

2020-05

$\beta \ddot{y} \text{''} \cdot \mathcal{A} \epsilon^1 \pm^0 \hat{A} \quad \text{œ} \mu \ddot{A} \pm \tilde{A} \zeta \cdot \frac{1}{4} \pm \ddot{A}^1 \tilde{A} \frac{1}{4} \hat{A} \quad 0$   
 $\beta \ddot{y} \text{''} \cdot \frac{1}{4} \hat{A}^1 \pm \text{''}^1 \zeta^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot : \quad \ddot{Y}^1 \quad \hat{A} \pm \acute{A} \neg^3 \zeta \frac{1}{2} \hat{A}$   
 $\beta \ddot{y} \hat{A} \zeta \hat{A} \quad \tilde{A} \hat{A} \frac{1}{4}^2 \neg \gg \gg \zeta \hat{A} \frac{1}{2} \tilde{A} \ddot{A} \cdot \quad \mathcal{E} \acute{I}^3 0 \gg^1 \tilde{A}$   
 $\beta \ddot{y} \ddot{A} \pm \quad \acute{A} \hat{A} \ddot{A} \hat{A} \pm \ddot{A} \cdot \hat{A} \quad \bullet \cdot \cdot$

$\beta \ddot{y} \mathcal{E} \hat{A} \acute{A} \zeta \hat{A} \text{,} \quad \bullet \gg - \frac{1}{2} \cdot$

$\beta \ddot{y} \quad \acute{A} \hat{I}^3 \hat{A} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \text{''} \cdot \frac{1}{4} \hat{A}^1 \pm \hat{A} \quad \text{''}^1 \zeta^{-0} \cdot \tilde{A} \cdot \hat{A} \text{,} \quad \mathcal{E} \zeta \zeta \gg \text{®} \quad \ddot{Y}^{10} \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4}^{10} \hat{I} \frac{1}{2} \cdot \hat{A}^1 \tilde{A} \ddot{A} \cdot \frac{1}{4} \hat{I} \frac{1}{2} \quad 0 \pm^1 \quad \text{''}^1 \zeta^{-0} \cdot$   
 $\beta \ddot{y} \quad \pm \frac{1}{2} \mu \hat{A}^1 \tilde{A} \ddot{A} \text{®} \frac{1}{4}^1 \zeta \quad \bullet \mu \neg \hat{A} \zeta \gg^1 \hat{A} \quad \neg \mathcal{A} \zeta \hat{A}$

---

<http://hdl.handle.net/11728/11573>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**«Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσια  
Διοίκηση: Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη  
Σύγκλιση προς τα Πρότυπα της Ε.Ε.»**

**ΣΠΥΡΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΜΑΪΟΣ 2020**



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**«Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσια  
Διοίκηση: Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη  
Σύγκλιση προς τα Πρότυπα της Ε.Ε.»**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΣΠΥΡΟΥ ΕΛΕΝΗ**

**ΜΑΪΟΣ 2020**

## ***Πνευματικά δικαιώματα***

Copyright ©, Ελένη Σπόρου, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστήμιο

Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των  
απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ

**Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Ελένη Σπύρου**

*Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:*

**«Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσια Διοίκηση: Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη Σύγκλιση προς τα Πρότυπα της Ε.Ε.»**

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

*Εξεταστική Επιτροπή:*

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)

Χ.Χρυσομαλλίδης,.....

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Γ. Μεραμβελιωτάκης

.....

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Σ.Ρουκανάς,.....

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Σπύρου Ελένη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο **«Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσια Διοίκηση: Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη Σύγκλιση προς τα Πρότυπα της Ε.»**, αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

ΣΠΥΡΟΥ ΕΛΕΝΗ

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί βιβλιογραφική μελέτη του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και των παραγόντων που συμβάλλουν στη σύγκλιση των στόχων με τα πρότυπα της ΕΕ. Αρχικά, αναλύονται οι διεθνείς εξελίξεις, το νέο τεχνο-οικονομικό πρότυπο που αναδύεται λόγω της αλματώδους τεχνολογικής προόδου και της παγκοσμιοποίησης, που καθιστούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, επιτακτική ανάγκη για όλα τα σύγχρονα κράτη. Έπειτα, η προσοχή στρέφεται στον δημόσιο τομέα και τον καθοριστικό ρόλο του new public management και του eGovernance στην βελτίωση της δημόσιας διοίκησης των σύγχρονων κρατών και την κατάργηση απαρχαιωμένων πρακτικών, όπως αυτές που σχετίζονται με την γραφειοκρατία. Στη συνέχεια, ερευνάται η περίπτωση της Ελλάδας και αξιολογείται η πορεία της χώρας στην προσπάθεια αφομοίωσης των ΤΠΕ και του διαδικτύου στη δημόσια διοίκηση και αποτιμάται η προσφορότητα της εφαρμογής των σχεδίων δράσης. Τέλος, πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των πρόσφατων στρατηγικών στόχων περί ψηφιακού μετασχηματισμού της ΕΕ και της Ελλάδας και αναφέρονται οι λόγοι που οδηγούν σε σύγκλιση των δύο προγραμμάτων. Η εργασία τελειώνει με μια συζήτηση περί των σημείων που χρήζουν βελτίωσης και τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

**ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ:** ψηφιακός μετασχηματισμός, κοινωνία της πληροφορίας, τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, διαδίκτυο, δημόσια διοίκηση, δημόσιες υπηρεσίες, Ευρωπαϊκή Ένωση, Ελλάδα

## ABSTRACT

This paper serves as a literature review regarding the digital transformation of the Greek public sector and the factors that contribute to its convergence with the EU standards. First, there is an analysis of the international factors and the new technological-economic model that emerges, due to the rapid technological progress and globalization, and the reasons that set the digital transformation of the public and private sector as an urgent need for all modern states. Then, the focus shifts on the public sector and the crucial role of the new public management and eGovernance in improving the public administration of modern states and the abolition of outdated practices, such as those related to bureaucracy. Then, there is further investigation of the case of Greece and the course of the country in its effort to assimilate ICTs and the internet in the public administration, as well as an evaluation of the implementation of the action plans. Finally, a comparison takes place between the recent strategic goals for digital transformation of both the EU and Greece and a report regarding the reasons that lead to the convergence of the two. The paper ends with a discussion of the points that need improvement during the process of digital transformation of the country and the conclusions that have emerged through the literature review.

**KEYWORDS:** digital transformation, information society, information and communication technologies, internet, public administration, public services, European Union, Greece



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας μου κ.Χαράλαμπο Χρυσομαλλίδη για τις σημαντικές συμβουλές, τις υποδείξεις και τον σωστό τρόπο που κατεύθυνε την σκέψη μου. Τον ευχαριστώ για την υποστήριξή του και για το πολύ καλό κλίμα συνεργασίας που υπήρξε.

Επίσης θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, τον σύζυγο και τα παιδιά μου, για την υπομονή, την συμπαράσταση και την εμπιστοσύνη που έδειξαν όλο αυτό τον χρονικό διάστημα των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ .....	i
ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ .....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ .....	4
1.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ .....	5
1.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	111
1.3 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	155
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	188
2.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (NEW PUBLIC MANAGEMENT) .....	2020
2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	233
2.3. ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	277
2.4. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ .....	3131
3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	333
3.1 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	366
3.2 ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ .	399
3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΥΠΟΓΡΑΦΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	433
3.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	455
4. ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΓΙΑ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ .....	5050
4.1 ΨΗΦΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2014 – 2020 .	522

4.2 ΨΗΦΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2014 – 2020	566
4.3 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ Ε.Ε.	6060
5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ	633
5.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	655
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	677
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	7070

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες κοινωνίες αποτελούν δυναμικά περιβάλλοντα συνεχούς τεχνολογικής ανάπτυξης, με τα δεδομένα να αλλάζουν ραγδαία, στην εμπλοκή της τεχνολογίας στη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου. Το συνεχώς εξελισσόμενο τεχνολογικό περιβάλλον διαμορφώνει ένα νέο «τεχνικό-οικονομικό παράδειγμα» (Καλογήρου κ.α., 2015), που στηρίζεται στη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας και βιώνουμε μια νέα πραγματικότητα, καθώς εισερχόμαστε στην εποχή της «Κοινωνίας της Πληροφορίας» και της «Οικονομίας της Γνώσης».

Η επίδραση της τεχνολογίας διεισδύει σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας, επηρεάζοντας το κέρδος, το κόστος, τις συνθήκες παραγωγής, τους τρόπους διανομής των αγαθών και τις μεθόδους οργάνωσης του οικονομικού κυκλώματος. Οι ριζοσπαστικές μεταρρυθμίσεις που επιφέρει η τεχνολογική εξέλιξη, θα πρέπει φυσικά να λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια ενός θεσμοθετημένου περιβάλλοντος, ώστε η κοινωνία να επωφελείται στο έπακρο επί των αναδυόμενων δυνατοτήτων, αλλά και να αναχαιτίζονται τυχόν αρνητικές επιπτώσεις.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο τομέας της δημόσιας διοίκησης καλείται να λάβει διττό ρόλο: αφενός θα πρέπει να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες εκμετάλλευσης των νέων ευκαιριών που προκύπτουν από το καινούριο τεχνικό-οικονομικό παράδειγμα και αφετέρου θα πρέπει να προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες ψηφιακού μετασχηματισμού που θα συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό του και στην ανταπόκριση προς τις νέες απαιτήσεις. Η αξιοποίηση των τεχνολογιών και δη των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας, αποτελεί ένα έργο γεμάτο προκλήσεις στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού και ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Κρίνεται, λοιπόν, αναγκαία η μελέτη των ενεργειών που έχει λάβει το ελληνικό κράτος προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, ώστε να αποτιμηθεί το αποτέλεσμα των εν λόγω πρακτικών και να εκτιμηθεί η παρούσα κατάσταση, σε σχέση με τον τελικό στόχο. Η κεντρική ιδέα πίσω από κάθε δράση για ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης είναι η συμμόρφωση με τα σχετικά πρότυπα της Ε.Ε. Καθώς η διαδικασία αυτή βρίσκεται σε

εξέλιξη, είναι αναγκαίο να διερευνηθεί η πορεία και τα αποτελέσματά της, ούτως ώστε να αξιολογηθούν και εν συνεχεία, να διερευνηθεί αν θα πρέπει να γίνουν κάποιες ενέργειες για την ενίσχυση των ακολουθούμενων πρακτικών ή εάν το πρόγραμμα προχωρά με τον επιθυμητό ρυθμό και επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Η μέθοδος που θα ακολουθηθεί για την αποπεράτωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ουσιαστικά, θα επιχειρηθεί να διερευνηθεί ο ερευνητικός χώρος μέσα στον οποίο τοποθετείται η εργασία και να αναδειχθούν οι διαφορετικές πτυχές που συγκροτούν το θέμα που έχει επιλεγθεί. Έτσι, θα παρουσιαστεί μία συστηματική μελέτη των ερευνών που έχουν διεξαχθεί στο πεδίο του μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης και του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού της μέσα από την παρουσίαση της σύνθεσης των βιβλιογραφικών πηγών που μελετήθηκαν, με την παράλληλη κριτική αποτίμησή τους. Ταυτόχρονα θα εξετασθεί η αποτελεσματικότητα των πρακτικών που έχουν υιοθετηθεί σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης βάσει των σύγχρονων με την έρευνα αποτελεσμάτων τους.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αποτελεί μία ζωτικής σημασίας μέθοδο για την επιστημονική έρευνα, καθώς αποβλέπει στη συγκέντρωση των δημοσιευμένων βιβλιογραφικών δεδομένων και την αξιολογική τους ιεράρχηση. Με αυτό τον τρόπο, όχι μόνο καθίσταται ευχερέστερη η πληροφόρηση και μετάδοση γνώσεων, αλλά μέσα από τα δεδομένα που ανακτώνται, δεν αποκλείεται να παραχθεί νέα γνώση. Η αναθεώρηση των ήδη δημοσιευμένων μελετών, και η σύγκριση των αποτελεσμάτων τους, μπορεί να απολήξει στην ταυτοποίηση νέας γνώσης, η οποία, ωστόσο, υπήρχε, αλλά δεν είχε αναζητηθεί και ανακαλυφθεί. Η συγκέντρωση σχετικού υλικού, του οποίου η σημασία αναδεικνύεται μέσα στο πλαίσιο αναφοράς του μέσα από τη διαδικασία εξέτασης και αξιολόγησής του, μπορεί να αποκτήσει ισχύ νέας γνώσης (Hart, 2005).

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, λοιπόν, θα αναπτυχθούν ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο θα τεθεί το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τον αναγκαίο ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας, εστιάζοντας στον τομέα της επιχειρηματικότητας. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στο θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και θα εστιάσουμε συγκεκριμένα στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης και μελετώνται οι

παράγοντες που καθιστούν αναγκαίο τον εκσυγχρονισμό της, αλλά και οι συνέπειες που επιφέρουν αυτές οι μεταρρυθμίσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι δράσεις που έχουν λάβει χώρα στην Ελλάδα προς την κατεύθυνση υιοθέτησης νέων τεχνολογικών πρακτικών στον τομέα της δημόσιας διοίκησης και οι δυσκολίες ως προς την υλοποίηση των σχετικών προγραμμάτων. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια συγκριτική ανάλυση των στρατηγικών της ΕΕ και της Ελλάδας περί ψηφιακού μετασχηματισμού για το διάστημα 2014-2020. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθεται συζήτηση γύρω από το υπό ανάπτυξη θέμα, καθώς και οι προτάσεις για τη βελτίωση της ψηφιακής πολιτικής της χώρας. Τέλος, αφότου ολοκληρωθεί η έρευνα των προαναφερόμενων θεματικών κύκλων, παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα.

## 1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ

Η τεχνολογία έχει μετασχηματίσει την καθημερινότητα και έχει εισάγει νέα οικονομικά και κοινωνικά πρότυπα, καθώς η επίδρασή της δεν περιορίστηκε στις ίδιες τις τεχνολογίες και τα προϊόντα, αλλά επεκτάθηκε σε όλες τις πτυχές του ανθρώπινου βίου. Γίνεται λόγος για μια «τεχνολογική επανάσταση», η οποία επέφερε καθολικές κοινωνικο-οικονομικές αλλαγές και συνέβαλε στην ανάδυση ενός νέου τεχνο-οικονομικού παραδείγματος (Καλογήρου κ.α., 2015). Τα τελευταία χρόνια, αναγνωρίζοντας την καταλυτική επίδραση των ψηφιακών τεχνολογιών και του Διαδικτύου, οι μελέτες εστιάζουν στην επίδραση των ΤΠΕ στην οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την αποτελεσματική λειτουργία του Δημόσιου Τομέα.

Ιδιαίτερα ο επιχειρηματικός κλάδος έχει αλλάξει εκ των θεμελίων, τόσο ως προς την οργάνωσή του, όσο και ως προς την φύση των δραστηριοτήτων. Οι τεχνολογικές ανακαλύψεις φέρουν καθοριστική σημασία στη συσχέτιση των εισροών και του κόστους, τις συνθήκες παραγωγής και διανομής αγαθών, καθώς και την οργάνωση της εργασίας σε επίπεδο προσφοράς και ζήτησης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήριο μοχλός της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, της δημιουργίας θέσεων απασχόλησης, της ανάδειξης ταλέντων και της προόδου (Nikolaidis et al., 2017).

Η νέα αυτή κοινωνική πραγματικότητα εγείρει ερωτήματα σχετικά με τις αλλαγές που επέρχονται στον κλάδο των επιχειρήσεων και στην οργάνωση και τη λειτουργία των οργανισμών μέσα στα πλαίσια του νέου αυτού «τεχνικό-οικονομικού παραδείγματος». Στα επόμενα κεφάλαια θα μελετηθούν η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ανάγκη που προκύπτει για διαρκή εκσυγχρονισμό και ψηφιακό μετασχηματισμό στους κλάδους των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, θα γίνει αναφορά στις επιπτώσεις της τεχνολογικής εξέλιξης, στις αντίστοιχες αλλαγές στον κλάδο των επιχειρήσεων, καθώς και στους λόγους που καθιστούν την ανάγκη για μετασχηματισμό της λειτουργίας των επιχειρήσεων επιτακτική.

## 1.1 ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη οδήγησε σε ένα νέο τεχνο-οικονομικό παράδειγμα, λόγω των επαναστατικών αλλαγών στα τεχνολογικά συστήματα, που τα αποτελέσματά τους επεκτάθηκαν σε όλη την οικονομία και κοινωνία, προκαλώντας πολλές καινοτομίες και την ανάδυση νέων συστημάτων. Οι ερευνητές κάνουν λόγο για μια Νέα Οικονομία (New Economy), η οποία ορίζεται ως μία οικονομία, όπου οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι ΤΠΕ και η παγκοσμιοποίηση επιδρά επί των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με τρόπους που βελτιώνουν την παραγωγικότητά τους (Javala και Røhjola, 2001). Λόγω της νέας κατάστασης ανατρέπονται οι παραδοσιακές δομές του κόστους και των εισροών στην παραγωγική διαδικασία, καθώς και οι συνθήκες παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων» (Freeman and Perez, 1988, όπως αναφέρθηκε σε Καλογήρου κ.α., 2015).

Στην πρόσφατη ιστορία, έχουν σημειωθεί δύο σημεία αναφοράς ως προς την επαναστατική φύση των τεχνολογικών ανακαλύψεων: Ως εναρκτήρια περίοδος θεωρείται η δεκαετία του 70', με την ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών, της μικροηλεκτρονικής τεχνολογίας, της κατασκευής των πρώτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, που είχαν μέγεθος δωματίου και αργότερα, τον Νοέμβριο του 1971, την κατασκευή του πρώτου μικροεπεξεργαστή της Intel στη Santa Clara της California (Καλογήρου κ.α., 2015). Στη συνέχεια, καθοριστικής σημασίας αναδείχθηκε η εφεύρεση του Διαδικτύου, σηματοδοτώντας την έναρξη μιας νέας εποχής στον τρόπο επικοινωνίας και επιδρώντας σε όλα τα επίπεδα.

Εκ τότε ακολούθησε πληθώρα νέων ανακαλύψεων και τεχνολογικών αλλαγών, με πιο σημαντική την καθιέρωση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ-Information and Communication Technology) σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και της οικονομίας. Ο επαναστατικός χαρακτήρας των ΤΠΕ οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην διευκόλυνση του χειρισμού των πληροφοριών, οι οποίες παράγονται, μοιράζονται, αποθηκεύονται και επεξεργάζονται τάχιστα και με απόλυτο έλεγχο (Καλογήρου κ.α., 2015). Σταδιακά αναδύθηκε μια νέα εποχή, η εποχή της «Κοινωνίας της Πληροφορίας», η οποία αξιοποιώντας τις ΤΠΕ οδηγείται σε κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις που συνδέονται με την αυξανόμενη δυνατότητα πρόσβασης σε νέες μορφές πληροφορίας και μέσω επικοινωνίας



(Mansell και Steinmueller, 2002). Μέσα από την «Κοινωνία της Πληροφορίας» αναπτύσσεται και η «Οικονομία της Γνώσης» (Καλογήρου κ.α., 2015), η οποία χαρακτηρίζεται από την μεγάλη συμβολή των ΤΠΕ στην οικονομική δραστηριότητα και την αυξημένη αξία των άυλων πόρων έναντι των υλικών.

Τα «*νέα τεχνολογικά συστήματα*» προκύπτουν από «*εκτεταμένες αλλαγές στην τεχνολογία, που επηρεάζουν διάφορους τομείς της οικονομίας, ενώ οδηγούν στην εμφάνιση εντελώς νέων κλάδων*» (Freeman και Perez, 1988, όπως αναφέρθηκε σε Καλογήρου κ.α., 2015). Ως φυσικό επακόλουθο, λοιπόν, προέκυψαν νέοι τεχνολογικοί κλάδοι, που αφορούν την παραγωγή προϊόντων hardware και software και των αντίστοιχων με αυτά υπηρεσιών. Επίσης, ξεκίνησε μια σειρά οργανωσιακών και τεχνολογικών αλλαγών, οι οποίες αναδιοργάνωσαν από τον πρωτογενή τομέα και τη βιομηχανία, μέχρι και τον τομέα των ιδιωτικών και δημόσιων υπηρεσιών (Καλογήρου κ.α., 2015), δρώντας καταλυτικά σε όλους τους τομείς της κοινωνικής και οικονομικής ζωής.

Η διαδικασία εισαγωγής μιας νέας τεχνολογίας στην καθημερινότητα των ανθρώπων περνάει από ορισμένα στάδια πριν καθιερωθεί. Σύμφωνα με τους Καλογήρου κ.α. (2015), ο κύκλος ζωής ενός τεχνολογικού συστήματος περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαδοχικές φάσεις: Αρχικά, η ανακάλυψη ξεκινάει από την εργαστηριακή εφευρετική φάση, όπου ακόμα βρίσκεται σε πρωταρχικό στάδιο και πραγματοποιούνται δοκιμές, μέχρι να περάσει στο επόμενο στάδιο, με αποδεδειγμένη τεχνική και εμπορική εφικτότητα των εφαρμογών της. Έπειτα, ακολουθεί μια ραγδαία ανάπτυξη του νέου τεχνολογικού συστήματος και ευρύτερη διάδοσή του, με ταυτόχρονη ρύθμιση του κανονιστικού πλαισίου χρήσης του. Στη συνέχεια, το νέο τεχνολογικό σύστημα περνάει σε μια φάση συνεχούς ανάπτυξης, με αποδοχή του συστήματος ως κυρίαρχου στις ανεπτυγμένες τεχνολογικά και οικονομικά χώρες και ακολουθεί η επέκταση των εφαρμογών του, με αφομοίωση σε επιχειρηματικούς τομείς και υπηρεσίες. Τέλος, το προϊόν περνάει σε ένα στάδιο μείωσης της κερδοφορίας του ή και εξαφάνισής του, καθώς προκύπτουν νεότερες τεχνολογίες, με ανοιχτό το ενδεχόμενο αναζωογόνησής του, λόγω της συνύπαρξης με νεότερες τεχνολογίες.

Στον οικονομικό τομέα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών πληροφορικής και επικοινωνιών συνεισφέρουν σημαντικά στον ΑΕΠ των ανεπτυγμένων χωρών, συμβάλλοντας στην ευρύτερη οικονομική ευημερία. Επίσης, η χρήση των νέων τεχνολογιών και η αφομοίωσή τους στην

κοινωνία με την αντίστοιχη οικονομική εκμετάλλευσή τους δημιουργεί οφέλη παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας για το σύνολο της οικονομίας. Οι οικονομίες αυτές, χαρακτηρίζονται ως οικονομίες «εντάσεως γνώσης» και ορίζονται ως οι οικονομίες, στις οποίες οι εργασίες και τα επαγγέλματα εντάσεως γνώσης βρίσκονται σε υψηλά ποσοστά ζήτησης, ο κλάδος της πληροφορικής αποτελεί καθοριστικό οικονομικό παράγοντα ανάπτυξης και το άυλο κεφάλαιο καταλαμβάνει μεγαλύτερο ποσοστό στο συνολικό πραγματικό κεφάλαιο από ότι το υλικό (Dominique Foray, 2004, όπως αναφέρθηκε σε Καλογήρου κ.α., 2015).

Οι Τεχνολογίες της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας, σύμφωνα με τους Καλογήρου κ.α. (2015), φέρουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία συμβάλλουν στις θεμελιώδεις αλλαγές που έχουν δρομολογηθεί, όσον αφορά τη διάρθρωση, τη δυναμική και την εξέλιξη της οικονομίας και της κοινωνίας. Πρώτον, οι ΤΠΕ έχουν παγκόσμια εμβέλεια και δυνατότητα δημιουργίας διασυνδέσεων που ξεπερνούν τα σύνορα και τις γεωγραφικές αποστάσεις με ταχείς ρυθμούς. Έτσι, καταργούνται χωρικά και χρονικά φράγματα και δημιουργούνται παγκόσμια δίκτυα, που ενθαρρύνουν την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο και ανεξαρτήτως γεωγραφικής απόστασης.

Δεύτερον, οι ΤΠΕ αποτελούν τεχνολογίες γενικού σκοπού, ένας όρος που χρησιμοποιείται εκτενώς στις πρόσφατες έρευνες για τον ρόλο της τεχνολογίας στην οικονομική ανάπτυξη και συγκεκριμένα για τις αλλαγές που επιφέρει τόσο στη ζωή των νοικοκυριών, όσο και τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις ασκούν τις δραστηριότητές τους (Aghion και Durlauf, 2005). Η φύση τους αυτή συνεπάγεται, ότι μπορούν να υιοθετηθούν από όλους τους κλάδους, σε όλους τους τομείς οργάνωσης και δραστηριοποίησής τους, ανεξάρτητα από την φύση του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Τρίτον, οι ΤΠΕ είναι «ανατρεπτικές και αποδιαρθρωτικές», καθώς επιφέρουν αλλαγές στους τρόπους οργάνωσης της εργασίας, τα επιχειρηματικά και διοικητικά μοντέλα, καθώς και στο είδος των αναγκαίων απαραίτητων δεξιοτήτων του προσωπικού. Για παράδειγμα, διευκολύνουν την ύπαρξη καινοτομίας μέσω της μάθησης, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να εμπλουτίσουν και να διευρύνουν τις γνώσεις τους και να παράγουν γνώση.

Τέταρτον, οι ΤΠΕ έχουν εισάγει επαναστατικές μεθόδους κωδικοποίησης της πληροφορίας και της γνώσης, διευκολύνοντας την ανταλλαγή, τη διανομή και τον διαμοιρασμό της πληροφορίας, καθώς και την κοινή πρόσβαση και αξιοποίηση της γνώσης. Έτσι, σε επόμενο στάδιο επισημαίνεται η συμβολή των ΤΠΕ στην αποτελεσματική συνεργασία, καθώς δημιουργούνται περιβάλλοντα εργασίας και παραγωγής γνώσης που χαρακτηρίζονται από συστηματική δικτύωση και συγκροτημένες κοινότητες κοινής πρακτικής.

Τέλος, η αφομοίωση των ΤΠΕ στον κοινωνικό και οικονομικό βίο, μπορεί να δώσει ένα παραπάνω έναυσμα στις αναπτυσσόμενες χώρες να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν και να αυξήσουν τους αναπτυξιακούς τους ρυθμούς, οδεύοντας στην ίδια κατεύθυνση με τις ανεπτυγμένες δυτικές χώρες. Κατά αυτόν τον τρόπο οι ΤΠΕ συμβάλλουν στον εκδημοκρατισμό του παγκόσμιου οικονομικού συστήματος και στην δημιουργία ίσων ευκαιριών για τις οικονομικά αδύναμες χώρες, παρέχοντάς τους μια επιπλέον βοήθεια. Θα πρέπει, όμως, να επισημανθεί ότι η χρήση των ΤΠΕ είναι άμεσα συνδεδεμένη με τη διάχυσή τους, η οποία είναι εξίσου σημαντική με την παραγωγή τους και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την σωστή και δίκαιη αξιοποίησή τους.

Είναι σημαντικό η κατάσταση να εξετάζεται σφαιρικά και, πέραν των νέων ευκαιριών που προκύπτουν, να επισημαίνονται και οι αντίστοιχες δυσκολίες, όπως είναι ο «ψηφιακός αποκλεισμός» (Καλογήρου κ.α., 2015) και η άνιση πρόσβαση των ενδιαφερόμενων τόσο στους ίδιους τους πόρους, όσο και στην γνώση περί αξιοποίησής τους είτε στο εσωτερικό μιας κοινωνίας, είτε στον επιχειρησιακό κλάδο, είτε μεταξύ των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών διεθνώς. Επίσης, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο μη επαρκούς αξιοποίησης των πόρων και των ευκαιριών που γεννά η ύπαρξη των ΤΠΕ στον κοινωνικο-οικονομικό βίο, αλλά αντιθέτως γίνονται αντιληπτά φαινόμενα τμηματικής ή ελλιπούς εκμετάλλευσης των τεχνικών δυνατοτήτων τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Καλογήρου κ.α. (2015), «*η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι Τεχνολογίες της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών, ούτε αυτόματη είναι ούτε πλήρης*». Επιπλέον, συχνά παρατηρείται απροθυμία ή και δυσκολία από πλευράς των διάφορων οργανισμών να συγχρονιστούν με τους γρήγορους ρυθμούς εξέλιξης της τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να προκύπτει καθυστέρηση στη διάδοση και στην αξιοποίηση των τεχνολογικών καινοτομιών.

Οι δυσκολίες αυτές είναι μη αμελητέες δεδομένης της φύσης και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ΤΠΕ. Το γεγονός ότι αποτελούν Τεχνολογία Γενικού Σκοπού, συνεπάγεται ότι η υιοθέτηση αντίστοιχων πρακτικών επιφέρει αλλαγές στην οικονομία, καθώς οδηγεί σε κλαδικούς μετασχηματισμούς, μέσω αλλαγών στα προϊόντα, στις υπηρεσίες και στον τρόπο διαχείρισης των οικονομικών υποκειμένων και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Η κατάσταση αυτή αποτελεί απόρροια των νέων διεργασιών μάθησης που προκύπτουν, καθώς απαιτείται υψηλή τεχνογνωσία και ο αποκλεισμός ορισμένων συντελεστών από αυτή τους στερεί τη δυνατότητα να ακολουθήσουν τις παγκόσμιες νόρμες εξέλιξης.

Η κατάσταση δυσχεραίνεται ακόμη περισσότερο, συλλογιζόμενοι ότι, οι ΤΠΕ θεωρούνται τεχνολογία παγκόσμιας εμβέλειας (Soete and ter Weel, 1999, όπως αναφέρθηκε σε Καλογήρου κ.α., 2015). Ιδίως με την ανακάλυψη του διαδικτύου, μιας ενιαία πλατφόρμας, που επιτρέπει την επεξεργασία και τον συνδυασμό μεγάλου όγκου δεδομένων και τη μεταφορά τους σε μεγάλες αποστάσεις ως ολοκληρωμένη πληροφορία, σε ελάχιστο χρόνο, ο αποκλεισμός περιοχών ή και ολόκληρων χωρών από το δίκτυο αυτό μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξή τους.

Οι ΤΠΕ έχουν, επίσης, προκαλέσει εκ των θεμελίων μεταβολές στο επιχειρησιακό περιβάλλον, λόγω της δυνατότητας αποθήκευσης, κωδικοποίησης, ανταλλαγής, μετάδοσης, χρήσης και συνδυασμού πληροφοριών σε μεγάλες ποσότητες και με μεγάλη ακρίβεια (Caloghirou et al., 2006). Η μετάδοση πληροφοριών, ωστόσο, προϋποθέτει την ύπαρξη δικτύων που δρουν ως μηχανισμοί ανταλλαγής γνώσης σε όλα τα επίπεδα, δηλαδή σε περιφερειακό, εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο. Ως εκ τούτου, η δημιουργία δικτυώσεων κρίνεται, στις σύγχρονες κοινωνίες, απολύτως αναγκαία για τις επιχειρήσεις και για την ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη (Caloghirou et al., 2006).

Απολύτως απαραίτητη θεωρείται και η εμπλοκή όλων των συντελεστών μιας χώρας στη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού, είτε πρόκειται για φυσικό πρόσωπο είτε για επιχείρηση ή οργανισμό. Οι ΤΠΕ και ιδιαίτερα το διαδίκτυο χαρακτηρίζονται από το λεγόμενο “network effect” που σημαίνει, ότι το όφελος που έχει μια τεχνολογία (δίκτυο), για αυτόν που τη χρησιμοποιεί, αυξάνεται όσο αυξάνεται και ο αριθμός των χρηστών (Καλογήρου κ.α., 2015). Παρακάτω θα εξεταστεί αναλυτικότερα ο τρόπος

με τον οποίο οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από την τεχνολογία και τη χρήση των ΤΠΕ.

## 1.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι επιπτώσεις της τεχνολογίας στον τομέα των επιχειρήσεων είναι αναγνωρισμένες τόσο σε ακαδημαϊκό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Η ευρεία χρήση των ΤΠΕ, ακόμη και από εργαζόμενους που δεν εξειδικεύονται στην επεξεργασία δεδομένων και η ανάπτυξη στρατηγικών γραμμών διαχείρισης των ΤΠΕ από επιχειρήσεις, φανερώνει τις σημαντικές επιπτώσεις που μπορούν να έχουν στην λειτουργία της. Πλέον, η πλειονότητα των οργανισμών επιλέγει να επενδύει στον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό της επιχείρησης με γνώμονα το πώς η επένδυσή αυτή μπορεί να επηρεάσει την οργανωτική δομή και την ατομική απόδοση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται ως η εφαρμογή της τεχνολογίας για τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων, διαδικασιών, λογισμικού και συστημάτων που έχουν ως αποτέλεσμα πιο αποδοτικά έσοδα, μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερη αποδοτικότητα (Schwertner, 2017). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τομέα των επιχειρήσεων αλλάζει τις επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο, καταργώντας τα εμπόδια μεταξύ ανθρώπων και επιχειρήσεων. Έτσι, είναι σε θέση να δημιουργηθούν νέα προϊόντα, υπηρεσίες και να βρεθούν αποτελεσματικότεροι τρόποι επιχειρηματικής δραστηριότητας, μετατρέποντας τις διαδικασίες και τα επιχειρηματικά μοντέλα τους, ενισχύοντας την αποδοτικότητά τους, την καινοτομία του εργατικού δυναμικού και βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών.

Οι επιχειρήσεις επωφελούνται σε μεγάλο βαθμό και από την χρήση των ΤΠΕ, καθώς οι Τεχνολογίες της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών, αποτελούν το πληρέστερο, μέχρι στιγμής, περιβάλλον επικοινωνίας, πληροφόρησης, αλλά και δημιουργίας και διαμοιρασμού γνώσης στην ιστορία του ανθρώπου. *«Αποτελούν ένα μέσο σύγκλισης και ενοποίησης παλαιών και νέων μέσων και τεχνολογιών επικοινωνίας σε ένα ενιαίο περιβάλλον, δίνοντας νέα διάσταση στον όρο διαδραστικότητα και επικοινωνία»* (Καλογήρου κ.α., 2015). Έτσι, οι ΤΠΕ υποβοηθούν τις οργανωτικές αλλαγές των επιχειρήσεων με πολλούς τρόπους. Ουσιαστικά, μια οργανωτική αλλαγή λαμβάνει χώρα, όταν μια εταιρεία κάνει μια μετάβαση από την τρέχουσα κατάστασή της σε κάποια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Οι ΤΠΕ συμβάλλουν στη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής και στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής αλλαγών στους

οργανισμούς με τέτοιο τρόπο, ώστε να ελαχιστοποιείται η απόκλιση των εργαζομένων και το κόστος για τον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της προσπάθειας αλλαγής.

Ο συνήθης στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού ενός οργανισμού είναι η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών, η αύξηση της αποδοτικότητας και της καινοτομίας, η βέλτιστη λήψη αποφάσεων και η απόκτηση οικονομικών πλεονεκτημάτων. Η οργάνωση που θα προκύψει μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό θα πρέπει να είναι καινοτόμος σε σχέση με τους ανταγωνιστές της επιχείρησης και το μάνατζμεντ θα πρέπει να διαθέτει επαρκείς δεξιότητες και εμπειρία για να σχεδιάσει μια σωστή ψηφιακή στρατηγική (Schwertner, 2017).

Οι ΤΠΕ βοηθάνε τον συντονισμό των απαραίτητων λειτουργιών κατά την εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης με πολλούς τρόπους, όπως είναι η έρευνα και η ανάπτυξη, ο σχεδιασμός, η παραγωγή, το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και η χρηματοοικονομική διαχείριση. Επίσης, ιδίως μέσω του διαδικτύου, οι ΤΠΕ συμβάλλουν στη δικτύωση των επιχειρήσεων και τη μεταξύ τους συνεργασία σε πολλούς τομείς, καθώς και τη διασύνδεση των επιχειρήσεων με φορείς γνώσης, όπως τα πανεπιστήμια (Καλογήρου κ.α., 2015). Έτσι, οι ΤΠΕ συμβάλλουν στη δημιουργία πολυάριθμων εξειδικευμένων αγορών (niche markets), υποστηρίζοντας την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων και πολιτικών αντίστοιχα, ώστε κατακτήσουν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε διεθνές επίπεδο (Freeman and Perez, 1988, όπως αναφέρθηκε σε Καλογήρου κ.α., 2015).

Ο σύγχρονος άνθρωπος είναι έντονα ψηφιακά δικτυωμένος και η ύπαρξή του αποτελεί μέρος μιας μεγαλύτερης ψηφιακής κοινότητας (Schwertner, 2017). Έτσι, οι επιχειρήσεις χρειάζονται ένα επιχειρηματικό μοντέλο και αντίστοιχα επιχειρησιακά τμήματα που θα ικανοποιούν συγκεκριμένες απαιτήσεις πληροφόρησης πελατών (Data) και θα παρέχουν τη δυνατότητα παγκόσμιας πρόσβασής τους (Cloud Services). Ο ψηφιακός επιχειρησιακός μετασχηματισμός συνοψίζεται σε ένα σύνολο επτά στοιχείων: του επιχειρηματικού μοντέλου, της οργανωτικής δομής, των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων, της ψηφιοποίησης των επιχειρηματικών διαδικασιών, των υποδομών πληροφορικής, της ψηφιοποίησης των προϊόντων και υπηρεσιών και της δημιουργίας ψηφιακών καναλιών αλληλεπίδρασης με τους πελάτες (Schwertner, 2017).

Τα αποτελέσματα του ψηφιακού μετασχηματισμού εντός των πλαισίων μιας επιχείρησης είναι πολυάριθμα. Αρχικά, οι ΤΠΕ ασκούν μεγάλη επίδραση στο άτομο και στο έργο του, καθώς ενισχύουν την εργασία του ή ακόμη και καθιστούν μέρη της ανθρώπινης εργασίας περιττά. Στο βιομηχανικό μοντέλο, η τεχνολογία χρησιμοποιήθηκε ως κεφάλαιο υποκατάστατο της ανθρώπινης εργασίας, με επιπτώσεις στην παραγωγικότητα της εργασίας και ενισχυμένο έλεγχο πάνω στη διαχείρισή της (Torkzadeh και Doll, 1999). Επίσης, η εργασία στις μέρες μας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την επεξεργασία πληροφοριών, όχι μόνο ως προς τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι την διαχειρίζονται, αλλά και ως προς το κατά πόσο την αξιοποιούν καινοτόμα. Ο συνολικός αντίκτυπος της τεχνολογίας είναι η εισαγωγή ενός νέου τρόπου εργασίας, ένα υβρίδιο εργασίας και μάθησης που προσδιορίζεται από την αναπτυξιακή δραστηριότητα της επιχείρησης και οργανώνεται μέσω των σχέσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια αυτής.

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτοματισμούς προκειμένου να βελτιωθεί η παραγωγικότητά τους. Οι νέες τεχνολογίες έχουν μεταλλάξει την οικονομική πραγματικότητα σε τέτοιο βαθμό, ώστε η μέτρηση της παραγωγικότητας καθίσταται ως μια διαδικασία πιο αφηρημένη και πιο δύσκολο να μετρηθεί. Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν, οι περισσότεροι υπάλληλοι γραφείου θεωρούν ότι η υιοθέτηση αυτοματισμών γραφείου οδήγησε σε αύξηση των απαιτήσεων και κατ' επέκταση του ενδιαφέροντός τους, καθώς απαιτούσε νέες δεξιότητες για τη στελέχωση των αντίστοιχων θέσεων εργασίας (Torkzadeh και Doll, 1999). Οπότε σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η υιοθέτηση ΤΠΕ στον επιχειρησιακό χώρο ενισχύει την παραγωγικότητα.

Επιπλέον, οι ΤΠΕ διευκολύνουν την ύπαρξη καινοτομίας και παραγωγής γνώσης, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να εμπλουτίσουν και να διεκπερώνουν τις γνώσεις τους και να αναδεικνύουν νέες προοδευτικές μεθόδους εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Επίσης, πολλές καινοτόμες εταιρείες χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να διερευνήσουν νέους τρόπους διασύνδεσης με τους πελάτες τους και παροχής των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό μπορεί να είναι παράγωγο των νέων δεξιοτήτων των εργαζομένων, οι οποίοι αποκτούν όχι μόνο νέες μεθόδους εκτέλεσης εργασιών, αλλά και αναπτύσσουν δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων μέσω της εκμάθησης και της καινοτομίας (Torkzadeh και Doll, 1999).



Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών, οι ΤΠΕ δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζομένους να παρέχουν καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση τόσο σε εσωτερικές όσο και σε εξωτερικές αγορές. Μπορούν να ενθαρρύνουν τη στενή σχέση μεταξύ της ποιότητας των υπηρεσιών, της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης του πελάτη. Η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να επιταχύνει την απόκριση σε ερωτήματα των πελατών και να υλοποιήσει τα αιτήματά τους, αυξάνοντας την ικανοποίηση του πελάτη, κατάσταση η οποία πραγματώνεται μέσω της στενής αλληλεπίδρασης και της ροής πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο. Έτσι, η επιχείρηση προβαίνει σε μια ενδυνάμωση των πελατών, η οποία τελικά οδηγεί στην ικανοποίησή τους (Torkzadeh και Doll, 1999).

Οι έρευνες επιβεβαιώνουν τη θετική συσχέτιση του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων με την επιχειρησιακή ανάπτυξη. Για παράδειγμα, σε μία οικονομετρική ανάλυση του Stiroh (2001) για την επίδραση των ΤΠΕ στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ κατά τη δεκαετία του 90', προέκυψε το συμπέρασμα ότι τα οφέλη από τις επενδύσεις για ψηφιακό μετασχηματισμό συνάδουν με το κόστος των επενδύσεων και παρουσιάζονται θετικές επιπτώσεις τόσο στις επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες που παράγουν τεχνολογικά προϊόντα, όσο και σε αυτές που αναπροσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους αφομοιώνοντας νέες τεχνολογίες. Σε μία αντίστοιχη οικονομετρική ανάλυση των Javalala και Pohjola (2001), βρέθηκε ότι και η παραγωγή τεχνολογικών προϊόντων, αλλά και η υιοθέτησή τους σχετίζεται με καλύτερη οικονομική επίδοση των οργανισμών στις ΗΠΑ στη δεκαετία του 90'. Μάλιστα, οι αναπτυξιακές τάσεις των οργανισμών που δεν δραστηριοποιούνταν στον τεχνολογικό τομέα, αλλά αξιοποιούσαν τα τεχνολογικά μέσα, ξεπερνούσε σε ανάπτυξη τον κλάδο των επιχειρήσεων που ασχολούνταν με την παραγωγή προϊόντων τεχνολογίας. Επίσης, η τεχνολογία συνέβαλε στην βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω, στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην ανάγκη που προκύπτει για ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων στις σύγχρονες κοινωνίες.

### 1.3 ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ενώ χώρες, όπως οι ΗΠΑ και η Ιαπωνία, παρουσίασαν από νωρίς πρόοδο στην ένταξη των νέων τεχνολογικών ανακαλύψεων στο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον τους, η Ευρώπη φαίνεται συγκριτικά να καθυστερήσει. Η κατάσταση αυτή άρχισε να αλλάζει μετά τις αρχές του 2000, αλλά με διαφορετική ένταση ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες, καθώς οι χώρες της νότιας Ευρώπης παρουσίασαν δυσκολίες ως προς την αξιοποίηση των ΤΠΕ. Ωστόσο, *«η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των Τεχνολογιών της Πληροφορικής των Επικοινωνιών και του Διαδικτύου συνδέεται στενά με την οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη της κοινωνίας, ενώ η δικτυακή ετοιμότητα μιας κοινωνίας (network readiness) αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα της παραγωγικότητας και της θέσης μιας οικονομίας ή και μιας περιφέρειας στον διεθνή καταμερισμό εργασίας»* (Καλογήρου κ.α, 2015). Οι ΤΠΕ έχουν οδηγήσει σε μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας παγκοσμίως, ωστόσο αυτό φαίνεται να δρα προς όφελος συγκεκριμένων μόνο μερίδων του πληθυσμού και όχι υπέρ της μεγάλης μάζας του πληθυσμού, διευρύνοντας τις εισοδηματικές ανισότητες τόσο στο εσωτερικό των ανεπτυγμένων χωρών όσο και συνολικότερα στον πλανήτη.

Στον σύγχρονο κόσμο, η ανάπτυξη της «Οικονομίας της Γνώσης», επιτρέπει την κατανόηση των αλλαγών στην οργάνωση της σύγχρονης οικονομικής ζωής και συγκεκριμένα, το γεγονός ότι *«οι παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία των επιχειρήσεων και των εθνικών οικονομιών εξαρτώνται, περισσότερο από ποτέ, από την ικανότητά τους να παράγουν και να χρησιμοποιούν γνώση»* (Dominique Foray, 2004, όπως αναφέρθηκε σε Καλογήρου κ.α., 2015). Δεδομένης της σημασίας που φέρει η αξιοποίηση της γνώσης για την οικονομική ευημερία μιας χώρας, η διάχυση των ΤΠΕ κρίνεται μείζονος σημασίας.

Είναι σημαντικό να ληφθεί υπ' όψη, ότι το κόστος του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων είναι ουσιαστικό και ότι, στο διάστημα μεταξύ της εισαγωγής και της αποτελεσματικής υιοθέτησής τους, η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να αργήσει να εμφανιστεί. Οι επιχειρήσεις που κατόρθωσαν να επιτύχουν αύξηση της παραγωγικότητας ήταν αυτές που συνδύασαν τέτοιου είδους επενδύσεις αφομοίωσης των νέων τεχνολογιών, με επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και τις απαραίτητες

οργανωτικές αλλαγές (Lundvall, 2009). Οι δημόσιοι ή ιδιωτικοί οργανισμοί που επιθυμούν την λειτουργική αξιοποίηση των ΤΠΕ χρειάζονται άτομα και ομάδες σωστά καταρτισμένες, που να μπορούν να συντονίσουν και να προωθήσουν την ανάπτυξη ευέλικτων λύσεων, που στηρίζονται στην αξιοποίηση του Διαδικτύου.

Η χρήση των ΤΠΕ στον δημόσιο τομέα για τους αντίστοιχους σκοπούς παροχής υποστήριξης προς τις επιχειρήσεις, τη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση και τους μεμονωμένους χρήστες, αποτελεί πολύ βασικό εφόδιο για την οικονομική ανάπτυξη. Η σωστή δημόσια διαχείριση των απαιτούμενων υποδομών με γνώμονα την εξοικονόμηση πόρων μπορεί να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και να αναδείξει τις υποδομές ηλεκτρονικών επικοινωνιών ως ένα δημόσιο αγαθό προσβάσιμο για όλους.

Βασική αρνητική επίπτωση του νέου τεχνο-οικονομικού παραδείγματος είναι οι θέσεις εργασίας που χάνονται λόγω αντικατάστασης των ανθρώπων από τους υπολογιστές σε πολλά είδη επαγγελμάτων, κενό το οποίο οι θέσεις εργασίας που δημιουργούνται λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης αδυνατούν να καλύψουν (Καλογήρου κ.α., 2015). Έτσι, ως συνέπεια, σημειώνεται μια σταδιακή αύξηση της ανεργίας, που είναι δύσκολο να αναχαιτιστεί χωρίς τη συμβολή του κράτους και των δημόσιων πολιτικών, τόσο σε εθνικό, αλλά λόγω της παγκοσμιοποίησης και σε διεθνές επίπεδο. Ο ρόλος του κράτους συνίσταται στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που θα περιορίσει τις ανισότητες και θα λάβει τα απαραίτητα μέτρα διασφάλισης της οικονομικής ευημερίας μέσω της εφαρμογής των σωστών δημόσιων πολιτικών.

Παρά τα πλεονεκτήματα που δέχονται οι οργανισμοί αξιοποιώντας τα τεχνολογικά μέσα, η τεχνολογία αποτελεί απλά ένα βοηθητικό ελατήριο, το οποίο μπορεί να επιφέρει θετικές αλλαγές υπό την ύπαρξη άλλων προϋποθέσεων. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι ουσιαστικά οι μετασχηματισμοί που απαιτούνται στον επαγγελματικό και εκπαιδευτικό τομέα, αλλά και γενικότερα στον τρόπο ζωής, ώστε να μπορέσει να θεμελιωθεί και να λειτουργεί η Κοινωνία της Πληροφορίας. Οι μετασχηματισμοί αυτοί και οι αντίστοιχες διαρθρωτικές αλλαγές θα πρέπει φυσικά να επεκταθούν και στην οικονομία, το κράτος και την κοινωνία. *«Θεσμικές, οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές στο κράτος και τους οργανισμούς, και αλλαγές στην οργάνωση της εργασίας και της επιχείρησης»* κρίνονται απολύτως απαραίτητες (Καλογήρου κ.α., 2015). Επομένως, οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, οι κρατικοί θεσμοί θα πρέπει να

προχωρήσουν σε οργανωτικές και λειτουργικές αλλαγές, να ενθαρρύνουν και να προωθήσουν δράσεις εκπαίδευσης και εξοικείωσης και να προβούν στις αντίστοιχες απαιτούμενες επενδύσεις σε υλικό και τεχνικό επίπεδο, ώστε να μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρονται και να αντιμετωπίσουν τυχόν αρνητικές καταστάσεις που προκύπτουν. Η παρέμβαση του κράτους σε θεσμικό αλλά και σε πρακτικό επίπεδο, μπορεί να εξομαλύνει τις ανεπάρκειες του συστήματος παραγωγής και να προωθήσει την διάδοση και αφομοίωση των νέων καινοτομιών.

Έχοντας μελετήσει τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι πλέον έχουν αναπτυχθεί τα απαραίτητα εργαλεία, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν. Γενικά, *«οι ΤΠΕ, ευνοούν και επιταχύνουν την αειφόρο ανάπτυξη και ως προς τους τρεις πυλώνες της, δηλαδή την ανάπτυξη σε οικονομικό επίπεδο, την κοινωνική ένταξη και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα»* (Καλογήρου κ.α., 2015). Στα επόμενα κεφάλαια, θα προσπαθήσουμε να διευρύνουμε το πλαίσιο στο οποίο εξετάζεται η επίδραση των νέων τεχνολογιών και θα εστιάσουμε στον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα λειτουργεί μέσα σε αυτό το νέο τεχνο-οικονομικό παράδειγμα και το πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός του, μπορεί να ωφελήσει την κοινωνία και την ευρύτερη οικονομική ευημερία.

## 2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το γεγονός ότι η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη και η παγκοσμιοποίηση ως παράγωγό της έχουν μεταβάλλει το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον σε διεθνές επίπεδο, αποτελεί παραδοχή ευρέως αποδεκτή. Στο προηγούμενο κεφάλαιο εξετάσαμε τους τρόπους με τους οποίους, η τεχνολογία και ιδίως οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας και το Διαδίκτυο, έχουν αλλάξει το περιεχόμενο της καθημερινότητας των ανθρώπων, τον κοινωνικό βίο και το περιβάλλον του ιδιωτικού τομέα. Το Διαδίκτυο εισήγαγε το χαρακτηριστικό της μαζικότητας στην επικοινωνία και της δυνατότητας πρόσβασης σε άμεση πληροφόρηση, καθιστώντας δυνατή την αποκέντρωση της πληροφορίας (Καρακώστας, 2009), κατάσταση η οποία αποδείχθηκε ιδιαίτερα ευνοϊκή στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας όλων των οργανισμών. Σε αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στον δημόσιο τομέα, εξετάζοντας τα προβλήματα που υπήρχαν και υπάρχουν στη δημόσια διοίκηση, όσον αφορά τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό της και τις δυσκολίες και τα εμπόδια που θέτει η ελληνική γραφειοκρατία στην ομαλή λειτουργία του δημόσιου τομέα.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο πεδίο του ιδιωτικού τομέα επηρεάζει και το πολιτικό πεδίο, δημιουργώντας νέες προκλήσεις για τον τρόπο άσκησης της Δημόσιας Διοίκησης και της οργάνωσης και λειτουργίας των Δημόσιων Υπηρεσιών. Όπως και ο ιδιωτικός τομέας, έτσι και ο Δημόσιος Τομέας και η Δημόσια Διοίκηση καλούνται να αντεπεξέλθουν στο απαιτητικό έργο της υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών και δη, των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στους πυρήνες τους. Το Διαδίκτυο έχει αλλάξει το σκηνικό χάραξης και άσκησης της πολιτικής, επιτρέποντας νέες μορφές συμμετοχής των πολιτών στα κοινά, όπως μέσω της δημιουργίας ομάδων κοινής γνώμης, τις δημόσιες on-line διαβουλεύσεις και της δυνατότητας συστηματικής συλλογής πληροφοριών σχετικά με συμβουλές για ιδιώτες και επιχειρήσεις.

Οι κυβερνήσεις, παρατηρώντας τον τρόπο διοίκησης συγγενών ή παρόμοιων επιχειρήσεων και υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα, όπως οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές εταιρείες, οι ηλεκτρονικοί έμποροι κ.α., επηρεάστηκαν τόσο στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησής τους, όσο και από την υιοθέτηση της χρήσης ηλεκτρονικών μέσων

στον τρόπο λειτουργίας τους. Καθώς οι συμπεριφορές των πολιτών και των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα άλλαζαν, η ανάγκη μετατόπισης του τρόπου διαχείρισης των κυβερνητικών πληροφοριών και των πρακτικών που αφορούν τις συναλλαγές κράτους-πολιτών και της μετάβασης σε ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον κρίθηκε απολύτως απαραίτητη.

Σημαντική ώθηση προς μια κατεύθυνση μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε και η ανάδυση των πρακτικών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management -NPM) στο δημόσιο πεδίο της Μεγάλης Βρετανίας και των ΗΠΑ και έπειτα της Ευρώπης, κατά τη δεκαετία του '80 και του '90. Σύμφωνα με τον Pollitt (1995), το New Public Management (NPM) έχει ευρέως οριστεί ως ένα όραμα, μια ιδεολογία ή μια δέσμη επιμέρους θεωριών και πρακτικών μάνατζμεντ, πολλές εκ των οποίων προέρχονται από τον ιδιωτικό κερδοσκοπικό τομέα, ενώ ο Hood (1991) ισχυρίζεται, ότι το NPM αποτελεί ένα σκεπτικό μάνατζμεντ βασισμένο σε ιδέες του ιδιωτικού τομέα και προσαρμοσμένο στη δημόσια διοίκηση.

Το New Public Management και ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ιδιωτικού τομέα είχαν μεγάλο αντίκτυπο στις πρακτικές διοίκησης, λόγω της ολιστικής προσέγγισης που επιτρέπουν, με γνώμονα τις ανάγκες των πολιτών και την απλούστευση της σχέσης μεταξύ των οργανισμών και των πελατών τους, την εξάλειψη των περιττών βημάτων, την προσαρμογή του κόστους και την πραγματοποίηση των απαραίτητων ελέγχων, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Μέσα από την κατάδειξη των προβλημάτων, ανακύπτει το ζήτημα και η σημαντικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργικότητά της και να επιλυθούν τα ενδεχόμενα ζητήματα.

Εκ των πραγμάτων, το σκηνικό του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχει παρουσιάσει πολλές δυσκολίες και ιδιαιτερότητες. Στα επόμενα κεφάλαια θα εξεταστούν θέματα, όπως τα προβλήματα στη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η γραφειοκρατία και οι αντίστοιχες επιπτώσεις της στο δημόσιο τομέα, καθώς και η αναγκαιότητα εξυγίανσης και ολοκλήρωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα.

## 2.1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ-ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ (NEW PUBLIC MANAGEMENT)

Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Υπηρεσιών είναι η παροχή κοινωνικο-οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες, υπολογίζοντας με ακρίβεια το κόστος και χαράσσοντας αποτελεσματικά την στρατηγική επίτευξης του σκοπού. Τα τελευταία χρόνια, έχει επικρατήσει η άποψη ότι για να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, θα πρέπει να συνδυαστεί η ιδιαίτερη φύση του, που χαρακτηρίζεται από μοναδικές λειτουργικές, πολιτισμικές και στρατηγικές ανησυχίες, με στρατηγικές ικανοποιητικής διαχείρισης των πόρων, εμπνευσμένες από τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η ανάγκη εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα είναι έργο μείζονος σημασίας, καθώς η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης είναι αλληλένδετη με την εύρυθμη λειτουργία του κράτους, την οικονομική ευημερία και την ανάπτυξη μιας χώρας.

Η άνοδος του καπιταλισμού, οι ραγδαίες κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις που επέφερε η τεχνολογική πρόοδος, η παγκοσμιοποίηση και η κατάργηση των συνόρων, σύντομα αποκάλυψαν τις αδυναμίες των συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης πολλών χωρών και έθεσαν ως στόχο την εξεύρεση ενός νέου, αποτελεσματικότερου μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης για πολλές δυτικές χώρες, ιδίως για τις αγγλο-αμερικάνικες χώρες, όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Νέα Ζηλανδία, η Αυστραλία και οι ΗΠΑ, που πρώτες αναγνώρισαν την ανάγκη εκσυγχρονισμού των συστημάτων τους. Επίσης, οικονομικοί οργανισμοί με αντίκτυπο, όπως η Παγκόσμια Τράπεζα, συνέβαλλαν στην καθιέρωση της άποψης, ότι η δημόσια διοίκηση ως άσκηση εξουσίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης και μεγέθυνσης των επενδύσεων.

Ως αποτέλεσμα, κατά τη δεκαετία του '70 άρχισαν να αναδεικνύονται νέες προσεγγίσεις διοίκησης έναντι της κλασικής γραφειοκρατικής κυβέρνησης που επικρατούσε στα περισσότερα κράτη έως τότε, η σημαντικότερη εκ των οποίων είναι αυτή του New Public Management (NPM, Klijn, 2012). Η άνοδος των νεοφιλελεύθερων κυβερνήσεων κατά τη περίοδο εκείνη, οδήγησε σε σκεπτικισμό απέναντι στον κρατικό παρεμβατισμό και την περίπλοκη γραφειοκρατία και υπερίσχυσε η ιδέα ότι θα πρέπει να αφομοιωθούν χαρακτηριστικά μάνατζμεντ από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ώστε ο Δημόσιος Τομέας να γίνει πιο αποτελεσματικός. Αν

και το NPM δεν ταυτίζεται σαν έννοια με τον νεοφιλελευθερισμό (Pollitt, 2014), υπάρχει αρκετά στενή σύνδεση των δύο εννοιών ως προς τις αρχές που υποστηρίζουν και τις μεταρρυθμίσεις που επιφέρουν στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης.

Το NPM είναι ένας όρος που συλλαμβάνει μια σειρά μεταρρυθμίσεων, που εμπνέονται από την ιδέα ότι οι τεχνικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα και οι μηχανισμοί της αγοράς αυξάνουν την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις τύπου NPM περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, την ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων, την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης, την αύξηση της ευθύνης των δημοσίων υπαλλήλων, την εισαγωγή μηχανισμών της αγοράς στον δημόσιο τομέα και την εισαγωγή τεχνικών διαχείρισης της ποιότητας μεταξύ άλλων (Maesschalck, 2004). Λόγω της φαινομενικής επιτυχίας στις πρώτες χώρες που εφαρμόστηκε, ορισμένες συνιστώσες του NPM έγιναν το αρχέτυπο μοντέλο για έργα μεταρρυθμίσεων σε όλο τον κόσμο, καθιερώνοντας έτσι τον εαυτό του ως παράδειγμα για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD, 1995), οι λόγοι που κατέστησαν την ανάγκη μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα επιτακτική είναι οι εξής: η υπερβολική και δαπανηρή κυβέρνηση, οι αυξανόμενες δημοσιονομικές πιέσεις στις κυβερνήσεις, η νέα μετατόπιση του ρόλου της κυβέρνησης, τα ερωτήματα που εγέρθηκαν από τους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς σχετικά με το βέλτιστο μέγεθος επιρροής της κυβέρνησης, οι παγκόσμιες επιρροές και το διεθνές περιβάλλον, το αυξανόμενο επίπεδο προσδοκιών των πολιτών, οι διεθνείς και εσωτερικές πιέσεις και οι έρευνες, η γνώση των ερευνητικών ιδρυμάτων, ακαδημαϊκών και ερευνητών και η μειωμένη εμπιστοσύνη προς τις κυβερνήσεις. Επίσης, παράγοντες όπως η ιδιωτικοποίηση, η ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών, η αστικοποίηση, η ταχέως αναπτυσσόμενη κουλτούρα των αυτοαπασχολούμενων, ο ατομικισμός, οι κοινωνικοοικονομικές ανισότητες, η επιδείνωση των περιβαλλοντικών καταστάσεων και κυρίως οι απειλές και οι ευκαιρίες που προκαλεί η παγκοσμιοποίηση αποτέλεσαν εξίσου σημαντικούς παράγοντες που ώθησαν προς αυτή την κατεύθυνση.

Το new public management επιφέρει πολλές μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο, με τις σημαντικότερες να είναι η διάσπαση των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε μικρότερες συμπαγείς οργανώσεις, η έμφαση στα αποτελέσματα, η προάσπιση της



αξίας των χρημάτων των φορολογουμένων, η μεταβίβαση εξουσίας στα κέντρα παροχής υπηρεσιών, η ευελιξία στη διοίκηση, η ικανοποίηση των πολιτών, η ανταγωνιστικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και η ενίσχυση της διαφάνειας καθιστώντας το κράτος υπόλογο για τις αποφάσεις και τις ενέργειές του στους πολίτες. Σύμφωνα με τον Hood (1991), το new public management χαρακτηρίζεται από κάποια αλληλένδετα στοιχεία, όπως η πρακτική και με επαγγελματισμό διευθέτηση ζητημάτων, ξεκάθαρα πρότυπα επίδοσης, ελέγχους αποδοτικότητας, μετάβαση προς τον διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, στροφή προς μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα, έμφαση στην υιοθέτηση τρόπων διαχείρισης καταστάσεων από τον ιδιωτικό τομέα και πειθαρχία και φειδωλότητα στη χρήση των πόρων.

Παρά τη χρήση του μοντέλου του NPM σε πολλές μεταρρυθμίσεις, ο όρος εξακολουθεί να στερείται εννοιολογικής σαφήνειας. Αρχικά, ήταν μια έννοια που χρησιμοποιούνταν για να περιγράψει τις εξελίξεις στο δημόσιο τομέα στη Νέα Ζηλανδία, την Αυστραλία και το Ηνωμένο Βασίλειο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της γραφειοκρατίας (Barzelay, 2002, όπως αναφέρθηκε σε Kim, 2009). Κάποιοι αντικρούουν την άποψη ότι το NPM αποτελεί νέα πρακτική, ισχυριζόμενοι ότι εφαρμόζεται σε μια μερίδα των εθνών και δεν έχει παγκόσμιο χαρακτήρα και ότι οι μεταρρυθμίσεις που εμπνέονται από αυτό δεν αποτελούν ουσιαστικές αλλαγές στην καθημερινή λειτουργία του δημόσιου τομέα (Pollitt, 2000). Το NPM κατέστη ένα κυρίαρχο πρότυπο στη δημόσια διοίκηση, αλλά η αποτελεσματική εφαρμογή του στις αναπτυσσόμενες χώρες παρέμεινε μη αποδεδειγμένη, καθώς υπήρξε μια ανησυχία ότι οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα στις αναπτυσσόμενες χώρες μπορούν να οδηγήσουν σε απρόσμενες αρνητικές κοινωνικές εκβάσεις.

Παρά τις όποιες δυσκολίες, ωστόσο, η υιοθέτηση των πρακτικών NPM από πολλές κυβερνήσεις οδήγησε σε θετικά αποτελέσματα και εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης πολλών χωρών. Μια από τις σημαντικότερες συνεισφορές του ήταν η αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούσε το περίπλοκο κανονιστικό περιβάλλον και η γραφειοκρατία που μαστίζε πολλές χώρες. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξεταστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση στη προσπάθειά της για εκσυγχρονισμό και μετασχηματισμό της οργάνωσης του δημόσιου τομέα.

## 2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό προσκήνιο της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια έχει χαρακτηριστεί από μεγάλη αστάθεια και δυσλειτουργικότητα. Η οικονομική κρίση που γνώρισε η χώρα τα τελευταία χρόνια, οδήγησε σε συρρίκνωση του ΑΕΠ της κατά 30% περίπου, κατά τη διάρκεια 2007-2013, ενώ η ανεργία ανήλθε σε ποσοστό του 27% περίπου, ιδίως μεταξύ των νέων (ΟΟΣΑ, 2014<sup>1</sup>). Η κατάσταση κατέστησε επιτακτική τη λήψη μέτρων για την ενίσχυση των δημόσιων οικονομικών της, την αναζωογόνηση της οικονομίας της και την εξυγίανση του διοικητικού της συστήματος.

Οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα, σύμφωνα με τις επιταγές του New Public Management, εμφανίζονται συχνά και σε διάφορες χώρες σε περιόδους κρίσης, όπως αντίστοιχα συνέβη και στην περίπτωση της Ελλάδας. Οι Καρακιουλάφη κ.α. (2015), αναφερόμενοι στις μεταρρυθμίσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με τις επιταγές του New Public Management στην Ελλάδα, επισημαίνουν δύο σημαντικές αλλαγές που προέκυψαν στο ελληνικό προσκήνιο: αφενός έλαβαν χώρα «αλλαγές μέσω περικοπών» (cutback change), δηλαδή μέσω των απολύσεων, της αναστολής των προσλήψεων, του περιορισμού των παρεχόμενων υπηρεσιών, των συγχωνεύσεων υπηρεσιών κ.α. και αφετέρου εισήχθησαν ορισμένες «αλλαγές μέσω της καινοτομίας» (innovation change), που μπορούσε να επιτευχθεί με την εισαγωγή ή την υιοθέτηση νέων προϊόντων, διαδικασιών και πρακτικών. Στο πεδίο της απασχόλησης, το new public management επιχείρησε να καταργήσει τις διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και να περιορίσει τα «προνόμια» που χαρακτήριζαν τις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα (Kiefer et al., 2014, όπως αναφέρθηκε σε Καρακιουλάφη κ.α., 2015). Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα αποτέλεσε ένα αρκετά προνομιούχο καθεστώς εργασίας, χωρίς ωστόσο να παρουσιάζει ιδιαίτερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, με αποτέλεσμα το

---

1

[https://www.oecd.org/regreform/regulatorypolicy/Greece\\_administrative\\_burdens\\_overview\\_report\\_GR.pdf](https://www.oecd.org/regreform/regulatorypolicy/Greece_administrative_burdens_overview_report_GR.pdf) ανάκτηση 22/04/2020

Δημόσιο να χαρακτηριστεί «υπερτροφικό ως προς τα μεγέθη» (Καρακιουλάφη κ.α., 2015).

Επίσης, όσον αφορά την διαχείριση οικονομικών ζητημάτων, σε μελέτη του δείκτη του Heritage Foundation σε συνεργασία με τη Wall Street Journal, σχετικά με την οικονομική ελευθερία των χωρών το 2016, η Ελλάδα βρέθηκε στην 138η θέση ανάμεσα σε 178 χώρες, και στη 41η θέση μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών, καθιστώντας την ως μια από τις πιο ανελεύθερες χώρες της ΕΕ. Τα τρωτά σημεία που επισημάνθηκαν αφορούσαν τη διοίκηση των δημόσιων οικονομικών, τη διαφθορά και τη ρυθμιστική αποδοτικότητα (Κωστούλας, 2015<sup>2</sup>).

Οι μεταρρυθμίσεις του ελληνικού δημόσιου τομέα κατά την περίοδο της κρίσης πραγματοποιήθηκαν με γνώμονα τρεις βασικούς άξονες, δηλαδή, τη μείωση των πρωτογενών δαπανών του Δημοσίου, τη διοικητική μεταρρύθμιση, που εστιάζει στην κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση, τη δημόσια υγεία, την κοινωνική ασφάλιση, τις συντάξεις και την παιδεία, και τις μαζικές ιδιωτικοποιήσεις. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές, ως πρακτικές, εστίασαν στην διεξαγωγή έργου «διαχείρισης μέσω περικοπών» και είναι αμφίβολο το κατά πόσο έλαβαν χώρα ουσιαστικές αλλαγές στο σύστημα διοίκησης.

Σύμφωνα με τους Καρκατσούλης κ.α. (2019), παρά τις επιμέρους μεταρρυθμίσεις που επιχειρήθηκαν κατά την μνημονιακή περίοδο, δεν παρουσιάστηκε κάποιο ολοκληρωμένο μεταρρυθμιστικό σχέδιο δράσης που να αντιμετωπίσει επίμονα τα τρωτά σημεία ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με τον ίδιο, τα προβλήματα που συνεχίζουν να χρήζουν επίλυσης είναι τα εξής: η τελετουργική αντιμετώπιση όσον αφορά δομές, προϋπολογισμούς, υπηρεσίες και προσωπικό, η δυσκολία εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, η έλλειψη οργανωσιακής μνήμης και μαθησιακών μηχανισμών, η αναποτελεσματικότητα και η χαμηλή παραγωγικότητα, η αδυναμία επιμερισμού καθηκόντων, η αδιαφάνεια και η διαφθορά, η κατασπατάληση πόρων, η χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η έλλειψη σύγχρονων εργαλείων διοίκησης και οι παρεμβάσεις των πολιτικών κομμάτων που παραβιάζουν την αρχή της ανεξαρτησίας της δημόσιας διοίκησης. Έτσι, η ελληνική κυβέρνηση κλήθηκε να λάβει ορισμένα αυστηρότερα μέτρα, προκειμένου η Ελλάδα να εισέλθει σε μια πορεία βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των

---

<sup>2</sup> <https://m.naftemporiki.gr/story/1105135>, ανάκτηση 31/04/2020

αγορών. Ένας από τους τρόπους βελτίωσης της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης της χώρας, κρίθηκε ότι ήταν η ανασυγκρότηση της δημόσιας διοίκησης με ευέλικτες δομές, απλές διαδικασίες και αποτελεσματική στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού.

Για να επιτευχθούν όλα αυτά θα έπρεπε να εκσυγχρονιστεί και η κανονιστική πολιτική της χώρας. Η οικονομική ανάκαμψη σε οποιαδήποτε χώρα επηρεάζεται αρνητικά εν μέρει και από την ποιότητα του κανονιστικού πλαισίου. Το 2006, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε αναφορά της υπολόγισε ότι το διοικητικό κόστος αντιστοιχούσε στο 6,8% περίπου του Α.Ε.Π. της Ελλάδας και ότι η μείωση του ελληνικού διοικητικού κόστους κατά 25% θα απέφερε ωφέλιμη αύξηση του Α.Ε.Π. μέχρι και 2,4% έως το 2025 (ΟΟΣΑ, 2018).

Σε μια άλλη έκθεση του ΟΟΣΑ (2014), εντοπίστηκαν συνολικά διοικητικά βάρη ύψους 3,28 δισεκατομμυρίων ευρώ και διοικητικό κόστος ύψους 4,08 δισεκατομμυρίων ευρώ σε 13 βασικούς τομείς της ελληνικής οικονομίας. Περισσότερα από τα τρία τέταρτα των διοικητικών βαρών που μετρήθηκαν στη συγκεκριμένη έκθεση, αφορούν τρεις τομείς: τον Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ), το Εταιρικό Δίκαιο και τους Ετήσιους Λογαριασμούς και τις Δημόσιες Προμήθειες. Οι υποχρεώσεις πληροφόρησης που αφορούσαν τον τομέα του φορολογικού δικαίου συνιστούσαν διοικητικό κόστος ύψους 1,81 εκατομμυρίων ευρώ, εκ των οποίων τα 1,54 δισεκατομμύρια ευρώ (85%) αποτελούσαν διοικητικά βάρη. Για τον τομέα που αφορά το Εταιρικό Δίκαιο και τους Ετήσιους λογαριασμούς το αντίστοιχο διοικητικό κόστος ανήλθε στα 702,81 εκατομμύρια ευρώ, εκ των οποίων τα 580,46 εκατομμύρια ευρώ (82%) ανήκαν στην κατηγορία των διοικητικών βαρών. Τέλος, οι υποχρεώσεις πληροφόρησης των δημοσίων συμβάσεων εκτιμήθηκε ότι αποτελούσαν διοικητικό βάρος ύψους 393,13 εκατομμυρίων ευρώ, κόστος το οποίο βάρυνε τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Τα διοικητικά βάρη τείνουν να αυξάνονται λόγω των αυξημένων πληροφοριών που χρειάζονται οι κυβερνήσεις για να εφαρμόσουν τις πολιτικές τους και η αυξημένη εξάρτηση από τέτοιου είδους τυπικές διαδικασίες εντείνει τη γραφειοκρατία. Οι τυπικές διαδικασίες αυξάνουν το κόστος και τα εμπόδια για τις επιχειρήσεις, λόγω του χρόνου και των χρημάτων που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή τους και η μείωση των διοικητικών βαρών θα μπορούσε να βελτιώσει τη σχέση κόστους – αποτελεσματικότητας των διοικητικών κανονισμών, καθώς και να μειώσει το χρόνο

και τα χρήματα που δαπανώνται για τυπικές διαδικασίες και φόρμες συμπλήρωσης που επιβάλλουν οι κανονισμοί.

Στην επόμενη υποενότητα θα ασχοληθούμε πιο αναλυτικά με τέτοιου είδους δυσλειτουργίες που αφορούν το κανονιστικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, θα εξεταστεί πιο αναλυτικά το ζήτημα της γραφειοκρατίας και των διοικητικών βαρών, καθώς και οι αρνητικές επιπτώσεις της στην δημόσια διοίκηση.

### 2.3. ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους του New Public Management είναι η παραγωγή έργου από τον δημόσιο τομέα με σωστή οικονομική διαχείριση, ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή εξοικονόμηση πόρων για τον ίδιο αλλά και για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Για την επίτευξη αυτού του στόχου είναι απαραίτητη η εξάλειψη της περιττής γραφειοκρατίας, δηλαδή της υποβολής πολλών αντιγράφων του ίδιου εγγράφου ή φακέλου σε διαφορετικές δημόσιες υπηρεσίες, η εισαγωγή υπηρεσιών one-stop-shop και η χρήση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας για την κοινή χρήση δεδομένων και πληροφοριών μεταξύ του πολίτη και των διαφορετικών υπηρεσιών.

Η εξάρτηση από αυξημένες τυπικές διαδικασίες και η απαίτηση υποβολής μεγάλου όγκου πληροφοριών προς τις κυβερνήσεις για να εφαρμόσουν τις πολιτικές τους μεγεθύνει τα διοικητικά βάρη και αυξάνει τη γραφειοκρατία. Η γραφειοκρατία αποτελεί, μεταξύ άλλων, ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια προς την ανάπτυξη, την παραγωγικότητα και την καινοτομία, παρακωλύοντας τη μετάβαση σε μια υγιέστερη οικονομία. Ωστόσο, οι θεσμικές αλλαγές, η βελτίωση του κανονιστικού περιβάλλοντος και η αξιοποίηση των ΤΠΕ θα μπορούσαν να ωθήσουν προς μια κατεύθυνση μεταρρυθμίσεων ζωτικής σημασίας για την ενίσχυση της οικονομίας, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη μείωση της ανεργίας.

Δυστυχώς, η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από αναποτελεσματική γραφειοκρατία. Η γραφειοκρατία μελετήθηκε από τον κοινωνιολόγο Max Weber το 1921, στο έργο του «Economy and Society» και σύμφωνα με τη θεωρία του, απαραίτητη προϋπόθεση ύπαρξης της γραφειοκρατίας είναι η ύπαρξη κράτους, ενώ επισημαίνει και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με αυτή. Αρχικά, όσον αφορά τη στελέχωση των οργανισμών επισημαίνει την ανάγκη διαίρεσης της εργασίας και της κατάληψης κάθε θέσης από έναν ειδικευμένο αρμόδιο. Δεύτερον, η κρατική οργάνωση θα πρέπει να λειτουργεί σύμφωνα με ένα τυποποιημένο σύστημα κανόνων και προδιαγραφών, οι οποίοι είναι ρητά δηλωμένοι εγγράφως. Τρίτον, θα πρέπει να υφίσταται αυστηρή ιεράρχηση της

αλυσίδας εξουσίας, η οποία ξεκινά από την ομάδα μάνατζμεντ στην κορυφή και συνεχίζει προς τη βάση των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικός έλεγχος από τα ανώτερα στελέχη προς τους υφιστάμενους. Τέλος, η ικανότητα διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων του κάθε ατόμου σύμφωνα με τους κανόνες, θα πρέπει να αποτελεί το μοναδικό κριτήριο για τη διατήρηση και την εξέλιξη των εργαζομένων στην οργάνωση, ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα διάκρισης και μεροληψίας.

Ωστόσο, οι αυστηρές και περίπλοκες δομές, σε συνδυασμό με την έλλειψη ευελιξίας και σωστής οργάνωσης καθιστούν τη γραφειοκρατία αναποτελεσματική και επιρρεπή σε κωλυσιεργίες. Η έλλειψη «πολιτοκεντρικής» οπτικής όσον αφορά τον σχεδιασμό και τη σκοπιμότητα των διαδικασιών, τα πολλαπλά δικαιολογητικά και οι πολλαπλές εμπλεκόμενες υπηρεσίες, καθιστούν τη γραφειοκρατία αναποτελεσματική και εντείνουν τους θεσμικούς και νομικούς περιορισμούς. Πρακτικά η κατάσταση μεταφράζεται σε ασάφεια και δυσκολία ολοκλήρωσης των υποχρεώσεων των πολιτών και των επιχειρήσεων απέναντι στο κράτος, λόγω των πολλαπλών σημείων στα οποία θα πρέπει να απευθυνθούν, τα οποία συχνά δίνουν και αντικρουόμενες ή μη έγκυρες πληροφορίες. Η χρήση και αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων από πολλούς εμπλεκόμενους φορείς και δίχως σαφήνεια σχετικά με τις αρμοδιότητες του καθενός, έχει ως αποτέλεσμα καθυστερήσεις και φαινόμενα αδράνειας (Σπινέλλης κ.α., 2018).

Οι ΤΠΕ μπορούν να λειτουργήσουν ευνοϊκά ως προς την αναβάθμιση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα και των δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, συμβάλλοντας στον καλύτερο συντονισμό του εσωτερικού ενός δημόσιου οργανισμού αλλά και στην αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών. Έτσι, οι επιχειρήσεις δύνανται να επενδύσουν αυτούς τους πόρους αλλού, όπως στην παραγωγή ή στην παροχή υπηρεσιών και νέες επιχειρήσεις θα ξεκινήσουν να λειτουργούν στην αγορά, καθώς η έναρξη της λειτουργίας μιας επιχείρησης θα γίνει ευκολότερη διαδικασία, ενώ οι πολίτες θα εξοικονομήσουν πολύτιμο χρόνο και θα περιορίσουν τις άσκοπες μετακινήσεις, καθώς ταυτόχρονα η εκτέλεση διαδικασιών θα είναι ευκολότερη και πιο κατανοητή. Επιπρόσθετα, αναμένεται βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, περιορίζοντας τις ευκαιρίες διαφθοράς και κακοδιαχείρισης στις δημόσιες υπηρεσίες και αυξάνοντας την εμπιστοσύνη στους κρατικούς θεσμούς και στην κυβέρνηση.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργεί η γραφειοκρατία στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης, τα κράτη μέλη της ΕΕ, καλούνται να αντεπεξέλθουν στις νέες επιταγές που προκύπτουν από την παγκοσμιοποίηση και την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, εκσυγχρονίζοντας και εξευρωπαϊζοντας το σύστημα Δημόσιας Διοίκησης. Η αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού σε συνδυασμό με την επίδραση του νεοφιλελευθερισμού στην αγορά, έχουν συνδράμει στην δημιουργία ενός περίπλοκου εργασιακού περιβάλλοντος στα πλαίσια των Δημόσιων Οργανισμών για τους υπαλλήλους τους (Sotirakou και Zερρου, 2005), καλώντας τους να απασχολούνται ένα σύστημα Δημόσιας Διοίκησης που ανταποκρίνεται στις οργανωτικές και λειτουργικές απαιτήσεις της παγκοσμιοποίησης και των αλλαγών που αυτή επιφέρει σε οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο.

Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η υιοθέτηση πρακτικών eGovernance, το οποίο αποτελεί μια σειρά οργανωτικών αλλαγών και νέων πρακτικών βελτίωσης των Δημόσιων Υπηρεσιών με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, που έχουν υιοθετήσει πολλά ανεπτυγμένα κράτη της ΕΕ. Ο στρατηγικός του στόχος είναι η μείωση των εμποδίων μεταξύ των κρατών-μελών εντός της ευρωπαϊκής αγοράς, προάγοντας την διακίνηση των αγαθών και των υπηρεσιών εντός της ΕΕ, η αποτελεσματική εφαρμογή της εθνικής πολιτικής της κάθε χώρας, καθώς και η ενίσχυση της περιφερειακής και της τοπικής ανάπτυξης (Commission Of The European Communities, 2003).

Επίσης, για την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με χρονοβόρες διαδικασίες συμπλήρωσης εντύπων και παροχής τους κατ' επανάληψη σε διάφορους φορείς ιδρύθηκαν τα one-stop-shop (Wimmer, 2002), δηλαδή κάποια ενιαία σημεία πρόσβασης, όπου οι κυβερνήσεις μπορούν να συλλέγουν δεδομένα για την ολοκλήρωση μίας ή περισσότερων υπηρεσιών, μέσω μιας ενιαίας, ολοκληρωμένης ψηφιακής πλατφόρμας. Χωρίς μια ενιαία θυρίδα, κάθε κυβερνητική υπηρεσία είναι πιθανό να αναπτύσσει τις δικές της διασυνδέσεις με τους πολίτες, έτσι ώστε οι πολίτες να επικοινωνούν μεμονωμένα με τη καθεμία και να διανέμουν πολλές φορές τα ίδια δεδομένα σε διαφορετικές αρχές.

Η έννοια του eGovernance και των one-stop shop θα μελετηθεί πιο αναλυτικά σε επόμενα κεφάλαια. Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθούν οι λόγοι που καθιστούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης θέμα μείζονος



σημασίας και τα προβλήματα που ανακύπτουν και κωλύουν την ολοκλήρωση του έργου.

## 2.4. ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο δημόσιος τομέας καταπιάνεται με μεγάλης κλίμακας ζητήματα, των οποίων η διευθέτηση απαιτεί πιο σφαιρικές προσεγγίσεις και σύνθετες μεθόδους, η εφικτότητα των οποίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική διάχυση των πληροφοριών. Η χρήση των ΤΠΕ συμβάλλει στην άμεση ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ κεντρικής διοίκησης και περιφερειακών μονάδων, την ταχύτερη λήψη αποφάσεων, τη βελτιωμένη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ κράτους και πολίτη. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης μπορεί να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα για την αύξηση της λειτουργικότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Η θετική επίδραση της ανάπτυξης ενός συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναγνωρίστηκε νωρίς από την ΕΕ και αποτέλεσε έργο μείζονος σημασίας, ώστε να βελτιωθεί η λειτουργικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και να ενισχυθούν οι δημοκρατικές διαδικασίες προς όφελος των πολιτών. Σύμφωνα με τον Παρασκευά (2015), υπάρχουν πέντε επίπεδα ωριμότητας των υπηρεσιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ανάλογα με τον βαθμό στον οποίο ο δημόσιος τομέας μιας χώρας έχει κατορθώσει να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις ΤΠΕ: η πληροφόρηση, η αλληλεπίδραση, η αμφίδρομη αλληλεπίδραση, η ηλεκτρονική συναλλαγή και η προληπτική παροχή υπηρεσιών.

Στο επίπεδο της πληροφόρησης, οι ΤΠΕ έχουν αναδειχθεί σε σημαντικό μέσο ηλεκτρονικής ενημέρωσης των πολιτών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τον τρόπο διεκπεραίωσής τους. Ο πολίτης μέσω των ΤΠΕ και του διαδικτύου λαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τα δικαιολογητικά, τους εμπλεκόμενους φορείς και τον τρόπο εκτέλεσης των συναλλαγών προς ολοκλήρωση. Στο δεύτερο επίπεδο της αλληλεπίδρασης, ο πολίτης και οι υπηρεσίες συναλλάσσονται για την λήψη πληροφοριακού υλικού και εντύπων αιτήσεων, βεβαιώσεων, κλπ. Στο επίπεδο της αμφίδρομης αλληλεπίδρασης, ο πολίτης λαμβάνει όλες τις προαναφερόμενες υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα έχει πρόσβαση σε ηλεκτρονικές φόρμες με δυνατότητα άμεσης αποστολής αιτημάτων μέσω ενός συστήματος προς τις δημόσιες υπηρεσίες, εφόσον έχει προηγηθεί ταυτοποίησή του. Στο επίπεδο της ηλεκτρονικής συναλλαγής,

ο πολίτης μέσω ηλεκτρονικού περιβάλλοντος δύναται να ελέγχει την κατάσταση του αιτήματός δίχως καμία ανάγκη συναλλαγής με μη ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Τέλος, το υπέρτατο επίπεδο ωριμότητας θεωρείται η προληπτική παροχή υπηρεσιών (Proactive Service Delivery), οι οποίες παρέχονται χωρίς ο πολίτης να τις αιτηθεί, αναβαθμίζοντας τις παροχές και διευκολύνοντας ακόμα περισσότερο τον πολίτη.

Αν και οι ΤΠΕ δεν αποτελούν *«πανάκεια στη λύση όλων των προβλημάτων ενός οργανισμού»* (Παρασκευάς, 2015), έχει διαπιστωθεί η θετική συσχέτισή τους με επίλυση οργανωτικών προβλημάτων και δυσλειτουργιών και η συνεισφορά τους στην αναβάθμιση του επιπέδου των δημόσιων υπηρεσιών και την επίτευξη παροχής υπηρεσιών ανώτατου επιπέδου ωρίμανσης. Στην ΕΕ πολλές χώρες έχουν κατορθώσει να οργανώσουν την δημόσια διοίκησή τους σε βαθμό υψηλής ικανοποίησης, αγγίζοντας ένα μεγάλο επίπεδο ωριμότητας, ωστόσο άλλες χώρες χρειάζεται να επανεξετάσουν τα δομικά στοιχεία και το κανονιστικό πλαίσιο του δημόσιου τομέα τους.

Η αναποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης θέτει εμπόδια στη λειτουργία της ενιαίας αγοράς, στην πραγματοποίηση επενδύσεων και στην καινοτομία, με αρνητικές συνέπειες στην οικονομική ευημερία μιας χώρας. Επίσης, το χαμηλό επίπεδο υπηρεσιών δυσαρεστεί του πολίτες και δυσκολεύει την καθημερινότητά τους. Οι δημοκρατικές αρχές, η λαϊκή κυριαρχία και η αρχή της διαφάνειας παραμερίζονται, λόγω της περιπλοκότητας των διαδικασιών και της αναποτελεσματικής γραφειοκρατίας. Το επίπεδο περιπλοκότητας των διαδικασιών οδηγεί σε αποκλεισμό μερίδων του πληθυσμού από την συμμετοχή στην κοινωνία της πληροφορίας και την ενεργή εμπλοκή στα κοινά. Η κατάσταση οδηγεί σε γενικότερη ανασφάλεια λόγω της αναξιπιστίας του κράτους. Ωστόσο, τα προαναφερόμενα προβλήματα μπορούν σε μεγάλο βαθμό να διευθετηθούν μέσω της αξιοποίησης των ΤΠΕ και του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης.

Σε επόμενα κεφάλαια θα εξεταστούν πιο αναλυτικά η περίπτωση της Ελλάδας και η πορεία που έχει ακολουθήσει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην χώρα, εξετάζοντας τις επιτυχίες που έχει σημειώσει το ελληνικό κράτος κατά την προσπάθειά του για εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, καθώς και τις δυσκολίες που έχει αντιμετωπίσει και τα αντίστοιχα προβλήματα που επιφέρει η αποτυχία ολοκλήρωσης των εκσυγχρονιστικών προγραμμάτων.

### 3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το σύστημα παροχής υπηρεσιών πολλών χωρών, συμπεριλαμβανομένης της ελληνικής κυβέρνησης, βρίσκεται υπό τη διαδικασία μετασχηματισμού ως αποτέλεσμα των καινοτομιών που εισήγαγαν οι ΤΠΕ στον τρόπο οργάνωσης και άσκησης της δημόσιας διοίκησης. Με την κατάργηση των παραδοσιακών τρόπων διακυβέρνησης και την επικράτηση του eGovernment στη δημόσια διοίκηση, αξιοποιώντας το διαδίκτυο και τις ΤΠΕ, επήλθε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και εξορθολογισμός των εσωτερικών λειτουργιών των δημόσιων αρχών σε πολλά προοδευτικά κράτη του κόσμου (Kim, 2009) και έτσι, η Ελλάδα βρέθηκε μπροστά στο απαιτητικό έργο να συμβαδίσει με τις σύγχρονες νόρμες και να εξευρωπαϊστεί το σύστημα δημόσιας διοίκησής της.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα εξελίχθηκε σε τέσσερα στάδια (Καλογήρου κ.α., 2015): Το πρώτο στάδιο αφορά την περίοδο «επώασης» της δεκαετίας του '70, όποτε συνειδητοποιήθηκε η σημασία των ΤΠΕ και έλαβαν χώρα σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις, ενώ το δεύτερο στάδιο σηματοδοτείται από την εναρκτήρια περίοδο υλοποίησης των προγραμμάτων. Έπειτα, το τρίτο στάδιο αφορά την εύρεση των υλικών υποδομών και του ανθρώπινου δυναμικού που συνδέονται με την ανάπτυξη των ΤΠΕ και το τέταρτο στάδιο είναι η λειτουργική αξιοποίηση όλων αυτών σε ολόκληρο το σώμα της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, αναπτύσσεται ραγδαία μια ψηφιακή οικονομία που χαρακτηρίζεται από τεχνολογικές εξελίξεις σε πολλές πτυχές της επιστήμης, όπως οι βασικές τεχνολογίες, οι κινητές επικοινωνίες, το cloud computing και η ανάλυση δεδομένων, δημιουργώντας νέες ευκαιρίες για το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (Τσακανίκας κ.α., 2014). Το eGovernment αποτελεί μια πρακτική οργάνωσης του δημόσιου βίου και άσκησης της δημόσιας διοίκησης, αξιοποιώντας τις εξελίξεις αυτές. Παρέχει τη δυνατότητα βελτιστοποίησης της σχέσης κόστους - αποτελεσματικότητας, της προαγωγής μεθόδων συμμετοχής των πολιτών και της αύξησης της ποιότητας των υπηρεσιών και της διαφάνειας (Kim, 2009).

Το 2001 το American Society for Public Administration (ASPA) και ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (ΟΗΕ) διατύπωσε πέντε βασικές αρχές που θα πρέπει να

ακολουθούν οι κυβερνήσεις για την ανάπτυξη προτύπων eGovernment: το χτίσιμο υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών, την βελτιστοποίηση της προσβασιμότητας των υπηρεσιών, την κοινωνική ένταξη, την υπευθυνότητα ως προς την πληροφόρηση και την αποτελεσματικότητα της χρήσης των ΤΠΕ και των ανθρώπινων πόρων (UN & ASPA, 2001, όπως αναφέρθηκε σε Kim, 2009). Η έμφαση στις ανάγκες του πολίτη εξασφαλίζει ότι οι υπηρεσίες αναπτύσσονται σύμφωνα με τις αρχές της λαϊκής κυριαρχίας προάγοντας την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ πολιτών και κράτους και μετατρέποντας το κράτος σε έναν ενιαίο οργανισμό που παρέχει υπηρεσίες με διαφάνεια. Η μείωση του κόστους αποτελεί ένα ακόμα πλεονέκτημα που προκύπτει από τη χρήση του διαδικτύου, που συνεπάγεται εξοικονόμηση σε παραγωγή δεδομένων, κόστη μεταφοράς και χρόνο από την προεπισκόπηση των εγγράφων και επικοινωνίας μεταξύ των πολιτών και των αρμόδιων αρχών. Αντίστοιχα, αυξάνεται η ταχύτητα και η αξιοπιστία όσον αφορά την διεκπεραίωση διαδικασιών και παρέχεται ανατροφοδότηση στις αρχές για τον σχεδιασμό και την αναθεώρηση του τρόπου λειτουργίας τους.

Η ΕΕ, ως ένας από τους πιο εύρωστους οργανισμούς διεθνώς, προετοιμάζει διαρκώς δράσεις, που επιφέρουν τεράστια οικονομικά οφέλη στην Ευρωπαϊκή οικονομία και κοινωνία. Οι δράσεις αυτές αφορούν την ενιαία ψηφιακή αγορά, την διαλειτουργικότητα, την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια, την ταχεία και υπερταχεία σύνδεση στο διαδίκτυο, την έρευνα και καινοτομία, την εκπαίδευση σε ψηφιακά ζητήματα και την κοινωνική ένταξη δίχως φαινόμενα αποκλεισμού στην κοινωνία της πληροφορίας (europa.eu).

Η Ελλάδα ως κράτος μέλος της ΕΕ καλείται να υιοθετήσει συγκεκριμένα πρότυπα και να προβεί σε αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις, ώστε να ακολουθεί τις ευρωπαϊκές επιταγές και τα ευρωπαϊκά ιδεώδη. *«Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προσδιόρισε ότι η δημιουργία της ψηφιακής ενιαίας αγοράς αποτελεί μία από τις βασικές της προτεραιότητες. Η ψηφιακή ενιαία αγορά είναι εκείνη η αγορά, στην οποία διασφαλίζεται η ελεύθερη κυκλοφορία των αγαθών, των προσώπων, των υπηρεσιών και των κεφαλαίων και στην οποία τα άτομα και οι επιχειρήσεις μπορούν, ανεξάρτητα της εθνικότητάς τους ή του τόπου κατοικίας τους, να έχουν αδιάλειπτη πρόσβαση και να ασκούν διαδικτυακές δραστηριότητες σε συνθήκες θεμιτού ανταγωνισμού και με υψηλό επίπεδο προστασίας των καταναλωτών και των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα»* (Εθνική Ψηφιακή

Στρατηγική 2016-2021<sup>3</sup>). Η ενιαία ψηφιακή αγορά στα πλαίσια της ΕΕ μπορεί να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας, να αυξήσει την ποιότητα των υπηρεσιών ενώ ταυτόχρονα προσφέρονται σε πιο λογικές τιμές, να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες επιχειρηματικότητας και να ενισχύσει τις υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Έτσι, «η Κοινωνία της Πληροφορίας στην Ελλάδα μπαίνει στον λαβύρινθο της υλοποίησης, που χαρακτηρίζεται από τη δύσκολη και αργή υλοποίηση έργων ΤΠΕ και από ακόμη δυσχερέστερη και προβληματικότερη λειτουργική αξιοποίησή τους» (Καλογήρου κ.α., 2015). Στα επόμενα κεφάλαια θα μελετηθούν οι θεματικές ενότητες που αφορούν την αναγκαιότητα για ανάπτυξη των ηλεκτρονικών δεξιοτήτων των υπαλλήλων της διοίκησης, τις πλατφόρμες ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πολιτών, την εφαρμογή της ηλεκτρονικής υπογραφής στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τα εμπόδια στην αποτελεσματική εφαρμογή των ψηφιακών δράσεων στην Ελλάδα.

---

<sup>3</sup>

<http://mindigital.gr/index.php/announcements-ggdp/1109-systasi-tis-genikisgrammateias-psifiakis-politikis>, ανάκτηση 20/04/2020

### 3.1 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η εκπαίδευση του προσωπικού, όσον αφορά την χρήση των ΤΠΕ αποτελεί παράγοντα μείζονος σημασίας στην επιτυχημένη ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας. Για την πραγματοποίηση νέων οραμάτων και ιδεών, η ηγεσία θα πρέπει να αντικαθιστά τις παλιότερες πρακτικές με την καθιέρωση νέων, γεγονός το οποίο είναι πολύ πιθανό να απαιτεί την πρόσληψη νέου προσωπικού που να είναι εξοικειωμένο με τους νέους στόχους και τις μεθόδους επίτευξής τους (Kim, 2009) και ανάπτυξη ηλεκτρονικών δεξιοτήτων μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και να επηρεάσει θετικά την ανταγωνιστικότητα και τη καινοτομία (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021<sup>4</sup>).

*«Οι ψηφιακές δεξιότητες εμφανίζονται ως ένα βασικό στρατηγικό εργαλείο για να βοηθήσουν την ευρωπαϊκή οικονομία να προσανατολιστεί προς μια δυναμική, έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς ανάπτυξη»* (Τσακανίκας κ.α., 2014). Σύμφωνα με τους Τσακανίκας κ.α (2014), οι ψηφιακές δεξιότητες μπορούν να ταξινομηθούν σε 3 κατηγορίες: στις βασικές ικανότητες που απαιτούνται για τη χρήση κοινών εργαλείων λογισμικού και πιο εξειδικευμένων συστημάτων υποστήριξης επιχειρησιακών λειτουργιών στη βιομηχανία, στις δεξιότητες των επαγγελματιών των ΤΠΕ που απαιτούνται για την έρευνα, την ανάπτυξη, το στρατηγικό σχεδιασμό, το μάρκετινγκ, την πώληση, τη συντήρηση των συστημάτων, κλπ. και τέλος, τις δεξιότητες e-business, δηλαδή τις εξειδικευμένες γνώσεις επί των λειτουργικών και πληροφοριακών συστημάτων, την ικανότητα αξιολόγησης των υπάρχουσών συστημάτων των λογισμικών και διαδικτυακών υπηρεσιών στην αγορά και την κατανόηση των θεμελιωδών αρχών της εναρμόνισης των επιχειρήσεων και της τεχνολογίας.

Δεδομένης της ραγδαίας ανάπτυξης της ψηφιακής οικονομίας, τα άτομα με ψηφιακές δεξιότητες έχουν περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και η συνεισφορά τους είναι καθοριστική στην ευρύτερη οικονομία της χώρας. *«Η επιτυχημένη εφαρμογή των ΤΠΕ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την διαθεσιμότητα του εργατικού*

4

<http://mindigital.gr/index.php/announcements-ggdp/1109-systasi-tis-genikisgrammateias-psifiakis-politikis> ανάκτηση 20/04/2020

δυναμικού να κατέχει τις σχετικές γνώσεις και δεξιότητες ΤΠΕ» (Τσακανίκας κ.α., 2014). Πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο βρίσκονται αντιμέτωπες με ελλείψεις σε επαρκώς καταρτισμένους επαγγελματίες ΤΠΕ, γεγονός που εμποδίζει την ανάπτυξη της περιφερειακής παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας. Η Ελλάδα, επίσης, αντιμετωπίζει αυτό το πρόβλημα και δεν έχει συλλάβει το πλήρες εύρος των ωφελειών από την υιοθέτηση των ΤΠΕ, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από μελέτες.

Με στόχο την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων, το 2017 ιδρύθηκε στην Ελλάδα η Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση (Greek National Coalition for Digital Skills and Jobs<sup>5</sup>), με στόχο να καταφέρει η Ελλάδα να εντάξει την «Ψηφιακή Ατζέντα» της ΕΕ σε όλα τα επίπεδα του δημόσιου και ιδιωτικού βίου. Η «Εθνική Συμμαχία» της Ελλάδας ακολούθησε μια σειρά ενεργειών, όπως η σύσταση της «Επιτροπής για τη Ψηφιακή Οικονομία», με σκοπό την υλοποίηση του «Εθνικού Σχεδίου Δράσης για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση» στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής πολιτικής «Νέα Ατζέντα για τις Δεξιότητες στην Ευρώπη». *«Απώτερο στόχο της Εθνικής Συμμαχίας αποτελεί η διάδοση της ευρωπαϊκής πολιτικής για τις ψηφιακές δεξιότητες στην Ελλάδα, η συνεργασία των μελών της για τη δημιουργία δράσεων ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων και αντιμετώπισης του ψηφιακού χάσματος σε όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας, με τη συμμετοχή εκπροσώπων από όλο το φάσμα της κοινωνίας και η εμπέδωση μακροχρόνιας και επωφελούς συνεργασίας μεταξύ τους»* (Greek National Coalition for Digital Skills and Jobs).

Στο Σχέδιο Δράσης 2019 για την Προώθηση της Καινοτομίας και των Ψηφιακών Δεξιοτήτων, στα πλαίσια δράσεων της Εθνικής Συμμαχίας, η κατάρτιση και πιστοποίηση των εργαζομένων σε ειδικότητες ΤΠΕ αποτελεί επιτακτική ανάγκη (Καραγιαννάκου κ.α., 2019). Για την επίτευξη του σκοπού έχουν οργανωθεί διάφορα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και απόδοσης πιστοποιήσεων γνώσης, στοχεύοντας στην διεύρυνση της γνώσης και των ικανοτήτων και την ενίσχυση της απόδοσης και της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων με δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς εργασίας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων σε ζητήματα δικτύωσης

---

<sup>5</sup> <https://www.nationalcoalition.gov.gr/> ανάκτηση 17/04/2020



υπολογιστών, ώστε να αναβαθμιστούν οι ψηφιακές δεξιότητές τους πάνω σε βασικές εφαρμογές γραφείου. Επίσης, στον τομέα της εκπαίδευσης, το Υπουργείο Παιδείας έχει προγραμματίσει δράσεις προμήθειας και εγκατάστασης εξοπλισμού ΤΠΕ σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας, με σκοπό την ενίσχυση της χρήσης ψηφιακής τεχνολογίας στην εκπαίδευση. Μεγάλης βαρύτητας στόχος κρίνεται και η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των γυναικών δημόσιων υπαλλήλων, οι οποίες φαίνεται να δέχονται διακρίσεις στον επαγγελματικό τομέα, μέσω του σχεδιασμού δράσεων που να απευθύνονται ειδικά στο γυναικείο φύλο. Τέλος, ένας σημαντικός άξονας δράσης είναι και η ανάπτυξη προηγμένων δεξιοτήτων στον τομέα ΤΠΕ, όπως η κυβερνοασφάλεια, οι βασικές αρχές λειτουργίας δικτύων και οι βασικές δεξιότητες διαχείρισής τους, η εφαρμογή των εργαλείων αναλυτικής στην λήψη αποφάσεων, κλπ. (Καραγιαννάκου κ.α., 2019).

*«Το όραμα της κυβέρνησης είναι, οι ΤΠΕ να αποτελέσουν το μοχλό για την επανεκκίνηση και ανάπτυξη της οικονομίας και για την ενίσχυση της απασχόλησης, ιδιαίτερα σε τομείς υψηλής εξειδίκευσης, τον καταλύτη για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη Δημόσια Διοίκηση»* (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021<sup>6</sup>). Ωστόσο, όλα αυτά δεν καθίστανται επιτεύξιμα παρά μόνο εάν η εκπαίδευση περί ψηφιακών τεχνολογιών καθιερωθεί και εδραιωθεί στην ελληνική κοινωνία. Θα πρέπει να αναγνωριστεί πως ακόμα και το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης δεν αποτελεί ένα άπαξ γεγονός, καθώς η επιμόρφωση απαιτεί συνεχή ενασχόληση κι εξέλιξη. Αντίθετα, ειδικά στον τομέα των ΤΠΕ η εκμάθηση πρέπει να γίνει *«σε διάφορα πλαίσια και δια βίου»*, ώστε να μπορέσουν οι Ευρωπαίοι, συμπεριλαμβανομένων φυσικά και των Ελλήνων, να δημιουργήσουν ανταγωνιστικά και πρωτότυπα προϊόντα και υπηρεσίες. (Τσακανίκας κ.α., 2014).

Έχοντας μελετήσει τη σημασία της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων του δημόσιου τομέα για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, στο επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις ψηφιακές πλατφόρμες που αναπτύχθηκαν κατά τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

---

<sup>6</sup>

<http://mindigital.gr/index.php/announcements-ggdp/1109-systasi-tis-genikisgrammateias-psifiakis-politikis> ανάκτηση 20/04/2020

### 3.2 ΠΛΑΤΦΟΡΜΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ

Η επιτυχία της ένταξης ενός συστήματος διακυβέρνησης εμπνευσμένο από το eGovernment, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δυνατότητα ανάπτυξης λειτουργικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών σε πολίτες μέσω της χρήσης των ΤΠΕ και του διαδικτύου. Ο αποτελεσματικός ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δημιουργία ηλεκτρονικών υποδομών και την ανάπτυξη των αντίστοιχων υπηρεσιών, το περιεχόμενο των οποίων θα είναι δημόσια διαθέσιμο, χωρίς να δημιουργούνται αποκλεισμοί και ανισότητες. «Ο έλληνας πολίτης χρειάζεται τις ΤΠΕ για να διευρύνει τις δυνατότητές του και να ενδυναμώσει την παρουσία του. Η ελληνική κοινωνία χρειάζεται τις ΤΠΕ για να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που διασφαλίζει στους πολίτες της, για να μην αποκοπεί από τις διεθνείς εξελίξεις» (Καλογήρου κ.α., 2015).

Η υιοθέτηση των ΤΠΕ στην Ελλάδα και η ανάπτυξη πλατφορμών εξυπηρέτησης των πολιτών παρουσιάζει ορισμένες επιτυχημένες συντονισμένες προσπάθειες (Καλογήρου κ.α., 2015). Ένα από τα πιο επιτυχημένα εγχειρήματα προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης είναι το ηλεκτρονικό σύστημα φορολογικών υπηρεσιών TAXISnet. Πρόκειται για ένα πληροφοριακό σύστημα, μέσω του οποίου οι φορολογούμενοι και οι επιχειρήσεις συναλλάσσονται με τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, παρακάμπτοντας την δημόσια οικονομική υπηρεσία. Με την δημιουργία του TAXISnet εκσυγχρονίστηκε το φορολογικό σύστημα, αναβαθμίστηκε η ενημέρωση των πολιτών και μειώθηκε η γραφειοκρατία, ενώ ο φορολογούμενος μπορεί να δέχεται υπηρεσίες όλο το 24ωρο, όπως η υποβολή δήλωσης φορολογίας εισοδήματος, της εκκαθαριστικής δήλωσης, της περιοδικής δήλωσης, κλπ. (Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης<sup>7</sup>). Από τον Οκτώβριο του 2019 οι υπηρεσίες των δήμων έχουν πρόσβαση στο TAXISnet και πρόσβαση στα στοιχεία του πολίτη, χωρίς να απαιτείται ενέργεια από την πλευρά του (Dikaiologitika News, 2019<sup>8</sup>).

---

<sup>7</sup> <https://www.gsis.gr/> ανάκτηση 21/04/2020

<sup>8</sup> <https://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/aftodioikisi/273991/prosvasi-sto-taxisnet-apoktoyn-oi-ypiresies-ton-dimon> ανάκτηση 21/04/2020

Για την ενίσχυση της διαφάνειας της δημόσιας διοίκησης, με το νόμο 3861/2010 δημιουργήθηκε το πρόγραμμα Δι@ύγεια<sup>9</sup>, που αποσκοπεί στη δημοσίευση στο διαδίκτυο των αποφάσεων των κυβερνητικών οργάνων και της διοίκησης, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή δημοσιότητα της κυβερνητικής πολιτικής και της διοικητικής δραστηριότητας, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και την λογοδοσία από τους φορείς άσκησης της δημόσιας εξουσίας προς τους πολίτες. Έτσι, από τον Οκτώβριο 2010, έχουν ενταχθεί στο πρόγραμμα Δι@ύγεια 3.660 φορείς του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α και Β βαθμού, ενώ έχουν αναρτηθεί περισσότερες από 11.500.000 πράξεις (diavgeia.gov.gr).

Ένα εξίσου επιτυχημένο εγχείρημα της διοίκησης είναι και η ψηφιοποίηση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, έργο το οποίο χρηματοδοτήθηκε από το ΕΣΠΑ. Το «ψηφιακό ΚΕΠ» άρχισε τη λειτουργία του εντός του 2019, με χρονοδιάγραμμα πλήρους εφαρμογής μέχρι το 2021. Στόχος της συγκεκριμένης μεταρρύθμισης είναι η δυνατότητα εξυπηρέτησης, χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία του πολίτη, συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην απλοποίηση και επιτάχυνση της διεκπεραίωσης των διαδικασιών για πολίτες και επιχειρήσεις χωρίς να απαιτείται υποβολή των ίδιων εγγράφων επαναλαμβανόμενα. Με βάση τον πρόσφατο νόμο 4591/2019, τέθηκε ως παράλληλος στόχος και η διευκόλυνση της πρόσβασης για τα άτομα με αναπηρίες σε ιστότοπους και εφαρμογές Δημοσίου (analitis.gr, 2019<sup>10</sup>).

Προς την ίδια κατεύθυνση λειτουργεί και η Κεντρική Διαδικτυακή Πύλη της δημόσιας διοίκησης ERMIS (ermis.gov.gr<sup>11</sup>), όπου οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν ηλεκτρονικές αιτήσεις για υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης και να παραλάβουν το αποτέλεσμα είτε από την ηλεκτρονική τους θυρίδα είτε από το ΚΕΠ που δηλώνουν κατά την υποβολή της αίτησης, σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 4250/2014 (ermis.gov.gr). Τα ηλεκτρονικά έγγραφα της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι ιδιαίτερα αξιόπιστα, καθώς φέρουν στο κάτω μέρος τους ένα μοναδικό «Κωδικό Επαλήθευσης» προκειμένου να μπορούν να επαληθευτούν από οποιονδήποτε

---

<sup>9</sup> <https://diavgeia.gov.gr/> ανάκτηση 21/04/2020

<sup>10</sup> <https://analitis.gr/prwtoboylies-toy-ypoyrgeioy-dioikhtikhs-anasygkrothshs-gia-thn-pshfiakh-anabathmish-toy-dhmosioy/> ανάκτηση 20/04/2020

<sup>11</sup> <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/> ανάκτηση 21/04/2020

αποδέκτη μέσω του μηχανισμού ελέγχου εγκυρότητας εγγράφων που παρέχει η Πύλη «ΕΡΜΗΣ».

Επιπλέον, πρόοδο προς την επίτευξη διαφάνειας αποτελεί η δημοσίευση των δεδομένων που παράγει ο δημόσιος τομέας στο σύστημα Ανοιχτών (Κυβερνητικών) Δεδομένων (Open Government Data<sup>12</sup> - OGD) (Τσακανίκας κ.α., 2014). Σύμφωνα με το Βαρόμετρο Ανοιχτών Δεδομένων (2013), η Ελλάδα βρίσκεται σε μια από τις τελευταίες θέσεις συγκριτικά με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, όσον αφορά την αξιοποίηση των Ανοιχτών Δεδομένων. Ωστόσο, πλέον έχει αναπτυχθεί ο ιστότοπος data.gov.gr, όπου πάνω από 334 φορείς έχουν αναρτήσει στοιχεία προσβάσιμα στο κοινό, όπως διοικητικά έγγραφα, μελέτες, στατιστικά δεδομένα και γεωχωρικά δεδομένα (Χατζηγεωργίου, 2019<sup>13</sup>).

Επίσης, με χρηματοδότηση του ΕΣΠΑ ξεκίνησε το έργο κωδικοποίησης της νομοθεσίας και δημιουργίας του κόμβου «Εθνική Πύλη για την Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση της Νομοθεσίας<sup>14</sup>», με στόχο την ολοκλήρωση του έργου έως το 2021. *«Η Εθνική Πύλη για την Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση της Ελληνικής Νομοθεσίας προβλέπεται να αποτελέσει τον ηλεκτρονικό κόμβο των κωδικοποιημένων νομοθετημάτων, τα οποία θα είναι οργανωμένα σύμφωνα με επικαιροποιημένα πρότυπα, θα παρουσιάζει επικαιροποιημένη και θεματικά ταξινομημένη την ελληνική νομοθεσία και θα τη διαθέτει δωρεάν στο ευρύ κοινό»* (digitalplan.gov.gr). Ως τώρα έχουν κωδικοποιηθεί το Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Υπαλλήλων και οι νομοθεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων, Απλούστευσης Διαδικασιών (Χατζηγεωργίου, 2019).

Σε γενικές γραμμές, έχουν λάβει χώρα και άλλου είδους πρωτοβουλίες που έχουν διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ δημοσίου και πολιτών, όπως η λειτουργία συστήματος ηλεκτρονικής συνταγογράφησης φαρμάκων. Η συνταγογράφηση φαρμάκων πλέον εκτελείται ηλεκτρονικά στο Σύστημα Πρωτοβάθμιας Φροντίδας

---

<sup>12</sup> [www.opengov.gr](http://www.opengov.gr) ανάκτηση 20/04/2020

<sup>13</sup> [https://www.ethnos.gr/oikonomia/28127\\_psifiako-kep-allazei-ta-dedomena-stis-synallages-me-dimosio](https://www.ethnos.gr/oikonomia/28127_psifiako-kep-allazei-ta-dedomena-stis-synallages-me-dimosio), ανάκτηση 19/04/2020

<sup>14</sup> <http://digitalplan.gov.gr/ergo/9/ethniki-pyli-gia-tin-kodikopoiisi-kai-anamorfosi-tis-ellinikis-nomothesias> ανάκτηση 21/04/2020

Υγείας, το οποίο διαχειρίζεται η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης ΑΕ (Κόλλιας, 2020<sup>15</sup>).

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα δεν έχει αξιοποιήσει τα οφέλη των ΤΠΕ στον ίδιο βαθμό όπως σε άλλες χώρες της ΕΕ, τα ανωτέρω στοιχεία υποδηλώνουν πως υπάρχουν κάποια απτά αποτελέσματα και ενδείξεις προόδου στο δημόσιο τομέα. Παρακάτω θα μελετηθεί μια ακόμη καινοτομία στον τρόπο λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η υιοθέτηση της ψηφιακής υπογραφής.

---

<sup>15</sup> <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2013718/noritera-oi-nees-hlektronikes-yphresies-toy-dhmosi.html> ανάκτηση 19/04/2020

### 3.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΥΠΟΓΡΑΦΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που σχετίζονται με τον απαιτούμενο χρόνο και τα λειτουργικά κόστη των συναλλαγών μεταξύ κράτους και πολιτών ή επιχειρήσεων, εντάχθηκε στη δημόσια διοίκηση η ψηφιακή υπογραφή. *«Η διάδοση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και του ηλεκτρονικού εμπορίου καθιστούν αναγκαία τη χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών και σχετικών υπηρεσιών που επιτρέπουν την ταυτοποίηση των δεδομένων»* (Τσακανίκας κ.α., 2014), ενώ ταυτόχρονα τηρούνται οι κανόνες ασφάλειας και εξασφαλίζεται η γνησιότητα των συναλλαγών.

Σε πρακτικό επίπεδο, η ηλεκτρονική υπογραφή αναδείχθηκε σε σημαντικό εργαλείο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διότι συνεπάγεται οφέλη εξοικονόμησης κόστους, λόγω της μείωσης των ταχυδρομικών εξόδων, των υπηρεσιών courier, της χρήσης χαρτιού και μελανιού κλπ., πόροι οι οποίοι μπορούν να διοχετευτούν σε άλλους σκοπούς. Σημαντικό προτέρημα αποτελεί και η ευκολία χρήσης, καθώς τα έγγραφα μπορούν να υπογράφονται ακόμα και από μια κινητή συσκευή, χωρίς χωρο-χρονικά εμπόδια, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των χρηστών. Έτσι, *«η ανάπτυξη και διάδοση των ηλεκτρονικών υπογραφών μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς ανάπτυξη, όπως ορίζονται στην στρατηγική «Ευρώπη 2020»* (Τσακανίκας κ.α., 2014) και να λειτουργήσει ως ελατήριο για την ανάπτυξη μιας ενιαίας ψηφιακής αγοράς.

Η απόκτηση ηλεκτρονικής υπογραφής στην Ελλάδα πραγματοποιείται μέσω της Αρχής Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου (ΑΠΕΔ<sup>16</sup>) και ολοκληρώνεται σε έξι βήματα, ως εξής: πρώτον, ο ενδιαφερόμενος προμηθεύεται ΑΔΔΥ (Ασφαλής Διάταξη Δημιουργίας Υπογραφής), μια ειδική συσκευή σε μορφή έξυπνης κάρτας ή usb token ή κεντρική διάταξη εξ' αποστάσεως δημιουργίας ψηφιακής υπογραφής. Έπειτα, ο ενδιαφερόμενος πραγματοποιεί ηλεκτρονική αίτηση μέσω της πύλης ΕΡΜΗΣ και μεταβαίνει σε ένα ΚΕΠ, όπου ταυτοποιείται φυσικά, επιδεικνύοντας κάποιο έγγραφο ταυτοποίησης. Στη συνέχεια πραγματοποιούνται οι απαραίτητες ρυθμίσεις στον υπολογιστή του ενδιαφερόμενου και γίνεται εγκατάσταση των απαραίτητων προγραμμάτων, ώστε να ολοκληρωθεί η έκδοση του ψηφιακού πιστοποιητικού (aped.gov.gr). Η υιοθέτηση της ψηφιακής υπογραφής στην Ελληνική δημόσια

---

<sup>16</sup> <http://aped.gov.gr/thesmiko-plaisio/egkiklioi.html> ανάκτηση 21/04/2020

διοίκηση αναμένεται να εξοικονομήσει 380 εκ ευρώ. ετησίως σε πόρους (Τσακανίκας κ.α., 2014).

Απολύτως απαραίτητες είναι η προστασία της γνησιότητας του αποστολέα και η διασφάλιση ότι το ηλεκτρονικό μήνυμα δεν έχει αλλοιωθεί κατά τη διαβίβαση, ώστε οι συναλλαγές να χαρακτηρίζονται από ασφάλεια και εμπιστοσύνη. Η επίτευξη μέγιστης ασφάλειας και γνησιότητας των συναλλαγών μπορεί να επιτευχθεί μέσω της χρονικής σήμανσης (time stamping), δηλαδή της ύπαρξης ημερομηνίας και ώρας σε ένα ηλεκτρονικό έγγραφο, τα οποία αποδεικνύουν ότι το έγγραφο υπήρχε σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και ότι δεν έχει τροποποιηθεί έκτοτε. Επίσης, η χρήση ηλεκτρονικής σφραγίδας, μηχανισμός που λειτουργεί όπως μια συστημένη επιστολή στον φυσικό κόσμο, μπορεί να δράσει ως πιστοποίηση της προέλευσης και της ακεραιότητας του εγγράφου, καθώς και εγγύηση της νομικής και θεσμικής αποδοχής του (Τσακανίκας κ.α., 2014). Γενικά, η απομακρυσμένη ψηφιακή υπογραφή χαίρει πλέον νομικής ισχύος ισοδύναμης με την ιδιόχειρη υπογραφή, με αναγνώριση σε όλα τα άλλα κράτη μέλη της ΕΕ (iefimerida.gr, 2016<sup>17</sup>).

Έτσι, η ηλεκτρονική υπογραφή πλέον αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, προσφέροντας μεγάλη διευκόλυνση σε ιδιώτες και επιχειρήσεις και προάγοντας την ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ κράτους και πολιτών. Έχοντας μελετήσει τις επιτυχημένες προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, παρακάτω θα ερευνηθούν και τα τρωτά σημεία της και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει το ελληνικό κράτος κατά την προσπάθεια υλοποίησης του εγχειρήματος.

---

<sup>17</sup> <https://www.iefimerida.gr/news/257091/evea-psifiaki-ypografi-gia-tis-epiheiriseis-se-tessera-vimata> ανάκτηση 21/04/2020

### 3.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ακολουθώντας το παράδειγμα της ΕΕ, η Ελλάδα επιχειρεί τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης της χώρας, αφομοιώνοντας πρακτικές του eGovernance, με σκοπό να συμβαδίζει με τις επιταγές των σύγχρονων καιρών και να αποτελεί ένα λειτουργικό και ανταγωνιστικό κράτος στη διεθνή αγορά. Ωστόσο, η ελληνική δημόσια πολιτική eGovernance επιχειρείται να εφαρμοστεί σε ένα σύστημα δημόσιας διοίκησης που μέχρι πρότινος δεν είχε πλήρως κατανοήσει τις απαιτήσεις για την επίτευξη του εγχειρήματος (Γεωργαράκης, 2017). Έτσι, όπως όλοι οι θεσμικοί και τεχνολογικοί μετασχηματισμοί που επιχειρήθηκαν στη χώρα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αντιμετώπισε πολλά προβλήματα και αναδύθηκε *«ένας λαβύρινθος της υλοποίησης-αξιοποίησης έργων και παρεμβάσεων που έχουν στο επίκεντρό τους τις ΤΠΕ»* (Καλογήρου κ.α., 2015).

Σύμφωνα με τους Σπινέλης κ.α. (2018) ένα βασικό πρόβλημα κατά το εγχείρημα εντοπίζεται στην έλλειψη ενός διαχρονικού οράματος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, παρά την διατύπωση ορισμένων αποσπασματικών στόχων ανά καιρούς, με αποτέλεσμα να καθίσταται αδύνατος ο συντονισμός των δράσεων και η επιτυχής ανάπτυξη συστημάτων και υπηρεσιών. Αν και έχουν σημειωθεί ορισμένες επιτυχημένες ενέργειες, όπως η ανάπτυξη του συστήματος taxisnet, της Διαύγειας και του OpenGov, η έλλειψη οράματος δρα κατασταλτικά προς την ανάπτυξη μια ολιστικής προσέγγισης.

Η κατάσταση οδηγεί σε ανάπτυξη ψηφιακών στρατηγικών, σύμφωνα με τις οδηγίες και τους στόχους της ΕΕ, οι οποίες δεν υλοποιούνται ποτέ ή υλοποιούνται αφότου έχει μεσολαβεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και οι τεχνολογίες αυτές θεωρηθούν απαρχαιωμένες. Στην περίπτωση ύπαρξης της δυνατότητας χρηματοδότησης ενός προγράμματος, η υλοποίηση του έργου γίνεται δίχως να έχει προηγηθεί μελέτη προσφορότητάς του στη δημόσια διοίκηση και εν απουσία ενός μελετημένου πλάνου υλοποίησης, που να καθορίζει τους συνεκτικούς επιμέρους στόχους, το χρόνο, τους πόρους, τους τρόπους και κανόνες υλοποίησης, καταδικάζοντας κάθε προσπάθεια να παραμένει ημιτελής. Την κατάσταση δυσχεραίνουν *«διοικητικές δομές με*



*αντικρουόμενες, δυσδιάκριτες γραφειοκρατικές αρμοδιότητες και συναρμοδιότητες, σε ένα πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο διαχείρισης μιας αντιπαραγωγικής και αναποτελεσματικής Δημόσιας Διοίκησης» (Σπινέλης κ.α., 2018).*

Επιπρόσθετα, όταν οι φορείς υλοποίησης της στρατηγικής καλούνται να υποβάλλουν έργα προς χρηματοδότηση σύμφωνα με τη δημοσιευμένη στρατηγική, τα έργα αυτά συχνά καλύπτουν επείγουσες και αποσπασματικές ανάγκες των φορέων, χωρίς να γίνεται επιλογή των έργων με ανταγωνιστικά κριτήρια, με αποτέλεσμα να σπαταλιούνται σημαντικοί πόροι για την υλοποίηση έργων μικρής σημασίας. Στην επιδείνωση της κατάστασης συμβάλλει και η έως πρότινος έλλειψη ενός υπεύθυνου κεντρικού οργάνου για τη χάραξη στρατηγικής και τη συνολική εποπτεία των έργων ψηφιακού μετασχηματισμού στο Δημόσιο. Πλέον, αυτό καλύπτεται θεσμικά με την Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής και το νεοσύστατο Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης (Σπινέλης κ.α., 2018).

Επιπλέον, η πολιτική αστάθεια στην Ελλάδα και οι αλληπάλληλες αλλαγές κυβερνήσεων και αρμόδιων των τελευταίων ετών, οδηγούν σε συχνές αλλαγές του θεσμικού πλαισίου, αβεβαιότητα και έλλειψη προσήλωσης, καθυστερώντας ή κωλύοντας την ολοκλήρωση των έργων. Οι επιπτώσεις επεκτείνονται και σε ζητήματα διαφάνειας και λογοδοσίας των αρμόδιων του δημοσίου προς τους πολίτες. Η ηγεσία αποτελεί παράγοντα μείζονος σημασίας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της διοίκησης και της προετοιμασίας ενός αποτελεσματικού πλάνου ως χάρτη μελλοντικής ανάπτυξης (Kim, 2009) και το αποτελεσματικό μάνατζμεντ εξασφαλίζει τη δυνατότητα μακροπρόθεσμης εφαρμογής της προσχεδιασμένης πολιτικής.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση σε ότι αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται από δαπανηρές, χρονοβόρες και αφιλόξενες υπηρεσίες, πολύπλοκες διαδικασίες, γραφειοκρατία και αδιαφάνεια (Σπινέλης κ.α., 2018). Η πολιτοκεντρική προσέγγιση ελλείπει και ο σχεδιασμός των ηλεκτρονικών υπηρεσιών γίνεται μέσα από μία διαδικαστική οπτική, που εξυπηρετεί μόνο την διεκπεραίωση των διαδικασιών αυτή καθ' εαυτή.

Σε επόμενο στάδιο, συχνά προκύπτουν προβλήματα σχετικά με την συντήρηση των έργων, καθώς τα περισσότερα έργα ΤΠΕ συγχρηματοδοτούνται κυρίως από ευρωπαϊκά ταμεία, ωστόσο το βάρος συντήρησης πέφτει στον τακτικό προϋπολογισμό της χώρας, γεγονός το οποίο δεν είναι πάντα εφικτό, καθώς το κόστος

συντήρησης μπορεί να ανέλθει στο 20% της αξίας του έργου (Σπινέλης κ.α., 2018). Το έλλειμμα αυτό καλύπτεται συχνά με εγκατάλειψη υφιστάμενων προγραμμάτων και υλοποίηση νέων επιχορηγούμενων. Επιπλέον, η εξάρτηση από συγκεκριμένους προμηθευτές λόγω της πολυπλοκότητας των έργων πληροφορικής, καθιστά υψηλό τον κίνδυνο αποτυχίας των εγχειρημάτων και υποχρέωσης επιστροφής της χρηματοδότησης που έχει εκταμιευθεί, λόγω των χρονοβόρων διαδικασιών που καθιστούν κάποια έργα απαρχαιωμένα πριν την ολοκλήρωσή τους και οδηγούν σε υψηλή σπατάλη πόρων, οι οποίοι προορίζονταν για την συντήρηση των συστημάτων αυτών.

Επιπλέον, *«όπως και στο επίπεδο στρατηγικών επιλογών και διαδικασιών, παρατηρείται έντονη ασυνέχεια και στο τεχνικό επίπεδο με ταυτόχρονη μη αξιοποίηση υπάρχουσών δομών και πόρων»* (Σπινέλης κ.α., 2018), με απουσία δομών και λογισμικού υψηλού επιπέδου και εφαρμογές που δεν συνεργάζονται αρμονικά μεταξύ τους. Η ασυνέχεια αυτή παρατηρείται τόσο στον σχεδιασμό των ψηφιακών περιβαλλόντων που προορίζονται για χρήση από τους πολίτες, όσο και στον διαμοιρασμό δεδομένων και την επικοινωνία των συστημάτων των υπηρεσιών.

Επίσης, υφίσταται αδυναμία πλήρους τεκμηρίωσης των διαδικασιών λόγω του απαρχαιωμένου κανονιστικού πλαισίου, το οποίο εμποδίζει την ανάπτυξη νέων προδιαγραφών και τη διόρθωση των συστημάτων. Έτσι, από τα πληροφοριακά συστήματα ελλείπει το στοιχείο της λειτουργικότητας και της δυνατότητας διεκπεραίωσης σύνθετων διεργασιών και κατά την ανταλλαγή εγγράφων και πληροφοριών διαμεσολαβεί ένας μεγάλος αριθμός άστοχων γραφειοκρατικών διαδικασιών. Το κακής ποιότητας θεσμικό και νομικό πλαίσιο της χώρας, η έλλειψη κωδικοποίησης των νόμων και οι αντικρουόμενες θεσμικές ρυθμίσεις δημιουργούν εμπόδια στην πραγματοποίηση κρίσιμων έργων. Η θεσμική καθιέρωση των ηλεκτρονικών διαδικασιών και η επερχόμενη κατάργηση των έγγραφων διαδικασιών κινείται νωχελικά, με αποτέλεσμα την παράλληλη λειτουργία έγγραφων και ηλεκτρονικών διαδικασιών, που συχνά χαρακτηρίζονται από ασυμφωνία.

Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς πολλές μονάδες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαρτίζονται από στελέχη που έχουν επιλεγεί αναξιοκρατικά και δεν διαθέτουν την απαιτούμενη κατάρτιση. Επιπλέον, η απουσία αξιολόγησης του έργου των εργαζομένων και παροχής κινήτρων υψηλής απόδοσης καθυστερούν τα σημάδια

προόδου και δρουν κατασταλτικά στη δημιουργία κινήτρων εκπαίδευσης σε ψηφιακά θέματα. Εξίσου αναποτελεσματική είναι η ενδοϋπηρεσιακή συνεργασία και η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών φορέων, λόγω της επικρατούσας κουλτούρας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση και της έντονης ευθυνοφοβίας (Σπινέλης κ.α., 2018).

Οι δυσλειτουργικότητες που χαρακτηρίζουν το εγχείρημα ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αντικατοπτρίζονται και στα αποτελέσματα διεθνών μελετών. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) του 2017, η Ελλάδα στον ψηφιακό μετασχηματισμό κατέλαβε την 26η θέση από τις 28 και την 24η αναφορικά με τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες (Σπινέλης κ.α., 2018). Ωστόσο, σε ένα θετικό πόρισμα, το 38% των χρηστών του διαδικτύου στην Ελλάδα έχει ανταλλάξει συμπληρωμένα έντυπα με τη Δημόσια Διοίκηση μέσω του διαδικτύου, ποσοστό που ξεπερνά το 34% του μέσου όρου της ΕΕ. Στο δείκτη προσυμπληρωμένων φορμών με ήδη γνωστά στη Δημόσια Διοίκηση στοιχεία, η Ελλάδα κατέλαβε τη τελευταία θέση, και την 25η θέση στο ποσοστό παροχής ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τα στοιχεία, *«η Ελλάδα υστερεί στα τρία τέταρτα των δεικτών του Digital Scoreboard, όπως έχει οριστεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2017»* (Σπινέλης κ.α., 2018).

Σε διεθνές επίπεδο, σύμφωνα με τους Σπινέλης κ.α. (2018), μελέτη του ΟΗΕ το 2016 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε 193 χώρες, αξιοποιώντας το Δείκτη Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (EGDI), κατέδειξε την Ελλάδα ως χώρα με υψηλή ψηφιακή ανάπτυξη, καταλαμβάνοντας συνολικά την 43η θέση διεθνώς. Ωστόσο, η επίδοσή της ήταν χαμηλή για τα ευρωπαϊκά δεδομένα, καθώς μεταξύ των χωρών της ΕΕ βρέθηκε στην 21η θέση. Στην ίδια μελέτη παρουσιάζεται ο Δείκτης Ηλεκτρονικής Συμμετοχής (EPART), που μετράει την ηλεκτρονική συμμετοχή μέσω της πληροφόρησης και παροχής πληροφοριών στο διαδίκτυο, στον οποίο η Ελλάδα καταλαμβάνει την 65η θέση διεθνώς και την 23η θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ.

Σύμφωνα με δεδομένα του Digital Agenda Scoreboard (2014), το έτος 2013 στην Ελλάδα 55% των νοικοκυριών διέθετε ευρυζωνική σύνδεση, εκ των οποίων μόλις 2% ήταν ταχείας σύνδεσης, ενώ στην Ευρώπη το αντίστοιχο μερίδιο ανερχόταν σε 76% και 21% αντίστοιχα. Το ποσοστό υιοθέτησης κινητής ευρυζωνικότητας στην Ελλάδα ανερχόταν στο 36%, ενώ ο μέσος όρος της ΕΕ ήταν 62%. Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat, το 2012 το 65% των ατόμων στην Ελλάδα είχε χαμηλές ή καθόλου

ψηφιακές δεξιότητες, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τον ευρωπαϊκό μέσο όρο ήταν περίπου 47%, ενώ στο εργατικό δυναμικό, το 55% των Ελλήνων παρουσιάζουν χαμηλές ή καθόλου ψηφιακές δεξιότητες, ενώ στην ΕΕ ο αντίστοιχος μέσος όρος είναι 39%. Όσον αφορά το ηλεκτρονικό εμπόριο, το 2013 το 25% των πολιτών στην Ελλάδα δήλωσε πως είχαν αγοράσει αγαθά ή υπηρεσίες μέσω του διαδικτύου, με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο να ανέρχεται στο 47%. Τέλος, από την πλευρά των επιχειρήσεων, το 2013, το 15% των μεγάλων επιχειρήσεων στην Ελλάδα δήλωσαν πως πραγματοποιούσαν πωλήσεις μέσω διαδικτύου σε σχέση με το 35% της ΕΕ (Τσακανίκας κ.α., 2014)

Από τα παραπάνω στοιχεία συμπεραίνεται ότι η Ελλάδα σε σύγκριση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες υστερεί στην αφομοίωση των ΤΠΕ και του διαδικτύου στα πλαίσια την κοινωνίας και της οικονομίας της. Αυτό οφείλεται στα πολλαπλά επίπεδα δυσκολιών που προκύπτουν κατά την προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης. Οι επιταγές της ΕΕ για τα κράτη μέλη της οργάνωση αποτέλεσαν μοχλό για τις αποφάσεις και τις ενέργειες της ελληνικής κυβέρνησης κατά την λήψη αποφάσεων και εκτέλεσης προγραμμάτων. Για αυτό το λόγο, στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθούν οι στρατηγικοί στόχοι της ΕΕ περί ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης και οι αντίστοιχοι στόχοι της Ελλάδας και θα πραγματοποιηθεί μια συγκριτική ανάλυση, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός σύγκλισης ή απόκλισής τους.

#### 4. ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΓΙΑ ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ΕΕ ήταν από τους πρώτους φορείς διεθνώς που αναγνώρισε τη δυναμική των ΤΠΕ και του διαδικτύου και τις νέες ευκαιρίες που αναδύονται στον σύγχρονο κόσμο λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων. Ήδη από το 1999 αναγνώρισε το διαδίκτυο ως μέσο υλοποίησης των στόχων της «στρατηγικής της Λισσαβόνας» και εγκρίνοντας την πρωτοβουλία eEurope, έθεσε στόχο να γίνει μέχρι το 2010 η ανταγωνιστικότερη οικονομία εντάσεως γνώσης παγκοσμίως (Γεωργαράκης, 2017). Σειρά στρατηγικών ενεργειών ακολούθησε, με στόχο την βέλτιστη αξιοποίηση των ΤΠΕ προς μια κατεύθυνση οικονομικής ευημερίας, κοινωνικής συνέχειας και βιωσιμότητας.

Με το σχέδιο δράσης eEurope 2005, το οποίο ψηφίστηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Σεβίλλης τον Ιούνιο του 2002 με περιθώριο υλοποίησης ως το 2005, ως στόχος τέθηκε η βέλτιστη αξιοποίηση των ευρυζωνικών τεχνολογιών. Το 2005, ακολούθησε η στρατηγική i2010, μια στρατηγική για την κοινωνία της πληροφορίας και τα μέσα ενημέρωσης, που εντάχθηκε στο πλαίσιο της αναθεωρημένης «στρατηγικής της Λισσαβόνας», με στόχο την ανάπτυξη του τομέα απασχόλησης και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Τη στρατηγική i2010 ακολούθησε η Στρατηγική «Ευρώπη 2020», η οποία προτάθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στις 3 Μαρτίου 2010 και αποτελεί μια η 10ετή στρατηγική της ΕΕ για την ανάπτυξη και την απασχόληση, με στόχο την έξοδο από την κρίση και την αειφόρο και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη (Γεωργαράκης, 2017).

Στην Ελλάδα το 2012, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις ευρωπαϊκές στρατηγικές, όπως ορίζονται από την στρατηγική «Ευρώπη 2020», ανακοινώθηκε η Εθνική Στρατηγική για τις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση από την Επιτροπή Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Στόχος της ήταν η εφαρμογή του ευρωπαϊκού ψηφιακού θεματολογίου στην ελληνική δημόσια διοίκηση με την δημιουργία ενιαίας ψηφιακής αγοράς, την διαλειτουργικότητα, την εμπιστοσύνη και ασφάλεια, την ταχεία και υπερταχεία πρόσβαση στο διαδίκτυο, την έρευνα και καινοτομία και την βελτίωση του ψηφιακού εγγραμματισμού (Γεωργαράκης, 2017).

Το 2013 δημοσιοποιήθηκε εκ νέου Εθνική Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση με περιθώρια υλοποίησης μιας 10ετίας, η οποία αποτελείται από τρεις επιμέρους αλληλένδετες στρατηγικές που αφορούν τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και το κράτος. Στόχος της συγκεκριμένης στρατηγικής ήταν η παροχή όσο το δυνατόν περισσότερων ψηφιακών υπηρεσιών προς τον πολίτη, χωρίς απαίτηση φυσικής παρουσίας του, η επίτευξη πλήρους συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης μέσω της χρήσης ψηφιακών μέσων και η ανάπτυξη και ένταξη σύγχρονων, ασφαλών και ποιοτικών υποδομών στην επικοινωνία μεταξύ πολιτών, επιχειρήσεων και δημόσιου τομέα (Γεωργαράκης, 2017).

Στις υποενότητες που ακολουθούν θα εξεταστούν αναλυτικά οι ψηφιακοί στόχοι της Ευρώπης και της Ελλάδας για την περίοδο 2014 – 2020. Θα επιχειρηθεί μια συγκριτική ανάλυση με σκοπό να διαπιστωθεί ο βαθμός ταύτισής τους και κατά πόσο η εθνική πολιτική συνάδει με τις επιταγές και τους στόχους της ΕΕ.

#### 4.1 ΨΗΦΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2014 – 2020

Όπως είδαμε παραπάνω, η ΕΕ, αναγνωρίζοντας τη δυναμική που εισήγαγαν οι ΤΠΕ και το διαδίκτυο σε κοινωνικο-οικονομικό επίπεδο, έθεσε μια σειρά στρατηγικών στόχων ένταξης των νέων τεχνολογιών στο πολιτικό πεδίο και ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης. Ένα εξ αυτών ανακοινώθηκε στις 19 Απριλίου του 2016, αποτελώντας ένα αναθεωρημένο σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, με περιθώριο ολοκλήρωσης έως το 2020.

Ο στόχος του προγράμματος ήταν η επίτευξη μιας ψηφιακής ενιαίας αγοράς, με κατάργηση των ψηφιακών φραγμών και την πρόληψη τυχόν προβλημάτων κατά την προσπάθεια υλοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης του εκάστοτε κράτους-μέλους, ενώ παράλληλα επιταχύνονται οι διαδικασίες και οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καθίστανται πιο οικονομικές και φιλικές προς τον πολίτη. Στο πολιτικό πεδίο, προτεραιότητα δόθηκε στη χρήση ψηφιακών υποδομών, όπως η ηλεκτρονική ταυτοποίηση, η ηλεκτρονική υπογραφή, η ηλεκτρονική τιμολόγηση και η αυτοματοποιημένη μετάφραση, με στόχο τη διευκόλυνση της διασύνδεσης των κρατών. Η δεύτερη προτεραιότητα του προγράμματος αφορά τη διασυνοριακή διαλειτουργικότητα και τη διευκόλυνση της κινητικότητας των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η βελτιωμένη διαλειτουργικότητα συνεπάγεται και διευκόλυνση της ψηφιακής διάδρασης ανάμεσα στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τη διοίκηση (Γεωργαράκης, 2017).

Κατά τη διαδικασία υλοποίησης του σχεδίου, ως μοχλός τέθηκαν ορισμένες αρχές, όπως η αρχή της χρήσης ψηφιακών μέσων για την διεκπεραίωση διαδικασιών από προεπιλογή, η αρχή της παροχής μιας πληροφορίας προς τη διοίκηση μόνο μια φορά και η αρχή της συμπερίληψης και της προσβασιμότητας, δίχως αποκλεισμούς. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αρχή της διαφάνειας, σύμφωνα με την οποία οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να μοιράζονται πληροφορίες και δεδομένα μεταξύ τους και οι πολίτες και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν πρόσβαση και έλεγχο επί των δεδομένων αυτών, καθώς και επί των διοικητικών διαδικασιών. Επιπλέον, η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να παρέχει δημόσιες υπηρεσίες διασυνοριακά, με στόχο τη διευκόλυνση της κινητικότητας και την εδραίωση της Ενιαίας Αγοράς, με απαραίτητη προϋπόθεση την διαλειτουργικότητα των υπηρεσιών την ανεμπόδιστη λειτουργία

των δημόσιων υπηρεσιών εντός της ενιαίας αγοράς. Τέλος, από τις βασικότερες αρχές του προγράμματος είναι η αξιοπιστία και η ασφάλεια και η ενσωμάτωση αυτών των στοιχείων από τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού των προγραμμάτων, με προστασία των προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικότητας.

Το σχέδιο βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην προσέγγιση της Ανοικτής Διακυβέρνησης, η οποία στοχεύει στην δημιουργία ανοιχτής, αποτελεσματικής και χωρίς αποκλεισμούς δημόσιας διοίκησης εντός των πλαισίων της ΕΕ, παρέχοντας *«χωρίς σύνορα, εξατομικευμένες, φιλικές προς τον χρήστη, διατερματικής σύνδεσης ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες σε όλους τους πολίτες και όλες τις επιχειρήσεις»* (Γεωργαράκης, 2017, σελ. 79). Η έννοια της ανοιχτής διακυβέρνησης συνοψίζεται ως το άνοιγμα των δημοσίων δεδομένων, η αύξηση της ανταλλαγής πληροφορίας και γνώσης, η διαφάνεια και η συνεργασία για το σχεδιασμό, την παραγωγή και την παροχή δημοσίων υπηρεσιών (Γεωργαράκης, 2017, σελ. 79).

Επιπλέον, ακρογωνιαίο λίθο κατά την προσπάθεια υλοποίησης του σχεδίου περι ενιαίας ψηφιακής αγοράς αποτελεί η ευρωπαϊκή πρωτοβουλία για το υπολογιστικό νέφος, που αποσκοπεί στη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου, ανοιχτού περιβάλλοντος, το οποίο θα παρέχει δυνατότητα αποθήκευσης, κοινής χρήσης και περαιτέρω αξιοποίησης δεδομένων. Έτσι, θα υπάρχει πρόσβαση σε υψηλού επιπέδου υποδομές δεδομένων για την επιστημονική κοινότητα, τη βιομηχανία και τις δημόσιες αρχές στην Ευρώπη.

Σε έκθεσή της η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018) παρέθεσε μια σειρά επιμέρους στόχων για κάθε κράτος μέλος της ΕΕ και συνόπισε στο τέλος τους ευρύτερους στόχους της οργάνωσης ως εξής: Ο πρώτος στόχος που τέθηκε είναι η βελτίωση και η σταθεροποίηση του πλαισίου eGovernment και η διασφάλιση ότι ο δημόσιος τομέας και οι τομείς δημοσίου ενδιαφέροντος, όπως η υγεία και η περίθαλψη, η εκπαίδευση, οι μεταφορές, οι πολιτιστικοί και δημιουργικοί τομείς, μπορούν να αναπτύξουν και να αποκτήσουν πρόσβαση σε υπερσύγχρονες ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης συστημάτων, όπως το σύστημα υγείας (eHealth), το σύστημα δικαιοσύνης (eJustice), το φορολογικό σύστημα (eTax) και το σύστημα διαφάνειας (eProcurement). Η δημιουργία περισσότερων πλατφορμών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δύναται να καλύψει μεγαλύτερο φάσμα αναγκών και τομέων του δημοσίου.



Ο δεύτερος στόχος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής είναι η εισαγωγή ή βελτίωση της χρήσης της ηλεκτρονικής ταυτότητας (eID) και της ψηφιακής υπογραφής, μέσω της αξιοποίησης του λογισμικού Open-eid, που προσφέρει υποστήριξη σε λειτουργίες με κρυπτογραφικά μέσα και τη δυνατότητα χειρισμού εγγράφων με κρυπτογράφηση. Η ηλεκτρονική ταυτότητα έχει υιοθετηθεί ήδη από το 2002 στην Εσθονία και οι συνηθέστερες χρήσεις της περιλαμβάνουν την ταξιδιωτική χρήση στην ΕΕ και στη ζώνη Σέγκεν, την ασφάλιση υγείας, την αναγνώριση ταυτότητα κατά την είσοδο σε ηλεκτρονικούς λογαριασμούς τραπεζών από απομακρυσμένους υπολογιστές, την ψηφιακή υπογραφή, κ.α. (Γεωργαράκης, 2017).

Ως τρίτος στόχος τέθηκε η ανάπτυξη των δυνατοτήτων αξιοποίησης των ΤΠΕ, με διάφορους τρόπους, όπως της προσφοράς πρόσβασης στις δημόσιες διοικήσεις σε δοκιμές και πιλοτικές εφαρμογές ψηφιακών τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένης της διασυννοριακής τους χρήσης, με στόχο τη βελτίωσή τους μέσω της ανατροφοδότησης πληροφοριών για τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Τέταρτο στόχο αποτελεί η εισαγωγή νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση, όπως το cloud computing ένα μοντέλο που επιτρέπει την εύκολη πρόσβαση σε ένα δίκτυο διαμορφωμένο από υπολογιστικούς πόρους (π.χ. δίκτυα, διακομιστές, αποθηκευτικούς χώρους, εφαρμογές και υπηρεσίες), τα οποία είναι εύκολα και γρήγορα προσβάσιμα. Η τεχνολογία νέφους φέρει πέντε βασικά χαρακτηριστικά: την αυτοεξυπηρέτηση, την ευρεία πρόσβαση στο δίκτυο, την δυνατότητα συγκέντρωσης των πόρων, την ταχύτητα, την ελαστικότητα και τη δυνατότητα μέτρησης της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η τεχνολογία νέφους μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου, ανοικτού περιβάλλοντος για την επιστημονική κοινότητα, που θα επιτρέπει την αποθήκευση, την κοινοχρησία και περαιτέρω χρήση επιστημονικών δεδομένων και αποτελεσμάτων.

Ο πέμπτος στόχος της ΕΕ κατά την υλοποίηση ψηφιακών μετασχηματισμών είναι η απλοποίηση της διαδικασίας παροχής δημόσιων υπηρεσιών και η αύξηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης μέσω των ΤΠΕ και των δυνατοτήτων που παρέχουν για μείωση των μετακινήσεων και του χρόνου διεκπεραίωσης διαδικασιών, καθώς και της δυνατότητας διατήρησης ψηφιακού αρχείου, δίχως να απαιτείται η πολλαπλή εισαγωγή πληροφοριών στα ηλεκτρονικά συστήματα. Σε αυτή τη κατεύθυνση μπορεί να συμβάλλει η διαλειτουργικότητα μεταξύ των υπηρεσιών σε εθνικό και υπερεθνικό επίπεδο, ώστε να ενθαρρύνεται η γρήγορη και ασφαλής

επικοινωνία των συστημάτων που συνιστούν τον δημόσιο τομέα, καθώς και η ανταλλαγή πληροφοριών και διεκπεραίωση διαδικασιών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τόσο σε εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Έκτος στόχος του προγράμματος είναι η ανάπτυξη ολοκληρωμένων ψηφιακών αρχείων, όπως η εφαρμογή της πολιτικής Ανοιχτών Δεδομένων, δηλαδή της πρόσβασης των πολιτών σε όλες τις διοικητικές αποφάσεις και ενέργειες, μέσω της δημοσίευσής του σε μια ηλεκτρονική κυβερνητική πλατφόρμα, με σκοπό την ενίσχυση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας της δημόσιας διοίκησης. Αντίστοιχα σημαντική είναι και η οργάνωση και η ψηφιοποίηση των μητρώων του δημοσίου, ώστε να υπάρχει ένα ενημερωμένο και ολοκληρωμένο ψηφιακό αρχείο που θα ενισχύσει την εγκυρότητα των πληροφοριών και τη διαλειτουργικότητα των υπηρεσιών.

Τέλος, βασικός στόχος της ψηφιακής ατζέντας της ΕΕ είναι η βελτίωση και ο εκσυγχρονισμός των υποδομών ΤΠΕ στα κράτη μέλη, με επενδύσεις σε υλικοτεχνικές δομές που θα προάγουν την επαφή των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις νέες τεχνολογίες και θα ενισχύσουν και εκσυγχρονίσουν τις ήδη υπάρχουσες.

Ακολουθώντας τα παραπάνω βήματα, η Ευρώπη θα αναβαθμίσει τη θέση της, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της σε παγκόσμιο επίπεδο και δημιουργώντας μια ισχυρή ψηφιακή ενιαία αγορά. Στα πλαίσια της αρχής της διαλειτουργικότητας και της εξάλειψης του αποκλεισμού, ζητούμενο είναι όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ να κινούνται προς την ίδια εκσυγχρονιστική κατεύθυνση. Έτσι, στο επόμενο κεφάλαιο θα μελετηθούν οι αντίστοιχοι στρατηγικοί στόχοι που έχει θέσει η Ελλάδα για το ίδιο χρονικό διάστημα, ώστε να εξεταστεί το κατά πόσο συνάδουν με τους στόχους της ΕΕ.

## 4.2 ΨΗΦΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2014 – 2020

Η Ελλάδα, ως χώρα μέλος της ΕΕ, έχει επηρεαστεί έντονα από τα οράματα και τους στόχους της ΕΕ περί του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι, τα τελευταία χρόνια, με μια σχετική καθυστέρηση σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια εκσυγχρονισμού και ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης της χώρας.

Τον Ιούλιο του 2014 δημοσιεύθηκε, λοιπόν, η στρατηγική «Ψηφιακή Ελλάδα 2021», η οποία έθεσε τους εξής στόχους: τη γνήσια πρόσβαση σε προηγμένες ψηφιακές υποδομές, την ψηφιακή ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο, την ομαλή λειτουργία και αποτελεσματική διασύνδεση του κράτους, την ψηφιακή συνοχή σε όλα τα κοινωνικά επίπεδα και τη βιωσιμότητα του οικοσυστήματος αυτού (Γεωργαράκης, 2017). Για την υλοποίηση των στόχων το κράτος θα πρέπει να εστιάσει στην ανάπτυξη του τομέα των ανοιχτών δεδομένων, τη βελτιωμένη διαλειτουργικότητα, την προσβασιμότητα των υπηρεσιών και την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων. Το εθνικό σχέδιο αναπτύχθηκε με χρηματοδότηση του ΕΣΠΑ 2014-2020 και αντικατοπτρίζει τη φιλοδοξία της Ελλάδας να εντάξει πρακτικές eGovernance, όπως ορίζονται από τις ευρωπαϊκές κοινότητες.

Τον Φεβρουάριο του 2016 και αφότου εφαρμόστηκαν κάποιες πολιτικές υλοποίησης του προγράμματος, η Γενική Γραμματεία Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων παρουσίασε τις προτάσεις της για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του οικοσυστήματος ΤΠΕ στην Ελλάδα, όπως προέκυψαν, τονίζοντας τα ακόλουθα σημεία: την μείωση της σπατάλης πόρων που προορίζονται για την ανάπτυξη των ΤΠΕ, τη δράση για περιορισμό της αποτυχίας των εγχειρημάτων και την ώθηση προς την οικονομική ανάπτυξη και ενδυνάμωση της διακυβέρνησης. Έτσι, το Νοέμβριο του 2016 ετέθη σε διαβούλευση η αναθεωρημένη Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021, η οποία εστίασε σε επτά τομείς παρέμβασης: την ανάπτυξη υποδομών συνδεσιμότητας νέας γενιάς, την επιτάχυνση της ψηφιοποίησης της οικονομίας, την ώθηση του κλάδου των ΤΠΕ για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και της απασχόλησης, την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες, την άρση των αποκλεισμών και την ενίσχυση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης (Γεωργαράκης, 2017).

Σε έκθεσή της η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018) συνόψισε του ψηφιακούς στόχους της Ελλάδας στα επτά ακόλουθα σημεία: πρώτος στόχος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του υγειονομικού συστήματος μέσω της χρήσης ψηφιακών μέσων και εισάγοντας μεθόδους ηλεκτρονικής συνταγογράφησης, ηλεκτρονικού αρχείου ασθενούς, κλπ. Δεύτερος στόχος είναι η καθιέρωση της ηλεκτρονικής ταυτότητας (eID) για τη διευκόλυνση της ταυτοποίησης του πολίτη από τις δημόσιες αρχές. Τρίτος στόχος είναι η απλοποίηση της διαδικασίας εισόδου των πολιτών στις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες με την ανάπτυξη ενός ενιαίου πληροφοριακού συστήματος. Τέταρτος στόχος είναι η ψηφιοποίηση του κανονιστικού συστήματος, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα αξιολόγησης του συστήματος δημόσιας διοίκησης από τους πολίτες και αύξηση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης. Πέμπτος στόχος είναι η βελτίωση της διαλειτουργικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και η επίτευξη μέγιστου βαθμού επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών κυβερνητικών σωμάτων. Έκτος στόχος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης μέσω ψηφιακών εργαλείων, όπως ένα ψηφιακό σύστημα μισθοδοσίας, διαχείριση και αρχειοθέτηση εγγράφων μέσω της υιοθέτησης ψηφιακής υπογραφή, κλπ. Τέλος, έβδομος στόχος είναι η ενοποίηση των δημόσιων μητρώων και συγκεκριμένα του εθνικού μητρώου ασφαλισμένων, μισθωτών και συνταξιούχων, του αστυνομικού μητρώου, του φορολογικού μητρώου και του μητρώου πληθυσμού.

Σύμφωνα την Υπουργό Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Μαριλίζα Ξενογιαννακοπούλου, τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος προς μια κατεύθυνση ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημοσίου και έχουν πραγματοποιηθεί πολλά έργα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2019<sup>18</sup>). Αρχικά, σε συνεργασία με το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής ολοκληρώθηκε το Ενοποιημένο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) και το Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) και Ψηφιακών Υπογραφών.

Έπειτα, αναπτύχθηκε το 2019 το gov.gr<sup>19</sup>, μια ενιαία διαδικτυακή πύλη του ελληνικού κράτους που δημιούργησε το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και περιλαμβάνει 525 υπηρεσίες από 11 διαφορετικές κατηγορίες δημόσιων υπηρεσιών,

---

<sup>18</sup> <https://www.ypes.gr/mariliza-xenogiannakopoyloy-psifiaki-stratigiki-gia-ti-chora-kai-ton-dimosio-tomea/> ανάκτηση 12/05/2020

<sup>19</sup> <https://www.gov.gr/> ανάκτηση 12/05/2020

υπηρεσίες που σχετίζονται με τα ΚΕΠ, τις ΔΟΥ, και τον e-ΕΦΚΑ. Μέσω της συνεχούς εξέλιξης, στόχος είναι το gov.gr να αποτελέσει το κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης που θα συγκεντρώνει ό,τι χρειάζεται για τις συναλλαγές των πολιτών με το Δημόσιο (Μαρίνου, 2020<sup>20</sup>). Έτσι, η ελληνική κυβέρνηση δημιούργησε το πρώτο ολοκληρωμένο one-stop-shop της, το οποίο αποσκοπεί να καθιερώσει ως μοναδικό μέσο συναλλαγής των πολιτών με το δημόσιο.

Στα πλαίσια του gov.gr λειτουργεί και η «Ψηφιακή Ακαδημία<sup>21</sup>», η οποία αποτελεί μια νέα πλατφόρμα για βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών διαδικτυακά και δωρεάν. Η διαδικτυακή αυτή πλατφόρμα αποτελεί σημαντικό όπλο εξάλειψης του φαινομένου έλλειψης ψηφιακού εγγραμματισμού της χώρας, καθώς προσφέρεται δωρεάν και χωρίς περίπλοκες απαιτήσεις εγγραφής. Προς το παρόν στην πλατφόρμα προσφέρονται 156 μαθήματα, τα οποία εμπλουτίζονται συνεχώς.

Στον τομέα της διαλειτουργικότητας σε υπερεθνικό – ευρωπαϊκό επίπεδο, λειτουργεί στο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης η διαδικτυακή πύλη «Your Europe»<sup>22</sup>, η οποία παρέχει χρήσιμες συμβουλές στους πολίτες της ΕΕ. Η πλατφόρμα περιέχει 10 θεματικές, που συνεχώς αυξάνονται και βρίσκεται σε διασύνδεση με 385 ιστοσελίδες δημοσίων φορέων άλλων χωρών. Η Πύλη αυτή θα ενσωματωθεί στην Ενιαία Ευρωπαϊκή Ψηφιακή Πύλη, στα πλαίσια της προσπάθειας δημιουργίας μιας ενιαίας ψηφιακής αγοράς.

Τέλος, αναπτύσσεται και εμπλουτίζεται η Εθνική Πύλη για την Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση της Ελληνικής Νομοθεσίας, όπου θα συγκεντρωθούν όλες οι κωδικοποιήσεις νόμων που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς, *«οργανωμένες σύμφωνα με επικαιροποιημένα πρότυπα και τις διαδικασίες κωδικοποίησης και αναμόρφωσης της νομοθεσίας»* (Dailythess, 2018). Το εγχείρημα αυτό αποτελεί σημαντικό βήμα για την ενίσχυση της διαφάνειας της δημόσιας διοίκησης.

Παρά τις ενέργειες που έχουν πραγματοποιηθεί, η Ελλάδα συνεχίζει να κατατάσσεται στην 26η θέση από τα 28 κράτη μέλη της ΕΕ στο Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Digital Economy and Society Index - DESI)

---

<sup>20</sup> <https://www.insider.gr/hristika/symvoyles/136503/psifiako-gkise-poia-pistopoiitika-apo-kep-doy-kai-efka-ekdidontai-grigora> ανάκτηση 09/05/2020

<sup>21</sup> <https://nationaldigitalacademy.gov.gr/> ανάκτηση 12/05/2020

<sup>22</sup> [https://europa.eu/youreurope/advice/index\\_el.htm](https://europa.eu/youreurope/advice/index_el.htm) ανάκτηση 12/05/2020

2019 (European Commission, 2019). Έχοντας μελετήσει αναδρομικά τις στρατηγικές της ΕΕ και της Ελλάδας περί ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί μια συγκριτική ανάλυση των ενεργειών που έχουν ληφθεί και από τις δύο πλευρές, ώστε να διαπιστωθεί το εάν και κατά πόσο οι στόχοι αυτοί συγκλίνουν.

#### 4.3 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ Ε.Ε.

Η Ελλάδα ως μια χώρα μέλος της ΕΕ επηρεάζεται έντονα από τους στόχους και τις αντίστοιχες στρατηγικές της ΕΕ και καλείται να συμμορφώνεται με ορισμένα πρότυπα της κοινότητας και να ακολουθεί συγκεκριμένες νουθεσίες από την στιγμή που η ίδια δεν έχει αναπτύξει αυτόνομα μια εθνική στρατηγική για αυτά τα θέματα. Είναι, επομένως, απολύτως αναμενόμενο η πολιτική και τα μελλοντικά προγράμματα της χώρας να εμπνέονται σε μεγάλο βαθμό από τις επιταγές της ΕΕ ή ακόμη και να επιβάλλονται από το κανονιστικό πλαίσιο που θέτει τους όρους της παραμονής της χώρας εντός του οργανισμού. Η σύγκλιση των στόχων μεταξύ της ΕΕ και της Ελλάδας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης είναι επομένως αναμενόμενο γεγονός.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ΕΕ θέτει, πέραν των γενικών στόχων και επιμέρους στόχους για κάθε κράτος μέλος, ανάλογα με τον βαθμό ανάπτυξης που σημειώνει. Η Ελλάδα κατατάσσεται στην ομάδα των χωρών που είναι *«χαμηλότερου εισοδήματος, με πληθυσμούς λιγότερο αστικοποιημένους, με σχετικά χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης, σχετικά λιγότερες ψηφιακές δεξιότητες, υποδομές που δεν είναι αρκετά ανεπτυγμένες»* και υψηλότερα επίπεδα διαφθοράς στο δημόσιο τομέα και κρίνεται πως έχει χαμηλό επίπεδο ψηφιοποίησης (Γεωργαράκης, 2017), αλλά ικανοποιητικό επίπεδο διεξόδου των ΤΠΕ, που συνεπάγεται ότι οι διαδικασίες δημόσιας διοίκησης μπορούν να βελτιωθούν ως προς την αποτελεσματικότητα και να επιτευχθούν περιορισμοί δαπανών, εάν ληφθούν οι απαραίτητες ενέργειες.

Από μια συγκριτική αξιολόγηση περί της στρατηγικής για την εφαρμογή και ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην ΕΕ και στην Ελλάδα, εντοπίζονται τέσσερις κεντρικοί κοινοί δείκτες: η επικέντρωση στις ανάγκες του πολίτη, η διαφάνεια, η ανάπτυξη διασυνοριακών υπηρεσιών και η αξιοποίηση τεχνολογικών καταλυτών. Στους κοινούς στόχους μεταξύ ΕΕ και ελληνικής κυβέρνησης περιλαμβάνονται η ένταξη ψηφιακών μέσων στο υγειονομικό σύστημα, η καθιέρωση της ηλεκτρονικής ταυτότητας (eID) η απλοποίηση της χρήσης των ηλεκτρονικών διοικητικών υπηρεσιών, η ανάπτυξη ενός ενιαίου πληροφοριακού

συστήματος, η ψηφιοποίηση του κανονιστικού συστήματος, η βελτίωση της διαλειτουργικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, η αναβάθμιση των ψηφιακών εργαλείων και η οργανωμένη ψηφιοποίηση των μητρώων.

Το πόρισμα είναι, λοιπόν, ότι η στρατηγική και οι στόχοι του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα βρίσκονται σε αρμονία με τους αντίστοιχους στόχους που έχει θέσει η ΕΕ για τα κράτη-μέλη, παρά τις δυσκολίες της ελληνικής κυβέρνησης να υλοποιήσει έργα και να εφαρμόσει τα σχετικά προγράμματα σε ικανοποιητικό βαθμό. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί το γεγονός ότι, παρά τις δυσλειτουργίες και τις κωλυσιεργίες που έχουν χαρακτηρίσει το εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας, έχει ταυτόχρονα σημειωθεί και αρκετά σημαντική πρόοδος και έχει αποδειχθεί η δυναμική για περαιτέρω ανάπτυξη των πρωτοβουλιών.

Από την άλλη πλευρά, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018) έχει δημοσιεύσει και τους στόχους του επενδυτικού προγράμματος για τον ψηφιακό μετασχηματισμό για το χρονικό διάστημα 2021-2027 και έχει θέσει τους εξής πέντε κεντρικούς τομείς εστίασης: Πρώτον, σημαντική κρίνεται η ανάπτυξη της υπερυπολογιστικής (Supercomputing), καθώς απαιτούνται υπολογιστές υψηλής απόδοσης ή υπερυπολογιστές για την επεξεργασία μεγαλύτερων ποσοτήτων δεδομένων. Το νέο πρόγραμμα θα ενισχύσει τις δυνατότητες των υπολογιστών και επεξεργασίας δεδομένων υψηλής απόδοσης της ΕΕ και θα διασφαλίσει την ευρεία χρήση τους σε τομείς όπως η καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής, η βελτίωση της υγειονομικής περίθαλψης και της ασφάλειας.

Δεύτερον, κεντρικό στόχο αποτελεί η αξιοποίηση των τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence), η οποία είναι μια από τις πιο ελπιδοφόρες τεχνολογίες για την οικονομική ανάπτυξη και την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων τα επόμενα χρόνια. Το νέο κύμα καινοτομιών που βασίζονται στην τεχνητή νοημοσύνη θα επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό όχι μόνο τα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και την παραδοσιακή βιομηχανία και τον τομέα εκτός ΤΠΕ και θα συμβάλει στη βελτίωση της καθημερινής ζωής των ανθρώπων.

Τρίτον, μείζονος σημασίας κατά τη διάρκεια υλοποίησης του προγράμματος είναι η ενίσχυση της κυβερνητικής ασφάλειας και της εμπιστοσύνης (Cybersecurity and Trust). Ενώ ανοίγουν νέες ευκαιρίες για τους πολίτες να συνδεθούν και να διαδώσουν



πληροφορίες, οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν επίσης δημιουργήσει νέους κινδύνους, που περιλαμβάνουν την αύξηση των κυβερνοεπιθέσεων και της απάτης, την κλοπή δεδομένων και απόπειρες αποσταθεροποίησης των δημοκρατιών μας. Η ΕΕ πρέπει να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις υιοθετώντας ένα ευρύ φάσμα μέτρων για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, συμπεριλαμβανομένης της πρώτης νομοθεσίας για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο.

Τέταρτον, η εκπαίδευση συνεχίζει να αποτελεί βασικό πυλώνα του ψηφιακού μετασχηματισμού της ΕΕ, εστιάζοντας πλέον σε προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες (Advanced Digital Skills), καθώς τα κέρδη από τις επενδύσεις στις ψηφιακές τεχνολογίες θα προκύψουν μόνο εάν υπάρχουν αρκετά εξειδικευμένα άτομα ικανά να τα χρησιμοποιήσουν. Το πρόγραμμα θα προσφέρει στους φοιτητές και ειδικούς της τεχνολογίας πολλές ευκαιρίες για να αναπτύξουν την κατάρτιση και την καριέρα τους στις προηγμένες ψηφιακές τεχνολογίες.

Τέλος, η διασφάλιση της ευρείας χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών σε ολόκληρη την οικονομία και την κοινωνία συνεχίζει να αποτελεί κεντρικό σημείο εστίασης και το νέο πρόγραμμα σκοπεύει να διασφαλίσει την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών και τη διαλειτουργικότητά τους σε ολόκληρη την ΕΕ και να διευκολύνει την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες και την αντίστοιχη τεχνογνωσία για όλες τις επιχειρήσεις.

Μελετώντας το νέο πρόγραμμα υλοποίησης του σχεδίου «Ψηφιακή Ευρώπη» για την περίοδο 2021-2027, συνειδητοποιούμε ότι η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει θέσει ακόμη υψηλότερους και πιο απαιτητικούς στόχους προς επίτευξη. Επομένως, η ελληνική κυβέρνηση θα πρέπει να λάβει ακόμα πιο σοβαρά το ζήτημα ψηφιακού μετασχηματισμού της διοίκησης, ώστε να βρίσκεται σε θέση να αντεπεξέλθει στις νέες απαιτήσεις που θα προκύψουν στο άμεσο μέλλον (European Commission, 2018).

## 5. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, στα πλαίσια συμμόρφωσης με τις οδηγίες της ΕΕ, καλείται να λάβει το ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης πολύ σοβαρά. Οι ευκαιρίες που προσφέρει η ψηφιακή επανάσταση μπορούν να την οδηγήσουν στην επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης, δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και εξάλειψης του γεωγραφικού και κοινωνικού αποκλεισμού, ώστε να ενταχθούν όλοι οι πολίτες στην πολιτική, οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας.

Σύμφωνα με την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική της χώρας, οι προτεραιότητες-στόχοι που έχει θέσει το ελληνικό κράτος για τα επόμενα χρόνια συνοψίζονται ως εξής (Σπινέλλης, κ.α., 2018): Αρχικά, χρειάζεται ένας ενιαίος σχεδιασμός και ένα αποτελεσματικό μοντέλο υλοποίησης για τα νέα έργα, το οποίο θα συμβάλλει στην αντιμετώπιση φαινομένων που σχετίζονται με κωλυσιεργίες και καθυστερήσεις, ημιτελή αποτελέσματα και μη λειτουργικότητα των συστημάτων. Είναι σημαντικό, μετά το στάδιο σχεδιασμού, να πραγματοποιούνται οι απαραίτητοι έλεγχοι και να λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα διατήρησης και εκσυγχρονισμού των συστημάτων, καθώς και να εξασφαλίζεται η μεταξύ τους επικοινωνία και διαλειτουργικότητα, ώστε να παρέχονται οριζόντιες λύσεις σε οριζόντια προβλήματα. .

Έπειτα, οι υποδομές νέφους (Cloud) και η υιοθέτησή τους αποτελούν στόχο μείζονος σημασίας, καθώς η νέα αυτή τεχνολογία παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης, αποθήκευσης και διαμοίρασης μεγάλου όγκου πληροφοριών, όπως απαιτείται στο δημόσιο. Ακόμη, φέρει πολλά πλεονεκτήματα σε σχέση με τη μείωση κόστους και την ταχύτητα πρόσβασης σε πληροφορίες.

Επιπλέον, σημαντικό έργο αποτελεί και η ανάπτυξη των δομικών στοιχείων των Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου και η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Αυτό συνεπάγεται την ανάπτυξη ηλεκτρονικών πλατφορμών για όλους τους τομείς δημοσίου ενδιαφέροντος, οι οποίοι θα χαρακτηρίζονται από ακρίβεια, ασφάλεια και διαλειτουργικότητα. Σε αυτό θα συμβάλλει δραστικά και η βελτίωση των δημόσιων μητρώων.

Τέλος, προς μια κατεύθυνση διαφάνειας θα δώσει ώθηση και η ανάπτυξη των ανοικτών δεδομένων, με τη δημοσίευσή τους σε μια ψηφιακή πύλη και τη διάθεσή

τους στο ευρύ κοινό. Κατά αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η λαϊκή κυριαρχία και ο λόγος των πολιτών επί των κυβερνητικών αποφάσεων.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε αναλυτικότερα κάποιες από τις ενέργειες στις οποίες έχει προβεί η ελληνική δημόσια διοίκηση προς την υιοθέτηση των ΤΠΕ και την αξιοποίησή τους σύμφωνα με τα ευρωπαϊκά πρότυπα. Επίσης, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι οι στόχοι της ΕΕ με τους στόχους της ελληνικής κυβέρνησης περί ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης συγκλίνουν. Ωστόσο, η Ελλάδα αποτυγχάνει να αγγίξει επίπεδα αποτελεσματικότητας των σχετικών δράσεών της, ανταγωνιστικά προς τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ. Έχοντας ολοκληρώσει την έρευνα περί του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της συσχέτισης αυτού με τα αντίστοιχα εγχειρήματα των υπόλοιπων κρατών-μελών της ΕΕ, στη συνέχεια παρατίθεται συζήτηση γύρω από το θέμα που αναπτύχθηκε και κάποιες προτάσεις για τη βελτίωση της ψηφιακής πολιτικής της χώρας.

## 5.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε αναφορά στο νέο τεχνο-οικονομικό παράδειγμα που έχει προκύψει λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής προόδου και της παγκοσμιοποίησης, στο new public management και το eGovernance ως εκσυγχρονιστικά μέσα της δημόσιας διοίκησης και στις προσπάθειες της ελληνικής κυβέρνησης να συμβαδίσει με τις νέες αυτές επιταγές. Έχοντας ολοκληρώσει την έρευνα περί του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της συσχέτισης αυτού με τα αντίστοιχα εγχειρήματα των υπόλοιπων κρατών-μελών της ΕΕ, προκύπτουν κάποια πορίσματα σχετικά με τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης κατά την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του κρατικού μηχανισμού και του δημόσιου τομέα.

Αρχικά, ένα από τα πιο τρωτά σημεία του δημόσιου ελληνικού τομέα διοίκησης εντοπίζεται στο κομμάτι της επικοινωνίας και της διαλειτουργικότητας. Για να υπάρξει σημαντική αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να διευκολύνεται το μοίρασμα δεδομένων μεταξύ και εντός δημόσιων αρχών και η μεταξύ τους συνεργασία. Παραπάνω αναφέρθηκαν διάφορα μέσα που μπορούν να υποστηρίξουν το εν λόγω εγχείρημα, όπως είναι η υιοθέτηση των τεχνολογιών cloud computing ή η ανάπτυξη ενός συστήματος ενιαίας πρόσβασης σε δημόσια μητρώα. Ωστόσο, ελλείψει ελέγχου της λειτουργικότητας τέτοιων συστημάτων, δεν καθίσταται δυνατή η βελτίωση της επικοινωνίας. Επομένως, προτείνεται η εγκαθίδρυση μονάδων ελέγχου σε κάθε αρχή και φορέα της δημόσιας διοίκησης, που θα μεριμνούν για αυτό.

Επιπλέον, ο τομέας της εκπαίδευσης στην Ελλάδα αποτελεί σημαντικό εφόδιο για τον ψηφιακό εγγραμματισμό των πολιτών, ωστόσο, το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα συγκαταλέγεται στα λιγότερο αποτελεσματικά εντός των χωρών της ΕΕ και χρήζει εκσυγχρονισμού και μεταρρυθμίσεων. Οι ΤΠΕ μπορούν να εισάγουν νέες μεθόδους διδασκαλίας, να προάγουν τη γνώση, να βοηθήσουν στη διαδικασία εκμάθησης και να προσφέρουν περαιτέρω κίνητρα απόκτησης γνώσεων, λειτουργώντας ως παράθυρο γνώσης, εξερεύνησης και καινοτομίας, αλλά μπορούν και να θέσουν τα θεμέλια για τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, καθώς η εκπαίδευση σε ψηφιακά ζητήματα από νεαρή ηλικία μπορεί να δράσει θετικά προς την υιοθέτηση των

τεχνολογικών μέσων σε όλα τα επίπεδα του οικονομικού και κοινωνικού βίου. Η έγκαιρη εξοικείωση της νεολαίας με τις εφαρμογές ΤΠΕ και του διαδικτύου, εξασφαλίζει τη δυνατότητα αξιοποίησης των ηλεκτρονικών εργαλείων και της δυνατότητας χρήσης των ψηφιακών πυλών της δημόσιας διοίκησης. Επομένως, θα πρέπει τα εκπαιδευτικά ιδρύματα να εφοδιαστούν με ψηφιακό εξοπλισμό, που θα φέρει τους μαθητευόμενους σε επαφή με τα νέα τεχνολογικά μέσα.

Πέραν της ένταξης των ΤΠΕ στο εκπαιδευτικό σύστημα, σημαντική είναι και η εκπαίδευση όλων των πολιτών σε ζητήματα αξιοποίησής τους. Η εκπαίδευση και η γνώση μπορούν να λειτουργήσουν ως όπλα αντιμετώπισης πολλών εκ των προβλημάτων που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, αλλά, επειδή η δημόσια διοίκηση είναι υπόθεση που αφορά όλους τους πολίτες, η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να παρέχεται με ποικίλους τρόπους και να απευθύνεται σε όλες τις ομάδες του πληθυσμού. Έτσι, θα πρέπει να ενισχυθούν οι πρωτοβουλίες που αφορούν τον ψηφιακό εγγραματισμό των πολιτών και να ληφθεί κάθε δυνατό μέτρο εξάλειψης του αποκλεισμού μερίδας πολιτών από την συμμετοχή στην κοινωνία της πληροφορίας.

Τέλος, ένα σημείο το οποίο δεν φαίνεται να έχει ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν σχετικά με την επιβράδυνση της διάχυσης των ΤΠΕ στην κοινωνία, είναι το κόστος που συνεπάγεται αυτό. Η απόκτηση των υλικών και άυλων τεχνολογικών μέσων που επιτρέπουν τη συμμετοχή των πολιτών στην κοινωνία της πληροφορίας αποτελεί, αν μη τη άλλο, ένα είδος επένδυσης, το κόστος της οποίας δεν δύνανται να επωμιστούν όλοι οι πολίτες. Επομένως, τόσο η ΕΕ, όσο και το ελληνικό κράτος, θα πρέπει να προβούν σε ενέργειες ελάφρυνσης του οικονομικού βάρους των πολιτών, χρηματοδοτώντας, πέραν της γνώσης, και τον εξοπλισμό που απαιτείται για τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ψηφιακή τεχνολογία έχει μετασχηματίσει τη ζωή του σύγχρονου ανθρώπου και έχει επιφέρει σημαντικές αλλαγές και στην οργάνωση και διάρθρωση της κοινωνίας. Η ευρεία υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών και η απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων ενισχύουν την οικονομική ανάπτυξη, τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την επιχειρηματικότητα και την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα, οδηγώντας στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας (Nikolaidis, et al., 2017).

Από το 2015, η ελληνική κυβέρνηση έχει θέσει σε εφαρμογή ένα στρατηγικό σχέδιο για το μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Η κυβέρνηση σε συνεργασία με το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης έχουν ανακοινώσει τους εξής στόχους (Wavestone, 2019): την απλοποίηση των διαδικασιών, μέσω του τομέα των νέων τεχνολογιών, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις μέσα από τη βελτιστοποίηση της διαχείρισης, των προσόντων και της κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση και την ενδυνάμωση της δημοκρατίας, μέσω της θεσμοποίησης της αξιοκρατίας και της διαφάνειας σχετικά με τις ενέργειες του κράτους προς τον πολίτη.

Στόχος της πολιτικής της ψηφιακής διακυβέρνησης είναι η αναβάθμιση των σχέσεων μεταξύ πολιτών και κράτους, διαμορφώνοντας σταδιακά ένα συλλογικό, κοινωνικό δίκτυο για τη δημόσια διοίκηση με γνώμονα την αποτελεσματικότητα, την καλύτερη εξυπηρέτηση, την ισότητα και την προστασία της αξιοπρέπειας των πολιτών. Ωστόσο, για να καταστεί εφικτός αυτός ο μετασχηματισμός είναι σημαντική η καλλιέργεια και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, τόσο την κυβέρνηση και τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης, όσο και στους ίδιους τους πολίτες, ώστε να μπορούν να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες (Wavestone, 2019).

Τα στρατηγικά σχέδια και οι αντίστοιχες ενέργειες της ΕΕ προς μια κατεύθυνση ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης των κρατών-μελών του οργανισμού, έχουν λειτουργήσει ως πυξίδα σε όλα τα επίπεδα του ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα. Το γεγονός αυτό κρίνεται αναμενόμενο, δεδομένου ότι η Ελλάδα ως κράτος μέλος της ΕΕ καλείται να ασπαστεί

ορισμένες νοθεσίες και να υιοθετήσει κάποιες οδηγίες, ώστε να εξασφαλίσει τη θέση της εντός του οργανισμού. Με τις οδηγίες και την στήριξη της ΕΕ, η Ελλάδα έχει καταφέρει να σημειώσει μεγάλη πρόοδο, ωστόσο, διαθέτει ακόμα πολλά περιθώρια βελτίωσης, ώστε να φτάσει το επίπεδο ωρίμανσης του ευρωπαϊκού μέσου όρο, σχετικά με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Γενικά, οι επιδόσεις της σε σύγκριση με άλλα ευρωπαϊκά κράτη, κατατάσσονται στη βάση της κλίμακας και δεν αντικατοπτρίζουν το αποτέλεσμα μιας ολοκληρωμένης ενισχυμένης προσπάθειας.

Ένα από τα σημεία στα οποία φαίνεται να χρήζει βελτίωσης του συνολικό εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας είναι η ύπαρξη αποτελεσματικού ελέγχου επί των διαδικασιών και για αυτό προτάθηκε η σύσταση μονάδων ελέγχου και υποστήριξης σε όλα τα επίπεδα που συνιστούν τον δημόσιο τομέα. Έπειτα, μια αδυναμία εντοπίζεται στο ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, το οποίο διατηρεί αναχρονιστικό τρόπο οργάνωσης και δομών, δίχως να έχει αφομοιώσει τις νέες τεχνολογίες στην διδακτική διαδικασία. Η επαφή των νέων με τις νέες τεχνολογίες από νεαρή ηλικία μπορεί να αυξήσει τα επίπεδα ψηφιακού εγγραμματισμού των πολιτών και να τους καταστήσει ως ενεργά όντα στην κοινωνία της πληροφορίας. Τέλος, το υψηλό κόστος απόκτησης των ψηφιακών μέσων, είτε αφορά το λογισμικό είτε τον εξοπλισμό, αποτελεί σημαντικό αποτρεπτικό παράγοντα προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας και κρίνεται απαραίτητη η οικονομική διευκόλυνση των πολιτών κατά την απόκτηση αυτών των μέσων.

Εν κατακλείδι, στη συγκεκριμένη εργασία μελετήθηκε το πώς η τεχνολογία έχει μετασχηματίσει την καθημερινότητα των ανθρώπων, τον ιδιωτικό τομέα των επιχειρήσεων και τον δημόσιο τομέα διοίκησης, τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Ως συμπέρασμα προκύπτει ότι *«η Κοινωνία της Πληροφορίας είναι πολύ σοβαρή υπόθεση για να την αφήσουμε μόνο στους ειδικούς της πληροφορικής και των επικοινωνιών. Απαιτεί την κινητοποίηση της κοινωνίας, τη δραστηριοποίηση και τη συνεργασία ενός πλέγματος δυνάμεων, των πρωτοπόρων τεχνολογικά δυνάμεων, των νέων και καινοτόμων επιχειρηματιών, των δημιουργικών δυνάμεων στη δημόσια διοίκηση και αυτοδιοίκηση, των ‘τεχνο-διαφωτιστών’ και των ψηφιακών εθελοντών και κυρίως την εμπιστοσύνη στις νέες γενιές»* (Καλογήρου κ.α., 2015). Η παγκόσμια εμβέλεια των νέων τεχνολογιών, η δυνατότητα γενικής χρήσης τους, καθώς και οι αναδιαρθρωτικές δυνάμεις τους εξηγούν την έντονη διείδυσή

τους σε όλα τα κοινωνικά και οικονομικά επίπεδα και καθιστούν την σύγκλιση προς μια εκσυγχρονιστική κατεύθυνση, ζήτημα βιωσιμότητας του ελληνικού κράτους.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

(n.d.). Retrieved May 12, 2020, from <https://www.gov.gr/>

Aghion, P., & Durlauf, S. N. (2005). *Handbook of economic growth*. Amsterdam: Elsevier.

analitis.gr. (2019, March 20). Πρωτοβουλίες του υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης για την ψηφιακή αναβάθμιση του Δημοσίου. Retrieved April 20, 2020., from <https://analitis.gr/prwtoboylies-toy-yπουργειou-dioikhtikh-anasygkrothshs-gia-thn-pshfiakh-anabathmish-toy-dhmosioy/>

Caloghirou, Y., Constantelou, A. and Vonortas, N. (2006). *Knowledge flows in European industry*. London: Routledge.

Christensen, T., Laegreid, P., & Wise, L. R. (2002). Transforming Administrative Policy. *Public Administration*, 80(1), 153–178. doi: 10.1111/1467-9299.00298

Commission Of The European Communities. (2003). The Role of eGovernment for Europe's Future. {SEC(2003) 1038 }.

Dailythess. (2018, December 16). Ξενογιαννακοπούλου: Η κυβέρνηση προχωρά στις απολύτως απαραίτητες προσλήψεις για την στελέχωση νευραλγικών τομέων του δημοσίου - dailythess: Ειδήσεις από τη Θεσσαλονίκη. Retrieved May 12, 2020, from <https://www.dailythess.gr/xenogiannakopoyloy-i-kyvernisi-prochora-stis-apolytos-aparaitites-proslipseis-gia-tin-stelechosi-neyralgikon-tomeon-toy-dimosioy/>

Dikaiologitika News (2019, October 17). Πρόσβαση στο taxisnet αποκτούν οι υπηρεσίες των δήμων. Retrieved April 21, 2020, from <https://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/aftodioikisi/273991/prosvasi-sto-taxisnet-apoktoyn-oi-ypiresies-ton-dimon>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Government. *Digital Era Governance*: 216–249. doi: 10.1093/acprof:oso/9780199296194.003.0009

ERMIS (n.d.). Retrieved April 21, 2020, from <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/>

European Commission, 2018. INVESTING IN THE FUTURE - DIGITAL TRANSFORMATION 2021-2027, s.l.: European Commission.

European Commission. (2018). INVESTING IN THE FUTURE DIGITAL TRANSFORMATION 2021-2027. *EU BUDGET FOR THE FUTURE*.

European Commission. (2019). 2019 Country Report - Greece. Digital Economy and Society Index (DESI).

Greek Digital Skills and Jobs Coalition (n.d.). Retrieved April 17, 2020, from <https://www.nationalcoalition.gov.gr/>

Hart, C., 2005. Doing a literature review. London: Sage Publication Ltd.

Heeks, R. (2013). Information technology impact sourcing. *Communications of the ACM*, 56(12), 22–24. Retrieved May 12, 2020, from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=2534706.2535913>

Hood, C. (1991). *A public management for all seasons?* Blackwell Publishing.

iefimerida.gr (2016, March 17). ΕΒΕΑ: Ψηφιακή υπογραφή για τις επιχειρήσεις - Σε τέσσερα βήματα: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ. (2016, March 17). Retrieved April 21, 2020, from <https://www.iefimerida.gr/news/257091/evea-psifiaki-ypografi-gia-tis-epiheiriseis-se-tessera-vimata>

Jalava, J., & Pohjola, M. (2002). Economic growth in the New Economy: evidence from advanced economies. *Information Economics and Policy*, 14(2), 189–210. doi: 10.1016/s0167-6245(01)00066-x

Kim, S., 2009. A case study of local e-government performance in South Korea: Do leadership and management for results matter?. *International Public Management Review*, 10(1).

Klijn, E.-H. (2012). New Public Management and Governance: A Comparison. *Oxford Handbooks Online*. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0014

Lundvall, B.-Å., Vang, J., & Joseph, K. (2009). Innovation System Research and Developing Countries. *Handbook of Innovation Systems and Developing Countries*. doi: 10.4337/9781849803427.00006

Maesschalck, J. (2004). *Towards a public administration theory on public servants ethics a comparative study*. Leuven: Kathol. Univ., Fac. Sociale Wetenschappen, Dep. Politieke Wetenschappen.

- Mansell, R. and Steinmueller, E. W. (2002). *Mobilizing the information society: Strategies for growth and opportunity*. New York: Oxford University Press.
- Nikolaidis, P. και συν., 2017. Greek National Coalition for Digital Skills & Jobs - Enhancing Digital Skills and Jobs in Greece - National Action Plan 2017 - 2020, Athens: Digital Skills Greece.
- OECD. (1995). Recommendation Of The Council Of The OECD On Improving The Quality Of Government Regulation. OCDE/GD(95)95.
- Pollitt, C. (1995). Justification by Works or by Faith? *Evaluation*, 1(2), 133–154. doi: 10.1177/135638909500100202
- Pollitt, C. (2014). “Managerialism Redux?”, Keynote address to the 2014 EIASM conference, Edinburgh, . Retrieved April 21, 2020, from <https://soc.kuleuven.be/io/nieuws/managerialism-redux.pdf>.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: a Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Science*, 15(Suppl.1), 388–393. doi: 10.15547/tjs.2017.s.01.065
- Sotirakou, & Zeppou . (2005). How to align Greek civil service with European Union.
- Stiroh, K. J. (2002). Are ICT Spillovers Driving the New Economy? *Review of Income and Wealth*, 48(1), 33–57. doi: 10.1111/1475-4991.00039
- Torkzadeh, G., & Doll, W. (1999). The development of a tool for measuring the perceived impact of information technology on work. *Omega*, 27(3), 327–339. doi: 10.1016/s0305-0483(98)00049-8
- Van de Walle, S., Hammerschmid, G,. (2011) *The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors (Review Essay)*. *Halduskultuur – Administrative Culture*, Vol. 12, No. 2, pp. 190-209, 2011. . Retrieved May 12, 2020, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1958168>
- Wavestone, 2019. Digital Government Factsheets - Greece, s.l.: European Commission.

Weber, M., Roth, G., & Wittich, C. (2013). *Economy and society*. Berkeley, CA: University of California Press.

Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2002). *Mass media research: an introduction*. Belmont, CA: Wadsworth.

Ανοικτή Διακυβέρνηση.(n.d.).Ανάκτηση 20 04, 2020, από [www.opengov.gr](http://www.opengov.gr).

ΑΠΕΔ. (n.d.).Ανάκτηση 21 04, 2020, από ΑΡΧΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ: <http://aped.gov.gr/thesmiko-plaisio/egkiklioι.html>

Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., & Χάλαρης, Ι. (2008).Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση. Οργάνωση, Τεχνολογία και εφαρμογές. Αθήνα: Παπαζήση.

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (n.d.). Retrieved April 21, 2020, from <https://www.gsis.gr/>

Γεωργαράκης, Ν. Γ. (2017).Αποτίμηση και σχεδιασμός δημοσίων πολιτικών στον τομέα του Διαδικτύου και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Αθήνα: ΕΚΚΕ.

Δι@ύγεια -. (n.d.). Retrieved April 21, 2020, from <https://diavgeia.gov.gr/>

Εθνική Πύλη για την Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση της Ελληνικής Νομοθεσίας. (n.d.). Retrieved April 21, 2020, from <http://digitalplan.gov.gr/ergo/9/ethniki-pyli-gia-tin-kodikoroiisi-kai-anamorfosi-tis-ellinikis-nomothesias>

Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021.(n.d.).Ανάκτηση 20 04, 2020, από Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης: <http://mindigital.gr/index.php/announcements-ggdp/1109-systasi-tis-genikisgrammateias-psifiakis-politikis>

Επίσημος ιστότοπος της ΕΕ. (2020, April 17). Retrieved April 23, 2020, from [https://europa.eu/european-union/index\\_el](https://europa.eu/european-union/index_el)

Η Ευρώπη Σου (n.d.). Retrieved May 12, 2020, from [https://europa.eu/youreurope/advice/index\\_el.htm](https://europa.eu/youreurope/advice/index_el.htm)

Ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων. (n.d.). Retrieved April 21, 2020, from <http://www.aped.gov.gr/more/obtainsignature/45-executable.html>

Καλογήρου, Ι., (2015). Κοινωνία της Πληροφορίας & Οικονομία της Γνώσης. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Καραγιαννάκου, Β., Χαζάκη, Χ., Κασβίκη, Θ., & Ανδρουλάκης, Α. (2019). DIGITAL SKILLS FOR DIGITAL GREECE Σχέδιο Δράσης 2019 για την Προώθηση της Καινοτομίας και των Ψηφιακών Δεξιοτήτων. *Τμήμα Καινοτομίας Και Βέλτιστων Πρακτικών*.

Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ., & Σώρος, Γ. (2015). Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης. *ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών Και Κοινωνικών Εξελίξεων*.

Καράκωστας, Ι. (2009). *Δίκαιο και Internet – Νομικά ζητήματα του διαδικτύου*. Αθήνα: Π.Ν. Σάκκουλα.

Καρκατσούλης, Π. (2019). ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ. Χρηστή διακυβέρνηση, ανάπτυξη, καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη. Αθήνα: Ελλάδα 2021 Ατζέντα για την ελευθερία και την ευημερία.

Κόλλιας, Φ. (2020, March 21). Νωρίτερα οι νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες του Δημοσίου. Retrieved April 19, 2020, from <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2013718/noritera-oi-nees-hlektronikes-yphresies-toy-dhmosi.html>

Κωστούλας, Β. (2016, May 19). Η Ελλάδα και ο νεοφιλελευθερισμός. Retrieved March 31, 2020, from <https://m.naftemporiki.gr/story/1105135>

Μαρίνου, Α. (2020, May 9). Ψηφιακό γκισέ: Ποια πιστοποιητικά από ΚΕΠ, ΔΟΥ και e-ΕΦΚΑ εκδίδονται γρήγορα, ανέπαφα και ηλεκτρονικά. Retrieved May 12, 2020, from <https://www.insider.gr/hristika/symvoyles/136503/psifiako-gkise-poia-pistopoiitika-apo-kep-doy-kai-efka-ekdidontai-grigora>

ΟΟΣΑ. (2018). Έκθεση παρακολούθησης της εκπαίδευσης και κατάρτισης 2018 Ελλάδα.

ΟΟΣΑ.(2014).Ανάκτηση από Μέτρηση και μείωση διοικητικών βαρών σε 13 κλάδους στην Ελλάδα: . Retrieved April 22, 2020, from [https://www.oecd.org/regreform/regulatorypolicy/Greece\\_administrative\\_burdens\\_overview\\_report\\_GR.pdf](https://www.oecd.org/regreform/regulatorypolicy/Greece_administrative_burdens_overview_report_GR.pdf)

Παρασκευάς, Μ. (2015). Η δημόσια διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ.,

Τριανταφύλλου, Β. 2015. *Κοινωνία της πληροφορίας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 7. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/412>

Σπινέλλης, Δ., & κ.ά. (2018). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Ανάκτηση από Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Τσακανίκας, Α., Danchev, S., Γιωτόπουλος, Γ., Κόρρα, Ε., & Παύλου, Γ. (2014). Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα. *ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ*.

Υπουργείο Εσωτερικών. (2019, March 27). Μαριλίζα Ξενογιαννακοπούλου: Ψηφιακή Στρατηγική για τη χώρα και τον Δημόσιο Τομέα. Retrieved May 12, 2020, from <https://www.ypes.gr/mariliza-xenogiannakopoyloy-psifiaki-stratigiki-gia-ti-chora-kai-ton-dimosio-tomea/>

Χατζηγεωργίου, Α. (2019, March 21). Ψηφιακό ΚΕΠ: Αλλάζει τα δεδομένα στις συναλλαγές με το Δημόσιο. Retrieved April 19, 2020, from [https://www.ethnos.gr/oikonomia/28127\\_psifiako-kep-allazei-ta-dedomena-stis-synallages-me-dimosio](https://www.ethnos.gr/oikonomia/28127_psifiako-kep-allazei-ta-dedomena-stis-synallages-me-dimosio)

Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών. (n.d.). Retrieved May 12, 2020, from <https://nationaldigitalacademy.gov.gr/>