ενημερώθηκαν σαφέστατα εκ των προτέρων, προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε εχθρική αντίδραση στην έρευνα και τα αποτελέσματα.

Η πραγματοποίηση μιας έρευνας απαιτεί επίσης να διευκρινιστούν πρώτα οι στόχοι, για παράδειγμα:

- εντοπισμός τυχόν προβλημάτων και λόγων ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας,
- προσδιορισμός πραγματικών και πιθανών προσδοκιών,
- κατανόηση των αλλαγών στις προσδοκίες των χρηστών,
- μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης σε σχέση με την παρεχόμενη υπηρεσία (περιβάλλον, κόστος, διάρκεια διαδικασίας, λήψης αποφάσεων κλπ.).

3.7.2.2. Προσδιορισμός Ομάδων-Στόχων και Κατηγοριών Χρηστών

Οι έρευνες ικανοποίησης στα Δικαστήρια πρέπει να διεξάγονται μεταξύ των πραγματικών χρηστών του σχετικού Δικαστηρίου. Ανάλογα με το αν διεξάγεται η έρευνα σχετικά με τη λειτουργία του Δικαστηρίου στο σύνολό του ή μόνο σε ορισμένες από τις υπηρεσίες του ή σε ορισμένους τύπους Δικαστηρίων (όπως οικογενειακά Δικαστήρια), θα επιλεγούν όλοι ή μόνο ορισμένοι χρήστες. Επομένως, πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθες συγκεκριμένες κατηγορίες χρηστών:

- ✓ **Συμβαλλόμενα μέρη:** άτομα που υποβάλλονται σε δίκη είναι μια κατηγορία χρηστών της δημόσιας υπηρεσίας Δικαιοσύνης.
- ✓ **Δικηγόροι:** εγγεγραμμένοι στον Δικηγορικό Σύλλογο του σχετικού

Δικαστηρίου ή εκτός της περιοχής του, αλλά περιστασιακά ενεργούν για πελάτες εκεί.

- ✓ **Διάφοροι επαγγελματίες του Δικαστηρίου και της εισαγγελικής υπηρεσίας:** δικαστές, υπάλληλοι, δικαστικοί υπάλληλοι, κλπ.
- ✓ **Νομικοί επαγγελματίες που** βρίσκονται πιο συχνά σε επαφή με το σχετικό Δικαστήριο (συμβολαιογράφοι και δικαστικοί επιμελητές)
- ✓ **Άλλοι επαγγελματίες που** καλούνται συχνά να βοηθήσουν τα Δικαστήρια, των οποίων η συμβολή επηρεάζει ουσιαστικά την ποιότητα της Δικαιοσύνης: ειδικοί μάρτυρες και διερμηνείς.

Στην προκειμένη περίπτωση επιλέχθηκαν όλοι οι χρήστες Δικαστηρίου ανεξαρτήτου είδους εμπλοκής με δικαστικές υπηρεσίες και δικηγόροι εν ενεργεία της ευρύτερης περιφέρειας.

3.7.2.3. *Επιλογή Μεθόδου*

Υπάρχουν ορισμένες μεθοδολογίες που επιτρέπουν τη μελέτη της ικανοποίησης των χρηστών ανάλογα με το αν ο στόχος είναι να κατανοήσουμε τους λόγους ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας (διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών) ή να μετρήσουμε την ικανοποίηση με συγκεκριμένες πτυχές (διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών).

Ποιοτικές Έρευνες

Οι ποιοτικές έρευνες έχουν περισσότερο διερευνητικό χαρακτήρα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των τάσεων στην ικανοποίηση / προσδοκία των χρηστών. Γενικότερα, συχνά παρέχουν πολύ χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες μπορούν στη συνέχεια να μελετηθούν ως μέρος μιας ποσοτικής έρευνας. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι:

- **ατομικές συνεντεύξεις** για την καταγραφή απόψεων και την κατανόηση των κινήτρων των χρηστών,
- **συνέντευξη με μια ομάδα χρηστών** (ομαδική συνέντευξη) για να καταγράψουν την εμπειρία τους και να συγκρίνουν τις απόψεις τους.

Αυτή είναι βεβαίως μια δαπανηρή και χρονοβόρα μέθοδος που απαιτεί ειδικούς ερευνητές, αλλά είναι απαραίτητη για μια γενική προσέγγιση βασισμένη στην ποιότητα. Ο συνδυασμός μιας προκαταρκτικής ποιοτικής έρευνας με μια ποσοτική έρευνα καθιστά δυνατή την επίτευξη της μέγιστης δυνατής λεπτομέρειας και της πληρέστερης κάλυψης

κατά τη μελέτη της ικανοποίησης των χρηστών ή / και των προσδοκιών τους.

Ποσοτικές Έρευνες

Οι ποσοτικές έρευνες μετρούν την ικανοποίηση των χρηστών στατιστικά βάσει ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος εάν ο αριθμός των χρηστών είναι μεγάλος.

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι:

1. Αυτοδιαχειριζόμενα ερωτηματολόγια στα Δικαστήρια

Για παράδειγμα, ένα ερωτηματολόγιο που διατίθεται στη ρεσεψιόν του Δικαστηρίου ή κατά την έξοδο από την ακρόαση. Ωστόσο, η διανομή του ερωτηματολογίου αμέσως μετά την ακρόαση μπορεί επίσης να συνεπάγεται ορισμένους κινδύνους. Πρώτον, όσοι ερωτηθούν μπορεί να μην αισθάνονται εντελώς ελεύθεροι να απαντήσουν, όπως επιθυμούν, λόγω της στενής παρουσίας του Δικαστηρίου και άλλων χρηστών. Δεύτερον, ο δυνητικά συναισθηματικός χαρακτήρας μιας τέτοιας κατάστασης μπορεί να οδηγήσει αυτά τα άτομα να απαντήσουν με όρους που είναι πολύ συναισθηματικοί, είτε θετικοί είτε αρνητικοί. Συνιστάται επομένως, να χρησιμοποιούνται αυτοδιαχειριζόμενα ερωτηματολόγια εντός Δικαστηρίου αποκλειστικά για την έρευνα χρηστών που δεν επηρεάζονται ή εμπλέκονται άμεσα σε δικαστικές αποφάσεις και σε απλές πτυχές που σχετίζονται με την ικανοποίηση των χρηστών. Κατά συνέπεια, το ερωτηματολόγιο δεν πρέπει να είναι πολύ μεγάλο και η διάρκεια της έρευνας πρέπει να περιορίζεται σε λίγα λεπτά. Εάν η διαδικασία είναι πιθανό να ξεπεράσει τα 5-7 λεπτά, συνιστάται να διατίθεται ξεχωριστός χώρος στον οποίο οι ερωτηθέντες μπορούν να καθίσουν και να αφιερώσουν χρόνο για να απαντήσουν στις ερωτήσεις.

2. Ερωτηματολόγια διαδικτύου

Αυτή η μέθοδος είναι λιγότερο ακριβή, αλλά το ποσοστό απόκρισης μπορεί να είναι χαμηλό χωρίς ειδική εκστρατεία ευαισθητοποίησης. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, που αποστέλλεται μέσω e-mail, επιλέγει μια συγκεκριμένη κατηγορία, τους χρήστες του Διαδικτύου, η οποία προφανώς επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα (ηλικία, κοινωνικοπολιτισμικό επίπεδο κλπ.). Ωστόσο, αυτή η μέθοδος διανομής συνιστάται για άμεσες έρευνες επαγγελματιών, με άριστα ποσοστά ανταπόκρισης, εάν παρέχονται κατάλληλες εξηγήσεις και εγγυήσεις στους παραλήπτες.

Ακόμη, αυτή η μέθοδος συνεπάγεται τη χρήση ενός αρχείου δεδομένων που καλύπτεται από την εθνική νομοθεσία για την προστασία των προσωπικών

δεδομένων.

Είναι δύσκολο να δοθούν ενδείξεις σχετικά με τον προτεινόμενο μέγιστο χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Αυξάνεται γενικά με το επίπεδο επάρκειας των κατηγοριών χρηστών που ερωτήθηκαν, αλλά όχι περισσότερο από 15-20 λεπτά θα πρέπει να είναι απαραίτητα για την απάντηση σε ερωτηματολόγια βάσει χαρτιού ή οθόνης.

3. Τηλεφωνικά ερωτηματολόγια

4. Συνεντεύξεις στο σπίτι ή στο Δικαστήριο

Επιλέχθηκαν τα ερωτηματολόγια διαδικτύου.

3.7.3. Επιλογή Δείγματος

Το ερώτημα που προκύπτει σε αυτό το στάδιο είναι ποια άτομα πρέπει να επιλεγούν και να μην αμφισβητηθούν. Πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο κύριες καταστάσεις:

- Ο αριθμός των χρηστών οφείλει να είναι περιορισμένος και γνωστός· εάν ο αριθμός είναι περιορισμένος, είναι απολύτως δυνατό να αμφισβητηθούν όλοι. Αυτή η λύση προσφέρει το πλεονέκτημα της εξάλειψης της ανάγκης να αποτελέσει δείγμα και, ιδίως, να μην δοθεί η εντύπωση ότι η γνώμη ορισμένων ανθρώπων μπορεί να μετράει περισσότερο από αυτήν άλλων. Αυτό ισχύει για παράδειγμα, όταν οι ερωτηθέντες χρήστες είναι δικηγόροι και ορισμένοι δικαστικοί υπάλληλοι.
- Όπου ο αριθμός των χρηστών είναι μεγάλος ή / και δεν είναι όλοι γνωστοί· τότε δεν είναι δυνατόν να ερωτηθούν όλοι οι χρήστες και είναι απαραίτητο να επιλεγεί ένα δείγμα.

Πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο κύριες λύσεις: επιλογή ενός τυχαίου δείγματος και συγκέντρωση δείγματος βάσει ποσοστάσεων. Μία λίστα όλων των χρηστών που τελικά θα ερωτηθούν, μπορούν να επιλεγούν τυχαία (όπως π.χ., κάθε άτομο που μπαίνει στο κτίριο κατά τη διάρκεια των τυχαία επιλεγμένων ημερών) ή αλλιώς ένας αριθμός ατόμων μπορεί να επιλεγεί τυχαία από μία ήδη υπάρχουσα διαθέσιμη λίστα.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, μια τέτοια λίστα δεν είναι διαθέσιμη, επομένως συνιστάται η επιλογή ομάδων χρηστών πρώτα βάσει κριτηρίων όπως ο τύπος των διαδικασιών, ο τύπος/ρόλος του χρήστη, η ηλικία, το φύλο κλπ. Σε αυτήν την περίπτωση ο όρος “χρησιμοποιείται δείγμα βάσει ποσοστάσεων”. Μόλις καθοριστεί η δομή του δείγματος, θα είναι απαραίτητο να καθοριστεί ο ελάχιστος αριθμός ατόμων. Στη συνέχεια θα πρέπει να στρατολογηθούν αυτά τα άτομα με τέτοιο τρόπο ώστε να γεμίσουν

ολόκληρη την γκάμα χρηστών (παράδειγμα: εύρεση μιας γυναίκας ηλικίας 51 ετών και άνω η οποία είναι ανταποκρινόμενη σε αστικές διαδικασίες κ.ο.κ.) Εάν χρησιμοποιηθεί η τεχνική ποσοτώσεων, θα πρέπει σαφώς να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι η δομή του δείγματος δεν είναι ανάλογη με την πραγματική κατάσταση και ότι τα αποτελέσματα ενδέχεται να πρέπει να σταθμιστούν. Για παράδειγμα, εάν 30 άτομα λαμβάνονται σε κάθε υποομάδα, αυτός ο αριθμός δεν αντιστοιχεί αναλογικά στην πραγματική κατάσταση (μπορεί να υπάρχουν περισσότεροι άντρες ηλικίας τουλάχιστον 30 ετών που είναι κατηγορούμενοι σε ποινικές διαδικασίες από γυναίκες ηλικίας άνω των 51 ετών, οπότε οι υποομάδες θα πρέπει να σταθμίζονται ανάλογα με το πραγματικό τους μέγεθος). Όσον αφορά τη δημιουργία δείγματος, είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι το μέγεθος του δείγματος εξαρτάται κυρίως από:

- i. το περιθώριο αποδεκτού σφάλματος: αυτή είναι η θετική ή αρνητική απόκλιση που επιτρέπεται στα αποτελέσματα μιας έρευνας.
- ii. το επιθυμητό επίπεδο εμπιστοσύνης: αυτός είναι ο βαθμός βεβαιότητας του περιθωρίου σφάλματος (συνήα εφαρμόζεται ένα επίπεδο εμπιστοσύνης 95%). Εάν επιθυμούμε υψηλότερο επίπεδο εμπιστοσύνης, το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να αυξηθεί.
- iii. το ποσοστό απόκρισης: πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το εκτιμώμενο ποσοστό απόκρισης και εάν είναι χαμηλό, συνιστάται να αυξηθεί το μέγεθος του δείγματος, ώστε να υπάρχουν επαρκείς απαντήσεις που μπορούν να αναλυθούν.
- iv. ο αριθμός των υποομάδων που πρέπει να συγκεντρωθούν: καθώς το μέγεθος μιας υποομάδας δεν πρέπει να είναι μικρότερο από 30.

3.7.4. Το Ερωτηματολόγιο και η Οργάνωση της Έρευνας

3.7.4.1. Χρονισμός της Έρευνας

Η διαθεσιμότητα των χρηστών είναι ένας βασικός παράγοντας. Αυτό θα καθορίσει εάν είναι καλύτερο να αποσταλεί το ερωτηματολόγιο με email ή να διατεθεί στη ρεσεψιόν καθώς οι χρήστες εγκαταλείπουν την αίθουσα ακροάσεων ή το κτίριο του Δικαστηρίου. Σε κάθε περίπτωση, είναι απαραίτητο να ενημερωθούν οι χρήστες εκ των προτέρων, γεγονός που θα τους επιτρέψει να αισθανθούν μέρος της διαδικασίας έρευνας.

3.7.4.2. Το Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να συνοδεύεται από προκαταρκτική ειδοποίηση που να

αναφέρει τον ενεργό της έρευνας και τους στόχους. Αυτή η ανακοίνωση πρέπει να επισημαίνει ότι θα τηρούνται οι διασφαλίσεις ανωνυμίας και θα παρέχονται πληροφορίες σχετικά με τις ηθικές αρχές που ισχύουν για τη χρήση των παρεχόμενων δεδομένων.

Το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από την περιοχή εξυπηρέτησης ή τις πτυχές μιας υπηρεσίας προς αξιολόγηση (λήψη, ταχύτητα, αποτελεσματικότητα, προσβασιμότητα κλπ.). Πρέπει να φέρει στο φως τις αντιλήψεις των χρηστών για το σχετικό Δικαστήριο και, συνεπώς, να επιτρέψει τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του, προκειμένου να επανεξεταστούν οι στόχοι υπηρεσιών και οι λεπτομερείς μέθοδοι παροχής υπηρεσιών.

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να ξεκινά με μια εισαγωγική ενότητα που περιέχει απλές ερωτήσεις για να κερδίσει την εμπιστοσύνη του χρήστη.

Στη συνέχεια, τα κύρια θέματα του ερωτηματολογίου θα πρέπει να διευθετηθούν υπό τίτλους, ξεκινώντας από τη γενική αντίληψη της υπηρεσίας και πηγαίνοντας σε πιο συγκεκριμένες πτυχές, όπως πρόσβαση σε πληροφορίες, δικαστικές εγκαταστάσεις ή δικαστική λειτουργία (λήψη, επικοινωνία με Δικαστές και Εισαγγελείς κτλ.). Τα διάφορα θέματα που επιλέγονται πρέπει να αποτελούνται από σειρά αντικειμένων που εναλλάσσουν απλές ερωτήσεις με πιο ευαίσθητες ερωτήσεις.

Συνήθως θα πρέπει να αποτελείται από εύκολες στην επεξεργασία κλειστές ερωτήσεις ή δηλώσεις, οι οποίες μπορούν να συνοδεύονται, εάν χρειάζεται, από ανοιχτές ερωτήσεις ώστε οι χρήστες να εκφράζουν τη γνώμη τους για θέματα που θεωρούν σημαντικά και τα οποία ενδέχεται να μην έχουν αντιμετωπιστεί στην έρευνα. Ωστόσο, ο αριθμός των ανοιχτών ερωτήσεων θα πρέπει να είναι περιορισμένος, ώστε να μην περιπλέξει την επεξεργασία.

Το ερωτηματολόγιο πρέπει να περιλαμβάνει ένα σταθερό τμήμα σχετικά με βασικούς δείκτες. Μπορεί επίσης να περιλαμβάνει μεταβλητές ενότητες για να αντικατοπτρίζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά διαφορετικών τοπικών και δικαστικών πολιτισμών και να διερευνά τι θεωρούν οι διαχειριστές Δικαστηρίων ως κρίσιμα προβλήματα.

Τέλος, η χρησιμοποιούμενη γλώσσα πρέπει να είναι σαφής (σύντομες προτάσεις, χωρίς αμφισημία), ουδέτερη (χωρίς αρνητικές προτάσεις ή συναισθηματικές λέξεις) και εύκολα κατανοητή από όλους τους χρήστες του Δικαστηρίου.

3.7.4.3. Μέσο Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να χορηγηθεί σε έντυπη μορφή ή ηλεκτρονικά. Μπορεί

επίσης να παραχθεί σε ηλεκτρονική μορφή που μπορεί να επεξεργαστεί εύκολα με ένα υπολογιστικό φύλλο. Είναι δυνατές διάφορες κλίμακες απόκρισης. Ορισμένες κλίμακες ζητούν από τον χρήστη να επιλέξει ένα στοιχείο (ερωτήσεις σύμφωνα με τις γραμμές "Επιλέξτε από τις ακόλουθες απαντήσεις ...". Άλλες βασίζονται στην κατάταξη των καθορισμένων απαντήσεων (π.χ., «Κατατάξτε τις ακόλουθες απαντήσεις από 1 έως...»). Άλλες κλίμακες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη λήψη απλών απαντήσεων μέσω δυαδικής αξιολόγησης ("Ικανοποιημένος / Δυσανεστημένος", "Ναι / Όχι") ή πιο λεπτομερείς προτιμήσεις χρήστη μέσω ευρύτερης αξιολόγησης ή κλίμακα ικανοποίησης που κυμαίνεται από «Πολύ ικανοποιημένοι / Συμφωνώ απόλυτα» έως «Πολύ δυσανεστημένοι / Διαφωνώ έντονα».

3.7.5. *Καταγραφή και Ανάλυση Αποτελεσμάτων*

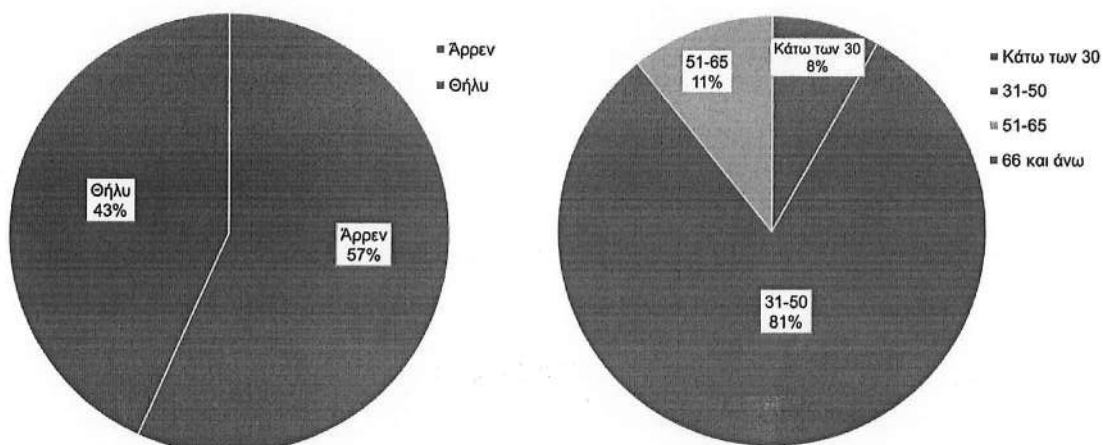
Σε γενικές γραμμές, πρέπει να υφίσταται η εγγύηση, για την καταγραφή και ανάλυση δεδομένων, της ανωνυμίας των απαντήσεων. Επίσης, είναι απαραίτητη η παροχή μεθοδολογικής βοήθειας στους χρήστες όπου χρειάζεται. Η στενή συμμετοχή του υπευθύνου σε αυτήν τη διαδικασία είναι ζωτικής σημασίας.

Πρέπει να είναι δυνατή η εισαγωγή απαντήσεων στο ερωτηματολόγιο στο κατάλληλο λογισμικό, είτε πρόκειται για υπολογιστικά φύλλα για απλές έρευνες (όπως το Microsoft Office Excel) είτε για στατιστικό λογισμικό για έρευνες που απαιτούν πιο πολύπλοκες αναλύσεις (πολύ μεγάλος αριθμός εμπορικών προγραμμάτων λογισμικού (SPSS, Statistica κ.λπ.) ή δωρεάν προγράμματα (SAS University Edition, Tanagra, PSPP κλπ.) είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα, όταν η πρόθεση είναι να δείξει το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και της ικανοποίησης των χρηστών. Όταν ακολουθείτε την παραδοσιακή προσέγγιση της πρώτης ερώτησης των ατόμων σχετικά με τις προσδοκίες τους και στη συνέχεια τους ζητάτε να δώσουν την πραγματική τους εκτίμηση για μια πτυχή της υπηρεσίας (όπως οι παρεχόμενες πληροφορίες), συνιστάται η χρήση κατάλληλου λογισμικού προκειμένου, για παράδειγμα, να μετρηθεί η επίδραση μίας ή περισσότερων πτυχών της ικανοποίησης στη συνολική ικανοποίηση (μια μεγάλη διαφορά σε σχέση με μια συγκεκριμένη πτυχή μπορεί να έχει πολύ σημαντικό αντίκτυπο στη συνολική ικανοποίηση ή σχεδόν καθόλου). Για παράδειγμα, το γεγονός ότι δεν υπάρχουν θέσεις στάθμευσης διαθέσιμες σε άμεση γειτνίαση με το κτίριο του Δικαστηρίου μπορεί να επικριθεί έντονα, αλλά τελικά δεν έχουν καμία επίδραση στη συνολική αξιολόγηση των παρεχόμενων δικαστικών υπηρεσιών.

Η βασική επιδίωξη ήταν η επιλογή ενός ερωτηματολογίου, που αποτελείται από 19-

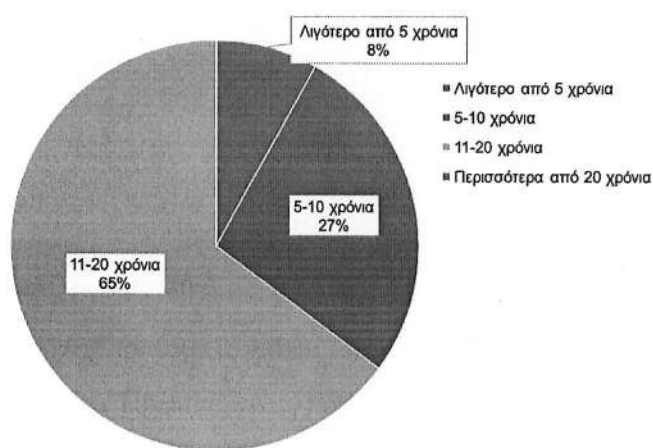
20 κλειστού τύπου ερωτήσεις και μιας ανοικτού τύπου ερώτησης, τις οποίες οι χρήστες μπορούν να απαντήσουν σύντομα και με ευκολία.

3.7.6. Αποτελέσματα και Ερμηνεία Ερωτηματολογίου - Δικηγόροι

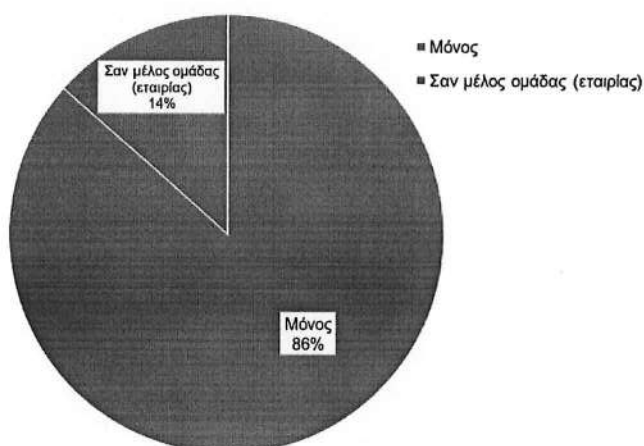


Διάγραμμα 1. α) Φύλο, β) Ηλικία

Έγκυρα ήταν τελικά 46 ερωτηματολόγια δικηγόρων που δραστηριοποιούνται στα δικαστήρια της Βέροιας Ν. Ημαθίας. Από το σύνολο των συμμετεχόντων το 57% ήταν άντρες και το 43% γυναίκες με την πλειοψηφία να ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31 έως 50 ετών (81%).

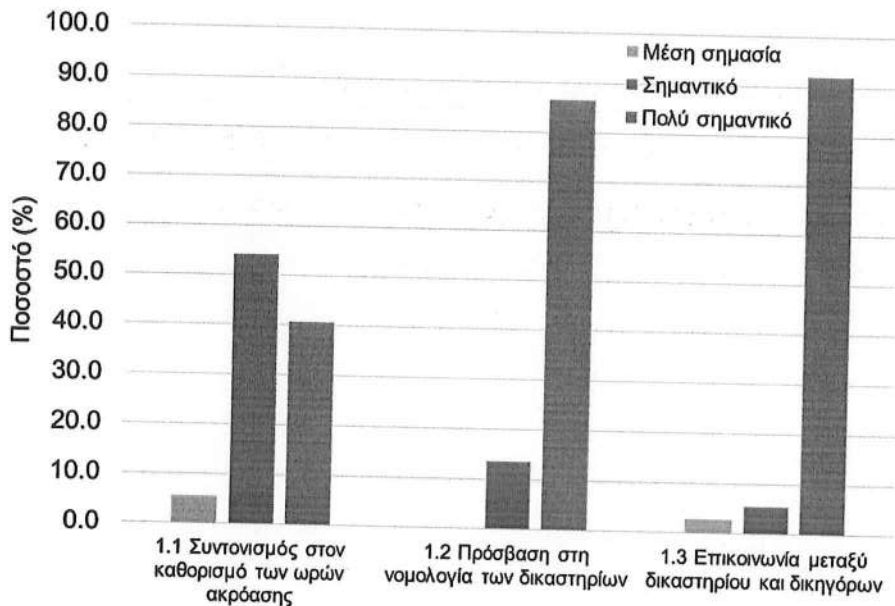


Διάγραμμα 2. Πόσα χρόνια είστε μέλος του Δικηγορικού Συλλόγου;

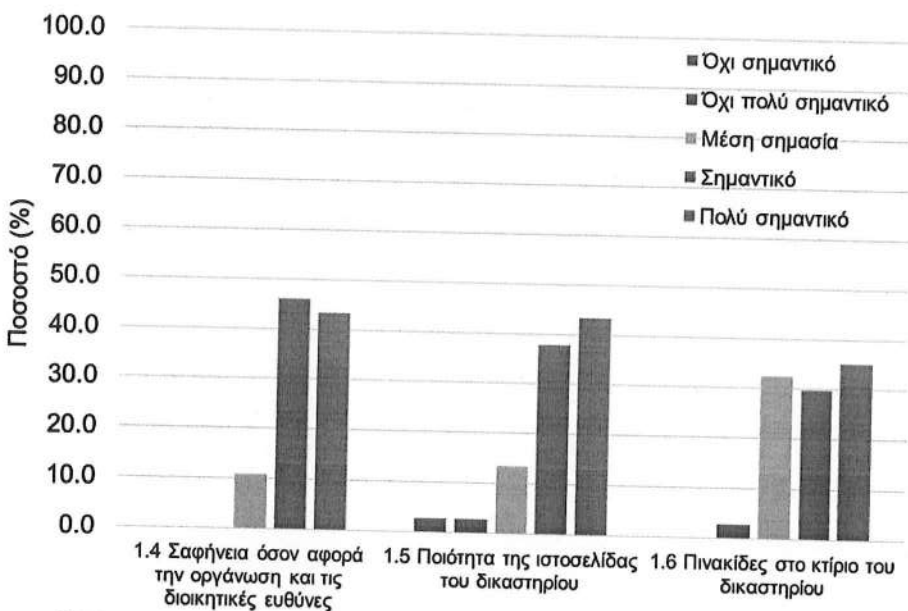


Διάγραμμα 3. Πώς εξασκείτε το επάγγελμα του Δικηγόρου;

Όσον αφορά τον τρόπο δραστηριοποίησής τους, παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία, ήτοι 86%, δραστηριοποιούνται κατά μόνας και όχι ως μέλος εταιρίας. Όσον αφορά τα έτη άσκησης δικηγορίας προέκυψε ότι το 65% των ερωτηθέντων δικηγόρων δήλωσε ότι είναι εν ενεργεία από 11 έως 20 έτη.



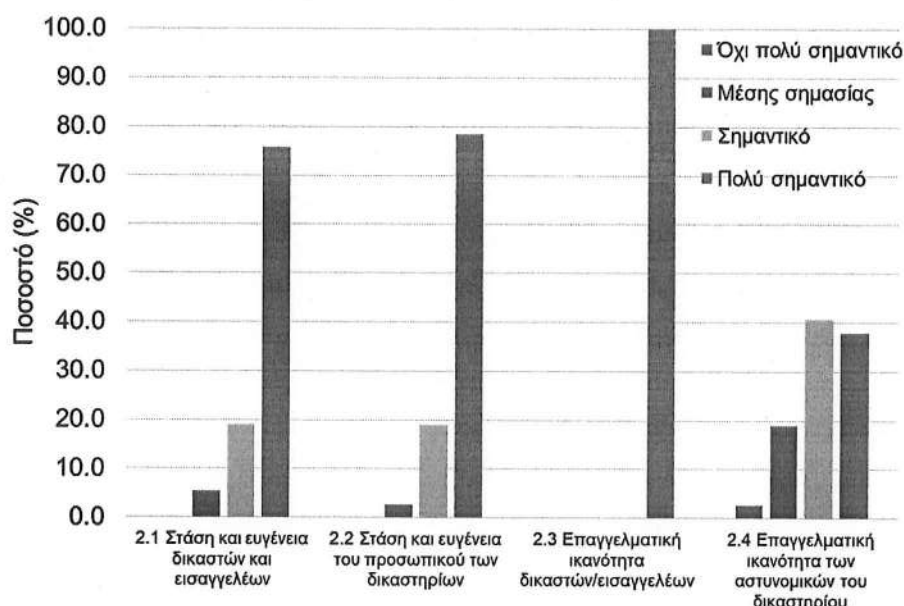
Διάγραμμα 4. Γενικές υπηρεσίες (1^η ομάδα ερωτημάτων)



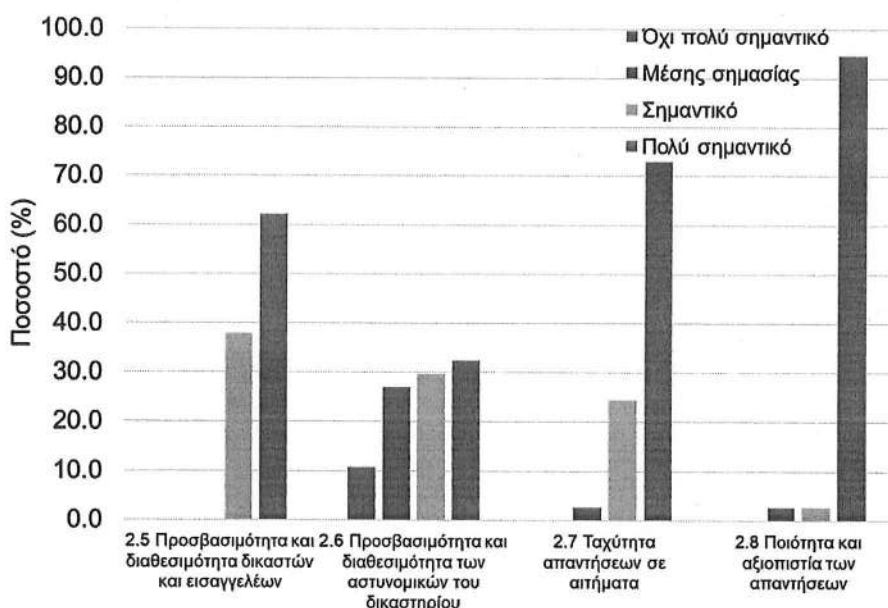
Διάγραμμα 5. Γενικές υπηρεσίες (2^η ομάδα ερωτημάτων)

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ήτοι κατά μέσο όρο 85% θεωρούν πολύ σημαντικό πλεονέκτημα την πρόσβαση στη νομολογία των Δικαστηρίων και την επικοινωνία μεταξύ Δικαστηρίων και των ιδίων. Με μικρότερο ποσοστό που αγγίζει γύρω στο 43% θεωρούν πολύ σημαντικό να υπάρχει ποιότητα ιστοσελίδας των

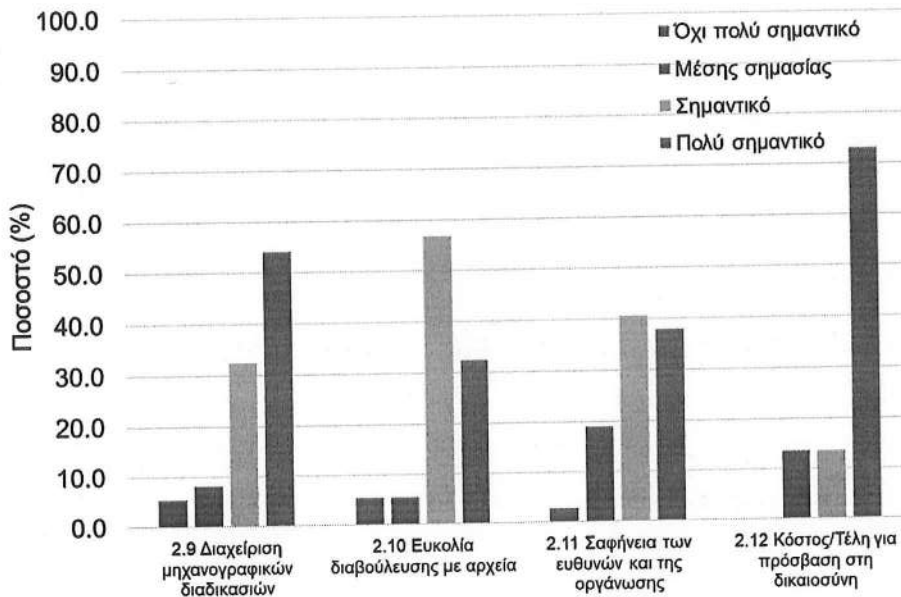
Δικαστηρίων, ενώ το 38% το θεωρεί απλά σημαντικό. Αξιοπρόσεκτο είναι και το ποσοστό του 13% που αναφέρεται στη μέση σημασία της ποιότητας παροχής ηλεκτρονικής πρόσβασης και πληροφόρησης. Άξιο παρατήρησης επίσης, είναι και τα ποσοστά περί της σήμανσης του Δικαστικού μεγάρου που αναφέρονται μεταξύ 30% και 35% μέσης και πολύ σημαντικού. Ανάλογη σημασία δίνεται επίσης στη σαφήνεια όσον αφορά την οργάνωση και τις διοικητικές ευθύνες, που το 46% χαρακτήρισε σημαντικό και το 42% πολύ σημαντικό. Μηδενική αναφορά σε ποσοστά όχι σημαντικό ή όχι πολύ σημαντικό. Αυτό τονίζει τη σπουδαιότητα και τη μεγάλη σημασία που δίδεται σε αυτό το οργανωτικό πλαίσιο.



Διάγραμμα 6. Σχέσεις με το Δικαστήριο ή την υπηρεσία (1^η ομάδα ερωτημάτων)

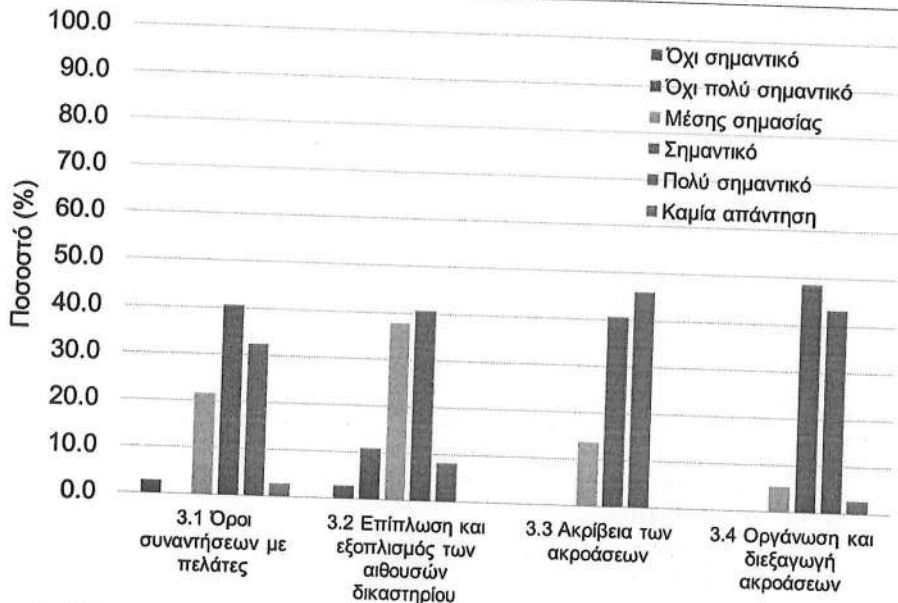


Διάγραμμα 7. Σχέσεις με το Δικαστήριο ή την υπηρεσία (2^η ομάδα ερωτημάτων)



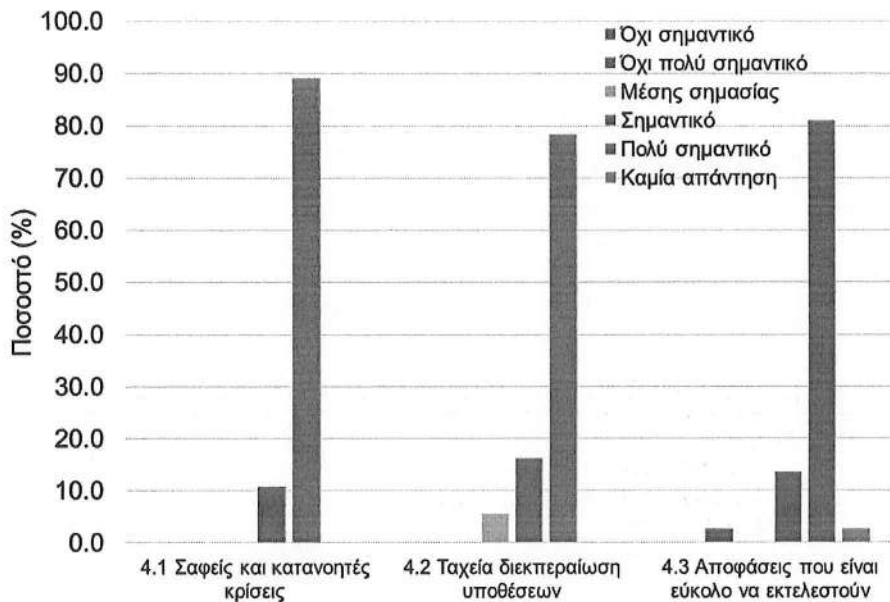
Διάγραμμα 8. Σχέσεις με το Δικαστήριο ή την υπηρεσία (3^η ομάδα ερωτημάτων)

Τα διαγράμματα παρουσιάζουν μια πραγματολογική επισκόπηση της σημασιολογίας κάποιων δικαστικών ιδιοτήτων υπό την εμπειρική επαφή των δικηγόρων. Απόλυτη τιμή του πολύ σημαντικό, 100%, αποτελεί η επαγγελματική ικανότητα των Δικαστών/Εισαγγελέων. Με λίγο λιγότερο του 80% κατά μέσο όρο, ακολουθεί η στάση και η ευγένεια των δικαστικών λειτουργών και των δικαστικών υπαλλήλων, καθώς και με ποσοστό της τάξης του 61% η προσβασιμότητα και διαθεσιμότητα των πρώτων. Η ταχύτητα απαντήσεων σε αιτήματα αναφέρεται στο 72% του πολύ σημαντικό. Η ποιότητα και η αξιοπιστία των αποφάσεων αντιστοιχεί στο 93% του πολύ σημαντικού επίσης. Πολύ σημαντικό με 70% ακολουθεί το κόστος/τέλη πρόσβασης στη δικαιοσύνη, αλλά απλά σημαντικό με ποσοστό 56% η διαβούλευση με τα αρχεία. Επίσης, θεωρούν σημαντικό με ποσοστό 40% την επαγγελματική ικανότητα των αστυνομικών του Δικαστηρίου. Τα λοιπά ποσοστά περί της επάρκειας της αστυνομικής δύναμης στον χώρο του Δικαστηρίου, δηλ. 38% πολύ σημασίας, 21% μέσης σημασίας καταδεικνύει απόλυτα την ανάγκη για επιβεβαιωμένη ασφάλεια και εμπιστοσύνη στις αστυνομικές αρχές. Από όλες τις παραπάνω ερωτήσεις γίνεται αμέσως σαφές, ότι οι δικηγόροι δίνουν μεγάλη σημασία στη διαθεσιμότητα και την προσβασιμότητα των υπηρετούντων τη Δικαιοσύνη με απώτερο στόχο την εύρυθμη λειτουργικότητα του δικαστικού συστήματος.



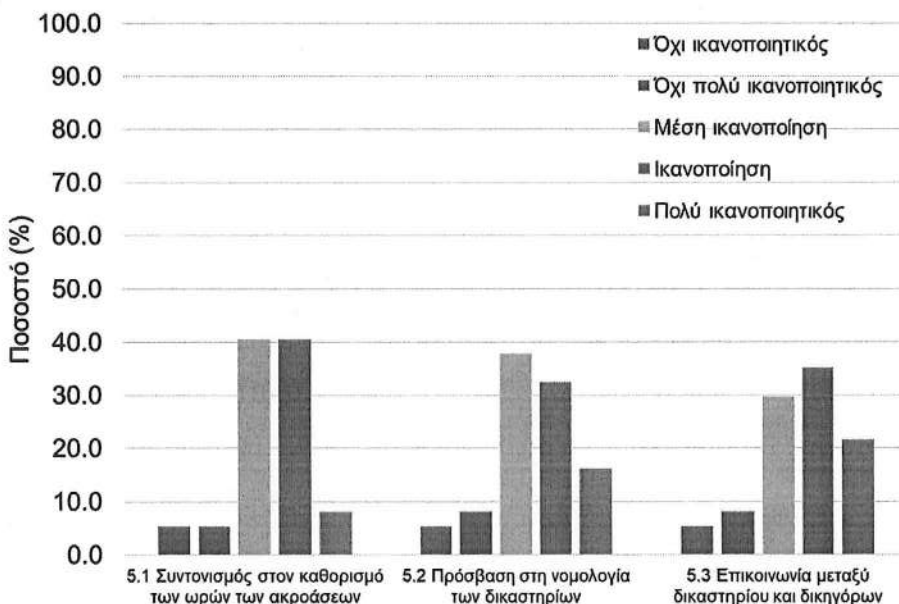
Διάγραμμα 9. Προετοιμασία και διεξαγωγή ακροάσεων

Από την έρευνα του ερωτηματολογίου σχετικά με τις αντιλήψεις των εν ενεργεία δικηγόρων που αφορούν την ακρίβεια των ακροάσεων το 45% την έκρινε ως πολύ σημαντικό και μόνο το 13% ως μέσης σημασίας. Καμία απολύτως αναφορά στο όχι σημαντικό ή όχι πολύ σημαντικό. Η δε ερώτηση που έγκειται στην οργάνωση και διεξαγωγή των ακροαματικών διαδικασιών μόνο το 5% αναφέρθηκε στο ότι είναι μέσης σημασίας, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι το 3% αναφέρθηκε στο καμία απάντηση. Η απόλυτη πλειοψηφία κατά 42% την έκρινε ως πολύ σημαντικό και το 50% ως σημαντικό. Σαφέστατα η σημασία των όρων συναντήσεων με τους πελάτες κατά 40% κρίνεται ως σημαντικό, το 31% ως πολύ σημαντικό και από την άλλη με αμφότερο ποσοστό 3% να απαντά όχι σημαντικό ή μη δίνοντας καμία απάντηση. Όσον αφορά τους ερωτηθέντες για την υλικοτεχνική υποστήριξη των αιθουσών του Δικαστηρίου, απάντησαν κατά πλειοψηφία με 40% ότι κρίνεται σημαντικό και με 38% μέσης σημασίας. Κατά 9% πολύ σημαντικό και με ποσοστό 11% ότι όχι δεν είναι πολύ σημαντικό. Εν κατακλείδι, μπορούμε να αποκομίσουμε το ότι οι όροι και οι συνθήκες οργάνωσης διεξαγωγής των ακροαματικών διαδικασιών, κρίνονται κατά μέσο όρο από τους δικηγόρους που δραστηριοποιούνται στο Δικαστήριο ως απόλυτα σημαντικά δεδομένα.

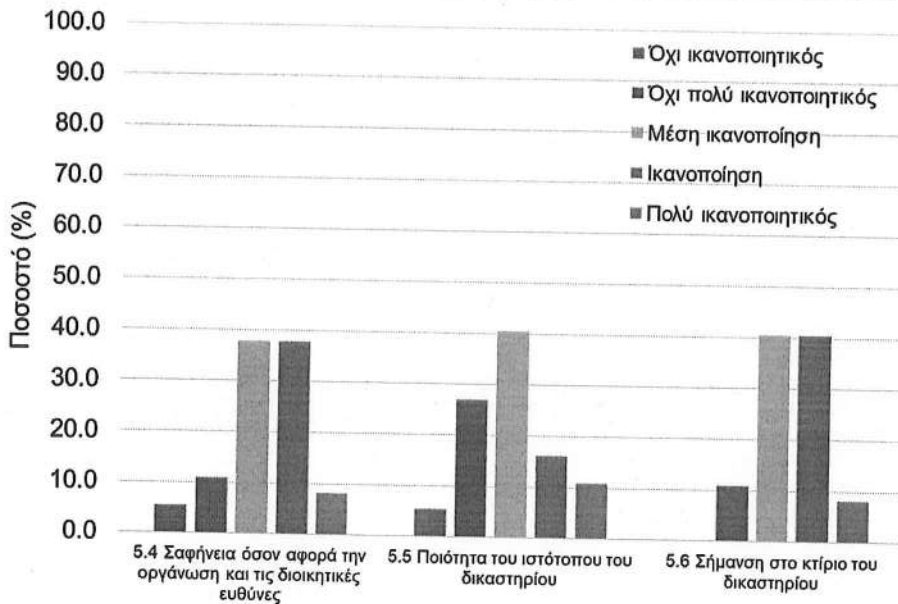


Διάγραμμα 10. Δικαστικές αποφάσεις

Με ποσοστό 90% κρίνεται πολύ σημαντικό οι κρίσεις Δικαστών και Εισαγγελέων να είναι σαφείς και κατανοητές σε αντίθεση με το 11% που το θεωρεί απλά σημαντικό. Αξίζει να σημειωθεί ότι εδώ σταματά και η επιλογή των δικηγόρων στο συγκεκριμένο ερώτημα, δεδομένο που μας οδηγεί να συμπεράνουμε τη μέγιστη σημασία του θέματος για τους ίδιους. Το 78% θεωρεί πολύ σημαντικό την ταχεία διεκπεραίωση των υποθέσεων, ενώ μόνο το 5% απεφάνθη ότι είναι μέσης σημασίας. Το 81% αποφαινεται ότι είναι πολύ σημαντικό να είναι εύκολα εκτελεστές οι εκδιδόμενες αποφάσεις, ενώ μόνο το 3% αναφέρθηκε στο όχι πολύ σημαντικό. Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε με απόλυτη ευκολία να διακρίνουμε την ιδιαίτερη σημασία που ο δικηγορικός κλάδος δίνει στην έκδοση των δικαστικών αποφάσεων.

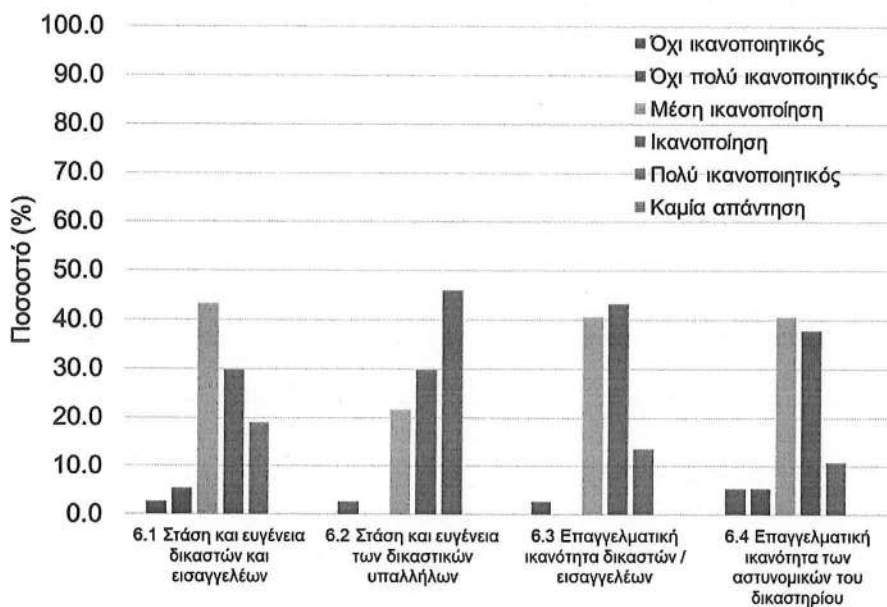


Διάγραμμα 11. Γενικές υπηρεσίες (1^η ομάδα ερωτημάτων)

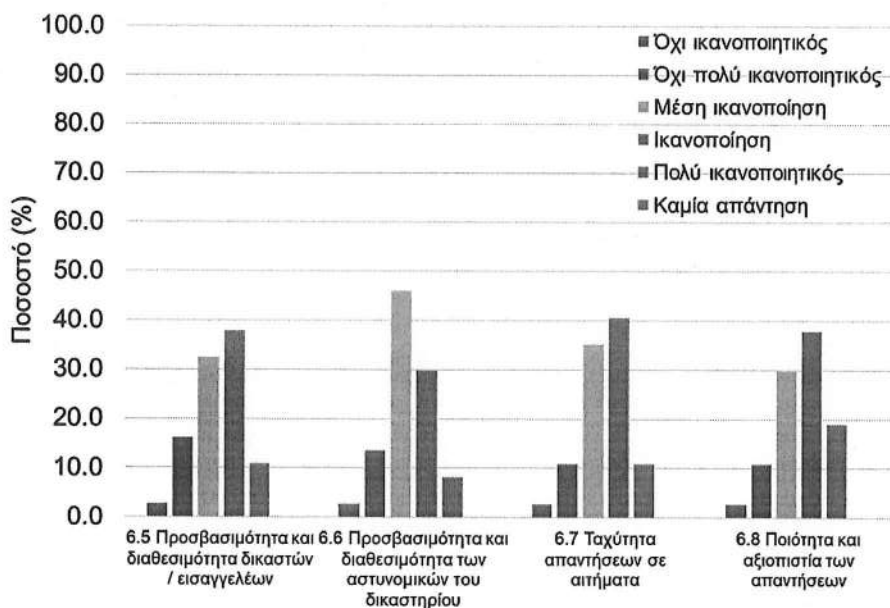


Διάγραμμα 12. Γενικές υπηρεσίες (2^η ομάδα ερωτημάτων)

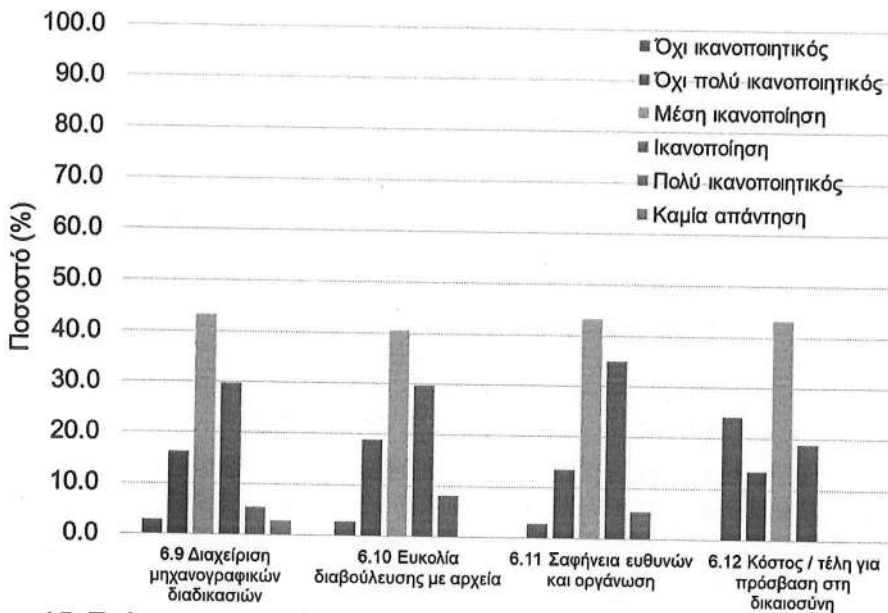
Ενώ η πλειοψηφία, ήτοι κατά μέσο όρο 85% θεωρούν πολύ σημαντικό πλεονέκτημα την πρόσβαση στη νομολογία των δικαστηρίων, μόνο το 37%, δηλώνουν μέση ικανοποίηση και το 32% απλά ικανοποίηση, ενώ μόνο το 18% πολύ ικανοποιημένοι από την πρόσβασή τους στη νομολογία. Όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ Δικαστηρίων και των ιδίων, το 5% δηλώνει όχι ικανοποιημένος, το 8% όχι πολύ ικανοποιημένος και το 20% πολύ ικανοποιημένος. Η πλειοψηφία, αν και δήλωσε αρχικά το πόσο μεγάλη σημασία δίνει στα ως άνω ζητήματα, δυστυχώς δεν χαίρει μεγάλης ικανοποίησης αλλά μέσης ή απλής ικανοποίησης κατά μέσο όρο. Κατά 40% με απόλυτη ισοψηφία αναφέρονται στον συντονισμό που αφορά τον καθορισμό των ωρών των ακροάσεων ως έχοντας ικανοποίηση ή μέση ικανοποίηση. Ενώ το 43% θεωρούν πολύ σημαντικό να υπάρχει ποιότητα ιστοσελίδας των δικαστηρίων και το 38% να το θεωρεί απλά σημαντικό, τελικά μόνο το 40% χαίρει μέσης ικανοποίησης και το 17% απλής ικανοποίησης. Πολύ ικανοποιημένο είναι μόνο το 11% των ερωτηθέντων. Όσον αφορά τα ποσοστά περί της σήμανσης του δικαστικού μεγάρου, το 40% δηλώνει αμφότερα μέση ικανοποίηση και απλά ικανοποίηση. Η ικανοποίηση των ερωτηθέντων δικηγόρων για τη σαφήνεια της οργάνωσης και τις διοικητικές ευθύνες αγγίζει το 38% και για τις δύο περιπτώσεις της μέσης και απλής ικανοποίησης με ένα 5% να κρίνει ότι δεν είναι ικανοποιημένοι και ένα 11% ότι δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι παρόλο που έκριναν πολύ σημαντικά δυνάμει των προαναφερθέντων αναλυμένων απαντήσεών τους τα εν λόγω δεδομένα.



Διάγραμμα 13. Σχέσεις με το Δικαστήριο και τις υπηρεσίες του (1^η ομάδα ερωτημάτων)



Διάγραμμα 14. Σχέσεις με το Δικαστήριο και τις υπηρεσίες του (2^η ομάδα ερωτημάτων)



Διάγραμμα 15. Σχέσεις με το Δικαστήριο και τις υπηρεσίες του (3^η ομάδα ερωτημάτων)

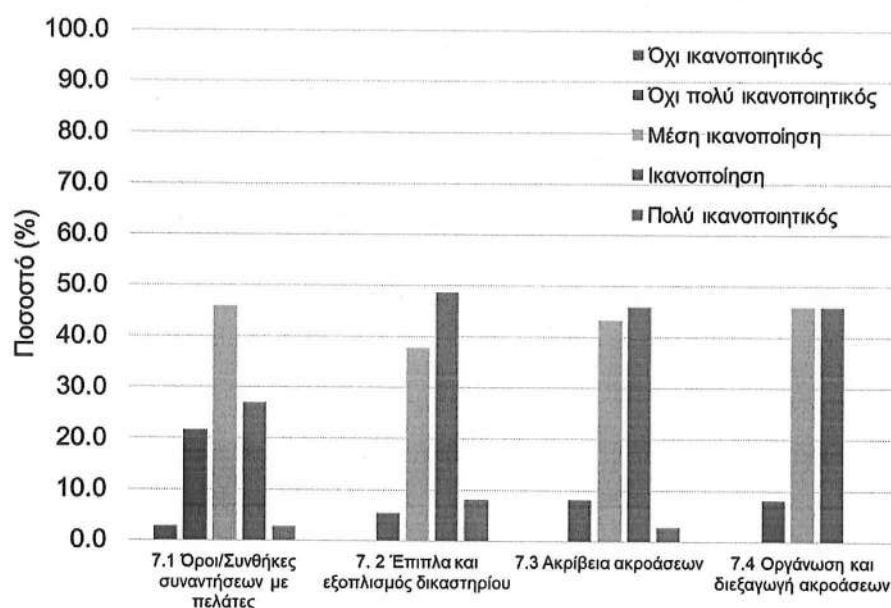
Οι δικηγόροι στη συνέχεια κλήθηκαν να καταγράψουν την άποψή τους όσον αφορά την ικανοποίησή τους για την επαγγελματική ικανότητα Δικαστών/Εισαγγελέων. Το 43% δήλωσε ικανοποίηση και το 40% των ερωτηθέντων μέση ικανοποίηση. Αξιοπαρατήρητο ότι μόνο το 13% δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένο από την επαγγελματική ικανότητα Δικαστών/Εισαγγελέων. Κι ενώ με λίγο λιγότερο του 80% κατά μέσο όρο, ακολουθεί η πολύ σημαντική σημασία που οι δικηγόροι δίνουν στη στάση και στην ευγένεια των δικαστικών λειτουργών και των δικαστικών υπαλλήλων, τα ποσοστά ικανοποίησης δεν συνάδουν καθόλου με τα αρχικά δεδομένα δυνάμει του ότι το 43% αναφέρεται σε μέση ικανοποίηση, το 30% σε απλή ικανοποίηση και μόνο το 19% σε πολύ ικανοποίηση αναφορικά με δικαστικούς λειτουργούς. Εν αντιθέσει δείχνουν, κατά 57% πολύ ικανοποιημένοι σε σχέση με την ευγένεια και στάση των δικαστικών υπαλλήλων και σε ποσοστό 30% απλά ικανοποιημένοι. Ένα 3% μόνο κρίνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με τους τελευταίους αναφερόμενους καθώς και με ποσοστό της τάξης του 61% η προσβασιμότητα και διαθεσιμότητα των πρώτων.

Η ικανοποίηση των ερωτηθέντων για την ικανοποίησή τους σε σχέση με την επαγγελματική ικανότητα των αστυνομικών του Δικαστηρίου αγγίζει το 42% μέσης ικανοποίησης και το 40% απλής ικανοποίησης. Μόνο σε ποσοστό 5% δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι ή ότι δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Η άποψή τους για την ταχύτητα των απαντήσεων σε αιτήματα, αν και το 72% δήλωσε ότι είναι μείζονος σημασίας, μόνο το 40% δήλωσε ότι είναι ικανοποιημένο και μόλις το 10% ότι είναι πολύ ικανοποιημένο, άρα κατά το ήμισυ δήλωσε ότι αναφέρεται στη μέση

ικανοποίηση ή στην μη ικανοποίησή του. Αναφορικά με την ποιότητα και η αξιοπιστία των αποφάσεων αντιστοιχεί στο 93% του πολύ σημαντικού, μόνο το 19% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο ενώ το 38% απλά ικανοποιημένο, το δε 11% όχι πολύ ικανοποιημένο. Εδώ χρήζει μιας ιδιαίτερης προσοχής και μιας περαιτέρω ανάλυσης προκειμένου να οδηγήσει στη λήψη διορθωτικών κατευθύνσεων που θα ενδυναμώσει την εμπιστοσύνη αυτών που υπηρετούν τη Δικαιοσύνη και τους πολίτες αναφορικά με την ποιότητα και αξιοπιστία των δικαστικών αποφάσεων.

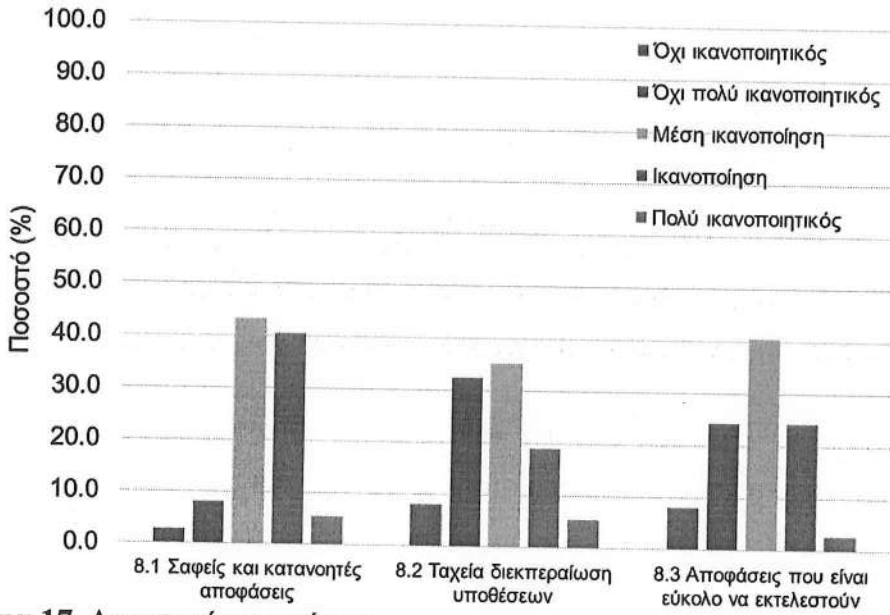
Πολύ σημαντικό με 70% ακολουθεί το κόστος/τέλη πρόσβασης στη Δικαιοσύνη με μέση ικανοποίηση των ερωτηθέντων εν ενεργεία δικηγόρων της τάξης του 43% και με 26% να αποφαίνεται ότι δεν είναι ικανοποιημένοι. Με ποσοστό 40% ακολουθεί η μέση ικανοποίηση διαβούλευσης με τα αρχεία, με ποσοστό 30% η μέση ικανοποίηση και με 20% ποσοστό αυτών που δεν δηλώνουν ικανοποιημένοι, αν και ανωτέρω δήλωσαν ότι κρίνουν σημαντικό με ποσοστό 56% τη διαβούλευση με τα αρχεία.



Διάγραμμα 16. Προετοιμασία και διεξαγωγή ακροάσεων

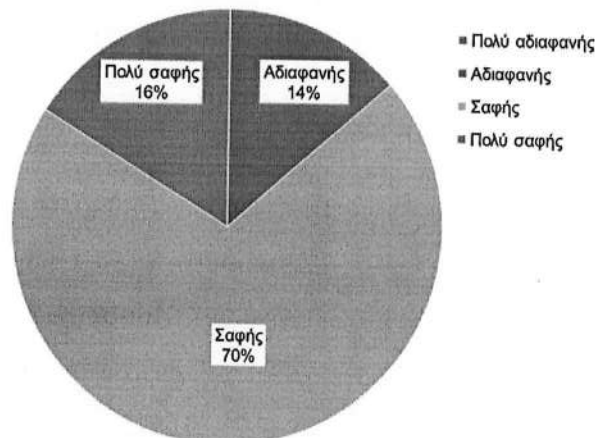
Από την έρευνα του ερωτηματολογίου σχετικά με τις αντιλήψεις των δικηγόρων που αφορούν την ακρίβεια των ακροάσεων το 45% την έκρινε ως πολύ σημαντικό, ενώ η πολλή ικανοποίηση αγγίζει μόνο το ποσοστό του 4% και ενώ το 13% απέδωσε στο ερώτημα το χαρακτηρισμό της μέσης σημασίας, το 42% δηλώνει μέση ικανοποίηση. Ένα ποσοστό 9% δηλώνει όχι ικανοποίηση και ποσοστό μόνο 4% πολύ ικανοποίηση για το εν λόγω ζήτημα. Η δε ερώτηση που έγκειται στην οργάνωση και διεξαγωγή των ακροαματικών διαδικασιών με ισοτιμία ποσοστού 45% δηλώνουν μέση ικανοποίηση ή απλή ικανοποίηση. Η σημασία των όρων συναντήσεων με τους πελάτες κατά 48% κρίνεται ως μέσης ικανοποίησης, το 28% απαντά απλά ικανοποιημένο και το 21% όχι

ικανοποιημένο. Όσον αφορά τους ερωτηθέντες για την υλικότεχνική υποστήριξη των αιθουσών του Δικαστηρίου απάντησαν με 48% ότι είναι ικανοποιημένοι, ενώ το 6% μόνο δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι.



Διάγραμμα 17. Δικαστικές αποφάσεις

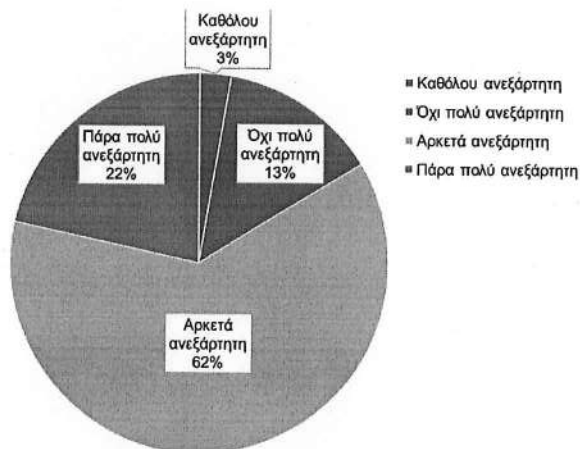
Αν και με ποσοστό 90% κρίνεται πολύ σημαντικό οι κρίσεις Δικαστών και Εισαγγελέων να είναι σαφείς και κατανοητές, μόνο το 39% των ερωτηθέντων δηλώνουν ικανοποίηση επί του θέματος, 41% μέση ικανοποίηση σε αντίθεση με το 9% που χαρακτηρίζονται ως μη πολύ ικανοποιημένοι και το 3% ως όχι ικανοποιημένοι. Το 34% θεωρείται να έχει μέση ικανοποίηση από την ταχεία διεκπεραίωση των υποθέσεων, ενώ μόνο το 6% απεφάνθη ότι χαίρει πολύ ικανοποίησης. Το 31% δήλωσε ότι δεν είναι πολύ ικανοποιημένο. Το 39% αποφαινεται ότι είναι μέσης ικανοποίησης όσον αφορά την ευκολία εκτέλεσης των αποφάσεων, το 26% δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι, ενώ μόνο το 3% αναφέρθηκε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι. Συμπεραίνουμε άρα, ότι η εκτελεστικότητα των αποφάσεων ικανοποιούν εν μέρει τους ενδιαφερόμενους δικηγόρους.



Διάγραμμα 18. Σε γενικές γραμμές ποιά είναι η εκτίμησή σας για τη λειτουργία του Δικαστηρίου (υπηρεσίες);

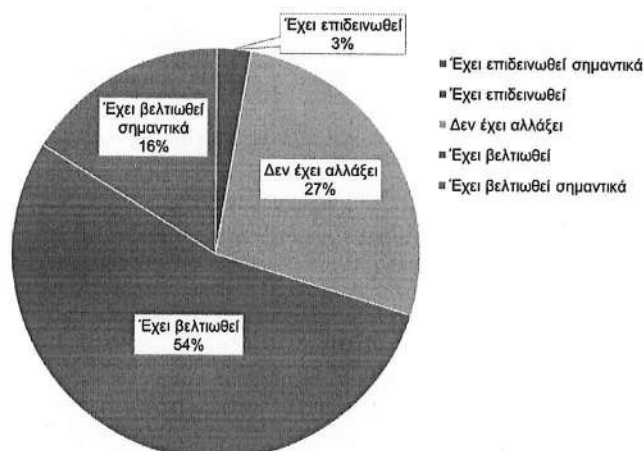


Διάγραμμα 19. Ποιά είναι η εκτίμησή σας για την αμεροληψία των Δικαστών κατά τη διεξαγωγή προφορικών διαδικασιών;

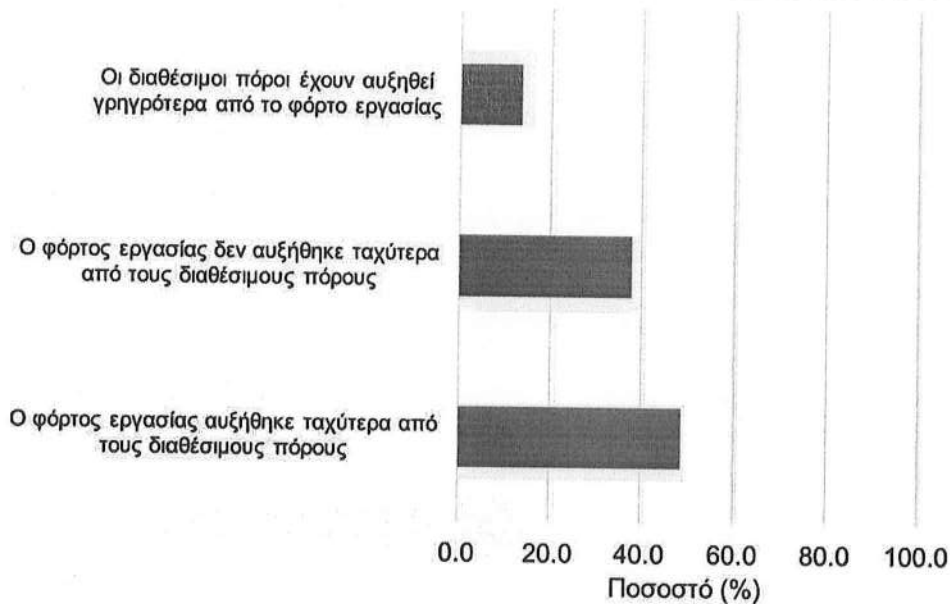


Διάγραμμα 20. Ποιά είναι η εκτίμησή σας για την ανεξαρτησία των Δικαστών;

Το 70% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είναι σαφείς οι εκδιδόμενες δικαστικές αποφάσεις. Το 62% ότι η λειτουργία του Δικαστηρίου είναι αμερόληπτη και το 62% ότι είναι ανεξάρτητη. Μόνο το 13% δήλωσε ότι όχι, δεν είναι πολύ ανεξάρτητη.

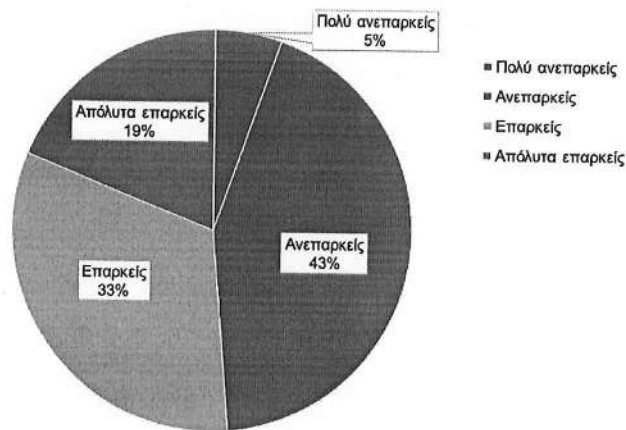


Διάγραμμα 21. Κατά τη γνώμη σας, πόσο/πώς άλλαξε η λειτουργία του Δικαστηρίου (υπηρεσίες) τα τελευταία πέντε χρόνια;

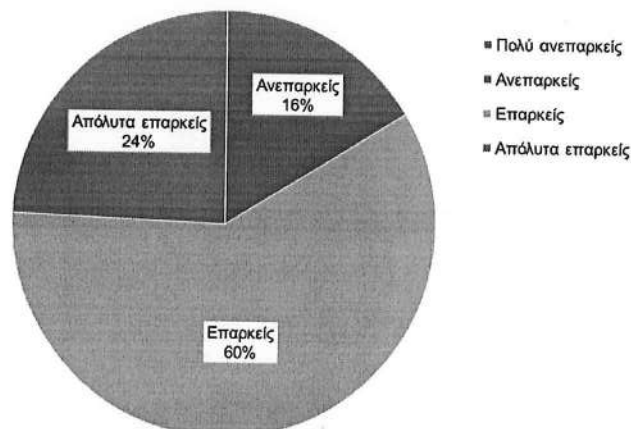


Διάγραμμα 22. Ποια είναι η εκτίμησή σας για τυχόν αλλαγές στο φόρτο εργασίας του Δικαστηρίου κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου (πέντε χρόνια);

Το 54% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχουν βελτιωθεί οι παρεχόμενες υπηρεσίες του Δικαστηρίου παρόλο που το 50% δήλωσε ότι ο φόρτος εργασίας αυξήθηκε ταχύτερα από τους διαθέσιμους πόρους.



Διάγραμμα 23. Κατά τη γνώμη σας, είναι διαθέσιμοι οι υλικοί πόροι στο Δικαστήριο;

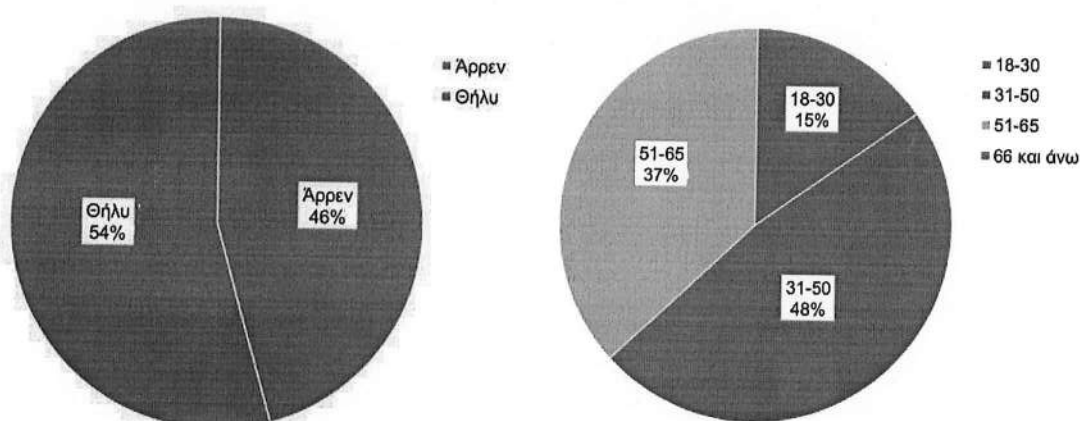


Διάγραμμα 24. Κατά τη γνώμη σας, οι ανθρώπινοι πόροι είναι διαθέσιμοι στο Δικαστήριο;

Το 33% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι οι διαθέσιμοι υλικοί πόροι που διατίθενται στα Δικαστήρια είναι επαρκείς και το 43% δήλωσε ότι είναι ανεπαρκείς. Το 60% δήλωσε ότι είναι επαρκείς οι διαθέσιμοι ανθρώπινοι πόροι που διατίθενται στα Δικαστήρια και το 16% ότι είναι ανεπαρκείς.

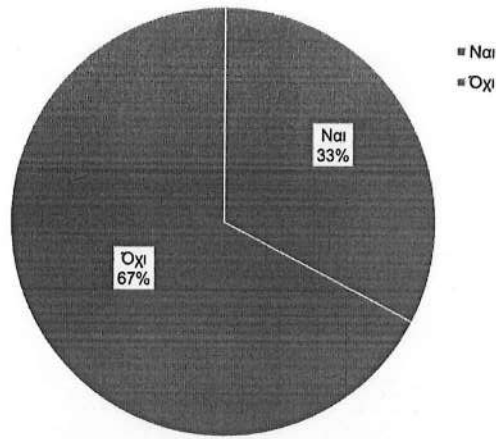
Οι Δικηγόροι, στην ερώτηση ανοικτού τύπου, απάντησαν σε μεγάλο βαθμό ότι θα επιθυμούσαν την περαιτέρω τεχνολογική αναβάθμιση και ψηφιοποίηση του δικαστικού συστήματος, μέσω π.χ. της ηλεκτρονικής πρόσβασης στις δικαστικές υπηρεσίες, καθώς και την αμερόληπτη και ποιοτική λήψη αποφάσεων. Τέλος, πολλοί ερωτηθέντες αποκρίθηκαν ότι επιθυμούν την πρόσληψη περισσότερων δικαστών και δικαστικών υπαλλήλων αλλά και τη βελτίωση των δικαστικών υποδομών.

3.7.7. Αποτελέσματα και Ερμηνεία Ερωτηματολογίου – Χρήστες Δικαστηρίου

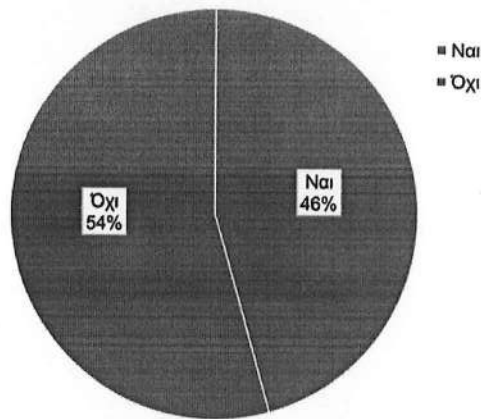


Διάγραμμα 25. α) Φύλο, β) Ηλικία

Έγκυρα ήταν τελικά 46 ερωτηματολόγια χρηστών των Δικαστηρίων της Βέροιας Ν. Ημαθίας. Από το σύνολο των συμμετεχόντων το 46% ήταν άντρες και το 54% γυναίκες με το 48% να ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31 έως 50 ετών, το 37% να ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 51 έως 65 ετών και μόνο το 15% να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 18 έως 30 ετών.

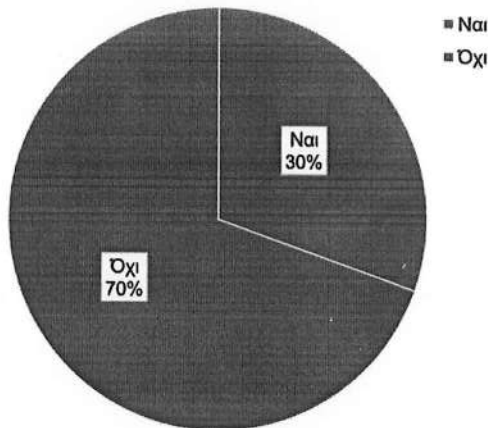


Διάγραμμα 26. Χρησιμοποιήσατε ασφάλιση νομικής προστασίας;



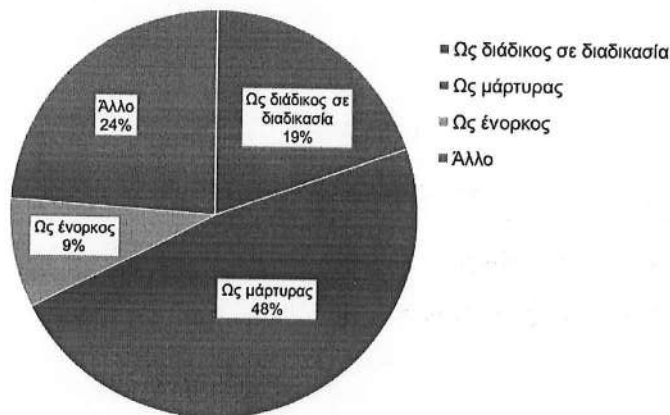
Διάγραμμα 27. Λάβατε νομική συνδρομή;

Από το σύνολο των ερωτηθέντων χρηστών, το 46% έλαβε νομική συνδρομή και μόνο το 33% χρησιμοποίησε ασφάλιση νομικής προστασίας, σε αντίθεση με το 54% και το 67% των ερωτηθέντων που απάντησε αρνητικά αντίστοιχα.

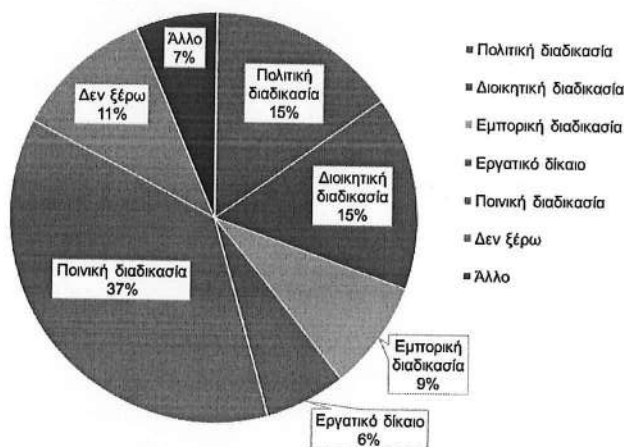


Διάγραμμα 28. Έχετε ήδη επικοινωνήσει με άλλο Δικαστήριο εκτός από το Δικαστήριο στη Βέροια Ν. Ημαθίας;

Όσον αφορά την εμπειρική γνώμη για το δικαστικό χώρο επικοινωνίας, το 70% των χρηστών αναφέρεται μόνο στα Δικαστήρια της Βέροιας και μόνο το 30% σε Δικαστήρια εκτός της γεωγραφικής περιφέρειας του Ν. Ημαθίας.

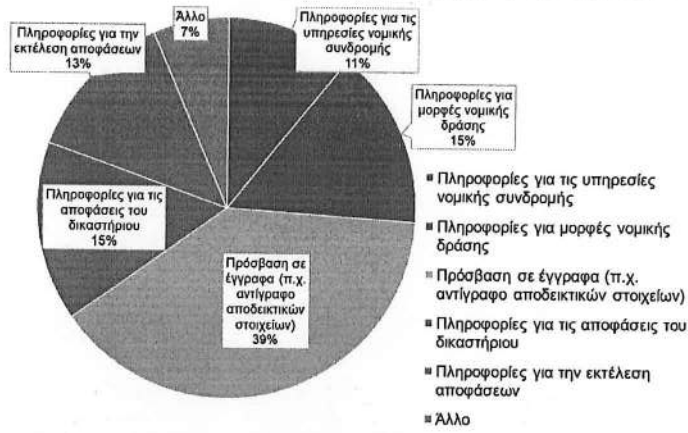


Διάγραμμα 29. Με ποια ιδιότητα είστε (ήσασταν) στο Δικαστήριο στη Βέροια Ν. Ημαθίας;

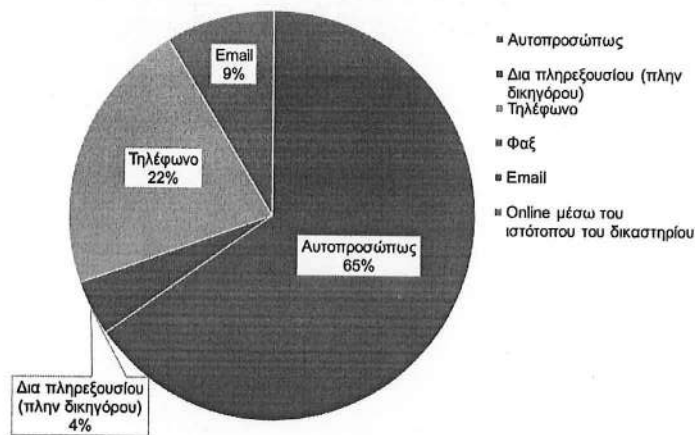


Διάγραμμα 30. Σε τι είδους διαδικασία ήταν η υπόθεση για την οποία πήγατε στο Δικαστήριο;

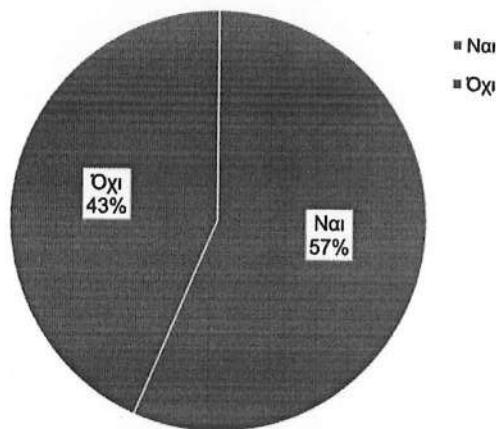
Το 48% των χρηστών που κλήθηκαν να απαντήσουν στο εν λόγω ερωτηματολόγιο επισκέφθηκαν τα Δικαστήρια με την ιδιότητα του μάρτυρα, ως διάδικοι σε δικαστική διαδικασία με ποσοστό 19%, ως ένοργοι με ποσοστό 9% και, τέλος, ως πολίτες προς διεκπεραίωση οποιασδήποτε άλλης διαδικασίας με ποσοστό 24%. Το 37% των επισκεπτόμενων χρηστών των Δικαστηρίων παραβρέθηκε σε ποινική διαδικασία, το 15% σε πολιτική και διοικητική διαδικασία με ισότιμα ποσοστά, το 9% σε εμπορική διαδικασία και το 6% σε διαδικασία εργατικού δικαίου, ενώ το 18% δήλωσε ότι επισκέφθηκε τα Δικαστήρια για άλλη χρήση.



Διάγραμμα 31. Ποιές υπηρεσίες Δικαστηρίου έχετε χρησιμοποιήσει;



Διάγραμμα 32. Ποιά μέσα επικοινωνίας έχετε χρησιμοποιήσει για να επικοινωνήσετε με το Δικαστήριο;

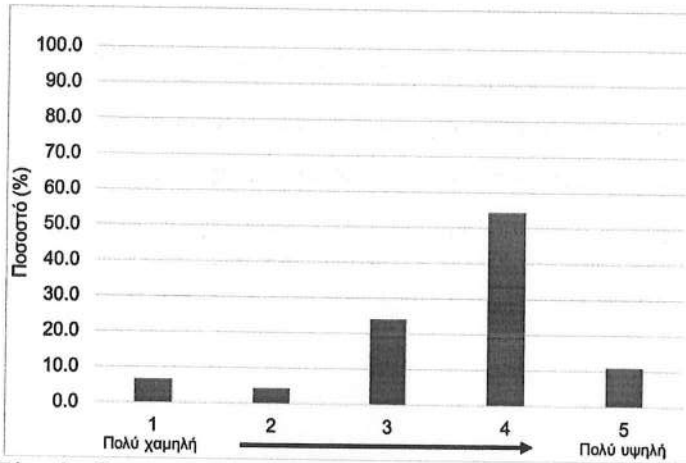


Διάγραμμα 33. Σας βοήθησε ένας δικηγόρος;

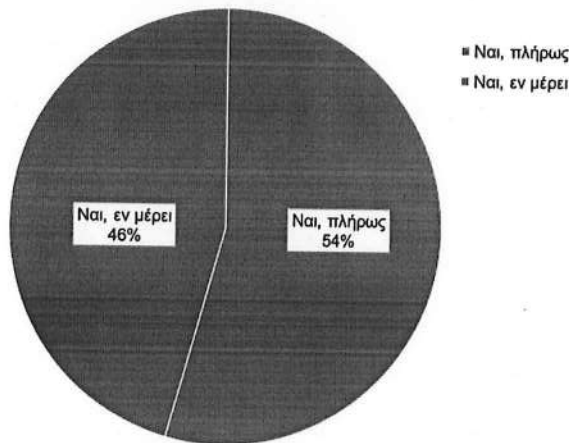
Οι χρήστες επισκέφθηκαν σε ποσοστό 39% τις δικαστικές υπηρεσίες με γνώμονα την πρόσβαση σε πάσης φύσεως έγγραφα, το 15% προς άντληση πληροφοριών όσον αφορά δικαστικές αποφάσεις και μόλις το 13% για την εκτέλεση αυτών, για αποκομιδή πληροφοριών μορφών νομικής δράσης σε ποσοστό 15%, νομικής συνδρομής σε ποσοστό 11%. Μόνο το 7% για πάσης άλλης φύσεως διαδικασία.

Τα χρησιμοποιούμενα επικοινωνιακά μέσα ήταν η αυτοπρόσωπη παρουσία σε ποσοστό 65%, η τηλεφωνική επικοινωνία σε ποσοστό 22%, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε ποσοστό μόλις 9% και δια πληρεξουσίου (πλην δικηγόρου) σε ποσοστό μόνο 4%.

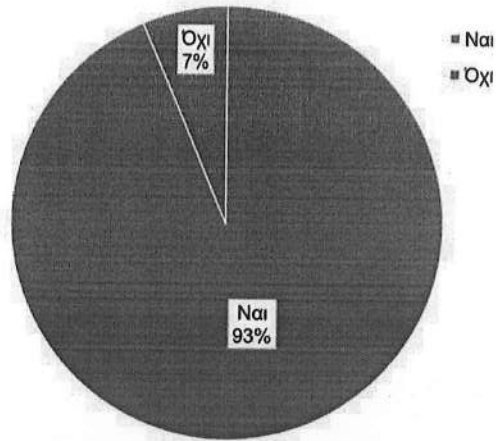
Η συνδρομή δικηγόρου χρειάστηκε για το 57% των ερωτηθέντων, ενώ το 43% σε ερώτηση αποκρίθηκε ότι δε χρειάστηκε τη βοήθεια δικηγόρου.



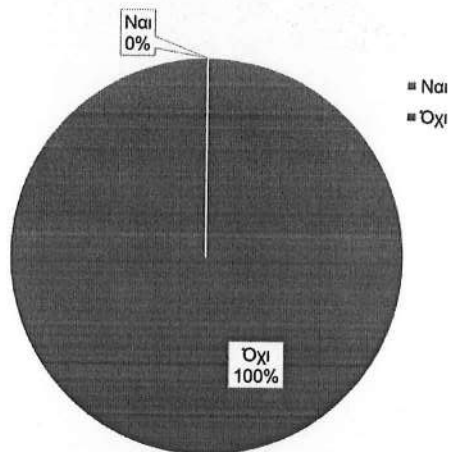
Διάγραμμα 34. Τί επίπεδο εμπιστοσύνης έχετε στο δικαστικό σύστημα;



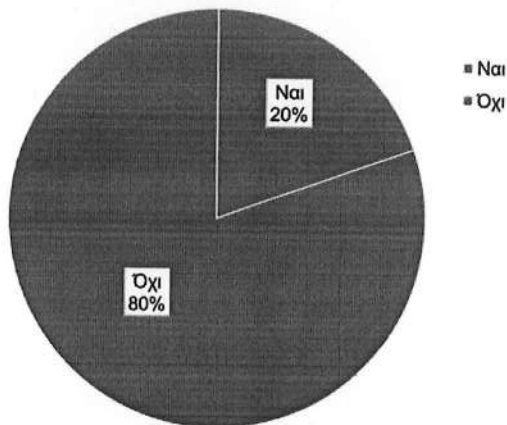
Διάγραμμα 35. Εάν ήσασταν διάδικος και ελήφθη η απόφαση, το Δικαστήριο βρήκε εν μέρει ή πλήρως υπέρ σας;



Διάγραμμα 36. Πραγματοποιήθηκαν οι ακροάσεις στη μητρική σας γλώσσα;



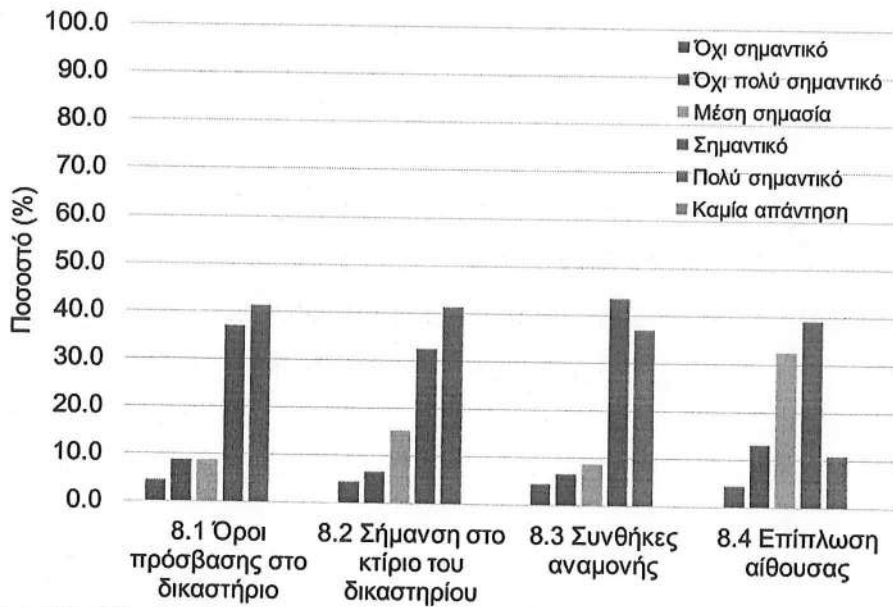
Διάγραμμα 37. Εάν η ακρόαση δεν πραγματοποιήθηκε στη μητρική σας γλώσσα, σας δόθηκε διερμηνέας;



Διάγραμμα 38. Ήταν η διεξαγωγή της προφορικής διαδικασίας στα ελληνικά ένα μειονέκτημα για εσάς;

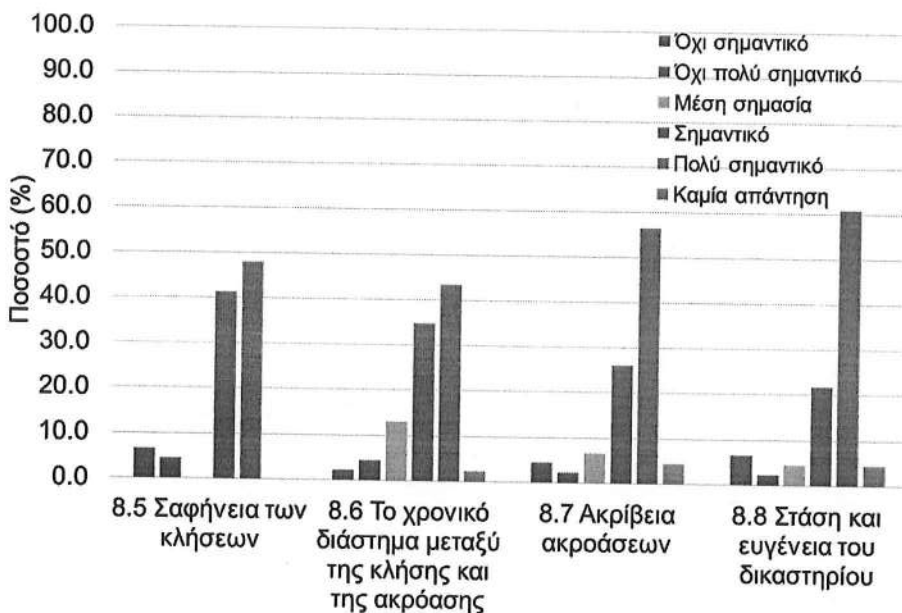
Λίγο πάνω του 50% των ερωτηθέντων χρηστών δήλωσαν ότι έχουν υψηλή εμπιστοσύνη στο δικαστικό σύστημα και μόνο 10% ότι έχουν πολύ υψηλή εμπιστοσύνη. Το υπόλοιπο 40% δήλωσε ότι έχουν χαμηλή και πολύ χαμηλή εμπιστοσύνη στο παρόν δικαστικό σύστημα. Λαμβανομένου υπόψη ότι για ποσοστό 54% αυτών, η απόφαση εκδίκασής τους βγήκε πλήρως υπέρ τους και για το 46% βγήκε εν μέρει υπέρ τους. Τα ποσοστά

αναφέρονται σε χρήστες Δικαστηρίου που οι ακροάσεις πραγματοποιήθηκαν στη μητρική τους γλώσσα κατά 93%, δηλώνοντας μόνο το 20% ότι ήταν μειονέκτημα η διεξαγωγή προφορικής διαδικασίας στα ελληνικά και άρα όχι στη μητρική τους γλώσσα.

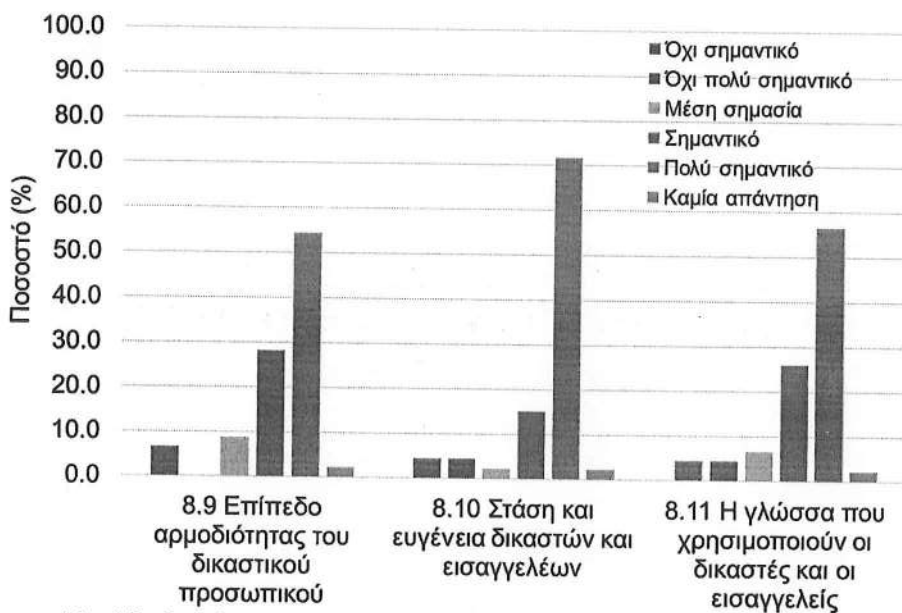


Διάγραμμα 39. Αξιολογήστε τη σημασία που αποδίδετε στα ακόλουθα στοιχεία (1^η ομάδα ερωτημάτων)

Οι χρήστες στη συνέχεια κλήθηκαν να καταγράψουν την άποψή τους για τη σημασία που αποδίδεται στους όρους πρόσβασης στο Δικαστήριο, στη σήμανση αυτού, στις συνθήκες αναμονής και στην επίπλωση των χώρων. Με ποσοστά λίγο πάνω του 50% απεφάνθησαν ότι είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για αυτούς, μείζονος σημασίας. Πολύ μικρά τα ποσοστά, της τάξης του γύρω στο 10% που απάντησαν ότι δεν είναι σημαντικά.

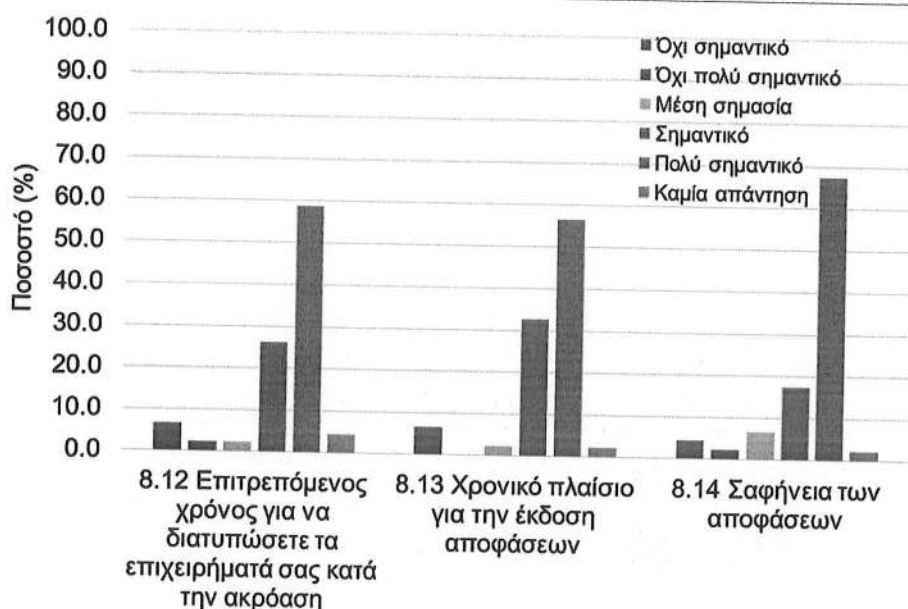


Διάγραμμα 40. Αξιολογήστε τη σημασία που αποδίδετε στα ακόλουθα στοιχεία (2^η ομάδα ερωτημάτων)



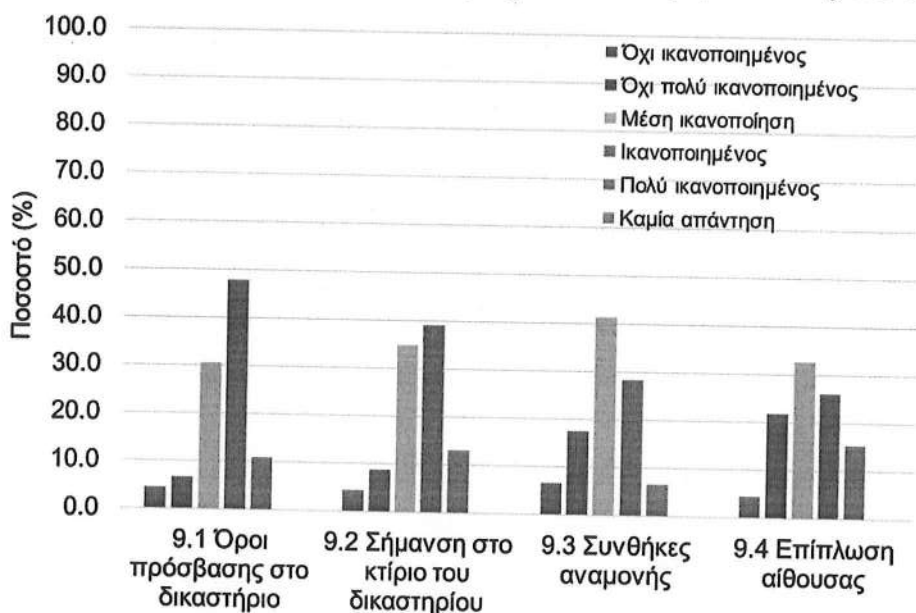
Διάγραμμα 41. Αξιολογήστε τη σημασία που αποδίδετε στα ακόλουθα στοιχεία (3^η ομάδα ερωτημάτων)

Πολύ βαρύνουσας σημασίας για τους χρήστες, μετά την ανάλυση των απαντήσεών τους, κρίνεται η στάση και η ευγένεια των Δικαστηρίων με ποσοστό 60%, και η ακρίβεια των ακροάσεων με λίγο χαμηλότερο ποσοστό. Οι απαντήσεις τύπου όχι σημαντικό ή όχι πολύ σημαντικό αγγίζουν πολύ χαμηλά ποσοστά, κρίση που αποδεικνύει τη βαρύτητα της σημασίας αυτών των δεδομένων για τους επισκέπτες του Δικαστηρίου. Η στάση και η ευγένεια των δικαστικών λειτουργών και Εισαγγελέων αγγίζει πολύ σημαντικό ποσοστό σημασίας για το 70%, και η γλώσσα που οι ίδιοι χρησιμοποιούν γύρω στο 60% της σημασίας που έχουν αυτά τα δεδομένα για τους χρήστες. Ανάλογα ποσοστά της τάξης του πάνω από 50% αφορούν τη σημασία που αποδίδεται από τους χρήστες για το επίπεδο αρμοδιότητας των δικαστικών υπαλλήλων, ακολουθώντας με πολύ μικρότερα ποσοστά η μέση σημασία, ή το όχι πολύ σημαντικό ή όχι σημαντικό.



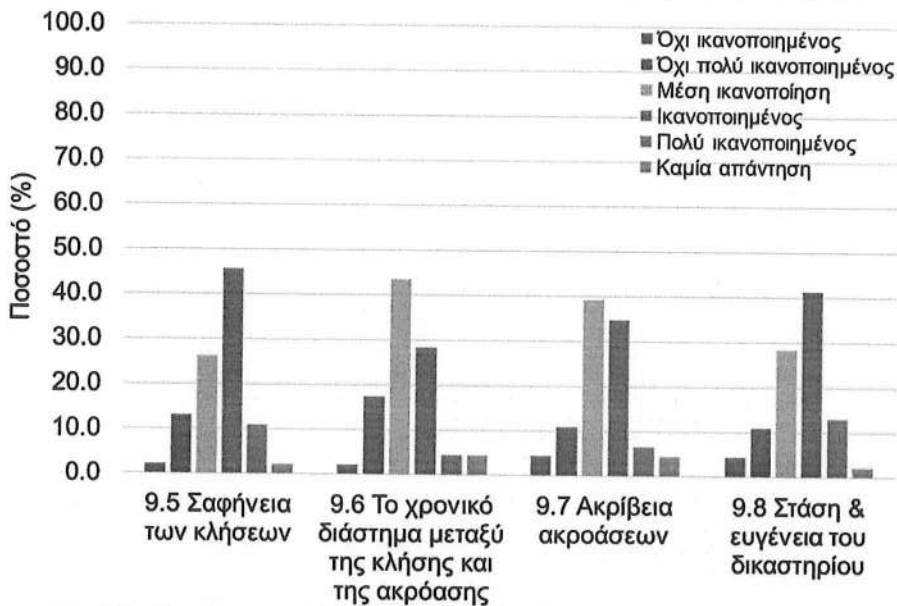
Διάγραμμα 42. Αξιολογήστε τη σημασία που αποδίδετε στα ακόλουθα στοιχεία (4^η ομάδα ερωτημάτων)

Το όριο του 70% αγγίζει η σημασία του πολύ σημαντικού που οι χρήστες δίνουν στη σαφήνεια των εκδιδόμενων αποφάσεων και λίγο χαμηλότερα τα ανάλογα ποσοστά στο χρονικό πλαίσιο έκδοσης αυτών και στον απαιτητό χρόνο ακρόασης των επιχειρημάτων των χρηστών. Σε πλήρη αντίθεση με ποσοστά που ανέρχονται σε λιγότερο από 10% στην πλειοψηφία των απαντήσεών τους, για τη μη σημασία που αφορούν τα ως άνω δεδομένα.

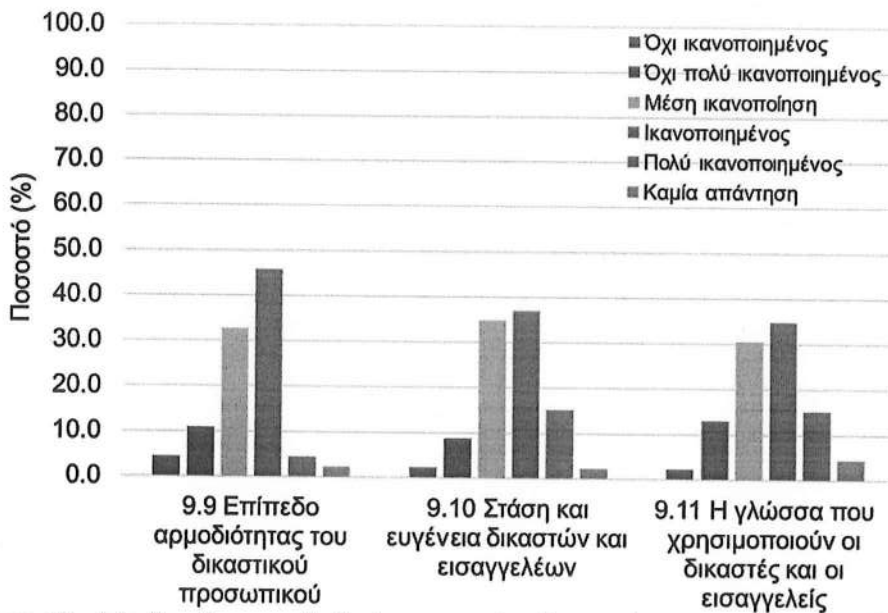


Διάγραμμα 43. Αξιολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία (1^η ομάδα ερωτημάτων)

Παρά τη μεγάλη σημασία, σύμφωνα με την ανάλυση των προαναφερθεισών απαντήσεων για το ποσοστό ικανοποίησης που οι χρήστες αποδίδουν στους όρους πρόσβασης στο Δικαστήριο, στη σήμανση αυτού, στις συνθήκες αναμονής και στην επίπλωση των χώρων, ο μέσος όρος ικανοποίησής τους αγγίζει μόλις το 40%.

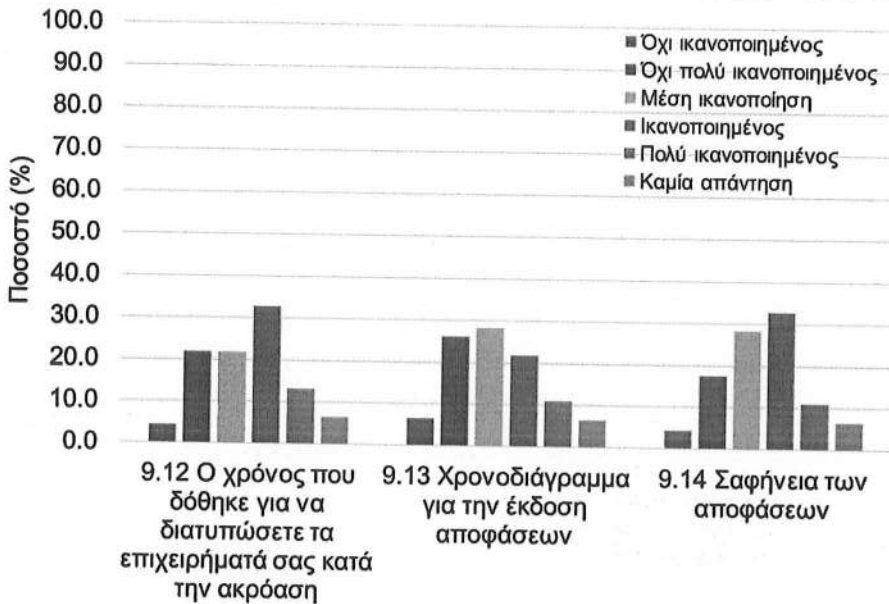


Διάγραμμα 44. Αξιολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία (2^η ομάδα ερωτημάτων)



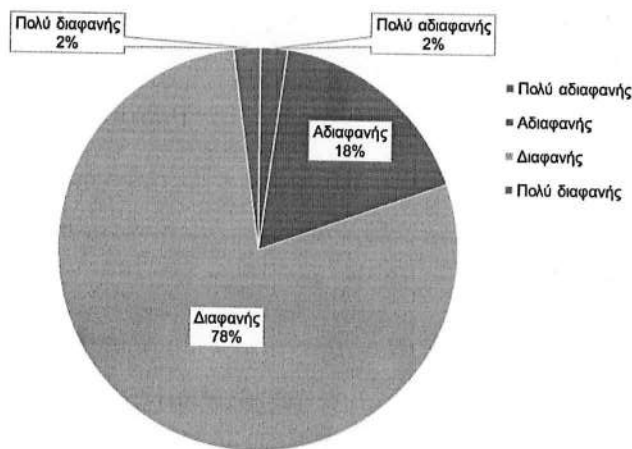
Διάγραμμα 45. Αξιολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία (3^η ομάδα ερωτημάτων)

Σε αυτό το διάγραμμα απεικονίζεται η επισκόπηση της ικανοποίησης των χρηστών σε σχέση με τη στάση και την ευγένεια του Δικαστηρίου. Ενώ η σημασία που οι χρήστες αποδίδουν βαραίνει με ποσοστό 60% και η ακρίβεια των ακροάσεων με λίγο χαμηλότερο ποσοστό, η ικανοποίηση αυτών ανέρχεται στο 40% και η μέση ικανοποίηση μόλις στο 30% για το πρώτο και πάνω από το 30% και κοντά στο 40% για το δεύτερο δεδομένο, ήτοι της ακρίβειας των ακροάσεων. Τη μεγαλύτερη ικανοποίησή τους αποδίδουν στη σαφήνεια των κλήσεων με ποσοστό γύρω στο 45%. Εν κατακλείδι, τα ποσοστά ικανοποίησης των χρηστών αγγίζουν για το δεδομένο του όχι ικανοποιημένος ή του όχι πολύ ικανοποιημένος μόλις το 10% αντίστοιχα.

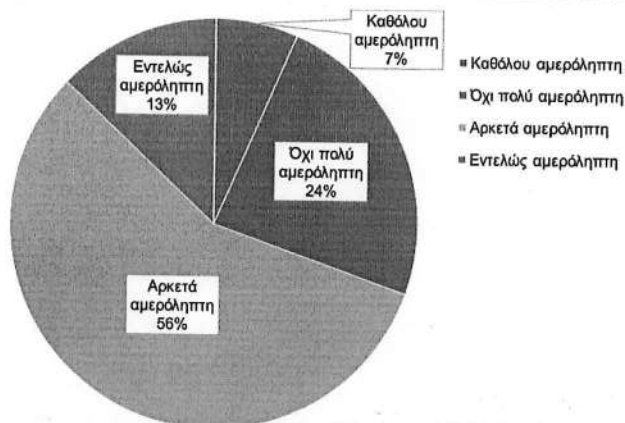


Διάγραμμα 46. Αξιολογήστε το βαθμό ικανοποίησής σας όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία (4^η ομάδα ερωτημάτων)

Αν και το όριο του 70% αγγίζει η σημασία του πολύ σημαντικού που οι χρήστες δίνουν στη σαφήνεια των εκδιδόμενων αποφάσεων και λίγο χαμηλότερα τα ανάλογα ποσοστά στο χρονικό πλαίσιο έκδοσης αυτών και στον απαιτητό χρόνο ακρόασης των επιχειρημάτων των χρηστών, η ικανοποίησή τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες αφορά σε ποσοστά πολύ χαμηλότερα, της τάξης του 20% με 30% κατά μέσο όρο. Αυτό σημαίνει ότι παρόλη τη μεγάλη σημασία που τα εν λόγω χαρακτηριστικά παίζουν για τους χρήστες, η ικανοποίηση αυτών ανέρχεται σε πολύ χαμηλότερα ποσοστιαία επίπεδα.

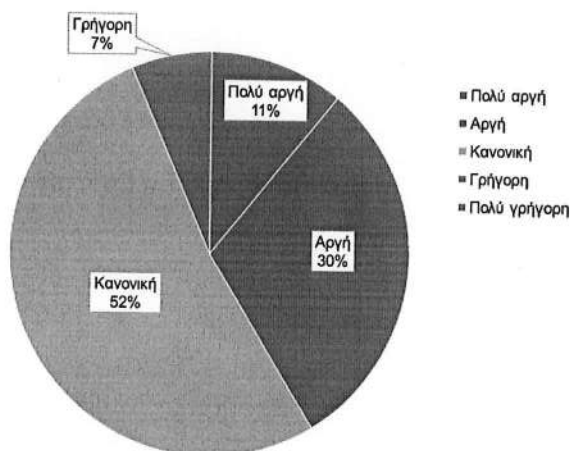


Διάγραμμα 47. Σε γενικές γραμμές, ποια είναι η εκτίμησή σας για τη λειτουργία των Δικαστηρίων;

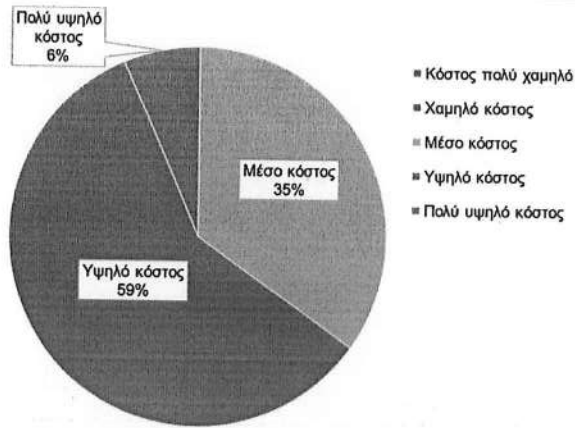


Διάγραμμα 48. Ποιά είναι η εκτίμησή σας για την αμεροληψία των Δικαστών κατά τη διεξαγωγή προφορικής διαδικασίας;

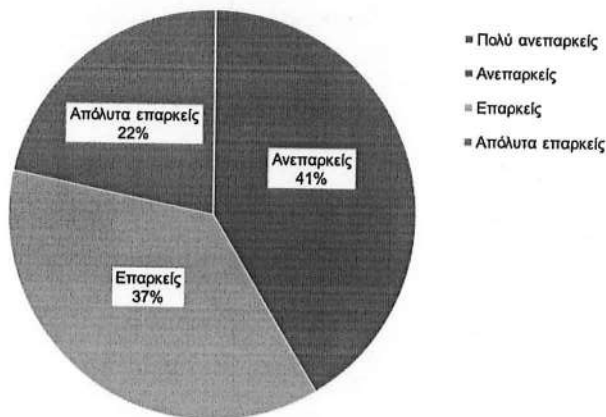
Το 56% των ερωτηθέντων χρηστών χαρακτήρισε αρκετά αμερόληπτη τη στάση των Δικαστών κατά τη διεξαγωγή δικαστικής διαδικασίας, σε αντίθεση με το 24% που την έκρινε όχι πολύ αμερόληπτη, το 7% καθόλου αμερόληπτη και περιορισμένα μόνο το 13% εντελώς αμερόληπτη. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων χρηστών, δηλ. το 78% αποφαινεται ότι η λειτουργία των δικαστηρίων χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, ενώ σε πολύ χαμηλότερο επίπεδο έγκειται το ποσοστό που την χαρακτηρίζει αδιαφανή. Ισόποσα ποσοστά του 2% αντιπαρέρχονται χαρακτηρίζοντας την πολύ διαφανή και πολύ αδιαφανή.



Διάγραμμα 49. Ποια είναι η εκτίμησή σας για την ταχύτητα με την οποία εξετάστηκε η υπόθεσή σας από το Δικαστήριο;

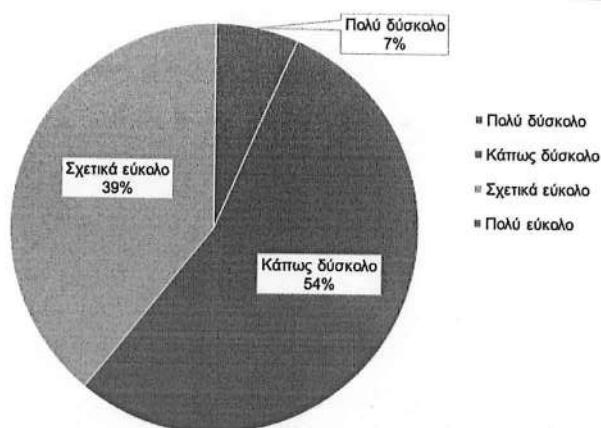


Διάγραμμα 50. Χωρίς να λαμβάνετε υπόψη τις αμοιβές του δικηγόρου, ποια είναι η εκτίμησή σας για το κόστος πρόσβασης στη Δικαιοσύνη;



Διάγραμμα 51. Με βάση την εμπειρία σας, ποια είναι η εκτίμησή σας για τους πόρους που διατίθενται στα Δικαστήρια;

Παρουσιάζουν μία πραγματολογική επισκόπηση της άποψης των χρηστών για τους πόρους που διατίθενται στα Δικαστήρια. Μόνο το 41% απεφάνθη ότι είναι ανεπαρκείς, το 37% απεφάνθη ότι είναι επαρκείς και το 22% απεφάνθη ότι είναι επαρκείς σε γενικές γραμμές. Ουδείς δήλωσε την επάρκεια των διατιθέμενων πόρων, ανθρώπινων ή υλικών. Η ως άνω επισκόπηση συνάδει απόλυτα με την κρίση των χρηστών ως προς την εκτίμησή τους για το κόστος προσβασιμότητας στη δικαιοσύνη που για το 59% ανάγεται σε υψηλό επίπεδο και μόνο για το 35% σε μέσο κόστος. Όσον αφορά στην άποψη αυτών για την ταχύτητα της διεκπεραίωσης των διαδικαστικών λειτουργιών ως προς την υπόθεση αυτών, μόνο το 7% τη χαρακτήρισε γρήγορη, σε αντίθεση με το 11% που την έκρινε πολύ αργή, το 30% αργή και το 52% απλά κανονική. Τα στατιστικά αποτελέσματα αναφέρονται έκδηλα σε μια καθυστέρηση ως προς τη διεκπεραιωτική ταχύτητα των δικαστικών λειτουργιών.



Διάγραμμα 52. Σε γενικές γραμμές, πώς αξιολογείτε τη δυνατότητα να μάθετε για τα δικαιώματα κάποιου;

Οι ερωτηθέντες χρήστες κλήθηκαν να αξιολογήσουν στη συνέχεια το κατά πόσο είναι εύκολο να μάθουν τα δικαιώματά τους ως πολίτες. Το 7% ανέφερε ότι είναι πολύ δύσκολο, το 39% ότι είναι σχετικά εύκολο και το 54% ότι είναι κάπως εύκολο. Ο απόλυτος προβληματισμός έγκειται στο μηδενικό ποσοστό του πολύ εύκολου, κάτι που χρήζει περαιτέρω προβληματισμού και σκέψης.

Σχετικά με την ερώτηση ανοικτού τύπου, οι απαντήσεις ανάμεσα στους χρήστες των Δικαστηρίων ποικίλουν, αναφέροντας κατά βάση ότι θα επιθυμούσαν τη δημιουργία γραφείου υποστήριξης αλλοδαπών, οι δικαστικές αποφάσεις να λαμβάνονται γρηγορότερα, με αμεροληψία και λιγότερη γραφειοκρατία, καθώς και τη βελτίωση της ηλεκτρονικής πρόσβασης στα Δικαστήρια. Οι δικαστικοί υπάλληλοι επιθυμούν να χρησιμοποιούν πιο απλουστευμένη και κατανοητή γλώσσα για τον μέσο πολίτη, ενώ το προσωπικό να είναι πιο καταρτισμένο για γρηγορότερη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους. Σχετικά με τις κτιριακές εγκαταστάσεις του Δικαστικού Μεγάρου Βέροιας, ζητούν τη δημιουργία γραφείου εξυπηρέτησης του πολίτη εντός του μεγάρου, με στόχο την κατατόπιση των πολιτών, τη βελτίωση των συνθηκών αναμονής, την καλύτερη φύλαξη και στάθμευση, καθώς και τη βελτίωση της σήμανσης/εξοπλισμού. Τέλος, ένα μεγάλο ποσοστό, >50%, δεν έχουν να προσθέσουν κάτι περισσότερο.

3.7.8. Κριτική αποτίμηση αποτελεσμάτων

3.7.8.1. Αποτίμηση της ικανοποίησης των εμπλεκομένων χρηστών των Δικαστηρίων

Πληροφορίες για την ικανοποίηση των χρηστών των Δικαστηρίων, αλλά και το επίπεδο εμπιστοσύνης των πολιτών στα Δικαστήρια συνιστούν σημαντικά εργαλεία για τον καθορισμό των καλών πρακτικών-πολιτικών για την ποιότητα του δικαστικού συστήματος.

Η ικανοποίηση των χρηστών οποιουδήποτε συστήματος παροχής υπηρεσιών είναι ένα από τα βασικά στοιχεία για την αξιολόγηση της δουλειάς του συστήματος. Για να σχηματιστεί ολοκληρωμένη άποψη για την ποιότητα του οργανισμού και των προσφερόμενων υπηρεσιών του, μπορούν να χρησιμοποιηθούν διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης όπως αντικειμενικά δεδομένα ήτοι στατιστικά και υποκειμενικά δεδομένα αξιολόγησης, τα οποία μπορεί να προσφέρουν πολύ ευρεία γκάμα πληροφοριών σε διαφορετικά, μη μετρήσιμα, χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Η έρευνα για τη μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης διεξήχθη με ανθρώπους, οι οποίοι είχαν πραγματική επαφή με κάποιο Δικαστήριο (διάδικοι, δικηγόροι, άλλοι νομικοί, επαγγελματίες – νομικοί εμπειρογνώμονες, διερμηνείς κλπ.) και ενεπλάκησαν άμεσα στη διαδικασία.

Αυτό επιλέχθηκε στο πλαίσιο κατάδειξης των προσπαθειών διασφάλισης ότι η απονομή της Δικαιοσύνης είναι συνεπής με τις προσδοκίες των χρηστών που έχουν καθημερινή επαφή.

3.7.8.2. Ερωτήσεις σχετικά με την άνεση του συστήματος, τη γενική κατανόηση και εμπιστοσύνη

Οι περισσότερες ερωτήσεις της έρευνας που απευθύνονται σε μη επαγγελματίες χρήστες του δικαστικού συστήματος, καλύπτουν τα ζητήματα της προσβασιμότητας των δικαστικών μεγάρων και την άνεσή τους, τον επαγγελματισμό και την προσήλωση στους πελάτες την οποία επιδεικνύει το προσωπικό των Δικαστηρίων, τη γενική αντίληψη για το περιβάλλον των εργασιών του Δικαστηρίου, την κατανόηση και αμεροληψία των ενεργειών του Δικαστή και τη γενική ικανοποίηση με αυτές (δίκαιη δίκη και διάρκεια διαδικασιών) και επίσης τα ζητήματα που σχετίζονται με τη γενική εμπιστοσύνη στο

δικαστικό σύστημα και τη λειτουργία του. Στο τέλος, ζητήθηκαν επιπροσθέτως προτάσεις για την άνοδο του επιπέδου των δραστηριοτήτων του εν λόγω Δικαστηρίου.

Ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την επαγγελματική επάρκεια (ποιότητα) επεξεργασίας και έκδοσης απόφασης της υπόθεσης.

Οι περισσότερες ερωτήσεις της έρευνας που απευθύνονται στους επαγγελματίες χρήστες του δικαστικού συστήματος, καλύπτουν ζητήματα που αφορούν στην επαγγελματική συμπεριφορά, τις δραστηριότητες (ενέργειες) και αποφάσεις των δικαστικών λειτουργών. Ένα τμήμα των ερωτήσεων σχετίζεται με τον καθορισμό των χρονοδιαγραμμάτων, άλλο τμήμα ερωτήσεων συνήθως αφορά τη συνεργασία και το σεβασμό μεταξύ του Δικαστή και των μερών, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, την καθαρότητα των εγγράφων, τις διαταγές και αποφάσεις και αρκετά συχνά ζητήματα αναφορικά με το γενικό πλαίσιο (όρους) για την επίτευξη συμβιβασμών. Στο τέλος, ζητήθηκαν επιπροσθέτως προτάσεις για την άνοδο του επιπέδου των δραστηριοτήτων του εν λόγω Δικαστηρίου.

3.7.8.3. Χρήστες των Δικαστηρίων

Στόχος της έρευνας είναι να καταγραφεί το κατά πόσο το ελληνικό δικαστικό σύστημα Δικαιοσύνης παρέχει εξειδικευμένη πληροφόρηση στους χρήστες, τόσο όσον αφορά το δικαιοδοτικό σύστημα εν γένει όσο και αναφορικά με εξατομικευμένες υποθέσεις που άγονται ενώπιον των Δικαστηρίων.

Εάν έχει εφαρμοστεί η προσαρμογή παρεχόμενων εξειδικευμένων πληροφοριών προς όφελος των χρηστών που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες.

Εάν έχει προκύψει περαιτέρω βελτίωση της κοινωνικής ευθύνης και της εμπιστοσύνης στο σύστημα απονομής Δικαιοσύνης με την αφιέρωση επιπρόσθετων πόρων, υλικών και ανθρωπίνων, και εάν οι δικαστικοί λειτουργοί και οι δικαστικοί υπάλληλοι κατάφεραν την αναβάθμιση της επικοινωνίας με τους χρήστες.

Εάν αυξήθηκε το επίπεδο της αξιοπιστίας των νομικών συστημάτων όσον αφορά στην παροχή καλύτερων και πιο αποτελεσματικών υπηρεσιών Δικαιοσύνης.

Εάν η χρήση συστημάτων πληροφορικής παίζει καταλυτικό ρόλο στην καθοριστική ενίσχυση δικαστικών δράσεων με την υιοθέτηση εργαλείων σχετικά με τη διαχείριση των Δικαστηρίων και των υποθέσεων. Άλλωστε η ψηφιακή τεχνολογία έχει καταστεί αναπόσπαστο τμήμα της παροχής υπηρεσιών στον χώρο της Δικαιοσύνης.

Είναι απόλυτα ξεκάθαρο ότι τα ευρωπαϊκά δικαιοδοτικά συστήματα σταδιακά απομακρύνονται από τις έγχαρτες διαδικασίες και προχωρούν προς τις ψηφιακές. Αυτό ισχύει τόσο για τις εσωτερικές δραστηριότητες εντός των Δικαστηρίων όσο και για την επικοινωνία μεταξύ των Δικαστηρίων και μεταξύ όλων των διαδίκων και μερών.

Το οικονομικό κόστος αυτού του νεωτερισμού είναι μέγιστο, καθότι οι δαπάνες για την ψηφιοποίηση και την ψηφιακή τεχνολογία μπορεί να ποικίλουν σημαντικά μεταξύ των φάσεων της ανάπτυξης, της εφαρμογής και της συντήρησης των ψηφιακών υπηρεσιών.

Τα κράτη-μέλη με πιο εύπορα νομικά συστήματα επενδύουν γενικά περισσότερο στις ψηφιακές υπηρεσίες, οι οποίες επιδρούν τόσο στο ρυθμιστικό τους πλαίσιο όσο και στις επιλογές διακυβέρνησής τους, δίνοντας ένα ελαφρύ προβάδισμα στην ψηφιακή διακυβέρνηση της Δικαιοσύνης.

Η ανάλυση έχει επικεντρωθεί σε εργαλεία σχετικά με τη διαχείριση των Δικαστηρίων και των υποθέσεων, εργαλεία σχετικά με τη συνδρομή επί των αποφάσεων και εργαλεία σχετικά με την επικοινωνία μεταξύ Δικαστηρίων, με τους επαγγελματίες και/ή τους χρήστες των Δικαστηρίων, επιτυγχάνοντας υψηλά επίπεδα ανάπτυξης. Άλλωστε τα υψηλά επίπεδα που έχουν επιτευχθεί στους τομείς της συνδρομής επί των αποφάσεων, της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και των απομακρυσμένων συνδέσεων, αυξάνουν την ανάγκη καταγραφής της επιρροής αυτών των εργαλείων σε αρχές όπως της δίκαιης δίκης, της αμεροληψίας και της ανεξαρτησίας, που πρέπει να διέπουν τη Δικαιοσύνη.

Τελικά, είναι η «διαδραστική Δικαιοσύνη», η ανθρώπινη επαφή, η συμπεριφορά όλων όσων εμπλέκονται με το σύστημα απονομής Δικαιοσύνης με αξιοπρέπεια και σεβασμό, αυτά που ουσιαστικά συμβάλλουν στη λήψη δίκαιων αποφάσεων και συνεπακόλουθα, ενισχύουν την εμπιστοσύνη στο σύστημα απονομής Δικαιοσύνης.

Με επιδέξιο συνδυασμό υποκειμενικών και αντικειμενικών μεθόδων αξιολόγησης υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα όλα τα σχετικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών να αξιολογούνται αλλά και να επιλέγονται οι μέθοδοι διασφάλισης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας.

Είναι επίσης χρήσιμο να συζητηθούν και να ληφθούν υπόψη κατά την διαμόρφωση εσωτερικών πολιτικών τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών.

4. Συμπεράσματα – Προτάσεις

Συμπεράσματα

Όπως προαναφέρθηκε, η «ποιότητα» είναι ένας όρος με πολύ ευρύ φάσμα εννοιών, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την περιγραφή αντικειμένων, ατόμων και εμπειριών. Όταν μεταβαίνουμε από την καθημερινή κοινή έννοια σε μια πιο τεχνική έννοια της ποιότητας, με στόχο τη συγκριτική αξιολόγηση των παρεχόμενων αγαθών ή υπηρεσιών, μπαίνουμε στο δύσκολο πεδίο της «μέτρησης της ποιότητας».

Τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει σε παγκόσμιο επίπεδο ο τομέας της Δικαιοσύνης είναι γιγαντιαία και χρήζουν ριζικής αναδιάρθρωσης εάν θα θέλαμε να χαρακτηρίσουμε τη Δικαιοσύνη ως ένα αγαθό προσφερόμενο σε κάθε τύπο χρήστη επί ίσης όρους.

Κρίνεται πλέον επιτακτική η ανάγκη για άμεση βελτίωση στο θέμα της πρόσβασης στη Δικαιοσύνη χωροταξικά αλλά και ηλεκτρονικά (e-justice) ακόμη και σε διασυνοριακό επίπεδο, ως εργαλείο μιας πολιτικής με την οποία απλουστεύεται και βελτιώνεται η πρόσβαση στη Δικαιοσύνη καθόσον ψηφιοποιούνται οι διασυνοριακές νομικές διαδικασίες. Η ηλεκτρονική Δικαιοσύνη δεν περιορίζεται σε έναν συγκεκριμένο τομέα του δικαίου αλλά προορίζεται για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους ασκούντες νομικά επαγγέλματα και τις δικαστικές αρχές.

Ως παράδειγμα η δικτυακή πύλη της ευρωπαϊκής ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης, ως βασικό εργαλείο, η οποία έχει αναπτυχθεί για να βελτιωθεί η πρόσβαση σε πληροφορίες στον τομέα της Δικαιοσύνης. Περιέχει ιστοσελίδες πληροφοριών, εργαλεία αναζήτησης και δυναμικά έντυπα σε μια προσπάθεια διευκόλυνσης του χρήστη και βελτίωσης της εμπειρίας του.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η Ελλάδα, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, συνεχίζει να παραμένει στις τελευταίες θέσεις στατιστικών ερευνών και αναφορών, όσον αφορά στις προτεινόμενες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες. Για να είμαστε όμως ακριβοδίκαιοι θα πρέπει να επισημάνουμε την δρομολόγηση σημαντικών μεταρρυθμίσεων στο πλαίσιο προγραμμάτων οικονομικής πολιτικής.

Είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι και στην Ελλάδα πλέον αρχίζει, έστω και αργοπορημένα με τον νέο νόμο 4635/2019 "Επενδύω στην Ελλάδα" (ΦΕΚ Α' 167/30-10-2019), να δρομολογείται μία δέσμη μέτρων για την ηλεκτρονική (διοικητική) Δικαιοσύνη.

Βέβαια, για να βελτιωθεί κάτι, πρέπει να μπορεί να μετρηθεί, διότι με βάση τα αποτελέσματα των μετρήσεων προχωράμε στον απαιτούμενο ανασχεδιασμό. Η έννοια της μέτρησης της ποιότητας παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στον τομέα της Δικαιοσύνης. Όλο και περισσότερα δικαστικά συστήματα, τουλάχιστον προς το παρόν, έχουν αναπτύξει νέα *projects* πληροφοριών σε μια προσπάθεια να ανταποκριθούν σε αυτό το αίτημα. Αυτά έχουν πολύ συχνά βελτιώσει τα υπάρχοντα στατιστικά για τη μέτρηση και τη διαχείριση της απόδοσης με πιο λεπτομερή και εξελεγμένο τρόπο. Σε ορισμένες περιπτώσεις, αυτή η προσέγγιση οδήγησε σε συστήματα πληροφοριών που είναι σύγχρονα, αλλά περιορισμένα σε σύγκριση με την ευρεία διάδοση δεικτών που απαιτεί η μέτρηση ποιότητας.

Κατά συνέπεια, μία ευρεία και ολοκληρωμένη προσέγγιση στο ζήτημα της ποιότητας της δικαστικής υπηρεσίας και ένα μοντέλο μέτρησης που δεν είναι μόνο θεωρητικό αλλά και εμπειρικό, το οποίο δεν επιδιώκει να εισέλθει στην ουσία των αποφάσεων αλλά λαμβάνει υπόψη μεγάλο αριθμό παραγόντων που σχετίζονται με τη δικαστική οργάνωση και την απόδοση, όπως από την αυτοεπαλήθευση της βασικής δομής του οργανισμού και τη δικαστική τάξη (κατάλογος ελέγχου ποιότητας) έως την απόδοση της υπηρεσίας (δείκτες υπηρεσίας) και τις απόψεις που εκφράζουν οι χρήστες είτε εσωτερικοί (εργαζόμενοι) ή εξωτερικοί (χρήστες), αποτελεί έρευνα ικανοποίησης πελατών. Η δημιουργία προδιαγραφών λειτουργίας και συμπεριφορών είναι αναγκαίο να τυποποιηθούν και να προσδιοριστούν γραπτά, δημιουργώντας το εγχειρίδιο λειτουργίας, με σκοπό όλο το προσωπικό να έχει ενιαίο τρόπο συμπεριφοράς, με βάση την απαίτηση της υπηρεσίας και όχι την υποκειμενική αντίληψη του καθενός.

Στην Ελλάδα, και ειδικότερα στο Υπουργείο Δικαιοσύνης συστήνεται Αυτοτελής Υπηρεσία Συλλογής και Επεξεργασίας Στατιστικών (*Just Stat*) με αντικείμενα όπως η συστηματική συλλογή στατιστικών στοιχείων, είτε μέσω των οικείων πληροφοριακών συστημάτων, είτε ευθέως από όλα τα Δικαστήρια και τις εισαγγελίες της χώρας για κάθε κατηγορία υποθέσεων (π.χ. διαμεσολάβησης) και διαδικασία ενώπιόν τους με σκοπό να προσδιοριστεί ο βέλτιστος αριθμός ανθρώπινου δυναμικού (δικαστικών λειτουργών, υπάλληλων κ.λπ.) για τη διευθέτηση της ομαλής ροής (εκροή-εισροή) των δικαστικών υποθέσεων.

Σίγουρα, δυνάμει του πίνακα αποτελεσμάτων της ΕΕ. στον τομέα της Δικαιοσύνης 2020 που η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε και ο οποίος παρέχει μια συγκριτική επισκόπηση της αποδοτικότητας, της ποιότητας και της ανεξαρτησίας των συστημάτων Δικαιοσύνης

σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ., φαίνεται ότι συνεχίζεται η προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας των συστημάτων Δικαιοσύνης σε μεγάλο αριθμό κρατών μελών.

Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας του Ευρωβαρομέτρου, σε ορισμένα κράτη μέλη, η αντίληψη των πολιτών περί της ανεξαρτησίας της Δικαιοσύνης συνεχίζει να επιδεινώνεται. Είναι σαφές ότι υπήρξαν βελτιώσεις, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των συστημάτων Δικαιοσύνης στη μεγάλη πλειονότητα των κρατών μελών, γεγονός που αποτελεί καλή είδηση. Ωστόσο, διαπιστώνουμε ότι οι πολίτες δεν εμπιστεύονται πλήρως τα νομικά τους συστήματα, δυνάμει της έλλειψης ανεξαρτησίας των Δικαστηρίων και των Δικαστών, υπό την άσκηση πιέσεων από οικονομικά ή άλλα συμφέροντα, γεγονός που αποτελεί πρόβλημα το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Τέλος, σχετικά με τις βελτιώσεις στην προσβασιμότητα και την ισότητα των φύλων, σχεδόν όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ. παρέχουν πρόσβαση σε ορισμένες επιγραφικές πληροφορίες σχετικά με το δικαστικό τους σύστημα, ενώ η πλειονότητα παρέχει πληροφορίες για τα άτομα με προβλήματα όρασης ή ακοής, καθώς και για τα άτομα με μητρική γλώσσα άλλη από τη γλώσσα του οικείου κράτους μέλους. Τα κράτη μέλη αρχίζουν να θεσπίζουν ρυθμίσεις για την έκδοση μηχανικώς αναγνώσιμων αποφάσεων, αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ των κρατών μελών όσον αφορά το στάδιο στο οποίο βρίσκονται οι εν λόγω ρυθμίσεις. Οι αποφάσεις της μορφής αυτής είναι πιο φιλικές προς τον χρήστη και πιο προσιτές στο ευρύ κοινό. Σχεδόν όλα τα κράτη μέλη παρέχουν τουλάχιστον ορισμένες διευκολύνσεις για τα παιδιά, για παράδειγμα, μέσω μέτρων για ακροαματικές διαδικασίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των παιδιών. Ωστόσο, ισότοποι με πληροφορίες σχετικά με το σύστημα Δικαιοσύνης οι οποίοι να είναι προσαρμοσμένοι στις ανάγκες των παιδιών υπάρχουν σε λιγότερα από τα μισά κράτη μέλη. Τέλος, μολονότι οι γυναίκες εξακολουθούν να αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 50 % των Δικαστών στα ανώτατα Δικαστήρια των περισσότερων κρατών μελών, από το 2010 και μετά, οι αριθμοί τους εξακολουθούν να αυξάνονται στα περισσότερα κράτη μέλη.

Προτάσεις

Με γνώμονα ότι οι πολίτες έχουν δικαίωμα καλύτερης, ποιοτικότερης και ταχύτερης απονομής της Δικαιοσύνης και ότι τα ετήσια ερευνητικά στατιστικά καταγράφουν ειδικά

σε ό,τι αφορά την ταχύτητα της απονομής της Δικαιοσύνης θετικά και αρνητικά δεδομένα, κρίνεται επείγουσα η ολοκλήρωση της ψήφισης νομοσχεδίων για τη μεταρρύθμιση στη Δικαιοσύνη.

Ο Παναγιώτης Πικραμμένος, Αντιπρόεδρος της Κυβέρνησης και πρώην Πρόεδρος επίσης του Συμβουλίου της Επικρατείας, δήλωσε πρόσφατα ότι «Για να υπάρξει οικονομική ανάκαμψη, πρέπει να κερδηθεί το στοίχημα της Δικαιοσύνης». Ίσως είναι το σοβαρότερο πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας, αυτό της απονομής Δικαιοσύνης, του χρόνου που απαιτείται και της ουσίας της λήψης δικαστικών αποφάσεων. Ιδιαίτερα αποφάσεων που αφορούν επενδυτικά σχέδια και τα οποία μπλέκονται στα δίχτυα μιας απερίγραπτης και διαβλητής γραφειοκρατίας με οδυνηρές και κοστοβόρες καταλήξεις.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι εάν η Ελλάδα θέλει κατ' ουσία να συγκαταλέγεται στα προηγμένα κράτη-μέλη της ΕΕ επείγει να λάβει δραστικά μέτρα προκειμένου να στοχεύσει στη βελτίωση της ταχύτητας των δικαστικών διαπραγματεύσεων και την αποφυγή διαδικασιών που ανάγονται σε παλαιότατες εποχές και οι οποίες δεν ανταποκρίνονται σε καμιά περίπτωση στη σημερινή πραγματικότητα.

Η ανάγκη υιοθέτησης ενός νομικού πλαισίου και η εφαρμογή πολιτικών που διευκολύνουν την πρόσβαση των πολιτών στο σύστημα απονομής της Δικαιοσύνης, όπως και η απόδοση ιδιαίτερης έμφασης στην ενδυνάμωση της εμπιστοσύνης των πολιτών περί ανεξαρτησίας της Δικαιοσύνης και των λειτουργών της και της στήριξης ενός κράτους δικαίου που προασπίζεται τα συμφέροντα και το βέλτιστο όφελος των τελευταίων, κρίνονται πρωτίστης σημασίας. Ας μην ξεχνάμε ότι η ανεξαρτησία και η αμεροληψία της δικαστικής εξουσίας, ως κύριοι πυλώνες της υπηρετήσης της Δικαιοσύνης, θα πρέπει να προασπιστούν ισάξια. Η Δικαιοσύνη οφείλει να παραμένει ανεξάρτητη και λειτουργική πάντοτε, ακόμα και κάτω από πρωτόγνωρες συνθήκες όπως αυτές της πανδημίας.

Πολλές οι προτεινόμενες μεταρρυθμιστικές δραστηριότητες, μεταξύ άλλων, όσον αφορά την οργάνωση των Δικαστηρίων όπως μείωση του αριθμού των Δικαστηρίων π.χ. Ειρηνοδικείων, μέτρα για τη βελτίωση της διοίκησης των Δικαστηρίων και την επιτάχυνση της απονομής Δικαιοσύνης, διεύρυνση της χρήσης των εργαλείων της τεχνολογίας των πληροφοριών στα Δικαστήρια, θέσπιση και προώθηση μηχανισμών εναλλακτικής επίλυσης διαφορών, αναθεώρηση της κωδικοποιημένης νομοθεσίας. Το ζήτημα της ηλεκτρονικής Δικαιοσύνης, της αυτόματης καταγραφής των πρακτικών των Δικαστηρίων και της δυνατότητας πρόσβασης των πολιτών στη δικαστική εξουσία. Η δημιουργία Εφετείου με αρμοδιότητες του Ανωτάτου Δικαστηρίου και με αρμοδιότητα

να δικάζει κατ' έφεση τις αποφάσεις του Διοικητικού Δικαστηρίου. Η αναθεώρηση του Ανωτάτου Δικαστικού Συμβουλίου και του Δικαστικού Συμβουλίου ώστε να διευρυνθεί με τη συμμετοχή επαρχιακών Δικαστών, με δικηγόρο και με τον Γενικό Εισαγγελέα.

Επίσης, το θέμα σύστασης Διοικητού Δικαστηρίου Διεθνούς Προστασίας, Εμπορικού Δικαστηρίου και Ναυτοδικείου και τη δημιουργία μιας νέας ειδικής δικαιοδοσίας εκδίκασης υποθέσεων μικρών διαφορών (*small claims court*) για επίλυση αυτών. Με αυτόν τον τρόπο οι διαδικαστικοί κανονισμοί που θα ακολουθούνται θα είναι πιο απλοί και οι αποφάσεις θα λαμβάνονται ταχύτερα αξιοποιώντας την ηλεκτρονική Δικαιοσύνη.

Η υιοθέτηση και προώθηση εναλλακτικών τρόπων επίλυσης δικαστικών ιδιωτικών διαφορών εξωδικαστικά θα αποσυμπίεζε το υπάρχον υπερφορτωμένο δικαστικό σύστημα, όπως η διαδικασία της διαμεσολάβησης. Αφορά μία διαρθρωμένη διαδικασία που με τη βοήθεια και συνδρομή διαμεσολαβητή, δηλαδή ενός τρίτου προσώπου, ανεξάρτητου και ουδέτερου, τα ενδιαφερόμενα μέρη πετυχαίνουν την επίλυση της διαφοράς τους με αποτελεσματικό και αμερόληπτο τρόπο. Μία διαδικασία με στόχο την μείωση χρόνου, εξοικονόμηση κόστους, τήρηση απορρήτου και αμοιβαία ικανοποιητική διευθέτηση διαφορών. Λειτουργεί για δεκαετίες στο εξωτερικό σημειώνοντας πολύ μεγάλη επιτυχία, ενώ στην Ελλάδα ο ως άνω θεσμός υπάγεται στις διατάξεις του νόμου 3898/2010 (με τον οποίο ενσωματώνεται στην Ελλάδα η οδηγία 2008/52/ΕΚ), την οποία αντικατέστησε ο νόμος 4640/2019 και ο οποίος θεσπίζει υποχρεωτική διαμεσολάβηση σε ευρύ φάσμα υποθέσεων.

Ο καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης των Δικαστών και κριτηρίων πρόσληψης και προαγωγής τους. Οι προαγωγές τους θα πρέπει κατά κύριο λόγο να προκύπτουν όχι βάση της αρχαιότητας των ως άνω, αλλά των επιδόσεων τους. Η πρόταση σύστασης Σχολής Δικαστών για τη δια βίου επιμόρφωσή τους θα βοηθούσε στην δια βίου κατάρτισή τους όσο και στην απόκτηση δεξιοτήτων, ικανοτήτων και επικαιροποιημένων γνώσεων.

Στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19, η Ελλάδα κατέβαλε προσπάθειες για την επιτάχυνση της ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης. Τον Μάιο του 2020 το Υπουργείο Δικαιοσύνης, σε συνεργασία με το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, κατέστησε δυνατή την ψηφιακή/ηλεκτρονική έκδοση 15 πιστοποιητικών, όπως διαφόρων πιστοποιητικών στον τομέα του κληρονομικού και του εμπορικού δικαίου μέσω του υφιστάμενου δικτύου Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Επίσης, ενοποίησε 20 διαφορετικά πιστοποιητικά που σχετίζονται με το πτωχευτικό δίκαιο σε ένα ενιαίο πιστοποιητικό που διατίθεται ηλεκτρονικά από το Γενικό Εμπορικό Μητρώο.

Στόχος είναι η αποσυμφόρηση των Δικαστηρίων και η ταχύτερη απονομή της Δικαιοσύνης. Οι νέοι κανόνες αυξάνουν την ασφάλεια δικαίου και συμβάλλουν στη μείωση των καθυστερήσεων και των αδικαιολόγητων εξόδων για τους πολίτες. Η μεγαλύτερη ασφάλεια δικαίου, σε συνδυασμό με τις απλοποιημένες και ψηφιοποιημένες διαδικασίες, θα παροτρύνουν τους ιδιώτες και τις επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε διασυνοριακές συναλλαγές, ενισχύοντας τις συναλλαγές σε ενωσιακό επίπεδο και κατ' επέκταση τη λειτουργία της εσωτερικής αγοράς.

Ωστόσο, τα αποτελέσματα από την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων μέχρι σήμερα ήταν ανάμεικτα. Εξακολουθούν να υφίστανται ορισμένες ελλείψεις όπως διαθέσιμες πληροφορίες στο διαδίκτυο για το ευρύ κοινό σχετικά με το δικαστικό σύστημα, η έλλειψη ρυθμίσεων για μηχαναγνώσιμες δικαστικές αποφάσεις ή η έλλειψη ερευνών μεταξύ των χρηστών των Δικαστηρίων ή των επαγγελματιών του νομικού κλάδου. Ωστόσο, έχουν καταγραφεί και βελτιώσεις, για παράδειγμα όσον αφορά τη διαθεσιμότητα μέσων για την υποβολή των υποθέσεων στα Δικαστήρια ή την παρακολούθηση των διαφόρων σταδίων της διαδικασίας μέσω διαδικτύου, καθώς και την προώθηση και την παροχή κινήτρων για τη χρήση μεθόδων εναλλακτικής επίλυσης διαφορών. Θετικές είναι και οι τάσεις όσον αφορά τη χρήση της διαμεσολάβησης, ιδίως σε εμπορικές διαφορές και οικογενειακές/γονικές διαφορές.

Σίγουρα υπολείπονται πολλές άλλες ενέργειες και καινοτόμα προγράμματα και προτάσεις. Αυτό που χρίζει ωστόσο, είναι η κρατική ευθύνη για την καλή διάθεση υιοθέτησης των καλών πρακτικών που σε άλλες χώρες υφίστανται, προκειμένου η κατάσταση του δικαστικού συστήματος να ανακάμψει και να κερδηθεί η χαμένη εμπιστοσύνη των πολιτών.

5. Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλικάκος, Π. (χ.η.). *Διάσπαση της απομόνωσης των Δικαστών - Κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του δικαστή, την ενίσχυση της ανταλλαγής γνώσεων και της συνεργασίας και να προχωρήσουμε πέρα από μια κουλτούρα δικαστικής απομόνωσης*. Προσπελάστηκε στις 22 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.coe.int/en/web/cepej/gt-qual-tools>
- Αλικάκος, Π. (2013). *Κατευθυντήριες οδηγίες για τη δημιουργία Δικαστικών Χαρτών με σκοπό την υποστήριξη της πρόσβασης σε ένα ποιοτικό Δικαστικό Σύστημα*. Απόδοση: Πέτρος Αλικάκος. Προσπελάστηκε στις 22 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://rm.coe.int/-1-/16807482e0>
- Αλικάκος, Π. (2015). *Κοινή εκπαίδευση δικαστικών λειτουργών και δικηγόρων»,* Προσπελάστηκε στις 26 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.iojt.org/~media/Microsites/Files/IOJT/Microsite/iojtJournal004.a shx>
- Αλικάκος, Π. (2016). *Δικαστικοί Χάρτες: εργαλείο για την πρόσβαση σε ένα Ποιοτικό Δικαστικό Σύστημα*. Προσπελάστηκε στις 22 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.esdi.gr/nex/images/stories/pdf/epimorfosi/2016/EISIGHSEIS/alikako s.pdf>
- Αλικάκος, Π., & Κακαβακίδου, Α. (χ.η.). *Οι αναθεωρημένες κατευθυντήριες οδηγίες του ερευνητικού κέντρου SATURN του Συμβουλίου της Ευρώπης, σχετικά με τη διαχείριση του δικαστικού χρόνου*. Προσπελάστηκε στις 22 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://rm.coe.int/-saturn-1/168074826a>
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (2η εκδ.). Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.
- Εγχειρίδιο του ΕΔΚΔ για τη μεθοδολογία της κατάρτισης δικαστικών λειτουργών στην Ευρώπη Πηγή: Πιλοτικό πρόγραμμα -Ευρωπαϊκή Δικαστική Κατάρτιση: «Παρτίδα 1 -Μελέτη σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές κατάρτισης Δικαστών και Εισαγγελέων», που εκπονήθηκε από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Κατάρτισης Δικαστικών (ΕΔΚΔ). (2016). Προσπελάστηκε στις 22 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: http://www.ejtn.eu/PageFiles/11019/JUST_EL-TRA-00.pdf
- Εργαστήριο Cyberjustice. (2015α). *Ανακαλύψτε το Εργαστήριο Cyberjustice σε 8 λεπτά*.
- Εργαστήριο Cyberjustice. (2015β). *Λογισμικό*.

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2017). *Quality of Public Administration —A Toolbox for Practitioners (Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης —Εργαλειοθήκη για τους επαγγελματίες)*. Προσπελάστηκε στις 20 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8055>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2019). *Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, Το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών: Πίνακας αποτελεσμάτων της ΕΕ στον τομέα της δικαιοσύνης (COM/2019/198 final)*. Προσπελάστηκε στις 15 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://op.europa.eu/el/publication-detail/-/publication/fcf01502-67fd-11e9-9f05-01aa75ed71a1/language-el>
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020α). *Πίνακας αποτελεσμάτων στον τομέα της δικαιοσύνης 2020: Συνέχιση των βελτιώσεων στην αποδοτικότητα και την προσβασιμότητα των συστημάτων δικαιοσύνης της ΕΕ, σε συνδυασμό με επιδείνωση στην αντίληψη περί της ανεξαρτησίας της δικαιοσύνης σε ορισμένα κράτη μέλη*. Προσπελάστηκε στις 20 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_20_1316
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020β). *Πίνακας αποτελεσμάτων της ΕΕ στον τομέα της δικαιοσύνης 2017 —Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών*, 167. Προσπελάστηκε στις 20 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: http://ec.europa.eu/justice/effective-justice/scoreboard/index_en.htm
- Ευρωπαϊκό Συμβούλιο. (2010). *Το πρόγραμμα της Στοκχόλμης: Μια ανοικτή και ασφαλής Ευρώπη που εξυπηρετεί και προστατεύει τους πολίτες, ΕΕ, 2010/С, 115/1*.
- Εφημερίδα του Διεθνούς Οργανισμού για την κατάρτιση δικαστικών. (2020). *ΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ*. Προσπελάστηκε στις 26 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.iojt.org/~media/Microsites/>
- Ζαβλανός, Μ. (2006). *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Η Δικαιοσύνη Στην Ελλάδα – Μια Έρευνα της διαΝΕΟσις*. (2019). Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://egno.gr/2019/03/>
- Θεοδωρακόπουλος, Ι. (1964). *Εισαγωγή στον Πλάτωνα*. Πανεπιστημιακές παραδόσεις.
- Κέφης, Β. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Θεωρία και Πρότυπα*. Εκδόσεις Κριτική.
- Κουσουλής, Σ. (1992). *Σύγχρονες Μορφές Έγγραφης Συναλλαγής*. Αντ. Ν. Σάκκουλας.

- Λογοθέτης, Ν. (1993). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC)*. INTERBOOKS.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1996). Δημόσια Διοίκηση: Αναδιοργάνωση και Μεταρρύθμιση στο κατώφλι του 21ου αιώνα. *Διοικητική Ενημέρωση*, 4.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003). *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management*. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Οι θέσεις της Κίνησης Πολιτών για την ποιότητα και ταχύτητα στη Δικαιοσύνη. (χ.η.). Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.kinisiapoliton.gr/oi-θέσεις-της-κίνησης-πολιτών-για-την-π/>
- Πικραμμένος, Μ.(2015). *Οργάνωση και αποτελεσματικότητα της δικαιοσύνης, Η Ευρωπαϊκή Εμπειρία*. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Πικραμμένος, Μ. (2017). *Χωροταξική Οργάνωση και Διαχείριση Χρόνου των Δικών στα Διοικητικά Δικαστήρια, Ευρωπαϊκές δημόσιες πολιτικές για τη μεταρρύθμιση του δικαστικού συστήματος*. Νομική Βιβλιοθήκη.
- Πλατφόρμα e-Justice: Στο επίκεντρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης η ηλεκτρονική δικαιοσύνη Εγκρίθηκε η στρατηγική και το σχέδιο δράσης για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής δικαιοσύνης 2019-2023. (2018). Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.lawspot.gr/>
- Πλατφόρμα e-Justice: Δέσμη μέτρων για ηλεκτρονικά μέσα στην Διοικητική Δικαιοσύνη με το νέο νόμο "Επενδύω στην Ελλάδα" Υποχρεωτική ηλεκτρονική κατάθεση, ψηφιακός διοικητικός φάκελος και τηλεσυνεδρίαση στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια (Νόμος 4635/2019).(2019). Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.lawspot.gr/>
- Πλατφόρμα e-Justice: Νέοι κανόνες σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης - Συμφωνία για για την ψηφιοποίηση της Δικαιοσύνης Επίδοση και κοινοποίηση εγγράφων μέσω e-mail - Χρήση βιντεοδιάσκεψης ή άλλης τεχνολογίας εξ αποστάσεως επικοινωνίας κατά τη διεξαγωγή αποδείξεων. (2020). Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.lawspot.gr/>
- Πλατφόρμα e-Justice και Ψηφιακό χάσμα.(2019).Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://lawnet.gr/thelawyer/e-justice-ke-psifiako-chasma/02-03-2019>
- ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΙΝΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ. (χ.η.). Πύλη Ψηφιακών Υπηρεσιών Δικαστηρίων και Εισαγγελιών – ΟΣΔΔΥ. Προσπελάστηκε στις 23 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.solon.gov.gr>

- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική.
- Σακελλαροπούλου, Κ., Πικραμμένος, Μ., Συμεωνίδης, Ι., Ανδρουλάκης, Β., Νικολαΐδου, Θ., Τσόγκας, Λ., & Αλικάκος, Π. (2019). *Η Δικαιοσύνη Στην Ελλάδα. Προτάσεις για ένα σύγχρονο δικαστικό σύστημα*. Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2019/02/justice_study.pdf
- Σεβαστίδης, Χ., Ντόκα, Α., Ευλιά, Ι. (2020). *Τεχνητή Νοημοσύνη στη Δικαιοσύνη- Πρόοδος ή προαναγγελία ενός δυστοπικού μέλλοντος;* Προσπελάστηκε στις 26 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://ende.gr/>
- Στειακάκης, Ε., Κωφίδης, Ν. (2010). *Διοίκηση και έλεγχος ποιότητας*. Εκδόσεις Τζιόλα.
- Συμβουλευτική Επιτροπή Ευρωπαίων Δικαστών. (2011). Γνωμοδότηση με τίτλο «Δικαιοσύνη και τεχνολογία πληροφοριών (IT)». Γνωμοδότηση με αριθ. 14, §19 - 24.
- Συμβούλιο της Ευρώπης. (1981). *Δείτε για παράδειγμα τη Σύμβαση για την Προστασία των Ατόμων σε σχέση με την Αυτόματη Επεξεργασία Προσωπικών Δεδομένων προσωπικός χαρακτήρας του*.
- Συμβούλιο της Ευρώπης. (2015α). *Ψήφισμα με τίτλο «Ισότητα και μη διάκριση στην πρόσβαση στη Δικαιοσύνη»*. Ψήφισμα 2054 της Κοινοβουλευτικής Συνέλευσης του Συμβουλίου της Ευρώπης, της Επιτροπής Ισότητας και μη διάκρισης.
- Συμβούλιο της Ευρώπης. (2015β). *Ψήφισμα με τίτλο «Πρόσβαση στη Δικαιοσύνη και στο Διαδίκτυο: δυνατότητες και προκλήσεις»*. Ψήφισμα 2081, §1, 2, της Κοινοβουλευτικής Συνέλευσης του Συμβουλίου της Ευρώπης, της Επιτροπής Νομικών και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων L'Homme.
- Τάσσης, Σ. (2019). *Το Δίκαιο στην εποχή της Τεχνητής Νοημοσύνης: Μια νέα οπτική στο Δίκαιο και την Ηθική*. Προσπελάστηκε στις 27 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.lawspot.gr/>
- Τέλλης, Ν. (2017). *Η βελτίωση της απονομής δικαιοσύνης ως μοχλός ανάπτυξης. #ElladaMeta*. Προσπελάστηκε στις 23 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://ekyklos.gr/sb/513-i-veltiosi-tis-aronomis-dikaiosynis-os-moxlos-anaptyksis-elladameta.html>
- Τσιότρας, Γ. (1995). *Βελτίωση Ποιότητας*. Εκδόσεις Μπένου.
- Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας* (β' εκδ.). Εκδόσεις Μπένου.
- Τσιότρας, Γ. (2016). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Broken Hill Publishers LTD.

Ξένη Βιβλιογραφία

- American Society for Quality. (2010). *The global voice of quality*.
- Atkinson A. (1990). *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*. IFS Publications.
- Bernard, H. (2011). *Research Methods in Anthropology – Qualitative & Quantitative Approaches*. Alta Mira Press.
- Best Practices: Best Practices in Court-Based Programs for the Self-Represented: Concepts, Attributes, Issues for Exploration, Examples, Contacts, and Resources*.(2008). Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο:<http://www.srln.org>
- Briggs, E., Landry, T., & Daugherty, P. (2016). A framework of satisfaction for continually delivered business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31 (1), 112-122.
- Bouclin, S., & Denisboileau M. (2013). *La cyberjustice comme réponse aux besoins juridiques des personnes itinérantes : son potentiel et ses embûches, Recueil Annuel de Windsor D'accès à La Justice / Windsor Yearbook of Access to Justice*.
- CCJE. (2011α). Γνώμη αριθ. 14, §6.
- CCJE. (2011β). Γνώμη αριθ. 14, §9-10.
- CEPEJ. (2010). *Rapport d'évaluation sur l'efficacité et la qualité de la justice de 45 pays européens par la Commission européenne pour l'efficacité de la justice CEPEJ*. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://journals.openedition.org/revdh/3602?lang=es>
- CEPEJ. (2013) *Guidelines. Guidelines on the Creation of Judicial Maps to Support Access to Justice within a Quality Judicial System*. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: http://www.coe.int/t/dghl/cooperation/cepej/textes/Guidelines_en.pdf
- CEPEJ. (2014α). *Study on the functioning of judicial systems in the EU Member States*. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/20180405_-_eu_scoreboard_-_indicators.pdf
- CEPEJ. (2014β). *Οδηγίες για την οργάνωση και προσβασιμότητα των δικαστηρίων*. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.coe.int/en/web/cepej/documentation/cepej-documents/guidelines>
- CEPEJ. (2016α). *Measuring the quality of justice*. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.coe.int/cepej>

- CEPEJ. (2016β). *Κατευθυντήριες γραμμές για την καθοδήγηση της αλλαγής προς το Cyberjustice*. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: https://www.cyberjustice.ca/files/sites/102/13_2016_CEPEJ_Lignes-directrices-cyberjustice-FR.pdf
- CEPEJ. (2018α). *Boîte à Outils pour le Développement de la Médiation. Assurer la mise en œuvre des Lignes Directrices de la CEPEJ sur la Médiation. Modèles de Formulaire de Médiation*. Προσπελάστηκε στις 13 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://rm.coe.int/cepej-2018-25-fr-boite-a-outils-pour-le-developpement-de-la-mediation-/1680901dc4>
- CEPEJ. (2018β). *Ευρωπαϊκός Χάρτης Δεοντολογίας για τη χρήση της Τεχνητής Νοημοσύνης στα δικαστικά συστήματα και στο περιβάλλον τους*.
- CEPEJ. (2019). *Breaking up judges' isolation - Guidelines to improve the judge's skills and competences, strengthen knowledge sharing and collaboration, and move beyond a culture of judicial isolation*, 15. Προσπελάστηκε στις 13 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://rm.coe.int/cepej-2019-15>
- CEPEJ. (2020). *La pondération des affaires dans les systèmes judiciaires*, 28 (9). Προσπελάστηκε στις 13 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.coe.int/fr/web/cepej/home-2020/>
- CEPEJ-GT-QUAL. (2016). *Lignes directrices sur la conduite du changement vers la Cyberjustice: Bilan des dispositifs déployés et synthèse de bonnes pratiques*, 16.
- CEPEJ-SATURN. (2017). *La pondération des affaires dans les systèmes judiciaires européens*, Révision, 10. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://rm.coe.int/cepej-saturn-2017-7erev10f-ponderation-des-affaires/16808ccb99>
- CEPEJ STUDIES. (2016). *European judicial systems Efficiency and quality of justice - Thematic report: Use of information technology in European courts*, 24. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.coe.int/cepej>
- CEPEJSTUDIES. (2018). *European judicial systems Efficiency and quality of justice*, 26. Προσπελάστηκε στις 12 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.coe.int/cepej>
- CYBERJUSTICE. (2018). *Lignes directrices sur la conduite du changement vers la Cyberjustice de la Commission européenne pour l'efficacité de la justice*. Προσπελάστηκε στις 13 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.cyberjustice.ca/publications/>
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). *Service quality in the public sector: The case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece*.

- International Journal of Productivity and Performance Management*, 62 (6), 583-605.
- Chevallier, J. (1993). *Διοικητική Επιστήμη*. Αντ. Ν. Σάκκουλας.
- Church, A., Waclawski, J., & Kraut, A. (2001). *Designing and using organizational surveys*. Jossey-Bass.
- Cluzel-Métayer, L., & Sauviat, A. (2016). *Les notions de qualité et de performance de la justice administrative*. Dans *Revue française d'administration publique*, 159, 675-688.
- Cluzel-Métayer, L., Foulquier-Expert, C., & Sauviat, A. (χ.η.). «*La prise en compte de la notion de qualité de la justice dans la mesure de la performance judiciaire*», *Appel à projet de la Mission de recherche Droit et Justice Synthèse de la partie du projet consacré à la justice administrative, Centre d' Etudes et de Recherches de Science Administrative –CERSA et Observatoire des mutations institutionnelles et juridiques –OMIJ*. Προσπελάστηκε στις 23 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.gip-recherche-justice.fr/wp-content/>
- Costa, J.-P. (2010). *Dialogue between Judges. European Court of Human Rights, Council of Europe*. European Court of Human Rights, Strasbourg.
- Courtools. (χ.η.). *Trial Court Performance Measures*. Προσπελάστηκε στις 18 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <http://www.courtools.org/Trial-Court-Performance-Measures.aspx>
- Crosby, P. (1980). *Quality Is Free*, Penguin Books.
- Deming, W. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press.
- Deming, W. (1993). *The New Economics for Industry, Government, and Education*. MIT Center of Advanced Engineering Study.
- Dotchin, J., & Oakland, J. (1994). Total Quality Management in Services. *International Journal Of Quality & Reliability Management*, 11 (3), 9-26.
- du Marais, B., & Gras, A. (2017). *La cyberjustice, enjeu majeur pour la qualité de la justice administrative*, *Revue française d'administration publique*, 159. Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=RFAP_159_0789
- European Commission. (2020). *Opendata*. Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/open-data>
- EPIC. (2020). *Algorithms in the Criminal Justice System*. Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://epic.org/algorithmic-transparency/criminal-justice/>

- Evans, J., & Lindsay, W. (1999). *The Management and control of quality* (4th ed.). South Western College Publishing.
- Fabri, M., & Lupo, G. (2012). *Some European and Australian e-justice services*.
- Feigenbaum, A. (1991). *Total Quality Control* (3rd ed.). McGraw – Hill.
- Figini, M. (2003). *Dare valore alle esigenze dei clienti e dei dipendenti dell'azienda*, Franco Angeli.
- Frydman, C. (2007). *Rising through the ranks: the evolution of the market for corporate executives*. Work. Pap., MIT, 1936-2003.
- Garvin, D. (1984). What does “product quality” really mean?. *Sloan Management Review*, 26 (1), 25-43.
- Garvin, D. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*, 65 (6), 103-109.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. SAGE Publications.
- Juran, J. (1991). *Juran's Quality Handbook* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Kastner, P. (2013). *Cyberjustice in the Context of Transitional Justice, Document de travail n°9, Laboratoire de Cyberjustice*. Προσπελάστηκε στις 22 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.cyberjustice.ca/publications/cyberjustice-in-the-context-of-transitional-justice/>
- Kiran, D. (2017). *Total quality management*. Butterworth-Heinemann.
- L'avenir des services juridiques au Canada*.(2013). Προσπελάστηκε στις 28 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο <https://www.cba.org/CBAMediaLibrary/>
- Laboratoire de Cyberjustice. (2020). *Vers une Cyberjustice*. Προσπελάστηκε στις 15 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.cyberjustice.ca/projets/justicebot/>
- Laboratoire de Cyberjustice. (2020). *JusticeBot, Utiliser l'intelligence artificielle pour améliorer l'accès à la justice*. Προσπελάστηκε στις 25 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.cyberjustice.ca/projets/justicebot/>
- Lambert-Abdelgawad, E.(2016). *La mesure de la performance judiciaire de la cour européenne des droits de l'homme: une logique managériale à tout prix? Revue française d'administration publique*, 159. Προσπελάστηκε στις 28 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2016-3-page-819.htm>
- Larson, J., Mattu, S., Kirchner, L., & Angwin, J. (2016). How We Analyzed the COMPAS Recidivism Algorithm. Προσπελάστηκε στις 28 Νοεμβρίου 2020,

- Διαθέσιμο στο: <https://www.propublica.org/article/how-we-analyzed-the-compass-recidivism-algorithm>
- Lavrakas, P. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. SAGE Publications.
- Lederer, F. (2004). *Technology Courtroom: A Status Report*.
- Markus, H., & Hendry, R. (2015). Exploring the mediating role of affective and cognitive satisfaction on the effect of service quality on loyalty. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26 (9), 971-985.
- Marsden, P., & Wright, J. (2010). *Handbook of survey research*. Emerald.
- Martinez, A. (2009). Ηλεκτρονική Δικαιοσύνη: Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών στο δικαστικό σύστημα. ΑναφοράΕπιστήμηςΠληροφοριών,101-102.
- Mémorandum de La Haye sur les bonnes pratiques du système judiciaire pour juger les actes terrorists*. (2016). Προσπελάστηκε στις 27 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.thegctf.org/Portals>
- Meneceur, Y. (2018). «*Quel avenir pour la justice prédictive ? – Enjeux et limites des algorithmes d'anticipation des décisions de justice*», 7.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A Guide to Design and Implementation* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis*. SAGE Publications.
- Mockle, D. (2003). *La justice, l'efficacité et l'imputabilité*, *Les Cahiers de droit*, 54 (4).
- Newman, I., & McNeil, K. (1998). *Conducting Survey Research in the Social Sciences*. University Press of America.
- Oakland, J. (2003). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann.
- Open Data Portals*. (2020). Προσπελάστηκε στις 20 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/open-data>
- Parasuraman, A., Zeithaml, A., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49 (2), 41-50.
- Pham, S. (2018). *Computers are getting better than humans at reading*. Προσπελάστηκε στις 28 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://money.cnn.com/2018/01/15/technology/reading-robot-alibaba-microsoft-stanford/index.html>
- Pirsig, R. (1974). *Zen and the Art of Motorcycle Maintenance: An Inquiry into Values* (1st ed.). William Morrow.

- Potter, S., Farrelly, P., & Begg, D. (2009). *The E-Court Roadmap: Innovation and Integration An Australian Case Study*.
- Preuss-Laussinotte, S. (2010). *La Revue des droits de l'homme Revue du Centre de recherches et d'études sur les droits fondamentaux. Actualités Droits-Libertés*. Προσπελάστηκε στις 26 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://revdh.revues.org/pdf/3602>
- Psychogios, G. (2005). Towards a Contingency Approach to Promising Business Management Paradigms. *Journal of Business and Society*, 18 (1&2), 120-134.
- Roberge, J.-F. (2020). «*Le sentiment de justice. Un concept pertinent pour évaluer la qualité du règlement des différends en ligne?*» *Revue Juridique de la Sorbonne*, 1. Université Paris-Sorbonne. Προσπελάστηκε στις 28 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://irjs.univ-paris1.fr/revue-numerique/>
- Ronkainen, A. (2011). From Spelling Checkers to Robot Judges? Some Implications of Normativity in Language Technology and AI & Law. PROCEEDINGS OF THE ICAIL 2011 WORKSHOP APPLYING HUMAN LANGUAGE TECHNOLOGY TO LAW, Karl Branting and Adam Wyner, eds., 48-53.
- Talha, M. (2004). Total quality management (TQM): an overview. *Managing Library Finances*, 17 (1), 15-19.
- Thibeault, A. (2013). *Initiatives de justice mobile, Document de travail n°10, Laboratoire de Cyberjustice*. Προσπελάστηκε στις 20 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.cyberjustice.ca/publications/initiatives-de-justice-mobile/>
- Thomas, C. (2006). *Judicial Training and Education in Other Jurisdictions*, Judicial Studies Board.
- Tuchman, B. (1980). The Decline of Quality. *New York Times Magazine*, 38-47.
- Vermeys, N. (2015). *Sécuriser la cyberjustice: Les travaux du Laboratoire de cyberjustice*. Προσπελάστηκε στις 20 Νοεμβρίου 2020, Διαθέσιμο στο: <https://www.youtube.com/watch?v=4jBqmp82FQ0>
- Visconti, G. (2007). Il metodo ServQual per la misurazione ed il monitoraggio della customer satisfaction delle imprese di servizi. *Marketing PMI*, 5, 36-43.
- Wright, B., Christensen, R., & Pandey, S. (2013). Measuring Public Service Motivation: Exploring the Equivalence of Existing Global Measures. *International Public Management Journal*, 16 (2), 197-223.