



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

*«Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην εποχή της ψηφιακής μετάβασης. Προκλήσεις και ευκαιρίες»*

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΣΥΤΗΛΙΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝΤΑ: ΜΕΡΑΜΒΕΛΙΩΤΑΚΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ**

**ΜΗΝΑΣ: ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ**

**ΈΤΟΣ: 2026**



**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

*«Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην εποχή της ψηφιακής μετάβασης. Προκλήσεις και ευκαιρίες»*

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΣΥΤΗΛΙΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ  
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝΤΑ: ΜΕΡΑΜΒΕΛΙΩΤΑΚΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ**

**ΜΗΝΑΣ: ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ**

**ΈΤΟΣ: 2026**

**Πνευματικά δικαιώματα Copyright ©**

**Όνομα επίθετο φοιτητή: ΣΥΤΗΛΙΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

**Έτος κατάθεσης Διπλωματικής Εργασίας: 2026**

**Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.**

**All rights reserved.**

**Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.**



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή .....	σελ.8
----------------	-------

### Κεφάλαιο 1

#### *Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Μια Συνοπτική Εισαγωγή*

1.1. Εισαγωγή .....	σελ.10
1.2. Εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ-Περιπτώσεις εφαρμογής του .....	σελ.11
1.3. Έννοια, χαρακτηριστικά και αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ .....	σελ.13
1.4. Μεταρρυθμιστικές τάσεις .....	σελ.14
1.4.1. Εισαγωγή στην αγοραία λογική .....	σελ.15
1.4.2. Συμμετοχή .....	σελ.16
1.4.3. Κανονιστική μεταρρύθμιση .....	σελ.17
1.5. Πρακτικές διοικητικών μεταρρυθμίσεων .....	σελ.18
1.5.1. Αποκέντρωση και αυτόνομοι φορείς .....	σελ.18
1.5.2. Νέες μορφές ελέγχου και ρύθμισης .....	σελ.19
1.5.3. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και διοικητική μεταρρύθμιση .....	σελ.21
1.6. Κριτική στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ .....	σελ.21
1.7. Συμπεράσματα .....	σελ.21

### Κεφάλαιο 2

#### *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Μια Συνοπτική Εισαγωγή*

2.1. Εισαγωγή .....	σελ.23
2.2. Έννοια και ορισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .....	σελ.23
2.3. Βασικά χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .....	σελ.24
2.4. Τα οφέλη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	σελ.25
2.5. Τύποι Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	σελ.27
2.6. Εξελκτικές φάσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	σελ.28
2.7. Ανασχεδιασμός των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	σελ.30
2.8. Αξιολόγηση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	σελ.31
2.9. Συμπεράσματα .....	σελ.33

### Κεφάλαιο 3

#### *Ψηφιακό Κράτος και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα*

3.1. Εισαγωγή .....	σελ.34
3.2. Ιστορική εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα .....	σελ.35
3.3. Δράσεις και πολιτικές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα .....	σελ.36
3.4. Ψηφιακές υπηρεσίες για πολίτες και επιχειρήσεις .....	σελ.37
3.5. Έκθεση Πισσαρίδη .....	σελ.40
3.6. Προγράμματα για την ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων στην Ελλάδα .....	σελ.41
3.7. Το μέλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού .....	σελ.42
3.8. Συμπεράσματα .....	σελ.43

<u>Συμπεράσματα</u> .....	σελ.45
---------------------------	--------

<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u> .....	σελ.47
---------------------------	--------



## Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: **ΣΥΤΗΛΙΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: **«Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην εποχή της ψηφιακής μετάβασης. Προκλήσεις και ευκαιρίες»**

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)  
ΜΕΡΑΜΒΕΛΙΩΤΑΚΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ, Επίκουρος Καθηγητής Οικονομικής Θεωρίας & Πολιτικής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

.....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

.....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα]

### ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Συτηλίδου Ιωάννα, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο: **«Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην εποχή της ψηφιακής μετάβασης. Προκλήσεις και ευκαιρίες»**, 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



## Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον Κο **Μεραμβελιωτάκη Γεώργιο** για την καθοδήγησή του σε όλη τη διάρκεια της συνεργασίας μας, προκειμένου να φτάσω στον επιθυμητό στόχο.

Επίσης νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που μου συμπαραστάθηκαν σε όλη τη διάρκεια αυτού του πανέμορφου ταξιδιού στην μετεκπαίδευσή μου!!

## Περίληψη

### Περίληψη στα Ελληνικά

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζει τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, αναλύοντας τη συμβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού στη μετάβαση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο σε σύγχρονες μορφές διοίκησης. Αρχικά, αναλύονται οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της λογοδοσίας της δημόσιας διοίκησης, σε αντιδιαστολή με τα χαρακτηριστικά της παραδοσιακής γραφειοκρατικής οργάνωσης.

Στη συνέχεια, εξετάζονται οι βασικές πολιτικές, πρωτοβουλίες και ψηφιακά εργαλεία που υιοθετήθηκαν στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με έμφαση στην ψηφιοποίηση διοικητικών διαδικασιών και στη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στην ελληνική περίπτωση, όπου τα τελευταία χρόνια έχει καταγραφεί σημαντική πρόοδος στον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, παρά τις διαχρονικές αδυναμίες και τις υφιστάμενες προκλήσεις. Η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία επιτρέπει την κριτική αποτίμηση της ελληνικής εμπειρίας.

Τα ευρήματα της μελέτης αναδεικνύουν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην ενίσχυση της διαφάνειας και στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, ενώ ταυτόχρονα καθίσταται αναγκαία η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και η προσαρμογή της διοικητικής κουλτούρας για την επιτυχή υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων.

**Λέξεις-κλειδιά:** Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ(NΔΜ), Δημόσια Διοίκηση, Γραφειοκρατία, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Ελλάδα, Ψηφιακός Μετασχηματισμός.

### Περίληψη στα Αγγλικά

This master's thesis examines the transformation of public administration in Greece, analyzing the contribution of New Public Management, e-government, and digital transformation to the transition from the traditional bureaucratic model to modern forms of governance. Initially, the main theoretical approaches of New Public Management are analyzed, which aim to enhance the efficiency, effectiveness, and accountability of public administration, in contrast to the characteristics of traditional bureaucratic organization.

Subsequently, the key policies, initiatives, and digital tools adopted within the framework of e-government are examined, with emphasis on the digitalization of administrative procedures and the improvement of public service delivery. Particular



reference is made to the Greek case, where significant progress in the digital transformation of the public sector has been recorded in recent years, despite long-standing weaknesses and existing challenges. The methodology employed is a literature review, which allows for a critical assessment of the Greek experience.

The findings of the study highlight that e-government substantially contributes to the reduction of bureaucracy, the enhancement of transparency, and the improvement of citizen services, while at the same time emphasizing the need to strengthen digital skills and adapt administrative culture to ensure the successful implementation of reforms.

**Keywords: New Public Management (NPM), Public administration, Bureaucracy, E-government, Greece, Digital transformation.**

## Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των σύγχρονων μεταρρυθμιστικών προσεγγίσεων στη δημόσια διοίκηση, με έμφαση στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς και η αποτίμηση της συμβολής τους στον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Η εργασία επιδιώκει να αναδείξει τον τρόπο με τον οποίο οι αρχές και τα εργαλεία των ανωτέρω προσεγγίσεων επηρεάζουν την αποδοτικότητα, τη διαφάνεια και την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, τόσο σε διεθνές επίπεδο όσο και στο ελληνικό διοικητικό πλαίσιο.

Ειδικότερα, η εργασία στοχεύει στην ανάλυση του θεωρητικού και ιστορικού πλαισίου του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και των βασικών πρακτικών και εργαλείων που υιοθετήθηκαν διεθνώς, στη διερεύνηση της έννοιας και των μορφών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως μέσου διοικητικού εκσυγχρονισμού και ενίσχυσης της σχέσης κράτους-πολίτη, καθώς και στην αποτίμηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, με έμφαση στις εφαρμοζόμενες πολιτικές, τις ψηφιακές υπηρεσίες και τα θεσμικά και διοικητικά εμπόδια. Παράλληλα, επιδιώκεται ο εντοπισμός των βασικών προκλήσεων και περιορισμών που επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή των σχετικών μεταρρυθμίσεων, καθώς και η ανάδειξη των προοπτικών περαιτέρω βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης μέσω της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα ακόλουθα. 1) Ποιες βασικές αρχές, πρακτικές και εργαλεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ έχουν υιοθετηθεί διεθνώς και ποια είναι τα αποτελέσματά τους στη λειτουργία και την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης; 2) Σε ποιο βαθμό η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στον διοικητικό εκσυγχρονισμό, στη διαφάνεια και στη βελτίωση της σχέσης κράτους-πολίτη, και ποιες προκλήσεις επηρεάζουν την αποτελεσματική εφαρμογή της; 3) Σε ποιο βαθμό ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα έχει βελτιώσει την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την προσβασιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών, και ποιοι θεσμικοί, οργανωτικοί και κοινωνικοί παράγοντες περιορίζουν την πλήρη αξιοποίησή του;

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται το θεωρητικό και ιστορικό πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) ως σύγχρονης μεταρρυθμιστικής προσέγγισης της δημόσιας διοίκησης, με έμφαση στις βασικές αρχές, τα χαρακτηριστικά και τις μεταρρυθμιστικές τάσεις που το συνοδεύουν. Παρουσιάζονται οι συνθήκες ανάπτυξής του ως απάντηση στις αδυναμίες του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου, καθώς και η διεθνής εμπειρία εφαρμογής του μέσα από επιλεγμένες περιπτώσεις χωρών. Παράλληλα, εξετάζονται οι κύριες πρακτικές και τα εργαλεία που υιοθετήθηκαν στο πλαίσιο του ΝΔΜ, καθώς και οι



βασικές προκλήσεις και κριτικές που έχουν διατυπωθεί, ιδίως σε σχέση με το δημόσιο συμφέρον και την κοινωνική δικαιοσύνη, ενώ επιχειρείται η σύνδεσή του με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται διεξοδικά η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως βασικού άξονα εκσυγχρονισμού και μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης. Παρουσιάζονται οι βασικοί ορισμοί, τα χαρακτηριστικά και οι τύποι της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και οι εξελικτικές φάσεις ανάπτυξής της, με έμφαση στον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της συμμετοχής των πολιτών. Παράλληλα, εξετάζονται τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή της, οι προκλήσεις που τη συνοδεύουν, καθώς και η σημασία του ανασχεδιασμού και της αξιολόγησης των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, με αναφορά στη διεθνή εμπειρία και στην ελληνική πραγματικότητα.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας εξετάζεται αναλυτικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, με έμφαση στο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσεται, καθώς και στις ιδιαιτερότητες και τις προκλήσεις που τον συνοδεύουν. Παρουσιάζεται η ιστορική εξέλιξη της ψηφιακής μετάβασης, οι βασικές δράσεις και πολιτικές που υλοποιήθηκαν, οι ψηφιακές υπηρεσίες που απευθύνονται σε πολίτες και επιχειρήσεις, καθώς και οι διαπιστώσεις της Έκθεσης Πισσαρίδη αναφορικά με τα θεσμικά και διοικητικά εμπόδια. Παράλληλα, αναλύονται τα προγράμματα ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων και οι μελλοντικές προοπτικές του ψηφιακού μετασχηματισμού στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής Ψηφιακής Δεκαετίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Μια Συνοπτική Εισαγωγή

---

### 1.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα διερευνηθούν οι υπάρχουσες θεωρητικές μελέτες σχετικά με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (εφεξής ΝΔΜ) στη Δημόσια Διοίκηση. Θα καλυφθούν θέματα όπως οι αρχές και οι καταβολές του ΝΔΜ, το θεωρητικό υπόβαθρο και η εφαρμογή του σε διάφορες χώρες. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να γίνουν κατανοητές οι βασικές αρχές και αξίες του ΝΔΜ, να αναπτυχθεί η έννοια και τα χαρακτηριστικά του, καθώς και οι μεταρρυθμιστικές τάσεις που απορρέουν από αυτό και οι πρακτικές του.

Η διοίκηση του δημόσιου τομέα τον 21ο αιώνα θα είναι μόνο σε περιορισμένο βαθμό συνέχεια της διαχείρισης του δημόσιου τομέα τον 20ό αιώνα. Σημαντικές μεταβολές έχουν λάβει χώρα στους δημόσιους θεσμούς, στην καθημερινότητα καθώς και στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης στο δεύτερο μισό του 20ου αιώνα, οι οποίες έχουν καταστήσει παρωχημένο τον τρόπο διακυβέρνησης που ίσχυε. Ο 21ος αιώνας θα διευρύνει αυτές τις μεταρρυθμίσεις, τόσο στην θεωρία όσο και στην πράξη. Το ΝΔΜ αποτελεί τη θεωρία της πιο πρόσφατης αλλαγής στη διακυβέρνηση του δημόσιου τομέα. Άρχισε στο Ηνωμένο Βασίλειο, διαδόθηκε κυρίως στις ΗΠΑ, την Αυστραλία, και ειδικότερα στη Νέα Ζηλανδία, και μετά στη Σκανδιναβία και στην Ευρώπη. Το ΝΔΜ δεν αντικαθιστά προηγούμενα πλαίσια, αλλά εισάγει μια νέα μέθοδο στην διαχείριση του δημόσιου τομέα. Η θεωρία της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να περιλαμβάνει την θετική συνεισφορά του ΝΔΜ (Lane, 2000).

Το ΝΔΜ είναι ένα διοικητικό μοντέλο που προήλθε ως αντίκτυπος της βεμπεριανής γραφειοκρατίας. Αποτελεί ένα ευέλικτο σύστημα, όχι αυστηρά ιεραρχικό (όπως το προηγούμενο βεμπεριανό μοντέλο δημόσιας διοίκησης), που ενσωματώνει τις αρχές του ιδιωτικού μάνατζμεντ και καθορίζει τις αρχές της διακυβέρνησης, οι οποίες βασίζονται στις αξίες της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της νομιμότητας και της λογοδοσίας. Ως διοικητική κατεύθυνση εμφανίστηκε περίπου στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και αποτέλεσε την εναλλακτική προσέγγιση σε σχέση με το βεμπεριανό μοντέλο δημόσιας γραφειοκρατίας. Ανέπτυξε τη θεωρία του ατομικισμού, ενώ στην αρχική φάση του συνδέθηκε με μια πιο φιλελεύθερη προοπτική, όπου θα έπρεπε να προσδιοριστεί ο ρόλος του κράτους. Από ένα κράτος με έντονη παρεμβατικότητα, σε ένα κράτος που θα είχε πιο ρυθμιστική και εποπτική λειτουργία (Minogue κ.α., 1998).

Σύμφωνα με την Επιτροπή Δημόσιου Μάνατζμεντ του ΟΟΣΑ, το ΝΔΜ προσδιορίζεται αρχικά, από μια πιο έντονη εστίαση στους παράγοντες της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών κατά την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Οι κεντρικές ιεραρχικές δομές έχουν δώσει τη θέση τους σε αποκεντρωμένα διοικητικά περιβάλλοντα, όπου οι αποφάσεις πλέον παίρνονται από κατώτερα στελέχη διοίκησης. Επιπλέον θεσπίζονται στόχοι και διαμορφώνονται ανταγωνιστικές συνθήκες, ανάμεσα στους δημόσιους φορείς και τους αντίστοιχους ιδιωτικούς. Σημαντική είναι και η ενίσχυση των στρατηγικών δεξιοτήτων, προκειμένου το κράτος να γίνει πιο ικανό να ανταποκριθεί σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος με οικονομικές, ευέλικτες και έγκαιρες λύσεις. Πλέον δίνουν προτεραιότητα στο αποτέλεσμα αντί στη διαδικασία, τονίζοντας τη σημασία της σχέσης κόστους-οφέλους (Μιχαλόπουλος, 2018; Λαδή κ.α., 2016).

### *1.2. Εμφάνιση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ-Περιπτώσεις εφαρμογής του*

Στη Δημόσια Διοίκηση είναι εμφανές ότι το κλασικό γραφειοκρατικό σύστημα διοικητικής οργάνωσης, με κύριο εμπνευστή αυτού τον Max Weber (1911), δεν αποδείχθηκε τόσο αποτελεσματικό και λειτουργικό. Χαρακτηρίζεται από τις ευρύτερα γνωστές παθογένειες όπως, την έλλειψη συλλογικής δράσης, την αναξιοκρατία, την διαφθορά, τη διασπάθιση δημόσιου χρήματος, την αδράνεια και το νομικισμό. Η αναποτελεσματικότητα αυτή, επηρεάζει και τις δύο πλευρές, δηλαδή τόσο την πλευρά του διοικούμενου πολίτη, ο οποίος συχνά καταλήγει να μην εξυπηρετείται, όσο και αυτή του ίδιου του δημοσίου υπαλλήλου, ο οποίος πολλές φορές αδικείται. Ο συνδυασμός δε των ανωτέρω παθογενειών με την λειτουργική ανεπάρκεια του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας, την πληροφοριακή και τεχνολογική έκρηξη, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα, συμβάλει καταλυτικά στην εμφάνιση και την εδραίωση του ΝΔΜ στη Δημόσια Διοίκηση (Hood, 1991).

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, το ΝΔΜ εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Εφαρμόστηκε αρχικά κατά τη διάρκεια της πρωθυπουργίας της Μάργκαρετ. Θάτσερ, η οποία εισήγαγε πρωτοποριακές μεταρρυθμίσεις στη δομή των δημόσιων οργανισμών. Σαφώς επηρεασμένη από την λειτουργία των κανόνων της αγοράς σε συνδυασμό με την όλο και περισσότερο αυξημένη δυσπιστία των πολιτών έναντι στο ρόλο και στην λειτουργία του κράτους, οδηγήθηκε σε μία σειρά από μεταρρυθμίσεις υιοθετώντας πρακτικές του ΝΔΜ (Κτιστάκη, 2014).

Η περίπτωση της Νέας Ζηλανδίας ήταν αυτή, όπου το ΝΔΜ υιοθετήθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό. Την δεκαετία του 1980, υλοποιήθηκε ένα κυβερνητικό πρόγραμμα μεταρρύθμισης, που μετέφερε ευθύνες στους ΟΤΑ, δηλαδή στο κατώτερο διοικητικό επίπεδο, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να αποφασίζουν χωρίς κεντρική εποπτεία. Το σχέδιο περιλάμβανε ορισμένες αλλαγές σε πολλούς τομείς, όπως η απελευθέρωση των δασμών, η φορολογική αναμόρφωση, η κατάργηση των επιδοτήσεων στον αγροτικό τομέα, η διαχείριση



στον τομέα της υγείας και η απορρύθμιση της εργασιακής αγοράς (Λαδή και Νταλάκου, 2016).

Το ΝΔΜ επεκτάθηκε και σε άλλες χώρες, όπως η Αυστραλία και οι Ηνωμένες Πολιτείες κατά την προεδρία Ρήγκαν, καθώς και στον Καναδά με το πρόγραμμα “Public Service 2000”. Σε αυτές τις αγγλοσαξονικές χώρες είχαν πραγματοποιηθεί κάποιες προσπάθειες να εφαρμοστούν οι πρακτικές του ΝΔΜ. Ως παράδειγμα, το σύστημα προϋπολογισμού Programming Planning Budgeting System (PPBS), που βασίζεται στον σχεδιασμό και στον προγραμματισμό, καθώς και το Zero Based System, δηλαδή το σύστημα προϋπολογισμού μηδενικής αρχής (Κτιστάκη, 2009).

Αναφορικά με τη Μεγάλη Βρετανία, με την πρωτοβουλία “Next Steps” εφαρμόστηκε ένα ισχυρό πρόγραμμα ιδιωτικοποιήσεων κατά την εποχή της διακυβέρνησης Θάτσερ. Άλλωστε, στον τομέα της εκπαίδευσης και της υγείας, τότε εισήχθη και ο θεσμός των «οιονεί αγορών», οι οποίες αποτελούν ένα υβριδικό σύστημα μεταξύ κρατικού παρεμβατισμού και ελεύθερης αγοράς. Πρόκειται για θεσμικές ρυθμίσεις, στις οποίες οι μηχανισμοί της αγοράς (ανταγωνισμός, κίνητρα αποδοτικότητας), εφαρμόζονται σε τομείς που λειτουργούν παραδοσιακά υπό κρατικό έλεγχο (Λαδή και Νταλάκου, 2016). Με τον ίδιο τρόπο, η δημόσια υπηρεσία της Κοινοπολιτείας στην Αυστραλία επιδέχτηκε θεμελιώδεις και σημαντικές μεταβολές από το 1983 έως το 1993 (Wallis κ.α., 2005).

Στις άλλες χώρες της Ευρώπης, δεν διαφαίνεται η ίδια αντίληψη των αρχών και μεθόδων του ΝΔΜ σχετικά με την αξιοποίηση των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα τουλάχιστον μέχρι τη δεκαετία του ‘90, και είναι σημαντικό να τονιστεί η εναλλακτική ερμηνεία του ΝΔΜ, που γίνεται αποδεκτή στις Ηνωμένες Πολιτείες σε σύγκριση με την Ευρώπη. Στις ΗΠΑ, οι διαχειριστικές πρακτικές των ιδιωτικών εταιρειών χρησιμοποιούνται στον δημόσιο τομέα, ενώ στην Ευρώπη αυτή η εφαρμογή συνδέεται περισσότερο με την έννοια της διακυβέρνησης. Ουσιαστικά η διαφοροποίηση έγκειται στις πρακτικές, στις Η.Π.Α για παράδειγμα έχουν καθιερώσει τις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στην λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, σε αντίθεση με την Ευρώπη που θεωρεί καταλληλότερη ως πρακτική για την λειτουργία του δημόσιου τομέα την διακυβέρνηση. Σκοπός της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών και επιχειρήσεων δεν μπορεί να είναι αποκλειστικά το κέρδος. Η διακυβέρνηση ως διοικητικό μοντέλο έχει ως κύριο στόχο την βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής των πολιτών, σε πρώτο βαθμό και έπειτα την κερδοφορία των δημόσιων υπηρεσιών και επιχειρήσεων (Καρκατσούλης, 2000).

Σημαντικός ήταν ο ρόλος των διεθνών οργανισμών όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΟΗΕ, το ΔΝΤ, η Παγκόσμια Τράπεζα στη διαμόρφωση της επιστήμης της διοίκησης. Αν και λειτουργούν ως εργαλείο ανταλλαγής πληροφοριών και τεχνογνωσίας, έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν πολιτικές, προτρέποντας και άλλες χώρες μέλη να τις υιοθετήσουν. Ένα παράδειγμα στο πλαίσιο του ΝΔΜ είναι το πρότυπο EFQM (European Foundation for Quality Management).

Υιοθετήθηκε το 1991 από την Ευρωπαϊκή Ένωση μετά από πρόταση του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας, με στόχο τη δημιουργία ενός αξιόπιστου οργανωτικού μοντέλου για την επίτευξη ποιότητας και αποδοτικότητας (Ρωσσίδης, 2014).

### *1.3. Έννοια , χαρακτηριστικά και αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ*

Ο Hood (1991) εισήγαγε την έννοια του ΝΔΜ, καθώς επιθυμούσε να αναδείξει τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα, ώστε να καταστεί αποτελεσματικότερος και αποδοτικότερος σε σχέση με το προηγούμενο βεμπεριανό μοντέλο διοίκησης. Το ΝΔΜ αποτελεί την πρόοδο του δημόσιου μάνατζμεντ, επικεντρώνοντας στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης, χωρίς να τηρεί αυστηρή επιστημονική πειθαρχία. Το 1980-1990 ορισμένα κράτη (Η.Π.Α., Μεγάλη Βρετανία) για να εξελίξουν τον τρόπο λειτουργίας της κρατικής δομής, υιοθέτησαν προγράμματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων (Ρωσσίδης, 2014).

Κατά τους Λαδή και Νταλάκου (2016), οι κύριες αξίες που προσδιορίζουν την μεταρρυθμιστική κατεύθυνση του ΝΔΜ είναι: η οικονομικότητα, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η νομιμότητα και η λογοδοσία. Συγκεκριμένα, ως αποδοτικότητα νοείται η ικανότητα επίτευξης ενός επιθυμητού αποτελέσματος. Αφορά κυρίως τη λειτουργία ενός οργανισμού και σχετίζεται με τους πόρους που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αναφέρεται επίσης στις σχέσεις μεταξύ των εισροών και των εκροών. Αφορά την αποτελεσματικότητα εκτέλεσης ενός έργου και το επίπεδο χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Η εισροή αναφέρεται στους πόρους που χρησιμοποιούνται για τη διαδικασία παραγωγής (υλικοί, ανθρώπινοι), ενώ η εκροή αναφέρεται στο παραγόμενο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα η ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών.

Η αποδοτικότητα συνδέεται με το επίπεδο στο οποίο ο οργανισμός επιτυγχάνει τους σκοπούς του. Αποτελεί μια πιο ευρεία έννοια από την εκροή, καθώς επιδιώκει να καθορίσει την πιθανότητα επίτευξης των καθορισμένων στόχων, όπως η αύξηση του προσδόκιμου ζωής. Αφορά τις σχέσεις ανάμεσα σε εισροές και αποτελέσματα, καθώς και εκροές και αποτελέσματα. Εδώ καθορίζεται η αξία ενός έργου. Για παράδειγμα, σε ένα νοσοκομείο μπορεί να εξυπηρετούνται περισσότεροι ασθενείς ταυτόχρονα, αλλά το προσδόκιμο ζωής να είναι σε χαμηλά επίπεδα (Λαδή και Νταλάκου, 2016).

Επιπρόσθετα η οικονομικότητα σχετίζεται με την επιδίωξη του φορέα να εξοικονομήσει πόρους προκειμένου να περιορίσει τις δαπάνες του. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί ένα πιο αποδοτικό κράτος, το οποίο θα επιβαρύνει όσο το δυνατόν λιγότερο τον κρατικό προϋπολογισμό, σύμφωνα με τις αρχές που διέπουν το ΝΔΜ. Επιπλέον η νομιμότητα συνδέεται με την επιβολή της τήρησης του κανονιστικού πλαισίου, προκειμένου

να αποφευχθεί η παραβατικότητα και η κατάχρηση δημόσιας εξουσίας (Λαδής και Νταλάκου, 2016).

Τέλος, η λογοδοσία σχετίζεται με τον βαθμό ευθύνης κάθε δημόσιου υπαλλήλου που ελέγχεται και υπάγεται σε κάποιο διοικητικό ή κυβερνητικό φορέα, απέναντι στους πολίτες και την κοινωνία. Η λογοδοσία είναι αναγκαία συνθήκη για την ύπαρξη της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους πολίτες και την διοίκηση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, σε οποιοδήποτε διοικητικό επίπεδο είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν ενημέρωση για τις πρακτικές τους και τους οικονομικούς πόρους που διαχειρίζονται (Λαδής και Νταλάκου, 2016).

Κατά την εφαρμογή του ΝΔΜ, εντοπίζουμε τμήματα διοικητικών χαρακτηριστικών που ενισχύουν αξίες, όπως η επανεκτίμηση της διαδικασίας επιχειρησιακού και στρατηγικού σχεδιασμού, ο επανασχεδιασμός της οργανωτικής βάσης, η επίβλεψη των απορροιών συγκριτικά με τους καθορισμένους στόχους, η καθιέρωση δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις υπηρεσίες καθώς και η συγκριτική αξιολόγησή τους και η βέλτιστη αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων (Μιχαλόπουλος, 2018; Λαδής κ.α., 2016).

Συμπερασματικά, υπάρχουν θεμελιώδη στοιχεία που διακρίνουν το ΝΔΜ από το κλασικό διοικητικό μοντέλο, το βεμπεριανό, το οποίο αναφέρεται στο μοντέλο οργάνωσης της γραφειοκρατίας. Τα θεμελιώδη στοιχεία που διακρίνουν το ΝΔΜ από το βεμπεριανό μοντέλο περιλαμβάνουν, πρώτα απ' όλα, τον εξωστρεφή προσανατολισμό του προς τους πολίτες/πελάτες των δημοσίων υπηρεσιών, με στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται και εν συνεχεία την έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομία των διοικητικών ενεργειών (Ostroff, 2006). Κατόπιν της παρουσίασης της έννοιας και των χαρακτηριστικών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, ακολουθεί η διερεύνηση των βασικών μεταρρυθμιστικών τάσεων που το πλαισιώνουν.

#### 1.4. Μεταρρυθμιστικές τάσεις

Υπάρχουν τέσσερις μεταρρυθμιστικές τάσεις οι οποίες απορρέουν από το ΝΔΜ (Peters, 2001):

- Αγορά
- Συμμετοχή
- Κανονιστική μεταρρύθμιση
- Ευέλικτη διακυβέρνηση

### 1.4.1. Εισαγωγή στην αγοραία λογική

Η συγκεκριμένη τάση, επικεντρώνεται στην εισαγωγή λογικών της αγοράς και βασίζεται στην παραδοχή ότι ο δημόσιος τομέας θα γίνει αποδοτικός και αποτελεσματικός εφόσον πλησιάσει τον ιδιωτικό. Η πρόκληση έγκειται στο γεγονός ότι πολλές δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν ως μονοπώλια, με συνέπεια οι διοικητές τους να μην έχουν κίνητρα να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και οι υπηρεσίες να γίνουν πιο ανταγωνιστικές. Είναι γεγονός ότι κάποια πεδία, όπως η άμυνα, πρέπει να βρίσκονται υπό κρατική εποπτεία, ενώ άλλα, όπως οι εθνικές αερογραμμές, θα λειτουργούν πιο αποτελεσματικά σε συνθήκες ανταγωνισμού (Λαδή και Νταλάκου, 2016).

Αρχικά μια κοινή τακτική για την προσέγγιση της αγοράς είναι η μερική ή ολική ιδιωτικοποίηση. Η ολική ιδιωτικοποίηση περιλαμβάνει την εκχώρηση και πώληση δημόσιων εταιρειών σε ιδιώτες, ενώ η μερική ιδιωτικοποίηση συνδέεται συχνά με τον διαχωρισμό στη διαδικασία σχεδίασης και υλοποίησης της δημόσιας πολιτικής. Έτσι, η ευθύνη για τον σχεδιασμό και τον έλεγχο ανήκει στο δημόσιο, ενώ η υλοποίηση αναλαμβάνεται από ιδιώτες (Peters, 2001).

Οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αποτελούν μια ακόμη τάση, η οποία συνδυάζει τους πόρους ιδιωτικών και δημοσίων οργανισμών. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να εμφανιστούν με διαφορετικά χαρακτηριστικά, για παράδειγμα η ανάθεση και εκτέλεση δημόσιων συμβάσεων, ο μη δημόσιος χειρισμός παροχών κοινής ωφέλειας και η ίδρυση υβριδικών φορέων για την κατανομή τυχόν θεμάτων που μπορούν να προκύψουν και τη συνεπή συνέργεια μεταξύ των οργανισμών (Skelcher, 2005).

Μία ουσιαστική δομική μεταβολή έγκειται στην εφαρμογή λειτουργιών και πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο τομέα στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, η επιμόρφωση του προσωπικού, τα κίνητρα παραγωγικότητας και η ενίσχυση της ομαδικής συνεργασίας, μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Μέσα από αυτές τις πρακτικές, ο δημόσιος τομέας μπορεί να γίνει πιο ευέλικτος, προσανατολισμένος στα αποτελέσματα και πιο ανταποδοτικός προς τον πολίτη, προσεγγίζοντας πρότυπα διοίκησης που εφαρμόζονται με επιτυχία στον ιδιωτικό χώρο (Horton & Farnham, 1999).

Η σύσταση εσωτερικών ή οιονεί αγορών συνιστά προσέγγιση που απορρέει από τις αρχές του ΝΔΜ και αποσκοπεί στην αγοραιοποίηση της λειτουργίας του δημοσίου τομέα. Η συγκεκριμένη πρακτική έχει εφαρμοστεί κυρίως σε μεταρρυθμίσεις που σχετίζονται με την εισαγωγή μηχανισμών αγοράς στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών. Κεντρικός της στόχος είναι



η ενίσχυση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπαλλήλων μέσω της προσομοίωσης συνθηκών ανταγωνισμού εντός του δημόσιου συστήματος. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί το σύστημα υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου, όπου θεσπίστηκε ένα πλαίσιο στο οποίο νοσοκομεία και κέντρα υγείας “ανταγωνίζονται” μεταξύ τους προκειμένου να επιλεγούν από τον «αγοραστή» των υπηρεσιών — όπως οι περιφερειακές αρχές υγείας. Θεωρητικά, η διαδικασία αυτή επιδιώκει να προάγει την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσα από τη δημιουργία ενός εσωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο δημόσιο σύστημα υγείας (Steurler, 2000).

#### 1.4.2. Συμμετοχή

Μια άλλη μεταρρυθμιστική κατεύθυνση είναι η αύξηση της συμμετοχής στη διοίκηση, τόσο των δημοσίων υπαλλήλων όσο και των πολιτών. Η βασικότερη πρόκληση είναι ότι στο συγκεκριμένο σύστημα η εξουσία και η ευθύνη ρέουν από τα πάνω προς τα κάτω διοικητικά στρώματα και για λύση προτείνεται η αύξηση της συμμετοχής. Αναφορικά με τους υπαλλήλους, η συμβολή τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων θα πρέπει να ενισχυθεί, καθώς αυτό αποτελεί το κύριο κίνητρο για την αποτελεσματική εκτέλεση των διαδικασιών που έχουν να φέρουν εις πέρας, και σε καμία περίπτωση το ατομικό τους όφελος (Peters, 2001).

Μια επιπλέον τάση που σχετίζεται με τους δημόσιους λειτουργούς, όπως αναφέρουν οι Papalazarou & Tsoulfas (2018), είναι η εφαρμογή μεθόδων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η πρακτική εφαρμογή των θεμελιωδών ιδεών της ΔΟΠ σε ένα σύστημα είναι μια διαδικασία προσαρμογής του συστήματος σε προκαθορισμένες ενέργειες και στρατηγικές. Ουσιαστικά, αποτελεί ένα σύστημα που δίνει έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών. Η ποιότητα στο πλαίσιο της ΔΟΠ αντιλαμβάνεται μέσω της συμμετοχής όλων των μελών της κοινωνίας και γενικά των ατόμων που χρησιμοποιούν υπηρεσίες από έναν οργανισμό. Επομένως αναγνωρίζεται παράλληλα σαν μια συνολική προσέγγιση στη λειτουργία των οργανισμών που προάγει την ποιότητα συνολικά και σε όλες τις βαθμίδες. Επιπλέον, η ΔΟΠ σαν καινοτόμος οργανωσιακή δομή των δημοσίων υπηρεσιών, διακρίνεται από ένα σύνολο αξιών και προτεραιοτήτων.

- Καταρχάς, η ΔΟΠ υπογραμμίζει τη σημασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας μέσω μακροχρόνιων υποχρεώσεων απέναντι στους πολίτες,
- η ΔΟΠ θεωρεί επιβεβλημένο να διασφαλίζεται η ποιότητα σε όλα τα επίπεδα της προσφοράς δημοσίων υπηρεσιών,

- η ΔΟΠ αποσκοπεί στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών αλλά παράλληλα σέβεται τα δικαιώματα και τις επιθυμίες των εργαζομένων.

Η άμεση εμπλοκή των πολιτών στα δημόσια πράγματα μπορεί να πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους. Η ενδυνάμωση των πολιτών αποτελεί τον δεύτερο πυλώνα των μεταρρυθμίσεων. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν με διάφορους τρόπους. Αρχίζοντας με τη σωστή ενημέρωση για τα ζητήματα που σχετίζονται με την επικαιρότητα, την εφαρμογή διαλόγου και δημιουργίας συνθηκών άμεσης συμμετοχής. Αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση για την προώθηση της εμπλοκής των πολιτών στη δημόσια διοίκηση, η συμμετοχή τους σε διάφορες επιτροπές (Λαδής, 2010).

Συμπερασματικά, οι μεταρρυθμίσεις που αποσκοπούν στην ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στη διακυβέρνηση υπόκεινται σε κριτική αξιολόγηση, κυρίως λόγω του φαινομένου της πλασματικής συμμετοχής. Το φαινόμενο αυτό αναφέρεται στην ψευδαίσθηση επιρροής που καλλιεργείται στους πολίτες, οι οποίοι θεωρούν ότι δύνανται να επηρεάσουν τις πολιτικές αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα οι υφιστάμενες σχέσεις εξουσίας παραμένουν αμετάβλητες. Επιπλέον, μια σημαντική διάσταση της κριτικής αφορά τις ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων και τις καθυστερήσεις που δύνανται να προκύψουν από τη συμμετοχή πολλαπλών φορέων στις διαδικασίες σχεδιασμού και εφαρμογής των δημόσιων πολιτικών (Peters, 2001).

### 1.4.3. Κανονιστική μεταρρύθμιση

Η τρίτη τάση μεταρρύθμισης είναι η κανονιστική μεταρρύθμιση. Αφορά την αναβάθμιση της ποιότητας των ρυθμίσεων. Αναφέρεται σε μεταρρυθμίσεις που ενισχύουν την ποιότητα των κανονιστικών ρυθμίσεων, δηλαδή προάγουν την αποδοτικότητα, την οικονομική σκοπιμότητα ή την νομική ποιότητα των κανονισμών και των κυβερνητικών διαδικασιών (OECD, 1997).

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο ρεύματα στην τάση της κανονιστικής μεταρρύθμισης: την «απορρύθμιση» (deregulation) και την «καλύτερη νομοθέτηση» (better regulation). Για παράδειγμα στην ελληνική νομοθεσία η απορρύθμιση βασίζεται στο γεγονός ότι στον δημόσιο τομέα υπάρχει ένα πλήθος κανόνων και νόμων με αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Με βάση τα ανωτέρω επιβάλλεται η κατάργηση μέρους των κανόνων και των νόμων και γενικά η απλοποίηση της νομοθεσίας. Αυτό θα οδηγήσει στην ελεύθερη διοίκηση των διοικητών των δημοσίων οργανισμών, οι οποίοι θα είναι απαλλαγμένοι από νόμους, κανόνες και πολιτικές πιέσεις (Osborne & Gaebler, 1992; Λαδής και Νταλάκου, 2008).

Αποτελεί θεμελιώδες κομμάτι της πολιτικής για την αποτελεσματικότερη νομοθέτηση, η δημιουργία ρυθμίσεων βάσει ενός συνόλου αρχών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται, όπως η ανάλυση των επιπτώσεων και η διαβούλευση. Στην Ευρώπη είναι χαρακτηριστικό πως η αποτελεσματική άσκηση της νομοθεσίας, στηρίζεται στις αξίες της αναγκαιότητας, επικουρικότητας της λογοδοσίας, της διαφάνειας, προσβασιμότητας και της απλοποίησης (Mandelkern Group on Better Regulation, 2001).

### *1.5. Πρακτικές διοικητικών μεταρρυθμίσεων*

Οι μεταρρυθμιστικές τάσεις που αναλύθηκαν παραπάνω διαφέρουν από χώρα σε χώρα καθώς συνιστούν παράγωγο διαφορετικών δημόσιων πολιτικών. Σε αυτή την ενότητα θα αναφερθούμε σε κάποιες ουσιαστικές πρακτικές διοικητικών μεταρρυθμίσεων με παγκόσμια επιρροή (Σωτηρόπουλος, 2007).

#### 1.5.1. Αποκέντρωση και αυτόνομοι φορείς

Η αποκέντρωση αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών που σχετίζονται με το ΝΔΜ. Ως έννοια περιγράφει τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, πόρων και λήψης αποφάσεων από τα κεντρικά διοικητικά επίπεδα προς πιο αυτόνομες, περιφερειακές ή τοπικές μονάδες διοίκησης. Στη βιβλιογραφία, η αποκέντρωση προβάλλεται όχι αποκλειστικά ως οργανωτικό εργαλείο, αλλά και ως στρατηγική επιλογή που αποσκοπεί στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της λογοδοσίας του δημοσίου τομέα (Pollitt & Bouckaert, 2017). Στο πλαίσιο του ΝΔΜ, η αποκέντρωση συνδέεται στενά με την επιδίωξη μεγαλύτερης ευελιξίας, την εισαγωγή διοικητικών πρακτικών εμπνευσμένων από την ιδιωτική διοίκηση και την ενίσχυση της αυτονομίας των δημόσιων οργανισμών. Ο (Hood, 1991), εντάσσει την αποκέντρωση στις βασικές «δογματικές» αρχές του ΝΔΜ, θεωρώντας τη μοχλό για την απομάκρυνση από τα παραδοσιακά, ιεραρχικά και γραφειοκρατικά μοντέλα λειτουργίας.

Ο (Pollitt, 2005), προβάλλει πέντε ξεχωριστούς τύπους αποκέντρωσης:

- Πολιτική και διοικητική αποκέντρωση: Η αποκέντρωση στην συγκεκριμένη περίπτωση, σχετίζεται με την υποκατάσταση της κεντρικής διοίκησης από άλλους διοικητικούς ή εκλεγμένους φορείς, όσον αφορά την άσκηση της εξουσίας. Η διαδικασία αυτή μπορεί να συμβεί με μια απλή διοικητική ανασυγκρότηση ή με αναθέωση του Συντάγματος, που συνεπάγεται την δημιουργία νέων πολιτειακών



οργάνων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία νεοσύστατων περιφερειακών κοινοβουλίων, στην Σκωτία και στην Ουαλία.

- Εδαφική αποκέντρωση: Η χρήση της έννοιας αποκέντρωση σε αυτό το σημείο τονίζει το εδαφικό στοιχείο και τη μεταφορά εξουσίας από ένα μεγαλύτερο εδαφικό χώρο σε μικρότερες εδαφικές εκτάσεις. Στην Ελλάδα, χαρακτηριστικό παράδειγμα εδαφικής αποκέντρωσης θεωρείται το Πρόγραμμα Καλλικράτης .
- Ανταγωνιστική και μη ανταγωνιστική αποκέντρωση: Αφορά την μέθοδο με την οποία θα πραγματοποιηθεί η αποκέντρωση. Ουσιαστικά σχετίζεται με το εάν θα γίνει από την κεντρική διοίκηση η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε συγκεκριμένη υπηρεσία ή μέσω ανταγωνισμού σε συνθήκες ανοιχτής αγοράς.
- Εσωτερική ή εξωτερική αποκέντρωση: Εδώ ο όρος αποκέντρωση έχει διττές συνιστώσες, αρχικά σχετίζεται με την αποκέντρωση στο εσωτερικό ενός οργανισμού ή μιας υπηρεσίας, δηλαδή στον περιορισμό της ιεραρχίας εντός οργανισμού, ενώ η εξωτερική αναφέρεται στην αξιοποίηση άλλων οργανώσεων για την άσκηση αρμοδιοτήτων.
- Κάθετη και οριζόντια αποκέντρωση: Ξεκινώντας από την κάθετη αποκέντρωση, ουσιαστικά χρησιμοποιείται για να δείξει την μεταφορά αρμοδιοτήτων από ένα υψηλότερο ιεραρχικά επίπεδο σε ένα κατώτερο. Ενώ η οριζόντια αποκέντρωση χρησιμοποιείται για να δείξει ότι δεν υπάρχει ανώτερη ιεραρχικά οργάνωση, αλλά πληθώρα οργανώσεων που εξειδικεύονται σε ξεχωριστούς τομείς.

### 1.5.2. Νέες μορφές ελέγχου και ρύθμισης

Το ΝΑΜ και οι μεταρρυθμίσεις που απορρέουν από αυτό, σχετίζονται με την λογική της «Επανάδρυσης του Κράτους», ουσιαστικά αφορά τις ιδιωτικοποιήσεις των δημόσιων υπηρεσιών, τον περιορισμό των αυστηρών κανόνων και των παραδοσιακών μορφών ελέγχου στον δημόσιο τομέα, καθώς και την ανέλιξη των αυτόνομων φορέων. Σε αυτό το σημείο διαφαίνεται, η ανάγκη εξέλιξης νέων μορφών ελέγχου και ρύθμισης. Οι πρακτικές που συνδέονται με την τάση αυτή είναι οι εξής: η ίδρυση ανεξάρτητων αρχών, η ενίσχυση των αξιολογήσεων και λογιστικών ελέγχων καθώς και η χρήση δεικτών και μετρήσεων (Majone, 1996).

- ✚ Ανεξάρτητες αρχές: Σύμφωνα με τον Κουλούρη (1993), έχει δοθεί ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για τις Ανεξάρτητες Αρχές, σύμφωνα με τον οποίο πρόκειται για κρατικά συλλογικά όργανα που ξεχωρίζουν για την διοικητική ανεξαρτησία τους και τον αυτοτελή προϋπολογισμό. Οι λειτουργοί αυτών των Αρχών ασκούν τις αρμοδιότητές τους, με προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία ενώ διορίζονται από

μη κυβερνητικούς φορείς, για να διεκπεραιώσουν το έργο τους σε μια ορισμένη θητεία. Οι αρμοδιότητες τους διακρίνονται σε γνωμοδοτικές, διοικητικές, εξελεγκτικές και κανονιστικές. Στόχος των Αρχών αυτών είναι η προστασία των κοινωνικών ελευθεριών και των δικαιωμάτων των πολιτών.

- ✚ Αξιολογήσεις, λογιστικοί έλεγχοι και δείκτες μετρήσεων: Η δεύτερη καινοτόμος μορφή ελέγχου που έχει δημιουργηθεί είναι αυτή των αξιολογήσεων, των λογιστικών ελέγχου και της χρήσης δεικτών και μετρήσεων στον δημόσιο τομέα. Εδώ έγκειται η λογική που σχετίζεται με τον τύπο του ατομικισμού και εφαρμόζεται κυρίως μέσα από τις πρακτικές του ΝΔΜ. Ο έλεγχος μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω του ανταγωνισμού, αντικαθιστώντας τον ιεραρχικό έλεγχο που γινόταν στην παραδοσιακή δημόσια διοίκηση. Σημαντικό είναι για να υπάρξει ανταγωνισμός, να υφίστανται προκαθορισμένοι στόχοι και συγκεκριμένοι δείκτες, ώστε να μπορούν να μετρήσουν την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών και να συγκρίνουν τα αποτελέσματα (Peters, 2001).
- ✚ Μεταρρυθμίσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Οι περισσότερες μεταρρυθμιστικές αλλαγές, σχετίζονται με ουσιαστικές μεταβολές στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Ο συγκεκριμένος τομέας έχει υπάρξει αντικείμενο μεταρρυθμίσεων διεθνώς, από την δεκαετία του 90' και μετά. Η συγκεκριμένη πρακτική έχει προωθηθεί από διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Ο.Ο.Σ.Α. και η Παγκόσμια Τράπεζα. Η ευελιξία, ο μισθός με βάση την απόδοση και η αποκέντρωση είναι οι βασικές παράμετροι των μεταρρυθμίσεων αυτών (Ingraham, 2005).

### 1.5.3. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και διοικητική μεταρρύθμιση

Τέλος, μια σημαντική πρακτική διοικητικής μεταρρύθμισης αποτελεί η Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, όπου είναι και το θέμα του δευτέρου κεφαλαίου που θα αναπτυχθεί πιο λεπτομερώς. Θα δώσουμε έναν σύντομο ορισμό της συγκεκριμένης πρακτικής. Ως Ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ορίζεται η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών και διαδικτυακών πλατφορμών από κυβερνητικούς φορείς και δημόσιες υπηρεσίες για την προσφορά υπηρεσιών στους πολίτες, η διευκόλυνση της επικοινωνίας ανάμεσα σε πολίτες και δημόσιες υπηρεσίες και η ενίσχυση της διαφάνειας και της συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Αυτή η πρακτική αξιοποιεί τα ψηφιακά εργαλεία για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των κυβερνητικών διαδικασιών (Kaur, & Singh, 2015).

Η κριτική στο ΝΔΜ υπήρξε έντονη, διότι το ζητούμενο αρχικά ήταν η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα με την αξιοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερων οικονομικών πόρων. Παρ' όλα αυτά οι κυβερνήσεις εστίασαν υπερβολικά στην εξοικονόμηση, με αποτέλεσμα ο δημόσιος τομέας να γίνει εν τέλει λιγότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός. Ιδιαίτερα προβληματικές θεωρήθηκαν οι συνέπειες του ΝΔΜ στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, κυρίως λόγω της έμφασης που δίνει στις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες δεν ευθυγραμμίζονται πάντα με τις αξίες και τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα. Επίσης ανεπιτυχής υπήρξε η αποτελεσματικότητα του σχετικά με την μείωση της διαφθοράς (Minogue, Polidano & Hulme, 1998). Τέλος, έχει τονιστεί ότι οι μηχανισμοί αξιολόγησης και οι ποσοτικοί δείκτες δεν αποτυπώνουν επαρκώς τη σύνθετη και συχνά μη μετρήσιμη φύση των δημόσιων αγαθών, οδηγώντας σε στρεβλώσεις στη χάραξη πολιτικής (Pollitt & Bouckaert, 2017).

### *1.7. Συμπεράσματα*

Το ΝΔΜ αποτελεί μια σημαντική μεταρρυθμιστική προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας των δημόσιων οργανισμών. Η ανάπτυξή του στις δεκαετίες του 1980 και 1990 υπαγορεύτηκε από την ανάγκη αντιμετώπισης των προβλημάτων της παραδοσιακής γραφειοκρατικής διοίκησης, όπως η αυξημένη δαπάνη, η έλλειψη ευελιξίας και η περιορισμένη απόδοση. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Νέα Ζηλανδία και οι Η.Π.Α υιοθέτησαν συστηματικά τα χαρακτηριστικά του ΝΔΜ, εφαρμόζοντας μεταρρυθμιστικές πρακτικές όπως η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, η εισαγωγή συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης, η χρήση κινήτρων για το προσωπικό και η ανάπτυξη στρατηγικών διοίκησης. Οι μεταρρυθμιστικές τάσεις που συνδέονται με το ΝΔΜ δείχνουν ότι η βελτίωση της δημόσιας διοίκησης μπορεί να επιτευχθεί μέσω της προσαρμογής ιδιωτικοοικονομικών εργαλείων σε δημόσιους οργανισμούς, υπό τον όρο ότι λαμβάνονται υπόψη οι κοινωνικοπολιτικές συνθήκες κάθε χώρας. Παρά τα οφέλη που παρατηρούνται, η εφαρμογή του ΝΔΜ αντιμετωπίζει προκλήσεις, ιδίως όσον αφορά τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ αποτελεσματικότητας και κοινωνικής δικαιοσύνης. Συνολικά, η ανάλυση των πρακτικών και των τάσεων του ΝΔΜ καταδεικνύει ότι η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης απαιτεί συνεχή αξιολόγηση, προσαρμοστικότητα και συντονισμό μεταξύ στρατηγικών διοίκησης, οργανωτικής λειτουργίας και πολιτικών στόχων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση: Μια Συνοπτική Εισαγωγή

---

#### 2.1. Εισαγωγή

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, είναι μια διαδικασία μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα, διότι χρησιμοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες για να απλουστεύσει διαδικασίες και να καταστήσει τις υπηρεσίες περισσότερο διαθέσιμες και αποδοτικές. Με την εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων, οι δημόσιες αρχές έχουν τη δυνατότητα να λειτουργούν με αυξημένη διαφάνεια και ταχύτητα, μειώνοντας τον διοικητικό φόρτο για πολίτες και διοίκηση. Ταυτόχρονα, η υιοθέτηση ενός ψηφιακού μοντέλου προωθεί τη συμμετοχή των πολιτών και διευκολύνει την αλληλεπίδραση τους με τους κρατικούς οργανισμούς, συμβάλλοντας τελικά στην ανάπτυξη ενός πιο σύγχρονου, αξιόπιστου και ευέλικτου συστήματος δημόσιας διακυβέρνησης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται απλά στη ψηφιοποίηση

υπηρεσιών αλλά απαιτεί μια ουσιαστική μεταρρύθμιση στις διοικητικές διαδικασίες, προώθηση της συμμετοχής και αύξηση της λογοδοσίας. Η μετάβαση σε ένα ψηφιακό, ευέλικτο και διαφανές περιβάλλον διοίκησης προσφέρει νέες ευκαιρίες για την ενίσχυση της δημοκρατίας, τη βελτίωση της εμπιστοσύνης των πολιτών και την ανάπτυξη μιας πιο αποτελεσματικής δημόσιας διακυβέρνησης (OECD, 2020). Εν συνεχεία, θα εξεταστεί η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και θα διατυπωθεί ένας σαφής ορισμός της. Ακολούθως, θα αναλυθούν τα βασικά χαρακτηριστικά και τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή της, καθώς και οι επιμέρους τύποι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τέλος, θα παρουσιαστεί ο ρόλος του ανασχεδιασμού των δημόσιων υπηρεσιών στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και θα πραγματοποιηθεί αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς της.

## 2.2. Έννοια και ορισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Για τον όρο ηλεκτρονική διακυβέρνηση ή e-governance ή e-government, υπάρχουν πολλοί ορισμοί. Η συγκεκριμένη ορολογία υποδηλώνει τη χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ), σκοπεύοντας στον εκσυγχρονισμό του κράτους και της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και η αποδοτικότερη αλλά και ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες. Παράλληλα δίνει τη δυνατότητα για την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη διαχείριση τους, ενώ συμβάλλει σημαντικά στην εποπτεία των δημοσίων οργανισμών (Pavlichev & Garson, 2004).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει διάφορες υπηρεσίες και εφαρμογές, όπως διαδικτυακές πλατφόρμες εφαρμογών, ηλεκτρονική εκλογική διαδικασία, ψηφιακή διαχείριση επίσημων εγγράφων και διαχείριση δεδομένων. Ενισχύεται επίσης η συμμετοχή των πολιτών μέσω ψηφιακών πλατφορμών, δίνοντας τη δυνατότητα στους πολίτες να εκφράζουν τις απόψεις τους, να συμμετέχουν σε δημόσιες συζητήσεις και να παρακολουθούν την αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση προάγει τη δημοκρατία και ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ πολιτών και κράτους (Shareef et.al.,2011).

Χωρίς αμφιβολία, παρόλο που τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι αναρίθμητα και σημαντικά, υπάρχουν κάποιες προκλήσεις που απαιτούν προσοχή. Ζητήματα όπως η ανισότητα στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, η προστασία των προσωπικών πληροφοριών και η απαίτηση για εκπαίδευση των πολιτών στην ψηφιακή τεχνολογία είναι σημαντικοί παράγοντες, που πρέπει να αξιολογηθούν για να διασφαλιστεί η πρόσβαση όλων, στις υπηρεσίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Καταρχάς, η

αποδοτικότητα και η επιτυχία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης βασίζεται στην αδιάκοπη εξέλιξη και προσαρμογή των τεχνολογιών και στρατηγικών που χρησιμοποιούνται, για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της κοινωνίας (Laksana & Fadhilah, 2021).

### 2.3. Βασικά χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Σύμφωνα με τον (OECD, 2014), υπάρχουν ορισμένες αρχές σχετικά με το σχεδιασμό, την έγκριση και την υλοποίηση των δράσεων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται. Ξεκινώντας με τη διαλειτουργικότητα, η οποία σχετίζεται με τα πληροφοριακά συστήματα του δημόσιου τομέα, όπου πρέπει να είναι διαλειτουργικά μεταξύ τους, για να γίνεται η αυτοματοποιημένη ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών στις δημόσιες υπηρεσίες. Η συμμόρφωση ή η αιτιολόγηση αποτελεί ακόμη ένα χαρακτηριστικό, σύμφωνα με το οποίο οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πρέπει να συνάδουν με τις αξίες και τους στόχους του προγράμματος. Σε περίπτωση που υπάρξουν αποκλίσεις ή διαφοροποιήσεις, θα χρειάζεται να διεξάγεται περιγραφική και τεκμηριωμένη ανάλυση, ενώ οι αναφερόμενες διαφοροποιήσεις θα πρέπει να δικαιολογούνται. Επιπλέον, θα πρέπει να αναφέρονται οι δράσεις και το απαραίτητο χρονοδιάγραμμα, που θα εφαρμοστούν για να ευθυγραμμιστούν οι καθορισμένοι στόχοι με τους αρχικούς.

Για την ενοποίηση, απαιτείται η σύσταση απρόσκοπτων κέντρων δεδομένων με ενιαία διοίκηση και ενιαίους κανόνες, που θα διευκολύνουν τη συλλογική πρόσβαση, στα οποία θα περιληφθούν ο εξοπλισμός και το λογισμικό των εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Κύριο γνώρισμα είναι η εξοικονόμηση ή η αποφυγή επανάληψης και επισημαίνει ότι, με την υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα πρέπει να εξοικονομούνται πόροι για τον Δημόσιο τομέα, ενώ παράλληλα να μειώνονται τα οικονομικά βάρη για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η ανάλυση κόστους-οφέλους, καθώς και ο υπολογισμός του χρόνου απόσβεσης της επένδυσης, θα αποδείξουν αν ισχύει το προαναφερόμενο. Κάθε δράση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που υλοποιείται, οφείλει να δικαιολογεί την ανάγκη της καθώς και την αποφυγή επανάληψης της (Heeks, 2006).

Επιπλέον, κεντρικό στοιχείο αποτελεί η προσβασιμότητα, η οποία εξασφαλίζει την πρόσβαση στους δημόσιους διαδικτυακούς τόπους για όλους τους πολίτες, χωρίς αποκλεισμούς ευάλωτων ομάδων και συνιστά υποχρέωση της Δημόσιας Διοίκησης. Επιπρόσθετα, η ασφάλεια-ιδιωτικότητα ως χαρακτηριστικό, σχετίζεται με τις ενέργειες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και με την υποχρέωση να διασφαλίζει ότι, οι τηρούμενες πληροφορίες είναι προστατευμένες, όπως τα συστήματα και τα δίκτυα, μαζί με τις υποδομές και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται. Στην προστασία θα πρέπει να περιλαμβάνονται πιθανές παραβάσεις, αλλοιώσεις και μη εγκεκριμένη πρόσβαση στα

αναφερόμενα στοιχεία. Η εγγύηση από τη Δημόσια Διοίκηση είναι αναγκαία για την προστασία της ιδιωτικότητας, κατά τη διάρκεια των διαδικασιών συλλογής, επεξεργασίας, αποθήκευσης και αποστολής δεδομένων (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

Άλλα βασικά χαρακτηριστικά που παρατηρούμε στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι, η μοναδική καταγραφή στοιχείων, όπου κάθε φορέας έχει αναλάβει την διαχείριση πληροφοριών και την επιβεβαίωση της εγκυρότητας τους. Η διάθεση των στοιχείων μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο σε εξουσιοδοτημένους οργανισμούς και σε ιδιώτες, που έχουν νομικό συμφέρον. Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να αιτείται από τον πολίτη την πληροφορία μόνο μία φορά. Ένα ακόμα στοιχείο είναι η εφικτότητα-δημοσιότητα, όπου θα πρέπει να διασφαλίζεται η ικανότητα των οργανισμών και ότι, οι ενέργειες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι εφικτές και βιώσιμες. Τελευταίο χαρακτηριστικό, είναι η διαφάνεια-αποκατάσταση εμπιστοσύνης. Μέσω της ενίσχυσης της διαφάνειας, της ακεραιότητας, της υπευθυνότητας και της αποτελεσματικότητας, η Δημόσια Διοίκηση θα έχει την ευκαιρία να επανακτήσει την απολεσθείσα εμπιστοσύνη των πολιτών, μέσω των ηλεκτρονικών προγραμμάτων διακυβέρνησης (Argyropoulou et al., 2024).

#### 2.4. Τα οφέλη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί μια κρίσιμη κατεύθυνση μετασχηματισμού, που μπορεί να προσαρμοστεί στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Η ικανότητα της μπορεί να υπερβεί τη βασική εφαρμογή της ηλεκτρονικής τεχνολογίας, δημιουργώντας ένα ευνοϊκό πλαίσιο για την ανάπτυξη και την ενίσχυση, στην προσφορά υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Εάν εκτελεστεί σωστά, μπορεί να αποτελέσει έναν σημαντικό σύμμαχο στην προώθηση και τη θεμελίωση των αρχών της διακυβέρνησης, όπως η ενίσχυση των δημοκρατικών αξιών, μεταμορφώνοντας τόσο την ποιότητα του δημόσιου τομέα, όσο και την υποστήριξη του δημόσιου συμφέροντος για την ευημερία των πολιτών (Αποστολάκης κ.α.,2008).

Με τις υποδομές της ψηφιακής διακυβέρνησης ενισχύεται η ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων, καθώς οι διαδικασίες επιταχύνονται και απλοποιούνται, περιορίζοντας έτσι τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές ενέργειες (Υπουργείο Εσωτερικών, 2008). Οι θετικές επιπτώσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σχετίζονται κυρίως με τους πολίτες. Η αξιοποίηση της και η ενσωμάτωση της στη Δημόσια Διοίκηση συμβάλλει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, με έναν πολύ αποτελεσματικό τρόπο για τους πολίτες. Επιπλέον, προσφέρεται η ευκαιρία σε όλους τους χρήστες να συμμετάσχουν ενεργά στις διαδικασίες αναδιοργάνωσης, που απαιτούνται για την ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Gronlund et.al.,2006).

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας, που ωφελείται από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, πέρα από τους απλούς πολίτες, είναι οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις διενεργούν σημαντικά περισσότερες συναλλαγές με το Δημόσιο, όπως καταθέσεις, εγγραφές και πληρωμές. Συνεπώς, η μείωση της γραφειοκρατίας, η εξοικονόμηση χρόνου και η ελάφρυνση του κόστους, που προσφέρει η ψηφιακή λειτουργία οδηγούν σε χαμηλότερο λειτουργικό κόστος, στοιχείο ιδιαίτερα κρίσιμο για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. (Καλογήρου κ.α., 2016).

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τους (Καλογήρου κ.α.,2016), τα οφέλη από τη υιοθέτηση συστήματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι τα εξής:

- ✚ Άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες των δημόσιων υπηρεσιών: Η ανάπτυξη ψηφιακής βάσης δεδομένων θα διευκολύνει τους πολίτες να έχουν διαθέσιμη πρόσβαση ανά πάσα στιγμή στις Δημόσιες Υπηρεσίες. Ένας τέτοιος τρόπος συλλογής πληροφοριών δεν απαιτεί επίσης την άμεση φυσική παρουσία του πολίτη.
- ✚ Διαφάνεια στον Δημόσιο Τομέα: Η αυτοματοποιημένη ολοκλήρωση των διαδικασιών αυτών χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση εξασφαλίζει σημαντικά τη διαφάνεια.
- ✚ Μείωση δαπανών και εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων: Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει ωφελήσει μέσω της απλούστευσης διαδικασιών και της εξοικονόμησης χρόνου και κόστους, τόσο για τη Δημόσια Διοίκηση, όσο και για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- ✚ Ευελιξία: Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ενισχύσει σημαντικά την ευελιξία στον δημόσιο τομέα, καθώς επιτρέπει την παροχή υπηρεσιών γρήγορα, απομακρυσμένα και με λιγότερη γραφειοκρατία. Μέσω ψηφιακών πλατφορμών, οι πολίτες μπορούν να ολοκληρώνουν διαδικασίες χωρίς φυσική παρουσία, ενώ οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να ανταποκρίνονται πιο άμεσα και αποτελεσματικά. Αυτό όχι μόνο μειώνει τον χρόνο και το κόστος, αλλά και βελτιώνει τη διαφάνεια και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✚ Εμπλοκή των πολιτών στα δημόσια θέματα. Κάθε πολίτης μπορεί να συμμετάσχει στα κοινά μέσω της ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως για παράδειγμα να ψηφίζει στις εθνικές εκλογές και να συμμετέχει ενεργά σε δημόσια φόρουμ.

## 2.5. Τύποι Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος των σύγχρονων συστημάτων διακυβέρνησης, αξιοποιώντας τις ψηφιακές τεχνολογίες για την ενίσχυση των κυβερνητικών λειτουργιών και των αλληλεπιδράσεων με διάφορους αστικούς φορείς. Υπάρχουν ουσιαστικά τέσσερις τύποι ηλεκτρονικής διακυβέρνησης - G2C (Κυβέρνηση προς

Πολίτες), G2B (Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις), G2E (Κυβέρνηση προς Υπαλλήλους) και G2G (Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση) που αντιπροσωπεύουν διαφορετικές διαστάσεις των ψηφιακών αλληλεπιδράσεων και υπηρεσιών στο ευρύτερο πεδίο εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Κάθε κατηγορία επικεντρώνεται σε ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη και τις σχετικές ανάγκες τους, αποσκοπώντας στη βελτίωση της υπηρεσίας, της αποδοτικότητας και της διαφάνειας στις κυβερνητικές διαδικασίες, παράλληλα ενισχύοντας τη συμμετοχή των πολιτών, την υποστήριξη των επιχειρήσεων, τη διαχείριση των εργαζομένων και τη συνεργασία μεταξύ κυβερνήσεων (Srinivas & Hari,2025).

Αρχίζοντας με τον τύπο G2C (Κυβέρνηση προς πολίτες), υποδεικνύει τις ψηφιακές υπηρεσίες και τις αλληλεπιδράσεις που παρέχει η κυβέρνηση στους πολίτες. Αφορά τη χρησιμοποίηση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, πληροφοριών και παροχών απευθείας στους πολίτες. Για παράδειγμα, περιλαμβάνονται ψηφιακές πύλες για πρόσβαση σε κρατικές υπηρεσίες, αίτηση εγγράφων όπως διαβατήρια ή άδειες οδήγησης, ηλεκτρονικές πληρωμές φόρων, πρόσβαση σε δημόσιες πληροφορίες και συμμετοχή σε διαδικτυακές συνεδριάσεις. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση G2C στοχεύει να κάνει τις κυβερνητικές υπηρεσίες πιο προσιτές, άνετες και προσανατολισμένες στους πολίτες, δίνοντας τη δυνατότητα στους πολίτες να αλληλεπιδρούν με την κυβέρνηση και να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες από οποιοδήποτε τόπο και σε οποιαδήποτε στιγμή (Srinivas & Hari,2025).

Ο δεύτερος τύπος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης G2B (Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις), επικεντρώνεται στις ψηφιακές αλληλεπιδράσεις μεταξύ της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει την παροχή διαδικτυακών εργαλείων και υπηρεσιών που διευκολύνουν την έναρξη επιχειρήσεων, την απόκτηση αδειών, τις φορολογικές δηλώσεις, τις διαδικασίες προμήθειας και άλλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ της κυβέρνησης και των επιχειρήσεων. Η G2B ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποσκοπεί στην απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη βελτίωση της ευχέρειας για τις επιχειρηματικές εργασίες. Μέσω της ψηφιακής αναβάθμισης των επαφών μεταξύ επιχειρήσεων και κυβέρνησης, η G2B ηλεκτρονική διακυβέρνηση παρέχει ταχύτερους χρόνους επεξεργασίας, αυξημένη διαφάνεια και ενισχυμένη αποδοτικότητα στις επιχειρηματικές συναλλαγές και τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς (Srinivas & Hari,2025).

Ο τρίτος τύπος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης G2E (Κυβέρνηση προς Εργαζομένους), αναφέρεται στη εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών για τη διαχείριση και την αποδοτική βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της κυβέρνησης και των επικοινωνιών με τους υπαλλήλους. Αναφέρεται σε ψηφιακά συστήματα και πλατφόρμες που διευκολύνουν τη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού, την αξιολόγηση της απόδοσης, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, τη διαχείριση μισθών, τις άδειες και την επικοινωνία μεταξύ κρατικών φορέων. Η

G2E ηλεκτρονική διακυβέρνηση στοχεύει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της συμμετοχής των δημόσιων υπαλλήλων, παρέχοντας τους φιλικά προς το χρήστη και αποτελεσματικά ψηφιακά εργαλεία για την οργάνωση των επαγγελματικών διαδικασιών και την πρόσβαση σε σχετικές πληροφορίες (Srinivas & Hari,2025).

Ο τελευταίος τύπος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι ο G2G (Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση), ο οποίος επικεντρώνεται στις ψηφιακές αλληλεπιδράσεις και στην ανταλλαγή πληροφοριών, μεταξύ διαφόρων κυβερνητικών φορέων ή τμημάτων. Αφορά τη μεταφορά δεδομένων, πόρων και υπηρεσιών μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών για τη βελτίωση του συντονισμού, της συνεργασίας και της αποδοτικότητας στη διαχείριση. Η G2G ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει ψηφιακές ανταλλαγές δεδομένων, καταναμημένα συστήματα επικοινωνίας, κοινές πλατφόρμες αποθήκευσης πληροφοριών και συνεργατικές εφαρμογές, που ενισχύουν την ανταλλαγή γνώσεων, τη συνεργασία σε πολιτικές και τη λήψη αποφάσεων από κοινού μεταξύ δημόσιων φορέων. Η G2G ηλεκτρονική διακυβέρνηση στοχεύει να απομακρύνει τα εμπόδια, να ενισχύσει τη διατμηματική συνεργασία και να διευκολύνει τις διαδικασίες της κυβέρνησης μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών (Srinivas & Hari,2025).

## 2.6. Εξελικτικές φάσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Τα επίπεδα ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συνιστούν σημαντικό πεδίο μελέτης για την κατανόηση της ψηφιακής αναμόρφωσης των δημόσιων υπηρεσιών. Στα αρχικά βήματα αυτής της διαδικασίας, οι κυβερνητικές υπηρεσίες απλώς υλοποιούσαν δικτυακούς τόπους, που προσέφεραν δεδομένα σχετικά με τις υπηρεσίες τους, χωρίς να επιτρέπουν τη συζήτηση με τους πολίτες. Σε αυτή την αρχική φάση, δηλαδή στα τέλη του 1990 αρχές 2000 που αναφέρεται ως φάση της πληροφόρησης, τονίστηκε η διαφάνεια και η πρόσβαση (Chan et.al.,2021).

Ωστόσο, καθώς η τεχνολογία προχωρούσε και το διαδίκτυο γινόταν πιο διαδεδομένο, οι κυβερνήσεις ξεκίνησαν να εισέρχονται σε μια πιο εξελιγμένη φάση. Η δεύτερη φάση κυρίως στις αρχές ως τα μέσα του 2000 (2000-2005) αποτελεί το στάδιο της συνεργασίας, κατά το οποίο οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να συνδιαλέγονται με τις δημόσιες υπηρεσίες, με τη χρήση ηλεκτρονικών εφαρμογών και ψηφιακών εντύπων. Τώρα, μέσω της ψηφιακής επικοινωνίας και της άμεσης πρόσβασης στις υπηρεσίες, οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία διακυβέρνησης (Pomaza & Ponomarenko et.al.,2020).

Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στο στάδιο των ολοκληρωμένων υπηρεσιών, το οποίο ενσωματώνει την ψηφιοποίηση ποικίλων διαδικασιών και υπηρεσιών σε μία ενιαία πλατφόρμα. Αυτή η φάση θεωρείται ότι έγινε ευρύτερα **καθιερωμένη μεταξύ 2003–2008**,

καθώς πολλές χώρες άρχισαν να μεταφέρουν υπηρεσίες στο διαδίκτυο. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες να διεκπεραιώνουν διάφορες διαδικασίες, χωρίς να είναι απαραίτητο να πηγαίνουν σε φυσικές υπηρεσίες. Τέλος, το τέταρτο βήμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η πρόβλεψη και η καινοτομία, με τις κυβερνήσεις να χρησιμοποιούν σύγχρονες τεχνολογίες, όπως η επεξεργασία δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη, για να προσφέρουν υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις των πολιτών. Η φάση αυτή έγινε πιο εμφανής από τα μέσα έως τα τέλη της δεκαετίας του 2000 και μετά (π.χ. μετά το 2008), καθώς αυξήθηκε η υιοθέτηση ενιαίων πλατφορμών, ολοκληρωμένων συστημάτων και δημόσιων υπηρεσιών υψηλής επιπέδου ψηφιακής ωριμότητας. Αυτή η αδιάκοπη πρόοδος συντελεί στην ανάπτυξη μιας πιο αποδοτικής και συμμετοχικής διακυβέρνησης (Pomaza & Ponomarenko et.al., 2020).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση εξελίσσεται σε διάφορες φάσεις και αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία. Σύμφωνα με τους Hiller και Belanger (2001), είναι δυνατόν να κατανοείται μέσω δύο βασικών παραμέτρων: του είδους των σχέσεων και των σταδίων ολοκλήρωσης. Ως προς τις σχέσεις, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει αλληλεπιδράσεις μεταξύ κράτους και πολιτών (G2C), επιχειρήσεων (G2B), δημόσιων υπαλλήλων (G2E) και άλλων κυβερνητικών φορέων (G2G). Παράλληλα, εξελίσσεται μέσα από στάδια ολοκλήρωσης, που ξεκινούν από την απλή παροχή πληροφοριών και προχωρούν στη διαδραστικότητα, τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, την ολοκλήρωση συστημάτων μεταξύ υπηρεσιών και τελικά στην ενίσχυση της συμμετοχικής δημοκρατίας. Συνδυάζοντας αυτά τα δύο στοιχεία, το μοντέλο δείχνει τόσο το «ποιος» αλληλεπιδρά, όσο και το «πόσο ώριμη» είναι η υπηρεσία.

Επιπλέον, οι Layne & Lee (2001), αναφέρουν μια εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσω τεσσάρων φάσεων: καταλογογράφηση, διαπραγμάτευση, κάθετη ολοκλήρωση και οριζόντια ολοκλήρωση. Τα τέσσερα στάδια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης των Layne & Lee (2001), ξεκινούν με την καταλογογράφηση, όπου οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχουν βασικές πληροφορίες και έντυπα online. Ακολουθεί το στάδιο της συναλλαγής, στο οποίο οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις και να πραγματοποιούν ηλεκτρονικές πληρωμές. Στην κάθετη ολοκλήρωση διασυνδέονται υπηρεσίες διαφορετικών επιπέδων διοίκησης (τοπικό, περιφερειακό, κεντρικό), ώστε να προσφέρουν ενιαίες διαδικασίες. Τέλος, στην οριζόντια ολοκλήρωση επιτυγχάνεται πλήρης διαλειτουργικότητα, μεταξύ διαφορετικών φορέων του ίδιου επιπέδου, δημιουργώντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες «one-stop-shop» για τον πολίτη.

Σύμφωνα με τον (Ndou, 2004), η εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, εξελίσσεται μέσω τριών βασικών σταδίων:

- ✚ Δημοσίευση: Στην αρχική φάση, οι κυβερνήσεις εκδίδουν πληροφορίες όπως κανονιστικά πλαίσια, κανονισμοί, αρχεία και έντυπα, αρκετά από τα οποία μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμα για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- ✚ Αλληλεπίδραση: Η αλληλεπίδραση είναι η δεύτερη φάση, στην οποία οι κυβερνήσεις επιτρέπουν αμφίπλευρη επικοινωνία. Αυτό περιέχει θεμελιώδεις δυνατότητες, όπως συνομιλία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για δημόσιους υπαλλήλους ή φόρμες ανατροφοδότησης, που δίνουν τη δυνατότητα στους χρήστες να καταθέτουν παρατηρήσεις για νομοθετικά σχέδια ή στρατηγικές προτάσεις.
- ✚ Συναλλαγές: Στη τρίτη φάση, οι κυβερνήσεις επιτρέπουν στους χρήστες να εκτελούν ψηφιακές συναλλαγές. Αυτό υποδηλώνει ότι, οι πολίτες διαθέτουν άμεση πρόσβαση σε κρατικές υπηρεσίες, ανά πάσα στιγμή. Αυτή η πορεία καθιστά ξεκάθαρη τη διαδικασία και συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας και της δωροδοκίας.

## 2.7. Ανασχεδιασμός των υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, στοχεύει κυρίως στην αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης έτσι ώστε, να επιτρέπεται μια πιο άμεση και συμμετοχική σχέση μεταξύ της κυβέρνησης και των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό, μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές ομάδες: τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις κυβερνητικές υπηρεσίες της χώρας.

Σύμφωνα με τους Deloitte και Touche Consulting (αναφ. όπως στο Kornmann et.al.,2002), υπάρχουν έξι κύρια βήματα που είναι απαραίτητα να διανύσουν κυβερνήσεις και τοπικές διοικητικές αρχές, ώστε να παρέχουν υπηρεσίες όλο το 24ωρο από κάθε σημείο. Ξεκινώντας από το πρώτο βήμα τη δημοσίευση πληροφοριών, στο συγκεκριμένο στάδιο, κρατικές υπηρεσίες και τοπικοί διοικητικοί οργανισμοί αναρτούν δεδομένα στο διαδίκτυο. Κεντρικός στόχος είναι η παροχή ηλεκτρονικών στοιχείων σε πολίτες, όπως λίστες υπηρεσιών και ατόμων. Σκοπός είναι η μείωση του χρόνου και της προσπάθειας, που απαιτούνται από κάθε πολίτη, για να εξυπηρετηθεί σε μια συγκεκριμένη ανάγκη.

Το δεύτερο βήμα είναι οι επίσημες διαδραστικές συναλλαγές. Σε αυτή τη φάση, οι πολίτες παρέχουν ατομικές πληροφορίες και εκτελούν χρηματικές διαδικτυακές συναλλαγές. Αυτό προϋποθέτει έναν ασφαλή ηλεκτρονικό ιστότοπο, με εξασφάλιση του απορρήτου και επιτυγχάνεται με τη χρήση ψηφιακών υπογραφών ή πιστοποιητικών. Στους δημότες διατίθενται πολλές επιλογές, όπως για παράδειγμα η υποβολή αιτήσεων για παροχή πληροφοριών, καθώς και η εκτέλεση χρηματοπιστωτικών συναλλαγών με συγκεκριμένες υπηρεσίες (Kornmann et.al.,2002).

Τρίτο βήμα είναι οι πύλες πολλαπλών χρήσεων. Αυτό το βήμα σχετίζεται με τον τρόπο που ένας πολίτης, έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει μια ηλεκτρονική πύλη, για να διενεργήσει συναλλαγές με διάφορες κρατικές υπηρεσίες και/ή ιδιωτικές εταιρείες. Συνήθως αυτή η διαδικασία στηρίζεται σε συστήματα διαχείρισης πληροφοριών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα ψηφιακής πύλης πολλαπλών χρήσεων που προσφέρει πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες είναι η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (Kornmann et.al.,2002).

Η εξατομίκευση πύλης είναι το τέταρτο βήμα, αυτό το βήμα είναι παρόμοιο με το προηγούμενο, αλλά δίνει στους πολίτες την ευκαιρία να προσαρμόσουν την ψηφιακή πύλη στις προσωπικές τους απαιτήσεις. Παράλληλα σε αυτό το σημείο, το περιεχόμενο και οι προσφερόμενες υπηρεσίες ενισχύονται, παρέχοντας προσωποποιημένο περιεχόμενο, που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του κάθε χρήστη. Μέσω των προσαρμοσμένων πύλων, εξυπηρετείται το κοινό σύμφωνα με τα προσωπικά γνωρίσματα και τις απαιτήσεις του, ενώ τα συγκεκριμένα δεδομένα αξιοποιούνται για μελλοντική ανάλυση (Kornmann et.al.,2002).

Το πέμπτο βήμα αφορά τη συστηματοποίηση κοινών υπηρεσιών, οι παραδοσιακοί διαχωρισμοί μεταξύ των κυβερνητικών τμημάτων σταδιακά αίρονται, επιτρέποντας την ολοκληρωμένη και ενιαία παροχή υπηρεσιών. Οι πολίτες κάνουν χρήση των πύλων χωρίς να γνωρίζουν ποιες υπηρεσίες ή τομείς του κράτους παρέχουν τις υπηρεσίες. Οι κυβερνήσεις αρχίζουν να συνενώνουν τις υπηρεσίες σε κοινές γραμμές ανεξάρτητα από τις ευθύνες των τμημάτων. Αυτό γίνεται μέσω της εφαρμογής ροών εργασίας, έτσι ώστε οι διαθέσιμες ηλεκτρονικές υπηρεσίες να είναι αποτελεσματικές (Kornmann et.al.,2002).

Τελευταίο στάδιο είναι η πλήρης ολοκλήρωση και ο μετασχηματισμός των υπηρεσιών. Σε αυτό το στάδιο, η κυβέρνηση έχει στη διάθεση της ένα ολοκληρωμένο κέντρο εξυπηρέτησης, που προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πολιτών, η τεχνολογική ενσωμάτωση στα κυβερνητικά τμήματα στοχεύει στη γεφύρωση του χάσματος, ανάμεσα στα ανώτερα και κατώτερα επίπεδα της οργανωτικής δομής (Kornmann et.al.,2002).

## 2.8. Αξιολόγηση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί ταχεία ανάπτυξη του Διαδικτύου, το οποίο προσφέρει ένα περιβάλλον όπου η πρόσβαση, η ανταλλαγή και η δημοσίευση πληροφοριών είναι ιδιαίτερα εύκολες. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος της διακυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης έχει μεταβληθεί σημαντικά. Οι αλλαγές αυτές δεν οφείλονται μόνο στις αυξανόμενες πιέσεις και προσδοκίες για πιο σύγχρονες μεθόδους λειτουργίας, αλλά και στην ανάγκη ύπαρξης πιο «ανοιχτών» κυβερνήσεων απέναντι σε πολίτες και επιχειρήσεις. Οι κυβερνήσεις έχουν συνειδητοποιήσει ότι, οι διαθέσιμες πληροφορίες αποτελούν πολύτιμη περιουσία, σε μια οικονομία βασισμένη στη γνώση και πρέπει να αξιοποιούνται με επικοινωνιακό τρόπο. Η διασφάλιση της εύκολης πρόσβασης και διάθεσης αυτών των

πληροφοριών, λαμβάνοντας υπόψη παράλληλα θέματα απορρήτου και ασφάλειας, ενισχύει την αξιοποίηση των σχετικών πλεονεκτημάτων και έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εθνική και διεθνή οικονομία. Στο πλαίσιο αυτό, οι κυβερνήσεις αξιοποιούν τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και εφαρμόζουν στρατηγικές ανανέωσης της Δημόσιας Διοίκησης, με στόχο την εξάλειψη της γραφειοκρατίας και τη μείωση του κόστους (Riedl,2003·Tambouris et.al.,2001).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) παρέχει μια αποτελεσματική και οικονομική μέθοδο λειτουργίας των δημοκρατικών διαδικασιών. Επιπλέον, οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχουν τη δυνατότητα να αναδιαμορφώσουν τις διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης, επαναπροσδιορίζοντας τη σχέση μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων παροχής υπηρεσιών, καθώς και τη σχέση κυβέρνησης και πολιτών. Νέες μορφές διακυβέρνησης αναδύονται, αντανακλώντας τις συνεχείς αλλαγές στις οργανωτικές και οικονομικές δομές, με σημαντικές επιπτώσεις στις καθημερινές δραστηριότητες των πολιτών. Είναι σαφές ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται μόνο στην προσφορά ψηφιακών υπηρεσιών ή στη βελτίωση της υποστήριξης προς πολίτες και επιχειρήσεις. Περιλαμβάνει επίσης ένα σύνολο προηγμένων τεχνολογικών διαδικασιών και εργαλείων, που ενισχύουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στην κυβέρνηση και το κοινό (Tambouris et.al.,2001).

Τα τελευταία χρόνια, στην Ελλάδα, οι Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) αξιοποιούνται για να προωθηθεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Η μετάβαση προς την e-Gov ξεκίνησε σε μεγάλο βαθμό, μέσω χρηματοδοτήσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης για σχετικά έργα και πρωτοβουλίες. Η ελληνική προσέγγιση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και στην Κοινωνία της Πληροφορίας, παρουσίασε σημαντικές μεταβολές ανάμεσα στις περιόδους 1994–1999 και 2000–2006, παράλληλα με την υλοποίηση του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ). Στην πρώτη φάση δόθηκε κυρίως έμφαση στην ανάπτυξη της τεχνολογικής υποδομής της δημόσιας διοίκησης και στην εκπαίδευση του προσωπικού για τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Στη δεύτερη φάση, ορισμένες δημόσιες υπηρεσίες άρχισαν να παρέχουν ηλεκτρονικές υπηρεσίες συναλλαγών, ωστόσο παρέμεναν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους φορείς. Στόχος της Ελληνικής Ψηφιακής Στρατηγικής για την περίοδο 2006–2019, ήταν να προωθήσει την ψηφιακή εξέλιξη, με στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας ζωής έως το 2020 (Hahamis et.al.,2005).

Στην Ελλάδα, δεν υπάρχει ακόμη ένα ολοκληρωμένο σύστημα παρακολούθησης για τα προγράμματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, γεγονός που οφείλεται στη σχετικά πρόσφατη ανάπτυξη του τομέα, στη διαφοροποίηση των προσπαθειών και στην ανάγκη προσαρμογής διαφορετικών μεθόδων ανάλογα με τις αρμοδιότητες των κυβερνητικών και δημόσιων υπηρεσιών. Το κεφάλαιο αυτό εστιάζει στην ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα, με ιδιαίτερη έμφαση στις βασικές πρωτοβουλίες, την

πρόοδο, που έχει σημειωθεί και τις κύριες προκλήσεις που εξακολουθούν να υπάρχουν (Σιμωνίδης,2021).

## 2.9. Συμπεράσματα

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναδεικνύεται ως καταλυτικός παράγοντας μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα, εισάγοντας νέες προοπτικές για τη βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας της διοίκησης. Η εφαρμογή ψηφιακών συστημάτων και τεχνολογικών λύσεων όχι μόνο διευκολύνει την πρόσβαση των πολιτών σε υπηρεσίες, αλλά και επαναπροσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο το κράτος οργανώνει, διαχειρίζεται και παρέχει πληροφορίες. Με την αυτοματοποίηση διαδικασιών και την οργάνωση δεδομένων σε ενιαίες, διαλειτουργικές πλατφόρμες, μειώνονται σημαντικά η γραφειοκρατία και τα διοικητικά βάρη, ενώ ενισχύεται η αξιοπιστία και η διαφάνεια των δημόσιων λειτουργιών. Επιπλέον, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και κράτους, καθώς προσφέρει δυνατότητες συμμετοχής στη διαμόρφωση πολιτικών και επιτρέπει την παρακολούθηση των δημόσιων αποφάσεων με μεγαλύτερη σαφήνεια. Παρά τις απαιτήσεις για συνεχή εκπαίδευση, τεχνική υποστήριξη και βελτίωση των ψηφιακών υποδομών, οι αποδόσεις της σε κοινωνικό και διοικητικό επίπεδο αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές. Συμπερασματικά, η μετάβαση σε ένα ψηφιοποιημένο μοντέλο διακυβέρνησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού κράτους, ικανού να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εποχής και στις ανάγκες των πολιτών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Ψηφιακό Κράτος και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

---

### 3.1. Εισαγωγή

Η πρόοδος και η διάδοση των τεχνολογικών καινοτομιών έχουν συνδεθεί άρρηκτα με ένα σύνολο κοινωνικών μεταβολών, οι οποίες περιγράφονται συλλογικά με τον όρο «ψηφιακός μετασχηματισμός». Το φαινόμενο αυτό έχει επηρεάσει το σύνολο των κοινωνικοοικονομικών δραστηριοτήτων, με ιδιαίτερη έμφαση στον τομέα της δημόσιας διοίκησης, όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν βρει ουσιαστική εφαρμογή. Μέσω της αξιοποίησής τους, έχει βελτιωθεί σημαντικά η πρόσβαση των πολιτών στην πληροφόρηση,



ενώ καθίσταται δυνατή η άμεση και αποτελεσματική παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Παράλληλα, τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία λειτουργούν ως μέσα ενίσχυσης της διοικητικής αποδοτικότητας, συμβάλλοντας τόσο στην αύξηση της παραγωγικότητας όσο και στη βελτίωση της ακρίβειας των διοικητικών διαδικασιών και αναφορών. Επιπλέον, η υιοθέτηση της τεχνολογίας οδηγεί σε ουσιαστική μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης γραφειοκρατικών υποθέσεων, στον εξορθολογισμό των εσωτερικών διαδικασιών, στον καλύτερο συντονισμό των διοικητικών ενεργειών και στην ενδυνάμωση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Ως αποτέλεσμα, ενισχύεται η εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους θεσμούς, καθιστώντας την ενσωμάτωση προηγμένων ψηφιακών συστημάτων στη δημόσια διοίκηση καθοριστικό παράγοντα για την οικονομική και θεσμική ανάπτυξη ενός κράτους, ιδίως σε διοικητικά περιβάλλοντα που βασίζονταν παραδοσιακά σε αναλογικές διαδικασίες (Mountasserm & Abdellatif, 2023).

Η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από έντονα γραφειοκρατικά στοιχεία και, βάσει της συνολικής της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, εμφανίζεται ανεπαρκώς προετοιμασμένη για τη μετάβαση σε ψηφιακά μοντέλα διακυβέρνησης. Οι αδυναμίες που καταγράφονται σε επιμέρους τομείς και δείκτες απόδοσης καταδεικνύουν σημαντικά ελλείμματα, τα οποία επηρεάζουν αρνητικά την ικανότητα του κράτους να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού (Schwab & Zahidi, 2020).

Επιπρόσθετα, η Ελλάδα, ως κράτος-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καλείται να ανταποκριθεί όχι μόνο στις ανάγκες του νεότερου πληθυσμού, αλλά και στην εξυπηρέτηση ενός σημαντικού αριθμού μεταναστών, καθώς και κοινωνικών ομάδων που διαβιούν σε συνθήκες οικονομικής ευαλωτότητας, οι οποίες αντιστοιχούν σε περίπου 27% του συνολικού πληθυσμού. Υπό αυτό το πρίσμα, η χώρα συνιστά ιδιαίτερα πρόσφορο πεδίο μελέτης για την αξιολόγηση των ψηφιακών πολιτικών που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση, καθώς και την εξέταση της αποτελεσματικότητάς τους (Vratimos, 2022).

Στη συνέχεια, θα εξεταστεί η ιστορική εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα, οι βασικές δράσεις και πολιτικές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, οι ψηφιακές υπηρεσίες για πολίτες και επιχειρήσεις, καθώς και τα κύρια σημεία της Έκθεσης Πισσαρίδη. Παράλληλα, παρουσιάζονται τα προγράμματα ανάπτυξης ψηφιακών ικανοτήτων και οι μελλοντικές προοπτικές του ψηφιακού μετασχηματισμού.

### 3.2. Ιστορική εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα

Η πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται από μια διαρκή εναλλαγή επιτευγμάτων και δυσκολιών. Διαχρονικά, η χώρα έχει προχωρήσει σε σημαντικές πρωτοβουλίες για την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών σε κρίσιμους τομείς

της κοινωνικής ζωής και της δημόσιας διοίκησης. Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 σηματοδοτείται η υλοποίηση της πρωτοβουλίας «Διαύγεια», η οποία αποσκοπούσε στη διαφάνεια μέσω της ηλεκτρονικής δημοσιοποίησης κυβερνητικών αποφάσεων και δημόσιων πληροφοριών. Παράλληλα, η δημιουργία του Ελληνικού Δικτύου Έρευνας και Τεχνολογίας (ΕΔΕΤ) το 1995 αποτέλεσε κομβικό βήμα για τη θεμελίωση και την ανάπτυξη των ψηφιακών και διαδικτυακών υποδομών της χώρας (Παπαβασιλείου, 2021).

Στα μέσα της δεκαετίας του 2000, η Ελλάδα προχώρησε στη διεύρυνση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δίνοντας τη δυνατότητα σε πολίτες και επιχειρήσεις να εξυπηρετούνται εξ αποστάσεως μέσω διαδικτύου για μια σειρά διοικητικών διαδικασιών, όπως η υποβολή φορολογικών δηλώσεων και η αίτηση έκδοσης δημόσιων εγγράφων. Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργήθηκε η Κεντρική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ», η οποία σχεδιάστηκε ως ενιαίο σημείο ψηφιακής πρόσβασης σε πολλαπλές κρατικές υπηρεσίες, συμβάλλοντας στη βελτίωση της εξυπηρέτησης και στη μείωση της γραφειοκρατίας (Φουρούλη, 2019).

Κατά την περίοδο της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης, η Ελλάδα βρέθηκε αντιμέτωπη με σοβαρούς οικονομικούς περιορισμούς, οι οποίοι επηρέασαν την υλοποίηση και την εξέλιξη των πρωτοβουλιών ψηφιακού εκσυγχρονισμού. Παράλληλα, η ύπαρξη διοικητικών δυσκαμψιών και η επιφυλακτικότητα απέναντι στις καινοτομίες εντός του δημόσιου τομέα λειτούργησαν ανασταλτικά στη διαδικασία ψηφιακής μετάβασης. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία παρατηρείται εντατικοποίηση των προσπαθειών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, με ιδιαίτερη έμφαση στη δημόσια διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό, η λειτουργία της ενιαίας ψηφιακής πύλης «gov.gr» αποτέλεσε κομβική πρωτοβουλία, καθώς σχεδιάστηκε για να συγκεντρώνει και να παρέχει ηλεκτρονικά ένα ευρύ σύνολο κρατικών υπηρεσιών μέσω ενός ενιαίου ψηφιακού σημείου πρόσβασης (Σπινέλλης και συν., 2021).

Οι ψηφιακές μεταρρυθμίσεις στον ελληνικό δημόσιο τομέα παρουσιάζουν συνεχή ενίσχυση, μέσα από την υλοποίηση έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως το «Σύζευξις», το ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα «TaxisNet», η διαδικτυακή πλατφόρμα του ΟΑΕΔ, καθώς και υπηρεσίες όπως ο e-ΕΦΚΑ και οι ηλεκτρονικές λειτουργίες των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Μέσω αυτών των πρωτοβουλιών, η Ελλάδα προχώρησε με ταχύτερους ρυθμούς στην ψηφιακή μετάβαση, με στόχο την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση (Μιχιώτη και συν., 2023).

### 3.3. Δράσεις και πολιτικές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα

Τα τελευταία έτη, ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει σημειώσει αξιοσημείωτη πρόοδο στον τομέα της ψηφιακής μετάβασης, ως αποτέλεσμα μιας συντονισμένης προσπάθειας για την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την απλοποίηση των διοικητικών μηχανισμών και την ενδυνάμωση της διαφάνειας στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Στις αρχές της δεκαετίας του 2000 καταβλήθηκε στην Ελλάδα μια πιο συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια για την εισαγωγή πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η πολιτεία αντιλήφθηκε τον ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών ως μέσο αναβάθμισης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών και περιορισμού των διοικητικών δυσλειτουργιών. Στο πλαίσιο αυτό, υλοποιήθηκαν δράσεις όπως η δημιουργία επίσημων κυβερνητικών διαδικτυακών τόπων, μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούσαν να αντλούν πληροφορίες και να εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά. Η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποσκοπούσε, μεταξύ άλλων, στην ενίσχυση της διαφάνειας και στη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης (Tambouris et. al., 2001).

Στα μέσα της δεκαετίας του 2010, η ελληνική πολιτεία ενίσχυσε τις παρεμβάσεις της για τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, υιοθετώντας εκτεταμένες μεταρρυθμίσεις με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών. Κατά την περίοδο αυτή, αναπτύχθηκαν πιο εξελιγμένες μορφές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι οποίες βασίστηκαν σε αρχές σχεδιασμού προσανατολισμένες στον χρήστη, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες, τις προσδοκίες και τις συνήθειες των πολιτών, με στόχο τη βελτίωση της λειτουργικότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε επίσης στην ενίσχυση της προσβασιμότητας, ενώ οι σχετικές δράσεις αποσκοπούσαν στη μείωση της πολυπλοκότητας των συναλλαγών με το Δημόσιο και στη συνολική αναβάθμιση της εμπειρίας εξυπηρέτησης των χρηστών (Greek Ministry of Digital Governance, 2019).

Στη σύγχρονη δεκαετία, η ψηφιακή μετάβαση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα συνεχίζει να προχωρά, με συνεχή εφαρμογή προηγμένων ψηφιακών πλατφορμών, ενίσχυση των μέτρων κυβερνοασφάλειας και ανάπτυξη στρατηγικών που στοχεύουν στην ενίσχυση του ψηφιακού γραμματισμού, τόσο των δημοσίων υπαλλήλων όσο και των πολιτών. Η ελληνική κυβέρνηση παραμένει αφοσιωμένη στην αντιμετώπιση των προκλήσεων που συνοδεύουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό και στην προώθηση μιας ολοκληρωμένης ψηφιακής προσέγγισης στη δημόσια διοίκηση (ΚΕΠΕ, 2023).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών για τον εκσυγχρονισμό επιχειρήσεων και υπηρεσιών αποτελεί κεντρική προτεραιότητα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει διαθέσει σημαντικούς πόρους, οι οποίοι αξιοποιούνται μέσω πλάνων, μεταρρυθμίσεων και μεγάλων επενδύσεων, όπως το πλαίσιο της «Ψηφιακής Δεκαετίας».

36

Στην Ελλάδα, η στρατηγική αυτή έχει υλοποιηθεί μέσω της «Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025», η οποία αποτελεί εθνικό οδικό χάρτη για την ψηφιακή

μετάβαση. Οι κύριες χρηματοδοτικές πηγές περιλαμβάνουν το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΕΣΠΑ 2021-2027 για τον «Ψηφιακό Μετασχηματισμό» και το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΚΕΠΕ, 2023).

Η ψηφιοποίηση της ελληνικής οικονομίας οργανώνεται σε τέσσερις βασικούς άξονες: την ανάπτυξη προηγμένων ψηφιακών υποδομών υψηλής απόδοσης, την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων, την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης. Για την επίτευξη αυτών των στόχων, θεωρείται αναγκαία η στενή συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η αξιοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και η ενίσχυση της δια βίου μάθησης. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ενδυνάμωση της Εθνικής Ακαδημίας Ψηφιακών Ικανοτήτων, καθώς και η στήριξη της Εθνικής Συμμαχίας για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση (ΚΕΠΕ, 2023).

### 3.4. Ψηφιακές υπηρεσίες για πολίτες και επιχειρήσεις

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση πρέπει να θεωρείται εργαλείο εκσυγχρονισμού του κράτους και της δημόσιας διοίκησης, υποστηρίζοντας τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες της χώρας σύμφωνα με βασικές αρχές όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία. Παράλληλα, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών συμβάλλει στην επανασύνδεση των πολιτών με το κράτος, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη τους μέσα από αξιόπιστες, σύγχρονες και ποιοτικές υπηρεσίες. Επιπλέον, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ως ρόλο το σχεδιασμό και το συντονισμό των πολιτικών ΤΠΕ στον δημόσιο τομέα, διασφαλίζοντας την εφαρμογή των θεμελιωδών αρχών και την επιτυχή υλοποίηση των καθορισμένων στόχων και δράσεων (Λαζακίδου, 2021: 65).

Για να τεθούν σε εφαρμογή οι παραπάνω στρατηγικοί άξονες, απαιτείται η υποστήριξή τους από σαφείς κατευθυντήριες αρχές και ένα κατάλληλο πλαίσιο χρηματοδότησης. Στο πλαίσιο αυτό, η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (Γ.Γ.Π.Σ.) έχει αναπτύξει ένα σύνολο ηλεκτρονικών υπηρεσιών που απευθύνονται τόσο στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όσο και στον ίδιο τον δημόσιο τομέα. Ο βασικός σκοπός αυτών των υπηρεσιών είναι η ταχύτερη, απλούστερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των χρηστών, διασφαλίζοντας την ποιότητα και την αξιοπιστία των παρεχόμενων διαδικασιών (Λαζακίδου, 2021: 66).

Το 2020, η Ελλάδα κατατάχθηκε στην 27η θέση μεταξύ των 28 κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σύμφωνα με τον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Τα προ-πανδημικά στοιχεία δείχνουν ότι η χώρα παρουσίασε μόνο περιορισμένη πρόοδο στις συνολικές επιδόσεις της βάσει των κριτηρίων του DESI.

Παρ' όλα αυτά, σημειώθηκε βελτίωση στον τομέα του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς περίπου το 50% του πληθυσμού διαθέτει τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες. Επιπλέον, στον τομέα της συνδεσιμότητας, η Ελλάδα προχωρά με σημαντικούς ρυθμούς στην ανάπτυξη ευρυζωνικών δικτύων υψηλής ταχύτητας (NGA) (Λαζακίδου, 2021: 68).

Η λειτουργία της κεντρικής διαδικτυακής πύλης «ΕΡΜΗΣ», η υλοποίηση του προγράμματος «Δι@ύγεια» για την προαγωγή της διαφάνειας, καθώς και η χρήση του συστήματος παροχής οικονομικών υπηρεσιών «TAXIS», αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα των προσπαθειών που καταβάλλει η Ελλάδα για τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση των ψηφιακών υπηρεσιών της (Λαζακίδου, 2021: 68)

Το αναβαθμισμένο σύστημα «TAXISnet» στοχεύει στη βελτίωση και απλοποίηση των υφιστάμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, με κύριο σκοπό τη διευκόλυνση των φορολογούμενων πολιτών. Συγκεκριμένα, επιτρέπει ταχύτερη, πιο εύκολη και ακριβέστερη εκπλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων, ενώ παρέχει παράλληλα πρόσβαση στις υπηρεσίες της φορολογικής διοίκησης (Λαζακίδου, 2021: 72). Επιπλέον, μέσω της πλατφόρμας «e-Παράβολο» παρέχονται νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, οι οποίες επιτρέπουν στους χρήστες να δημιουργούν, να πληρώνουν και να υποβάλλουν το αντίστοιχο παράβολο στον αρμόδιο φορέα για την υπηρεσία που επιθυμούν (Λαζακίδου, 2021: 76).

Μία ακόμη σημαντική ηλεκτρονική υπηρεσία αποτελεί η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης Α.Ε. (Η.Δ.Ι.Κ.Α. Α.Ε.), η οποία προσφέρει πλήθος εφαρμογών ψηφιακής διακυβέρνησης. Μεταξύ αυτών περιλαμβάνονται η πρόσβαση στον Αριθμό Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (ΑΜΚΑ), οι αιτήσεις για το Επίδομα Στέγασης και το Κοινωνικό Μέρισμα, η πρόσβαση στο Ενιαίο Ηλεκτρονικό Αρχείο Ακίνητης Περιουσίας (ΕΣΤΙΑ), καθώς και η χρήση υπηρεσιών όπως το Σύστημα Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας για τον Πολίτη, το Εθνικό Μητρώο Ασφάλισης Ασφαλιστικής Ικανότητας (ΑΤΛΑΣ), το Πρόγραμμα Αντιμετώπισης Ανθρωπιστικής Κρίσης, το Κοινωνικό Εισόδημα Αλληλεγγύης, η υπηρεσία ΟΠΕΚΑ – Επίδομα Παιδιού (Α21) και το Σύστημα Ελέγχου και Πληρωμών Συντάξεων (Λαζακίδου, 2021: 76-80).

Μία από τις πιο σημαντικές πρωτοβουλίες στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελεί η νέα ενιαία διαδικτυακή πύλη της δημόσιας διοίκησης, gov.gr, η οποία παρέχει σε πολίτες και επιχειρήσεις εύκολη και γρήγορη πρόσβαση στις ψηφιακές υπηρεσίες που αναζητούν. Η πύλη συγκεντρώνει όλες τις διαδικτυακές υπηρεσίες των Υπουργείων, των δημόσιων φορέων, των οργανισμών και των Ανεξάρτητων Αρχών (Λαζακίδου, 2021: 347). Η ενεργή χρήση της πύλης από τους πολίτες ενισχύθηκε ιδιαίτερα λόγω των αναγκών που προέκυψαν κατά την πανδημία Covid-19 (Λαζακίδου, 2021: 355).

Μία από τις πιο σημαντικές δράσεις στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτελεί η ενιαία διαδικτυακή πύλη της δημόσιας διοίκησης, gov.gr. Μέσω αυτής της πλατφόρμας, πολίτες και επιχειρήσεις μπορούν να έχουν γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε



όλες τις διαθέσιμες ψηφιακές υπηρεσίες, οι οποίες περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες των Υπουργείων, των δημόσιων φορέων, των οργανισμών και των Ανεξάρτητων Αρχών. Η ενεργή χρήση της πύλης από τους πολίτες ενισχύθηκε ιδιαίτερα λόγω των αναγκών που δημιουργήθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19 (Λαζακίδου, 2021: 355).

Ένα σημαντικό βήμα που σχετίζεται με την πύλη gov.gr αποτελεί η λειτουργία της ψηφιακής θυρίδας στην Ενιαία Ψηφιακή Πύλη. Μέσω αυτής, οι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να φυλάσσουν έγγραφα που είτε εκδίδουν οι ίδιοι είτε εκδίδονται από δημόσιους φορείς κατόπιν σχετικού αιτήματος. Ο τελικός σκοπός αυτής της καινοτομίας είναι η σταδιακή κατάργηση των έντυπων εγγράφων, μειώνοντας έτσι τη γραφειοκρατία που υπήρχε σε προηγούμενες περιόδους (Λαζακίδου, 2021: 358).

Η λειτουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr προσέφερε νέα δυναμική στην ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα και αποτελεί αντιπροσωπευτικό παράδειγμα μιας ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με επίκεντρο τον πολίτη. Σε κάποιο βαθμό ξεπεράστηκε το πρόβλημα της ταυτοποίησης των χρηστών, το οποίο είχε αποτελέσει εμπόδιο σε πολλές διαδικασίες που βασίζονταν στην παραδοσιακή γραφειοκρατική προσέγγιση. Ωστόσο, η λύση που παρείχε η ψηφιακή πύλη περιορίστηκε κυρίως στη μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες, ενώ σε πολλές περιπτώσεις τα απαραίτητα δικαιολογητικά για την ολοκλήρωση μιας υπόθεσης παρέμειναν αμετάβλητα (Σπινέλλης, 2021: 20). Μετά την άρση των περιοριστικών μέτρων στις μετακινήσεις, διαπιστώθηκε ότι οι περισσότερες εφαρμογές είχαν προσωρινό χαρακτήρα. Οι διαθέσιμες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στην Ελλάδα δεν κατάφεραν να εξασφαλίσουν διαρκή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα σε μακροπρόθεσμο επίπεδο (Σπινέλλης, 2021: 21-22).

Το 2022, σύμφωνα με τα πιο πρόσφατα δεδομένα, η Ελλάδα βρέθηκε στην 25η θέση μεταξύ των 27 κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καταγράφοντας σημαντική πρόοδο και μειώνοντας το χάσμα σε σχέση με άλλες χώρες της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022: 3). Παρ' όλα αυτά, στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού που αφορά τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 26η θέση με σκορ 39,4, ενώ ο μέσος όρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι 67,3. Παράλληλα, το ποσοστό των ενεργών χρηστών των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αυξήθηκε στο 69%, ξεπερνώντας κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (65%) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022: 18).

Τέλος, στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις, η Ελλάδα εμφανίζει χαμηλές επιδόσεις, με βαθμολογίες 52 και 48 αντίστοιχα, σε σύγκριση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο που φτάνει 75 και 82 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022: 18). Παρά τη σχετικά χαμηλή βαθμολογία, η χώρα έχει πραγματοποιήσει σημαντικά βήματα στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό των δημόσιων υπηρεσιών της, όπως αποδεικνύεται από τη συνεχή αύξηση της χρήσης και τη βελτίωση της λειτουργικότητας της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr

(Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022: 18-19). Οι διαπιστώσεις αυτές αναδεικνύουν την ανάγκη για μια συνολικότερη αποτίμηση των θεσμικών και διοικητικών αδυναμιών που εξακολουθούν να περιορίζουν την αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στη χώρα. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία αποκτά η Έκθεση Πισσαρίδη, η οποία επιχειρεί μια συστηματική ανάλυση των διαρθρωτικών προβλημάτων της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και προτείνει κατευθύνσεις πολιτικής για τον ψηφιακό και διοικητικό εκσυγχρονισμό της.

### 3.5. Έκθεση Πισσαρίδη

Η έκθεση Πισσαρίδη επισημαίνει ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση παρουσιάζει σημαντικές καθυστερήσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό της. Σύμφωνα με τους δείκτες ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) του 2020, ότι η χώρα υπολείπεται σαφώς σε σύγκριση με τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά την ύπαρξη εθνικής ψηφιακής στρατηγικής, γνωστής ως «Βίβλος του Ψηφιακού Μετασχηματισμού», που είχε στόχο την ενοποίηση των δημόσιων λειτουργιών σε όλες τις υπηρεσίες, η εφαρμογή της συνάντησε σημαντικά εμπόδια, τόσο τεχνικής φύσης όσο και λόγω νοοτροπίας και περιορισμένων κινήτρων (Πισσαρίδης, Βαγιανός, Βέττας & Μεγήρ, 2020: 59).

Τα τεχνικά προβλήματα επικεντρώνονταν κυρίως στην έλλειψη κατάλληλου λογισμικού και στην απουσία σαφών κανόνων και αρχών για τον σχεδιασμό των πληροφοριακών συστημάτων. Παράλληλα, υπήρχε έντονη ανησυχία σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους για την επεξεργασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών (Πισσαρίδης, Βαγιανός, Βέττας & Μεγήρ, 2020: 60). Η έκθεση επισημαίνει την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης και τονίζει ότι η διαδικασία αυτή δεν μπορεί να προχωρήσει χωρίς πρώτα να αξιολογηθεί η δημόσια διοίκηση και να απλοποιηθεί και να κωδικοποιηθεί η νομοθεσία. Μόνο τότε η αυτοματοποίηση των διαδικασιών για την ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων θα καταστεί εφικτή (Πισσαρίδης, Βαγιανός, Βέττας & Μεγήρ, 2020: 64).

Η έκθεση Πισσαρίδη τονίζει ότι η ψηφιοποίηση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες θεμελιώδεις αρχές. Η εξυπηρέτηση των πολιτών θα πρέπει να γίνεται κυρίως ηλεκτρονικά, με τηλεφωνική ή ηλεκτρονική υποστήριξη όπου χρειάζεται και μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις δια ζώσης μέσω ΚΕΠ, ενώ τα δεδομένα των πολιτών και των επιχειρήσεων θα πρέπει να υποβάλλονται στο δημόσιο μόνο μία φορά, μειώνοντας την επανάληψη διαδικασιών. Παράλληλα, οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να επιτρέπεται η ελεύθερη διακίνηση δεδομένων και ψηφιακών υπηρεσιών στο πλαίσιο της ΕΕ, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, ώστε οι πολίτες και οι επιχειρήσεις να μπορούν να παρακολουθούν και να ενημερώνονται για την πορεία των υποθέσεων τους. Η ιδιωτικότητα



και η προστασία των δεδομένων αποτελούν επίσης κρίσιμα στοιχεία, με την εφαρμογή ισχυρών πρωτοκόλλων ασφαλείας για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των χρηστών. Επιπλέον, η ανάπτυξη του λογισμικού πρέπει να είναι ευέλικτη, οι ψηφιακές υπηρεσίες εύχρηστες και διαθέσιμες καθ' όλο το 24ωρο, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα και η βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών (Πισσαρίδης, Βαγιανός, Βέττας & Μεγήρ, 2020: 64).

### 3.6. Προγράμματα για την ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων στην Ελλάδα

Στο πλαίσιο της ενίσχυσης και κατάρτισης του εργατικού δυναμικού στις ψηφιακές δεξιότητες, έχουν αναπτυχθεί και υλοποιηθεί διάφορα προγράμματα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η δράση της Δημόσιας Υπηρεσίας Προώθησης Απασχόλησης (ΔΥΠΑ), η οποία στοχεύει τόσο σε εργαζόμενους όσο και σε ανέργους, εστιάζοντας στην καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων, με τη στήριξη του Ταμείου Ανάκαμψης και Σταθερότητας (Λίτου, 2023).

Ένα από τα προγράμματα αυτά είναι το «Πάω Μπροστά», το οποίο παρέχει εκπαίδευση σε ψηφιακές και πράσινες δεξιότητες. Οι συμμετέχοντες μπορούν να επιλέξουν κατάλληλα μαθήματα ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο και τον τομέα εργασίας, όπως ψηφιακό marketing, social media marketing, ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), βασικές δεξιότητες χρήσης υπολογιστή και άλλα (Λίτου, 2023).

Στην εφαρμογή αυτών των πρωτοβουλιών εμπλέκονται τα Κέντρα Επιμόρφωσης και τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης των Πανεπιστημίων, παρέχοντας πιστοποιητικά για την απόκτηση ή αναβάθμιση δεξιοτήτων σε εργαζόμενους και ανέργους. Τα προγράμματα αυτά έχουν καθορισμένη διάρκεια, συνδυάζοντας την εκπαίδευση δια ζώσης με εξ αποστάσεως μαθήματα, ενώ ορισμένα προσφέρονται με επιδότηση, με στόχο την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας (Λίτου, 2023).

### 3.7. Το μέλλον του ψηφιακού μετασχηματισμού

Η αρχική έκθεση για την πορεία της Ψηφιακής Δεκαετίας, η οποία δόθηκε στη δημοσιότητα τον Σεπτέμβριο του 2023, παρουσιάζει μια εκτενή αποτύπωση της εξέλιξης του ψηφιακού μετασχηματισμού, με σκοπό την ενδυνάμωση μιας Ευρωπαϊκής Ένωσης που χαρακτηρίζεται από αυξημένη ψηφιακή αυτονομία, ανθεκτικότητα και ανταγωνιστικότητα. Η έκθεση αξιολογεί τις επιδόσεις της ΕΕ σε σχέση με τους στόχους για το 2030, δίνοντας έμφαση σε τέσσερις βασικούς άξονες: ψηφιακές δεξιότητες, ψηφιακές υποδομές,

ψηφιοποίηση του εμπορίου με συμπερίληψη της χρήσης Τεχνητής Νοημοσύνης (AI) και ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, παρακολουθείται η εφαρμογή της Ευρωπαϊκής Διακήρυξης για τα Ψηφιακά Δικαιώματα και Αρχές, η οποία αναδεικνύει τη δέσμευση της ΕΕ για μια ασφαλή και βιώσιμη ψηφιακή μετάβαση με επίκεντρο τον άνθρωπο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Η έκθεση του 2023, η οποία αποτελεί την πρώτη μιας σειράς ετήσιων μελετών, καλεί τα κράτη-μέλη να αναλάβουν συλλογικές δράσεις για την αντιμετώπιση των τρεχόντων επενδυτικών ελλείψεων, την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ευρώπη και την ενίσχυση των προσπαθειών για την επίτευξη των στόχων του Προγράμματος Πολιτικής Ψηφιακής Δεκαετίας (DDPP). Το DDPP, που εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και το Συμβούλιο και τέθηκε σε εφαρμογή στις 9 Ιανουαρίου 2023, καθιερώνει ένα πλαίσιο συνεργασίας διακυβέρνησης μεταξύ της ΕΕ και των εθνικών κυβερνήσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Στο πλαίσιο αυτό, η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα αναδεικνύεται ως κρίσιμη προτεραιότητα. Η έκθεση εστιάζει στους στόχους για το 2030, υπογραμμίζοντας την ανάγκη ψηφιοποίησης βασικών δημόσιων υπηρεσιών και επιδιώκει την πλήρη (100%) διαδικτυακή πρόσβαση των πολιτών και των επιχειρήσεων σε υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της πρόσβασης σε ηλεκτρονικά αρχεία υγείας και σε ασφαλείς υπηρεσίες ηλεκτρονικής ταυτοποίησης (eID) (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Στο ελληνικό πλαίσιο, οι στόχοι αυτοί αντικατοπτρίζουν τις διαρκείς προσπάθειες για την ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων της δημόσιας διοίκησης. Η έκθεση υπογραμμίζει την ανάγκη για αυξημένες επενδύσεις, ώστε να βελτιωθεί η διαθεσιμότητα και η διασυννοριακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Στην Ελλάδα, αυτό μεταφράζεται στην αναγκαιότητα σχεδιασμένων στρατηγικών χρηματοδοτήσεων που θα καλύψουν τα κενά στις ψηφιακές υποδομές, ιδίως σε αγροτικές και απομακρυσμένες περιοχές. Η έμφαση στη χαρτογράφηση των περιοχών με χαμηλή συνδεσιμότητα συμβαδίζει με τις πιθανές στρατηγικές της χώρας για τον εντοπισμό περιοχών που χρειάζονται επιπλέον στήριξη και επενδύσεις για την ανάπτυξη και αναβάθμιση των ψηφιακών υποδομών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Η έκθεση υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της ενίσχυσης των βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων σε όλο τον πληθυσμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο πλαίσιο αυτό, η Ελλάδα καλείται να εστιάσει σε στρατηγικές επενδύσεις στην ποιοτική εκπαίδευση και στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, εναρμονιζόμενη με τους κοινούς ευρωπαϊκούς στόχους. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην ενσωμάτωση των γυναικών στους τομείς STEM (επιστήμη, τεχνολογία, μηχανική και μαθηματικά), προωθώντας τη συμμετοχή τους στο ψηφιακό εργατικό δυναμικό, ενισχύοντας τη διαφορετικότητα και διασφαλίζοντας ίσες ευκαιρίες στον ψηφιακό χώρο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Η έκθεση επισημαίνει ότι η επίτευξη καθολικής κάλυψης gigabit και η περαιτέρω ανάπτυξη των δικτύων 5G προϋποθέτουν αυξημένες χρηματοδοτικές παρεμβάσεις. Στο πλαίσιο αυτό, η Ελλάδα έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει το ευρωπαϊκό κανονιστικό περιβάλλον που ευνοεί τις επενδύσεις, ενισχύοντας τις ιδιωτικές πρωτοβουλίες στον τομέα των ψηφιακών υποδομών. Μια τέτοια κατεύθυνση συνδέεται άμεσα με τον εθνικό στόχο για αναβάθμιση της ψηφιακής συνδεσιμότητας, συμβάλλοντας στην αντιμετώπιση ανισοτήτων πρόσβασης, ιδιαίτερα σε αγροτικές και γεωγραφικά απομονωμένες περιοχές, όπου η οικονομική βιωσιμότητα των επενδύσεων παραμένει περιορισμένη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

Συνολικά, η έκθεση για την ψηφιακή δεκαετία σκιαγραφεί ένα συνεκτικό πλαίσιο κατευθύνσεων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Οι προτάσεις που διατυπώνονται προσφέρουν ουσιαστική καθοδήγηση για την ελληνική περίπτωση, ιδίως σε ζητήματα που αφορούν την αναβάθμιση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και την καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων στον πληθυσμό. Παράλληλα, η έκθεση διαμορφώνει τις βάσεις για ενισχυμένη συνεργασία μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των κρατών-μελών, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας, με στόχο τη διαμόρφωση ενός ψηφιακά ώριμου και βιώσιμου μέλλοντος.

### 3.8. Συμπεράσματα

Συμπερασματικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα αποτελεί μια σύνθετη αλλά αναγκαία διαδικασία, η οποία τα τελευταία χρόνια έχει αποκτήσει ιδιαίτερη δυναμική, κυρίως στον τομέα της δημόσιας διοίκησης. Παρά τις διαχρονικές αδυναμίες που καταγράφηκαν σε ευρωπαϊκούς δείκτες, όπως ο DESI, η χώρα έχει πραγματοποιήσει ουσιαστικά βήματα προόδου, αξιοποιώντας τις ψηφιακές τεχνολογίες ως εργαλείο εκσυγχρονισμού, διαφάνειας και βελτίωσης της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με χαρακτηριστικά παραδείγματα την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr, το TAXISnet, το e-Παράβολο και τις εφαρμογές της Η.Δ.Ι.Κ.Α., συνέβαλε στον περιορισμό της γραφειοκρατίας, στη μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας στις δημόσιες υπηρεσίες και στη βελτίωση της προσβασιμότητας των διοικητικών διαδικασιών. Ιδιαίτερα κατά την περίοδο της πανδημίας, οι ψηφιακές υπηρεσίες λειτούργησαν ως καταλύτης για την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού, αναδεικνύοντας τη σημασία μιας πολιτοκεντρικής προσέγγισης στη δημόσια διοίκηση.

Παράλληλα, η Έκθεση Πισσαρίδη ανέδειξε τα διαρθρωτικά εμπόδια που εξακολουθούν να υφίστανται, όπως οι τεχνικές ελλείψεις, η πολυπλοκότητα της νομοθεσίας και η ανάγκη αλλαγής διοικητικής κουλτούρας. Η εφαρμογή θεμελιωδών αρχών, όπως η

ψηφιακή παροχή υπηρεσιών ως προεπιλογή, η διαλειτουργικότητα, η προστασία των προσωπικών δεδομένων και η αρχή της παροχής στοιχείων μία μόνο φορά, αναγνωρίζεται ως κρίσιμη προϋπόθεση για την αποτελεσματική και βιώσιμη ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται και στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων, τόσο του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα όσο και του γενικού πληθυσμού. Μέσα από προγράμματα κατάρτισης, δράσεις δια βίου μάθησης και χρηματοδοτήσεις από ευρωπαϊκούς και εθνικούς πόρους, η Ελλάδα επιδιώκει να ενισχύσει τον ψηφιακό γραμματισμό και να μειώσει το ψηφιακό χάσμα, ιδίως σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες και απομακρυσμένες περιοχές.

Τέλος, οι ευρωπαϊκές στρατηγικές για την Ψηφιακή Δεκαετία έως το 2030 θέτουν ένα σαφές πλαίσιο στόχων και προτεραιοτήτων, μέσα στο οποίο η Ελλάδα καλείται να επιταχύνει τις επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, συνδεσιμότητα υψηλών ταχυτήτων και κυβερνοασφάλεια, αξιοποιώντας παράλληλα τη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Η συνέχιση των μεταρρυθμίσεων, σε συνδυασμό με τη θεσμική σταθερότητα και την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση ενός σύγχρονου, αποτελεσματικού και κοινωνικά συμπεριληπτικού ψηφιακού κράτους στην Ελλάδα.

## **Συμπεράσματα**

Η παρούσα εργασία καταδεικνύει ότι το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στηρίζεται σε βασικές αρχές όπως η οικονομικότητα, η αποδοτικότητα, η λογοδοσία και η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, επιδιώκοντας την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, διεθνώς υιοθετήθηκαν πρακτικές και εργαλεία όπως η στοχοθεσία, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, η χρήση δεικτών αποτελεσματικότητας, η παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό και η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού, αντλώντας στοιχεία από τον ιδιωτικό τομέα. Η εφαρμογή των παραπάνω πρακτικών σε χώρες όπως η Μεγάλη Βρετανία, η Νέα Ζηλανδία και οι Ηνωμένες Πολιτείες συνέβαλε στη βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους, της αύξησης της παραγωγικότητας και της αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ωστόσο, τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται ανάλογα με το θεσμικό και κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο κάθε χώρας, ενώ σε



ορισμένες περιπτώσεις αναδείχθηκαν προκλήσεις που σχετίζονται με τη διατήρηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και του δημόσιου συμφέροντος.

Επιπλέον, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στον διοικητικό εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, καθώς μέσω της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών επιτυγχάνεται η απλούστευση και ο ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών, η μείωση της γραφειοκρατίας και η βελτίωση της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών. Παράλληλα, ενισχύεται η διαφάνεια και η λογοδοσία, μέσω της ηλεκτρονικής πρόσβασης σε πληροφορίες και υπηρεσίες, ενώ βελτιώνεται η σχέση κράτους-πολίτη, καθώς οι πολίτες αποκτούν ταχύτερη, ευκολότερη και πιο αξιόπιστη εξυπηρέτηση, με αυξημένες δυνατότητες συμμετοχής και αλληλεπίδρασης. Ωστόσο, η αποτελεσματική εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης επηρεάζεται από σημαντικές προκλήσεις, όπως οι ανισότητες στην ψηφιακή πρόσβαση και τις δεξιότητες, οι τεχνικοί και οργανωτικοί περιορισμοί, η αντίσταση στην αλλαγή εντός της δημόσιας διοίκησης και η ανάγκη για συνεχή αξιολόγηση και αναβάθμιση των ψηφιακών υπηρεσιών, γεγονός που καθιστά αναγκαίο έναν ολοκληρωμένο και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό.

Τέλος, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα έχει συμβάλει σε αξιοσημείωτη βελτίωση της ποιότητας, της αποδοτικότητας και της προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών, κυρίως μέσω της ανάπτυξης ενιαίων ψηφιακών πλατφορμών και της παροχής ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις. Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, η μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης και η δυνατότητα απομακρυσμένης πρόσβασης ενίσχυσαν τη λειτουργικότητα του κράτους και βελτίωσαν την εμπειρία των χρηστών. Ωστόσο, η πλήρης αξιοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού περιορίζεται από θεσμικούς και οργανωτικούς παράγοντες, όπως η πολυπλοκότητα του διοικητικού πλαισίου, η κατακερματισμένη λειτουργία των δημόσιων φορέων και η αντίσταση στην αλλαγή, καθώς και από κοινωνικούς παράγοντες, όπως το ψηφιακό χάσμα και οι ελλείψεις στις ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και των πολιτών. Συνεπώς, παρά τις θετικές εξελίξεις, αναδεικνύεται η ανάγκη για συνεχή επένδυση σε υποδομές, θεσμικό συντονισμό και εκπαίδευση, προκειμένου ο ψηφιακός μετασχηματισμός να καταστεί βιώσιμος και κοινωνικά συμπεριληπτικός.

Η παρούσα εργασία, βασισμένη σε συστηματική βιβλιογραφική επισκόπηση, προσεγγίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης σε θεωρητικό και περιγραφικό επίπεδο, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα εις βάθος εμπειρικής αξιολόγησης. Επιπλέον, στο πλαίσιο των χρονικών περιορισμών της έρευνας και δεδομένου ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο, δεν καθίσταται δυνατή η πλήρης αποτίμηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεών του. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν πρωτογενή δεδομένα και συγκριτικές μελέτες με άλλες χώρες,

καθώς και να διερευνήσουν τον ρόλο των ψηφιακών δεξιοτήτων και της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματική εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Argyropoulou N., Tambouris E., Milossi M., Alexandropoulou E., (2024). *Investigation of Legal Aspects of the Once-Only Principle in the European Union*. CEUR Workshop Proceedings.

Chan F. K., Thong J. Y., Brown S. A., Venkatesh, V., (2021). *Service design and citizen satisfaction with e-government services: a multidimensional perspective*. Public Administration Review, 81(5), 874-894.

Chisholm D., (1998). *Coordination without Hierarchy*, Berkeley: University of California Press.

Dimitropoulos P., Kosmas I., Douvis I. (2017). *Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece*. International Journal of Productivity and Performance Management, 66(3), 362-379.

Greenwood J., Pyper R., Wilson D., (2005). *New public administration in Britain*. Routledge.

- Gronlund H.J., Scho L., Andersen K.V., Wimmer M.A.,(2006).*Communication Proceedings of the Fifth International EGOV Conference*, Krakow, Poland: Trauner Druck.
- Gruening G., (2001).*Origin and theoretical basis of New Public Management*. International public management journal,4(1), 1-25.
- Hahamis P., Iles J., Healy M.,(2005).*E-government in Greece: Bridging the gap between need and reality*. Electronic Journal of e-Government,3.185-192.
- Heeks R., (2006) *Implementing and Managing e-Government: An International Text*. London: SAGE Publications.
- Hiller J. S., Bélanger F., (2001).*Privacy strategies for electronic government*. E-government, 200(2001),162-198.
- Hood C., (1991). "A Public Management for All Seasons?".*Public Administration*,69(1).
- Horton S., Farnham D., (1999).*Human Resource Flexibilities in the Public Sector: International Comparisons*, London: Macmillan.
- Ingraham P., (2005). "Striving for Balance: Reforms in Human Resource Management". In E. Ferlie, L. Lynn, C. Pollitt (Ed). *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press: 521-536.
- Kaur M., Singh A., (2015). E-Government: Study of Factors significantly affects Adoption and Acceptance in State of Punjab, *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 6(5), 4542-4548.
- Kornmann B., Nolan W., Tiem J. R., O'Rourke J. S., (2002). Deloitte & Touche Consulting: *Should Accountants be Allowed to Consult their Audit Clients?(A)*. The Eugene D. Fanning Center for Business Communication, Mendoza College of Business, University of Notre Dame.
- Laksana N.Y., Fadhilah A., (2021).*Computer-mediated communication and interpersonal communication in social media Twitter among adolescents*, Journal of Social Studies (JSS), 17(1), pp.65-78.
- Lampropoulou M., Oikonomou G., (2018). *Theoretical models of public administration and patterns of state reform in Greece*. International Review of Administrative Sciences, 84(1), 101-121.
- Lane J.E., (2000). *New Public Management: An Introduction (1st ed.)*, Rutledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203467329> .
- Layne K., Lee J., (2001).*Developing fully functional E-government: A four stage model*. Government information quarterly,18(2), 122-136.
- Majone G., (1996).*Regulating Europe*. London and New York: Routledge.
- Mandelkern Group on Better Regulation,(2001).*Final Report, Commission of the European Communities*.
- Minogue M., Poldano C., Hulme D.,(1998).*Beyond the New Public Management*. Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar.
- Mountasserm T., Abdellatif M., (2023). *Digital transformation in public administration: A systematic literature review*. International Journal of Professional Business Review, 8(10) , p. e02372.
- Ndou V., (2004). *E-government for developing countries: Opportunities and challenges*. Electron. J. Inf. Syst. Dev. Ctries., 18(1), 1-24.
- Osborne D., Gaebler T., (1992).*Reinventing Government*. New York: Addison-Wesley.
- OECD, (1997).*The OECD Report on Regulatory Reform*.Paris: OECD.
- OECD,(2014).*Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. Paris: OECD Publishing.
- OECD,(2020).*Digital Government in the Public Sector: New Perspectives*. OECD Publishing.
- Ostroff F., (2006). *Change Management in Government*, Harvard Business Review.
- Pavlichev A., Garson G.D., (2004). "Digital Government: Principles and Best Practices". Published by Idea Group Publishing Inc.

- Papalazarou I., Tsoulfas G. T., (2018). *Principal management concepts in Greek public sector: Part I—the Common Assessment Framework*, HOLISTICA—Journal of Business and Public Administration, 9(1), σσ. 49-64.
- Peters G., (1996). “*Models of Governance for the 1990s*”, In D. Ketti & B. Millward (Ed). *The State of Public Management*, Baltimore and London: The John Hopkins University Press: 15-44.
- Peters G., (2001). *The Future of Governing*. Lawrence: University of Kansas Press.
- Philippidou S.S., Soderquist K.E., Prastacos G.P., (2004). *Towards new public management in Greek public organizations: leadership vs. management, and the path to implementation*. Public organization review, 4, 317-337.
- Pollitt C., Bouckaert G., (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.
- Pollitt C., (2005). “Decentralization”. In E. Ferlie, L. Lynn & C. Pollitt (Ed.). *The Oxford Handbook Of Public Management*. Oxford: Oxford University Press: 371-397.
- Pomaza-Ponomarenko A. L., Hren L. M., Durman O. L., Bondarchuk N., (2020). *Management mechanisms in the context of digitization of all spheres of society*.
- Riedl R., (2003). *Design Principles for E-government Services*. Proceedings of the eGov Day, Vienna, Austria.
- Rosenbloom D. H., Kravchuk R. S., Clerkin R. M., (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector*. Routledge.
- Schwab K., Zahidi S., (2020). *The Global Competitiveness Report: special edition 2020*. National Competitiveness and Productivity Council. Department of Enterprise, Trade and Employment. <http://edepositireland.ie/handle/2262/95479>.
- Shareef M.A., Kumar V., Kumar U., Dwivedi Y.K., (2011). *E-Government Adoption Model (GAM): Differing service maturity levels*, *Government information quarterly*, 28(1), pp.17-35.
- Skelcher C., (2005). “Public – Private Partnerships and Hybridity”, In E. Ferlie, L. Lynn, Steurle E., (2000). “Vouchers”, In L. M. Salmon(Ed), *Handbook of Policy Instruments*. Oxford: Oxford University Press.
- Srinivas Hari, (2025). “*Τέσσερα Είδη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Ανάλυση Ενδιαφερομένων*”. Ερευνητικό Αποτέλεσμα GDRC: Σειρά Σημειωμάτων Συνοπτικής Έκθεσης C-039. Κόμπε, Ιαπωνία: Κέντρο Έρευνας για την Παγκόσμια Ανάπτυξη. Ανακτήθηκε από <https://www.gdrc.org/u-gov/egov-03.html> το Σάββατο 22 Νοεμβρίου 2025.
- Tambouris E., Gorilas S., Boukis G., (2001). *Investigation of electronic government*. In Panhellenic Informatics Conference Workshop Track on" EGovernment (pp. 8-10).
- Thijs N., Hammerschmid G., Palaric E., (2017). *A comparative overview of public administration characteristics and performance in EU28*. European Commission, Brussels.
- Vratimos A., (2022). *Digital Transformation & COVID-19: the Case of Greece*. European Scientific Journal, 8.
- Xanthopoulou P., Kefis V., (2019). *Public Organizations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector*. International Journal of Sciences, 8(03), 45-54.

## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε., Χάλαρης Ι., (2008). «*Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές*» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2023). *Η πρώτη έκθεση για την κατάσταση της ψηφιακής δεκαετίας ζητεί να αναληφθεί συλλογική δράση για τη διαμόρφωση της ψηφιακής μετάβασης*. Διαθέσιμο στο: 41 [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip\\_23\\_4619](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ip_23_4619) [Ανακτήθηκε Δεκέμβριος 2025].

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2022). *Δείκτης ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας 2022* — Υποβολή εκθέσεων ανά χώρα- Ελλάδα. [Ανακτήθηκε Δεκέμβριος 2025] από: <https://ec.europa.eu/newsroom/dae/redirection/document/88749> .

Καλογήρου Γ., Παναγιωτόπουλος Π., (2016). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.[Κεφάλαιο Συγγραμματος]. Στο Καλογήρου Γ., Παναγιωτόπουλος Π., Τσακανίκας Α., Σιώκας Ε., Καρούνος Θ., Μάγκλαρης Β., Τρούλος Κ., Καλογεράς Δ., Τσιαβός Π., Κανέλλος Ν., Μερεκούλιας Β., (2016). *Κοινωνία της πληροφορίας και οικονομία της γνώσης*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Κεφ. 5. <http://hdl.handle.net/11419/6210> Ανακτήθηκε στις 22/11/2025.

Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ). (2023). *Ψηφιακός Μετασχηματισμός. Δελτίο Τύπου*. Διαθέσιμο στο: [https://www.kepe.gr/wpcontent/uploads/2023/02/DPM\\_NO1\\_2023](https://www.kepe.gr/wpcontent/uploads/2023/02/DPM_NO1_2023) [Ανακτήθηκε: Δεκέμβριος 2025].

Κουλούρης, Ν., (1993). *Οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές: τα αλλοδαπά πρότυπα και τα ημεδαπά κακέκτυπα*. Διοικητική Δίκη, 5, 1140- 1183.

Κτιστάκη Σ., (2015). *Εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Κτιστάκη Σ., (2009). *Εισαγωγή στην Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Κτιστάκη Σ., (2020). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήση.

Κωστής Γ., Τριανταφυλλοπούλου Α., (2016). *Η Ιστορία των Κυβερνητικών και Διοικητικών Θεσμών στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Λαδής Σ., Νταλάκου Β., (2016). *Ανάλυση Δημόσιας Πολιτικής*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Λαδής Σ., (2010). «Συμμετοχή των Πολιτών στη Δημόσια Πολιτική: Από τη Θεωρία στην Πράξη». *Επιστήμη και Κοινωνία* , 24: 79-98.

Λαδής Στ., Νταλάκου Β., (2008). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*, Τόμος Α', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Λαζακίδου Α., (2021). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση & Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες προς Πολίτες και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Δίσιγμα.

Λίτου Α.,(2023). *Ο Ψηφιακός Εγγραμματισμός, ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός, στο Δημόσιο Τομέα, και η πορεία προς την Ψηφιακή Δεκαετία της Ευρώπης 2030. Δυνατότητες και Δράσεις*. Διπλωματική Εργασία. Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. Διαθέσιμο στο: <https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/5200/Master> [Ανακτήθηκε: Δεκέμβριος 2025].

Μακρυδημήτρης Α., (2013). *Υφαίνοντας τον ιστό της Πηνελόπης*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλα.

Μέργος Γ., Μακρυδημήτρης Α., Παπαοικονόμου Δ., Πραβίτα Μ-Η., Πρόντζας Π., (2012). *Η Προώθηση των Μεταρρυθμίσεων στην Ελληνική Οικονομία*. Αθήνα: Γραφείο Οικονομικών Μελετών της Ακαδημίας Αθηνών.

Μιχαλόπουλος Ν., (2018). *Πρότυπα Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα: Παπαζήσης.

Ρωσσίδης Ι., (2014). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Management στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλης.

Μιχιώτη Α., Ρωσσίδης Ι., (2023). *Η Εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα μέσα από την Επίδραση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού*. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 3(1), 116-140. Διαθέσιμο στο: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php> [Ανακτήθηκε: Δεκέμβριος 2025].

Παπαβασιλείου Ι., (2021). *Ψηφιακός μετασχηματισμός στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και η επίδραση Covid-19*. Διπλωματική Εργασία. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο. Διαθέσιμο στο: <https://dspace.lib.ntua.gr/xmlui/bitstream/handle> [Ανακτήθηκε: Δεκέμβριος 2025].

Πισσαρίδης Χ., Βαγιανός Δ., Βέττας Ν., Μεγύρ Κ., (2020). *Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία: Τελική Έκθεση*. Ανακτήθηκε από [https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2020/11/growth\\_plan\\_2020-11-23\\_1021.pdf](https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2020/11/growth_plan_2020-11-23_1021.pdf)

Σπανού Κ., (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/ Περιγραφή/ Αποτίμηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Σπινέλλης Δ., Μιχαλόπουλος Μ., Βασιλάκης Ν., Πουλούδη Ν., Τσούμα Ν., (2021). *Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα στη μετα- κορωνοϊό εποχή*. διαΝΕΟσις, Αθήνα 2021. Διαθέσιμο στο: [https://www.dianeosis.org/wpcontent/uploads/2021/09/e-gov\\_policy-paper.pdf](https://www.dianeosis.org/wpcontent/uploads/2021/09/e-gov_policy-paper.pdf) [Ανακτήθηκε: Δεκέμβριος 2025].

Σιμωνίδης Χ., (2021). *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης. Στάσεις και αποδοχή των δημοσίων υπαλλήλων ως προς την αναγκαιότητα και την χρήση των ψηφιακών εργαλείων. Μελέτη περίπτωσης σε παραγωγική μονάδα του Υπουργείου Ε. Α.*

Σωτηρόπουλος Δ., (2007). *Κράτος και Μεταρρύθμιση στη Σύγχρονη Νότια Ευρώπη*. Αθήνα: Ποταμός.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,(2020). *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*.

Υπουργείο Εσωτερικών,(2008).Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για όλους», Αθήνα.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, (2020).*Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*. Διαθέσιμοστο:<http://www.opengov.gr/digitalandbrief/wpcontent/uploads/downloads/2020/12/digitalstrategy.pdf> [Ανακτήθηκε: Δεκέμβριος 2025].

Φουρούλη Α., (2019). *Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως εργαλείο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και εξυπηρέτησης του πολίτη: η Εθνική Πύλη ΕΡΜΗΣ*. Διπλωματική Εργασία. Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Διαθέσιμο στο: <http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&pid=iid:20241&lang=> [Ανακτήθηκε: Δεκέμβριος 2025].

Wallis J., Dollery B., Στρατής Α., Πελαγίδης Θ. Κ., Πλυτά Τ., (2005). *Αποτυχία της αγοράς, αποτυχία της κυβέρνησης, ηγεσία και δημόσια πολιτική*. Αθήνα: Παπαζήσης.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

[https://www.vprc.gr/7/6/1\\_gr.html](https://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html). Ανακτήθηκε στις 5-11-2025.Καρκατσούλης Π., (2000). Ειδικός Επιστήμονας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης Αθήνα, Νοέμβριος.Project Research Consulting.