



Técnicas de evaluación e investigación de iniciativas (Europeas) en *e-Government*

Alexander Heichlinger
Expert & Head EPSA
EIPA-ECR Barcelona

Govern i Gestió Pública a la Societat de la Informació: e-Govern
UPF-IDEC/EAPC, 3 de juny 2010

Investigación/evaluación cualitativa/cuantitativa

Cinco ámbitos principales de investigación/ evaluación:

1. Seguimiento de los proyectos *eGobierno*, los modelos de sus **estrategias y organización**
2. Funcionamiento de los **eServicios**
3. **Cambio organizativo & modernización** del *front/mid/back-office* (re-estructuración)
4. **Papel** de la administración (**regional, local y nacional, Europeo**) en las TICs
5. Identificación de "**mejores prácticas**" y datos estadísticos de las TICs

Evaluación en este ámbito: Condicionantes

- **Las preferencias políticas:** En la intención de evaluar, éstas no siempre son explícitas y pueden cambiar: Es necesario el consenso entre todos los implicados en los criterios y valores de la evaluación.
- **La información es limitada y costosa:** La metodología puede verse condicionada por la falta de recursos.
- **Condicionantes políticos:** El ciclo electoral y las repercusiones en la opinión pública condiciona los objetivos y el "*timing*" de los procesos evaluadores.

Mas restricciones de la investigación en este ámbito

- Los sistemas administrativos son diversos y tienen su contexto específico.
- Diferentes fechas de inicio de los proyectos de eGobierno.
- Diferentes estrategias y falta de una lista de prioridades acordada a nivel trans-regional/nacional limitan la disponibilidad/calidad de datos y resultados válidos y comparables.
- etc.

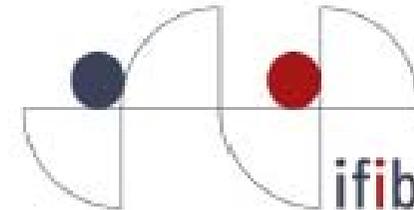


Perspectivas nacionales en Bélgica, Austria, Alemania y España

Proyecto de investigación/valoración (finalizada 2009):

“Systemic change of the identification of citizens by government – Electronic identity management as a complex technical innovation and its organisational, legal and cultural matching in selected European countries”

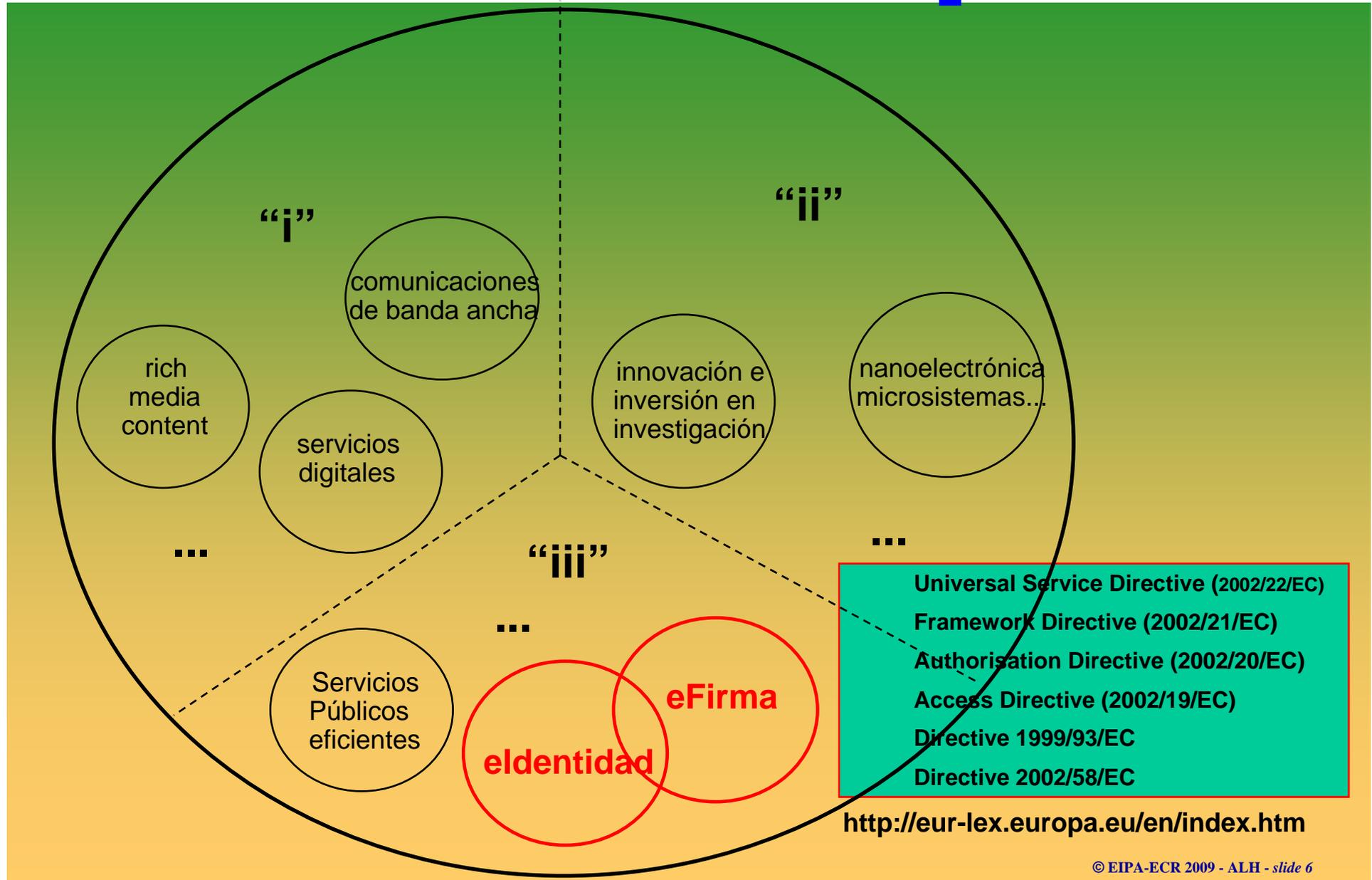
Con el apoyo de la Fundación
Volkswagen, dentro de su
programa Innovación y Sociedad



Institut für
Informationsmanagement
Bremen GmbH

Lead Partner: *Institute for Information Mgmt. at Bremen University*

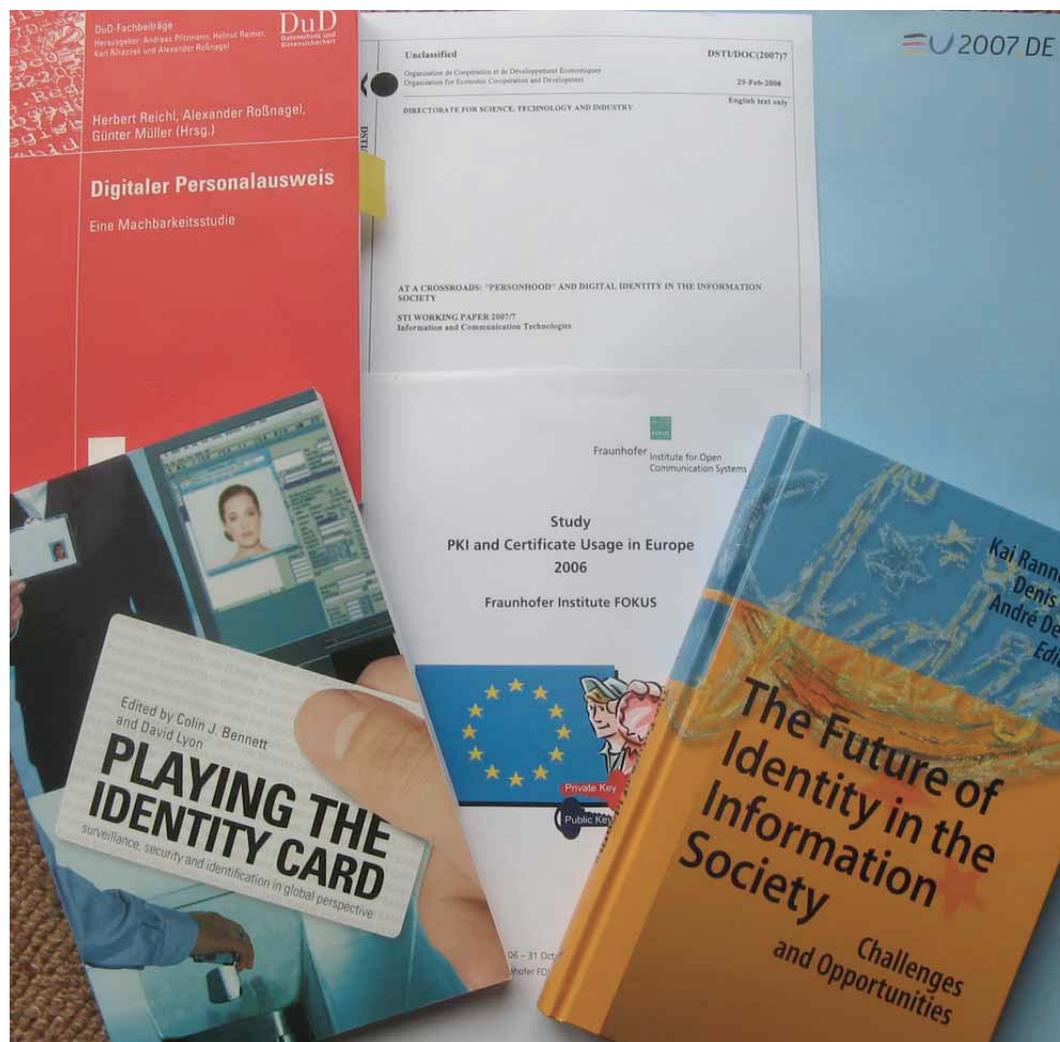
eIdentidad en la Unión Europea



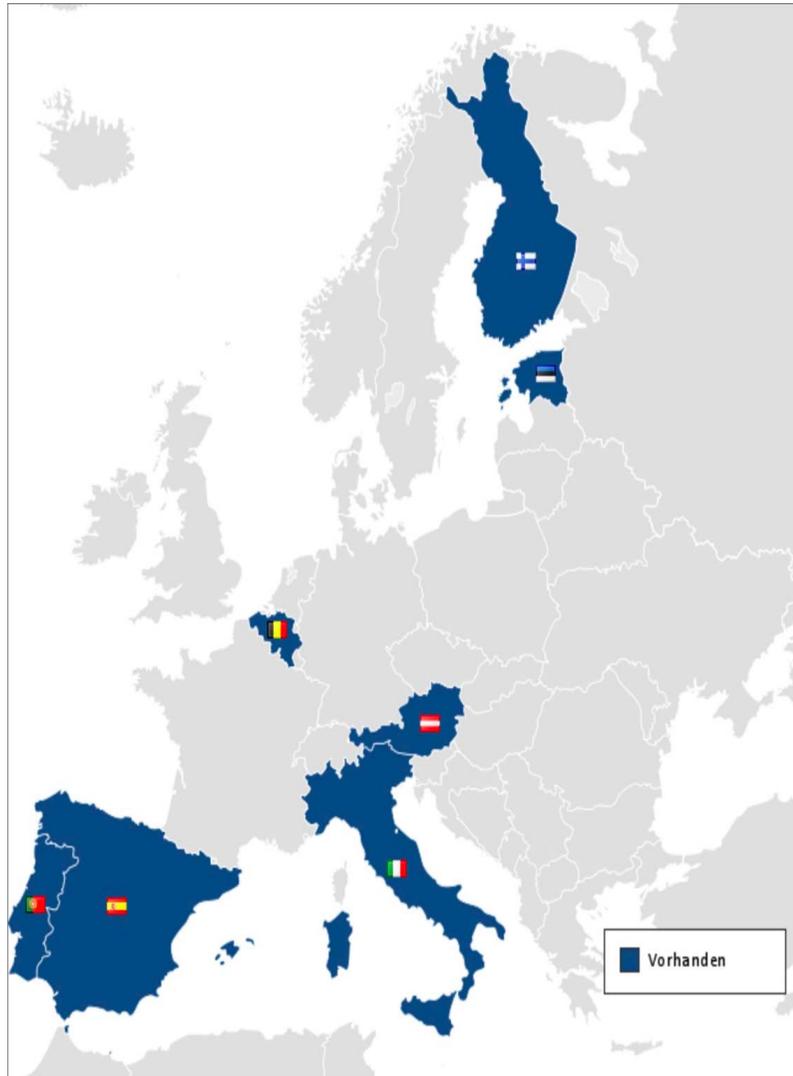
Contexto de la analisis sobre el eID

Son muchos los temas que se encuentran actualmente en debate:

- temas técnicos: seguridad, codificación, certificados
- temas políticos y sociales: seguridad, privacidad, comodidad, vigilancia
- temas filosóficos: cambio de identidad
- **Existen recopilaciones descriptivas, pero ninguna investigación ni comparativa ni científica**



Selección de países por comparación



Bélgica ya contaba con una amplia difusión y su aceptación era prometedora. Pero el eID belga no incluía ninguna autenticación biométrica, mientras que en Alemania sí que estaba planeado incluirla.

España, Portugal e Italia decidieron incluir la autenticación biométrica. Entre estos tres países es **España** el que más ha avanzado.

El eID al no tener que utilizarse exclusivamente en un solo documento puede establecerse en otro tipo de tarjetas como podemos ver en el interesante caso de **Austria**.

Principales funciones de los cuatro ejemplos de tarjetas eID

Autenticación Online

Firma electrónica de documentos



Documento Nacional de Identidad (inspección visual y electrónica)

Documento europeo para viajar (inspección visual + electrónica)

Diferencias entre las tarjetas eID

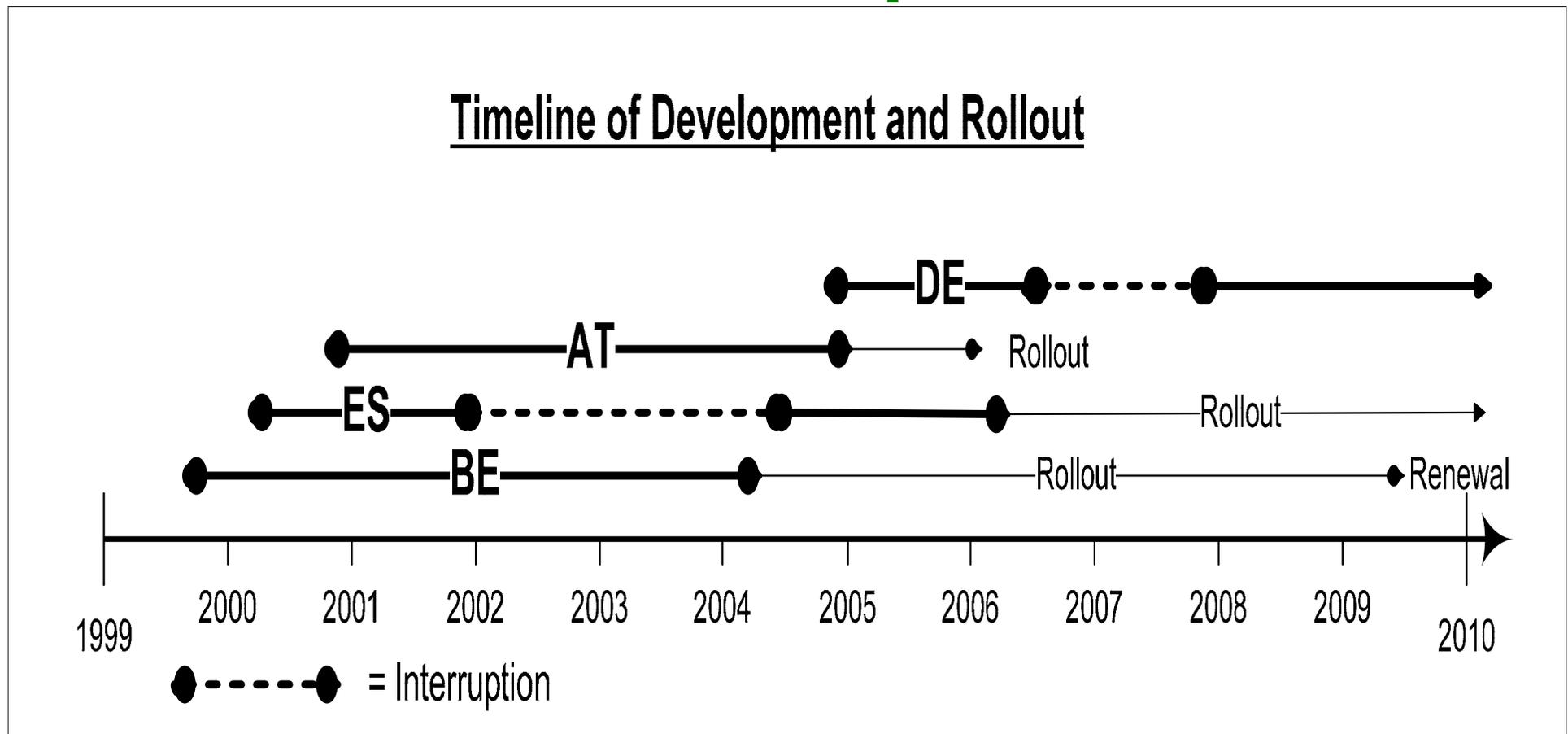
		AT	BE	GE	ES
Tarjeta de información	Idéntica al documento nacional de identidad	-	X	X	X
Carácter de la tarjeta	Obligatoriedad/edad	-	< 12	<16	<14
Función de la tarjeta	autenticación (online)	X	X	X	X
	autenticación (visual)	-	X	X	X
	Firma electrónica	X	X*	X**	X
Características de la tarjeta	Numero nacional de registro	ssPIN	X	-	X
	Datos del usuario:				
	o dirección	X***	-	X	X
	o Fotografía	X***	X	X	X
	Chip de contacto / sin contacto	contacto	contacto	RFID	contacto
	Código PIN para protección de Datos	X	X	X	X
<u>*opt-out solución</u> <u>** opt-in-solución</u> <u>*** depende de la tarjeta de información</u>	Biometría facial	-	-	X	X
	Huellas dactilares	-	-	X**	X

Diferencias entre los cuatro eIDMS

Personalización y distribución

	BE	ES	AT	GE
Uno/Varias Tarjetas	= 1	=1	> 1	= 1
Personalización	Central	Local	Central	Central
Solicitud y recogida	Municipios locales	256 oficinas en comisarías de policía	Diferentes agencias	Municipios locales
Fuente de información ID	Registro central	Registro central	Registro central	Registro local
Firma electrónica				
Num. de CAs	1	> 1	1	> 1
Num. de RAs	Igual que para eID	Agencias diferentes	Agencias diferentes	Agencias diferentes
Modo en tarjetas eID	opt out	opt in	opt in	opt in
Solicitud de certificado de acceso	No	No	Si	Si

Sistema de interacción: Duración del proceso



Las iniciativas provenían de los programas de eGobiernos, pero fueron otros los que se hicieron cargo

	BE	ES	AT	GE
Programa inicial e-gobierno	“The way to 21 st century 1999” Ministerio de Administraciones Públicas	Info XXI, 2000, Ministerio de Administraciones Públicas	e-gobierno Cancillería federal	e-gobierno 2.0, 2005. Ministerio del interior
Especificación	FEDICT Agencia nacional para el e-gobierno	Dirección General de la Policía en el Ministerio de Interior	IKT Cancillería federal	Ministerio del Interior
Marco legal	2003 Ley del Documento Nacional de Identidad	Decreto real sobre tarjetas ID en 2005	e-gobierno Ley 2005 Revisión 2007	Ley sobre tarjeta personal eID y autenticación. 2009

Diferencias según la influencia de los diferentes campos políticos

En los 4 países:

La autenticación en los servicios online del eGobierno fue una de las motivaciones iniciales, pero en algunos países los actores de otros campos políticos intentaron aprovecharse e influenciar en el desarrollo para el beneficio de su campo político (ej. seguridad)

Importancia de los demás campos políticos
(1=baja, 3=alta)

Campo político	BE	ES	AT	GE
Administración pública	3	2	3	2
Seguridad pública	1	3	1	3
Industria/Comercio	1	2	1	1
Economía y finanzas	1	1	1	1
Social/Salud	2	1	2	1
Gobierno/Ministerios	1	2	3	1

La tarjeta ID no era la primera opción

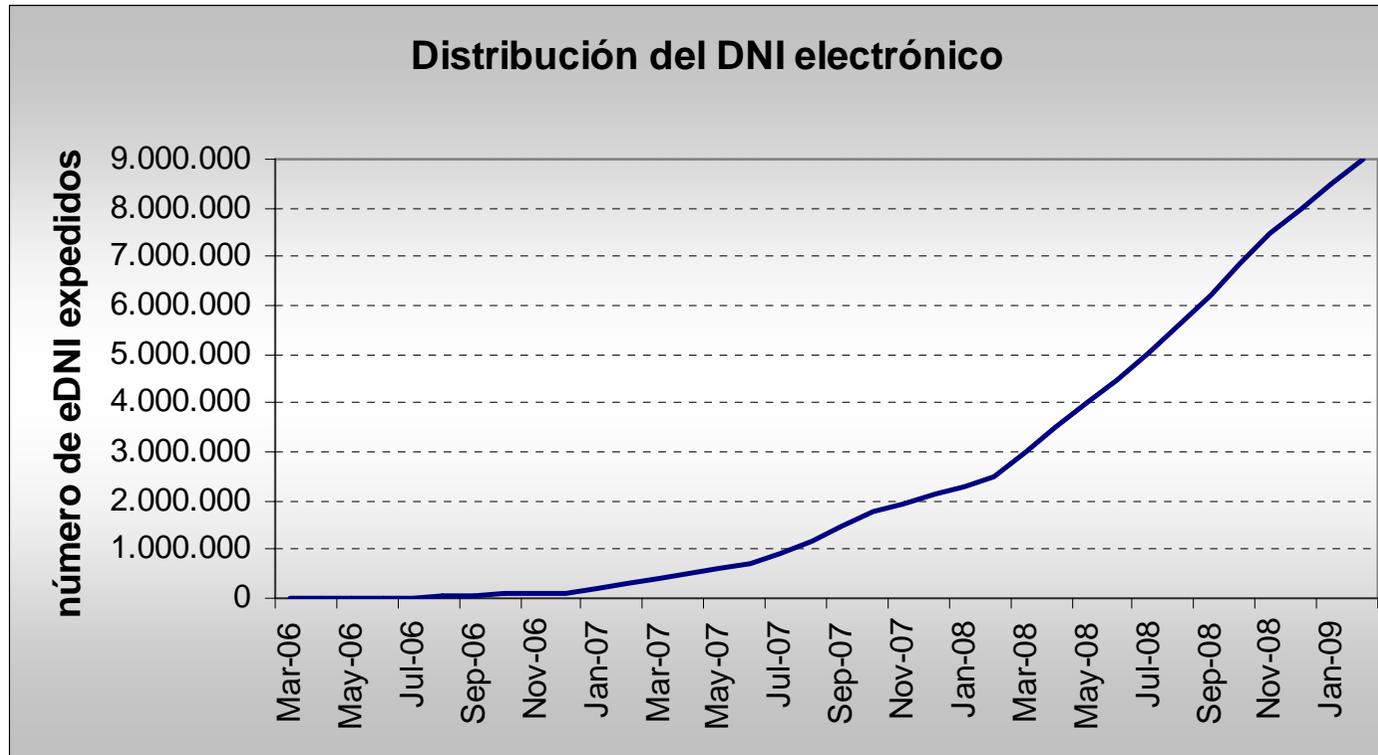
La tarjeta ID no era la primera opción para la función de autenticación eID. Pero los intentos por adoptar otra tarjeta, en particular las tarjetas de la seguridad social, fracasaron.

	BE	ES	AT	GE
Tarjeta seguridad social disponible	Desde 1996	?	Desde 2005	Aun no
Intentos de utilizar la tarjeta de la seguridad social como tarjeta para el eID	Si, 1999	No	Si, en 2001 fracasó. Desde 2005 es una opción	Consideración de integración de la tarjeta ID en 2005
Validez de la tarjeta ID	10	10	-	10 años
Motivo de fracaso	Diferentes responsabilidades Ministerio de Asuntos Sociales Esperaban problemas de aceptación		Diferentes responsabilidades Ministerio de Asuntos Sociales	

Difusión y uso (ritmo de adaptación)

	BE	ES	AT	DE
Difusión en 2009	8 millones, 90% de la población belga autorizada	13 millones, 33% de los españoles con derecho a tarjeta ID	8.4 millones de tarjetas electrónicas, 100% de todos los ciudadanos	Aún no
Función eID activada	No necesario	No necesario	Approx. 74000, 0.9% de los que aprox 20000 oficinas para tarjetas ID	Aún no
Tasa de uso en la declaración de la renta electrónica	24%	21%	25.7%	Aún no
Tasa de uso de eID en la declaración de la renta electrónica	3.6% de las aplicaciones electrónicas	0.1% de las aplicaciones electrónicas	0.7% de las aplicaciones electrónicas	Aún no
Difusión de lectores de tarjetas	15% de usuarios de Internet, 50% lo utilizan			Aún no

Evolución y situación actual en España



- Actualmente se ha sobrepasado la cifra de los 13 millones de DNI electrónicos (12/2009).
- Se espera llegar a los 20 millones finales de 2010 y a una cobertura total en 2012.

eGobierno y el eDNI en España

	01-jul-2005	01-jul-2006	03-jul-2007	29-jul-2008
Entidad Certificadora	Declaraciones de Renta			
FNMT	2.483.410	2.815.121	3.139.763	3.681.193
AC Firmaprofesional	5.928	9.692	12.678	13.976
Autoridad de Certificación de la Abogacía	600	3.172	6.702	11.208
ANF CA	793	2.554	5.143	9.012
ACCV-CA2 General			1.522	8.261
CAGVA Generalitat Valenciana	2.961	4.198	6.146	4.350
AC Camerfirma Certificados Camerales	730	1.423	2.426	3.192
AC DNIE		56	390	2.833
EC-IDCat Agencia Catalana de Certificacio	193	507	1.139	2.308
PSC Banesto Clientes	181	820	1.366	1.816
Herritar eta erA - Izenpe SA	3	1	11	226
ANCERT	47	87	161	163
EC-AL Agencia Catalana de Certificacio	2	2	18	33
EC-SAFP Agencia Catalana de Certificacio	2	10	20	20
EC-UR Agencia Catalana de Certificacio		4	3	3
Total	2.494.850	2.837.647	3.177.488	3.738.594

Fuente: Agencia Tributaria



El ejemplo de los eEurope Awards – eGovernment Awards

Los Premios eEuropa
para eGobierno

(2003-2007)

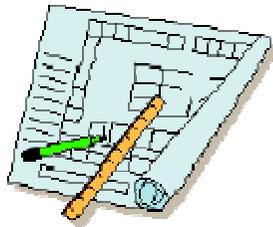




Objetivos

- Promover el intercambio de mejores prácticas en Europa en el campo del eGobierno.
- Contribuir con la investigación y divulgación de resultados relativos a los Premios eEuropa.
- Seleccionar candidatos de éxito para demostrar y exponer en una conferencia de alto nivel a una audiencia de Ministros Europeos y otros altos cargos.
- Los mejores candidatos recibieron un premio, presentado por el Comisario de Sociedad de la Información en las conferencias respectivas.





Flowcharts de los procesos
claves durante los
Premios
eEurope/eGovernment
2003-2007



EI Proceso

#1 CALL FOR APPLICATIONS & SUBMISSION

#2 APPLICATION ENTRY QUALIFICATION

#3 APPLICATION TO EVALUATOR ASSIGNMENT

#4 EVALUATION & SUMMARY SCORES

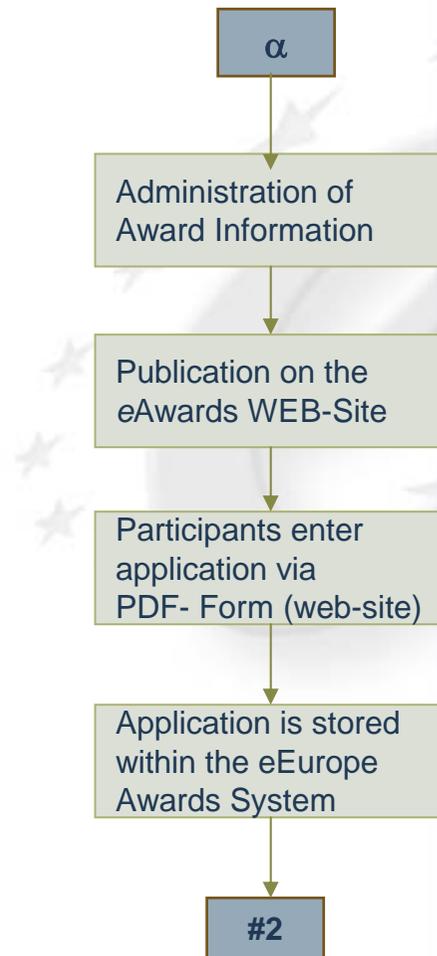
#5 DETERMINATION OF WINNERS / EXHIBIT PARTICIPANTS & PUBLICATION

Supporting Process: Helpdesk

□ HELPDESK – RECEIVING & PROCESSING REQUESTS



1. CALL FOR APPLICATIONS & SUBMISSION





EI Proceso

#1 CALL FOR APPLICATIONS & SUBMISSION

#2 APPLICATION ENTRY QUALIFICATION

#3 APPLICATION TO EVALUATOR ASSIGNMENT

#4 EVALUATION & SUMMARY SCORES

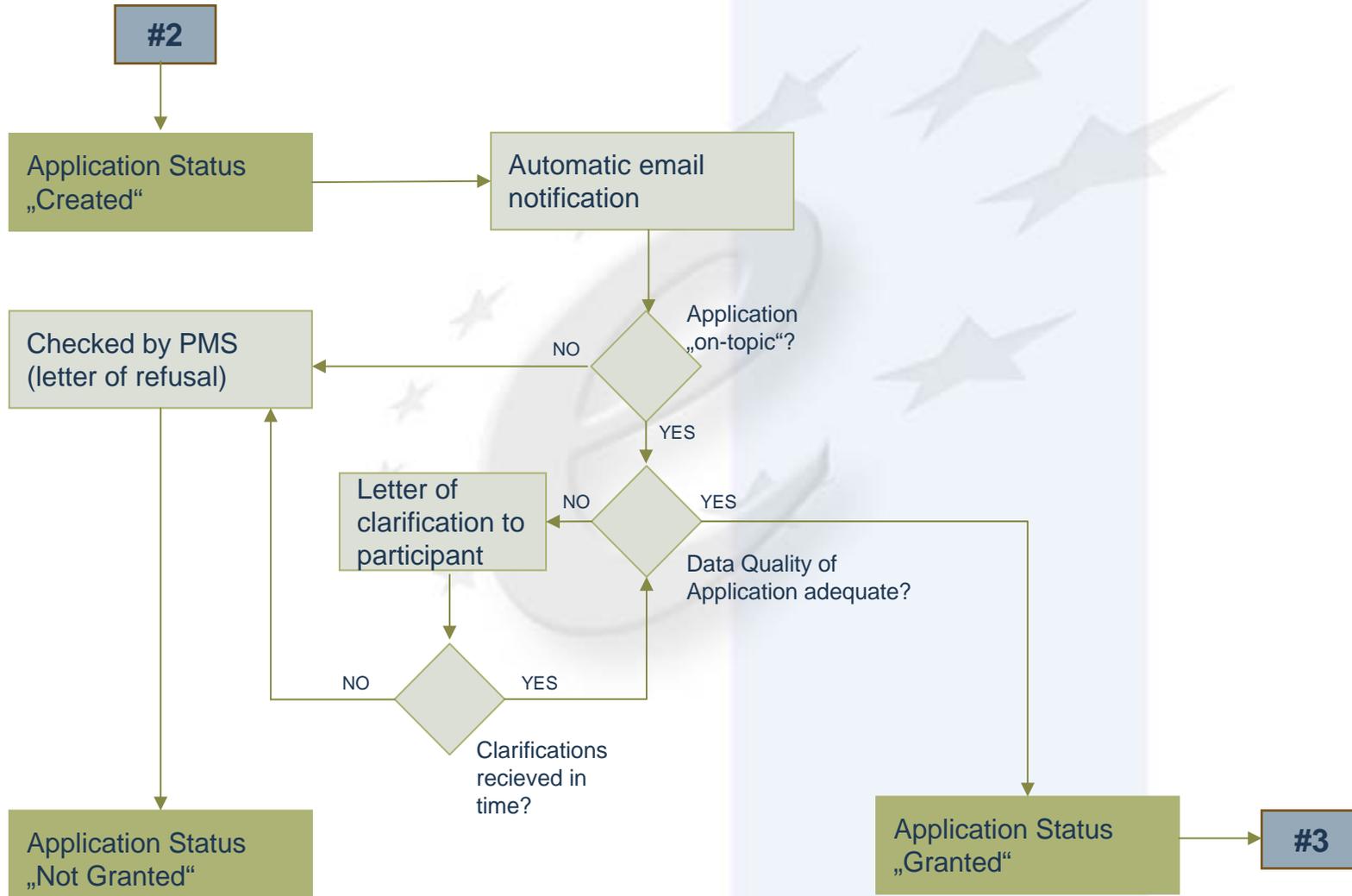
#5 DETERMINATION OF WINNERS / EXHIBIT PARTICIPANTS & PUBLICATION

Supporting Process: Helpdesk

□ HELPDESK – RECEIVING & PROCESSING REQUESTS



2. APPLICATION ENTRY QUALIFICATION





EI Proceso

#1 CALL FOR APPLICATIONS & SUBMISSION

#2 APPLICATION ENTRY QUALIFICATION

#3 APPLICATION TO EVALUATOR ASSIGNMENT

#4 EVALUATION & SUMMARY SCORES

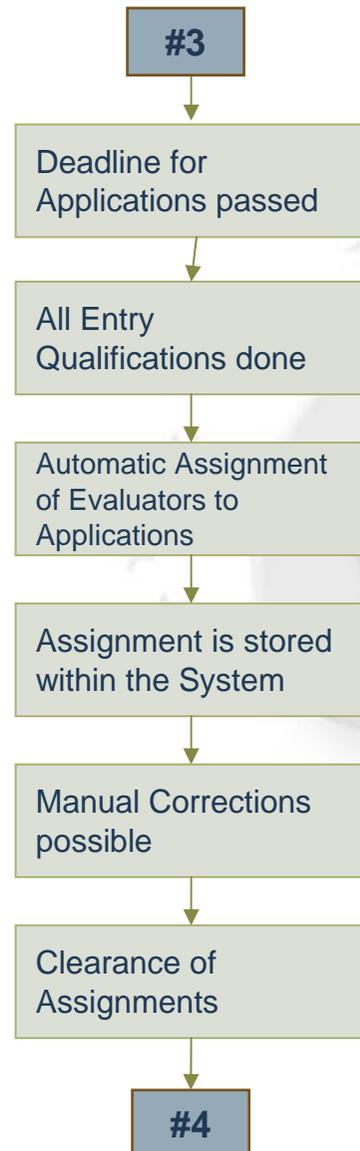
#5 DETERMINATION OF WINNERS / EXHIBIT PARTICIPANTS & PUBLICATION

Supporting Process: Helpdesk

□ HELPDESK – RECEIVING & PROCESSING REQUESTS



3. APPLICATION TO EVALUATOR ASSIGNMENT





EI Proceso

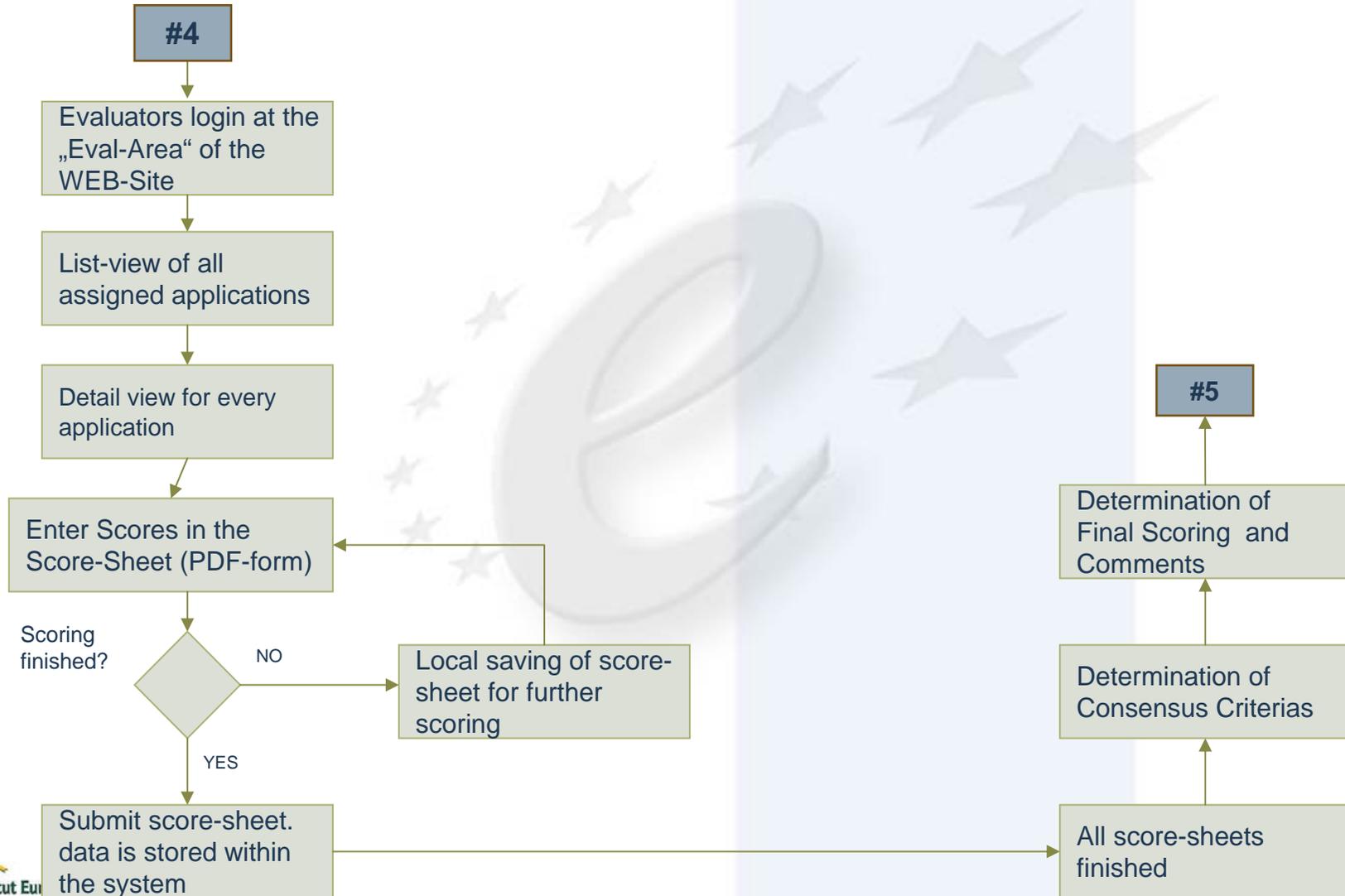
- #1 CALL FOR APPLICATION & APPLICATION SUBMISSION
- #2 APPLICATION ENTRY QUALIFICATION
- #3 APPLICATION TO EVALUATOR ASSIGNMENT
- #4 EVALUATION & SUMMARY SCORES
- #5 DETERMINATION OF WINNERS / EXHIBtORS & PUBLICATION

Supporting Process: Helpdesk

- HELPDESK – RECEIVING & PROCESSING REQUESTS



4. EVALUATION & SUMMARY SCORES





EI Proceso

- #1 CALL FOR APPLICATIONS & SUBMISSION
- #2 APPLICATION ENTRY QUALIFICATION
- #3 APPLICATION TO EVALUATOR ASSIGNMENT
- #4 EVALUATION & SUMMARY SCORES
- #5 DETERMINATION OF WINNERS / EXHIBIT PARTICIPANTS & PUBLICATION

Supporting Process: Helpdesk

- HELPDESK – RECEIVING & PROCESSING REQUESTS



Metodología de la Evaluación





Criterios de Elegibilidad

- Origen geográfico de la aplicación (i.e. UE, países candidatos, EEA países y Suiza)
- Cumpliendo con los temas del concurso
- Los candidatos deben ser instituciones o autoridades del sector público (local, regional, central o pan-Europeo)
- El formulario de solicitud completo
- Confirmación de la entrega de la aplicación (i.e. número de registro)



Evaluación

Proceso:

- *Fair* e independiente
- Cada solicitud estaba evaluada por 3 expertos independientes
- 1. fase: base remota!
- 2. fase: Llegar a un consenso (reunión de los expertos)
- 3. fase: jurado final
- Los expertos hacen un *ranking* según los criterios de evaluación (en caso de desacuerdo se puede consultar al rapporteur del tema u a otro evaluador)



Criterios de valoración/selección

- El uso de la TIC **!!!**
- Innovación
- La gestión de la implementación de eGobierno
- Resultados prácticos e impacto real **!!!**
- Funcionalidad
- Visibilidad
- Puntos de aprendizaje y transferibilidad



- ***Novedad e innovación***: algo diferente que vaya al menos más allá de lo que existe en la actualidad y que pueda convertirse en un precursor en su campo.
- ***Efectividad, funcionalidad y visibilidad***: los ciudadanos deben disfrutar de su valor añadido y debe tratarse de algo visible y distintivo al menos en el país o región de los usuarios.
- ***Resultados de impacto real y práctico***: se busca un beneficio real para un número suficiente de usuarios (no insignificante!), así como una reducción considerable de los costes económicos.
- ***Transferibilidad y “learning points”***: Debe proveer ejemplos clave para mejorar el e-gobierno en otros lugares o campos. Se buscan “Good Practices”.



Showcasing and Rewarding European Public Excellence

© www.epsa2009.eu

Themes:

Performance Improvement
in Public Service Delivery

New Forms of
Partnership Working

Citizen Involvement

Leadership & Management for Change

*The EPSA 2009
Institutional &
Co-financing
Partners:*

- EU Commission 
- Bulgaria 
- Denmark 
- Germany 
- Spain 
- Italy 
- Cyprus 
- Lithuania 

- Luxembourg 
- Hungary 
- Netherlands 
- Austria 
- Poland 
- Romania 
- Sweden 
- Switzerland 

Further Information in: www.epsa2009.eu

STEP 4: Jury meeting
to select and decide on the EPSA winner(s) per theme
Period: 7 July 2009 (tbc)

The 4 EPSA team –theme leaders- will recommend a short-list of the best projects for decision based on the 3 previous steps.

STEP 3: On-site validation visit
to a limited number of projects for verification
Period: June 2009

The EPSA 2009 team will provide a provisional ranking list based on the **total** and **mean** scores. You will receive the results before the consensus meeting.

STEP 2: Consensus meeting
to reach a commonly agreed list of ranked projects per theme
Period: 25–26 May 2009

STEP 1: Individual Online – evaluation
by each evaluator in isolation and remote based
Period: 20–24 April 2009

Taller: Trabajo en Grupo



- Por favor, debata y valore en los próximos **60** minutos y según los criterios tratados las **3** aplicaciones distribuidas.
- En este contexto, intente identificar los puntos fuertes del proyecto así como los puntos a mejorar.

EPSA 2009- Evaluation Summary Notes (ESN)



Guichet.lu

Submitted by Service eLuxembourg –
Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
EPSA 2009179

Strengths of Project (I)

- The project is **innovative** because it contains a comprehensive online realisation of public services with an interactive platform, electronic identification, problem-related navigation system etc. which has a special innovative degree because of the enrichment of the internet services.
- The project has a **relatively high public concern** because it intends to diversify access to public services, to improve the value & quality of public services and to make the administrative tasks easier for citizens. In addition, it offers a transparent access on 2 levels namely information & transaction level.
- The project has a **high relevance** because it involves many institutions and has thus a platform.
- The overall feedback from the users is very positive, nonetheless it is still too early to properly evaluate the **impact**.
- The high innovation degree makes learning and **transferability** possible.

Strengths of Project (II)

- A good scoring on **citizens' involvement** because representatives from the private sector (Chamber of Professional Trades and the Chamber of Commerce) have been involved in the process design.
 - It scored average on the **outcome orientation**; the project is focused with a comprehensive & consistent concept on optimal service for the citizen.
 - With regards to the **balance between economy and quality**, the expenditure in the project is particularly high but results are expected, so there is a reasonable use of resources.
- better quality/same economy

Weaknesses of Project & Room for Improvement

- The project is still in the mainstream, thus it will demonstrate its real **impact** in the course of time.
- It was difficult to evaluate the **balance between economy & quality** because of absence of the financial data, however the bancs of Luxembourg have practiced the system.
- Finally, it is not entirely clear how the back office and its real engineering will be linked to this new front office.

EPSA 2009- Evaluation Summary Notes (ESN)



WebDIV: Online vehicle registration

*Submitted by the Belgian Federal Public Service
Mobility and Transport*

EPSA 2009042

Strengths and weaknesses of Project (I)

- Online KFZ permission for insurance, leasing enterprises and agents is a considerable step in the context of e-government with **substantial innovative value**.
- **Public concern** is moderately appreciated because the application is only relevant for a specific situation, but nonetheless it constitutes an e-government tool both useful for companies and individuals.
- **High significance** because the project stands out by the inclusion of a particularly large number of participants like insurance companies, agents, brokers and leasing companies that register their clients' cars online.
- The successful results of the project can be found in having reached the objective of 50% of the registrations in 5 years: the vast majority of DIV clients have adopted WebDIV: 98% of leasing companies, 75% of insurance companies and 60% of brokers → **high impact**.

Strengths and weaknesses of Project (II)

- The project has a substantial innovative elements and technique which represents **good learning & transferability** potential.
- Regarding the theme specific criteria of the **involvement of citizens**, the project is aligned to interests of citizens, but does not include these into the process.
- A **normal** influence on society can be seen in: constant attention to the outcome to be rendered, the practical result adjustment and radical simplification of administrative burdens.
- The **balance between economy & quality** has resulted in a better quality with the same economy.

Room for improvement

- With regards to the score, there is particular room for improvement in terms of **involvement of citizens** and **outcome orientation**.

EPSA 2009- Evaluation Summary Notes (ESN)



Regional platform of e-services for all, e-Bourgogne

Submitted by Grouping of Public Interest (GIP) e-Bourgogne
EPSA 2009099

Strengths of Project (I)

- On the different general criteria it was evaluated with high or excellent.
- It scored **excellent on innovation** because all public institutions in a region join and create an e-market place. The services are user-oriented and tailored in function of expression of needs, given by the working groups. The GPL license allows other regions to take benefits of the work already performed without having to pay connected fees. It is thus innovative in terms of its approach.
- **Public concern has been highly evaluated**, because the development of the virtual marketplace responds to a requirement of rationalisation and simplification of the administrative procedures, by developing e-commerce, using IT instruments in the economic operations and providing electronically the administrative services. It is on the agenda of other European public organisations as actions and priorities. E-procurement can save public money and facilitate the purchase of quality products & services. The model could even be adopted throughout the world.

Strengths of Project (II)

- **High/excellent significance**, because the modernisation of public administration has become a reference for France through the use of e-Bourgogne, involving the stakeholders from the public and private sector.
- **Excellent scoring on impact** because it has reduced the administrative expenditures; it has increased the quality of services, development of e-services and the number of users; it has improved the performance of public administration.
- **Excellent learning capacity and transferability** because e-Bourgogne was entrusted by the European Commission to check adaptability and transferability of its model in other European Regions via the e-TEN procure project.
- As it reduces the administrative expenditures and saves paper work the project was considered to have a high balance between better quality and cheaper economy.

Strengths of Project (III)

With regard to the **involvement of the citizens** in the processes, business companies and SME are very involved in its processes. The citizens are involved as beneficiaries of the services of the regional platform.

The **outcome orientation** is conceived on diversification of the services provided through the regional platform, increasing the number of economic users, enhancing the efficiency of public administration. As a result, this e-procurement service was highly valued on this specific criteria.

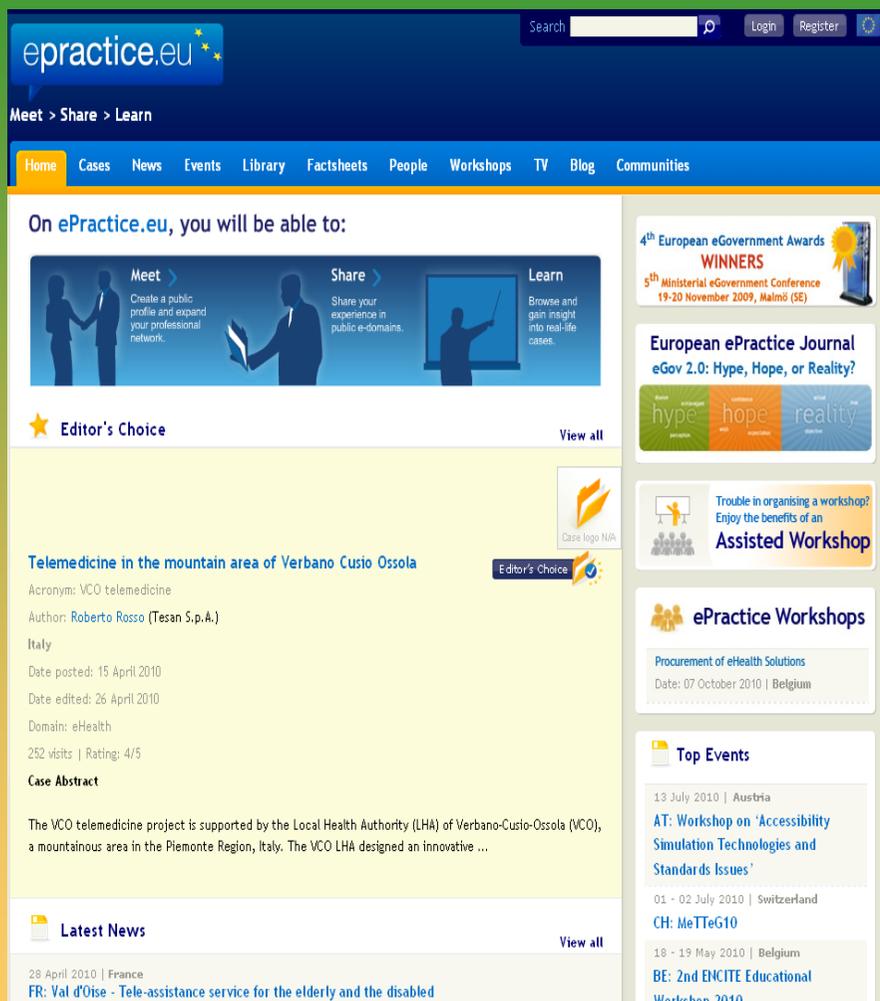
In a nutshell, it is a fine example of innovative thinking, partnership, use of technology, improved public service delivery and efficiency. No organisation owns it. The users own it.

Weaknesses of Project & Room for Improvement

With this particular project only very few weakness have been noted.

The project shows room for improvement in the **involvement of citizens** but e-Bourgogne shall launch in next months a public-private partnership to go further in enabling modern exchanges between public administration and citizens in upcoming years.

Para consultar:



epractice.eu Search [] Login Register

Meet > Share > Learn

Home Cases News Events Library Factsheets People Workshops TV Blog Communities

On ePractice.eu, you will be able to:

- Meet**: Create a public profile and expand your professional network.
- Share**: Share your experience in public e-domains.
- Learn**: Browse and gain insight into real-life cases.

Editor's Choice [View all](#)

Telemedicine in the mountain area of Verbano Cusio Ossola

Acronym: VCO telemedicine
Author: **Roberto Rosso** (Tesan S.p.A.)
Italy
Date posted: 15 April 2010
Date edited: 26 April 2010
Domain: eHealth
252 visits | Rating: 4/5

Case Abstract

The VCO telemedicine project is supported by the Local Health Authority (LHA) of Verbano-Cusio-Ossola (VCO), a mountainous area in the Piemonte Region, Italy. The VCO LHA designed an innovative ...

Latest News [View all](#)

28 April 2010 | France
FR: Val d'Oise - Tele-assistance service for the elderly and the disabled



European Public Sector Award Home | Bookmark | Contact us

EPSPA2009 Assess Yourself and Learn from the Best - Showcasing and Rewarding European Public Excellence

Home

About EPSA

Steering Committee

Symposium & Ceremony

EPSA Knowledge - Transfer Activities 2010

News

Contact Us

1st International EPSA Knowledge - Transfer Event
27-28 May 2010, in Sant Cugat/Barcelona, with the EPSA 2009 winners
[Read more and register...](#)

What is the European Public Sector Award (EPSA)?

...More than just an award...

The EPSA brings together the best, most innovative and efficient performers from the European public sector. Outstanding administrative performances are, after all, produced under different conditions within Europe. By highlighting exemplary models of innovative public performance, the award will serve as a catalyst for continued progress in addressing Europe's most pressing concerns whilst providing a platform for the public sector innovators behind these cases to disseminate their achievements. The EPSA's objective is to make these valuable experiences transparent, known to the public and usable.

[More information...](#)

And the EPSA 2009 Award Winners are...!

During a spectacular event on the night of the 5th November in Maastricht, the European Institute of Public Administration (EIPA) presented the European Public Sector Award 2009! This prestigious award recognises the best and most innovative performers in European public administration. After a long process of assessment, the four prize winners were finally announced.

THEME I: e-Bourgogne (France), Regional Platform for e-Services for All. This is a time- and money-saving online system that facilitates enterprises accessing public markets. This innovative project which has shown to save time and money for business society won the first prize in the theme for Performance Improvement in Public Service Delivery.

THEME II: The Cologne Participatory Budget (Germany) received the first prize in the theme of Citizen Involvement. This project created the opportunity for citizens to participate in designing the municipal budget, focusing on three areas - playgrounds, streets and sports - by setting up an e-Platform. Through using this new method, a new culture of participation was created based on transparency and the ability to actively involve huge and different target groups in the process.

With the support of IIAS International Institute of Administrative Sciences

Registered Log-in

User Name: []
Password: []

Newsletter sign-up
[Subscribe to our newsletter](#)

Institutional and co-financing partners

- EU Commission
- Bulgaria
- Denmark
- Germany
- Spain
- Italy
- Cyprus
- Lithuania
- Luxembourg
- Hungary
- Netherlands
- Austria
- Poland
- Romania
- Sweden
- Switzerland

Material used: 24 karat gold; silk and brass; the size of one trophy is approx. 25x25x25 cm

© EPSA 2009 and **B.J. Levendeckers**.

Alexander Heichlinger (A)

Expert & Head EPSA 2009
Former Deputy-Head *eEurope Awards*

Campos de especialización: desarrollo (económico) local y regional (en línea con la estrategia de Lisboa sobre crecimiento i empleo), estructuras y cooperación en la UE; eGobierno, Sociedad de la Información y las TICs en la Administración Pública;

Tel.: +34 93 567 24 04

E-mail: a.heichlinger@eipa-ecr.com

Visita nuestra pagina web:

<http://www.eipa.eu>