

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**Συγκριτική αξιολόγηση του ψηφιακού
μετασχηματισμού στην Ελληνική και την Κυπριακή
δημόσια διοίκηση. Ομοιότητες και διαφορές.**



ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Συγκριτική αξιολόγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελληνική και την Κυπριακή δημόσια διοίκηση. Ομοιότητες και διαφορές.

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, με κατεύθυνση τη Γενική Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Σφακιανάκη Ελένη**, 2024

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.

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Σφακιανάκη Ελένη

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Συγκριτική αξιολόγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελληνική και την Κυπριακή δημόσια διοίκηση. Ομοιότητες και διαφορές.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις

9/2/2024 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Ψυχάλης Μάριος, Λέκτορας Δημόσιων Οικονομικών.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Λιαργκόβας Παναγιώτης, Καθηγητής Οικονομικών Επιστημών.

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Σιδηρόπουλος Μωυσής, Καθηγητής Οικονομικών Επιστημών.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Σφακιανάκη Ελένη, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με

τίτλο «Συγκριτική αξιολόγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελληνική και την Κυπριακή δημόσια διοίκηση. Ομοιότητες και διαφορές.», 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.

Ο/Η Δηλών /σα

Περίληψη

Η Ελλάδα και η Κύπρος, ως δύο γειτονικές χώρες με κοινές ιστορικές και πολιτιστικές ρίζες, έχουν ακολουθήσει παρόμοιες εξελίξεις στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Ωστόσο, υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές στις πολιτικές και τις πρακτικές που εφαρμόζονται στις δύο χώρες. Η Ελλάδα και η Κύπρος έχουν υιοθετήσει παρόμοιους ορισμούς για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με την ελληνική κυβέρνηση, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης αφορά τη ριζική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της, με στόχο την παροχή αποτελεσματικότερων και ποιοτικότερων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η κυπριακή κυβέρνηση, από την άλλη πλευρά, τονίζει την ανάγκη ενίσχυσης της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της λογοδοσίας της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της ψηφιοποίησης. Η Ελλάδα και η Κύπρος έχουν αναπτύξει αντίστοιχες στρατηγικές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Η ελληνική στρατηγική, με την ονομασία "Ψηφιακή Ελλάδα 2025", επικεντρώνεται στην ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, στην ανάπτυξη ψηφιακών λύσεων για την παροχή καλύτερων υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις και στην ενίσχυση του ψηφιακού αλφαριθμητισμού του πληθυσμού. Η κυπριακή στρατηγική, που ονομάζεται "Ψηφιακή Κύπρος 2025", έχει παρόμοιους στόχους, με έμφαση στην απλοποίηση των διαδικασιών, την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών και την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών που είναι προσβάσιμες σε όλους.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Βιβλιογραφική επισκόπηση	8
1.1.Ψηφιακός Μετασχηματισμός	8
1.2.Τεχνολογίες που διευκολύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.....	9
1.3 Διάφορες εκδηλώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	10
1.4.Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ευρώπη.....	14
1.5.Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	16
1.6.Εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ψηφιακός Μετασχηματισμός και ηλεκτρονική διακυβέρνηση	35
Σχήμα 1.....	37
Διάγραμμα 2.....	38
3.1 Ανάλυση του επιπέδου ψηφιακής προόδου στην Κύπρο	39
Διάγραμμα 3.....	41
Διάγραμμα 4.....	42
Διάγραμμα 5.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Δύο Παραδείγματα, τα Κυπριακά ΚΕΠ και η κάρτα ασθενούς	45
4.1.Τα ΚΕΠ στην Κύπρο	45
4.2.Αρμοδιότητες του ΚΕΠ Κύπρου.....	47
4.3.Σύγκριση ΚΕΠ Ελλάδας και Κύπρου	49
4.4 Εισαγωγή συστημάτων ηλεκτρονικής υγείας στην Κύπρο	50
Βιβλιογραφία.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Βιβλιογραφική επισκόπηση

1.1. Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Στη σύγχρονη εποχή, η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε πολλούς κλάδους έχει επιτάξει σημαντικούς μετασχηματισμούς και εκσυγχρονισμό στο πεδίο των πρακτικών διαχείρισης των εταιρειών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναγκάζονται να προσαρμοστούν σε αυτούς τους προαναφερθέντες μετασχηματισμούς μέσω ποικίλων στρατηγικών, αφομοιώνοντάς τους στα οργανωτικά τους πλαίσια, σύμφωνα με τον επιταχυνόμενο ρυθμό και τις νέες ανατρεπτικές προσεγγίσεις που απαιτούν οι τεχνολογικές εξελίξεις. Ο όρος "ψηφιακός μετασχηματισμός" αναφέρεται στην εφαρμογή και τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, η οποία χαρακτηρίζεται από ταχείες και ευρηματικές τροποποιήσεις στη λειτουργία διαφόρων οργανισμών και επιχειρήσεων. Στόχος αυτών των τροποποιήσεων και εξελίξεων είναι η ενίσχυση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού για την πελατεία και τους καταναλωτές του, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητά τους μέσω της παροχής βελτιωμένων ανέσεων.

Σύμφωνα με τους Westerman κ.ά. (2011) και Fitzgerald κ.ά. (2013) η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν αποφέρει μόνο πλεονεκτήματα και βελτιώσεις στην απόδοση των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αλλά επεκτείνει τα οφέλη της και στο κοινωνικό σύνολο. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα άτομα που διαδραματίζουν κρίσιμους ρόλους στην κοινωνία συμμετέχουν πλέον σε συνεργατικές προσπάθειες και αλληλεπιδράσεις μέσα στο ψηφιακό πεδίο. Η προοπτική αυτή ευθυγραμμίζεται με την εννοιολόγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως αναφέρεται από τους Stolterman και Fors (2004), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο "ψηφιακός μετασχηματισμός" διευκολύνει τη διαδικασία αλλαγής και εκσυγχρονισμού σε πολλούς τομείς της ανθρώπινης ύπαρξης και της κοινωνικής πραγματικότητας.

Ο Bruno Soares, στέλεχος της International Data Corporation (IDC) το 2018, εξετάζει την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού δημιουργώντας συνδέσεις μεταξύ αυτού και διαφόρων καθιερωμένων επιχειρηματικών μοντέλων. Η IDC είναι ένας διάσημος παγκόσμιος οργανισμός που προσφέρει συμβουλευτικές υπηρεσίες και τεχνολογικές λύσεις.

Κατά συνέπεια, ο συγγραφέας παρέχει έναν ορισμό για τον "ψηφιακό μετασχηματισμό" ως τη συνεχή προσπάθεια των εταιρειών ή των στελεχών τους να προσαρμοστούν σε ουσιαστικές αλλαγές στις αγορές και το πελατολόγιό τους.

Η προσαρμογή αυτή συνεπάγεται τη χρήση ψηφιακών ικανοτήτων για την ανάπτυξη νέων και εφευρετικών επιχειρηματικών μοντέλων, προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ παράλληλα ενσωματώνει αποτελεσματικά τις ψηφιακές και φυσικές συναντήσεις τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους πελάτες. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να λαμβάνεται ικανοποίηση, ενώ ταυτόχρονα να ενισχύεται η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα στο πλαίσιο της επιχείρησης και του οργανισμού. Με βάση την προαναφερθείσα περιγραφή, όταν εξεταστεί από μια εναλλακτική οπτική γωνία, γίνεται φανερό ότι η ουσία του "ψηφιακού μετασχηματισμού" περιλαμβάνει δύο θεμελιώδη χαρακτηριστικά. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει περισσότερα από την υιοθέτηση και τη χρήση επενδύσεων ψηφιακής τεχνολογίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού. Επεκτείνεται επίσης στο ευρύτερο κοινωνικό πλαίσιο. Η έννοια του "ψηφιακού μετασχηματισμού" περιλαμβάνει τη θεμελιώδη αναδιάρθρωση και αναπροσανατολισμό των διαδικασιών, των δραστηριοτήτων, της εταιρικής κουλτούρας και των ανθρώπινων ικανοτήτων ενός οργανισμού ώστε να προσαρμόζεται αποτελεσματικά στις νέες ψηφιακές τεχνολογίες ως καινοτόμες λύσεις. Έχει παρατηρηθεί ότι τα τρία θεμελιώδη συστατικά του ψηφιακού μετασχηματισμού αφορούν τη δημιουργία σύνδεσης μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών, καθώς και την απόκτηση βιωματικής γνώσης.

1.2.Τεχνολογίες που διευκολύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Οι τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού περιλαμβάνουν μια σειρά από σύγχρονα και εξελιγμένα εργαλεία, όπως η υπολογιστική νέφους, τα ανοικτά δεδομένα, τα μεγάλα δεδομένα με προηγμένες δυνατότητες ανάλυσης, η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση και η κινητικότητα. Η ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών ψηφιακού μετασχηματισμού αντιμετωπίζει συνεχώς τις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, οδηγώντας σε ουσιαστικές αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά των ατόμων και των βιομηχανιών. Οι αλλαγές αυτές έχουν σημαντικό αντίκτυπο σε διάφορους τομείς, με αποτέλεσμα αξιοσημείωτες τροποποιήσεις.

Συνολικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός διευκολύνεται και προωθείται από τις σύγχρονες τεχνολογίες, καθιστώντας τις επιχειρήσεις και την αγορά πιο αποδοτικές, ευέλικτες και καινοτόμες

Αναμφίβολα, η επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν εξαρτάται μόνο από τη χρήση της τεχνολογίας και της καινοτομίας, αλλά απαιτεί μια ολοκληρωμένη στρατηγική που περιλαμβάνει την αναδιαμόρφωση των βιομηχανικών λειτουργιών. Η αποδοχή και η χρήση της τεχνολογίας επιταχύνουν την ανάπτυξή της. Στον κοινωνικό, οικονομικό και επιχειρηματικό τομέα παρατηρούνται μετασχηματισμοί και υιοθέτηση της τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένων των αναδυόμενων τεχνολογιών, όπως τα γνωστικά υπολογιστικά συστήματα και το Διαδίκτυο των πραγμάτων.

1.3 Διάφορες εκδηλώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού

Για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι απαραίτητο να αναθεωρηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι καταναλωτές εμπλέκονται με τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Κατά συνέπεια, οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί επιδιώκουν πλέον να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητά τους και να διευκολύνουν μια στοχευμένη και γόνιμη δέσμευση, χρησιμοποιώντας συστηματικές προσεγγίσεις για την ολοκληρωμένη ανάλυση και κατανόηση της αγοράς-στόχου τους. Σύμφωνα με το περιοδικό *Cleverism* (2015), η επίτευξη αυτού του στόχου επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης ορισμένων στρατηγικών. Οι ερευνητές επιδίδονται στην εξέταση των πλατφορμών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να αποκτήσουν πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών προκειμένου να διευκολύνουν την προώθηση της επωνυμίας μέσω των καναλιών ψηφιακών μέσων και τη δημιουργία και προώθηση σύγχρονων και ευρηματικών εικονικών κοινοτήτων που στοχεύουν στην ενίσχυση των σχέσεων εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της διαδραστικής εμπλοκής. Στόχος είναι η ενίσχυση των τεχνολογικών δυνατοτήτων προκειμένου να διευκολυνθεί η επικοινωνία και η δέσμευση με τους πελάτες. Επιπλέον ο οργανισμός αναπτύσσει και παρέχει εξατομικευμένες υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ατομικές απαιτήσεις και προτιμήσεις των πελατών, με στόχο την ενίσχυση της ικανοποίησής τους, ενώ παράλληλα ο οργανισμός καθιερώνει και ενθαρρύνει τις

επιλογές αυτοεξυπηρέτησης, δίνοντας τη δυνατότητα στους καταναλωτές να απευθύνονται άμεσα στις δικές τους επιθυμίες και απαιτήσεις.

Η χρήση εφαρμογών για κινητές συσκευές επιδιώκει την καθιέρωση τακτικής και άμεσης επικοινωνίας μαζί τους. Ο επιτυχής μετασχηματισμός των οργανωτικών διαδικασιών απαιτεί την εφαρμογή λειτουργικών και συνεργατικών διαδικασιών που περιλαμβάνουν την επιχείρηση, τους πελάτες της και το ανθρώπινο δυναμικό της.

Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να διαφοροποιηθούν με τον ακόλουθο τρόπο:

Η διαδικασία της ψηφιοποίησης. Η χρήση δεδομένων είναι διαδεδομένη τόσο σε οργανωτικά όσο και σε εταιρικά πλαίσια και η εφαρμογή αυτοματοποιημένων διαδικασιών ψηφιοποίησης μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για αυτές τις οντότητες. Τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα είναι εμφανή στο πεδίο της εξοικονόμησης πόρων, καθώς οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τις δαπάνες τους για θεμελιώδη καθήκοντα, να ενισχύσουν τη λειτουργική αποδοτικότητα, να επιταχύνουν την ολοκλήρωση έργων και να βελτιώσουν τη συνολική ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Σύμφωνα με τους McAfee και Welch (2013), η χρήση αυτής της προσέγγισης θα ενισχύσει την ευελιξία των επιχειρήσεων και των οργανισμών, επιτρέποντάς τους να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις μεταβολές της αγοράς-στόχου.

Επιπλέον, το εργατικό δυναμικό των εν λόγω οντοτήτων θα ήταν καλύτερα εξοπλισμένο για την αντιμετώπιση στρατηγικών θεμάτων.

Η έλευση της ψηφιακής τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και των οργανισμών να συμμετέχουν σε άμεση και συνεχή επικοινωνία, ενώ τους παρέχει επίσης τη δυνατότητα να λειτουργούν εξ αποστάσεως χωρίς την ανάγκη φυσικής παρουσίας. Με την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης, τα εγγενή χαρακτηριστικά των καθηκόντων τους αποσυνδέονται από τα φυσικά όρια του γραφείου, δίνοντας έτσι στους εργαζόμενους την ευκαιρία να απολαμβάνουν ένα αυξημένο επίπεδο προσαρμοστικότητας. Πολυάριθμες τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένων των τηλεδιασκέψεων και των εργαλείων για την κοινή χρήση πόρων και αρχείων, παρέχουν δυνατότητες για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, διευκολύνοντας την ανταλλαγή πληροφοριών και τεχνογνωσίας μεταξύ τους. Σύμφωνα με τους McAfee και Welch (2013), οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν την τεχνολογία του ψηφιακού μετασχηματισμού θα

αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες για να εκτελέσουν τελικά έναν ολοκληρωμένο ψηφιακό μετασχηματισμό στο εσωτερικό της επιχείρησης και του οργανισμού, ενώ παράλληλα θα επιδείξουν ισχυρή αφοσίωση στην αξιοποίησή της.

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συστηματική διαδικασία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να παρακολουθούν, να αξιολογούν και να βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων τους. Περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών προσδοκιών απόδοσης, την παροχή τακτικής ανατροφοδότησης και η ψηφιακή τεχνολογία επιτρέπει στις εταιρείες να συλλέγουν δεδομένα σχετικά με την απόδοσή τους και την ικανοποίηση των καταναλωτών μέσω πολλών μέσων. Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί διαθέτουν τη δυνατότητα να αξιολογούν τις διαδικασίες παραγωγής τους, τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές, τις προσφορές υπηρεσιών και τη διάδοση των προϊόντων τους. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αποκτήσουν σχετικά δεδομένα προκειμένου να διεξάγουν μια ολοκληρωμένη ανάλυση των επιδόσεών τους. Κάνοντας μια ανάλυση και αξιολόγηση των διαφόρων δραστηριοτήτων στο εσωτερικό της επιχείρησης, μπορούμε να αποκτήσουμε μια βαθύτερη κατανόηση των απαιτήσεων των καταναλωτών, των δυνατοτήτων του οργανισμού και να εντοπίσουμε τους τομείς που μπορεί να χρειάζονται αλλαγή και μετασχηματισμό. Με την υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης, οι επιλογές της ηγεσίας και τα στρατηγικά σχέδια θα είναι πιο στοχευμένα και θα βασίζονται σε γνήσιες και ουσιαστικές γνώσεις, σε αντίθεση με απλές υποθέσεις. Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήγαγαν οι McAfee και Welch το 2013, η έννοια του μετασχηματισμού του επιχειρηματικού μοντέλου αναφέρεται στη διαδικασία αναδιαμόρφωσης και προσαρμογής των θεμελιωδών στοιχείων και στρατηγικών ενός επιχειρηματικού μοντέλου, προκειμένου να επιτευχθεί βιώσιμη ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον της αγοράς. Το επιχειρηματικό μοντέλο αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι πληροφορίες αποκτώνται και διανέμονται εντός και εκτός της επιχείρησης, καθώς και μεταξύ της αγοράς και άλλων επιχειρήσεων (CLEVERISM, 2015)

Η έννοια του μετασχηματισμού της προσφοράς αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία η προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών τροποποιείται ή μεταβάλλεται προκειμένου να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις ή συνθήκες της αγοράς. Αυτός ο μετασχηματισμός είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν στρατηγικές για την αποτελεσματική συνεργασία με τους πελάτες και τη μετάδοση πληροφοριών σχετικά με τις υπηρεσίες και τα αγαθά που θέλουν να

παρέχουν. Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήγαγαν οι Westman et al. (2011), η επιχείρηση επινόησε με επιτυχία στρατηγικές για να ενισχύσει τη φυσική της παρουσία αξιοποιώντας τα ψηφιακά αγαθά και διαδίδοντας αποτελεσματικά υλικό εκτός των ορίων της επιχείρησης. Η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας επιτρέπει την αλλαγή των συμβατικών προσεγγίσεων στην παροχή οργανωτικής και εταιρικής αξίας στους πελάτες, διευκολύνοντας έτσι τη δημιουργία νέων καναλιών πωλήσεων και διανομής προϊόντων. Υπάρχουν δύο κύριες μέθοδοι μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μπορούν να λανσάρουν ψηφιακά αγαθά και υπηρεσίες. Το ένα είναι οι **Διαδικτυακές πλατφόρμες** (Online Platforms), οι οποίες αποτελούνται από Ιστοσελίδες και Ηλεκτρονικά καταστήματα μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να πουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Τα κοινωνικά δίκτυα και οι διαφημίσεις στο διαδίκτυο τα οποία προωθούν τα ψηφιακά προϊόντα, και τέλος οι Κινητές Εφαρμογές (Mobile Apps), που μέσω smartphones και tablets παρέχονται ευέλικτες και εύκολες λύσεις για τους καταναλωτές. Δεύτερη μέθοδος είναι οι **Ψηφιακές πλατφόρμες Συνδρομής** (Subscription Platforms) οι οποίες αποτελούνται από τις Υπηρεσίες Συνδρομής, μέσω των οποίων οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες μέσω μοντέλων συνδρομής όπως για παράδειγμα πλατφόρμες για μουσική, ταινίες, τηλεόραση και συνδρομητικές υπηρεσίες λογισμικού, αλλά και Ψηφιακά Περιεχόμενα και Πλατφόρμες Εκπαίδευσης όπου εκεί επιχειρήσεις παρέχουν περιεχόμενο μέσω πλατφόρμων συνδρομής, όπως ψηφιακά βιβλία, online μαθήματα κ.α.

Σύμφωνα με τη μελέτη που διεξήχθη από τους Westerman et al. (2011) η έννοια των ψηφιακών ικανοτήτων αναφέρεται στο φάσμα των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων που διαθέτουν τα άτομα για την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών. Οι ψηφιακές ικανότητες διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι διευθυντές πληροφορικής στο εσωτερικό των οργανισμών και των επιχειρήσεων που είναι υπεύθυνοι για την εποπτεία των υφιστάμενων τμημάτων πληροφορικής συνιστάται να διευκολύνουν ενεργά την ενσωμάτωση και την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών εντός των τμημάτων αυτών. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, είναι απαραίτητο να αποκτηθούν ορισμένες συμπληρωματικές ικανότητες και δεξιότητες στον ψηφιακό γραμματισμό. Ταυτόχρονα, είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον και μια ομάδα συνεργασίας για την αποτελεσματική εκτέλεση του σχεδίου

ψηφιακού μετασχηματισμού. Η έρευνα έδειξε ότι οι ψηφιακές ικανότητες περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές, όπως ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι συμμετέχουν στην εργασία και τη συνεργασία, η απόδοση των επιχειρηματικών λειτουργιών τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού, καθώς και η κατανόηση και η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες από την εταιρεία.

1.4.Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ευρώπη

Η συνεταιριστική οικονομία προσφέρει σύγχρονη τεχνολογία και δημιουργικά επιχειρηματικά μοντέλα, αλλά οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις δεν τα έχουν ακόμη υιοθετήσει. Λιγότερο από το 20% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν σημαντική ψηφιακή καινοτομία στις δραστηριότητές τους, σύμφωνα με έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του 2018.

Γενικά, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των κλάδων, των επιχειρηματικών τομέων και των μεγεθών των εταιρειών. Ο δείκτης ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) δείχνει ότι τα κράτη μέλη της ΕΕ με φιλόδοξους στόχους για την ψηφιακή ενιαία αγορά (Φινλανδία, Σουηδία, Κάτω Χώρες και Δανία) έχουν επιτύχει εντυπωσιακά αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Παρά την οικονομική τους ισχύ, η Γερμανία και η Γαλλία δεν έχουν ηγηθεί στον τομέα της ψηφιακής τεχνολογίας, υποδεικνύοντας την ανάγκη για ενσωμάτωση της ψηφιακής οικονομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι επείγουσα η επιτάχυνση του ρυθμού μετασχηματισμού προκειμένου να ενισχυθεί η παγκόσμια ανταγωνιστικότητα. Η έρευνα στον ευρωπαϊκό επιχειρηματικό τομέα αποκαλύπτει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις καθυστερούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό κατά 60%, ενώ οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιμετωπίζουν υστέρηση κοντά στο 90%. Η έλλειψη διαδικτυακών πλατφορμών στην Ευρώπη αντιτίθεται στην επιχειρηματική ανάπτυξη και πρόοδο, θέτοντας σε κίνδυνο την παγκόσμια ψηφιακή πρωτοπορία των ευρωπαϊκών βιομηχανιών.

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2018) διαπίστωσε ότι το 44% των Ευρωπαίων είναι σχεδόν ψηφιακά αναλφάβητοι. Εν τω μεταξύ, το 90% της μελλοντικής απασχόλησης θα χρειαστεί δυναμικό. Το δυνητικό προσωπικό πρέπει να έχει βασικές ψηφιακές

ικανότητες για να τις εφαρμόσει. Απαιτείται λοιπόν ψηφιακός μετασχηματισμός υψηλότερου επιπέδου.

Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων στους ευρωπαϊκούς τομείς βασίζεται εδώ και καιρό στις ψηφιακές προσπάθειες. Τον Απρίλιο του 2016, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θέσπισε την "Ψηφιακή ευρωπαϊκή πρωτοβουλία για την ψηφιακή βιομηχανία" για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής επιχειρηματικότητας. Οι ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία για να ανταγωνιστούν προηγμένα έθνη όπως η Ιαπωνία, οι ΗΠΑ, η Νότια Κορέα, η Ινδία και οι ΗΠΑ.

Σύμφωνα με ευρωπαϊκή δημοσκόπηση του 2018, η ψηφιοποίηση αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να αυξήσει τα ευρωπαϊκά οικονομικά κέρδη κατά περίπου 110 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως (EU Commission, 2018). Η βιομηχανική πρωτοβουλία των κρατών μελών της ΕΕ περιγράφει **πέντε κρίσιμους πυλώνες** για τις ψηφιακές προσπάθειες της Ευρωπαϊκής Βιομηχανικής Πρωτοβουλίας προκειμένου να προωθήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό για να ενισχύσει τη βιομηχανική ανταγωνιστικότητα:

1. Ψηφιακή ανταγωνιστικότητα: Προώθηση της ψηφιακής ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης σε παγκόσμιο επίπεδο με ενίσχυση των επενδύσεων σε καινοτόμες τεχνολογίες και ψηφιακές λύσεις.
2. Ψηφιακή επιχειρηματικότητα.: Προώθηση της ψηφιακής επιχειρηματικότητας και υποστήριξη των επιχειρήσεων κυρίως των ΜΜΕ, στην ψηφιακή μετάβαση και την ενσωμάτωση τεχνολογιών στις επιχειρηματικές τους διαδικασίες.
3. Ψηφιακές τεχνολογίες για τη βιομηχανία.: Υποστήριξη της χρήσης και υιοθέτησης προηγμένων τεχνολογιών όπως η τεχνική νοημοσύνη, η κβαντικοί υπολογιστές και άλλες καινοτόμες τεχνολογίες για την ενίσχυση της βιομηχανίας.
4. Ψηφιακή Κατάρτιση και δεξιότητες.: Προώθηση της ψηφιακής εκπαίδευσης και κατάρτισης προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την ψηφιακή εποχή.
5. Ψηφιακή υποδομή.: Ενίσχυση των ψηφιακών υποδομών συμπεριλαμβανομένων του ευρυζωνικού δικτύου των ψηφιακών τεχνολογιών και της ψηφιακής ασφάλειας.

Ο στόχος της ψηφιοποίησης της ευρωπαϊκής βιομηχανίας απαιτεί ένα νομικό περιβάλλον που να υποστηρίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει επικαιροποιήσει την τομεακή νομοθεσία για την αντιμετώπιση της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο και της ροής δεδομένων στο πλαίσιο της στρατηγικής για την ψηφιακή ενιαία αγορά.

Οι προσπάθειες αυτές πετυχαίνουν χάρη στους ανθρώπους. Αυτό περιλαμβάνει την προσαρμογή των συστημάτων εργασίας, εκπαίδευσης και κατάρτισης ώστε να ανταποκρίνονται στις μελλοντικές απαιτήσεις.

Απαιτούνται διάφορες προσπάθειες για την προετοιμασία των Ευρωπαίων για αυτές τις αλλαγές, συμπεριλαμβανομένης της ιθαγένειας. Τον Μάρτιο του 2019, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενέκρινε σχέδιο κανόνα για ένα πρόγραμμα ψηφιακής βοήθειας για την προώθηση της ψηφιακής οικονομίας.

Για να καλυφθεί το ψηφιακό χάσμα, είναι ζωτικής σημασίας να παρέχονται στα άτομα οι δεξιότητες και οι γνώσεις για να συμμετάσχουν σε μια ψηφιακή κοινωνία. Η πρωτοβουλία "Ψηφιακή Ευρώπη" θα υποστηρίξει πέντε βασικά έργα: υπερυπολογιστές, τεχνητή νοημοσύνη, ασφάλεια δικτύων, προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες και ευρεία χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις και την κοινωνία.

1.5. Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η αυξανόμενη ζήτηση για βελτιωμένα διοικητικά και κοινωνικοοικονομικά αποτελέσματα, σε συνδυασμό με την ανάγκη για μια πιο αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, έχει οδηγήσει σε αυξημένη έμφαση στην αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών μέσω της εκτέλεσης ολοκληρωμένων πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Συνοπτικά, οι λόγοι που έπαιξαν ρόλο στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σύμφωνα με τους Apostolakis et al. (2008) είναι η έλευση των ηλεκτρονικών καινοτομιών και η ταχεία εξέλιξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών που έχουν μεταμορφώσει σημαντικά τις μεθόδους οικονομικής και διοικητικής διοίκησης, δημιουργώντας έτσι ένα νέο διοικητικό τοπίο. Η στροφή προς την κοινωνία της πληροφορίας χαρακτηρίζεται από τον κεντρικό ρόλο των πληροφοριών και των δεδομένων στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων και των οργανισμών, τις αυξανόμενες προσδοκίες τόσο των ιδιωτών όσο

και των επιχειρήσεων για ταχεία και βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και το σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο τοπίο καθιστά αναγκαία τη συνεργασία μεταξύ των εθνικών διοικήσεων για την ενίσχυση των συνεργειών και της συνεργασίας εντός του εξελισσόμενου διοικητικού περιβάλλοντος(Kirlappos, 2017). Επιπλέον ένας ακόμα λόγος είναι η πιθανή εφαρμογή ευρωπαϊκών πολιτικών που αποσκοπούν στη δημιουργία μιας ενιαίας ευρωπαϊκής δημόσιας διοίκησης με την επέκταση της χρήσης των εγγράφων ταυτοποίησης σε όλα τα κράτη μέλη(Νικολάου και Τσαούσης, 2021). Η προώθηση της "χρηστής διακυβέρνησης" περιλαμβάνει διάφορες πτυχές, όπως η αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση και παροχή δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων, η διασφάλιση της διαφάνειας και της ανοικτής πρόσβασης για τους πολίτες και η διατήρηση της συνέπειας στο σχεδιασμό δημόσιων πολιτικών και προγραμμάτων, μεταξύ άλλων.

Ο όρος "ηλεκτρονική διακυβέρνηση" αφορά τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης. Η εφαρμογή αυτή συνοδεύεται από οργανωτικές τροποποιήσεις και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων μεταξύ των μελών του προσωπικού. Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση επιδιώκει τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, την ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και την υποστήριξη των δημόσιων πολιτικών. Ο όρος "ηλεκτρονική διακυβέρνηση" αναφέρεται στη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) στο πλαίσιο των συστημάτων και των διαδικασιών διακυβέρνησης (Belias et al., 2019- Rossidis et al., 2020c).

Σύμφωνα με πρόσφατες επιστημονικές απόψεις, η υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει διαπιστωθεί ότι ενισχύει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, βελτιώνει την παροχή υπηρεσιών τόσο σε ιδιώτες όσο και σε επιχειρήσεις και προάγει τη βελτίωση της διακυβέρνησης (Rooks, et al., 2017- Decman, et al., 2010). Ο τομέας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως μέσο μετασχηματισμού της αλληλεπίδρασης μεταξύ του κοινού και των κυβερνητικών φορέων (Kassen, 2014). Αυτή η ψηφιακή προσέγγιση έχει τη δυνατότητα να προσφέρει διάφορα πλεονεκτήματα τόσο για το κράτος όσο και για άλλους ενδιαφερόμενους φορείς (OECD, 2003). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο εργαλείο για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, προσφέροντας σημαντικά διοικητικά και κοινωνικοοικονομικά οφέλη μέσω της αποτελεσματικής ενσωμάτωσης και της ολοκληρωμένης αξιοποίησής της από τις

κρατικές διοικήσεις (Rose, 2017- Παρασκευάς, 2015). Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υποστηρίζοντας συνεκτικές πολιτικές και τακτικές, παρά τις διαφορές στην τεχνική πρόοδο μεταξύ των κρατών μελών. Η Επιτροπή στοχεύει στην επίτευξη διοικητικής σύγκλισης σε όλους τους τομείς μεταξύ των μελών της ΕΕ (Nugent, 2009- Passas, et al., 2009). Σύμφωνα με τα ευρήματα των Osman et al. (2014), τα πλεονεκτήματα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο διακριτές ομάδες, δηλαδή τα απτά οφέλη και τα άυλα οφέλη. Τα απτά πλεονεκτήματα περιλαμβάνουν την εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, ενώ τα άυλα οφέλη αφορούν την ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών και υπηρεσιών. Επιπλέον, έχει υποστηριχθεί ότι το φαινόμενο αυτό έχει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση του επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των κατοίκων και στην καταπολέμηση των περιπτώσεων διαφθοράς. Σύμφωνα με τα ευρήματα της Porumbescu (2016), υπάρχει ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ της χρήσης των πλατφορμών κοινωνικής δικτύωσης από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης και των επιπέδων ικανοποίησης και αντίληψης της αξιοπιστίας εντός του δημόσιου τομέα.

Η ιεράρχηση της μετάβασης σε μια ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση αποτελεί σημαντικό στόχο για τις δημόσιες διοικήσεις παγκοσμίως (Kassen, 2014- OECD, 2003- Setyaningrum, 2020). Ωστόσο, η επίτευξη αυτού του στόχου είναι μια σημαντικά αυστηρή διαδικασία που απαιτεί την ικανοποίηση ορισμένων προϋποθέσεων (Griffin, et al., 2004). Με βάση την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, είναι επιτακτική ανάγκη να πληρούνται διάφορες διοικητικές προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, τη δημιουργία του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, τη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών, την προσαρμογή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την εκπαίδευση, την κατάρτιση, την απόδοση, την ηγεσία, τα κίνητρα και την επικοινωνία, καθώς και την αποτελεσματική διαχείριση των τεχνολογικών εξελίξεων.

Οι κοινωνικές συνθήκες περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές, όπως η διάδοση της γνώσης και η παροχή κατάρτισης στα άτομα σχετικά με τη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ), η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις και η άμβλυνση των εκπαιδευτικών και κοινωνικών ανισοτήτων στη χρήση της τεχνολογίας. Οι τεχνολογικές συνθήκες περιλαμβάνουν διάφορες πτυχές, όπως η διευκόλυνση της πρόσβασης όλων των μελών της κοινωνίας στα κανάλια των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (ΤΠΕ), η δημιουργία ενός

ισχυρού και ασφαλούς τεχνολογικού πλαισίου στο δημόσιο τομέα, η διασφάλιση της παρουσίας βασικών τεχνολογικών υποδομών και η εφαρμογή ψηφιακών υπηρεσιών από δημόσιους φορείς, μεταξύ άλλων παραγόντων.

1.6.Εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Η ανάπτυξη και εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα αποτέλεσε ένα δύσκολο εγχείρημα, αφενός λόγω της πολυπλοκότητας του εφαρμοζόμενου πολυεπίπεδου ιεραρχικού διοικητικού μοντέλου και, αφετέρου, λόγω των ελλείψεων στη μηχανοργάνωση, των λιγοστών τεχνολογικών υποδομών, ως και των περιορισμένων δαπανών δια τις ΤΠΕ (Sarantis, et al., 2010). Προωθητικό παράγοντα για την ανάπτυξη της ΗΔ στην Ελλάδα αποτέλεσε η ευρωπαϊκή χρηματοδότηση μέσω των Κοινοτικών Πλαισίων Στήριξης (ΚΠΣ) και δη του Β΄ ΚΠΣ για την περίοδο 1994-1999 και το Γ΄ ΚΠΣ για την περίοδο 2000-2006 (Markellos, et al, 2007). Ειδικότερα, τα προγράμματα που αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια του Β΄ ΚΠΣ αφορούσαν στον εφοδιασμό της Δημόσιας Διοίκησης με τεχνολογικές υποδομές και την εξοικείωση των υπαλλήλων στη χρήση τους, ως και στην ανάπτυξη κυβερνητικών διαδικτυακών πυλών για την παροχή πληροφοριών, ενώ μέσω του Γ΄ ΚΠΣ παρέχονται ορισμένες συναλλακτικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες (Hahamis, et al., 2005). Στα πλαίσια περαιτέρω ανάλυσης των προγραμμάτων που αναπτύχθηκαν μέσω της ευρωπαϊκής χρηματοδότησης, προεξέχουσα θέση έχει το πρόγραμμα «Κλεισθénης» (1994-1999), το οποίο αποτελεί την απαρχή του λειτουργικού και οργανωσιακού εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, καθόσον εισάγονται νέες τεχνολογίες στον δημόσιο τομέα και δη ολοκληρώνεται η προμήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών και εγκαθίστανται δικτυακές υποδομές σε συνδυασμό με την κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων (Koutrakou, 2006, p. 78).

Η ευρωπαϊκή χρηματοδότηση, ιδίως το 2ο και 3ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) από το 1994-1999 και το 2000-2006, ώθησε στην ανάπτυξη της ΗΔ στην Ελλάδα (Markellos, et al., 2007). Κατά τη διάρκεια του δεύτερου ΚΠΣ, τα προγράμματα επικεντρώθηκαν στον εφοδιασμό της δημόσιας διοίκησης με τεχνολογία, στην κατάρτιση των υπαλλήλων, στη δημιουργία κυβερνητικών διαδικτυακών πυλών και

στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών συναλλαγών μέσω του ΚΠΣ (Hahamis, et al., 2005).

Κατά τη διάρκεια του προγράμματος "Κλεισθένης" (1994-1999), η ευρωπαϊκή χρηματοδότηση χρησιμοποιήθηκε για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένης της προμήθειας ηλεκτρονικών υπολογιστών, της δικτυακής υποδομής και της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. Το έργο "Κλεισθένης" περιλαμβάνει τη δημιουργία του δικτυακού τόπου "TaxisNet" για πληροφορίες και φορολογικές υπηρεσίες, καθώς και την πρώτη φάση του εθνικού δικτύου δημόσιας διοίκησης "Conjunction" (Markellos, et al., 2007).

Από την περίοδο 2000-2006, το επιχειρησιακό πρόγραμμα "Κοινωνία της Πληροφορίας" που χρηματοδοτήθηκε από το Γ' ΚΠΣ επικεντρώθηκε στην οριζόντια ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης και του δημόσιου τομέα, με έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών μέσω των ΤΠΕ, ιδίως της ηλεκτρονικής μάθησης και του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η δημιουργία ψηφιακών στρατηγικών αντανακλούν στην προσπάθεια των κυβερνήσεων να κάνουν τις διαδικασίες τους πιο αποτελεσματικές, διαφανείς και προσβάσιμες στους πολίτες.(Markellos et al., 2007).

Η Λευκή Βίβλος του 1995 αποτέλεσε το θεμέλιο για τη μετάβαση της Ελλάδας στην κοινωνία της πληροφορίας (Αποστολάκης, κ.ά., 2008, σ. 422). Η "Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013" και η "Ψηφιακή Σύγκλιση 2007-2013" σηματοδότησαν τη μετάβαση από τη χρήση των ΤΠΕ στην "ψηφιακή κοινωνία", δημιουργώντας μια ολοκληρωμένη στρατηγική για την ενίσχυση της οικονομικής παραγωγικότητας και της ποιότητας ζωής των πολιτών. Η "Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014-2020" δίνει έμφαση στον εκσυγχρονισμό των διοικήσεων με τη χρήση τεχνολογιών και στρατηγικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τη σύνδεση των πολιτών με την κυβέρνηση. Εν κατακλείδι, η "Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021" καθοδηγεί την ψηφιακή ανάπτυξη και προωθεί πρακτικές ευρωπαϊκής εναρμόνισης (ΔΙΑΝΕΟσις, 2018, σ. 16). Η στρατηγική μετασχηματισμού 2020-2025 περιγράφει ένα σχέδιο δράσης και όραμα για την οικοδόμηση της "Ψηφιακής Ελλάδας" και τις διαδικασίες εκτέλεσής της.

Η Ελλάδα έχει σημειώσει τεράστια πρόοδο στην εφαρμογή πολιτικών ηλεκτρονικής ένταξης (Rossidis et al., 2021). Ωστόσο, παραμένει πολύ κάτω από τον ευρωπαϊκό

μέσο όρο και κατατάσσεται χαμηλά διεθνώς. Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) είναι ένας κρίσιμος δείκτης που αξιολογεί τις ψηφιακές επιδόσεις των ευρωπαϊκών εθνών σε ορισμένους τομείς. Ο DESI παρακολουθεί την ψηφιακή οικονομία και την κοινωνική ανάπτυξη των κρατών μελών της ΕΕ, ενώ η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρακολουθεί την ψηφιακή βελτίωση μέσω των εκθέσεων του δείκτη (Dolgikh, et al., 2022). Οι ετήσιες εκθέσεις για τα κράτη μέλη προσδιορίζουν τις διαστάσεις της ψηφιοποίησης, τους τομείς που απαιτούν άμεση παρέμβαση και τις βασικές αξιολογήσεις των ψηφιακών τομέων, διαμορφώνοντας την ψηφιακή ατζέντα της ΕΕ. Αυτή η επικαιροποίηση αντικατοπτρίζει δύο βασικά μέτρα πολιτικής που θα καθοδηγήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ΕΕ στο μέλλον. Ο μηχανισμός ανάκαμψης και ο μηχανισμός ανθεκτικότητας χρηματοδοτούν πρωτοβουλίες ανάκαμψης και ανθεκτικότητας για τα κράτη μέλη. Το δεύτερο είναι η ψηφιακή πυξίδα για την ψηφιακή δεκαετία, η οποία περιγράφει τους στόχους σε επίπεδο ΕΕ και τον οδικό χάρτη για την εφαρμογή σε εθνικό και ενωσιακό επίπεδο.

Σε εθνικό επίπεδο, δημιουργήθηκε μια σταθερή δομή διακυβέρνησης για την παρακολούθηση της προόδου, τη διόρθωση των κενών και την προώθηση πολυκρατικών πρωτοβουλιών που περιλαμβάνουν επενδύσεις της ΕΕ, των κρατών μελών και του ιδιωτικού τομέα. Η πυξίδα προσδιορίζει πολιτικές που σχετίζονται με την αναδυόμενη τεχνολογία, τα ρυθμιστικά πλαίσια και τα δημοκρατικά ιδεώδη που προωθούν το κράτος δικαίου. Για την παρακολούθηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων, η ΕΕ χρησιμοποιεί εργαλεία που περιλαμβάνουν εθνικές στρατηγικές, πολυεθνικά έργα, επιτροπές και διαδικασίες διαλόγου και συνεργασίας.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημιούργησε τον δείκτη DESI για τη μέτρηση των ψηφιακών επιδόσεων των κρατών μελών της ΕΕ. Περιλαμβάνει τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά μέτρα που αντικατοπτρίζουν την ψηφιακή ανάπτυξη. Επισημαίνεται ότι ο DESI είναι ένας δείκτης κατάταξης και δεν αντιπροσωπεύει τις απόλυτες επιδόσεις μιας χώρας σε σχέση με άλλες. Η πτώση μιας χώρας στην ευρωπαϊκή κατάταξη δεν υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει βελτίωση, αλλά ότι άλλα κράτη μπορεί να έχουν επιτύχει μεγαλύτερη πρόοδο (www.opengov.gr). Σύμφωνα με το άρθρο 3 της απόφασης του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) είναι ένα ετήσιο σύνολο δεικτών που χρησιμοποιείται από την Επιτροπή για την παρακολούθηση των ψηφιακών επιδόσεων της Ένωσης και των κρατών μελών, συμπεριλαμβανομένης της προόδου προς την επίτευξη των ψηφιακών στόχων. Έχει

πέντε διαστάσεις οι οποίες καλύπτουν διάφορες πτυχές της ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας, και είναι οι εξής :

1. **Συνδεσιμότητα (Connectivity):** Αυτή η διάσταση αξιολογεί την υποδομή και τις συνδέσεις που διαθέτει μια χώρα. Συμπεριλαμβάνει δείκτες όπως η κάλυψη του ευρυζωνικού δικτύου, η ανάπτυξη του δικτύου 5G και η ποιότητα των συνδέσεων.
2. **Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital):** Αξιολογεί το επίπεδο εκπαίδευσης και των δεξιοτήτων των πολιτών, καθώς και την ευαισθητοποίηση και την προσαρμοστικότητα στις ψηφιακές τεχνολογίες.
3. **Χρήση του Διαδικτύου από τους Πολίτες (Internet Use by Individuals):** Αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών ψηφιακής υγείας και άλλων υπηρεσιών.
4. **Ψηφιακές Δεξιότητες των Επιχειρήσεων (Integration of Digital Technology by Businesses):** Καλύπτει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και ενσωματώνουν τις ψηφιακές τεχνολογίες και τις ψηφιακές καινοτομίες.
5. **Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση (Digital Public Services):** Αξιολογεί την ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών που παρέχονται από τη δημόσια διοίκηση.

Η ανάλυση του δείκτη μπορεί να αναλύσει τις συνολικές και επιμέρους επιδόσεις των εθνών, να παρακολουθήσει τις βελτιώσεις με την πάροδο του χρόνου και να συγκρίνει τις επιδόσεις με πρωτοπόρους και ανταγωνιστές της ψηφιακής ολοκλήρωσης. Υπό αυτό το πρίσμα, ο δείκτης καθίσταται σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη του ψηφιακού θεματολογίου.

Η εφαρμογή αυτή βοηθά τα ευρωπαϊκά έθνη να αξιολογήσουν το ψηφιακό τους επίπεδο, να εντοπίσουν ζητήματα και να προωθήσουν τη διοικητική σύγκλιση μεταξύ των κρατών μελών. Ο δείκτης είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης μέσω της παρακολούθησης της ψηφιοποίησης της οικονομίας και της κοινωνίας μιας χώρας (Μιχιώτης, Ρωσσίδης Τεύχος 3, Αρ. 1).

Ενώ μόνο μία από τις τέσσερις παραμέτρους (Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες) είναι σχετική με τη δημόσια διοίκηση, οι υπόλοιπες τρεις (Ανθρώπινο κεφάλαιο, Συνδεσιμότητα, Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας) είναι κρίσιμες για την αξιολόγηση του συνολικού πλαισίου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Εξετάζει την εξέλιξη μιας χώρας, το περιβάλλον ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τη διακυβέρνηση. Η εξέταση σημαντικών ψηφιακών τομέων οδηγεί σε καλύτερες πολιτικές και διοικητικές επιλογές, ενισχύοντας τον δημόσιο τομέα και την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη των εθνών. Ο δείκτης είναι πολύτιμος για τη χαρτογράφηση και την ανάλυση των ψηφιακών επιδόσεων σε όλα τα κράτη μέλη, καθορίζοντας νέες προτεραιότητες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η δημόσια διοίκηση στην Κύπρο

Ο Δεληκωστόπουλος (1972 σ. 22-24) ορίζει τη Δημόσια Διοίκηση ως τον πρωταρχικό μηχανισμό μέσω του οποίου εκφράζεται η κρατική δράση. Η διοικητική λειτουργία, καθώς και η νομοθετική και άλλες λειτουργίες, εμπλέκονται στη δραστηριότητα αυτή.

Κατά την ίδρυσή της το 1960, η νεοσύστατη Κυπριακή Δημοκρατία, μαζί με πολλές αρνητικές πτυχές που έλαβε, απέκτησε και ένα θετικό χαρακτηριστικό, το οποίο ήταν μια εξαιρετικά οργανωμένη, εξειδικευμένη και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση. Η παρουσία Ελληνοκυπρίων, οι οποίοι υπηρετούσαν σε διοικητικούς ρόλους από τα πρώτα χρόνια της βρετανικής διοίκησης, βοήθησε σημαντικά τις λειτουργίες του νεοσύστατου κράτους. Αυτό οφειλόταν στην παρουσία ικανών και έμπειρων αξιωματούχων μεταξύ της τοπικής κοινότητας. Υπό τη βρετανική διοίκηση, η αγγλική αποικία της Κύπρου οικοδόμησε και διαχειρίστηκε σύγχρονα συστήματα διακυβέρνησης με σαφή κατανομή εξουσιών (Χρυσafίνης, 2013). Οι ακόλουθες υπηρεσίες ήταν οι πρώτες που δημιουργήθηκαν και κληροδοτήθηκαν ως μόνιμη κληρονομιά στο νεοσύστατο κράτος:

1. Το κρατικό τυπογραφείο ιδρύθηκε το 1878.
2. Το Τμήμα Δημοσίων Έργων ιδρύθηκε το 1878.
3. Η Ελεγκτική Υπηρεσία ιδρύθηκε το 1878.
4. Το Τμήμα Ταχυδρομικών Υπηρεσιών ιδρύθηκε το 1878.

5. Το Γενικό Λογιστήριο ιδρύθηκε το 1879.
6. Το Τμήμα Δασών ιδρύθηκε το 1879.
7. Η Αστυνομία ιδρύθηκε το 1879.
8. Το Τμήμα Τελωνείων ιδρύθηκε το 1879.
9. Το Τμήμα Κτηματολογίου ιδρύθηκε το 1880.
10. Το Ιατρικό Συμβούλιο ιδρύθηκε το 1880.
11. Το Τμήμα Ιατρικών Υπηρεσιών ιδρύθηκε το 1882.
12. Το 1883 ιδρύθηκε το Κυπριακό Μουσείο.
13. Το Τμήμα Αρχαιοτήτων ιδρύθηκε το 1891.

Κατά τη διάρκεια της βρετανικής κυριαρχίας, ιδρύθηκαν και στελεχώθηκαν διάφοροι διοικητικοί φορείς, όπως οι επαρχιακές διοικήσεις, οι δήμοι και οι κοινότητες. Επιπλέον, κατασκευάστηκαν σύγχρονα λιμάνια στη Λεμεσό και την Αμμόχωστο, κατασκευάστηκε αεροδρόμιο στη Λευκωσία και ιδρύθηκε η Αρχή Ηλεκτρισμού μαζί με τον ηλεκτροπαραγωγό σταθμό Δεκέλειας. Επιπλέον, δημιουργήθηκε αρχή τηλεπικοινωνιών και αναπτύχθηκε τηλεφωνικό δίκτυο. Την περίοδο αυτή ιδρύθηκαν επίσης τα πρώτα υποτυπώδη συνδικάτα και αθλητικοί σύλλογοι. Επιπλέον, προωθήθηκε ο συνεταιρισμός, ο οποίος βοήθησε στην ανακούφιση των προβλημάτων τοκογλυφίας που ταλάνιζαν προηγουμένως την κυπριακή κοινωνία (Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού ,n.d.).

Το νέο κράτος καθιέρωσε και διαμόρφωσε τη σημερινή Δημόσια Υπηρεσία του έθνους με βάση αυτές τις αρχές. Η ιεραρχία και οι εξουσίες του σύγχρονου κυπριακού κράτους καθορίστηκαν με τον ακόλουθο τρόπο:

Η ιεραρχία του κράτους οργανώνεται με μια συγκεκριμένη σειρά.

1. Ο αρχηγός του κράτους
2. Ο επικεφαλής της Βουλής
3. Ο επικεφαλής νομικός αξιωματούχος
4. Ο αρχιδικαστής του Ανώτατου Δικαστηρίου

5. Το υπουργικό συμβούλιο

Το σημερινό κυπριακό κράτος έχει αναπτύξει και διαρθρώσει τις υπηρεσίες του σε έντεκα υπουργεία, χρησιμοποιώντας τις προαναφερθείσες υπηρεσιακές δομές που κληρονόμησε το 1960.

Παρεμπιπτόντως, σύμφωνα με το σύνταγμα του 1960, έχουν συσταθεί δέκα υπουργεία, ενώ η αρμοδιότητα για τα θέματα παιδείας έχει ανατεθεί στη συνέλευση του κάθε χωριού ξεχωριστά. Το Κυπριακό Κράτος αποτελείται από έντεκα Υπουργεία, το καθένα με συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Το πρώτο Υπουργείο είναι το Υπουργείο Εξωτερικών, το οποίο είναι υπεύθυνο για την εποπτεία της διαχείρισης των διεθνών σχέσεων.

Είναι υπεύθυνο για την εποπτεία των αλληλεπιδράσεων του κράτους με άλλα έθνη και της εξωτερικής του πολιτικής, την έκδοση αδειών εισόδου σε άτομα από άλλες χώρες, ανάλογα με τις ανάγκες, και την εποπτεία των πρεσβειών, των προξενείων και των αντιπροσωπειών του κράτους στο εξωτερικό.

Το Υπουργείο Εσωτερικών είναι υπεύθυνο για διάφορες εσωτερικές υποθέσεις του Κράτους, συμπεριλαμβανομένων των θεμάτων που αφορούν τους εκτοπισμένους, τη στεγαστική πολιτική, την πολεοδομική πολιτική, τις Επαρχιακές Διοικήσεις, την τοπική αυτοδιοίκηση, τη διεξαγωγή εκλογών, τα θέματα ασύλου, τη διαχείριση του Αρχείου Πληθυσμού και της Πολιτικής Άμυνας, την Υπηρεσία Προστασίας και Διαχείρισης, τη Διοίκηση Αστικού Καθεστώτος και Μετανάστευσης, τη Διαχείριση και Προστασία Τουρκοκυπριακής Περιουσίας, την Υπηρεσία Μερίμνης και Αποκατάστασης, τους εκτοπισμένους, το Γραφείο Τύπου και Πληροφοριών, καθώς και τα τμήματα Κτηματολογίου, Πολεοδομίας και Πολεοδομίας. Επιπλέον, εποπτεύει το ΡΙΚ, την Υπηρεσία Ανάπτυξης Γης, το Ταμείο Θήρας, τα Συμβούλια Αποχετεύσεων και τα Συμβούλια Υδατοπρομήθειας.

Το Υπουργείο Ενέργειας, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού είναι αρμόδιο για τη διαχείριση των ενεργειακών πόρων του νησιού και την ανάπτυξη πολιτικών για την ανάπτυξή τους. Η ευθύνη για την εμπορική πολιτική, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, όσον αφορά την Κύπρο, περιλαμβάνει θέματα που σχετίζονται με τη στήριξη, ανάπτυξη, βελτίωση, έλεγχο και προώθηση της τουριστικής μας βιομηχανίας(KirIappos, 2016). Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει τη λειτουργία του Εφόρου Εταιρειών και του Επίσημου Παραλήπτη. Η Αρχή εποπτεύει τις δραστηριότητες της

Αρχής Ηλεκτρισμού, του ΚΟΤ, του Οργανισμού Διαχείρισης Αποθεμάτων Πετρελαιοειδών, του Κυπριακού Οργανισμού Προώθησης Ποιότητας, του Κυπριακού Οργανισμού Σήμανσης και του Ειδικού Ταμείου Προώθησης και

Το Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος είναι υπεύθυνο για την εποπτεία και την προώθηση της ανάπτυξης της γεωργίας και της αλιείας, της κτηνοτροφίας και της προστασίας του περιβάλλοντος. Ο οργανισμός προσφέρει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των Κτηνιατρικών Υπηρεσιών, της Εγγείων Βελτιώσεων, της Αλιείας και της Θαλάσσιας Έρευνας, των Δασών, της Ανάπτυξης Υδάτων, της Γεωλογικής Υπηρεσίας, της Μετεωρολογικής Υπηρεσίας, της Μεταλλευτικής Υπηρεσίας και του Ινστιτούτου Γεωργικής Έρευνας. Επιπλέον, εποπτεύει τις δραστηριότητες του Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων, του Κυπριακού Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων, της Κυπριακής Γαλακτοβιομηχανίας, των Συμβουλίων Αμπέλου και Οίνου, καθώς και των Συμβουλίων Εμπορίας Ελαιουργικών Προϊόντων και Πατάτας Κύπρου.

Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού εποπτεύει την προώθηση των τεχνών, των γραμμάτων και του πολιτισμού. Ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για την πρόσληψη και τη διαχείριση όλων των εθνικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, καθώς και για την αδειοδότηση και την εποπτεία των ιδιωτικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε κάθε επίπεδο. Επιπλέον, αξιολογεί, επαληθεύει και αναγνωρίζει επίσημα ακαδημαϊκούς κλάδους στο πεδίο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το Υπουργείο εποπτεύει διάφορες διευθύνσεις και ιδρύματα, συμπεριλαμβανομένων των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας, Δευτεροβάθμιας, Ανώτερης, Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, των Πολιτιστικών και Μορφωτικών Υπηρεσιών, του Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, του Κέντρου Επιστημονικών Ερευνών, της Κυπριακής Βιβλιοθήκης, των Υπηρεσιών Εκπαιδευτικής Ψυχολογίας, Φοιτητικής Μέριμνας και Εξετάσεων, των Κρατικών Ινστιτούτων Επιμόρφωσης και Επιμορφωτικών Κέντρων, του Κέντρου Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης και της Αποθήκης του Τμήματος Παιδείας του Υπουργείου.

Το Υπουργείο Υγείας είναι αρμόδιο για την παροχή υπηρεσιών δημόσιας υγείας. Ο οργανισμός εποπτεύει πολλά τμήματα, συμπεριλαμβανομένων των Ιατρικών Υπηρεσιών, των Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας, των Οδοντιατρικών Υπηρεσιών, των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, της Κρατικής Χημικής Υπηρεσίας και των Νοσηλευτικών Υπηρεσιών. Επιπλέον, εποπτεύει τους οργανισμούς ασφάλισης υγείας.

Το Υπουργείο Άμυνας είναι υπεύθυνο για την εποπτεία του Κρατικού Στρατού και τη διασφάλιση της διαφύλαξης των εδαφικών του συνόρων.

Το Υπουργείο Οικονομικών είναι υπεύθυνο για την εποπτεία και την οργάνωση της οικονομικής πολιτικής του κράτους. Οι Διευθύνσεις που είναι αρμόδιες για τις Οικονομικές Μελέτες, τις Υποθέσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη Δημοσιονομική Διαχείριση, τη Φορολογική Πολιτική, τη Χρηματοδότηση, τη Χρηματοοικονομική Διαχείριση, τον Προϋπολογισμό, τη Δημοσιονομική Πολιτική, τις Επενδύσεις και το Γραφείο Διαχείρισης Δημοσίου Χρέους.

Το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων είναι υπεύθυνο για την εποπτεία των Τμημάτων Εργασίας, Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Κοινωνικής Πρόνοιας, Εργασιακών Υποθέσεων και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τα οποία υπάγονται στην εποπτεία του.

Το Υπουργείο Δικαιοσύνης και Δημόσιας Τάξης είναι επιφορτισμένο με την εποπτεία της λειτουργίας της δικαιοσύνης και τη διατήρηση της ασφάλειας και της τάξης. Πρωταρχικός του ρόλος είναι να προωθεί τη θέσπιση νόμων και να διασφαλίζει τα δικαιώματα των ανθρώπων. Συνεργάζεται με το Ανώτατο Δικαστήριο για την υλοποίηση νομοθετικών και διοικητικών δράσεων που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του δικαστικού συστήματος και διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία των δικαστηρίων. Το Τμήμα Κρατικών Φυλακών, η Αστυνομία, η Πυροσβεστική Υπηρεσία και το Πυροσβεστικό Σώμα υπάγονται στην εποπτεία των Κρατικών Αρχείων.

Το Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων έχει ως στόχο τη δημιουργία και παροχή αποτελεσματικών υπηρεσιών στις τηλεπικοινωνίες, τις ταχυδρομικές υπηρεσίες, τις οδικές μεταφορές και την ασφάλεια των οδικών κατασκευών. Αυτό περιλαμβάνει τη διασφάλιση επαρκούς οδικού δικτύου, σύγχρονων αεροδρομίων και λιμένων με αποτελεσματικές υπηρεσίες, καθώς και τη διατήρηση και προώθηση της πολιτιστικής μας κληρονομιάς. Αυτά περιλαμβάνουν την πιο αποδοτική από άποψη κόστους προσέγγιση και τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να εξαλειφθούν.

Το νομικό πλαίσιο αποτελείται από νόμους και κανονισμούς που διέπουν μια συγκεκριμένη δικαιοδοσία.. Μια σημαντική διάκριση αυτού του πλαισίου είναι η συμπερίληψη του πλαισίου για τους ανθρώπινους πόρους.

Μια σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα όσον αφορά τη διαχείριση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στο γεγονός ότι ο Δημόσιος Τομέας λειτουργεί βάσει ενός πλήθους κανόνων και κανονισμών που ισχύουν για όλα τα καθήκοντά του. Δεδομένου του εκτεταμένου πεδίου εφαρμογής του Δημόσιου Τομέα, οι κανόνες είναι σημαντικοί για να παρέχουν σαφήνεια και διαφάνεια στις λειτουργίες του, αποτρέποντας έτσι κάθε ασάφεια. Επιπλέον, οι νόμοι αυτοί επιτρέπουν στα δικαστήρια και σε άλλες κρατικές ελεγκτικές αρχές να παρακολουθούν αποτελεσματικά και να επιβάλλουν τη συμμόρφωση.

Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, διάφορα θέματα προσωπικού, όπως προσλήψεις, προαγωγές, μεταθέσεις, πειθαρχικές ενέργειες και αυξήσεις μισθών, διέπονται από νόμους, κανονισμούς και οδηγίες. Κατά συνέπεια, κάθε δημόσιος υπάλληλος που επηρεάζεται από μια απόφαση και αισθάνεται θιγμένος έχει το δικαίωμα να ζητήσει επανόρθωση προσφεύγοντας στο Ανώτατο Δικαστήριο.

Οι νόμοι για τη δημόσια διοίκηση από το 1990 έως το 2009. Οι νόμοι αυτοί εφαρμόζονται σε όλα τα άτομα που απασχολούνται στη δημόσια υπηρεσία, με εξαίρεση τα άτομα που δεν υπάγονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας ή που υπόκεινται σε άλλους κανονισμούς που καθορίζονται σε οποιαδήποτε άλλη νομοθεσία. Οι συνταξιοδοτικοί νόμοι από το 1997 έως το 2012. Οι νόμοι αφορούν τους κανόνες και τους κανονισμούς της Δημόσιας Υπηρεσίας σχετικά με τις συντάξεις. Η πολιτική αυτή ισχύει για όλους τους εργαζόμενους του κράτους. Ο παρών Νόμος εφαρμόζεται στα μέλη της Δικαστικής Υπηρεσίας της Δημοκρατίας, τον Γενικό Εισαγγελέα και τον Βοηθό Γενικό Εισαγγελέα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Συντάγματος και των περί Δικαστηρίων Νόμων.

Οι νόμοι που αφορούν την προστασία της μητρότητας κατά την περίοδο 2007-2008, οι διατάξεις που αφορούν την αξιολόγηση των υποψηφίων για διορισμό στη δημόσια διοίκηση, οι οποίες διαμορφώθηκαν τελικά μεταξύ των ετών 1998-2011, και ειδικότερα ο κανονισμός που ρυθμίζει τη διαδικασία πρόσληψης προσωρινών υπαλλήλων στη δημόσια και εκπαιδευτική υπηρεσία (Νόμος 1995/2011) αποτελούν νομοθετικά πλαίσια που καθορίζουν συγκεκριμένα τα δικαιώματα των εγκύων υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα. Οι προαναφερθέντες νόμοι εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα εργασιακών θεμάτων που αφορούν τη δημόσια υπηρεσία, περιλαμβάνοντας θέματα όπως οι διορισμοί, προαγωγές, αποσπάσεις, διάρκεια υπηρεσίας, εξετάσεις, μεταθέσεις, συμπεριφορά και πειθαρχία, συνταξιοδοτήσεις, παραιτήσεις και άλλα

ζητήματα που μπορούν να προκύψουν κατά την εργασία. Είναι εξαιτίας αυτού ασφαλές να πεί κάποιος πως η εν λόγω νομοθεσία αντικατοπτρίζει τη δέσμευση του νομοθέτη για τη διασφάλιση των δικαιωμάτων και της ευημερίας των υπαλλήλων, προσφέροντας συγχρόνως στο κοινό μια καλά καθορισμένη νομική βάση για τις σχετικές εργασιακές ρυθμίσεις.

Ο περί Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία Νόμος του 1996-2011 εφαρμόζεται σε όλους τους χώρους εργασίας, τις εγκαταστάσεις, τις επιχειρήσεις, τα ιδρύματα και τους τομείς δραστηριότητας εντός της Κυπριακής Δημοκρατίας. Οι Γενικές Διατάξεις της Δημόσιας Υπηρεσίας περιλαμβάνουν διοικητικούς κανονισμούς που ρυθμίζουν θέματα που σχετίζονται με την εργασία και επιβλέπουν διάφορα είδη αδειών που χορηγούνται στους υπαλλήλους της Δημόσιας Υπηρεσίας, όπως άδεια ανάπαυσης, εκπαιδευτική άδεια, άδεια μητρότητας, θερινή άδεια, άδεια ασθενείας, τερματισμό απασχόλησης και αποσπάσεις στο εξωτερικό.

Οι Κανονισμοί για τη Δημόσια Υπηρεσία (Αποδοχές, επιδόματα και άλλες οικονομικές παροχές των δημοσίων υπαλλήλων) παρέχουν μια ολοκληρωμένη αναφορά στις αποζημιώσεις, τα επιδόματα, τις αυξήσεις μισθών και άλλα προνόμια που χορηγούνται στους δημόσιους υπαλλήλους και άλλους υπαλλήλους της κυβέρνησης. Οι εν λόγω κανονισμοί αφορούν θέματα που αφορούν αποζημιώσεις, διαχείριση μισθοδοσίας, μισθούς και επιδόματα, μισθολογικές αναπροσαρμογές για κυβερνητικούς υπαλλήλους, προσαυξήσεις, επιδόματα και αποζημιώσεις, συνταξιοδοτικά επιδόματα για μη υπαλλήλους, επιδόματα και φιλοδορήματα για μη νόμιμο προσωπικό, προκαταβολές, παροχή 13ου μισθού και 13ου επιδόματος σύνταξης, επιδόματα για το προσωπικό που εργάζεται με το σύστημα εκ περιτροπής εργασίας τις Κυριακές και τις αργίες, υπερωριακή εργασία και χρηματική αποζημίωση για υπερωριακή εργασία που εκτελούν οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Οι κανονισμοί του 1989 για τη δημόσια υπηρεσία (ιατρικές εξετάσεις και ιατρική περίθαλψη) (ΠΔ 133/89) περιγράφουν τις συγκεκριμένες διαδικασίες και αρμοδιότητες τόσο του υπαλλήλου όσο και της αρμόδιας αρχής για τη διεξαγωγή των ιατρικών εξετάσεων. ταυτόχρονα οι Κανονισμοί της Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση των υπαλλήλων) του 1990-1999 περιγράφουν τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα και παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές για την αξιολόγηση του προσωπικού της Επιτροπής.

Οι κανονισμοί για τη δημόσια υπηρεσία (χρόνος εργασίας) διαχειρίζονται τις ώρες εργασίας για όλες τις κατηγορίες προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των ειδικών ωρών εργασίας, των ευέλικτων ωρών εργασίας και των κανονισμών που αφορούν τις ώρες εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι κανονισμοί που αφορούν τους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης για τους ωρομίσθιους δημόσιους υπαλλήλους στην Κύπρο περιλαμβάνουν ένα φάσμα παραγόντων, όπως η απασχόληση, η άδεια απουσίας, οι ιατρικές συστάσεις για ελαφριά εργασία, οι δημόσιες αργίες με αμοιβή, το φιλοδώρημα, το δώρο Χριστουγέννων και η προσαρμογή των αποδοχών των ωρομισθίων των υπαλλήλων σε σχέση με τις αλλαγές στο επάγγελμα. Οι εγκύκλιοι σχετικά με τις υπερωρίες και την αμοιβή στον κρατικό τομέα, καθώς και η εγκύκλιος σχετικά με την ιδιωτική απασχόληση δημοσίων υπαλλήλων, προβλέπουν διαδικασίες και κανόνες για τους δημόσιους υπαλλήλους που επιλέγουν να ασκήσουν οποιαδήποτε πρόσθετη δραστηριότητα εκτός από την εργασία τους στη δημόσια υπηρεσία.

Ο νόμος 25(I)2011, γνωστός ως κανόνας σχετικά με τη διαδικασία πρόσληψης εργαζομένων ορισμένου χρόνου στη δημόσια υπηρεσία και άλλα συναφή θέματα, περιγράφει τη διαδικασία και τα κριτήρια για την πρόσληψη προσωπικού και τον καθορισμό της σειράς προτεραιότητας για την πρόσληψη. Ο τροποποιητικός νόμος του 2011 για τη ρύθμιση των διαδικασιών πρόσληψης εργαζομένων ορισμένου χρόνου στο δημόσιο και τον εκπαιδευτικό τομέα αφορά τις διαδικασίες πρόσληψης εργαζομένων ορισμένου χρόνου, την ένταξη και την απασχόλησή τους, καθώς και τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις που έχουν.

Τον Ιούνιο του 2013, ο συνολικός αριθμός των προσληφθέντων ατόμων, συμπεριλαμβανομένου τόσο του μόνιμου όσο και του έκτακτου προσωπικού, ήταν 4.942. Συγκεκριμένα, ο αριθμός του έκτακτου προσωπικού ήταν 9.738. Ο ευρύτερος δημόσιος τομέας στην Κύπρο περιλαμβάνει δημοτικές αρχές, επιχειρήσεις και επιχειρήσεις που ελέγχονται από το κράτος και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Τα τελευταία χρόνια έχει καταστεί εμφανές ότι η συνεχής ανάπτυξη του κρατικού τομέα και οι συνακόλουθες λειτουργικές του δαπάνες δεν αποτελούν βιώσιμη επιλογή. Η ανάγκη για συρρίκνωση έχει οδηγήσει στην επέκταση του δημόσιου τομέα και στην ιδιωτικοποίηση των κρατικών μονοπωλίων.

Ο δημόσιος τομέας στην Κυπριακή Δημοκρατία έχει τεθεί υπό έλεγχο λόγω της υποδεέστερης παραγωγικότητας και της ανεπαρκούς ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει στους κατοίκους. Οι πρωταρχικοί παράγοντες που συμβάλλουν στο φαινόμενο αυτό περιλαμβάνουν τη διαρκή φύση της απασχόλησης, την παρουσία μιας συντεχνίας δημοσίων υπαλλήλων (ΠΑΣΥΔΥ), την πολιτική παρέμβαση, την κακοδιαχείριση του κρατικού μηχανισμού, τη δημιουργία δημόσιων και ημιδημόσιων φορέων, τον καταμερισμό αρμοδιοτήτων, την ανεπαρκή κατάρτιση του προσωπικού, την πρόσβαση στην πληροφόρηση και τη χρήση νέων τεχνολογιών (ηλεκτρονική διακυβέρνηση).

Η νομοθετική δομή που ρυθμίζει τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης εμποδίζει επίσης τη βέλτιστη λειτουργία της. Αυτό το επίσημο σενάριο εξακολουθεί να υφίσταται εδώ και δεκαετίες χωρίς να καταβάλλονται προσπάθειες για την τροποποίησή του. Αν και υπάρχουν περιοδικές υπερβολικές δηλώσεις για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και την ενίσχυση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας, οι στόχοι αυτοί δεν έχουν υλοποιηθεί αποτελεσματικά.

Η οικονομική καταστροφή που ακολούθησε μετά τα τρομερά γεγονότα του 1974, δηλαδή το πραξικόπημα και την τουρκική εισβολή, χρησίμευσε για να αποκρύψει το διαρκώς κλιμακούμενο ζήτημα. Το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης είχε ως αποτέλεσμα μια άνευ προηγουμένου ύφεση που χαρακτηρίστηκε από ανακοπή της αναπτυξιακής δραστηριότητας, αυξημένα ποσοστά ανεργίας, μη εξυπηρετούμενα δάνεια και ένα σημαντικό τμήμα του πληθυσμού να μην μπορεί να ικανοποιήσει τις θεμελιώδεις βιοτικές του ανάγκες.

Η κριτική στρέφεται καταλλήλως κατά των προνομίων που απολαμβάνουν οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των καλύτερων αποδοχών, της εργασιακής ασφάλειας, του ευέλικτου ωραρίου εργασίας και της δωρεάν υγειονομικής περίθαλψης. Η οικονομική κρίση ανάγκασε την κυβέρνηση να στραφεί στον Μηχανισμό που θεσπίστηκε κυρίως από τα εύπορα έθνη της Βόρειας Ευρώπης. Ο μηχανισμός αυτός προσφέρει οικονομική βοήθεια για να αποτραπεί η κατάρρευση της οικονομίας, αλλά απαιτεί την εφαρμογή αυστηρών περιορισμών που περιγράφονται στη δανειακή σύμβαση, γνωστή και ως μνημόνιο.

Ο δημόσιος τομέας έχει αντιμετωπίσει σημαντικά εμπόδια σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό του, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης κατά 40% των μισθών και των επιδομάτων των κυβερνητικών υπαλλήλων κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών

ετών. Ας σημειωθεί πως σε μια περίοδο εξαιρετικής οικονομικής αβεβαιότητας και υπό το βάρος ενός ασφυκτικού δημοσιονομικού πλαισίου, διεξάγονταν έντονες συζητήσεις σχετικά με τη μείωση του συνολικού αριθμού των δημόσιων υπαλλήλων. Η συγκυρία αυτή ήταν ιδιαίτερα δύσκολη λόγω της μεγάλης οικονομικής κρίσης που επηρέασε την χώρα. Παράλληλα, στο πλαίσιο της δημοσιονομικής πολιτικής και ως αποτέλεσμα των πολιτικών αναδιαρθρώσεων στη Δημόσια Διοίκηση, είχε επιβληθεί μορατόριουμ στις νέες προσλήψεις, ενώ οι προαγωγές εντός των υφιστάμενων ρόλων πραγματοποιούνταν χωρίς αντίστοιχα μισθολογικά προνόμια. Η προσπάθεια επίτευξης δημοσιονομικής εξισορρόπησης -σύμφωνα τουλάχιστον με την κυρίαρχη ρητορική στο Δημόσιο λόγο, αλλά και πλευρές/θεωρήσεις οικονομολόγων- επιφέρει αναγκαίες, αν και δυσάρεστες, αλλαγές στην κυβέρνηση και τον δημόσιο τομέα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις μιας οικονομικής κρίσης. Επιπλέον, έχουν καταργηθεί οι συμφωνίες για τους εργαζόμενους που εργάζονται με ωριαία ή μερική απασχόληση.

Ο περί Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία Νόμος του 1996-2011 εφαρμόζεται σε όλους τους χώρους εργασίας, τις εγκαταστάσεις, τις επιχειρήσεις, τα ιδρύματα και τους τομείς δραστηριότητας εντός της Κυπριακής Δημοκρατίας. Οι Γενικές Διατάξεις της Δημόσιας Υπηρεσίας, οι Κανονισμοί της Αρχής και οι περί Ιατρικών Εξετάσεων και Ιατρικής Θεραπείας Κανονισμοί του 1989 περιέχουν ολοκληρωμένες κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τις διαδικασίες για τις ιατρικές εξετάσεις, καθώς και τις αμοιβές, τα επιδόματα, τις προσαυξήσεις και τα πρόσθετα προνόμια των δημοσίων υπαλλήλων και άλλων κυβερνητικών υπαλλήλων.

Οι κανονισμοί για τη δημόσια υπηρεσία (χρόνος εργασίας) διέπουν τη διάρκεια της εργασίας για όλες τις κατηγορίες προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των συγκεκριμένων ωρών εργασίας, των προσαρμοσμένων ωρών εργασίας και της εποπτείας των ωρών άφιξης και αναχώρησης. Ρυθμίζονται επίσης οι όροι και οι προϋποθέσεις απασχόλησης για τους κυβερνητικούς υπαλλήλους που αμείβονται με ωριαία αμοιβή. Περιλαμβάνονται θέματα όπως το καθεστώς απασχόλησής τους, η ένταξή τους στο τακτικό προσωπικό, τα πειθαρχικά παραπτώματα, οι διαδικασίες διορισμού, οι περιορισμοί στην ιδιωτική απασχόληση, το δικαίωμα ετήσιας άδειας, η άδεια χωρίς αποδοχές, οι ιατρικές συστάσεις για ελαφριά εργασία, οι αμειβόμενες αργίες, το δώρο Χριστουγέννων και οι προσαρμογές στις αποδοχές των ωρομίσθιων υπαλλήλων σε περίπτωση αλλαγής επαγγέλματος.

Η εγκύκλιος σχετικά με τις υπερωρίες και τις αποζημιώσεις στον κρατικό τομέα και η εγκύκλιος σχετικά με την ιδιωτική απασχόληση των δημοσίων υπαλλήλων παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές και κανόνες για τους δημόσιους υπαλλήλους που επιλέγουν να ασκήσουν άλλα επαγγέλματα εκτός των καθηκόντων τους στη δημόσια υπηρεσία. Ο Νόμος 25(Ι)2011, γνωστός ως ο Κανονισμός για τη διαδικασία πρόσληψης υπαλλήλων ορισμένου χρόνου στη δημόσια υπηρεσία και άλλα συναφή θέματα Νόμος, περιγράφει τη διαδικασία πρόσληψης, τα κριτήρια για τον καθορισμό της σειράς προτεραιότητας για την πρόσληψη και τον τερματισμό της σύμβασης εργασίας τους.

Η Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο απαρτίζεται από το μόνιμο μη εκ περιτροπής προσωπικό, το μόνιμο εναλλάξιμο προσωπικό, το έκτακτο μη εκ περιτροπής προσωπικό, το έκτακτο προσωπικό αντικατάστασης και το ωρομίσθιο κυβερνητικό προσωπικό. Το κράτος έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διασφάλιση περιθωριοποιημένων τμημάτων του λαού, λειτουργώντας ως "κράτος πρόνοιας". Η εθνικοποίηση των επιχειρήσεων ξένης ιδιοκτησίας είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ημικρατικών οργανισμών και την ανάπτυξη του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ο οποίος περιελάμβανε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης που υποστηρίζονταν κυρίως από το κράτος.

Πρόσφατα, υπήρξε μια αυξανόμενη απαίτηση για μείωση του μεγέθους του δημόσιου τομέα και για ιδιωτικοποίηση των κρατικών μονοπωλίων. Το συμβατικό παράδειγμα του κράτους ως πρωταρχικού προμηθευτή όλων των υπηρεσιών έχει αμφισβητηθεί στο σύγχρονο κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο, με αποτέλεσμα την απαίτηση για μείωση του μεγέθους του κράτους και ιδιωτικοποίηση των κρατικών μονοπωλίων.

Η οικονομική κρίση είχε οδηγήσει σε μια άνευ προηγουμένου ύφεση που χαρακτηρίζονταν από στασιμότητα των οικονομικών δραστηριοτήτων, αυξημένα ποσοστά ανεργίας, υψηλά χρέη και ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού να αγωνίζεται να καλύψει τις βασικές του ανάγκες. Αυτή η δύσκολη κατάσταση έβαλε στο κέντρο της προσοχής και της συζήτησης τα πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα, όπως οι υψηλότερες αποδοχές, η ασφάλεια της εργασίας, το ευνοϊκό ωράριο εργασίας.

Ως απάντηση στην κρίση, η κυβέρνηση στράφηκε σε έναν μηχανισμό που δημιουργήθηκε από την λεγόμενη Τρόικα και χρηματοδοτήθηκε τριμερώς (ΕΕ,ΕΚΤ,ΔΝΤ) , ο οποίος προσέφερε οικονομική βοήθεια για την αποτροπή της

οικονομικής κατάρρευσης. Ωστόσο, η βοήθεια αυτή συνοδεύεται από την απαίτηση εφαρμογής αυστηρών μέτρων δημοσιονομικής εξυγίανσης μέσω δανειακής σύμβασης (μνημόνιο). Μία από τις αρχικές ανησυχίες των δανειστών που αντιμετωπίζονταν από τα μέτρα αυτά είναι το ζήτημα του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα και η σημαντική οικονομική επιβάρυνση που αυτό συνεπάγεται για τα δημόσια οικονομικά (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, 2014). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αυτό είχε ως αποτέλεσμα το πάγωμα των προσλήψεων, των μισθολογικών αυξήσεων, ακόμη και των προσαυξήσεων που σχετίζονται με νέες αρμοδιότητες.

Τελικά, ο δημόσιος τομέας στην Κυπριακή Δημοκρατία έχει αντιμετωπίσει κριτική λόγω του κόστους του, της μειωμένης αποτελεσματικότητας και της υποβαθμισμένης παροχής υπηρεσιών προς τον πληθυσμό. Τα μέτρα λιτότητας που επιβλήθηκαν στο πλαίσιο του μνημονίου επηρέασαν το εργατικό δυναμικό του και εμπόδισαν την ικανότητα της κυβέρνησης να εκπληρώσει αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις της. Οι οικονομικές προκλήσεις δεν επηρέασαν μόνο τα άτομα, αλλά επιβάρυναν και την ικανότητα του δημόσιου τομέα να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Παρά τις δυσκολίες αυτές, υπάρχει συνεχής συζήτηση σχετικά με την αναγκαιότητα και την αποτελεσματικότητα των μέτρων που εφαρμόστηκαν. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι τα μέτρα λιτότητας είναι απαραίτητα για τη σταθεροποίηση της οικονομίας και τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης δημοσιονομικής υγείας, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι το βάρος πέφτει δυσανάλογα στους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα και στα ευάλωτα τμήματα της κοινωνίας. Οι κοινωνικές επιπτώσεις αυτών των οικονομικών προκλήσεων είναι βαθιές, καθώς δεν επηρεάζουν μόνο τα μέσα διαβίωσης των ατόμων, αλλά συμβάλλουν και σε ευρύτερες συζητήσεις σχετικά με τον ρόλο της κυβέρνησης σε περιόδους κρίσης και την ανάγκη για πιο βιώσιμες οικονομικές πρακτικές.

Καθώς η κυβέρνηση είχε να αντιμετωπίσει τις πολύπλευρες προκλήσεις που θέτει κάθε οικονομική κρίση, παρέμεινε (τουλάχιστον διακηρυχτικά) ζωτικής σημασίας η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της δημοσιονομικής ευθύνης και της κοινωνικής ευημερίας. Η μελλοντική πορεία της κάθε οικονομίας όμως θα εξαρτηθεί από την αποτελεσματικότητα των μέτρων πολιτικής, την ανθεκτικότητα του εργατικού δυναμικού και την ικανότητα προώθησης της βιώσιμης ανάπτυξης με ταυτόχρονη αντιμετώπιση των πιεστικών αναγκών του πληθυσμού. **Η νομοθετική δομή που**

ρυθμίζει τις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης εμποδίζει επίσης την αποτελεσματική λειτουργία της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ψηφιακός Μετασχηματισμός και ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Μέχρι στιγμής, η Κύπρος έχει σημειώσει σημαντική αλλά πολύ αργή πρόοδο στο ταξίδι της προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η πρόοδος της χώρας στην επίτευξη υψηλότερων βαθμολογιών σε δείκτες που αξιολογούν τις καινοτόμες επιδόσεις και την ψηφιακή ετοιμότητα τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο αποτελεί απόδειξη αυτού. Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2020 (DESI) τόνισε συγκεκριμένα τη βελτίωση των βαθμολογιών της Κύπρου σε όλες τις πτυχές, ενώ παράλληλα επαίνεσε την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των ψηφιακών λύσεων που εφαρμόστηκαν για την αντιμετώπιση των απαιτήσεων που προκύπτουν από την πανδημία COVID-19 (Deputy Ministry of Research, Innovation, and Digital Policy, Republic of Cyprus ,2021).

Ταυτόχρονα, σύμφωνα με την Παγκόσμια Κατάταξη Ψηφιακής Ανταγωνιστικότητας του IMD: Knowledge, Technology, and Future Readiness, η Κύπρος σημείωσε τη σημαντικότερη άνοδο στην κατάταξη της ψηφιακής ανταγωνιστικότητας το 2020, ανεβαίνοντας από την 54η στην 40η θέση. Η Κύπρος βρίσκεται στα πρόθυρα της κατάταξής της ως "Ισχυρός Καινοτόμος" στον Ευρωπαϊκό Πίνακα Αποτελεσμάτων Καινοτομίας 2021. Για να το πετύχει αυτό, η Κύπρος πρέπει να αποφύγει την απλή μετατροπή των υφιστάμενων έντυπων και γραφειοκρατικών διαδικασιών σε ψηφιακή μορφή, καθώς και τις αποσπασματικές προσπάθειες για την εφαρμογή της ψηφιοποίησης, την εξάρτηση από έναν μόνο προμηθευτή και τις μακρές περιόδους εφαρμογής που καθόρισαν την πρόοδό της μέχρι σήμερα. Η Κύπρος θα πρέπει να χρησιμοποιήσει πιο ευέλικτες και συνεργατικές μεθόδους για την επίτευξη ψηφιακών αποτελεσμάτων και να αξιοποιήσει τα ευρέως παρατηρούμενα μοντέλα οικοσυστήματος και αγοράς. Για να γίνει αυτό, η Κύπρος πρέπει να δώσει

προτεραιότητα στην ανάπτυξη μιας ισχυρής ικανότητας ψηφιοποίησης στο εσωτερικό της κυβέρνησης.

Αυτό θα της επιτρέψει να ηγηθεί και να συντονίσει αποτελεσματικά τις εθνικές προσπάθειες για ψηφιακό μετασχηματισμό σε άλλους τομείς, όπως ο δημόσιος τομέας, οι επιχειρήσεις, ο ακαδημαϊκός χώρος και η κοινωνία στο σύνολό της (Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού ,n.d.).

Η πρόκληση που έχει ανατεθεί στο Υπουργείο Έρευνας, Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής της Κύπρου και την οποία αντιμετωπίζει επί του παρόντος από την ίδρυσή του τον Μάρτιο του 2020 ,είναι να ξεπεράσει τα εμπόδια του παρελθόντος και να επιφέρει έναν θεμελιώδη μετασχηματισμό στην κυπριακή κοινωνία και οικονομία μέσω της αξιοποίησης της ψηφιακής τεχνολογίας και της ανάπτυξης ενός ισχυρού οικοσυστήματος έρευνας και καινοτομίας.

Η δημιουργία του Υφυπουργείου σηματοδοτεί μια σημαντική επίδειξη ισχυρής πολιτικής στήριξης και αποφασιστικότητας για την προώθηση της ανάπτυξης ενός νέου, ποικίλου οικονομικού πλαισίου για την Κύπρο. Το πλαίσιο αυτό θα προωθείται από την έρευνα, την καινοτομία και την τεχνολογική πρόοδο, διασφαλίζοντας την ανταγωνιστικότητά της για το άμεσο μέλλον(Saurugger, 2014).

Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική περιγράφει το όραμα, τους στόχους και τις δραστηριότητες της κυβέρνησης που θα πραγματοποιηθούν τα επόμενα πέντε χρόνια για την επίτευξη των δυνατοτήτων της χώρας για ψηφιακό μετασχηματισμό.

Το επίπεδο της ψηφιακής προόδου σε μια χώρα αξιολογείται κυρίως με την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο ο κλάδος των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) της χώρας συμβάλλει στο συνολικό εθνικό ακαθάριστο εγχώριο προϊόν (ΑΕΠ). Παρ' όλα αυτά, με την εξάπλωση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε ολόκληρο τον τομέα, είναι προφανές ότι η στρατηγική αυτή γίνεται ακόμη πιο ανισόρροπη.

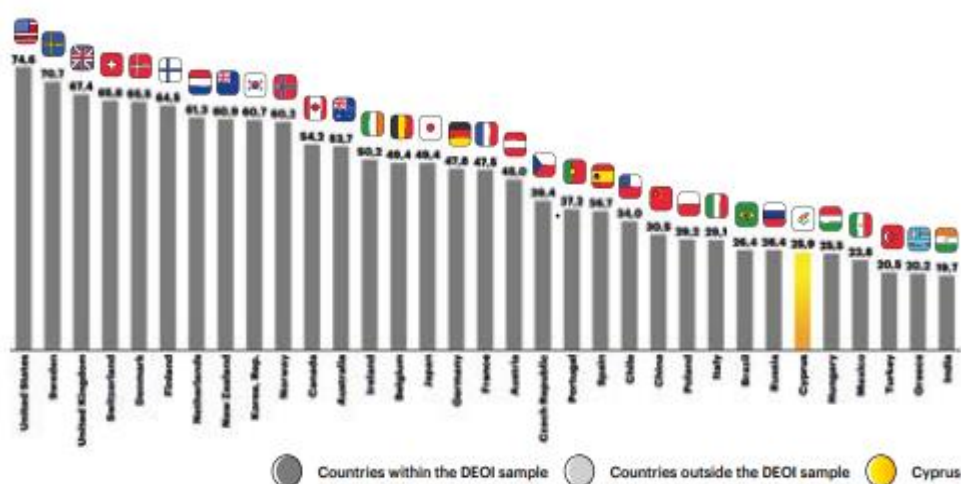
Η Accenture, σε συνεργασία με την Oxford Economics, χρησιμοποίησε τον Δείκτη Ψηφιακών Οικονομικών Ευκαιριών (DESI) για να αξιολογήσει το επίπεδο ψηφιακής προόδου της Κύπρου και να προσδιορίσει τα βασικά χαρακτηριστικά που θα μπορούσαν να τονώσουν την οικονομική ανάπτυξη στον ψηφιακό τομέα.

Ο δείκτης αυτός μας επιτρέπει να μετρήσουμε το βαθμό ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας στην οικονομική δραστηριότητα της Κύπρου, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε συγκεκριμένους κλάδους.

Η χρήση της τεχνικής DESI θα αποκαλύψει το επίπεδο της ψηφιακής προόδου του έθνους καθώς και ορισμένων σημαντικών τομέων. Επιπλέον, θα παρέχει σημαντική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το έθνος και οι τομείς του έχουν καταναείμει τις ψηφιακές δαπάνες ους σε διάφορες διαστάσεις.

Η Κύπρος κατατάσσεται χαμηλά στην καμπύλη ψηφιακής ωριμότητας, όπως προκύπτει από τον Δείκτη Ψηφιακών Οικονομικών Ευκαιριών (DESI) της Accenture. Η βαθμολογία 25,9 στα 100 δείχνει ότι η Κύπρος βρίσκεται σε σχετικά χαμηλή θέση σε σύγκριση με άλλες χώρες παγκοσμίως (βλ. Σχήμα 1).

Σχήμα 1



Πηγή: Accenture Analysis

Η κατάταξη αυτή είναι σχεδόν 20 μονάδες χαμηλότερη από το μέσο όρο στην Ευρώπη και υπολείπεται σημαντικά από τις πιο προηγμένες τεχνολογικά ευρωπαϊκές οικονομίες, όπως η Σουηδία (με βαθμολογία DESI 70,7), το Ηνωμένο Βασίλειο (με βαθμολογία DESI 67,4) και η Ελβετία (με βαθμολογία DESI 65,8).

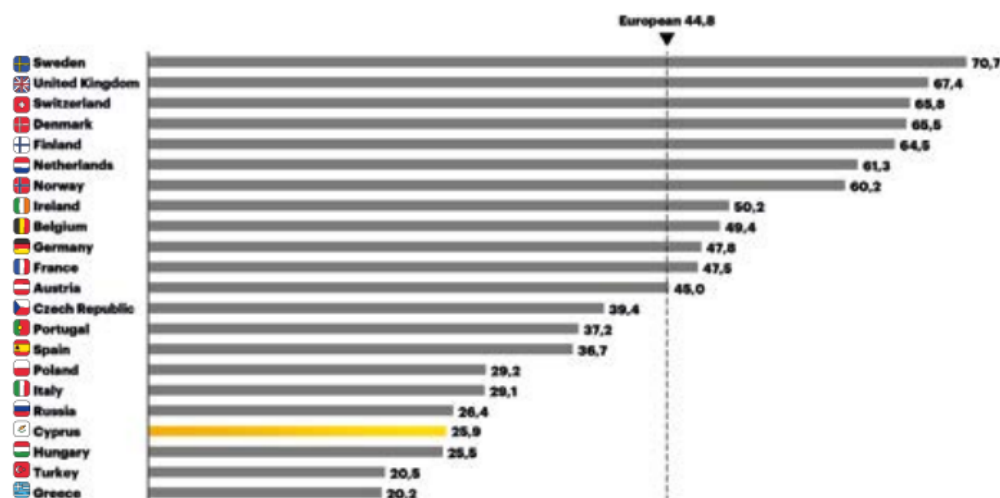
Η Κύπρος κατατάσσεται στο κατώτερο άκρο της ευρωπαϊκής κλίμακας ψηφιακής ωριμότητας, ενώ μόνο η Ουγγαρία (βαθμολογία DESI: 25,5), η Τουρκία (βαθμολογία DESI: 20,5) και η Ελλάδα (βαθμολογία DESI: 20,2) παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα ψηφιακής ωριμότητας.

Στο διάγραμμα 2 απεικονίζεται ο δείκτης ψηφιακών οικονομικών ευκαιριών (DESI) για το ευρωπαϊκό δείγμα το 2018. Ο δείκτης μετράται σε κλίμακα από το 0 έως το 100.

Οι χώρες που εκπροσωπούνται σε αυτό το δείγμα αφορούν την ευρύτερη ευρωπαϊκή περιοχή. Η Τουρκία αποτελεί μέρος του δείγματός μας λόγω της γεωγραφικής της θέσης ως διηπειρωτικού κράτους που εκτείνεται τόσο στην Ευρώπη όσο και στην Ασία.

Κατά την ανάλυση της εξέλιξης της ψηφιακής ωριμότητας στο ευρωπαϊκό δείγμα μεταξύ 2015 και 2018, είναι εμφανές ότι η Κύπρος είχε αύξηση 0,8 μονάδες τα τελευταία τέσσερα χρόνια. Το 2018, η Κύπρος κατατάσσεται στη 19η θέση παρά την αύξηση.

Διάγραμμα 2



Πηγή :Oxford economics

Προκειμένου να εξεταστούν διεξοδικότερα τα θεμελιώδη στοιχεία που συμβάλλουν στο επίπεδο ψηφιακής προόδου της Κύπρου, η προσέγγισή μας DESI προσφέρει περαιτέρω επίπεδα μελέτης. Ο δείκτης DESI έχει τρεις μοχλούς που έχουν ίση βαρύτητα - ψηφιακές δεξιότητες, ψηφιακές τεχνολογίες και ψηφιακούς επιταχυντές

3.1 Ανάλυση του επιπέδου ψηφιακής προόδου στην Κύπρο

Η ψηφιακή ωριμότητα είναι μια πολυδιάστατη έννοια που αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου ή μιας οργάνωσης να αξιοποιεί και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις ψηφιακές τεχνολογίες και τις ψηφιακές πλατφόρμες. Οι πρωταρχικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ψηφιακή ωριμότητα παρότι μπορούν να διακριθούν σε διάφορες διαστάσεις, υπάρχουν κάποιοι κοινοί, οι οποίοι περιλαμβάνουν:

1. **Ψηφιακή Εκπαίδευση (Digital Education):** Αυτή η διάσταση περιλαμβάνει την κατανόηση των βασικών αρχών των ψηφιακών τεχνολογιών, των ψηφιακών επικοινωνιακών δεξιοτήτων, και την ικανότητα να ανταποκρίνεται σε ψηφιακές προκλήσεις.
2. **Ψηφιακή Κατανόηση (Digital Literacy):** Η ικανότητα να κατανοεί και να ανταποκρίνεται σε πληροφορίες και καταστάσεις σε ένα ψηφιακό περιβάλλον. Αυτό περιλαμβάνει την ικανότητα να αναλύει και να ερμηνεύει δεδομένα και πληροφορίες.
3. **Ψηφιακή Ασφάλεια (Digital Security):** Η γνώση και η εφαρμογή βασικών αρχών ασφαλείας στο διαδίκτυο και στη χρήση ψηφιακών πλατφορμών. Αυτό περιλαμβάνει την προστασία της προσωπικής ασφάλειας και των προσωπικών δεδομένων.
4. **Ψηφιακή Ευαισθησία (Digital Literacy):** Η ικανότητα να κατανοεί και να αντιδρά σε ηθικά και κοινωνικά ζητήματα που σχετίζονται με τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών.
5. **Ψηφιακή Κουλτούρα (Digital Culture):** Η ικανότητα να συμμετέχει και να συνεργάζεται σε ψηφιακά περιβάλλοντα, συμπεριλαμβανομένης της συνεργασίας σε διαδικτυακές ομάδες και κοινότητες

Επεξήγηση των θεμελιωδών μηχανισμών

Οι ψηφιακές δεξιότητες ποσοτικοποιούν τον βαθμό στον οποίο τα επαγγέλματα επηρεάζονται από την ψηφιακή τεχνολογία, καθώς και τις ικανότητες και την τεχνογνωσία που απαιτούνται για την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων. Οι βασικές διαστάσεις που αξιολογούνται σε αυτόν τον μοχλό είναι οι εξής:

-  **Απόθεμα ψηφιακών δεξιοτήτων:** οι ψηφιακές δεξιότητες που αφορούν την ικανότητα ενός ατόμου να χειρίζεται, να κατανοεί και να χρησιμοποιεί τεχνολογία και ψηφιακά εργαλεία.

- ✚ Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων: το επίπεδο των προσπαθειών που καταβάλλουν οι επιχειρήσεις για την κατάρτιση των εργαζομένων τους σε ψηφιακές δεξιότητες.
- ✚ Ψηφιακός τρόπος εργασίας: αναφέρεται στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και εργαλείων για τη διενέργεια και τη διαχείριση εργασιών. Αυτός ο τρόπος εργασίας συχνά συνδέεται με τη χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων, συνδυάζοντας την τεχνολογία, τις διαδικασίες και τους ανθρώπινους πόρους.

Οι ψηφιακές τεχνολογίες ποσοτικοποιούν τους παραγωγικούς πόρους που είναι προσβάσιμοι, συμπεριλαμβανομένου του υλικού, του λογισμικού και του εξοπλισμού επικοινωνίας. Οι βασικές διαστάσεις που αξιολογούνται σε αυτόν τον μοχλό είναι οι εξής:

- ✚ Ψηφιακό απόθεμα κεφαλαίου: ο βαθμός επένδυσης που πραγματοποιούν οι εταιρείες σε περιουσιακά στοιχεία λογισμικού και υλικού
- ✚ Ψηφιακή δέσμευση: η αξιοποίηση των ψηφιακών περιουσιακών στοιχείων στις αλληλεπιδράσεις με τους εργαζόμενους και τους πελάτες
- ✚ Ψηφιακή ενεργοποίηση: η υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών όπως το Cloud, τα Analytics και το IOT

Οι ψηφιακοί επιταχυντές ποσοτικοποιούν τις περιβαλλοντικές, πολιτιστικές και συμπεριφορικές διαστάσεις των ψηφιακών στοιχείων στο εσωτερικό της οικονομίας.

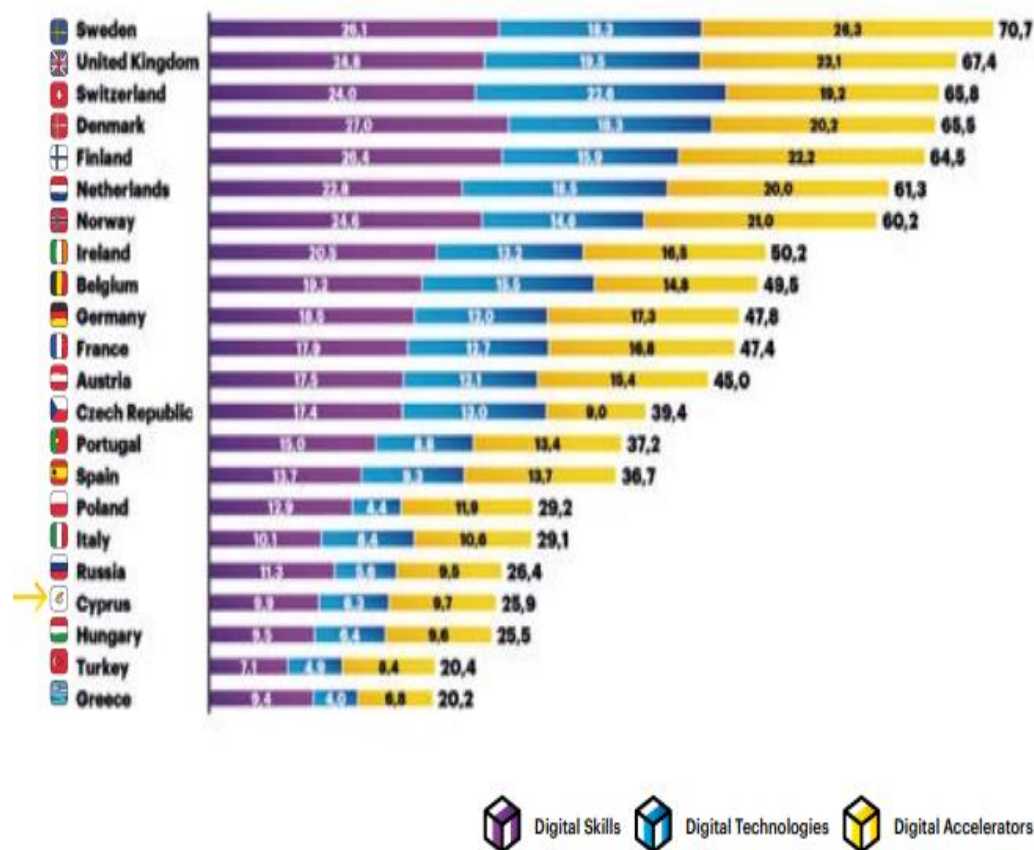
Οι πρωταρχικοί παράγοντες που αξιολογούνται σε αυτόν τον μοχλό περιλαμβάνουν:

- ✚ Εθνική υποδομή επικοινωνιών: η έκταση και η ποιότητα της σύνδεσης στο διαδίκτυο και το επίπεδο διείσδυσης της πρόσβασης σε μια οικονομία. Ο όρος "Ανοικτά δεδομένα & ηλεκτρονική συμμετοχή" αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι δραστηριότητες και οι επενδύσεις μιας κυβέρνησης χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία ως κρίσιμο πόρο για την ενθάρρυνση της χρήσης ανοικτών δεδομένων και τη βελτίωση της ηλεκτρονικής συμμετοχής.
- ✚ Το ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους πόρους και τις υποδομές που υποστηρίζουν τις ψηφιακές μεθόδους εργασίας και τα ψηφιακά επιχειρηματικά μοντέλα.

Η έρευνα του δείκτη DESI της Κύπρου αποκαλύπτει ότι η Κύπρος έχει χαμηλή βαθμολογία και στους τρεις μοχλούς. Συγκεκριμένα, η κυπριακή οικονομία έχει ένα μάλλον προχωρημένο επίπεδο τεχνογνωσίας στις ψηφιακές δεξιότητες και στους

επιταχυντές, αν και υπάρχουν πολλά περιθώρια βελτίωσης στις ψηφιακές τεχνολογίες (βλ.Διάγραμμα 3).

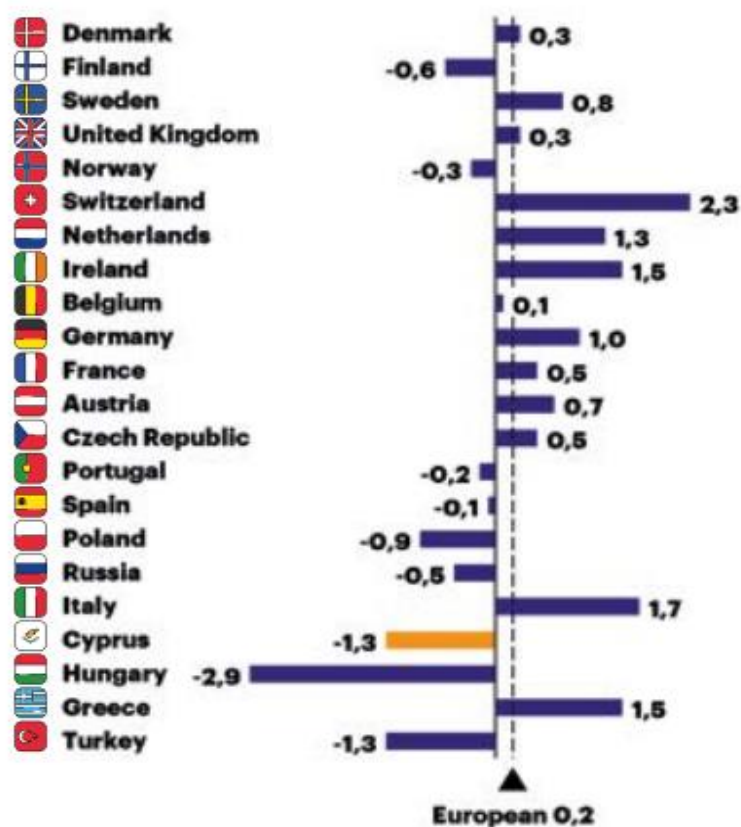
Διάγραμμα 3



Πηγή :Oxford Economics

Κατά την ανάλυση της εξέλιξης του μοχλού ψηφιακών δεξιοτήτων από το 2015 έως το 2018, είναι προφανές ότι η βαθμολογία της Κύπρου έχει μειωθεί κατά 1,3 μονάδες. Η Κύπρος σημείωσε τη δεύτερη μεγαλύτερη πτώση στο επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων της, ξεπερνώντας μόνο την Ουγγαρία, η οποία είχε πτώση 2,9 μονάδων κατά την ίδια περίοδο (βλ.Διάγραμμα 4).

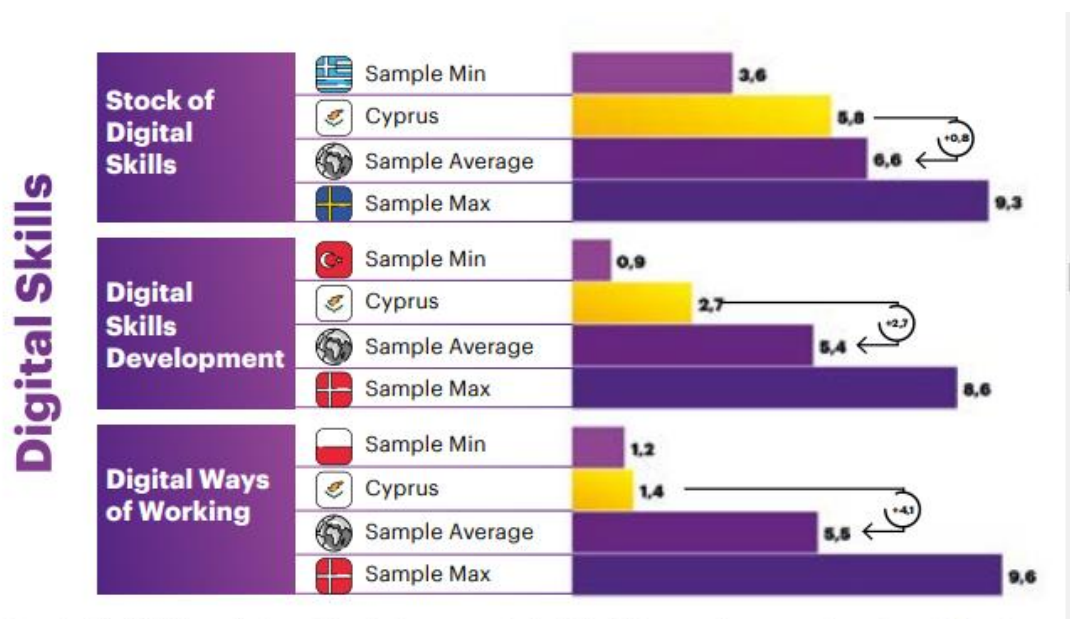
Διάγραμμα 4



Πηγή :Oxford Economics

Η Κύπρος έχει σημειώσει ελάχιστες προόδους στην ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας, όπως φαίνεται κατά την εξέταση του δεύτερου επιπέδου ψηφιακής ωριμότητας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ένα γενικά χαμηλό επίπεδο ωριμότητας στον τομέα των ψηφιακών τεχνολογιών, όπως υποδεικνύεται από τη βαθμολογία DESI 6,3 στα 100. Η Ελβετία και το Ηνωμένο Βασίλειο κατέχουν ηγετική θέση στην υιοθέτηση και ανάπτυξη νέων ψηφιακών τεχνολογιών, συγκεντρώνοντας 22,6 και 19,5 μονάδες αντίστοιχα (βλ. Σχήμα 5).

Διάγραμμα 5



Η ανάλυση της κατάστασης των κυπριακών βιομηχανιών, με βάση την έρευνα της Accentures "Digital Capabilities", αποκαλύπτει μια σύνθετη κατάσταση. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, από στελέχη 11 βιομηχανιών, ένα σημαντικό 74% αναγνωρίζει ότι οι οργανισμοί τους κατανοούν τη σημασία των τεχνολογιών και πώς συγκρίνονται με τους ανταγωνιστές τους. Τα στελέχη αυτά έχουν επίσης στόχους για την περαιτέρω βελτίωση των ικανοτήτων τους κατά την επόμενη πενταετία.

Ωστόσο, παρά τις φιλοδοξίες αυτές υπάρχουν κενά και προκλήσεις. Ενώ το 70% ισχυρίζεται ότι έχει μεταφράσει τις στρατηγικές του σε σχέδια, η έλλειψη κατάλληλων οργανωτικών δομών και διακυβέρνησης εμποδίζει τον ολιστικό ψηφιακό μετασχηματισμό. Συγκεκριμένα, το 72% των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχουν ακόμη καθιερώσει ρόλους όπως οι Chief Digital Officers για να προωθήσουν την εξέλιξη. Ωστόσο, αναμένεται ότι περίπου το 50% των στελεχών θα αντιμετωπίσει αυτό το κενό εντός της πενταετίας.

Επιπλέον, η μελέτη υπογραμμίζει την έμφαση στην απόκτηση δεξιοτήτων με το 73% να επιβεβαιώνει τα σχέδια για την απόκτηση και ανάπτυξη ικανοτήτων. Ωστόσο, παρόλο που υπάρχει αναγνώριση όσον αφορά τη σημασία αυτών των δεξιοτήτων, φαίνεται να υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ του προσδιορισμού (62%) και του σχεδιασμού για τον προσδιορισμό (76%) των ικανοτήτων, εντός του συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου(Kull and Tartar, 2015).

Η πρόοδος της τεχνολογίας, σε τομείς όπως τα μεγάλα δεδομένα και η ανάλυση, μαζί με την ανάγκη για υποδομές βασισμένες σε υπηρεσίες ΤΠ, απαιτεί προσοχή στη βελτίωση. Πρόσφατη έρευνα δείχνει ότι το 90% των στελεχών αναγνωρίζει τη σημασία της ενίσχυσης των δυνατοτήτων ανάλυσης και της ύπαρξης στρατηγικής δεδομένων. Επιπλέον, το 74% εκφράζει την πρόθεσή του να αυξήσει τις επενδύσεις σε υποδομές ΤΠ, γεγονός που υποδηλώνει την κατανόηση των τεχνολογικών απαιτήσεων για την ψηφιακή πρόοδο.

Οι διάφοροι κλάδοι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις όσον αφορά το επίπεδο ωριμότητάς τους. Κλάδοι όπως οι επικοινωνίες, οι φυσικοί πόροι και οι επιχειρηματικές υπηρεσίες και τεχνολογία θεωρούν ότι είναι ψηφιακά προηγμένοι. Από την άλλη πλευρά, το λιανικό εμπόριο και τα χημικά και το διυλισμένο πετρέλαιο εκφράζουν φιλοδοξίες για σημαντικές μελλοντικές βελτιώσεις.

Μια κρίσιμη πτυχή αυτής της αξιολόγησης είναι η σύγκριση της αντιλαμβανόμενης ωριμότητας με τα ευρήματα του δείκτη ψηφιακών οικονομικών ευκαιριών (DESI). Η ανάλυση των δεδομένων από το 2015 έως το 2018 αποκαλύπτει ένα χάσμα μεταξύ της ωριμότητας των κυπριακών βιομηχανιών και των αντίστοιχων ευρωπαϊκών βιομηχανιών. Αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για ολοκληρωμένες ψηφιακές παρεμβάσεις από ό,τι είχε αρχικά εκτιμηθεί.

Από μια προοπτική η ψηφιακή οικονομία της Κύπρου αντιπροσωπεύει 18% συμβολή στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) της το 2017. Παρόλο που αυτό υποδηλώνει κάποιες δυνατότητες ανάπτυξης του τομέα, η Κύπρος λειτουργεί περίπου στο 18% της πλήρους δυναμικότητάς της σε σύγκριση με ένα υποσύνολο δέκα χωρών που αναλύθηκαν. Αυτό τοποθετεί την Κύπρο ως διεκδικητή, στο φάσμα της ανάπτυξης της ψηφιακής οικονομίας.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν το τοπίο των εξελίξεων, στις κυπριακές βιομηχανίες. Παρουσιάζει ένα μείγμα στόχων αναγνωρισμένων ελλείψεων

και μια έντονη ανάγκη για ψηφιακή πρόοδο. Οι διαφορές μεταξύ της αντιλαμβανόμενης και της πραγματικής ωριμότητας υπογραμμίζουν τη στιγμή που η Κύπρος πρέπει να δημιουργήσει ένα εθνικό όραμα, για το ψηφιακό πεδίο. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί ένας οδικός χάρτης και να ενισχυθεί σημαντικά η αύξηση του ΑΕΠ, αγκαλιάζοντας μια διευρυμένη οικονομία.

Με μια πιο προσεκτική εξέταση του μοχλού των ψηφιακών δεξιοτήτων, γίνεται φανερό ότι οφείλεται κυρίως στο "Απόθεμα ψηφιακών δεξιοτήτων", το οποίο αντιπροσωπεύει 5,8 από τις συνολικά 9,9 μονάδες και πέφτει μόλις 0,8 μονάδες κάτω από τη μέση βαθμολογία του δείγματος. Αντίθετα, η Κύπρος έχει χαμηλότερο επίπεδο ωριμότητας όσον αφορά τις πτυχές "Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων" και "Ψηφιακός τρόπος εργασίας", όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Δύο Παραδείγματα, τα Κυπριακά ΚΕΠ και η κάρτα ασθενούς

4.1.Τα ΚΕΠ στην Κύπρο

Η ίδρυση των ΚΕΠ στην Κύπρο αποτέλεσε σημαντικό ορόσημο για την ανάπτυξη μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Η Κύπρος διαθέτει 7 κεντρικούς αντισυμβαλλομένους που λειτουργούν στην ελεύθερη ζώνη, προσφέροντας υπηρεσίες ανάλογες με αυτές που παρέχουν οι κεντρικοί αντισυμβαλλόμενοι (Αγγελίδης Α. και Αγγελικής Σ. , 2011). Αυτό είναι αναμενόμενο δεδομένης της ισχυρής σύνδεσης μεταξύ Κύπρου και Ελλάδας. Ο πρώτος κεντρικός αντισυμβαλλόμενος ιδρύθηκε το 2005 στη Λευκωσία.

Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών είναι υπεύθυνο για την εποπτεία και την προώθηση της ίδρυσης των ΚΕΠ στην Κύπρο.

Όπως αναφέρεται στην ιστοσελίδα <https://www.mof.gov.cy/>, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) αποτελούν την πρώτη υλοποίηση της έννοιας της "Υπηρεσίας Μιας Στάσης" . Τα κέντρα αυτά παρέχουν ένα ευρύ φάσμα δημόσιων υπηρεσιών σε ιδιώτες και αφορούν την παροχή υπηρεσιών μέσω ενός κεντρικού

σημείου επαφής, αποτελώντας μια μοναδική πρόοδο(Council of European Municipalities and Regions, 2012).

Πρόκειται για μια πρωτοποριακή κίνηση στη δημιουργία μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης η οποία είχε σαν στόχο τη δημιουργία ενός σύγχρονου και πρωτοποριακού κράτους.

Το σύστημα θα δίνει προτεραιότητα στις απαιτήσεις των πολιτών και θα διασφαλίζει την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας για την ικανοποίηση των αιτημάτων τους. Μέσω της εφαρμογής των ΚΕΠ, η κυπριακή κυβέρνηση στοχεύει να αλλάξει τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.

Διευκολύνεται η μετακίνηση ανθρώπων μεταξύ διαφορετικών υπουργείων ή υπηρεσιών, ενώ το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού είναι υπεύθυνο για την εποπτεία, το συντονισμό και την προώθηση των ΚΕΠ. Μετά την αρχική ίδρυση του πρώτου ΚΕΠ στη Λευκωσία, το δίκτυό τους επεκτάθηκε, με αποτέλεσμα να υπάρχουν δύο ΚΕΠ στην επαρχία Λευκωσίας, ένα ΚΕΠ στις επαρχίες Λεμεσού, Λάρνακας, Πάφου και στην ελεύθερη επαρχία Αμμοχώστου, καθώς και δύο περιφερειακά γραφεία στην πόλη.

Κατά την περίοδο 2011-2012, το κυπριακό κράτος ανέλαβε την ανακαίνιση των ΚΕΠ Λευκωσίας και Λεμεσού. Στόχος ήταν η δημιουργία χώρων φιλικών προς τον επισκέπτη, ειδικά σχεδιασμένων για την αποτελεσματική και αποδοτική παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Επιπλέον, το ΚΕΠ Λάρνακας μεταφέρθηκε σε νέο κτίριο το 2012). Το 2015, το ΚΕΠ Λευκωσίας μεταφέρθηκε σε κτίριο με πολλαπλές εγκαταστάσεις για βελτιωμένη λειτουργικότητα. Η νεόκτιστη δομή είναι εξοπλισμένη με μεγαλύτερο αριθμό υπηρεσιών και πληθώρα χώρων στάθμευσης για την εξυπηρέτηση όλων των επισκεπτών.

Τον Μάρτιο του 2017, αποφασίστηκε η ίδρυση και λειτουργία πέντε επιπλέον ΚΕΠ. Αυτά περιλαμβάνουν ένα νέο ΚΕΠ στη Λεμεσό, ένα ΚΕΠ στο Κολόσσι και τη μετατροπή τριών χώρων που ανήκουν στα επαρχιακά γραφεία του Τμήματος Οδικών Μεταφορών Λευκωσίας (ΤΟΜ), που βρίσκονται στη Λεμεσό και τη Λάρνακα, σε ΚΕΠ. Προτεραιότητα δόθηκε στο ΚΕΠ στη Λευκωσία. Επιπλέον, το 2018, θα δημιουργηθεί ένα ακόμη ΚΕΠ με τη μετατροπή ενός κτιρίου επαρχιακών γραφείων του ΤΟΜ στην Πάφο. Έτσι, ο συνολικός αριθμός των ΚΕΠ ανέρχεται σε 14.

Η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη δέσμευση του προσωπικού και την ικανότητά του να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά όλα τα προβλήματα που προκύπτουν. Ως εκ τούτου, η κατάρτιση του προσωπικού των ΚΕΠ εκτείνεται πέρα από την απλή γνώση των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών και των λειτουργιών του πληροφοριακού συστήματος. Επεκτείνεται συστηματικά και ενσωματώνει την ανάπτυξη διαφόρων δεξιοτήτων και ικανοτήτων, όπως η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επικοινωνία, η συνεργασία και η επαγγελματική συμπεριφορά. Ο θεσμός έχει ενσωματώσει με συνέπεια στο σχεδιασμό και την ταυτότητά του αξίες και αρχές, όπως η συνέπεια, η υπευθυνότητα, η διαφάνεια και η χρηστή διακυβέρνηση. Αυτές οι αξίες και οι αρχές είναι αναπόσπαστο μέρος κάθε νέας δράσης και της συνεχιζόμενης λειτουργίας και εποπτείας των ΚΕΠ.

Δημιουργία μιας νέας εργασιακής κουλτούρας με επίκεντρο τον εργαζόμενο είναι επίσης πολύ σημαντική, δίνοντας έμφαση στη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και προωθώντας μια ευνοϊκή προοπτική για το εργασιακό περιβάλλον (Zenios, και Kokkinos, 2012).

Επιπλέον, η Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία θέτει ως προτεραιότητα τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, με στόχο τη διασφάλιση της ίσης μεταχείρισης όλων των ανθρώπων.

Από το 2015, τα ΚΕΠ στην Κύπρο εφαρμόζουν ένα "Σύστημα Διαχείρισης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας" με βάση το πρότυπο ISO 9001:2008. Το σύστημα αυτό αποσκοπεί στην τυποποίηση των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών και των εσωτερικών λειτουργιών, ενώ παράλληλα διασφαλίζει τη συνεπή εφαρμογή τους σε όλα τα ΚΕΠ.

4.2. Αρμοδιότητες του ΚΕΠ Κύπρου

Οι λειτουργίες και οι αρμοδιότητες των Κυπριακών Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) ευθυγραμμίζονται με εκείνες της Ελλάδας, αν και υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές. Σε αντίθεση με τα αντίστοιχα ελληνικά ΚΕΠ, τα κυπριακά ΚΕΠ δεν προσφέρουν υπηρεσίες σε όλους τους κυβερνητικούς τομείς, αλλά επικεντρώνονται σε συγκεκριμένους τομείς. Ορισμένα ΚΕΠ στην Κύπρο προσφέρουν 70 δημόσιες υπηρεσίες, ενώ άλλα παρέχουν 90 δημόσιες υπηρεσίες, όπως κατηγοριοποιούνται στα ακόλουθα υπουργεία ή υπηρεσίες (Markides, 2008):

- ✚ Τμήμα Αρχείων Πληθυσμού και Μετανάστευσης και Τμήμα Κτηματολογίου και Χωρομετρίας του Υπουργείου Εσωτερικών.
- ✚ Υπουργείο Υγείας.
- ✚ Τμήμα Οδικών Μεταφορών υπό το Υπουργείο Μεταφορών, Επικοινωνιών και Έργων.
- ✚ Υπηρεσίες Κοινωνικών Ασφαλίσεων και Υπηρεσία Διαχείρισης Παροχών Κοινωνικής Πρόνοιας υπό το Υπουργείο Εργασίας.
- ✚ Υπηρεσία κοινωνικής ασφάλισης και πρόνοιας.
- ✚ Υπηρεσία επιχορηγήσεων και παροχών.
- ✚ Τμήμα Πληροφορικής υπό το Υπουργείο Οικονομικών.
- ✚ Υπουργείο Άμυνας.

Τα κυπριακά ΚΕΠ παρέχουν δύο είδη υπηρεσιών:

- ✚ Άμεσες υπηρεσίες, όπως η έκδοση βιβλιαρίων υγείας και πιστοποιητικών γέννησης/θανάτου.
- ✚ Υπηρεσίες που βασίζονται σε αιτήσεις και περιλαμβάνουν την επεξεργασία αιτήσεων για ταυτότητες, διαβατήρια, άδειες οδήγησης, επιχορηγήσεις και επιδόματα(Ladi and Tsarouhas, 2014).
- ✚ Επιπλέον, τα ΚΕΠ προσφέρουν εποχικές υπηρεσίες, όπως η διεκπεραίωση αιτήσεων για επιδόματα Πάσχα μεταξύ συνταξιούχων, η οποία εμπίπτει στον τομέα της Υπηρεσίας Επιχορηγήσεων και Παροχών.

Επιπλέον, τα ΚΕΠ παρέχουν στους πολίτες ενημερωτικό υλικό σχετικά με διάφορες δημόσιες υπηρεσίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν προσφέρουν πληροφορίες για υπηρεσίες όπως το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών Κύπρου, η Αρχή Ίσης Κατανομής Βαρών, το Τμήμα Κοινωνικής Ένταξης Ατόμων με Αναπηρίες και το Κέντρο Παραγωγικότητας (Σχέδιο Επιχορήγησης για ένταξη στην απασχόληση με ευέλικτες ρυθμίσεις).

Η Κύπρος προσφέρει στους κατοίκους της πληροφορίες σχετικά με κυβερνητικά ιδρύματα, τηλεφωνικούς αριθμούς και υπηρεσίες διαδικτύου μέσω της ιστοσελίδας της, www.cyprus.gov.cy. Ο ιστότοπος προορίζεται για χρήση από εταιρείες, ξένους υπηκόους ή πολίτες. Πληροφορίες σχετικά με τις ηλεκτρονικές πληρωμές και τον

τρόπο χρήσης της διαδικτυακής πύλης ασφαλείας της κυβέρνησης, "Ariadne". Στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της κυπριακής δημοκρατίας μπορούν να έχουν πρόσβαση οι πολίτες χάρη στην Ariadne. Για τους πολίτες, ο αριθμός που πρέπει να καλέσουν είναι 1434.

Οι έρευνες για την ικανοποίηση των πολιτών παρέχουν σημαντικά στοιχεία για την ποιότητα των κυβερνητικών υπηρεσιών, όπως η Κεντρική Τράπεζα της Κύπρου (ΚΤΚ). Σύμφωνα με δημοσκόπηση του 2014 που διεξήχθη από το Υπουργείο Οικονομικών της Κύπρου και το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, το 80,4% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ. Από την ίδρυσή του έχουν ολοκληρωθεί δύο εκατομμύρια τηλεφωνικά ερωτήματα και 4,5 εκατομμύρια υπηρεσίες. Το 85,8% των ερωτηθέντων σε διαφορετική μελέτη του 2017 εξέφρασε ικανοποίηση για την τοποθεσία των ΚΕΠ που επισκέφθηκαν.

4.3. Σύγκριση ΚΕΠ Ελλάδας και Κύπρου

Υπάρχουν αρκετοί παραλληλισμοί αλλά και διαφορές μεταξύ των Κεντρικών Τραπεζών της Κύπρου και της Ελλάδας. Οι κεντρικοί αντισυμβαλλόμενοι άρχισαν να λειτουργούν στην Κύπρο το 2005, ενώ στην Ελλάδα το 2002. Σχεδόν όλα τα υπουργεία και περισσότερες από 1060 διοικητικές διαδικασίες που καλύπτουν πολλές πτυχές της κοινωνικής και οικονομικής ζωής στην Ελλάδα διεκπεραιώνονται από τα ΚΕΠ. Στην Κύπρο, τα ΚΕΠ χειρίζονται 70-90 διαδικασίες που σχετίζονται με ορισμένα υπουργεία.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι όλα τα ΚΕΠ και οι πολίτες λαμβάνουν το ίδιο επίπεδο υπηρεσιών, και τα δύο κράτη επιδιώκουν την τυποποίηση των εσωτερικών διαδικασιών και υπηρεσιών. Τα ΚΕΠ λειτουργούν από Δευτέρα έως Παρασκευή από τις 8 π.μ. έως τις 5 μ.μ. στην Κύπρο και από τις 8 π.μ. έως τις 19 μ.μ. το Σάββατο στην Ελλάδα.

Οι νοσοκομειακές κάρτες, τα επιδόματα και τα πιστοποιητικά γέννησης και τα οικογενειακά πιστοποιητικά είναι μεταξύ των υπηρεσιών που προσφέρονται και από

τα δύο κράτη. Η Κύπρος είναι η μόνη αρχή που είναι εξουσιοδοτημένη να εκδίδει δελτία ταυτότητας- η Ελλάδα είναι υπεύθυνη για την ταυτοποίηση ανηλίκων.

Συμπερασματικά, υπάρχουν διαφορές αλλά και παραλληλισμοί μεταξύ των ΚΕΠ στην Ελλάδα και την Κύπρο(Hasikos, 2014). Η αποτελεσματικότητα των οργανισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εργατικό δυναμικό τους, και στην Ελλάδα, τα ΚΕΠ δίνουν προτεραιότητα στην προώθηση μιας νέας κουλτούρας συνεργασίας και ανοιχτής επικοινωνίας με το κοινό.

4.4 Εισαγωγή συστημάτων ηλεκτρονικής υγείας στην Κύπρο

Η ενσωμάτωση των συστημάτων Ηλεκτρονικών Φακέλων Υγείας (ΗΦΥ) στην Κύπρο, αντιμετώπισε αρχικά καθυστερήσεις. Υποδομές για ηλεκτρονικές υπηρεσίες δημιουργήθηκαν αρχικά σε δύο νοσοκομεία - Λευκωσία και Αμμόχωστο - επιτρέποντας υπηρεσίες όπως ο Ηλεκτρονικός Φάκελος Υγείας και η Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση. Ωστόσο, οι συμβατικές χάρτινες μέθοδοι συνεχίστηκαν παράλληλα με τα ηλεκτρονικά συστήματα λόγω της απουσίας νομικών εντολών(European Commission, 2015). Το σύστημα ΗΦΥ εφαρμόστηκε κυρίως στην πρωτοβάθμια υγειονομική περίθαλψη, αλλά δεν υπήρχε ενσωμάτωση με τις εγκαταστάσεις δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας περίθαλψης (Aguirre,κα , 2019).

Με την πάροδο του χρόνου, υπάρχουν σχέδια για την επέκταση των Ηλεκτρονικών Συστημάτων Υγείας σε όλα τα κέντρα υγειονομικής περίθαλψης σε ολόκληρη την Κύπρο. Μέσω της τυποποίησης και της κωδικοποίησης, η επικοινωνία μεταξύ των μονάδων υγειονομικής περίθαλψης έχει καταστεί δυνατή, οδηγώντας στη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας των ασθενών (Κωνσταντίνου, 2017).

Το Γενικό Σύστημα Υγείας (ΓΕΣΥ) αντιπροσωπεύει ένα ασθενοκεντρικό σύστημα υγείας με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας. Ο σχεδιασμός του έχει τις ρίζες του στη φιλοσοφία και την αρχιτεκτονική, ενσωματώνοντας τις βέλτιστες πρακτικές που συνιστά η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι οποίες προέκυψαν από την ανάλυση των συστημάτων υγειονομικής περίθαλψης των κρατών μελών (Legido-Quigley, 2011)

Με ισχύ από την 1η Ιουνίου 2019, οι μεταρρυθμίσεις στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης θεσμοθετήθηκαν στην Κύπρο, σηματοδοτώντας την έναρξη της

ηλεκτρονικής υγείας στη χώρα. Η μεταρρύθμιση αυτή εξασφάλισε την παροχή ηλεκτρονικής συνταγογράφησης και ηλεκτρονικού φακέλου υγείας στους Κύπριους πολίτες.

Βασικά χαρακτηριστικά και αρχές του Γενικού Συστήματος Υγείας

- Καθολική κάλυψη του πληθυσμού
- Ίση μεταχείριση όλων των δικαιούχων
- Παροχή ολοκληρωμένων πακέτων υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης
- Ελεύθερη επιλογή παρόχων υπηρεσιών υγείας από τους δικαιούχους
- Κοινωνική αλληλεγγύη

Η εισαγωγή συστημάτων ηλεκτρονικής υγείας, ιδίως του GHS (GENERAL HEALTH SYSTEM), έχει μεταμορφώσει την προσβασιμότητα στην υγειονομική περίθαλψη και την παροχή υπηρεσιών στην Κύπρο. Οι αρχές του περιλαμβάνουν την καθολικότητα, την ισότητα και την ολοκληρωμένη περίθαλψη, διευκολύνοντας μια ασθενοκεντρική προσέγγιση και προωθώντας την κοινωνική αλληλεγγύη στο πλαίσιο της υγειονομικής περίθαλψης. (Faustmann, 2008)

Επεκτείνοντας περαιτέρω, η ενσωμάτωση των συστημάτων ηλεκτρονικής υγείας δεν έχει φέρει μόνο επανάσταση στην προσβασιμότητα της υγειονομικής περίθαλψης, αλλά έχει επίσης εκσυγχρονίσει την παροχή υγειονομικής περίθαλψης και τη διαχείριση της φροντίδας των ασθενών (Αποστολοπούλου, 2019). Η ενσωμάτωση των ηλεκτρονικών φακέλων υγείας σε όλους τους τομείς της πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης θα ενισχύσει σημαντικά τον συντονισμό μεταξύ των επαγγελματιών υγείας και θα διασφαλίσει την απρόσκοπτη μεταφορά δεδομένων ασθενών σε όλο το φάσμα της περίθαλψης (Marshall, 2005). Αυτή η στροφή προς την ψηφιακή υγειονομική περίθαλψη όχι μόνο βελτιώνει την αποτελεσματικότητα αλλά και υποστηρίζει τη λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίων, ανεβάζοντας τελικά τη συνολική ποιότητα των υπηρεσιών υγειονομικής περίθαλψης που προσφέρονται στους Κύπριους πολίτες (Ladi and Graziano, 2014).

Βιβλιογραφία

Auditor General of the Republic. (2000-2016). Annual reports 2000-2016, Audit Office of the Republic of Cyprus, Nicosia.

Börzel, T.A. and Risse, T. (2003). 'Conceptualizing the Domestic Impact of Europe'. In Featherstone, K. and Radaelli, C. (eds.), *The Politics of Europeanization*, Oxford: Oxford University Press: 57–80.

Council of European Municipalities and Regions (2012). 'Subnational Public Finance in the European Union', Dexia-CEMR. Available at http://www.ccre.org/docs/Note_CCCE_Dexia_EN.pdf.

European Commission. (2014, December). 'The Economic Adjustment Programme: Cyprus 5th Review', European Economy: Institutional Papers 009.

European Commission. (2015, October). 'The Economic Adjustment Programme: Cyprus 7th Review', European Economy: Institutional Papers 009.

Faustmann, H. (2008). 'Aspects of the Political Culture in Cyprus'. In J. Ker-Lindsay and H. Faustmann (eds) *The Government and Politics of Cyprus*, Bern: Peter Lang: 7-44.

Hasikos, S. (2014, June). 'New second-tier institutions for local government'. Signalive. Available at <http://www.signalive.com/news/local/136935/xasikos-defterovathmia-organa-giatin-topiki-aftodioikisi>.

International Monetary Fund. (2014). Country Report 14/180-Cyprus, Washington, D.C.: IMF. Available at <https://www.imf.org/external/pubs/ft/scr/2014/cr14180.pdf>.

Kirlappos, A. (2016). Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Κυπριακή Δημοκρατία: Ο Περιορισμένος Εξευρωπαϊσμός και τα Βαρίδια του Παρελθόντος. [Local Government in the Republic of Cyprus: The Limited Europeanization and the Burdens of the Past]. Larnaca: Vivliekdotiki.

Kirlappos, A. (2017). 'Local Government in the Republic of Cyprus: Path Dependent Europeanization'. Cyprus Review, Vol.29, No. 1: 89-109.

Kirlappos, A., Philippou, P. and Agapiou-Josephides, K. (2019). 'Austerity Measures and Local Public Services in Cyprus: Coping with Challenges Old and New and Reinforcing Historical Continuities'. In A. Lippi and T. Tsekos (eds) Local Public Services in Times of Austerity across Mediterranean Europe, London: Palgrave Macmillan: 141-166.

Kull, M., and Tartar, M. (2015). 'Multi-level Governance in a Small State: A Study in Involvement, Participation, Partnership, and Subsidiarity'. Regional and Federal Studies, Vol. 25, No. 3: 1–29.

Ladi, S., and Graziano, P.R. (2014). 'Fast-Forward' Europeanization: Welfare State Reform In Light Of The Eurozone Crisis'. In R. Coman, T. Kostera and L. Tomini (eds) *Europeanization and European Integration*, Palgrave Studies in European Union Politics. London: Palgrave Macmillan: 108-126.

Ladi, S., and Tsarouhas, D. (2014). 'The Politics of Austerity and Public Policy Reform in the EU'. *Political Studies Review*, Vol. 12, No. 2: 171–180. DOI.org/10.1111/1478-9302.12048.

Marshall, A. J. (2005). 'Europeanization at the Urban Level: Local Actors, Institutions and the Dynamics of Multi-Level Interaction', *Journal of European Public Policy*, Vol.12, No.4: 668–686.

Markides, D. (2008). 'Local Government'. In J. Ker-Lindsay and H. Faustmann (eds) *The Government and Politics of Cyprus*, Bern: Peter Lang: 185–203.

Markides, D. (2009). *Κύπρος: 1957-1963* [Cyprus: 1957-1963]. Athens: Mesogeios.

Ministry of the Interior (October 2016). 'Statements by the Minister on the probability of postponing the local government elections'. Available at <http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/425DC991F51F01CAC2258044001948D2?OpenDocument>.

National Centre of Public Administration and Local Self-Government (EKDDA). (2010). *Μελέτη Αναδιάρθρωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Κυπριακής Δημοκρατίας* [Study for the Restructure of Local Government of the Republic of Cyprus]. Available at http://www.ekdd.gr/ekdda/images/diethnoi/Cy_OTA.pdf.

National School of Government International (NSGI). (2014). Local Government Reform in Cyprus: Final Options Report. London: National School of Government International. Available at [http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/0/D1BB8168615F0DF3C2257D02002F7C52/\\$file/Local%20Government%20Reform%20in%20Cyprus_Final%20Options%20Report_08%2004%2014.pdf](http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/0/D1BB8168615F0DF3C2257D02002F7C52/$file/Local%20Government%20Reform%20in%20Cyprus_Final%20Options%20Report_08%2004%2014.pdf).

Notoria International and Union of Municipalities. (2015). Lean Six Sigma Value Proposition on the Municipalities service processes. Torino and Nicosia: Notoria International and Union of Municipalities. Available at <http://www.notoriainternational.com/Our-Job-for-the-UOM>.

Ongaro, E. (2014). 'The Relationship between the New European Governance Emerging from the Fiscal Crisis and Administrative Reforms: Qualitatively Different, Quantitatively Different or nothing New? A Plea for a Research Agenda'. *Administrative Culture*, Vol. 15, No.1: 10-20.

Paterson, W. E. (2010). 'Hastening Slowly: European Studies – Between Reinvention and Continuing Fragmentation', in M. Egan, N. Nugent and W. E. Paterson (eds), *Research Agendas in EU Studies: Stalking the Elephant*. Basingstoke: Palgrave Macmillan: 398–420.

Saurugger, S. (2014). 'Europeanisation in Times of Crisis', *Political Studies Review*, Vol. 12, No 2: 181–192. DOI.org/10.1111/1478-9302.12052.

Sepos, A. (2008). *The Europeanization of Cyprus: Polity, Policies and Politics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Tornaritis, C. (1972). *Η Τοπική Αυτοδιοίκησης Εν Κύπρω* [Local Self-Government in Cyprus]. Nicosia.

Tsoukas, H. and Chia, R. (2002). 'On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change'. *Organization Science*, Vol. 13, No. 5: 567-582.

Wollmann, H. (2016). 'Local Government Reforms: Between Multifunction and Single Purpose Organisations.' *Local Government Studies*, Vol. 42, No. 3: 376-384.

Aguirre, R. R., Suarez, O., Fuentes, M., & Sanchez-Gonzalez, M. A. (2019). Electronic Health Record Implementation: A Review of Resources and Tools. *Cureus*. doi:10.7759/cureus.5649.

Coucounis G. , (2012) Local Government in Cyprus, στο Ángel Manuel Moreno (editor), (2012), *Local Government in the Member States of the European Union: A Comparative Legal Perspective*, NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION, SPAIN

Deputy Ministry of Research, Innovation, and Digital Policy, Republic of Cyprus. (2021). *Digital Cyprus 1, 2025: Digital Strategy 2020-2025* [PDF].

Legido-Quigley, H., Passarani, I., Knai, C., Busse, R., Palm, W., Wismar, M., & McKee, M. (2011). Cross-border healthcare in the European Union: Clarifying patients' rights. *BMJ*, 342(jan17 2),

Zenios, S., & Kokkinos, K. (2012). Μεταρρυθμίσεις στη Διοίκηση Δημόσιων Οργανισμών [Reforms in Public Organizations' Administration]. *Stockwatch Blog*, May 25, 2012. Retrieved from <http://blog.stockwatch.com.cy/?p=1257>.

Αγγελίδης Α.- Αγγελικής Σ, (2011), *Διοικητικό Δικονομικό Δίκαιο*, Έκδοση Παγκύπριου Δικηγορικού Συλλόγου, Λευκωσία

Αποστολοπούλου, Μ. (2019): *Ατομικός Ηλεκτρονικός Φάκελος Υγείας: Η στάση των πολιτών απέναντι στην εφαρμογή του στην Ελλάδα*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Γεωργίου Β., (2012) *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία, και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Εν Τύποις.

Γεωργίου, Β. (2012). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο: Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία και Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Λευκωσία: Εκδόσεις EN ΤΥΠΟΙΣ.

Επιτροπή της Δημόσιας Υπηρεσίας. (n.d.). Κυπριακή Δημοκρατία. Retrieved from http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/index_gr/index_gr?OpenDocument

Κωνσταντίνου, Κ. (2017). Ηλεκτρονικός Φάκελος Υγείας: Προκλήσεις, οφέλη και αναγκαιότητα εφαρμογής του.

Μιχαηλίδης Π. - Νικολάου Η., (2021), Κυπριακό Διοικητικό Δίκαιο, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη

Μιχιώτης, Α., Ρωσσίδης, Ι. (2023): "Η πολιτική της κυβέρνησης και της διοίκησης της χώρας μας είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις για την Ελλάδα". Οι επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ελληνική ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης 3(1), 116-140.

Νικολάου Η.- Τσαούσης Γ, (2021), Εγχειρίδιο κυπριακής διοικητικής δικονομίας, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα

Παρασκευά Κ, (2017), ΚΥΠΡΙΑΚΟ ΔΙΚΑΙΟ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΠΡΑΞΗ, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη

Ραμματά, Μ. (2010). «Η Διαχείριση και Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων ως Συνιστώσες του Εκσυγχρονισμού στη Δημόσια Διοίκηση» [Management and Development of Human Resources as Components of Modernization in Public Administration]. Διοικητική Ενημέρωση Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1990-1999.

Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού. (n.d.). Διαθέσιμο στο: http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmlregulations_gr/dmlregulations_gr?OpenDocument

Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού. (n.d.). Διαθέσιμο στο: http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmllaws_gr/dmllaws_gr?OpenDocument

Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού. (n.d.). Διαθέσιμο στο: http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmlcirculars_gr/dmlcirculars_gr?OpenDocument

Τμήμα Δημόσια Διοίκησης και Προσωπικού. (n.d.). Κυπριακή Δημοκρατία. Retrieved from www.mof.gov.cy

Τοπική Αυτοδιοίκηση. (n.d.). Κυπριακή Δημοκρατία. Retrieved from www.localgovernmentlearning.org.cy

Υπουργείο Εσωτερικών. (2014). Χαιρετισμός του Υπουργού Εσωτερικών κ. Σ. Χάσικου στο συνέδριο της ΣΗΔΗΚΕΚ-ΠΕΟ [Greetings from the Minister of Interior Mr. S. Hasikos at the Conference of SEDIEK-PEO]. Cyprus Government. Retrieved from <http://www.moi.gov.cy/moi/moi.nsf/All/5407527603F03931C2257C74002045B9?OpenDocume>

Χρυσ αφίνης, Γ. (2013). Η Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση. Λευκωσία: Αρχοντίδης Τυπογραφικές Επιχειρήσεις Λτδ.

Νικολάου, Η.-Τσαούσης, Γ. (2021). Εγχειρίδιο κυπριακής διοικητικής δικονομίας. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Αγγελίδης, Α.-Αγγελική, Σ. (2011). Διοικητικό Δικονομικό Δίκαιο. Λευκωσία: Έκδοση Παγκύπριου Δικηγορικού Συλλόγου.

Παρασκευά, Κ. (2017). Κυπριακό Δίκαιο: Θεωρία και Πράξη. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Μιχαηλίδης, Π.-Νικολάου, Η. (2021). Κυπριακό Διοικητικό Δίκαιο. Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.

Coucounis, G. (2012). Local Government in Cyprus. Στο Ángel Manuel Moreno (Επιμ.), Local Government in the Member States of the European Union: A Comparative Legal Perspective. Ισπανία: Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης.

Γεωργίου, Β. (2012). Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο: Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία, και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Αθήνα: Εν Τύποις.