



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ»

Διπλωματική Εργασία

με θέμα:

***«Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και οι
επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
Μελέτη περίπτωσης του Gov.gr»***

Κόντη Αγαθή

ΑΜ.: 00382

Επιβλέπων Καθηγητής: **Καραμάνης Κωνσταντίνος**

Ιωάννινα, Φεβρουάριος 2026

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Ιωάννινα, 17/02/2026

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων Καθηγητής
Καραμάνης Κωνσταντίνος
Καθηγητής
2. Μέλος Επιτροπής:
Κόλιας Γεώργιος
Αναπληρωτής Καθηγητής
3. Μέλος Επιτροπής
Γαράφας Γεώργιος
Διδάσκων – Συνεργάτης του ΠΜΣ

© Κόντη Αγαθή, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Καραμάνη Κωνσταντίνο, για την καθοδήγηση, τη διαρκή υποστήριξη και το ουσιαστικό ενδιαφέρον που επέδειξε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Οι επιστημονικές του παρατηρήσεις και οι εύστοχες υποδείξεις του συνέβαλαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της μελέτης.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες απευθύνω στον κ. Τρεμπέλη Κωνσταντίνο, Διευθυντή Πληροφορικής του Πανεπιστημιακού Νοσοκομείου Ιωαννίνων, καθώς και στον κ. Γιωτίτσα Θωμά, Αντιδήμαρχο Αναπτυξιακού Προγραμματισμού και Ψηφιακής Διακυβέρνησης του Δήμου Ιωαννιτών, για τη συμβολή, τη συνεργασία και τη στήριξή τους στο πλαίσιο της έρευνας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς η συνεισφορά τους αποτέλεσε βασικό στοιχείο για την υλοποίηση και την ολοκλήρωση της εργασίας.

Τέλος, οφείλω θερμές ευχαριστίες στην οικογένειά μου για την υπομονή, την ενθάρρυνση και τη συνεχή ηθική στήριξη που μου παρείχαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Κόντη Αγαθή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί βασικό άξονα σύγχρονων διοικητικών μεταρρυθμίσεων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την ενίσχυση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των πολιτών. Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και τις επιπτώσεις του στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και στη σχέση κράτους–πολίτη.

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της επίδρασης της ψηφιοποίησης στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών, στη διαφάνεια και τη λογοδοσία, καθώς και ο ρόλος των ψηφιακών δεξιοτήτων, της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού και των δυσκολιών που συνοδεύουν την ψηφιακή μετάβαση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη μελέτη περίπτωσης της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr.

Η εργασία βασίζεται σε ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με τη χρήση ερωτηματολογίων και γραπτών συνεντεύξεων. Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι η ψηφιοποίηση έχει συμβάλει στη βελτίωση της λειτουργίας και της προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία. Ωστόσο, αναδεικνύεται ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων, την οργανωσιακή ετοιμότητα και την αντιμετώπιση του ψηφιακού χάσματος.

Συνολικά, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα βρίσκεται σε εξέλιξη και απαιτεί ολιστική και ανθρωποκεντρική προσέγγιση για τη δημιουργία δημόσιας αξίας.

Λέξεις-κλειδιά:

Ψηφιακός μετασχηματισμός, Δημόσια Διοίκηση, Ψηφιακή διακυβέρνηση, Ποιότητα δημόσιων υπηρεσιών, Διαφάνεια, Εμπιστοσύνη πολιτών, gov.gr

ABSTRACT

The digital transformation of Public Administration constitutes a key pillar of contemporary administrative reforms, aiming to improve the quality of public services, reduce bureaucracy, and enhance transparency and citizens' trust. This master's thesis examines the digital transformation of the Greek Public Administration and its impact on the functioning of public services and the relationship between the state and citizens.

The purpose of the research is to investigate the effect of digitalization on the quality and effectiveness of public services, transparency and accountability, as well as the role of digital skills, human resource readiness, and the challenges accompanying the digital transition. Particular emphasis is placed on the case study of the Unified Digital Portal gov.gr.

The study adopts a qualitative methodological approach, using questionnaires and written interviews as data collection tools. The findings indicate that digitalization has contributed to improving the functioning and accessibility of public services, while also strengthening transparency and accountability. However, the results highlight that the success of digital transformation largely depends on the development of digital skills, organizational readiness, and the effective addressing of the digital divide.

Overall, the thesis concludes that the digital transformation of Public Administration in Greece is an ongoing process that requires a holistic and human-centered approach in order to create public value.

Keywords:

Digital transformation, Public Administration, Digital governance, Quality of public services, Transparency, Citizens' trust, gov.gr

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ-ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ	12
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	15
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	15
1.1 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα: εννοιολογική προσέγγιση	15
1.2 Τεχνολογικές εξελίξεις και ιστορική πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού	16
1.3 Κοινωνικοί και θεσμικοί παράγοντες του ψηφιακού μετασχηματισμού	17
1.4 Ψηφιοποίηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση	17
1.5 Ψηφιακή διακυβέρνηση και e-Government: διεθνείς τάσεις	19
1.6 Η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα	20
1.7 Η σχέση ψηφιακής μετάβασης και ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	23
ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	
.....	23
2.1 Νέες δεξιότητες και ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού	23
2.2 Αλλαγές σε ρόλους, διαδικασίες και οργανωτική δομή στη Δημόσια Διοίκηση	24
2.3 Αντιλήψεις και στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην ψηφιοποίηση	25
2.4 Δυσκολίες και προκλήσεις στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού	27
2.5 Βέλτιστες πρακτικές και προτάσεις για την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων στον δημόσιο τομέα	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	31
Η ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	
3.1 Ιστορική αναδρομή της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα	31
3.2 Ιστορική αναδρομή και βασικές μεταρρυθμίσεις στην ψηφιοποίηση του ελληνικού δημόσιου τομέα	32
3.3 Θεσμικό και στρατηγικό πλαίσιο ψηφιοποίησης στη δημόσια διοίκηση	34
3.3.1 Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού ως εθνικό στρατηγικό πλαίσιο	34
3.3.2 Νομοθετικό πλαίσιο ψηφιοποίησης και ψηφιακής διακυβέρνησης	35
3.3.3 Χρηματοδοτικά εργαλεία και προγράμματα ψηφιοποίησης	37
3.4 Ευρωπαϊκό και διεθνές πλαίσιο πολιτικών ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης	40
3.4.2 Διεθνές πλαίσιο: ΟΟΣΑ (OECD) και ψηφιακή διακυβέρνηση	42
3.4.3 Ευρωπαϊκό πλαίσιο: «Ψηφιακή Δεκαετία» (Digital Decade/ Digital Compass)	44

3.5 Αναγκαιότητα προσαρμογής των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	48
ΕΝΙΑΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΥΛΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ: GOV.GR	48
3.1 Θεσμικό πλαίσιο και δημιουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (gov.gr)	48
4.2 Δημιουργία και λειτουργία του gov.gr ως ενιαίο σημείο επαφής κράτους-πολίτη	49
4.3 Παρεχόμενες υπηρεσίες και λειτουργίες της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr	51
4.4 Αξιολόγηση επιπτώσεων του gov.gr στη Δημόσια Διοίκηση και στους πολίτες	52
4.5 gov.gr – Διαλειτουργικότητα	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	57
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	57
5.1. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.....	57
5.2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Ελληνικού Δημοσίου	58
5.3 Θεωρητικό Πλαίσιο Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ.....	59
5.4. Τεχνολογία, Εργασία και Δεξιότητες στον Δημόσιο Τομέα.....	61
5.5. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η Πορεία προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	62
5.6. Διαφάνεια, Δεδομένα και Λογοδοσία.....	63
5.7 Νέες Δεξιότητες και Εκπαίδευση για το Μέλλον.....	64
5.8 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης	65
5.9 Ψηφιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση.....	66
5.10 Μελέτη Περίπτωσης: Η Πλατφόρμα gov.gr	67
5.11 Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (DGI)	68
5.12 GovTech και Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση	69
5.13 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)	70
5.14 Ψηφιακή Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγής.....	70
5.15 Οικονομικές Επιπτώσεις και Ανθρώπινο Δυναμικό της Ψηφιακής Μετάβασης	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	80
ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: GOV.GR	80
6.1 Εισαγωγή	80
6.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	81
6.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	81
6.4 Μεθοδολογία της έρευνας	82
6.5 Ποιοτική έρευνα - ερωτηματολόγιο	82
6.6 Ποιοτική έρευνα – Γραπτές Συνεντεύξεις Ανώτερων Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	90
Ανάλυση Αποτελεσμάτων	90

7.1 Εισαγωγή στην Ανάλυση των Αποτελεσμάτων	90
7.2 Μέρος Α': Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων.....	90
7.2.1 Φύλο Συμμετεχόντων	91
7.2.2 Ηλικιακή Κατανομή	92
7.2.3 Εκπαιδευτικό Επίπεδο	92
7.2.4 Επαγγελματική Ιδιότητα	93
7.3 Μέρος Β': Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση	94
7.3.1 Ευχρηστία των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου.....	94
7.3.2 Αντίληψη για τη μείωση της γραφειοκρατίας μέσω της ψηφιοποίησης.....	94
7.3.3 Επίδραση των ψηφιακών υπηρεσιών στην εμπιστοσύνη προς το Δημόσιο.....	95
7.3.4 Συμβολή της ψηφιακής διακυβέρνησης στη διαφάνεια των διαδικασιών και αποφάσεων του Δημοσίου.....	96
7.3.5 Σχέση διαφάνειας και λογοδοσίας στη λειτουργία του Δημοσίου	97
7.3.6 Αυτοαξιολόγηση ψηφιακών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων.....	98
7.3.7 Ανάγκη εκπαίδευσης των πολιτών στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.....	99
7.3.8 Δυσκολίες συγκεκριμένων ομάδων πολιτών στη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.....	100
7.3.9 Αντίληψη για την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών	101
7.3.10 Συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών	102
7.3.11 Μείωση λαθών και καθυστερήσεων μέσω ψηφιακών διαδικασιών	103
7.3.12 Ρυθμός υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από τη Δημόσια Διοίκηση	104
7.3.13 Συμβολή των ψηφιακών αλλαγών στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και στην εισαγωγή καινοτομίας	105
7.3.14 Δυσκολίες και καθυστερήσεις στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από τις δημόσιες υπηρεσίες.....	106
7.3.15 Ετοιμότητα και διάθεση των δημόσιων υπηρεσιών για υιοθέτηση νέων ψηφιακών πρακτικών.....	107
7.3.16 Αίσθημα ασφάλειας κατά τη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών	108
7.3.17 Επίπεδο προστασίας προσωπικών δεδομένων από το Δημόσιο.....	109
7.3.18 Συμβολή της συνεργασίας Δημοσίου- Ιδιωτικού τομέα (GovTech) στη βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών.....	110
7.3.19 Συνολική αποτίμηση της συμβολής της ψηφιοποίησης στη βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πολίτη.....	111
7.4 Μέρος Γ': Μελέτη περίπτωσης: gov.gr	112
7.4.1 Συχνότητα χρήσης ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.....	112
7.4.2 Ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του gov.gr.....	113

7.4.4 Αξιοπιστία και λειτουργική απόδοση της πλατφόρμας gov.gr	115
7.4.6 Συνολική αποτίμηση ευρημάτων Μέρους Γ'	117
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	119
8.1 Εισαγωγή στη Συζήτηση των Αποτελεσμάτων	119
8.2 Συζήτηση ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία	120
8.2.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Μείωση της Γραφειοκρατίας	120
8.2.2 Επίδραση της Ψηφιοποίησης στην Ποιότητα Δημόσιων Υπηρεσιών	122
8.2.3 Διαφάνεια, Λογοδοσία και Εμπιστοσύνη των Πολιτών	124
8.2.4 Ψηφιακές Δεξιότητες και Ετοιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού	125
8.2.5 Δυσκολίες, Αντιστάσεις και Ψηφιακό Χάσμα	127
8.2.6 Μελέτη Περίπτωσης gov.gr: Εμπειρικά Ευρήματα και Βιβλιογραφία	129
8.3 Συνολικά Συμπεράσματα της Έρευνας	130
8.4 Προτάσεις Πολιτικής και Διοικητικές Παρεμβάσεις	132
8.4.1 Προτάσεις για την Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων	132
8.4.2 Προτάσεις για τη Βελτίωση των Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών	133
8.4.3 Προτάσεις για την Ενίσχυση της Διαλειτουργικότητας και της Διαφάνειας	133
8.5 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	134
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	135
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	140
Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας	140
Γραπτή Συνέντευξη	144

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ-ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

DESI	Digital Economy and Society Index- Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας & Κοινωνίας
EGDI	E-Government Development Index
RRF	Recovery and Relience Facility Ταμείο Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας
SDGs	Sustainable Development Goals- Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης
B.M.Ψ	Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού
Δ.Α.Δ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
E.E.	Ευρωπαϊκή Ένωση
E.K.T	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
E.Σ.Π.Α	Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης
E.Τ.Π.Α	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
Ο.Ο.Σ.Α	(OECD) Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
Π.Γ.Ν.Ι.	Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων
Σ.Α.Α	Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας
Τ.Π.Ε	Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης αποτελούν σήμερα έναν από τους κρισιμότερους άξονες διοικητικού εκσυγχρονισμού διεθνώς. Η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών, των δεδομένων και των σύγχρονων υποδομών δεν περιορίζεται στην αυτοματοποίηση επιμέρους λειτουργιών, αλλά επεκτείνεται στον συνολικό ανασχεδιασμό διαδικασιών, στην αναδιαμόρφωση των οργανωσιακών δομών και στη μεταβολή του τρόπου με τον οποίο το κράτος αλληλεπιδρά με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Παράλληλα, η μετάβαση προς ένα ψηφιακό κράτος προϋποθέτει βαθιές θεσμικές και πολιτισμικές αλλαγές, καθώς και την ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο καλείται να προσαρμοστεί σε νέους ρόλους, δεξιότητες και μορφές εργασίας.

Στο ελληνικό πλαίσιο, η πορεία της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα εξελίσσεται σταδιακά από τη δεκαετία του 1990, επηρεαζόμενη από ευρωπαϊκές στρατηγικές, χρηματοδοτικά προγράμματα και διαδοχικές μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες. Από τις πρώτες προσπάθειες μηχανοργάνωσης και ανάπτυξης υποδομών, η χώρα προχώρησε σε εμβληματικά έργα και πλατφόρμες, ενώ στη σύγχρονη φάση η ψηφιακή μετάβαση εντάσσεται σε πιο συνεκτικό στρατηγικό και θεσμικό πλαίσιο, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού και την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr). Οι εξελίξεις αυτές συνδέονται με τη διεθνή μετάβαση από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση προς την ψηφιακή διακυβέρνηση, όπου η ψηφιακή διάσταση ενσωματώνεται ήδη από το στάδιο του σχεδιασμού πολιτικών, με έμφαση στη διαλειτουργικότητα, στην αξιοποίηση δεδομένων και στην ανθρωποκεντρική παροχή υπηρεσιών.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στη διερεύνηση της ψηφιοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και ειδικότερα στις επιπτώσεις της στη λειτουργία του κράτους και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην ποιότητα των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών, στη μείωση της γραφειοκρατίας, καθώς και στις προκλήσεις που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων. Κεντρική μελέτη περίπτωσης της εργασίας αποτελεί η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr, η οποία συγκεντρώνει μεγάλο εύρος υπηρεσιών και

λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός ενιαίας ψηφιακής εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων.

Για τις ανάγκες της έρευνας υιοθετήθηκε ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω δομημένου ερωτηματολογίου κλίμακας Likert, καθώς και μέσω γραπτών δομημένων συνεντεύξεων με ανώτερα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης. Στην έρευνα συμμετείχαν 414 άτομα με διαφορετικά κοινωνικά, επαγγελματικά και μορφωτικά χαρακτηριστικά. Η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης αποσκοπεί στην αποτύπωση των αντιλήψεων, εμπειριών και στάσεων των πολιτών ως χρηστών των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και της διοικητικής οπτικής των στελεχών που καλούνται να υλοποιήσουν την ψηφιακή μετάβαση στην πράξη.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης δεν είναι μια γραμμική ή αποκλειστικά τεχνολογική διαδικασία, αλλά μια σύνθετη μεταρρυθμιστική πορεία, η οποία εξαρτάται από θεσμικούς, οργανωσιακούς και κοινωνικούς παράγοντες. Η επιτυχία του εγχειρήματος προϋποθέτει όχι μόνο τεχνολογικές λύσεις, αλλά και ανάπτυξη δεξιοτήτων, καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής, αποτελεσματικό συντονισμό και εμπιστοσύνη των πολιτών. Με την παρούσα εργασία επιδιώκεται η συμβολή στην κατανόηση της ελληνικής εμπειρίας ψηφιοποίησης, αναδεικνύοντας τόσο τα οφέλη και τις ευκαιρίες όσο και τις προκλήσεις που συνοδεύουν τη μετάβαση προς ένα περισσότερο αποτελεσματικό, διαφανές και ανθρωποκεντρικό ψηφιακό κράτος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1.1 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα: εννοιολογική προσέγγιση

Τα τελευταία χρόνια, ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αναδειχθεί σε κεντρικό άξονα εκσυγχρονισμού των κυβερνήσεων διεθνώς. Οι δημόσιοι οργανισμοί αξιοποιούν ολοένα και περισσότερο τις ψηφιακές τεχνολογίες και τα δεδομένα, όχι απλώς για την αυτοματοποίηση επιμέρους λειτουργιών, αλλά για τον συνολικό ανασχεδιασμό των βασικών τους δομών, διαδικασιών και τρόπων λειτουργίας. Η διαδικασία αυτή επηρεάζει ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο το κράτος ασκεί τη διοίκηση και αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του, μεταβάλλοντας τις σχέσεις του με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, άλλους δημόσιους φορείς και την κοινωνία των πολιτών (Lips, 2024, p. 13).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα δεν συνιστά μια απλή τεχνολογική αναβάθμιση. Αντίθετα, πρόκειται για μια βαθιά και σύνθετη διαδικασία αλλαγής, η οποία αφορά τον τρόπο σχεδιασμού και παροχής δημόσιων υπηρεσιών, τη λήψη αποφάσεων, τη διαχείριση πληροφοριών και τη συνολική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης, ωστόσο ο πυρήνας του μετασχηματισμού εντοπίζεται στις οργανωσιακές και θεσμικές αλλαγές που αυτή επιφέρει (Lips, 2024, p. 13).

Στο πλαίσιο αυτό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και με την αναβάθμιση της σχέσης κράτους–πολίτη. Η μετάβαση από τις παραδοσιακές, έντυπες και κατακερματισμένες μορφές διοίκησης σε πιο ευέλικτα, ψηφιακά και δικτυωμένα μοντέλα διακυβέρνησης αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης (Lips, 2024, p. 14).

1.2 Τεχνολογικές εξελίξεις και ιστορική πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα συχνά συνδέεται με τη διάδοση του Διαδικτύου από τη δεκαετία του 1990 και έπειτα. Ωστόσο, η αξιοποίηση της πληροφορικής τεχνολογίας στη δημόσια διοίκηση είχε ξεκινήσει αρκετές δεκαετίες νωρίτερα. Ήδη από τα μέσα του 20ού αιώνα, οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούσαν υπολογιστικά συστήματα για την εκτέλεση βασικών αριθμητικών και διαχειριστικών εργασιών, όπως η επεξεργασία δεδομένων απογραφής κ.α. (Lips, 2024, p. 14).

Κατά την περίοδο από τη δεκαετία του 1950 έως τη δεκαετία του 1980, η δημόσια διοίκηση βασίστηκε σε μεγάλης κλίμακας κεντρικά υπολογιστικά συστήματα (mainframes) για τη διαχείριση εκτεταμένων όγκων δεδομένων. Τα συστήματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν κυρίως σε φορείς όπως οι φορολογικές αρχές, οι υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας και οι εθνικές στατιστικές υπηρεσίες. Η εισαγωγή των προσωπικών υπολογιστών τη δεκαετία του 1980 σηματοδότησε μια νέα φάση, κατά την οποία οι ψηφιακές τεχνολογίες άρχισαν να ενσωματώνονται σταδιακά στην καθημερινή λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών (Lips, 2024, p. 14).

Η καθιέρωση της δικτυωμένης πληροφορικής και η ευρεία διάδοση του Διαδικτύου οδήγησαν σε μια σημαντική μετατόπιση από τα κεντρικά μοντέλα υπολογιστικής προς πιο αποκεντρωμένες μορφές οργάνωσης. Παράλληλα, νεότερες τεχνολογίες, όπως το υπολογιστικό νέφος (cloud computing), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι κινητές τεχνολογίες, οι έξυπνες εφαρμογές, η ρομποτική και η τεχνητή νοημοσύνη, ενίσχυσαν περαιτέρω τις δυνατότητες ψηφιακού μετασχηματισμού των κυβερνήσεων (Lips, 2024, pp. 15–16).

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά και η συνεχώς αυξανόμενη παραγωγή μεγάλων όγκων δεδομένων, η οποία επιτρέπει τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων και την παροχή πιο στοχευμένων και αποδοτικών δημόσιων υπηρεσιών. Οι τεχνολογικές αυτές εξελίξεις διαμορφώνουν το υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται οι σύγχρονες πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα (Lips, 2024, p. 15).

1.3 Κοινωνικοί και θεσμικοί παράγοντες του ψηφιακού μετασχηματισμού

Παρά τον καθοριστικό ρόλο της ψηφιακής τεχνολογίας και των δεδομένων, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να ερμηνευθεί αποκλειστικά ως τεχνολογικό φαινόμενο. Τα αποτελέσματα των σχετικών πρωτοβουλιών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από κοινωνικούς, θεσμικούς, νομικούς, πολιτικούς, οικονομικούς και πολιτισμικούς παράγοντες, οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και επηρεάζουν την πορεία και την έκβαση των μεταρρυθμίσεων (Lips, 2024, p. 16).

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία έχει η προοπτική της αμοιβαίας διαμόρφωσης τεχνολογίας και κοινωνίας. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η ψηφιακή τεχνολογία δεν αποτελεί ουδέτερο εργαλείο, αλλά συνδιαμορφώνεται από το κοινωνικό και θεσμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται και χρησιμοποιείται. Οι επιλογές που γίνονται σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού, της ανάπτυξης και της εφαρμογής των ψηφιακών συστημάτων επηρεάζονται από ένα σύνολο κοινωνικών και οργανωσιακών παραμέτρων, οδηγώντας συχνά σε διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με το πλαίσιο εφαρμογής (Lips, 2024, p. 15).

Η κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού ως κοινωνικού φαινομένου επιτρέπει την ερμηνεία τόσο των επιτυχιών όσο και των αποτυχιών των σχετικών πρωτοβουλιών. Η απόκλιση μεταξύ των αρχικών προσδοκιών και των πραγματικών αποτελεσμάτων αποτελεί συχνό φαινόμενο στον δημόσιο τομέα και αναδεικνύει την ανάγκη συνδυασμού τεχνολογικών λύσεων με οργανωσιακές αλλαγές, ανάπτυξη δεξιοτήτων και προσαρμογή της διοικητικής κουλτούρας (Lips, 2024, p. 16).

1.4 Ψηφιοποίηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση

1.4.1 Η έννοια της ψηφιοποίησης (Digitization)

Η ψηφιοποίηση αναφέρεται στη μετατροπή της πληροφορίας από αναλογική σε ψηφιακή μορφή, καθώς και στη βασική αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής για την αυτοματοποίηση επιμέρους διοικητικών εργασιών. Στη δημόσια διοίκηση, η ψηφιοποίηση περιλαμβάνει πρακτικές όπως η ψηφιακή αρχειοθέτηση εγγράφων, η χρήση ηλεκτρονικών αρχείων και εφαρμογών γραφείου, καθώς και η αντικατάσταση χειροκίνητων διαδικασιών με ψηφιακές. Πρόκειται για ένα αρχικό στάδιο ψηφιακής

μετάβασης, το οποίο εστιάζει κυρίως στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ταχύτητας εκτέλεσης των υφιστάμενων διαδικασιών, χωρίς να μεταβάλλεται ουσιαστικά ο τρόπος λειτουργίας ή η οργανωτική δομή των δημόσιων οργανισμών. (Ξανθοπούλου & Πλυμάκης, 2021, pp. 62–63)

1.4.2 Ψηφιοποίηση διαδικασιών (Digitalization)

Η ψηφιοποίηση διαδικασιών συνιστά ένα επόμενο στάδιο, το οποίο υπερβαίνει την απλή μετατροπή της πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή και αφορά τη συστηματική χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για τον ανασχεδιασμό και τη βελτίωση διοικητικών διαδικασιών. Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η digitalization συνδέεται με την αναδιοργάνωση ροών εργασίας, τη διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων και τη βελτίωση της αλληλεπίδρασης μεταξύ κράτους και πολιτών.

Η ψηφιοποίηση διαδικασιών βελτιώνει την αποδοτικότητα των υφιστάμενων διοικητικών πρακτικών, χωρίς να συνεπάγεται βαθιές αλλαγές στο οργανωτικό, θεσμικό και λειτουργικό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης. (Ξανθοπούλου & Πλυμάκης, 2021, p. 63)

1.4.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation)

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός εξειδικεύεται ως μια βαθύτερη και πολυδιάστατη διαδικασία αλλαγής, η οποία δεν περιορίζεται στην τεχνολογική αναβάθμιση ή στη βελτίωση επιμέρους διαδικασιών. Αντίθετα, περιλαμβάνει τον συνολικό επαναπροσδιορισμό του τρόπου λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, των διοικητικών και οργανωσιακών μοντέλων, καθώς και των σχέσεων με τους πολίτες και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στον δημόσιο τομέα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέεται με τη δημιουργία δημόσιας αξίας, τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης. (Ξανθοπούλου & Πλυμάκης, 2021, pp. 63–64)

1.4.4 Ψηφιοποίηση, ψηφιακή διακυβέρνηση και δημόσια αξία

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνδέονται άμεσα με την έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης. Η ψηφιακή διακυβέρνηση αφορά τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και

επικοινωνιών για τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών, την ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της συμμετοχής των πολιτών. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η ψηφιακή διακυβέρνηση προϋποθέτει ώριμες μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού και συνεργατικά μοντέλα διακυβέρνησης, με στόχο τη δημιουργία κοινωνικής και δημόσιας αξίας. (Ξανθοπούλου & Πλυμάκης, 2021, p. 64)

1.4.5 Διάκριση των εννοιών και σημασία για τη δημόσια διοίκηση

Συνολικά, η ψηφιοποίηση διαδικασιών και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελούν διακριτές αλλά αλληλένδετες φάσεις ψηφιακής ωρίμανσης της δημόσιας διοίκησης. Η ψηφιοποίηση λειτουργεί ως αναγκαία βάση, η ψηφιοποίηση διαδικασιών εισάγει βελτιώσεις στη λειτουργία των οργανισμών, ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιφέρει βαθιές οργανωσιακές, θεσμικές και πολιτισμικές αλλαγές.

Η κατανόηση αυτής της διάκρισης είναι κρίσιμη για την ανάλυση της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα και των επιπτώσεών της στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αναδεικνύει ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί χωρίς συνοδευτικές οργανωσιακές αλλαγές. (Ξανθοπούλου & Πλυμάκης, 2021, pp. 62–64)

1.5 Ψηφιακή διακυβέρνηση και e-Government: διεθνείς τάσεις

Σε διεθνές επίπεδο παρατηρείται μια σαφής εννοιολογική και πρακτική μετάβαση από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) προς την ψηφιακή διακυβέρνηση (digital government). Ενώ το e-Government επικεντρωνόταν κυρίως στην ψηφιοποίηση υφιστάμενων διοικητικών διαδικασιών και στην ηλεκτρονική παροχή δημόσιων υπηρεσιών, η ψηφιακή διακυβέρνηση υιοθετεί μια πιο ολιστική προσέγγιση, η οποία ενσωματώνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ίδιο τον πυρήνα της δημόσιας διοίκησης. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τον επανασχεδιασμό πολιτικών, διαδικασιών και οργανωτικών δομών με βάση τις ψηφιακές δυνατότητες και τις ανάγκες των χρηστών, αντί της απλής μεταφοράς αναλογικών πρακτικών σε ψηφιακό περιβάλλον (OECD, 2024, pp. 7–8).

Στο πλαίσιο αυτό, οι διεθνείς τάσεις στη δημόσια διοίκηση αναδεικνύουν τη σημασία της ενσωμάτωσης της ψηφιακής διάστασης ήδη από το στάδιο του σχεδιασμού των πολιτικών («digital by design»), της αξιοποίησης δεδομένων ως

στρατηγικού πόρου για τη λήψη αποφάσεων, καθώς και της παροχής δημόσιων υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, στη συνεργασία μεταξύ φορέων και στη μετάβαση προς μοντέλα διακυβέρνησης που λειτουργούν ως ψηφιακές πλατφόρμες, ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη συμμετοχή και την προληπτική παροχή υπηρεσιών (OECD, 2024, pp. 8–9).

Η ψηφιακή διακυβέρνηση, επομένως, δεν περιορίζεται στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, αλλά συνδέεται άμεσα με βαθύτερες θεσμικές και οργανωσιακές αλλαγές. Οι κυβερνήσεις καλούνται να αναπτύξουν νέες ικανότητες, να προσαρμόσουν τις διοικητικές τους πρακτικές και να καλλιεργήσουν κουλτούρα καινοτομίας, ώστε να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά τις ψηφιακές τεχνολογίες προς όφελος της κοινωνίας και της οικονομίας. Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η επιτυχία της ψηφιακής διακυβέρνησης εξαρτάται λιγότερο από την ίδια την τεχνολογία και περισσότερο από τον τρόπο με τον οποίο αυτή εντάσσεται στο ευρύτερο θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο (OECD, 2024, p. 9).

1.6 Η έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα αποτελεί βασική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική παροχή δημόσιων υπηρεσιών και την υλοποίηση των κυβερνητικών πολιτικών. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, η δημόσια διοίκηση λειτουργεί σε ένα πλαίσιο αυξημένων θεσμικών, νομικών και πολιτικών περιορισμών, γεγονός που καθιστά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού περισσότερο προσανατολισμένη στη συμμόρφωση, τη λογοδοσία και την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Η ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνει λειτουργίες όπως η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάπτυξη δεξιοτήτων, οι οποίες επηρεάζονται άμεσα από τις οργανωσιακές δομές και την κυρίαρχη διοικητική κουλτούρα (Durokifa κ.α., 2024, pp. 39–40).

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα βρίσκεται σε φάση μετάβασης, καθώς καλείται να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις ενός ταχέως μεταβαλλόμενου ψηφιακού περιβάλλοντος. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει ουσιαστικά τις πρακτικές ΔΑΔ, μεταβάλλοντας τόσο τις εσωτερικές διαδικασίες όσο και τον ρόλο των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού. Η εισαγωγή ψηφιακών

τεχνολογιών δημιουργεί νέες δυνατότητες για βελτίωση της αποδοτικότητας, μείωση της γραφειοκρατίας και ενίσχυση της διαφάνειας, αλλά ταυτόχρονα αναδεικνύει προκλήσεις όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και οι θεσμικοί περιορισμοί (Durokifa κ.α., 2024, pp. 40–41).

Η αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα προϋποθέτει πλέον τη στρατηγική ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών, καθώς και την ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και ρόλων για τα στελέχη της διοίκησης προσωπικού. Η μετάβαση προς πιο ευέλικτα, ψηφιακά υποστηριζόμενα μοντέλα ΔΑΔ επιτρέπει στους δημόσιους οργανισμούς να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών και να ενισχύουν την οργανωσιακή τους αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, η επιτυχία αυτής της μετάβασης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ύπαρξη κατάλληλης ηγεσίας, την καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας και τη συνεχή ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Durokifa κ.α., 2024, pp. 41–42).

1.7 Η σχέση ψηφιακής μετάβασης και ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα

Η ψηφιακή μετάβαση στη δημόσια διοίκηση συνδέεται άμεσα με τον ρόλο και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι τεχνολογικές αλλαγές δεν μπορούν να αποδώσουν χωρίς την ενεργή συμμετοχή και προσαρμογή των δημοσίων υπαλλήλων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο την εισαγωγή νέων πληροφοριακών συστημάτων, αλλά προϋποθέτει αλλαγές στον τρόπο εργασίας, στη λήψη αποφάσεων και στην οργανωσιακή κουλτούρα, στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο (Lips, 2024, pp. 15–16).

Στο πλαίσιο αυτό, η ψηφιακή μετάβαση επηρεάζει ουσιαστικά τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να αναπτύξουν νέες ψηφιακές δεξιότητες, να επαναπροσδιορίσουν ρόλους και αρμοδιότητες και να επενδύσουν στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους. Η ανάγκη για upskilling και reskilling αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, καθώς η έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων μπορεί να περιορίσει την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων και να ενισχύσει την αντίσταση στην αλλαγή (Durokifa et al., 2024, pp. 40–41).

Παράλληλα, η ψηφιακή μετάβαση μεταβάλλει τον ρόλο των στελεχών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία καλούνται πλέον να λειτουργήσουν στρατηγικά,

υποστηρίζοντας την οργανωσιακή προσαρμογή και την καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας. Η ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων στις πρακτικές ΔΑΔ μπορεί να συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, στη βελτίωση της διαφάνειας και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του προσωπικού. Ωστόσο, η επιτυχία αυτών των αλλαγών εξαρτάται από την ύπαρξη κατάλληλης ηγεσίας, θεσμικής υποστήριξης και μηχανισμών αλλαγής κουλτούρας στον δημόσιο τομέα (Durokifa et al., 2024, pp. 41–42).

Σε διεθνές επίπεδο, η ψηφιακή διακυβέρνηση αναγνωρίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως βασικό πυλώνα ψηφιακής ωριμότητας των δημόσιων οργανισμών. Σύμφωνα με τις διεθνείς τάσεις, η αποτελεσματική ψηφιακή μετάβαση απαιτεί δημόσιους υπαλλήλους με ψηφιακές ικανότητες, προσανατολισμό στον πολίτη και ικανότητα συνεργασίας σε διαλειτουργικά και δικτυωμένα περιβάλλοντα. Η έμφαση μετατοπίζεται από την απλή τεχνική κατάρτιση προς την ανάπτυξη σύνθετων δεξιοτήτων, όπως η προσαρμοστικότητα, η καινοτομία και η διαχείριση αλλαγών (OECD, 2024, pp. 7–9).

Συνεπώς, η σχέση ψηφιακής μετάβασης και ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα είναι αμφίδρομη. Από τη μία πλευρά, οι ψηφιακές τεχνολογίες μετασχηματίζουν τις πρακτικές διοίκησης προσωπικού και τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Από την άλλη, η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση, τις δεξιότητες και την ικανότητα προσαρμογής των δημοσίων υπαλλήλων. Η κατανόηση αυτής της αλληλεξάρτησης είναι κρίσιμη για την ανάλυση των επιπτώσεων της ψηφιοποίησης στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. (Lips, 2024, p. 16).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Νέες δεξιότητες και ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης δεν περιορίζεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογικών εργαλείων, αλλά επιφέρει ουσιαστικές μεταβολές στο προφίλ δεξιοτήτων που απαιτούνται από το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα. Σύμφωνα με τη μελέτη των Deloitte & ΣΕΒ (2022), η μετάβαση προς ένα ψηφιακά ώριμο κράτος προϋποθέτει την ενίσχυση τόσο των βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων όσο και εξειδικευμένων ικανοτήτων που σχετίζονται με τη διαχείριση δεδομένων, τη χρήση πληροφοριακών συστημάτων και την κατανόηση ψηφιακών διαδικασιών. Η έλλειψη τέτοιων δεξιοτήτων αναγνωρίζεται ως ένας από τους βασικότερους ανασταλτικούς παράγοντες για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 5–6).

Πέρα από τις τεχνικές δεξιότητες, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία των οριζόντιων και γνωσιακών δεξιοτήτων (soft skills), όπως η προσαρμοστικότητα, η συνεργασία, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η κατανόηση της ψηφιακής αλλαγής ως συνεχούς διαδικασίας. Η ψηφιοποίηση μεταβάλλει τον τρόπο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων, εισάγοντας νέα ψηφιακά εργαλεία, αυτοματοποιημένες ροές εργασίας και διαλειτουργικά συστήματα, γεγονός που απαιτεί συνεχή μάθηση και αναβάθμιση γνώσεων. Η ανάγκη αυτή καθιστά την εκπαίδευση και την επιμόρφωση κρίσιμο πυλώνα της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού του ανθρώπινου δυναμικού (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 6–7).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αναγκαιότητα μετάβασης από αποσπασματικά προγράμματα κατάρτισης σε συστηματικές πολιτικές ανάπτυξης δεξιοτήτων. Σύμφωνα με την ανάλυση, η αποτελεσματική ψηφιακή μετάβαση απαιτεί στοχευμένα προγράμματα upskilling και reskilling, τα οποία συνδέονται άμεσα με τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών και τον επανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών και αντιμετωπίζονται όχι ως συμπληρωματικές δράσεις, αλλά ως βασική επένδυση για τη βιωσιμότητα των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων και τη βελτίωση της

ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p.7).

Τέλος, η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της εμπιστοσύνης στη Δημόσια Διοίκηση. Δημόσιοι υπάλληλοι με επαρκείς ψηφιακές γνώσεις μπορούν να αξιοποιούν αποτελεσματικότερα τις ψηφιακές πλατφόρμες, να μειώνουν τον διοικητικό φόρτο και να υποστηρίζουν πιο ανθρωποκεντρικά μοντέλα εξυπηρέτησης. Η ανάγκη αυτή δεν αφορά μόνο την ατομική κατάρτιση των υπαλλήλων, αλλά συνδέεται άμεσα με ευρύτερες αλλαγές σε ρόλους, διαδικασίες και οργανωτικές δομές, . (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 7–8)

2.2 Αλλαγές σε ρόλους, διαδικασίες και οργανωτική δομή στη Δημόσια Διοίκηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης επιφέρει ουσιαστικές αλλαγές όχι μόνο στις απαιτούμενες δεξιότητες, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται και λειτουργεί η εργασία εντός των δημόσιων οργανισμών. Η μετάβαση σε ψηφιακές, αυτοματοποιημένες και διαλειτουργικές διαδικασίες μεταβάλλει το περιεχόμενο των διοικητικών ρόλων, περιορίζοντας επαναλαμβανόμενες γραφειοκρατικές εργασίες ρουτίνας και ενισχύοντας καθήκοντα που σχετίζονται με τον έλεγχο, τον συντονισμό και τη διαχείριση πληροφοριών (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 18–19).

Η αλλαγή αυτή συνοδεύεται από την ανάδυση νέων λειτουργικών ρόλων στη Δημόσια Διοίκηση, όπως υπεύθυνοι ψηφιακών έργων, συντονιστές διαλειτουργικότητας, στελέχη ανάλυσης δεδομένων και υπεύθυνοι ψηφιακής ασφάλειας. Οι ρόλοι αυτοί δεν αντικαθιστούν απαραίτητα τις παραδοσιακές διοικητικές θέσεις, αλλά λειτουργούν συμπληρωματικά, υποστηρίζοντας τον επανασχεδιασμό διαδικασιών και τη μετάβαση σε πιο ευέλικτα και αποδοτικά μοντέλα λειτουργίας (McKinsey & Company, 2020, p. 6–8).

Παράλληλα, η ψηφιοποίηση επιδρά στη δομή των οργανισμών, καθώς περιορίζει τη λειτουργία διοικητικών «σιλό» και ενισχύει την ανάγκη για οριζόντιο συντονισμό και διατμηματική συνεργασία. Η αξιοποίηση κοινών πληροφοριακών συστημάτων και ενιαίων ψηφιακών πλατφορμών καθιστά αναγκαία τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών και ιεραρχικών επιπέδων, ενισχύοντας τη μετάβαση από

κάθετα σε πιο οριζόντια οργανωτικά σχήματα, μεταβάλλοντας παραδοσιακά ιεραρχικά πρότυπα οργάνωσης (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 20–21).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα δεν μπορεί να αποδώσει χωρίς αντίστοιχες οργανωτικές αλλαγές. Η εισαγωγή ψηφιακών τεχνολογιών απαιτεί αναθεώρηση ρόλων, σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικού συντονισμού, προκειμένου να αποφευχθεί η απλή «ψηφιοποίηση της γραφειοκρατίας» χωρίς ουσιαστικά οφέλη. (Jerab, 2021, p. 12–14).

Επιπλέον, η ψηφιοποίηση μεταβάλλει τις ίδιες τις διοικητικές διαδικασίες, καθώς εισάγει αυτοματοποιημένες ροές εργασίας, ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων και ψηφιακή διακίνηση πληροφοριών. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και με τους πολίτες, απαιτώντας μεγαλύτερη ευελιξία, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και προσαρμογή σε δυναμικά εργασιακά περιβάλλοντα (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 21–22).

Η επιτυχής προσαρμογή των διαδικασιών προϋποθέτει σαφή σύνδεση μεταξύ τεχνολογικών αλλαγών και οργανωσιακού σχεδιασμού. Η απουσία οργανωτικής αναδιάρθρωσης συχνά οδηγεί σε σύγχυση ρόλων, επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και αντίσταση στην αλλαγή από το προσωπικό, γεγονός που υπονομεύει την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων (Jerab, 2021, p. 14–16).

Συνολικά, οι αλλαγές σε ρόλους, διαδικασίες και οργανωτική δομή αναδεικνύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί μια βαθιά διοικητική μεταρρύθμιση και όχι απλώς τεχνολογική αναβάθμιση. Η προσαρμογή των οργανισμών σε νέα πρότυπα λειτουργίας συνιστά κρίσιμη προϋπόθεση για τη βιώσιμη αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων και για τη βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αξιοπιστίας των δημόσιων υπηρεσιών. (McKinsey & Company, 2020, p. 9).

2.3 Αντιλήψεις και στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην ψηφιοποίηση

Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης δεν αποτελεί μόνο τεχνολογική ή οργανωτική μεταρρύθμιση, αλλά συνδέεται άμεσα με τις αντιλήψεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των δημοσίων υπαλλήλων που καλούνται να την υλοποιήσουν στην πράξη. Η επιτυχία των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό αποδοχής και εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού, οι τεχνολογίες από

μόνες τους δεν επαρκούν για να επιφέρουν ουσιαστική και βιώσιμη αλλαγή στη δημόσια διοίκηση (UNESCO & Broadband Commission, 2022, p. 27–28).

Σύμφωνα με τη μελέτη Deloitte & ΣΕΒ (2022), οι στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην ψηφιοποίηση παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση. Από τη μία πλευρά, καταγράφεται θετική αντίληψη ως προς τα οφέλη των ψηφιακών εργαλείων, ιδίως σε ότι αφορά τη μείωση της γραφειοκρατίας, την ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν ότι οι ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να απλοποιήσουν τις καθημερινές διοικητικές διαδικασίες και να περιορίσουν επαναλαμβανόμενες και χρονοβόρες εργασίες ρουτίνας. (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 24–25).

Παράλληλα, ωστόσο, αναδεικνύονται και επιφυλάξεις ή αρνητικές στάσεις, οι οποίες συνδέονται κυρίως με την ανασφάλεια απέναντι στην αλλαγή, τον φόβο απώλειας ρόλου ή ελέγχου, καθώς και την έλλειψη επαρκών ψηφιακών δεξιοτήτων. Η UNESCO επισημαίνει ότι η ψηφιοποίηση συχνά βιώνεται από τους υπαλλήλους ως επιβαλλόμενη μεταρρύθμιση «από τα πάνω», χωρίς επαρκή διαβούλευση ή συμμετοχή των ίδιων των υπαλλήλων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε παθητική αντίσταση ή περιορισμένη αποδοχή, ιδιαίτερα όταν δεν συνοδεύεται από επαρκή ενημέρωση και συμμετοχή στη διαδικασία αλλαγής (UNESCO & Broadband Commission, 2022, p. 29–30).

Ιδιαίτερη σημασία έχουν οι αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη σχέση ψηφιοποίησης και φόρτου εργασίας. Αν και οι ψηφιακές υπηρεσίες στοχεύουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας, σε μεταβατικό στάδιο συχνά παρατηρείται αύξηση των απαιτήσεων, καθώς οι υπάλληλοι καλούνται να εξυπηρετούν παράλληλα ψηφιακές και παραδοσιακές διαδικασίες. Η εμπειρία αυτή μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη στάση τους απέναντι στην ψηφιοποίηση, εάν δεν υπάρξει έγκαιρη οργανωτική προσαρμογή, σαφής ανακατανομή αρμοδιοτήτων, επαρκής υποστήριξη του προσωπικού και σαφής ανακατανομή αρμοδιοτήτων (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 26).

Επιπλέον, η στάση των υπαλλήλων επηρεάζεται από τον βαθμό εμπιστοσύνης προς τα ψηφιακά συστήματα και τη διοίκηση. Η UNESCO υπογραμμίζει ότι ζητήματα όπως η προστασία προσωπικών δεδομένων, η κυβερνοασφάλεια και η αξιοπιστία των πληροφοριακών συστημάτων διαμορφώνουν καθοριστικά τις αντιλήψεις του προσωπικού. Όταν οι υπάλληλοι δεν αισθάνονται επαρκώς

προστατευμένοι ή δεν εμπιστεύονται τη σταθερότητα των ψηφιακών υποδομών, είναι πιθανό να υιοθετήσουν επιφυλακτική στάση απέναντι στις ψηφιακές αλλαγές (UNESCO & Broadband Commission, 2022, p. 31–32).

Τέλος, τόσο η διεθνής όσο και η ελληνική εμπειρία καταδεικνύουν ότι οι θετικές στάσεις απέναντι στην ψηφιοποίηση ενισχύονται όταν οι δημόσιοι υπάλληλοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αλλαγής, λαμβάνουν συστηματική εκπαίδευση και αντιλαμβάνονται ότι η ψηφιοποίηση λειτουργεί υποστηρικτικά και όχι απειλητικά για τον επαγγελματικό τους ρόλο. Η καλλιέργεια κουλτούρας συνεργασίας, μάθησης και εμπιστοσύνης αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας για τη βιώσιμη ενσωμάτωση και την κοινωνική αποδοχή των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 27–28).

2.4 Δυσκολίες και προκλήσεις στην προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης συνοδεύεται από σημαντικές προκλήσεις που αφορούν άμεσα την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες συνθήκες εργασίας. Σύμφωνα με την έκθεση του ΣΕΠΕ «Η Ψηφιακή Ελλάδα το 2040», μία από τις βασικότερες δυσκολίες εντοπίζεται στο υφιστάμενο χάσμα ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού διαθέτει περιορισμένες ή ξεπερασμένες ψηφιακές γνώσεις, γεγονός που δυσχεραίνει την αποτελεσματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και επιβραδύνει την υλοποίηση και εδραίωση ψηφιακών μεταρρυθμίσεων. (ΣΕΠΕ, 2021, p. 6–7).

Μια επιπλέον κρίσιμη πρόκληση αφορά την αντίσταση των εργαζομένων στις αλλαγές που επιφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη φύση της εργασίας. Η μετάβαση σε ψηφιακά και υβριδικά μοντέλα εργασίας, η χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων και η αναδιάρθρωση των ρόλων δημιουργούν συχνά αβεβαιότητα, φόβο απώλειας θέσεων εργασίας και μειωμένη αποδοχή των νέων πρακτικών. Όπως επισημαίνεται στην έκθεση του ΣΕΠΕ, η τεχνολογία λειτουργεί ως «δύναμη διατάραξης», απαιτώντας από το ανθρώπινο δυναμικό αυξημένη προσαρμοστικότητα και συνεχή μάθηση, στοιχεία που δεν είναι πάντοτε εύκολα αποδεκτά σε οργανισμούς με παραδοσιακές διοικητικές κουλτούρες (ΣΕΠΕ, 2021, p. 8–9).

Παράλληλα, αναδεικνύεται ως σημαντική πρόκληση η οργανωσιακή ακαμψία της Δημόσιας Διοίκησης. Η ύπαρξη ιεραρχικών δομών, γραφειοκρατικών διαδικασιών και περιορισμένης ευελιξίας δυσχεραίνει την ταχεία ενσωμάτωση νέων ψηφιακών πρακτικών και τη διαμόρφωση ευέλικτων ομάδων εργασίας. Η έκθεση του ΣΕΠΕ τονίζει ότι η επιτυχής προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού αλλαγές όχι μόνο στις δεξιότητες των εργαζομένων αλλά και στον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και στη διοικητική δομή των οργανισμών, με έμφαση στη συνεργασία, στη διαλειτουργικότητα και στη χρήση ψηφιακών εργαλείων (ΣΕΠΕ, 2021, p. 9–10).

Επιπρόσθετα, οι προκλήσεις που συνδέονται με το «μέλλον της εργασίας» εντείνονται από τη ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη. Η ανάγκη συνεχούς επανακατάρτισης (reskilling) και αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling) δημιουργεί πιέσεις τόσο στους εργαζομένους όσο και στους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι καλούνται να αναπτύξουν σταθερές δομές διά βίου μάθησης. Σύμφωνα με τη μελέτη των Deloitte & ΣΕΒ, η έλλειψη συστηματικών πολιτικών εκπαίδευσης ενδέχεται να οδηγήσει σε άνισες ταχύτητες προσαρμογής μεταξύ διαφορετικών ομάδων υπαλλήλων, ενισχύοντας το εσωτερικό ψηφιακό χάσμα στη Δημόσια Διοίκηση (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 22–23).

Τέλος, η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού δυσχεραίνεται και από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι δημογραφικές εξελίξεις και το φαινόμενο του brain drain. Η έκθεση του ΣΕΠΕ επισημαίνει ότι η απώλεια εξειδικευμένου ανθρώπινου κεφαλαίου και η γήρανση του εργατικού δυναμικού περιορίζουν τη δυνατότητα της Δημόσιας Διοίκησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών απαιτεί συνδυασμό θεσμικών παρεμβάσεων, επενδύσεων στην εκπαίδευση και ενίσχυσης μιας διοικητικής κουλτούρας προσαρμογής, μάθησης και καινοτομίας, η οποία να υποστηρίζει ενεργά τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. (ΣΕΠΕ, 2021, p. 10–11).

2.5 Βέλτιστες πρακτικές και προτάσεις για την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων στον δημόσιο τομέα

Η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων στον δημόσιο τομέα αναγνωρίζεται διεθνώς ως βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης και ψηφιακού μετασχηματισμού. Το πλαίσιο του ΟΟΣΑ για το

ψηφιακό ταλέντο και τις δεξιότητες στον δημόσιο τομέα τονίζει ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μεμονωμένη δράση κατάρτισης, αλλά ως στρατηγική επένδυση που συνδέεται άμεσα με τη διοικητική μεταρρύθμιση, τον οργανωσιακό μετασχηματισμό και τη βελτίωση της δημόσιας αξίας (OECD, 2021, p. 6–7).

Μία βασική βέλτιστη πρακτική αφορά τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων πλαισίων ψηφιακών δεξιοτήτων για τον δημόσιο τομέα. Ο ΟΟΣΑ επισημαίνει ότι τα κράτη οφείλουν να προσδιορίζουν με σαφήνεια τις απαιτούμενες δεξιότητες για διαφορετικούς ρόλους και επίπεδα ευθύνης, διαχωρίζοντας τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες από τις εξειδικευμένες ικανότητες, όπως η ανάλυση δεδομένων, η διαχείριση ψηφιακών έργων και η αξιοποίηση αναδυόμενων τεχνολογιών (OECD, 2021, p. 8–9).

Παράλληλα, ο ΟΟΣΑ υπογραμμίζει τη σημασία της συστηματικής ανάπτυξης ψηφιακού ταλέντου μέσω στοχευμένων πολιτικών προσέλευσης, διατήρησης και εξέλιξης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Η έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων στον δημόσιο τομέα αναγνωρίζεται ως διαρθρωτικό εμπόδιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά και για τη βιώσιμη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, γεγονός που καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση νέων μοντέλων σταδιοδρομίας, κινήτρων και συνεχούς επαγγελματικής ανάπτυξης (OECD, 2021, p. 10–12).

Συμπληρωματικά, τα στοιχεία του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) αναδεικνύουν την ανάγκη ενίσχυσης των βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων σε ευρεία κλίμακα. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μόνο το 58% του πληθυσμού της Ευρωπαϊκής Ένωσης διαθέτει τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες, γεγονός που επηρεάζει έμμεσα αλλά ουσιαστικά και τη λειτουργική ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να υλοποιούν ψηφιακές μεταρρυθμίσεις. (European Commission, 2020, p. 3–4).

Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται στη διά βίου μάθηση και στη συνεχή αναβάθμιση δεξιοτήτων (upskilling και reskilling) των δημοσίων υπαλλήλων. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισημαίνει ότι τα κράτη-μέλη που επενδύουν συστηματικά στην εκπαίδευση στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα ψηφιακής ετοιμότητας και μεγαλύτερη αποδοχή των ψηφιακών αλλαγών από το ανθρώπινο δυναμικό (European Commission, 2020, p. 5–6).

Τέλος, τόσο ο ΟΟΣΑ όσο και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προτείνουν την ενσωμάτωση των πολιτικών ψηφιακών δεξιοτήτων σε ευρύτερα εθνικά και ευρωπαϊκά στρατηγικά πλαίσια. Η σύνδεση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού με σαφείς στόχους ψηφιακής διακυβέρνησης, η αξιολόγηση των δεξιοτήτων και η παρακολούθηση της προόδου αναγνωρίζονται ως κρίσιμες προϋποθέσεις για τη βιώσιμη προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής και στη δημιουργία διοικητικής ικανότητας για τον μακροπρόθεσμο ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους. (OECD, 2021, p. 13–14· European Commission, 2020, p. 7–8)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 Ιστορική αναδρομή της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα

Η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα συνδέεται ιστορικά με τον ευρύτερο στόχο του διοικητικού εκσυγχρονισμού, ο οποίος έχει αποτελέσει διαχρονικά βασική προτεραιότητα των κυβερνήσεων διεθνώς. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, και στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η εισαγωγή και σταδιακή διάδοση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) άρχισε να μεταβάλλει τον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών. Κατά την αρχική αυτή φάση, η ψηφιοποίηση επικεντρώθηκε κυρίως στην υποστήριξη διοικητικών και γραφειοκρατικών λειτουργιών, όπως η αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων, χωρίς να μεταβάλλεται ουσιαστικά η οργανωσιακή δομή ή οι διοικητικές διαδικασίες. Οι ψηφιακές τεχνολογίες λειτουργούσαν κυρίως ως εργαλεία υποστήριξης της υφιστάμενης διοίκησης χωρίς να επιφέρει ουσιαστικές αλλαγές στη διοικητική κουλτούρα ή στη δομή του ελληνικού δημόσιου τομέα κατά την αρχική αυτή φάση. (Terlizzi, 2021, p. 5).

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έπειτα, η ευρεία διάδοση του Διαδικτύου σηματοδότησε μια νέα φάση στην πορεία της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα. Πολλές χώρες άρχισαν να διαμορφώνουν εθνικά προγράμματα και στρατηγικά οράματα για την ανάπτυξη της λεγόμενης «κοινωνίας της πληροφορίας», αναγνωρίζοντας τις δυνατότητες των ΤΠΕ για τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και της σχέσης κράτους–πολίτη. Η εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών συνέβαλε στη σταδιακή μετατόπιση από παραδοσιακά, ιεραρχικά μοντέλα διοίκησης προς πιο δικτυωμένες και αποκεντρωμένες μορφές οργάνωσης. Παράλληλα, οι πολίτες άρχισαν να αποκτούν πιο ενεργό ρόλο, καθώς δεν περιοριζόνταν πλέον στον ρόλο του παθητικού αποδέκτη υπηρεσιών, αλλά συμμετείχαν περισσότερο στη διοικητική αλληλεπίδραση με το κράτος. Οι εξελίξεις αυτές δεν επηρέασαν μόνο τη σχέση κράτους–πολίτη, αλλά είχαν άμεσες συνέπειες και στην εσωτερική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. (Terlizzi, 2021, pp. 5–6).

Η ενίσχυση της ψηφιοποίησης είχε άμεσες επιπτώσεις και στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Η χρήση των ΤΠΕ οδήγησε σε μια μετάβαση από τη λεγόμενη «γραφειοκρατία επιπέδου δρόμου» σε μορφές «γραφειοκρατίας επιπέδου συστήματος» φαινόμενο που στην ελληνική περίπτωση συνδέθηκε κυρίως με την αυξανόμενη εξάρτηση από πληροφοριακά συστήματα για τη διαχείριση διοικητικών διαδικασιών, όπου τα πληροφοριακά συστήματα διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στη διαχείριση των διοικητικών διαδικασιών. Σε αυτό το πλαίσιο, η ψηφιοποίηση δεν περιορίζεται στην τεχνική διάσταση, αλλά επηρεάζει τις οργανωσιακές πρακτικές, τις απαιτούμενες δεξιότητες των δημοσίων υπαλλήλων και τις εργασιακές σχέσεις εντός της δημόσιας διοίκησης, προετοιμάζοντας το έδαφος για την ανάπτυξη πιο συστηματικών πολιτικών ψηφιοποίησης και ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. (Terlizzi, 2021, p. 6).

3.2 Ιστορική αναδρομή και βασικές μεταρρυθμίσεις στην ψηφιοποίηση του ελληνικού δημόσιου τομέα

Η πορεία της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα ξεκινά ήδη από τη δεκαετία του 1990, στο πλαίσιο της ευρύτερης ευρωπαϊκής στρατηγικής για τη μετάβαση προς την κοινωνία της πληροφορίας, με κύρια έμφαση στην προσαρμογή της ελληνικής δημόσιας διοίκησης στις νέες τεχνολογικές απαιτήσεις. Κατά την αρχική αυτή φάση, η έμφαση δόθηκε κυρίως στην απόκτηση βασικών τεχνολογικών υποδομών και στη σταδιακή εισαγωγή πληροφοριακών συστημάτων στη δημόσια διοίκηση, ενώ η οργανωσιακή και λειτουργική αναδιάρθρωση παρέμενε περιορισμένη. Η πολυπλοκότητα του διοικητικού συστήματος, οι ελλείψεις σε μηχανοργάνωση και οι χαμηλές επενδύσεις στις ΤΠΕ αποτέλεσαν βασικά εμπόδια για την ταχεία πρόοδο της ψηφιοποίησης (Μιχιώτης & Ρωσσίδης, 2023, p. 120).

Σημαντική ώθηση στην ψηφιοποίηση του ελληνικού δημόσιου τομέα δόθηκε μέσω της ευρωπαϊκής χρηματοδότησης, κυρίως κατά την περίοδο του Β΄ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (1994–1999) και του Γ΄ ΚΠΣ (2000–2006). Κατά το Β΄ ΚΠΣ υλοποιήθηκαν δράσεις που στόχευαν στον εξοπλισμό των δημόσιων υπηρεσιών με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, στην εγκατάσταση βασικών δικτυακών υποδομών και στην αρχική κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων στη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Το πρόγραμμα «Κλεισθένης» θεωρείται κομβικό για την περίοδο αυτή, καθώς αποτέλεσε την απαρχή ενός πιο οργανωμένου οργανωσιακού και λειτουργικού

εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, εισάγοντας συστηματικά τις τεχνολογίες πληροφορικής στον δημόσιο τομέα. (Μιχιώτης & Ρωσσίδης, 2023, pp. 120–121).

Κατά την περίοδο του Γ΄ ΚΠΣ, η ψηφιοποίηση απέκτησε πιο λειτουργικό χαρακτήρα, με την ανάπτυξη πρώτων ηλεκτρονικών συναλλακτικών υπηρεσιών. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» επικεντρώθηκε στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης των ΤΠΕ, καθώς και στην προώθηση της ηλεκτρονικής μάθησης και του ηλεκτρονικού επιχειρείν. Στο πλαίσιο αυτό, υλοποιήθηκαν εμβληματικά έργα ψηφιοποίησης, όπως το πληροφοριακό σύστημα TaxisNet και το εθνικό δίκτυο δημόσιας διοίκησης «Σύζευξις», τα οποία σηματοδότησαν τη μετάβαση από την απλή πληροφόρηση προς την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις (Μιχιώτης & Ρωσσίδης, 2023, p. 121).

Από τα μέσα της δεκαετίας του 2000 και έπειτα και κυρίως μετά το 2010 η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα εντάχθηκε σε πιο συγκροτημένο στρατηγικό πλαίσιο. Η «Λευκή Βίβλος» του 1995 αποτέλεσε το πρώτο συνολικό κείμενο πολιτικής για τη μετάβαση της χώρας στην κοινωνία της πληροφορίας, ενώ ακολούθησαν η «Ψηφιακή Στρατηγική 2006–2013», το πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση 2007–2013» και η «Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014–2020». Οι πρωτοβουλίες αυτές σηματοδότησαν τη σταδιακή μετάβαση από αποσπασματικές δράσεις ψηφιοποίησης σε πιο ολοκληρωμένες πολιτικές ψηφιακής αναβάθμισης της δημόσιας διοίκησης (Μιχιώτης & Ρωσσίδης, 2023, p. 121).

Στη σύγχρονη φάση, η ψηφιοποίηση του ελληνικού δημόσιου τομέα εντάσσεται στο πλαίσιο της «Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025», η οποία περιλαμβάνει ένα εκτεταμένο πλέγμα έργων ψηφιοποίησης δημόσιων υπηρεσιών. Η δημιουργία της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr, μέσω της οποίας παρέχονται πλέον εκατοντάδες ψηφιακές υπηρεσίες, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα της μετάβασης από την αποσπασματική ψηφιοποίηση διαδικασιών σε μια πιο συστηματική και οριζόντια ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης. Παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί, η ελληνική εμπειρία αναδεικνύει ότι η ψηφιοποίηση παραμένει μια μακροχρόνια και σύνθετη μεταρρυθμιστική διαδικασία, στενά συνδεδεμένη με θεσμικές, οργανωσιακές και ανθρώπινες παραμέτρους, οι οποίες επηρεάζουν καθοριστικά την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων. (Μιχιώτης & Ρωσσίδης, 2023, pp. 121–122).

3.3 Θεσμικό και στρατηγικό πλαίσιο ψηφιοποίησης στη δημόσια διοίκηση

3.3.1 Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού ως εθνικό στρατηγικό πλαίσιο

Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ) αποτελεί το κεντρικό στρατηγικό και επιχειρησιακό πλαίσιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στο έγγραφο αποτυπώνονται με συστηματικό τρόπο οι στόχοι, οι κατευθυντήριες αρχές, οι στρατηγικοί άξονες παρέμβασης, καθώς και το μοντέλο διακυβέρνησης και υλοποίησης των ψηφιακών έργων, με σκοπό τον συντονισμένο μετασχηματισμό της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας. Η ΒΨΜ επιδιώκει να αντιμετωπίσει τον διαχρονικό κατακερματισμό αρμοδιοτήτων και δράσεων που χαρακτήριζε την ψηφιακή πολιτική του δημόσιου τομέα, εισάγοντας μια συνεκτική προσέγγιση στον σχεδιασμό και την εφαρμογή των πολιτικών ψηφιακού μετασχηματισμού. (ΒΨΜ, 2020, p. 25)

Κεντρικό στοιχείο της Βίβλου αποτελεί η εναρμόνιση της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής με τις κατευθύνσεις και τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η ευθυγράμμιση αυτή αφορά ιδίως τις ευρωπαϊκές προτεραιότητες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, τη διαλειτουργικότητα, την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη και την αξιοποίηση δεδομένων ως στρατηγικού πόρου. (ΒΨΜ, 2020, p. 25).

Η ΒΨΜ δεν περιορίζεται στη διατύπωση στρατηγικών στόχων, αλλά περιλαμβάνει και ένα αναλυτικό σχέδιο υλοποίησης, στο οποίο αποτυπώνονται συγκεκριμένες οριζόντιες και τομεακές παρεμβάσεις, οργανωμένες ανά τομέα πολιτικής. Παράλληλα, παρουσιάζεται το κεντρικό αρχιτεκτονικό πλαίσιο των ψηφιακών υποδομών και συστημάτων, καθώς και το μοντέλο σχεδιασμού, υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των ψηφιακών έργων. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας δράσης στον τομέα της ψηφιοποίησης (ΒΨΜ, 2020, p. 25).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο μοντέλο διακυβέρνησης και υλοποίησης της ΒΨΜ, το οποίο προβλέπει έναν ενιαίο και δεσμευτικό μηχανισμό συντονισμού των ψηφιακών παρεμβάσεων σε ολόκληρο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης. Το μοντέλο αυτό καθορίζει με σαφήνεια τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων φορέων, υπό τον συντονισμό του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, και

στηρίζεται σε αρχές διαφάνειας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Μέσω της συνεργασίας με τα επιμέρους υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς, επιδιώκεται η αποφυγή επικαλύψεων και η συνεκτική υλοποίηση των ψηφιακών παρεμβάσεων (ΒΨΜ, 2020, p. 26).

Τέλος, επισημαίνεται ότι η ΒΨΜ έχει δυναμικό και εξελισσόμενο χαρακτήρα. Η αρχική καταγραφή των έργων και παρεμβάσεων δεν θεωρείται οριστική, αλλά προβλέπεται η συνεχής επικαιροποίησή της μέσω διαβούλευσης με τους δημόσιους φορείς και την κοινωνία των πολιτών. Η ευελιξία αυτή επιτρέπει την προσαρμογή της στρατηγικής στις τεχνολογικές εξελίξεις, στις νέες ευρωπαϊκές κατευθύνσεις και στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών (ΒΨΜ, 2020, p. 26).

3.3.2 Νομοθετικό πλαίσιο ψηφιοποίησης και ψηφιακής διακυβέρνησης

Η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα στηρίζεται σε ένα πολυεπίπεδο νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο έχει διαμορφωθεί κυρίως από τις αρχές της δεκαετίας του 2010 και έπειτα και αποσκοπεί στη θεσμική κατοχύρωση της παροχής ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, της διαφάνειας, της ασφάλειας των συναλλαγών και της αποτελεσματικότερης λειτουργίας του κράτους. Το πλαίσιο αυτό δεν περιορίζεται στην τεχνολογική διάσταση της ψηφιοποίησης, αλλά συνδέεται άμεσα με τον ανασχεδιασμό διοικητικών διαδικασιών, τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων και την αναβάθμιση της σχέσης κράτους-πολίτη.

Κεντρικό σημείο αναφοράς αποτελεί ο Νόμος 4727/2020, ο οποίος συγκροτεί το βασικό θεσμικό υπόβαθρο της ψηφιακής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Ο νόμος αυτός κωδικοποιεί και ενοποιεί προηγούμενες διατάξεις, εισάγοντας ένα συνεκτικό πλαίσιο για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, την αξιοποίηση των δημόσιων δεδομένων και τη χρήση ψηφιακών μέσων ως προεπιλεγμένη μορφή διοικητικής επικοινωνίας. Παράλληλα, ενσωματώνει ευρωπαϊκές κατευθύνσεις, ιδίως σε ό,τι αφορά τα ανοιχτά δεδομένα και την επαναχρησιμοποίηση πληροφοριών του δημόσιου τομέα, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη δημόσια λογοδοσία. Ο Ν. 4727/2020 σηματοδοτεί τη θεσμική μετάβαση από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε ένα πιο ολοκληρωμένο

μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης, στο οποίο η ψηφιοποίηση εντάσσεται στον πυρήνα της διοικητικής λειτουργίας και του σχεδιασμού πολιτικών.

Σημαντική θεσμική τομή για την ενοποίηση της ψηφιακής παρουσίας του ελληνικού κράτους αποτέλεσε ο Νόμος 4635/2019, με τον οποίο θεσμοθετήθηκε η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr). Ο νόμος καθιέρωσε το gov.gr ως το κεντρικό σημείο παροχής ψηφιακών υπηρεσιών από όλους τους φορείς της γενικής κυβέρνησης, προβλέποντας τη σταδιακή συγκέντρωση ιστοτόπων και ψηφιακών εφαρμογών κάτω από ενιαία δομή και κοινή ταυτοποίηση. Με τον τρόπο αυτό, η ψηφιοποίηση παύει να λειτουργεί αποσπασματικά και αποκτά οριζόντιο χαρακτήρα, διευκολύνοντας την πρόσβαση των πολιτών και των επιχειρήσεων στις δημόσιες υπηρεσίες. Η θεσμοθέτηση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης συνιστά οργανωσιακή και διοικητική καινοτομία, καθώς μετατοπίζει τη λογική παροχής υπηρεσιών από τον φορέα προς τον πολίτη ως κεντρικό χρήστη του ψηφιακού κράτους.

Ιστορικά, το θεμέλιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα τέθηκε με τον Νόμο 3979/2011, ο οποίος αντανάκλα μια πρώιμη, μεταβατική φάση ψηφιοποίησης, με έμφαση κυρίως στην ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών και λιγότερο στον συνολικό διοικητικό μετασχηματισμό. Αν και ο νόμος αυτός αντανάκλα μια πρώιμη φάση ψηφιοποίησης, αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν μεταγενέστερες και πιο ώριμες μορφές ψηφιακής διακυβέρνησης, συμβάλλοντας στη μετάβαση από την απλή μηχανοργάνωση προς πιο σύνθετα ψηφιακά διοικητικά μοντέλα.

Ιδιαίτερη σημασία στο νομοθετικό πλαίσιο κατέχει η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, η οποία θεσμοθετήθηκε με τον Νόμο 3861/2010 («Πρόγραμμα Διαύγεια»). Η υποχρεωτική ανάρτηση διοικητικών και κυβερνητικών πράξεων στο διαδίκτυο αποτέλεσε κρίσιμο βήμα για την ψηφιοποίηση της δημόσιας πληροφορίας και τη διασφάλιση της δημόσιας πρόσβασης στη διοικητική δράση. Με μεταγενέστερες νομοθετικές παρεμβάσεις (Ν. 4305/2014, Ν. 4325/2015), το πεδίο εφαρμογής της Διαύγειας διευρύνθηκε, ενισχύοντας περαιτέρω τον ρόλο της ως βασικού πληροφοριακού συστήματος του ψηφιακού κράτους.

Παράλληλα, το νομοθετικό πλαίσιο της ψηφιοποίησης συμπληρώνεται από ρυθμίσεις που αφορούν την ασφάλεια και την εμπιστοσύνη στις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Ο Κανονισμός (ΕΕ) 910/2014 (eIDAS), ο οποίος εφαρμόζεται άμεσα και

στο ελληνικό δημόσιο, καθιερώνει κοινό ευρωπαϊκό πλαίσιο για τις ηλεκτρονικές ταυτοποιήσεις και τις υπηρεσίες εμπιστοσύνης, όπως οι ηλεκτρονικές υπογραφές και σφραγίδες. Στην Ελλάδα, η εφαρμογή του κανονισμού υποστηρίζεται θεσμικά από την Αρχή Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου (ΑΠΕΔ), η οποία διασφαλίζει την αξιοπιστία και τη νομική ισχύ των ψηφιακών συναλλαγών. Η εφαρμογή του eIDAS ενισχύει καθοριστικά την εμπιστοσύνη των πολιτών και των επιχειρήσεων στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, καθώς διασφαλίζει τη νομική εγκυρότητα και τη διασυνοριακή αναγνώριση των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Συνολικά, το νομοθετικό πλαίσιο ψηφιοποίησης στην Ελλάδα συγκροτεί ένα συνεκτικό θεσμικό περιβάλλον που υποστηρίζει τη μετάβαση από παραδοσιακές γραφειοκρατικές διαδικασίες σε ψηφιακά διοικητικά μοντέλα. Οι ρυθμίσεις αυτές δημιουργούν το θεσμικό υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται οι σύγχρονες ψηφιακές υπηρεσίες και οι οργανωσιακές αλλαγές της δημόσιας διοίκησης, επηρεάζοντας άμεσα τον τρόπο λειτουργίας των φορέων και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ζητήματα που αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια.

3.3.3 Χρηματοδοτικά εργαλεία και προγράμματα ψηφιοποίησης

3.3.3.1 Το ΕΣΠΑ 2021–2027 και η χρηματοδότηση της ψηφιοποίησης

Η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα κατά την προγραμματική περίοδο 2021–2027 υποστηρίζεται χρηματοδοτικά κυρίως μέσω του Εταιρικού Συμφώνου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ). Κεντρικό ρόλο στο πλαίσιο αυτό διαδραματίζει το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021–2027», το οποίο αποτελεί το βασικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την υλοποίηση έργων ψηφιοποίησης στον δημόσιο τομέα και τη μετάβαση της χώρας σε ένα πιο σύγχρονο και ψηφιακά ώριμο διοικητικό μοντέλο. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, p. 12)

Το Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021–2027» συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ) και του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου Plus (ΕΚΤ+), και εντάσσεται στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την περίοδο 2021–2027. Η ευθυγράμμιση του Προγράμματος με την ευρωπαϊκή στρατηγική «Ψηφιακή Πυξίδα 2030» και με τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού διασφαλίζει τη συνέργεια εθνικών και ευρωπαϊκών πολιτικών, ενισχύοντας τη

βιωσιμότητα και τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα των ψηφιακών παρεμβάσεων. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021, p. 8–9)

Οι παρεμβάσεις αυτές αποσκοπούν όχι μόνο στη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αλλά και στην αναβάθμιση της εμπειρίας των πολιτών και των επιχειρήσεων μέσω απλούστερων, ταχύτερων και πιο προσβάσιμων ψηφιακών υπηρεσιών. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, p. 14)

Το Πρόγραμμα οργανώνεται γύρω από τρεις βασικές προτεραιότητες: τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, την ενίσχυση της συνδεσιμότητας με ευρυζωνική πρόσβαση υψηλών ταχυτήτων και την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων. Ιδιαίτερη σημασία για τη δημόσια διοίκηση έχει η πρώτη προτεραιότητα, καθώς υποστηρίζει τον συστηματικό μετασχηματισμό των διοικητικών δομών και διαδικασιών, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για οριζόντια ψηφιοποίηση, διαλειτουργικότητα και οργανωσιακή αναβάθμιση των δημόσιων φορέων. (ΕΣΠΑ, 2021, p. 16)

Συνολικά, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021–2027» λειτουργεί ως το βασικό χρηματοδοτικό όχημα της χώρας για την υλοποίηση των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα. Μέσω της στοχευμένης χρηματοδότησης ψηφιακών έργων, το Πρόγραμμα δημιουργεί το οικονομικό και θεσμικό υπόβαθρο για τη μετάβαση από αποσπασματικές δράσεις ψηφιοποίησης σε μια πιο ολοκληρωμένη και συστηματική ψηφιακή διοίκηση, επηρεάζοντας άμεσα τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, p. 17)

3.3.3.2 Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (*Recovery and Resilience Facility – RRF*)

Το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Recovery and Resilience Facility – RRF) αποτελεί το βασικό χρηματοδοτικό εργαλείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 και την επιτάχυνση της πράσινης και ψηφιακής μετάβασης. Το RRF θεσμοθετήθηκε με τον Κανονισμό (ΕΕ) 2021/241 και υλοποιείται μέσω εθνικών Σχεδίων Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΣΑΑ), τα οποία εγκρίνονται από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης κατόπιν αξιολόγησης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2025).

Η Ελλάδα υπέβαλε το εθνικό της Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας τον Απρίλιο του 2021, το οποίο εγκρίθηκε τον Ιούλιο του ίδιου έτους από το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο Σχέδιο, η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης αναγνωρίζεται ως κεντρικός πυλώνας μεταρρυθμίσεων και επενδύσεων, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, την ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων και την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2025).

Σύμφωνα με την τροποποιημένη εκτελεστική απόφαση του Συμβουλίου, οι παρεμβάσεις που συμβάλλουν στην ψηφιακή μετάβαση αντιστοιχούν στο 22,3% των συνολικών πόρων του ελληνικού ΣΑΑ. Οι δράσεις αυτές περιλαμβάνουν έργα ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών, ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας και προώθηση της διαλειτουργικότητας μεταξύ μητρώων και συστημάτων. (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2025).

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σύνδεση των ψηφιακών επενδύσεων με διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις που στοχεύουν στη μείωση του διοικητικού φόρτου και στην απλοποίηση των διαδικασιών. Οι ψηφιακές παρεμβάσεις εντάσσονται σε ένα συνεκτικό μεταρρυθμιστικό πλαίσιο με σαφή ορόσημα και στόχους, η επίτευξη των οποίων συνδέεται άμεσα με την εκταμίευση των ευρωπαϊκών πόρων. Η σύνδεση των εκταμιεύσεων με την επίτευξη συγκεκριμένων οροσήμων ενισχύει τη λογοδοσία και επιβάλλει τον ουσιαστικό μετασχηματισμό των διοικητικών διαδικασιών, περιορίζοντας τον κίνδυνο τυπικής ή αποσπασματικής ψηφιοποίησης. (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2025)

Συνολικά, το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας λειτουργεί ως βασικός καταλύτης για την επιτάχυνση της ψηφιοποίησης του ελληνικού δημόσιου τομέα, καθώς συνδυάζει χρηματοδότηση, θεσμικές μεταρρυθμίσεις και μηχανισμούς παρακολούθησης της προόδου. Μέσω του RRF, η ψηφιακή μετάβαση της δημόσιας διοίκησης αποκτά συστημικό και στρατηγικό χαρακτήρα, επηρεάζοντας άμεσα τις διοικητικές δομές, τις διαδικασίες και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. (Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2025)

3.4 Ευρωπαϊκό και διεθνές πλαίσιο πολιτικών ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης

3.4.1 Διεθνές πλαίσιο: Ηνωμένα Έθνη και ψηφιακή διακυβέρνηση

Σε διεθνές επίπεδο, οι πολιτικές ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό από το στρατηγικό πλαίσιο που θέτουν τα Ηνωμένα Έθνη, κυρίως μέσω της Έρευνας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (UN E-Government Survey). Η Έκθεση του 2020 αναδεικνύει την ψηφιακή διακυβέρνηση ως βασικό εργαλείο για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), υπογραμμίζοντας τη συμβολή της στη βελτίωση της πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες, στην ενίσχυση της διαφάνειας και στη μείωση κοινωνικών και θεσμικών ανισοτήτων (United Nations, 2020, pp. xiv–xv).

Η διεθνής στρατηγική κατεύθυνση μετατοπίζεται από την παραδοσιακή ηλεκτρονική διακυβέρνηση προς πιο ώριμα και ολοκληρωμένα μοντέλα ψηφιακού κράτους, τα οποία βασίζονται στην παροχή υπηρεσιών μέσω ενιαίων κυβερνητικών πλατφορμών, στη συνδυασμένη χρήση ψηφιακών και φυσικών καναλιών εξυπηρέτησης, καθώς και στην αξιοποίηση δεδομένων και αναδυόμενων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και τα μεγάλα δεδομένα. Η πρόοδος στην ψηφιακή διακυβέρνηση δεν είναι ομοιόμορφη μεταξύ των κρατών. Σημαντικές διαφοροποιήσεις εξακολουθούν να καταγράφονται ως προς τις ψηφιακές υποδομές, τις θεσμικές και οργανωσιακές ικανότητες, καθώς και το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες αυτοί αναγνωρίζονται ως κρίσιμες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση πολιτικών ψηφιοποίησης και για τη μετάβαση σε ανθεκτικά και συμπεριληπτικά διοικητικά μοντέλα (United Nations, 2020, pp. xvii–xviii).

Κεντρικό εργαλείο συγκριτικής αποτίμησης της ψηφιακής ωριμότητας των κρατών αποτελεί ο Δείκτης Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government Development Index – EGDI), ο οποίος χρησιμοποιείται από τα Ηνωμένα Έθνη για τη συστηματική αξιολόγηση της προόδου των χωρών στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης. Ο EGDI είναι σύνθετος δείκτης και βασίζεται σε τρεις επιμέρους διαστάσεις: (α) τις διαδικτυακές υπηρεσίες (Online Service Index – OSI), (β) τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές (Telecommunication Infrastructure Index – TII) και (γ) το ανθρώπινο κεφάλαιο (Human Capital Index – HCI). Η σύνθεση αυτή αναδεικνύει ότι η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά

από την τεχνολογική ανάπτυξη, αλλά συνδέεται άμεσα με το επίπεδο εκπαίδευσης, δεξιοτήτων και διοικητικής ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενσωμάτωση της διάστασης του ανθρώπινου κεφαλαίου στον δείκτη καθιστά τον EGDI ιδιαίτερα κρίσιμο για την ανάλυση των επιπτώσεων της ψηφιοποίησης στη Δημόσια Διοίκηση και ειδικότερα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς υπογραμμίζει ότι η επιτυχία των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων προϋποθέτει επαρκείς δεξιότητες και οργανωσιακή ετοιμότητα. (United Nations, 2020, pp. 1–2).

Το διεθνές αυτό πλαίσιο λειτουργεί ως μηχανισμός συγκριτικής αξιολόγησης της ψηφιακής ωριμότητας των κρατών, παρέχοντας κοινά κριτήρια, δείκτες και μεθοδολογίες μέτρησης. Μέσω του EGDI, η Έρευνα των Ηνωμένων Εθνών αποτυπώνει συστηματικά τις διαφοροποιήσεις μεταξύ δημόσιων διοικήσεων και συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός υπερεθνικού πλαισίου αναφοράς για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης (United Nations, 2020, pp. xxiii–xxiv).

Στο πλαίσιο των διεθνών πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται τα τελευταία χρόνια στη μετάβαση προς data-centric μοντέλα e-government. Τα δεδομένα αναδεικνύονται σε κρίσιμο στρατηγικό πόρο για τη λειτουργία του δημόσιου τομέα, καθώς η συλλογή, η ανάλυση και η αξιοποίησή τους επηρεάζουν άμεσα τη χάραξη πολιτικών, τη λήψη αποφάσεων και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (United Nations, 2020, pp. 145–146).

Η σημασία των δεδομένων ενισχύεται περαιτέρω από τη ραγδαία αύξηση του όγκου και της ποικιλίας τους, λόγω της διάδοσης νέων τεχνολογιών και ψηφιακών εφαρμογών. Δημόσια δεδομένα, ανοικτά κυβερνητικά δεδομένα, μεγάλα δεδομένα, γεωχωρικά δεδομένα και δεδομένα πραγματικού χρόνου συγκροτούν ένα σύνθετο οικοσύστημα πληροφορίας που υποστηρίζει τη σύγχρονη ψηφιακή διακυβέρνηση (United Nations, 2020, pp. 146–147).

Η μετάβαση προς ένα data-centric μοντέλο προϋποθέτει ισχυρά θεσμικά και οργανωσιακά πλαίσια διακυβέρνησης δεδομένων. Ζητήματα όπως η προστασία της ιδιωτικότητας, η ασφάλεια των δεδομένων, η ποιότητα και η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και οι ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, συνιστούν κρίσιμες προκλήσεις για την αποτελεσματική αξιοποίηση των δεδομένων στον δημόσιο τομέα (United Nations, 2020, pp. 148–150).

Υπάρχουν διαφορετικά στάδια ωρίμανσης ως προς τον ρόλο των δεδομένων στη διακυβέρνηση, από ICT-driven και data-informed προσεγγίσεις έως πιο ώριμες data-driven και data-centric μορφές. Στις τελευταίες, τα δεδομένα τοποθετούνται στο επίκεντρο της δημόσιας διοίκησης και αξιοποιούνται συστηματικά για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα των δημόσιων υπηρεσιών. Η διεθνής αυτή προσέγγιση αναδεικνύει ότι η επιτυχία των πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης εξαρτάται όχι μόνο από την τεχνολογική υποδομή, αλλά και από τις διοικητικές ικανότητες, τις δεξιότητες και την ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης. (United Nations, 2020, p. 150).

3.4.2 Διεθνές πλαίσιο: ΟΟΣΑ (OECD) και ψηφιακή διακυβέρνηση

Πέρα από τον ρόλο των Ηνωμένων Εθνών, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) διαμορφώνει ένα συμπληρωματικό και ιδιαίτερα επιδραστικό πλαίσιο πολιτικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Η ψηφιακή διακυβέρνηση προσεγγίζεται ως διαδικασία στρατηγικού, θεσμικού και οργανωσιακού μετασχηματισμού, με έμφαση στη δημιουργία δημόσιας αξίας, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και στη συνολική βελτίωση της λειτουργίας του κράτους (OECD, 2020, σ. 5–6).

Στο πλαίσιο αυτό, η μετάβαση από το παραδοσιακό e-government στο digital government συνδέεται με την οριζόντια ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών και των δεδομένων στον κύκλο χάραξης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών. Η ψηφιοποίηση δεν αντιμετωπίζεται ως προσθήκη τεχνολογικών λύσεων σε υφιστάμενες διοικητικές δομές, αλλά ως εργαλείο επανασχεδιασμού πολιτικών, διαδικασιών και υπηρεσιών με συστημικό και ολοκληρωμένο τρόπο (OECD, 2020, σ. 8–9).

Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης, ο OECD προσδιορίζει έξι βασικές διαστάσεις ψηφιακής ωριμότητας digital by design, data-driven public sector, government as a platform, open by default, user-driven και proactiveness. Οι διαστάσεις αυτές αναδεικνύουν την ανάγκη θεσμικού συντονισμού, οργανωσιακής αλλαγής και διατομεακής συνεργασίας, υπογραμμίζοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά το σύνολο της δημόσιας διοίκησης και όχι μεμονωμένες υπηρεσίες ή έργα (OECD, 2020, σ. 6–7).

Κεντρικό στοιχείο της προσέγγισης αυτής αποτελεί η αναγνώριση των δεδομένων ως θεμελιώδους στρατηγικού πόρου για το δημόσιο. Η αξιοποίησή τους συνδέεται άμεσα με την evidence-based policymaking, τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και με την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Παράλληλα, αναδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης συνεκτικών πλαισίων διακυβέρνησης δεδομένων, που περιλαμβάνουν σαφείς θεσμικούς κανόνες, διαλειτουργικότητα, προστασία της ιδιωτικότητας και ασφάλεια πληροφοριών, ως βασικές προϋποθέσεις για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πολιτών (OECD, 2020, p. 14–18).

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται επίσης στη χρηστοκεντρική και προληπτική παροχή ψηφιακών υπηρεσιών, όπου οι ανάγκες των πολιτών αποτελούν το σημείο εκκίνησης για τον σχεδιασμό πολιτικών και διοικητικών διαδικασιών. Η αξιοποίηση δεδομένων και ψηφιακών υποδομών επιτρέπει τη μετάβαση από αντιδραστικά σε προληπτικά μοντέλα παροχής υπηρεσιών, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα της διοίκησης και τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών (OECD, 2020, σ. 28–34).

Η εφαρμογή των αρχών του digital government παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των κρατών-μελών, ανάλογα με το επίπεδο διοικητικής ικανότητας, τον βαθμό θεσμικού συντονισμού και την ωριμότητα των οργανωσιακών δομών. Η ανάλυση του OECD για την ελληνική περίπτωση εντάσσεται στο ίδιο αυτό πλαίσιο. Παρά την ισχυρή πολιτική δέσμευση και τη σαφή αναγνώριση της ψηφιοποίησης ως εθνικής στρατηγικής προτεραιότητας, καταγράφονται ανισότητες και αδυναμίες στην ανάπτυξη των απαραίτητων θεσμικών και οργανωσιακών ικανοτήτων για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την παρακολούθηση ψηφιακών έργων (OECD, 2022, p. 10–14).

Ιδιαίτερα προβλήματα εντοπίζονται στον κατακερματισμό αρμοδιοτήτων, στη λειτουργία διοικητικών «σιλό» και στην έλλειψη σαφούς συντονισμού, στοιχεία που δυσχεραίνουν τη συνεκτική υλοποίηση έργων ψηφιακού μετασχηματισμού (OECD, 2022, p. 14–16).

Οι οργανωσιακές αυτές αδυναμίες αντανακλώνται και στον τρόπο διαχείρισης του κύκλου ζωής των ψηφιακών έργων. Παράλληλα, επισημαίνονται αδυναμίες στη διαχείριση του κύκλου ζωής των ψηφιακών έργων, ιδίως ως προς τις διαδικασίες προμηθειών, την παρακολούθηση της υλοποίησης και την αξιολόγηση των

αποτελεσμάτων. Οι μακροί χρόνοι υλοποίησης και η περιορισμένη αξιοποίηση προηγμένων πρακτικών αυξάνουν τον κίνδυνο υποαπόδοσης των ψηφιακών παρεμβάσεων (OECD, 2022, p. 15–18).

Τέλος, αναδεικνύεται η καθοριστική σημασία της ενίσχυσης των διοικητικών ικανοτήτων και των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και της καλλιέργειας κουλτούρας συνεργασίας και συνεχούς αξιολόγησης. Η ανάπτυξη κοινών δεικτών απόδοσης και η υιοθέτηση ανθρωποκεντρικών προσεγγίσεων στον σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη βιώσιμη μετάβαση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε πιο ώριμα και αποτελεσματικά μοντέλα ψηφιακής διακυβέρνησης. Οι διαπιστώσεις αυτές αναδεικνύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης δεν αποτελεί μόνο τεχνολογική πρόκληση, αλλά πρωτίστως ζήτημα ανθρώπινου δυναμικού, διοικητικών δεξιοτήτων και οργανωσιακής αλλαγής. (OECD, 2022, p. 18–19).

3.4.3 Ευρωπαϊκό πλαίσιο: «Ψηφιακή Δεκαετία» (Digital Decade/ Digital Compass)

Η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα δεν εξελίσσεται ανεξάρτητα, αλλά εντάσσεται στο ευρωπαϊκό πλαίσιο πολιτικής της «Ψηφιακής Δεκαετίας» (Digital Decade Policy Programme), το οποίο θέτει κοινό όραμα και δεσμευτικούς στόχους για το 2030. Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Ένωση οργανώνει τις επιδιώξεις της γύρω από τέσσερις βασικούς άξονες: (α) ψηφιακές δεξιότητες, (β) ψηφιακές υποδομές, (γ) ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και (δ) ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. (National Digital Decade Strategic Roadmap, 2023, p. 4)

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, βασικό εργαλείο παρακολούθησης και συγκριτικής αξιολόγησης της ψηφιακής προόδου των κρατών-μελών αποτελεί ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index – DESI). Ο δείκτης αναπτύσσεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και αποτυπώνει την επίδοση των κρατών σε κρίσιμους τομείς ψηφιακής ανάπτυξης, όπως οι ψηφιακές δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, η συνδεσιμότητα, η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών και οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Ιδιαίτερη σημασία για τη Δημόσια Διοίκηση παρουσιάζει η διάσταση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, καθώς συνδέεται άμεσα με την ποιότητα, την προσβασιμότητα και την αποτελεσματικότητα της

ψηφιακής εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων. Παράλληλα, η διάσταση των ψηφιακών δεξιοτήτων αναδεικνύει το ανθρώπινο δυναμικό ως καθοριστικό παράγοντα ψηφιακής ωριμότητας, επιβεβαιώνοντας ότι οι τεχνολογικές επενδύσεις χωρίς αντίστοιχη ανάπτυξη δεξιοτήτων περιορίζουν την απόδοση των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων. Ο DESI λειτουργεί έτσι ως εργαλείο τεκμηρίωσης πολιτικών ψηφιακού μετασχηματισμού και ως σημείο αναφοράς για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση παρεμβάσεων στη Δημόσια Διοίκηση. (European Commission, 2020, pp. 3–6)

Σε συνέχεια του ευρωπαϊκού πλαισίου, η Ελλάδα υπέβαλε «Εθνικό Οδικό Χάρτη Ψηφιακής Δεκαετίας», όπου αποτυπώνεται η κατάσταση αφετηρίας, οι εθνικές τιμές-στόχοι και τα μέτρα πολιτικής ανά άξονα. Στον οδικό χάρτη τονίζεται ότι η επιτάχυνση των τελευταίων ετών αποδίδεται σε ισχυρή πολιτική δέσμευση, ενίσχυση του πλαισίου διακυβέρνησης, ύπαρξη ολοκληρωμένης στρατηγικής και αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων, σε ευθυγράμμιση και με τις συστάσεις του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου. (National Digital Decade Strategic Roadmap, 2023, p. 4)

Παράλληλα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (μέσω του «Greece 2024 Digital Decade Country Report») διατύπωσε συστάσεις για τον ελληνικό οδικό χάρτη, και το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης περιγράφει ενέργειες παρακολούθησης/επικαιροποίησης των μέτρων, καθώς και την προσπάθεια ευθυγράμμισης της εθνικής στρατηγικής (Digital Transformation Bible – DTB) με τους στόχους της Ψηφιακής Δεκαετίας, μέσα από διαδικασίες διαβούλευσης και εργαστήρια με φορείς εφαρμογής. (Greece 2024 Digital Decade Country Report – Recommendations, 2024, pp. 1–2)

Ιδιαίτερα για τον άξονα «ψηφιοποίηση δημόσιων υπηρεσιών», το ευρωπαϊκό πλαίσιο λειτουργεί ως σημείο αναφοράς που θεμελιώνει και ερμηνεύει τις επιλογές της Ελλάδας για συγκέντρωση υπηρεσιών σε ενιαία πύλη και για υποστηρικτικά μητρώα/υποδομές. Στον ελληνικό οδικό χάρτη αναφέρεται ενδεικτικά η θεσμική στήριξη του gov.gr και η σύνδεσή του με νομικές παρεμβάσεις (π.χ. ν. 4635/2019), καθώς και η υποστήριξη βασικών δομών οργάνωσης διαδικασιών (π.χ. μητρώα), ως στοιχεία που ενισχύουν τη συμμόρφωση και τη δυνατότητα οριζόντιας εφαρμογής ψηφιακών υπηρεσιών. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει την κατανόηση του gov.gr όχι ως μεμονωμένης εθνικής πρωτοβουλίας, αλλά ως εφαρμογής ευρωπαϊκών κατευθύνσεων

για ενιαία, διαλειτουργική και ανθρωποκεντρική παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. (National Digital Decade Strategic Roadmap, 2023, p. 37)

Συνεπώς, η «Ψηφιακή Δεκαετία» λειτουργεί όχι μόνο ως μηχανισμός παρακολούθησης της προόδου, αλλά και ως κανονιστικό πλαίσιο αρχών, το οποίο επηρεάζει τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση των ψηφιακών δημόσιων πολιτικών. Η ενσωμάτωση αρχών όπως «digital-by-default» και «security & privacy by design» αναδεικνύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης συνδέεται άμεσα με ζητήματα θεσμικής ποιότητας, εμπιστοσύνης και βιωσιμότητας των ψηφιακών υπηρεσιών. (National Digital Decade Strategic Roadmap, 2023, pp. 7–8)

3.5 Αναγκαιότητα προσαρμογής των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης προϋποθέτει βαθιές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του κράτους, οι οποίες δεν περιορίζονται στην εισαγωγή νέων τεχνολογικών συστημάτων, αλλά επεκτείνονται στις δεξιότητες, τις πρακτικές και την οργανωσιακή κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού. Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των δημοσίων υπαλλήλων να κατανοούν, να αξιοποιούν και να ενσωματώνουν τις ψηφιακές τεχνολογίες στον επανασχεδιασμό διαδικασιών και στην παροχή ανθρωποκεντρικών δημόσιων υπηρεσιών. (United Nations, 2020, p. 179–181)

Οι απαιτούμενες δεξιότητες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα διακρίνονται ενδεικτικά σε τεχνικές ψηφιακές δεξιότητες, δεξιότητες διαχείρισης και αξιοποίησης δεδομένων, καθώς και σε οργανωσιακές και συνεργατικές ικανότητες. Ιδιαίτερη σημασία αποκτούν οι δεξιότητες που σχετίζονται με τα δεδομένα, καθώς η σύγχρονη ψηφιακή διακυβέρνηση βασίζεται σε data-driven και data-centric προσεγγίσεις. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να διαθέτουν βασική εγγραμματοσύνη δεδομένων, ώστε να μπορούν να αξιοποιούν πληροφορίες για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών. Παράλληλα, η κατανόηση θεμάτων προστασίας προσωπικών δεδομένων, ασφάλειας και ηθικής χρήσης της πληροφορίας αναδεικνύεται σε κρίσιμη προϋπόθεση για τη

διατήρηση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση. (United Nations, 2020, p. 145–150)

Πέραν των τεχνικών δεξιοτήτων, αναδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης οριζόντιων και οργανωσιακών ικανοτήτων που ευνοούν νέες μορφές εργασίας στον δημόσιο τομέα, όπως ο συνεργατικός σχεδιασμός, η ευελιξία στην υλοποίηση δράσεων και η συστηματική εστίαση στις ανάγκες των χρηστών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να συμμετέχουν ενεργά σε διαδικασίες καινοτομίας, να συνεργάζονται με εξωτερικούς φορείς και να συμβάλλουν στον ουσιαστικό επανασχεδιασμό υπηρεσιών, αντί της απλής ψηφιοποίησης υφιστάμενων πρακτικών. (OECD, 2020, p. 8–9)

Στο ελληνικό πλαίσιο, η ανάγκη ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων της δημόσιας διοίκησης αναγνωρίζεται ρητά στον εθνικό στρατηγικό σχεδιασμό. Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού εντάσσει την κατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων στις βασικές προϋποθέσεις επιτυχούς υλοποίησης των ψηφιακών παρεμβάσεων, αναγνωρίζοντας ότι χωρίς επαρκές και κατάλληλα καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό, οι τεχνολογικές επενδύσεις αδυνατούν να μετατραπούν σε διατηρήσιμη δημόσια και διοικητική αξία. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020, p. 32–34)

Παράλληλα, στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων και ιδίως του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελεί διακριτό πεδίο παρέμβασης. Προβλέπονται δράσεις κατάρτισης και επανειδίκευσης (upskilling και reskilling), οι οποίες στοχεύουν στη συστηματική ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων υπαλλήλων, ως αναγκαία συνθήκη για τη βιώσιμη εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων ψηφιακού μετασχηματισμού. (Υπουργείο Οικονομικών, 2021, p. 92–94)

Συνολικά, η προσαρμογή και αναβάθμιση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων συνιστά κεντρικό παράγοντα επιτυχίας των πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί να επιτευχθεί ως τεχνολογική παρέμβαση αποκομμένη από το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά προϋποθέτει δημόσιους υπαλλήλους με τεχνικές, αναλυτικές και οργανωσιακές ικανότητες, ικανούς να υποστηρίξουν τον συστημικό μετασχηματισμό του κράτους και τη μετάβαση σε αποτελεσματικότερα, διαφανέστερα και ανθρωποκεντρικά μοντέλα διοίκησης. (United Nations, 2020, p. 181–186)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΝΙΑΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΥΛΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:

GOV.GR

3.1 Θεσμικό πλαίσιο και δημιουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (gov.gr)

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr) θεσμοθετήθηκε με το άρθρο 52 του Νόμου 4635/2019, ο οποίος καθορίζει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της ως το κεντρικό σημείο παροχής ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τη νομοθετική πρόβλεψη, η πύλη συγκεντρώνει υποχρεωτικά τις ψηφιακές υπηρεσίες των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, σηματοδοτώντας μια μετατόπιση από την αποσπασματική ψηφιακή παρουσία των δημόσιων φορέων προς ένα ενιαίο και συνεκτικό μοντέλο ψηφιακής εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων (Ν. 4635/2019, άρθρο 52).

Η ευθύνη για την παραγωγική λειτουργία, την τεχνολογική ανάπτυξη και τη συνεχή υποστήριξη της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης ανατίθεται στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, μέσω της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης. Η θεσμική αυτή πρόβλεψη κατοχυρώνει τον κεντρικό ρόλο του Υπουργείου στον συντονισμό και την εποπτεία των ψηφιακών υπηρεσιών, διασφαλίζοντας την ενιαία αρχιτεκτονική και τη λειτουργική συνοχή της πύλης (Ν. 4635/2019, άρθρο 52, παρ. 1–2).

Πέραν της θεσμοθέτησης της πύλης, το άρθρο 52 του Ν. 4635/2019 ρυθμίζει και το πλαίσιο στρατηγικής ανάπτυξης και λειτουργικής ενσωμάτωσης των ψηφιακών υπηρεσιών, συνδέοντας τη λειτουργία του gov.gr με τον ανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών. Οι υφιστάμενες και νέες ψηφιακές υπηρεσίες οφείλουν να εντάσσονται στο gov.gr βάσει κοινών προδιαγραφών και ενιαίας λογικής λειτουργίας, ώστε να επιτυγχάνεται ομοιομορφία στην παροχή υπηρεσιών και βελτιωμένη εμπειρία χρήστη. Παράλληλα, προβλέπεται η υποχρέωση συνεργασίας των φορέων της δημόσιας διοίκησης με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης για τη σταδιακή μεταφορά υπηρεσιών που παλαιότερα παρέχονταν μέσω μεμονωμένων ιστοτόπων (Ν. 4635/2019, άρθρο 52, παρ. 3–4).

Στο πλαίσιο της θεσμικής οργάνωσης της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης, θεσπίζεται επίσης η δημιουργία και τήρηση ειδικών μητρώων, όπως το Μητρώο Δικτυακών Τόπων και Εφαρμογών και το Μητρώο Ψηφιακών Υπηρεσιών. Τα μητρώα αυτά τηρούνται στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και αναρτώνται στο gov.gr, με σκοπό τη συστηματική καταγραφή, την οργάνωση και την επικαιροποίηση της ψηφιακής παρουσίας της Δημόσιας Διοίκησης. Η πρόβλεψη αυτή ενισχύει τη διαφάνεια, τον συντονισμό και τη συνεχή βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης, υποστηρίζοντας τη λογική του «ενιαίου σημείου πρόσβασης» για πολίτες και επιχειρήσεις. Η θεσμοθέτηση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης δεν συνιστά απλώς οργανωτική ενοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών, αλλά αποτελεί βασικό εργαλείο ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, καθώς μεταβάλλει τον τρόπο σχεδιασμού, παροχής και πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες, εισάγοντας οριζόντιες λογικές, κοινά πρότυπα και ανθρωποκεντρική προσέγγιση εξυπηρέτησης. (Ν. 4635/2019, άρθρο 52)

4.2 Δημιουργία και λειτουργία του gov.gr ως ενιαίο σημείο επαφής κράτους–πολίτη

Το gov.gr τέθηκε σε λειτουργία τον Μάρτιο του 2020 και σχεδιάστηκε/υλοποιείται για το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης από το Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας (ΕΔΥΤΕ) – GRNET. Η λειτουργία του ως ενιαία ψηφιακή πύλη στοχεύει στη συγκέντρωση των υπηρεσιών σε ένα σημείο, ώστε πολίτες και επιχειρήσεις να βρίσκουν γρήγορα και με απλό τρόπο τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που χρειάζονται. (Gov.gr, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης)

Στην πύλη είναι συγκεντρωμένες περισσότερες από 1.500 ψηφιακές υπηρεσίες, με συμμετοχή 19 υπουργείων, 78 φορέων/οργανισμών, 10 ανεξάρτητων αρχών και 13 περιφερειών, γεγονός που αναδεικνύει την κλίμακα και τον οριζόντιο χαρακτήρα της προσπάθειας. Η συγκέντρωση αυτή διευκολύνει την αναζήτηση και μειώνει την ανάγκη ο πολίτης να πλοηγείται σε πολλαπλούς ιστότοπους διαφορετικών φορέων για παρόμοιες διαδικασίες. (Gov.gr, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης)

Το gov.gr λειτουργεί ως κατάλογος ηλεκτρονικών υπηρεσιών οργανωμένων με βάση τα «γεγονότα ζωής» (π.χ. γέννηση, ασφάλιση, σύσταση επιχείρησης), ενώ παρέχει και μηχανισμό άμεσης αναζήτησης. Παράλληλα, η πλοήγηση μπορεί να γίνει

ανά υπουργείο, φορέα, περιφέρεια, οργανισμό ή ανεξάρτητη αρχή, ενισχύοντας την ευχρηστία και την πρόσβαση σε υπηρεσίες με διαφορετική διοικητική προέλευση μέσα από ένα κοινό περιβάλλον. (Gov.gr, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης)

Η ταυτοποίηση των χρηστών πραγματοποιείται με κωδικούς Taxisnet ή μέσω ελληνικού χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, ενώ τα εκδιδόμενα έγγραφα φέρουν μοναδικό αναγνωριστικό αριθμό και QR code για δυνατότητα επαλήθευσης. Επιπλέον, για ορισμένες υπηρεσίες απαιτείται εγγραφή στο Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας, στοιχείο που συνδέεται με την ασφαλή επικοινωνία και την ορθή ταυτοποίηση/ενημέρωση του χρήστη. (Gov.gr, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης)

Σε επίπεδο πολιτικής υλοποίησης, προβλέπεται ότι οι νέες ψηφιοποιημένες υπηρεσίες θα παρέχονται μέσω της πύλης, ενώ ταυτόχρονα σχεδιάζεται ανασχεδιασμός και εναρμόνιση των υπηρεσιών που εντάσσονται στο gov.gr ώστε να ακολουθούν κοινές προδιαγραφές και ενιαία λογική. Αυτή η προσέγγιση μειώνει τη γνωσιακή επιβάρυνση των πολιτών (λιγότερες διαφορετικές πλατφόρμες/οδηγίες) και στηρίζει την πιο συνεκτική εμπειρία εξυπηρέτησης. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Gov.gr)

Η λειτουργία του gov.gr ως ενιαίο σημείο επαφής κράτους–πολίτη μεταβάλλει ουσιαστικά το παραδοσιακό διοικητικό μοντέλο, στο οποίο ο πολίτης όφειλε να γνωρίζει εκ των προτέρων τον αρμόδιο φορέα και τη διαδικασία που τον αφορά. Μέσω της συγκέντρωσης υπηρεσιών σε ένα κοινό ψηφιακό περιβάλλον, το βάρος της αναζήτησης και της διοικητικής πολυπλοκότητας μεταφέρεται από τον πολίτη στη διοίκηση, γεγονός που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό σύγχρονων μοντέλων ψηφιακής διακυβέρνησης.

Συνολικά, το gov.gr στοχεύει να αποτελέσει το βασικό ψηφιακό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με τη Δημόσια Διοίκηση, συγκεντρώνοντας υπηρεσίες και πληροφορίες σε ένα ενιαίο περιβάλλον. Η λογική αυτή συμβαδίζει με το θεσμικό πλαίσιο του άρθρου 52 Ν. 4635/2019, που υποστηρίζει τη συγκέντρωση και την υποχρεωτική ενσωμάτωση ψηφιακών υπηρεσιών των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης στην ενιαία πύλη. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Gov.gr)

Πέρα από την εθνική του διάσταση, το gov.gr εντάσσεται στο ευρωπαϊκό πλαίσιο ψηφιακής εξυπηρέτησης, καθώς λειτουργεί ως σημείο πρόσβασης για πληροφορίες και υπηρεσίες στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (Single Digital Gateway). Η διασύνδεση αυτή επιτρέπει την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών

διασυννοριακού ενδιαφέροντος προς πολίτες και επιχειρήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (Κανονισμός (ΕΕ) 2018/1724)

Στο πλαίσιο εφαρμογής του Κανονισμού (ΕΕ) 2018/1724, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έχει τον ρόλο του εθνικού συντονιστή, διασφαλίζοντας ότι οι εθνικές ψηφιακές υπηρεσίες πληρούν τις απαιτήσεις ποιότητας, διαλειτουργικότητας και ανατροφοδότησης χρηστών. Η διασύνδεση της ευρωπαϊκής πύλης με το gov.gr και το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών «ΔΙΑΥΛΟΣ» συμβάλλει στη μείωση του διοικητικού φόρτου και στην ενιαία παρουσίαση πληροφοριών και υπηρεσιών. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, (2020). Κανονισμός (ΕΕ) 2018/1724)

4.3 Παρεχόμενες υπηρεσίες και λειτουργίες της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr

Η ενιαία ψηφιακή πύλη gov.gr λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο παροχής ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας σε ένα ενιαίο περιβάλλον διαδικασίες που μέχρι πρότινος παρέχονταν αποσπασματικά από επιμέρους φορείς. Η βασική αρχή λειτουργίας της πύλης είναι η απλοποίηση της διοικητικής αλληλεπίδρασης και η μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες, μέσω της παροχής ψηφιακών υπηρεσιών εξ αποστάσεως (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, gov.gr).

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες στο gov.gr οργανώνονται με βάση τη λογική των «γεγονότων ζωής» (life events), όπως η γέννηση, η εργασία, η εκπαίδευση, η υγεία και η επιχειρηματική δραστηριότητα. Η κατηγοριοποίηση αυτή διευκολύνει την αναζήτηση και την πλοήγηση, καθώς ο πολίτης δεν χρειάζεται να γνωρίζει εκ των προτέρων τον αρμόδιο φορέα, αλλά εντοπίζει τις υπηρεσίες βάσει της ανάγκης που επιθυμεί να καλύψει (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, gov.gr/Υπηρεσίες).

Παράλληλα, η πύλη παρέχει μηχανισμό άμεσης αναζήτησης, καθώς και εναλλακτικούς τρόπους πλοήγησης ανά υπουργείο, φορέα, οργανισμό, περιφέρεια ή ανεξάρτητη αρχή. Με τον τρόπο αυτό, το gov.gr λειτουργεί τόσο ως εργαλείο εξυπηρέτησης πολιτών όσο και ως ενιαίος κατάλογος ψηφιακών υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη συνοχή της ψηφιακής παρουσίας του κράτους (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, gov.gr).

Κεντρικό στοιχείο της λειτουργικότητας της πύλης αποτελεί η ενιαία ταυτοποίηση των χρηστών μέσω κωδικών Taxisnet ή μέσω ελληνικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Η ενιαία διαδικασία αυθεντικοποίησης επιτρέπει την ασφαλή πρόσβαση σε πολλαπλές υπηρεσίες χωρίς επαναλαμβανόμενη ταυτοποίηση, ενώ τα ψηφιακά έγγραφα που εκδίδονται φέρουν μοναδικό αναγνωριστικό αριθμό και κωδικό QR για τη δυνατότητα επαλήθευσης της γνησιότητάς τους (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, gov.gr/Ψηφιακά Έγγραφα).

Στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών, το gov.gr υποστηρίζει την έκδοση και χρήση ψηφιακών εγγράφων και βεβαιώσεων, τα οποία έχουν ισοδύναμη νομική ισχύ με τα αντίστοιχα έντυπα. Η δυνατότητα αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας και του διοικητικού κόστους, καθώς περιορίζει τη φυσική μετακίνηση πολιτών και την ανάγκη διακίνησης έντυπων δικαιολογητικών μεταξύ υπηρεσιών (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, gov.gr).

Επιπλέον, η λειτουργία του gov.gr υποστηρίζεται από συμπληρωματικά ψηφιακά εργαλεία, όπως το Gov.gr Wallet, το οποίο επιτρέπει την αποθήκευση και επίδειξη ψηφιακών εγγράφων μέσω κινητής συσκευής, καθώς και από μηχανισμούς υποστήριξης χρηστών μέσω της πλατφόρμας support.gov.gr. Τα εργαλεία αυτά ενισχύουν τη χρηστικότητα της πύλης και συμβάλλουν στη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του πολίτη κατά τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, wallet.gov.gr & support.gov.gr.)

Τέλος, το gov.gr συνδέεται λειτουργικά με ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες ψηφιακής εξυπηρέτησης, καθώς αξιοποιείται ως εθνικό σημείο πρόσβασης στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (Single Digital Gateway). Η διασύνδεση αυτή ενισχύει τη διαλειτουργικότητα και τη διασυνοριακή παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών, εντάσσοντας την ελληνική ψηφιακή διοίκηση στο ευρύτερο ευρωπαϊκό πλαίσιο ψηφιακής διακυβέρνησης (Υπουργείο Εσωτερικών (2019), Εφαρμογή Κανονισμού (ΕΕ) 2018/1724).

4.4 Αξιολόγηση επιπτώσεων του gov.gr στη Δημόσια Διοίκηση και στους πολίτες

Η λειτουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr έχει επιφέρει μετρήσιμες επιπτώσεις τόσο στη Δημόσια Διοίκηση όσο και στους πολίτες, ιδίως ως προς την εξοικονόμηση πόρων, τη μείωση διοικητικών βαρών και τη βελτίωση της εμπειρίας

εξυπηρέτησης. Σύμφωνα με τη μελέτη των Deloitte και ΣΕΒ, η ψηφιοποίηση βασικών διοικητικών διαδικασιών μέσω του gov.gr συνέβαλε ουσιαστικά στη μετάβαση από χρονοβόρες, φυσικές συναλλαγές σε ταχύτερες και απλούστερες ψηφιακές διαδικασίες, μειώνοντας τόσο το κόστος όσο και τον απαιτούμενο χρόνο εξυπηρέτησης. Οι εκτιμήσεις αυτές βασίζονται σε μεθοδολογία αποτίμησης χρόνου και κόστους, όπως αυτή ορίζεται στη σχετική μελέτη, και αποτυπώνουν τις άμεσες και έμμεσες οικονομικές επιπτώσεις της ψηφιοποίησης επιλεγμένων διοικητικών διαδικασιών μέσω της ενιαίας πύλης. (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 21–23).

Σε επίπεδο άμεσης οικονομικής επίπτωσης, η μελέτη εκτιμά ότι για την περίοδο 2020–2022 προέκυψε συνολική εξοικονόμηση περίπου 270 εκατ. ευρώ, κυρίως λόγω της μείωσης του χρόνου εξυπηρέτησης πολιτών και δημοσίων υπαλλήλων, της κατάργησης φυσικών επισκέψεων και της ψηφιοποίησης πιστοποιητικών και διοικητικών πράξεων. Η εξοικονόμηση αυτή αποτυπώνει την οικονομική αξία της μετάβασης σε end-to-end ψηφιακές υπηρεσίες μέσω της ενιαίας πύλης (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 26).

Ειδικότερα, σημαντικό μέρος της άμεσης εξοικονόμησης συνδέεται με τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης σε 21 πλήρως ψηφιοποιημένες υπηρεσίες που μέχρι πρότινος απαιτούσαν φυσική παρουσία σε ΚΕΠ ή άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Η αντικατάσταση της φυσικής επίσκεψης από ψηφιακή διεκπεραίωση μέσω gov.gr οδήγησε σε εξοικονόμηση χρόνου τόσο για τους πολίτες όσο και για το προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία αποτιμάται σε περίπου 229 εκατ. ευρώ για το εξεταζόμενο διάστημα (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 23–24).

Παράλληλα καταγράφονται και έμμεσες οικονομικές ωφέλειες, οι οποίες προκύπτουν από τη μείωση του χρόνου που δαπανούν οι πολίτες για την αναζήτηση υπηρεσιών και την ανακατεύθυνσή τους σε επιμέρους ιστοτόπους φορέων. Για την περίοδο 2020–2022, η έμμεση εξοικονόμηση λόγω ανακατευθύνσεων από το gov.gr εκτιμάται σε περίπου 53 εκατ. ευρώ, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της πύλης ως ενιαίου σημείου πρόσβασης (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 24).

Πέρα από το οικονομικό σκέλος, η λειτουργία του gov.gr έχει θετικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Η μείωση των φυσικών μετακινήσεων πολιτών προς σημεία εξυπηρέτησης και η αντικατάσταση έντυπων εγγράφων με ηλεκτρονικά συνέβαλαν στη μείωση των εκπομπών CO₂. Σύμφωνα με τη μελέτη, η συνολική εξοικονόμηση λόγω μειωμένων εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα ανέρχεται σε

περίπου 1,2 εκατ. ευρώ, λαμβάνοντας υπόψη το περιβαλλοντικό κόστος ανά τόνο CO₂. (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 25).

Επιπλέον, η κατάργηση έντυπων πιστοποιητικών και η ευρεία χρήση ψηφιακών εγγράφων μέσω της πύλης οδήγησαν σε εξοικονόμηση κόστους που σχετίζεται με τη χρήση χαρτιού και την εκτύπωση. Η μελέτη εκτιμά ότι μόνο από τη μείωση των έντυπων εγγράφων προέκυψε εξοικονόμηση περίπου 0,8 εκατ. ευρώ για την περίοδο αναφοράς (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 25).

Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, η συνολική αξία του ψηφιακού μετασχηματισμού που υλοποιείται μέσω του gov.gr εκτιμάται ότι μπορεί να ανέλθει σε περίπου 1,3 δισ. ευρώ σε βάθος πενταετίας, υπό την προϋπόθεση της περαιτέρω επέκτασης των ψηφιακών υπηρεσιών και της αύξησης της χρήσης τους από πολίτες και επιχειρήσεις. Η εξοικονόμηση αυτή αντιστοιχεί σε ισοδύναμο περίπου 20.000 θέσεων πλήρους απασχόλησης, γεγονός που καταδεικνύει τη δομική επίδραση του gov.gr στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 26).

Ωστόσο, η αποτίμηση των επιπτώσεων του gov.gr θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι τα καταγεγραμμένα οφέλη αφορούν κυρίως υπηρεσίες με υψηλή χρήση και σχετικά χαμηλή διοικητική πολυπλοκότητα. Η πλήρης αξιοποίηση του δυναμικού της ενιαίας πύλης προϋποθέτει την επέκταση της ψηφιοποίησης σε πιο σύνθετες διοικητικές διαδικασίες, καθώς και τη συνεχή ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και των πολιτών. (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 29)

Συνολικά, το gov.gr συνιστά μια θεμελιώδη ψηφιακή υποδομή διοικητικής λειτουργίας, η οποία υποστηρίζει ευρύτερες μεταρρυθμιστικές παρεμβάσεις στη Δημόσια Διοίκηση (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 28).

4.5 gov.gr – Διαλειτουργικότητα

Η διαλειτουργικότητα αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για τη λειτουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr, καθώς επιτρέπει την αυτοματοποιημένη ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων διαφορετικών φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. Μέσω της διαλειτουργικότητας, οι ψηφιακές υπηρεσίες του gov.gr μπορούν να αντλούν στοιχεία απευθείας από μητρώα του Δημοσίου, χωρίς να απαιτείται η επανυποβολή δικαιολογητικών από τους πολίτες, συμβάλλοντας στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην επιτάχυνση της εξυπηρέτησης (Ν. 4635/2019, άρθρο 52).

Κεντρικό ρόλο στην υλοποίηση της διαλειτουργικότητας διαδραματίζει το Κέντρο Διαλειτουργικότητας (ΚΕ.Δ.), το οποίο λειτουργεί ως ενιαία εθνική υποδομή διασύνδεσης πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο, το ΚΕ.Δ. παρέχει ασφαλείς διαδικτυακές υπηρεσίες (web services), μέσω των οποίων οι φορείς μπορούν να ανταλλάσσουν δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, με τήρηση συγκεκριμένων κανόνων ασφάλειας, προστασίας προσωπικών δεδομένων και ελέγχου πρόσβασης (ΦΕΚ Β' 3990/01.11.2019).

Η σημασία της διαλειτουργικότητας αποτυπώνεται και σε ποσοτικά στοιχεία λειτουργίας του gov.gr. Σύμφωνα με τη μελέτη Deloitte & ΣΕΒ (2022), η αξιοποίηση μηχανισμών αυτόματης διασύνδεσης συστημάτων συνέβαλε καθοριστικά στη μαζική χρήση ψηφιακών υπηρεσιών, καθώς μόνο για το έτος 2021 καταγράφηκαν εκατοντάδες εκατομμύρια κλήσεις αυθεντικοποίησης και ανταλλαγής δεδομένων μέσω κεντρικών υποδομών του Δημοσίου. Η κλίμακα αυτή καταδεικνύει ότι η διαλειτουργικότητα δεν αποτελεί συμπληρωματική λειτουργία, αλλά βασικό πυλώνα της ψηφιακής διοίκησης. Τα στοιχεία αυτά βασίζονται σε καταγραφές λειτουργίας των κεντρικών υποδομών διαλειτουργικότητας και αποτυπώνουν τον όγκο τεχνικών συναλλαγών μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων, χωρίς να ταυτίζονται άμεσα με τον αριθμό μεμονωμένων χρηστών ή υπηρεσιών. (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 21–22).

Η μελέτη επισημαίνει ότι η αυτοματοποιημένη ανταλλαγή δεδομένων μέσω του gov.gr οδήγησε σε σημαντική εξοικονόμηση χρόνου εξυπηρέτησης, καθώς οι πολίτες δεν χρειάζεται πλέον να αναζητούν και να προσκομίζουν έγγραφα από διαφορετικούς φορείς. Η εξοικονόμηση αυτή αποτιμάται τόσο σε χρόνο πολιτών όσο και σε χρόνο δημοσίων υπαλλήλων, με άμεσο αντίκτυπο στη λειτουργική αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 23–24).

Παράλληλα, η διαλειτουργικότητα συμβάλλει σε μετρήσιμα οικονομικά και περιβαλλοντικά οφέλη. Η μείωση φυσικών μετακινήσεων και η αντικατάσταση έντυπων εγγράφων από ψηφιακές διαδικασίες μέσω του gov.gr οδήγησαν σε σημαντική μείωση εκπομπών CO₂ και σε εξοικονόμηση κόστους που σχετίζεται με τη χρήση χαρτιού και εκτυπώσεων. Τα οφέλη αυτά συνδέονται άμεσα με τη δυνατότητα των συστημάτων να επικοινωνούν μεταξύ τους χωρίς την παρέμβαση του πολίτη (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 25–26).

Συνολικά, η διαλειτουργικότητα μέσω του Κέντρου Διαλειτουργικότητας αποτελεί βασικό δομικό στοιχείο της λειτουργίας του gov.gr και προϋπόθεση για τη

μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης σε πιο αποδοτικά, αξιόπιστα και ανθρωποκεντρικά μοντέλα παροχής υπηρεσιών. Η θεσμική κατοχύρωση του μηχανισμού αυτού, σε συνδυασμό με τα αποτιμημένα οφέλη που καταγράφονται στη σχετική μελέτη, αναδεικνύει τη διαλειτουργικότητα ως αναγκαία συνθήκη για την αποτελεσματική υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης (Ν. 4635/2019, άρθρο 52· Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 26).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση εξετάζει τις βασικές θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις που αφορούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, με έμφαση στις επιπτώσεις του στο ανθρώπινο δυναμικό και στις οργανωσιακές δομές. Μέσα από τη μελέτη διεθνών και ελληνικών πηγών, αναδεικνύονται οι κύριες πολιτικές, στρατηγικές και προκλήσεις που συνδέονται με την ψηφιακή διακυβέρνηση, τη διαχείριση αλλαγής και την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων. Η ανασκόπηση ολοκληρώνεται με τη μελέτη περίπτωσης του gov.gr, το οποίο αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής της ψηφιακής μετάβασης στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας.

5.1. Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνιστά μια βαθιά αλλαγή που επηρεάζει όλους τους τομείς της κοινωνίας, της οικονομίας και της διοίκησης, ενσωματώνοντας σύγχρονες τεχνολογίες – όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η αυτοματοποίηση – με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και την ενίσχυση της καινοτομίας. Στο πλαίσιο αυτό, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συνιστά κεντρικό άξονα του μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα, καθώς αξιοποιεί τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την παροχή ταχύτερων, αποδοτικότερων και διαφανέστερων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις. Αν και η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει σημειώσει αξιοσημείωτη πρόοδο, παραμένουν ανισότητες μεταξύ των κρατών μελών ως προς το επίπεδο της υιοθέτησης και της ποιότητας των ψηφιακών υπηρεσιών (European Union, 2015, p. 1).

Η ευρωπαϊκή εμπειρία εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο διεθνών πρωτοβουλιών για ηλεκτρονική διακυβέρνηση, όπως αυτές του ΟΗΕ και του ΟΟΣΑ. Σύμφωνα με σχετικές έρευνες του ΟΗΕ, η Ευρώπη κατέχει ηγετική θέση παγκοσμίως στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με χώρες όπως η Γαλλία, οι Κάτω Χώρες και η Φινλανδία να διακρίνονται ιδιαίτερα. Η χρήση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών αυξήθηκε σημαντικά, φτάνοντας στο 47% το 2014, κοντά στον στόχο του 50% της Ψηφιακής Ατζέντας για το 2015. Ωστόσο, η πρόοδος παραμένει άνιση, καθώς οι υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις είναι πιο ανεπτυγμένες από εκείνες προς

τους πολίτες. Οι πολίτες αναγνωρίζουν τα οφέλη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών -όπως η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους- ωστόσο εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν εμπόδια, όπως η προτίμηση για προσωπική εξυπηρέτηση και η ανεπαρκής ενημέρωση. Οι κύριες προκλήσεις για το μέλλον αφορούν τη βελτίωση της διαλειτουργικότητας, της ασφάλειας, της ταχύτητας και, κυρίως, της εμπιστοσύνης στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. (European Union, 2015, pp. 14-17)

Οι εξελίξεις αυτές επιταχύνθηκαν σημαντικά κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, γεγονός που ενίσχυσε περαιτέρω την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό στο δημόσιο τομέα.

Συνοψίζοντας, το ευρωπαϊκό πλαίσιο ψηφιακής διακυβέρνησης διαμορφώνει το υπόβαθρο πάνω στο οποίο καλούνται τα κράτη μέλη να ευθυγραμμίσουν τις εθνικές τους στρατηγικές.

5.2. Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Ελληνικού Δημοσίου

Η Ελλάδα έχει ξεκινήσει έναν φιλόδοξο ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, με στόχο μια πιο βιώσιμη και ανθρωποκεντρική μορφή διακυβέρνησης, στο πλαίσιο της στρατηγικής Βίβλου του Ψηφιακού Μετασχηματισμού που υλοποιείται από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Παρά την πρόοδο, παραμένουν προκλήσεις που σχετίζονται με την κατακερματισμένη λειτουργία των οργανωτικών μονάδων, την ανεπαρκή διαλειτουργικότητα και τις αδυναμίες στις διαδικασίες προμηθειών. Οι βασικές συστάσεις αφορούν τον σαφή καθορισμό ρόλων, τον αποτελεσματικότερο συντονισμό, τη βελτίωση των διαδικασιών προμηθειών και της παρακολούθησης έργων, με στόχο την ανάπτυξη ευέλικτων και αποδοτικών ψηφιακών υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις. (OECD, 2022, pp. 10-11)

Η Ελλάδα αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις στη συνεκτική διακυβέρνηση ψηφιακών έργων, λόγω κατακερματισμένων οργανισμών, ασαφών ρόλων, περιορισμένης συνεργασίας και έλλειψης κοινών προτύπων και κατευθυντήριων γραμμών. Οι διαδικασίες προμηθειών είναι περίπλοκες, αργές και επικεντρωμένες στην τιμή και όχι στην ποιότητα, παρουσιάζοντας περιορισμένη ευελιξία και ελλιπή χρήση προηγμένων πρακτικών. Παράλληλα, η αγορά ΤΠΕ χαρακτηρίζεται από λίγες μεγάλες συμβάσεις και περιορισμένη συμμετοχή μικρών, καινοτόμων εταιρειών. Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει ελλείψεις στη στρατηγική παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τις δεξιότητες σε θέματα ΤΠΕ και προμηθειών,

γεγονός που οδηγεί σε καθυστερήσεις, επικαλύψεις έργων και μειωμένη αξιοποίηση των ψηφιακών επενδύσεων. Αυτές οι αδυναμίες στις διαδικασίες προμηθειών δεν επηρεάζουν μόνο την αποδοτικότητα των έργων, αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου, το οποίο καλείται συχνά να προσαρμόζεται σε καθυστερήσεις, επαναλαμβανόμενες αλλαγές εργαλείων και περιορισμένη τεχνική υποστήριξη. (OECD,2022, pp.14-17)

5.3 Θεωρητικό Πλαίσιο Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα αποτελεί αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας διεθνών οργανισμών, με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) να διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο. Στο έγγραφο πολιτικής «Πλαίσιο Πολιτικής Ψηφιακής Διακυβέρνησης» (OECD Digital Government Policy Framework – DGPF), ο ΟΟΣΑ (2020) αναπτύσσει ένα ολοκληρωμένο μοντέλο για τη μετάβαση από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) στην ψηφιακή διακυβέρνηση (digital government). Το πλαίσιο αυτό στοχεύει στην ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών και των δεδομένων στον σχεδιασμό και την εφαρμογή δημόσιων πολιτικών, ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα, η διαφάνεια και η εμπιστοσύνη των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση (OECD, 2020, pp.5-7).

Το DGPF καθορίζει έξι βασικές διαστάσεις μιας ώριμης ψηφιακής διακυβέρνησης: (α) ψηφιακός σχεδιασμός, (β) δημόσιος τομέας που βασίζεται σε δεδομένα, (γ) κυβέρνηση ως πλατφόρμα, (δ) άνοιγμα από προεπιλογή, (ε) προσανατολισμός στον χρήστη και (στ) προληπτική δράση. Οι διαστάσεις αυτές συγκροτούν το θεμέλιο για την αξιολόγηση του βαθμού ψηφιακής ωριμότητας των κρατών-μελών μέσω του Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Digital Government Index – DGI). Η προσέγγιση αυτή τονίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται σε τεχνολογικές επενδύσεις, αλλά προϋποθέτει ευρύτερη οργανωτική και πολιτισμική αλλαγή, με ισχυρή ηγεσία, διατομεακό συντονισμό, και ενσωμάτωση της ψηφιακής διάστασης σε κάθε στάδιο του κύκλου πολιτικής (OECD, 2020, pp.6,8-10).

Η μελέτη παραθέτει πλήθος παραδειγμάτων καλών πρακτικών από χώρες όπως η Εσθονία, η Πορτογαλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου έχουν αναπτυχθεί πλατφόρμες διαλειτουργικότητας, ενιαίες ψηφιακές ταυτότητες και πολυκαναλικά

συστήματα παροχής υπηρεσιών. Οι πρακτικές αυτές ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την προσβασιμότητα, παρέχοντας φιλικές προς τον χρήστη υπηρεσίες και προωθώντας τη συμμετοχικότητα και την εμπιστοσύνη των πολιτών. (OECD, 2020, pp.10-12).

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στην περίοδο της πανδημίας COVID-19, η οποία λειτούργησε ως καταλύτης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Ο ΟΟΣΑ επισημαίνει ότι η πανδημία ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο των ψηφιακών τεχνολογιών και των δεδομένων στη διαχείριση κρίσεων και στην υποστήριξη των κοινωνιών και οικονομιών, ιδίως σε κράτη που είχαν ήδη αναπτύξει ώριμες ψηφιακές υποδομές και στρατηγικές. Παράλληλα, η κρίση αποκάλυψε αδυναμίες και καθυστερήσεις στον ψηφιακό εκσυγχρονισμό ορισμένων κρατών, αναδεικνύοντας την ανάγκη για συστηματική ενσωμάτωση του «ψηφιακού» στοιχείου στον δημόσιο σχεδιασμό και τη χάραξη πολιτικής. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η εμπειρία αυτή πρέπει να αξιοποιηθεί για τη δημιουργία ανθεκτικών, δίκαιων και βιώσιμων στρατηγικών ψηφιακής ανάκαμψης (OECD, 2020, pp. 4-7).

Μέσα από την ανάλυση αυτή καθίσταται σαφές ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική καινοτομία, αλλά μια στρατηγική επιλογή για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας, της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των πολιτών. Η επιτυχής εφαρμογή του προϋποθέτει ισχυρούς θεσμούς, διαλειτουργικές υποδομές και πολιτική δέσμευση, ώστε η ψηφιακή διακυβέρνηση να αποτελέσει θεμέλιο ενός σύγχρονου, ευέλικτου και συμμετοχικού κράτους. (OECD, 2020, pp.7-10)

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Digital Government Index – DGI) του ΟΟΣΑ, η Ελλάδα κατέλαβε την 29η θέση μεταξύ 33 χωρών, με σχετικά υψηλή επίδοση στη διάσταση «ανοιχτό από προεπιλογή» (0.69, 9η θέση) αλλά χαμηλότερες επιδόσεις στους τομείς της «διακυβέρνησης βάσει δεδομένων» και της «προληπτικής δράσης». Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι παρά τη σημαντική πρόοδο στη διαφάνεια και στη διάθεση δεδομένων, η ελληνική δημόσια διοίκηση παραμένει σε πρώιμο στάδιο ως προς την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στον στρατηγικό σχεδιασμό και την παροχή υπηρεσιών (OECD, 2020, pp.43,54–55).

5.4. Τεχνολογία, Εργασία και Δεξιότητες στον Δημόσιο Τομέα

Η τεχνολογική εξέλιξη μετασχηματίζει ριζικά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, επηρεάζοντας παράλληλα τη φύση της εργασίας στο κράτος. Η αυξανόμενη χρήση αυτοματισμών, τεχνητής νοημοσύνης και ψηφιακών συστημάτων δεδομένων στοχεύει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας, ωστόσο συχνά εφαρμόζεται χωρίς επαρκή συμμετοχή των εργαζομένων ή σαφή στρατηγικό σχεδιασμό. Η εμπειρία της πανδημίας COVID19 αποκάλυψε τόσο τις δυνατότητες όσο και τις αδυναμίες της ψηφιακής διοίκησης, ιδίως την εξάρτηση από εξωτερικούς παρόχους και την έλλειψη εσωτερικής τεχνογνωσίας. Για να αποδώσει θετικά αποτελέσματα, η τεχνολογία πρέπει να εντάσσεται σε ένα πλαίσιο κοινωνικής ευθύνης, διαφάνειας και συμμετοχής, ενισχύοντας τις δεξιότητες των εργαζομένων και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος. (Hinkley, 2023, pp. 5-55)

Η έρευνα της Accenture (2015) αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η ψηφιοποίηση στη βελτίωση της λειτουργίας των κυβερνήσεων και στη σχέση τους με τους πολίτες. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έκθεσης «Ψηφιακό σε βάθος: Οι ψηφιακές τεχνολογίες στην καρδιά του μετασχηματισμού των δημοσίων υπηρεσιών», οι κυβερνήσεις που επενδύουν στρατηγικά στις ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να μειώσουν σημαντικά το λειτουργικό τους κόστος — έως και κατά 45%— και να ενισχύσουν την αποδοτικότητα των υπηρεσιών τους. Παράλληλα, η ενίσχυση των ψηφιακών υπηρεσιών συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας των κυβερνήσεων και την αύξηση της εμπιστοσύνης των πολιτών, ενδεικτικά, πάνω από το 90% των πολιτών που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι οι βελτιωμένες ψηφιακές υπηρεσίες θα ενίσχυαν θετικά την άποψή τους για την κυβέρνηση. Επιπλέον, η μελέτη καταδεικνύει ότι ακόμη και μικρές αυξήσεις στην ψηφιοποίηση μιας χώρας μπορούν να έχουν αισθητές οικονομικές επιπτώσεις, καθώς αύξηση κατά 1% στην ψηφιοποίηση αντιστοιχεί σε αύξηση 0,5% του ΑΕΠ και 1,9% του διεθνούς εμπορίου, ενώ παράλληλα μπορεί να συμβάλει στη μείωση της ανεργίας. Η Accenture επισημαίνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αλλά συνιστά βαθύ οργανωτικό και πολιτισμικό μετασχηματισμό, που απαιτεί συνεργασία, καινοτομία και ενεργή συμμετοχή των πολιτών. Συνολικά, η έρευνα αναδεικνύει ότι οι ψηφιακές κυβερνήσεις που υιοθετούν χαρακτηριστικά όπως η διαφάνεια, η ανθεκτικότητα των υποδομών και η αξιοποίηση

των δεδομένων, μπορούν να μετασχηματίσουν ουσιαστικά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών, ενισχύοντας παράλληλα την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική εμπιστοσύνη (Accenture, 2015).

5.5. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και η Πορεία προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού δημοσίου αποτελεί μια σύνθετη και μακρόχρονη διαδικασία που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της εξυπηρέτησης του πολίτη μέσω της αξιοποίησης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Παρά τις σημαντικές προόδους των τελευταίων ετών, εξακολουθούν να υφίστανται χρόνιες αδυναμίες, όπως ο κατακερματισμός των διοικητικών δομών, η περιορισμένη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων και η απουσία ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού πλαισίου για τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό. Όπως αναδεικνύεται στη μελέτη της διαNEΟσις με τίτλο «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα: Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό» (2018), η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων προϋποθέτει θεσμική συνέχεια, ολιστική προσέγγιση και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεργασίας και καινοτομίας εντός του δημόσιου τομέα. Παράλληλα, η μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της αξιοποίησης διεθνών καλών πρακτικών και επιτυχημένων παραδειγμάτων, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό και βιώσιμο μοντέλο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων (Σπινέλλης Δ. κ.α., 2018).

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων, η μελέτη αξιοποίησε εμπειρική έρευνα που βασίστηκε σε συνεντεύξεις και ερωτηματολόγια που απευθύνθηκαν σε τρεις κύριες ομάδες: πολίτες, δημόσιους υπαλλήλους και στελέχη της αγοράς τεχνολογιών πληροφορικής. Η ανάλυση αποκάλυψε διαφορετικές οπτικές μεταξύ των ομάδων. Οι πολίτες εξέφρασαν απογοήτευση για τη γραφειοκρατία και την ασυνεπή πληροφόρηση, οι δημόσιοι υπάλληλοι εντόπισαν οργανωτικά και τεχνικά εμπόδια, ενώ οι εκπρόσωποι της αγοράς υπογράμμισαν τις καθυστερήσεις, τα γραφειοκρατικά εμπόδια και την απουσία κεντρικού σχεδιασμού. Συνολικά, τα συμπεράσματα της διαNEΟσις καταδεικνύουν ότι η επιτυχής ψηφιακή μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης προϋποθέτει ενιαίο στρατηγικό όραμα, θεσμική συνέχεια, επένδυση στο

ανθρώπινο δυναμικό και στην αξιοποίηση καλών πρακτικών, με στόχο ένα κράτος πιο διαφανές, αποτελεσματικό και προσανατολισμένο στον πολίτη. (Σπινέλλης Δ. κ.α., 2018). Κεντρικό στοιχείο αυτής της μετάβασης είναι και η αξιοποίηση των δεδομένων ως εργαλείου λογοδοσίας και ενίσχυσης της διαφάνειας.

5.6. Διαφάνεια, Δεδομένα και Λογοδοσία

Η αξιοποίηση των δεδομένων στον δημόσιο τομέα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την Ευρωπαϊκή Ένωση και το εργαλείο Arachne. Το Arachne, που λειτουργεί από το 2013 υπό την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αποτελεί ένα διαδικτυακό σύστημα ανάλυσης κινδύνου, το οποίο χρησιμοποιείται από 21 κράτη-μέλη για 165 επιχειρησιακά προγράμματα, καλύπτοντας περίπου το 54% της χρηματοδότησης συνοχής της ΕΕ για την περίοδο 2014–2020. Το εργαλείο συλλέγει δεδομένα από εθνικές αρχές και εξωτερικές πηγές, όπως οι ORBIS και World Compliance, προκειμένου να εντοπίζει κινδύνους απάτης, σύγκρουσης συμφερόντων και παρατυπιών στη διαχείριση των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων. Με πάνω από 100 δείκτες κινδύνου καταναμημένους σε επτά βασικούς τομείς – μεταξύ των οποίων οι προμήθειες, η επιλεξιμότητα, η απόδοση και η φήμη – το Arachne συνιστά ένα ουσιαστικό προληπτικό εργαλείο για την έγκαιρη ανίχνευση κινδύνων και την ενίσχυση της χρηστής διαχείρισης των ευρωπαϊκών πόρων (OECD, 2019, pp. 140-142).

Στο πλαίσιο των Ηνωμένων Πολιτειών, το HRStat Programme που εισήχθη το 2013 από το Office of Personnel Management εστιάζει στη στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού βάσει δεδομένων και στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των ομοσπονδιακών υπηρεσιών μέσω συστηματικών ανασκοπήσεων και δεικτών απόδοσης. Το πρόγραμμα χρησιμοποιεί δείκτες όπως ο Engagement Index, ο Job Satisfaction Index και ο Intention to Leave, για να αξιολογεί παράγοντες όπως ο χρόνος πρόσληψης, η ποιότητα των υποψηφίων και η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων (OECD, 2019, pp. 157–166).

Παράλληλα, η Έρευνα του ΟΟΣΑ για τη Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (OECD Survey on Strategic HRM) καταδεικνύει ότι, ενώ οι περισσότερες χώρες του ΟΟΣΑ συλλέγουν βασικά διοικητικά δεδομένα για το προσωπικό τους, μόνο ένα περιορισμένο ποσοστό αξιοποιεί συστηματικά ποιοτικά δεδομένα που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, την παραγωγικότητα ή την ικανοποίηση

των εργαζομένων. Η έλλειψη αυτής της ολοκληρωμένης αξιοποίησης δεδομένων περιορίζει τη δυνατότητα των κυβερνήσεων να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν τεκμηριωμένες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που ο ΟΟΣΑ εντοπίζει ως κρίσιμη πρόκληση για τα επόμενα χρόνια (OECD, 2019, pp. 157–166).

Αντίστοιχα, το Ethical Accountability Framework του Hong Kong, το οποίο αναπτύχθηκε το 2018 από το Information Accountability Foundation για λογαριασμό του Office of the Privacy Commissioner for Personal Data, θέτει ένα θεσμικό υπόβαθρο για την ηθική και υπεύθυνη χρήση των δεδομένων στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Το πλαίσιο αυτό εισάγει το Model Ethical Data Impact Assessment, ένα εργαλείο που επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιολογούν τις νομικές, κοινωνικές και ηθικές επιπτώσεις της ανάλυσης δεδομένων, προωθώντας τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και τη λογοδοσία. Στα συνολικά συμπεράσματα της έκθεσης, ο ΟΟΣΑ επισημαίνει ότι το 54% των χωρών-μελών δηλώνει πως χρησιμοποιεί δεδομένα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ενώ άνω του 60% συλλέγει δεδομένα για το ανθρώπινο δυναμικό, μόλις το 40% να τα αξιοποιεί πλήρως σε πολιτικές λήψης αποφάσεων. Τα στοιχεία αυτά αποκαλύπτουν την πρόοδο αλλά και την ανάγκη για περαιτέρω θεσμική ωρίμανση και ανάπτυξη μιας κουλτούρας δεοντολογικής, υπεύθυνης και αποδοτικής διαχείρισης των δημόσιων δεδομένων (OECD, 2019, pp. 150–152).

5.7 Νέες Δεξιότητες και Εκπαίδευση για το Μέλλον

Η ραγδαία πρόοδος της ψηφιακής τεχνολογίας, της τεχνητής νοημοσύνης και της αυτοματοποίησης μετασχηματίζει ριζικά τον κόσμο της εργασίας, καθιστώντας αναγκαία την προσαρμογή εργαζομένων και οργανισμών στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Μια εκτενής έρευνα με δείγμα 18.000 ατόμων σε 15 χώρες κατέγραψε 56 θεμελιώδεις δεξιότητες (DELTAs), οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ομάδες: γνωστικές, ψηφιακές, διαπροσωπικές και δεξιότητες αυτοηγεσίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσοι διαθέτουν υψηλή επάρκεια στις δεξιότητες αυτές έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες απασχόλησης, υψηλότερα εισοδήματα και αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση. Ειδικότερα, η ψηφιακή επάρκεια συνδέθηκε με 41% μεγαλύτερη πιθανότητα ένταξης στο υψηλότερο εισοδηματικό κλιμάκιο, ενώ η γνωστική επάρκεια αύξανε την πιθανότητα κατά 30%. Παράλληλα, δεξιότητες όπως η προσαρμοστικότητα, η αυτοπεποίθηση και

η ικανότητα διαχείρισης της αβεβαιότητας αποδείχθηκαν κρίσιμες, καθώς συνδέονται άμεσα με την ικανότητα απασχόλησης και την ικανοποίηση από την εργασία (Dondi, Klier, Panier & Schubert, 2021, n.p).

Τα συμπεράσματα της έρευνας υπογραμμίζουν την ανάγκη οι κυβερνήσεις και τα εκπαιδευτικά συστήματα να επαναπροσδιορίσουν τόσο τα σχολικά όσο και τα προγράμματα εκπαίδευσης ενηλίκων, ενσωματώνοντας δεξιότητες που υπερβαίνουν τη στενή τεχνική κατάρτιση. Προτείνεται η δημιουργία συστημάτων πιστοποίησης βάσει δεξιοτήτων αντί για παραδοσιακούς επαγγελματικούς τίτλους, καθώς και η αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης στην καθοδήγηση των πολιτών προς κατάλληλα προγράμματα επανακατάρτισης και δια βίου μάθησης. Επίσης, τονίζεται η ανάγκη θεσμικής υποστήριξης μέσα από φορείς έρευνας και καινοτομίας στην εκπαίδευση, που θα αναπτύσσουν και θα αξιολογούν νέες μεθόδους διδασκαλίας και αξιολόγησης δεξιοτήτων. Τελικός στόχος, σύμφωνα με τους ερευνητές, είναι η διαμόρφωση ενός συστήματος προσβάσιμης, ποιοτικής και διαρκούς εκπαίδευσης, ικανής να εξοπλίζει τους πολίτες με τις δεξιότητες που απαιτεί το μέλλον της εργασίας (Dondi et al., 2021, n.p.)

5.8 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Στόχοι Βιώσιμης Ανάπτυξης

Η Έκθεση των Ηνωμένων Εθνών για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (2020) επισημαίνει ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί πλέον θεμελιώδες εργαλείο για την επίτευξη των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης (SDGs), καθώς προάγει τη διαφάνεια, τη συμμετοχικότητα και την ισότιμη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες. Η πανδημία COVID-19 συνέβαλε καθοριστικά στην επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς οι κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν σε σύντομο χρόνο ψηφιακές λύσεις, ενισχύοντας παράλληλα την αξιοποίηση τεχνητής νοημοσύνης, τεχνολογιών blockchain και πολυκαναλικών υπηρεσιών. Παράλληλα, αναδείχθηκαν νέες προκλήσεις όπως η προστασία προσωπικών δεδομένων, οι κυβερνοαπειλές και οι ψηφιακές ανισότητες, που απαιτούν ενίσχυση θεσμικών ικανοτήτων και πολιτικής βούλησης για αποτελεσματική διακυβέρνηση. (United Nations Department of Economic and Social Affairs [UN DESA], 2020, pp.3–6)

Επιπλέον, η Έκθεση αναδεικνύει ότι η μέση τιμή του Δείκτη Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (EGDI) αυξήθηκε παγκοσμίως από 0,55 το 2018 σε 0,60 το 2020, γεγονός που υποδηλώνει σημαντική πρόοδο στη χρήση των

τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Ιδιαίτερα στις χώρες με περιορισμένους πόρους, η πρόοδος αυτή οφείλεται λιγότερο στη χρηματοδότηση και περισσότερο στη στρατηγική ηγεσία και τη δέσμευση για ψηφιακή καινοτομία. Οι χώρες που επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις χαρακτηρίζονται από ολιστικές προσεγγίσεις, συμμετοχικές διαδικασίες και επενδύσεις στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, στοιχείο κρίσιμο για τη βιώσιμη μετάβαση στον ψηφιακό δημόσιο τομέα. (United Nations Department of Economic and Social Affairs [UN DESA], 2020, pp.7–9).

5.9 Ψηφιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση

Η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ανέδειξε την ανάγκη εκσυγχρονισμού των πληροφοριακών υποδομών, μεγαλύτερης ευελιξίας στις οργανωτικές δομές και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων στο ανθρώπινο δυναμικό. Η επιτυχία της ψηφιοποίησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τεχνολογικές επενδύσεις, αλλά προϋποθέτει και την ενίσχυση οργανωτικών και ανθρώπινων παραμέτρων, όπως η ύπαρξη ηγεσίας που προάγει την καινοτομία, η καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας και η συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων. Η ενδυνάμωση της συνεργασίας, η προώθηση ανοιχτής επικοινωνίας και η συμμετοχικότητα στις διοικητικές διαδικασίες συμβάλλουν καθοριστικά στη βιώσιμη ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στο Δημόσιο. (Ξανθοπούλου & Πλυμάκης, 2021, p.p. 60–62)

Παρά την πρόοδο που σημειώθηκε, η δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις στην πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η γραφειοκρατία, η αντίσταση στην αλλαγή, η έλλειψη ευελιξίας και τα θεσμικά εμπόδια περιορίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή και βιωσιμότητα των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων. Η εμπειρία της πανδημίας ανέδειξε τόσο την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού όσο και τις υφιστάμενες αδυναμίες σε επίπεδο δεξιοτήτων και οργανωτικής προσαρμοστικότητας. Η ενίσχυση των ψηφιακών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η θεσμική υποστήριξη της καινοτομίας αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για τη βιώσιμη μετάβαση σε ένα σύγχρονο, αποτελεσματικό και ανθρωποκεντρικό Δημόσιο. (Ξανθοπούλου & Πλυμάκης, 2021, pp.64–70)

5.10 Μελέτη Περίπτωσης: Η Πλατφόρμα gov.gr

Η πλατφόρμα gov.gr, η οποία δημιουργήθηκε το 2020 από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, αποτελεί τον κεντρικό ψηφιακό κόμβο παροχής δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα. Μέσω αυτής, οι πολίτες έχουν πρόσβαση σε εκατοντάδες υπηρεσίες και πιστοποιητικά χωρίς φυσική παρουσία, γεγονός που έχει συμβάλει καθοριστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην ενίσχυση της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση. Η πλατφόρμα έχει καθιερωθεί ως βασικό εργαλείο αναβάθμισης της σχέσης πολίτη-Δημοσίου, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη βελτίωση της εικόνας του κράτους. Σύμφωνα με πρόσφατα ευρήματα, το 62,4% των πολιτών δηλώνει ότι γνωρίζει την πλατφόρμα, ενώ το 71,7% τη χρησιμοποιεί τακτικά. Από τους χρήστες, το 90% δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με κυριότερους λόγους την εξοικονόμηση χρόνου (56,8%) και την αποφυγή γραφειοκρατίας (48%). Η ευρεία αποδοχή του gov.gr έχει οδηγήσει στο να βλέπει το 64,4% των πολιτών πιο θετικά τον δημόσιο τομέα, γεγονός που υποδηλώνει ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση δεν βελτιώνει μόνο την αποδοτικότητα, αλλά και την κοινωνική εμπιστοσύνη προς τους θεσμούς. Παράλληλα, αυξάνεται η εξοικείωση με νέες ψηφιακές λειτουργίες όπως ο Μοναδικός Αριθμός Πολίτη, που γνωρίζει πλέον το 60 % των ερωτηθέντων. (Business Daily, 2024)

Παρά τη θετική πορεία, η έρευνα αποκαλύπτει την ύπαρξη ψηφιακών ανισοτήτων που περιορίζουν την καθολική αξιοποίηση των υπηρεσιών gov.gr. Οι μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες και τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά χρήσης, ενώ σημαντικό μέρος των μη χρηστών (44,5%) δηλώνει ότι δεν διαθέτει επαρκείς ψηφιακές δεξιότητες. Το gov.gr χρησιμοποιείται περισσότερο από άτομα ηλικίας 25–44 ετών και από πολίτες με ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση, κυρίως για υπηρεσίες υγείας, ασφαλιστικές υποθέσεις και φορολογικές συναλλαγές. Παράλληλα, η πλειοψηφία των πολιτών εκφράζει την επιθυμία για περαιτέρω ψηφιοποίηση σε τομείς όπως η υγεία (44,6%), οι συντάξεις (38,6%) και οι μεταβιβάσεις ακινήτων (31,5%), αναδεικνύοντας τη συνεχή ανάγκη διεύρυνσης του ψηφιακού φάσματος υπηρεσιών και ανάπτυξης πιο συμπεριληπτικών πολιτικών. (Business Daily, 2024)

5.11 Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (DGI)

Τα τελευταία χρόνια, οι κυβερνήσεις διεθνώς επενδύουν συστηματικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθιστώντας αναγκαία τη θέσπιση μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου. Ο Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (Digital Government Index – DGI) έχει σχεδιαστεί με σκοπό να αποτυπώσει τον βαθμό ωριμότητας και αποτελεσματικότητας των κυβερνήσεων στην υιοθέτηση και εφαρμογή πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο Δείκτης αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εργαλείο αξιολόγησης της ψηφιακής ωριμότητας των κυβερνήσεων, βασισμένο σε έξι διαστάσεις: ψηφιακός σχεδιασμός εξ αρχής (Digital by Design), δημόσια αξία των δεδομένων (Data-Driven Public Sector), κυβέρνηση ως πλατφόρμα (Government as a Platform), ανοιχτότητα και διαφάνεια (Open by Default), χρήστης στο επίκεντρο (User-Driven) και προορατική διακυβέρνηση (Proactiveness). Η αξιολόγηση στηρίζεται σε ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια που αποτυπώνουν τον βαθμό ενσωμάτωσης των ΤΠΕ, της διαλειτουργικότητας και του θεσμικού συντονισμού μεταξύ δημόσιων φορέων. Ο Δείκτης αναδεικνύει ότι οι χώρες με υψηλές επιδόσεις υιοθετούν ολιστικές στρατηγικές ψηφιακής διακυβέρνησης, με σαφείς μηχανισμούς συντονισμού, επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό και προσέγγιση που θέτει τις ανάγκες των πολιτών στο επίκεντρο. (OECD, 2023, pp.5–9)

Τα αποτελέσματα του Δείκτη του 2023 καταδεικνύουν ότι οι χώρες της Σκανδιναβίας, η Νότια Κορέα και η Εσθονία παραμένουν πρωτοπόρες στην ψηφιακή διακυβέρνηση, επιτυγχάνοντας υψηλά επίπεδα διαλειτουργικότητας, ανοικτών δεδομένων και χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών. Αντίθετα, αρκετά κράτη-μέλη εμφανίζουν προκλήσεις σε ζητήματα οργανωτικού συντονισμού, θεσμικής ωριμότητας και ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων. Η Ελλάδα παρουσιάζει σημαντική πρόοδο σε τομείς όπως η προορατική διακυβέρνηση και η εξυπηρέτηση πολιτών μέσω πλατφορμών όπως το gov.gr, ωστόσο παραμένει αναγκαία η περαιτέρω ενίσχυση των ψηφιακών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων δεδομένων. Ο Δείκτης του ΟΟΣΑ αποτυπώνει έτσι όχι μόνο τον βαθμό τεχνολογικής υιοθέτησης, αλλά και τη θεσμική και πολιτισμική προσαρμογή των δημόσιων διοικήσεων στη νέα ψηφιακή εποχή. (OECD, 2023, pp.10–14)

Καθώς ο DGI υπογραμμίζει τον ρόλο της διαλειτουργικότητας και του συντονισμού, ένα από τα βασικά εργαλεία που προωθούν αυτή την προσαρμογή διεθνώς είναι το GovTech.

5.12 GovTech και Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση

Η ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα συνιστά θεμελιώδες χαρακτηριστικό του σύγχρονου ψηφιακού μετασχηματισμού, με το GovTech να αναδεικνύεται ως κρίσιμο εργαλείο για την προώθηση καινοτόμων λύσεων στη δημόσια διοίκηση. Το GovTech περιλαμβάνει την αξιοποίηση νεοφυών επιχειρήσεων και τεχνολογικών παρόχων για την ανάπτυξη και παροχή ψηφιακών υπηρεσιών, πλατφορμών και εφαρμογών, οι οποίες βελτιώνουν την αποδοτικότητα και τη διαφάνεια της διακυβέρνησης. Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ, περίπου επτά στις δέκα χώρες έχουν υιοθετήσει ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση για την εφαρμογή του GovTech, εντάσσοντάς το στο πλαίσιο της «Κυβέρνησης ως Πλατφόρμα» (Government as a Platform). Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία κοινών ψηφιακών υποδομών, εργαλείων και προτύπων, που διευκολύνουν την ανοιχτή καινοτομία και ενισχύουν τη συνεργασία μεταξύ δημόσιων οργανισμών, επιχειρήσεων και πολιτών. (OECD, 2023, pp.68–70)

Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι το GovTech συμβάλλει στη διαμόρφωση οικοσυστημάτων καινοτομίας εντός της δημόσιας διοίκησης, προωθώντας την ανοιχτή συνεργασία, την ευελιξία και τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών. Μέσα από την αξιοποίηση τεχνολογικών υποδομών και δεδομένων, οι κυβερνήσεις αποκτούν τη δυνατότητα να παρέχουν πιο αποδοτικές, διαλειτουργικές και πολίτη-κεντρικές υπηρεσίες, μειώνοντας ταυτόχρονα τα κόστη και ενισχύοντας τη διαφάνεια. Το GovTech ενθαρρύνει επίσης την ενσωμάτωση καινοτομίας στο ανθρώπινο δυναμικό του Δημοσίου, καθώς η συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς και νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) εισάγει νέες δεξιότητες, μεθοδολογίες και τεχνολογικές πρακτικές. Στο πλαίσιο αυτό, η εμπειρία των χωρών του ΟΟΣΑ καταδεικνύει ότι η επιτυχής εφαρμογή GovTech προϋποθέτει θεσμική ωριμότητα, ικανότητες διακυβέρνησης δεδομένων και ψηφιακή κουλτούρα, στοιχεία που ενισχύουν τη συνολική ικανότητα προσαρμογής των διοικήσεων στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής. (OECD, 2023, pp.70–72)

5.13 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει αναδιαμορφώσει ριζικά τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών διεθνώς, μετατρέποντας τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά μοντέλα σε πιο ευέλικτα και πολίτη-κεντρικά συστήματα διοίκησης. Η ενσωμάτωση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, τα μεγάλα δεδομένα και το cloud computing επιτρέπει στα κράτη να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να βελτιώνουν τη διαφάνεια και να ενισχύουν την αποδοτικότητα στη διαχείριση πόρων και υπηρεσιών. Μέσα από διαδικασίες αυτοματοποίησης και ανάλυσης δεδομένων, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις ανάγκες των πολιτών, να προβλέψουν μελλοντικές τάσεις και να διαμορφώσουν εξατομικευμένες πολιτικές εξυπηρέτησης, ενισχύοντας παράλληλα τη λογοδοσία και τη διαφάνεια της διοίκησης. (Jerab, 2024, p.p. 1–6)

Παράλληλα, η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται από την ικανότητα των οργανισμών να καλλιεργήσουν ψηφιακή κουλτούρα και να επενδύσουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και ηγεσίας. Η έρευνα δείχνει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες που εφαρμόζουν στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και δια βίου μάθησης επιτυγχάνουν υψηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αποδοτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης προσωπικού. Επιπλέον, η ανθεκτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύεται μέσω της ευελιξίας, της προσαρμοστικότητας και της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο μετασχηματισμός του HRM δεν περιορίζεται σε τεχνολογική υιοθέτηση, αλλά αφορά βαθύτερα την αναδόμηση της οργανωσιακής κουλτούρας και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων, προϋποθέσεις απαραίτητες για τη βιώσιμη μετάβαση στη νέα ψηφιακή εποχή. (Enaifoghe et al., 2024, pp.49–52)

5.14 Ψηφιακή Ηγεσία και Διοίκηση Αλλαγής

Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση εξαρτάται καθοριστικά από την ύπαρξη οραματικής και ψηφιακά ώριμης ηγεσίας, ικανής να καθοδηγεί την οργανωσιακή αλλαγή και να καλλιεργεί κουλτούρα καινοτομίας και εμπιστοσύνης. Η ψηφιακή ηγεσία (digital leadership) περιλαμβάνει δεξιότητες στρατηγικής διοίκησης, ενσυναίσθησης και κατανόησης των τεχνολογικών δυνατοτήτων, συνδυάζοντας τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη με τη διαρκή

ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με το OECD Digital Government Policy Framework, η ηγεσία και ο συντονισμός αποτελούν θεμελιώδεις πυλώνες μιας επιτυχημένης ψηφιακής κυβέρνησης, καθώς διασφαλίζουν τη συνοχή, τη διαλειτουργικότητα και τη βιωσιμότητα των δημόσιων οργανισμών κατά τη διαδικασία του μετασχηματισμού (OECD, 2020, pp.44–48).

Η διοίκηση αλλαγής (change management) αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της επιτυχούς υλοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η αναδιάρθρωση των διοικητικών διαδικασιών απαιτούν υψηλό βαθμό οργανωσιακής προσαρμοστικότητας, ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας. Η Σύσταση του ΟΟΣΑ για την Ηγεσία και τις Ικανότητες του Δημόσιου Τομέα τονίζει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να αναπτύσσουν ηγεσίες με ικανότητες καθοδήγησης, επικοινωνίας και ενίσχυσης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται ανθεκτικότητα, συνεργασία και προσαρμογή στις αλλαγές. Παράλληλα, προωθείται η δημιουργία ενός περιβάλλοντος μάθησης και διαρκούς βελτίωσης, όπου η ανάπτυξη ικανοτήτων συνδέεται άμεσα με την υλοποίηση καινοτόμων πολιτικών και ψηφιακών υπηρεσιών. Ένα τέτοιο πλαίσιο συμβάλλει στη μετάβαση σε μια διοίκηση υψηλής απόδοσης και προσαρμοστικότητας, ικανή να υποστηρίξει αποτελεσματικά την ψηφιακή μετάβαση του Δημοσίου (OECD, 2019, pp. 3–11).

5.15 Οικονομικές Επιπτώσεις και Ανθρώπινο Δυναμικό της Ψηφιακής Μετάβασης

Η ψηφιακή μετάβαση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχει επιφέρει σημαντικά οικονομικά και λειτουργικά οφέλη, επιβεβαιώνοντας τον στρατηγικό ρόλο της τεχνολογίας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας του κράτους. Σύμφωνα με τη μελέτη της Deloitte και του ΣΕΠΕ, η λειτουργία του gov.gr και του Κέντρου Διαλειτουργικότητας (ΚΕΔ) δημιούργησε οικονομικό όφελος άνω των 3 δισ. ευρώ κατά τα πρώτα πέντε έτη λειτουργίας, ενώ η ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών απέφερε επιπλέον 2,5 δισ. ευρώ σε δημόσια έσοδα λόγω περιορισμού της φοροδιαφυγής. Παράλληλα, η υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών έχει μειώσει το διοικητικό βάρος για πολίτες και επιχειρήσεις, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη προς τους δημόσιους θεσμούς. Οι εξελίξεις αυτές αποδεικνύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά

θεμελιώδη συνιστώσα της οικονομικής και θεσμικής ανάπτυξης της χώρας. (Deloitte & ΣΕΠΕ, 2024, pp.4–6)

Ωστόσο, η επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης προϋποθέτει την ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού με σύγχρονες ψηφιακές δεξιότητες και οργανωσιακής κουλτούρας που να υποστηρίζει την καινοτομία. Η ίδια μελέτη αναδεικνύει ως κύριες προκλήσεις τη γραφειοκρατία και την έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού (19% των απαντήσεων), γεγονός που καθιστά αναγκαία τη συνεχή κατάρτιση και προσέλκυση ταλέντου. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνονται δράσεις όπως η δημιουργία 30 νέων μεταπτυχιακών προγραμμάτων ΤΠΕ, η έκδοση χιλίων (1.000) Tech Visas ετησίως για την προσέλκυση ειδικών από το εξωτερικό και ο επαναπατρισμός Ελλήνων επιστημόνων της πληροφορικής. Επιπλέον, προτείνεται η πλήρης ψηφιοποίηση του 100% των δημόσιων υπηρεσιών και η κατάργηση των έντυπων διαδικασιών εντός πενταετίας, στο πλαίσιο της αρχής «once-only». Οι πρωτοβουλίες αυτές αποτυπώνουν τη στενή σύνδεση του ψηφιακού μετασχηματισμού με την ανάπτυξη ανθρώπινου κεφαλαίου, προϋπόθεση για τη βιώσιμη εξέλιξη του δημόσιου τομέα. (Deloitte & ΣΕΠΕ, 2024, pp.13–26)

Η Ελλάδα πορεύεται σταδιακά προς ένα νέο ψηφιακό μοντέλο διακυβέρνησης και οικονομικής ανάπτυξης, όπου η τεχνολογία αποτελεί μοχλό παραγωγικότητας, βιωσιμότητας και κοινωνικής συνοχής. Το όραμα για την Ψηφιακή Ελλάδα του 2040 προσανατολίζεται στη δημιουργία ενός πλήρως ψηφιοποιημένου, διασυνδεδεμένου και συνεκτικού κράτους, ικανού να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με επίκεντρο τον πολίτη. Η επέκταση πλατφορμών όπως το gov.gr, η αξιοποίηση της τεχνητής νοημοσύνης, του Διαδικτύου των Πραγμάτων και των μεγάλων δεδομένων, καθώς και η ανάπτυξη ενιαίων ψηφιακών υποδομών εκτιμάται ότι μπορούν να προσθέσουν έως 55 δις. ευρώ στο ΑΕΠ της χώρας μέχρι το 2040. Η μετάβαση αυτή προϋποθέτει ισχυρό θεσμικό συντονισμό, επενδύσεις σε καινοτόμες τεχνολογίες και ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών μέσω ανοιχτών και διαφανών υπηρεσιών που θα ενδυναμώνουν τη σχέση εμπιστοσύνης με το Δημόσιο. (ΣΕΠΕ, 2023, pp.6–9)

Η επιτυχία αυτού του οράματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία μιας κουλτούρας ψηφιακής καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση. Η Ελλάδα θα χρειαστεί περισσότερους από 250.000 επαγγελματίες με προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες έως το 2040, γεγονός που καθιστά επιτακτική τη συνεχή εκπαίδευση και επανακατάρτιση των εργαζομένων.

Προωθούνται δράσεις συνεργασίας μεταξύ πανεπιστημίων, ιδιωτικού τομέα και Δημοσίου, με στόχο τη δημιουργία ενός ευέλικτου οικοσυστήματος γνώσης που θα υποστηρίζει τη βιώσιμη ψηφιακή μετάβαση. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδεικνύεται έτσι όχι μόνο ως τεχνολογική πρόοδος, αλλά και ως κοινωνική και πολιτισμική μεταμόρφωση, που επαναπροσδιορίζει τη λειτουργία του κράτους και τον ρόλο του πολίτη στη νέα εποχή της πληροφορίας. (ΣΕΠΕ, 2023, pp.12–16)

Στον Πίνακα 5.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά οι μελέτες για την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης.

Πίνακας 5.1 : Μελέτες για την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης				
Μελέτη	Περιγραφή δείγματος	Περίοδος Μελέτης	Μεθοδολογία	Συμπεράσματα
European Parliamentary Research Service, (Author: Ron Davies), 2015	Έρευνες και αξιολογήσεις έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε κράτη-μέλη της ΕΕ, με συγκριτικά στοιχεία σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο	2000–2015 κυρίως (με παραδείγματα από έργα 2000–06, στόχους Ψηφιακής Ατζέντας 2010–2015, και χρηματοδοτήσεις έως 2013–14)	Συγκριτική αξιολόγηση. Αναλύσεις Ευρωπαϊκής Επιτροπής και ΟΟΣΑ.	Έχει σημειωθεί πρόοδος στην ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών, αλλά άνιση μεταξύ κρατών-μελών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μειώνει κόστος και διοικητικά βάρη, ενισχύει τη διαφάνεια και τη συμμετοχή. Υπάρχει χάσμα μεταξύ διαθεσιμότητας υπηρεσιών και πραγματικής χρήσης τους από τους πολίτες. Πολλά έργα απέδωσαν λιγότερα από τα αναμενόμενα λόγω ελλιπούς σχεδιασμού και συντονισμού. Μελλοντικές προκλήσεις: διαλειτουργικότητα, ασφάλεια δεδομένων, μείωση ψηφιακού χάσματος, αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.
OECD, 2022	Ψηφιακά έργα και έργα ΤΠΕ στον ελληνικό δημόσιο τομέα (ιδίως έργα που συγχρηματοδοτήθηκαν από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία).	2014–2020 (ανάλυση υλοποίησης ΕΔΕΤ) και 2021–2026 (πλαίσιο Σχεδίου Ανάκαμψης & Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»).	Αξιολόγηση θεσμικού πλαισίου και διοικητικών διαδικασιών, ανάλυση δεδομένων υλοποίησης/προμηθειών, επισκόπηση πρακτικών, συνεντεύξεις με αρμόδιους φορείς, συγκριτική αναφορά σε διεθνή παραδείγματα ΟΟΣΑ.	Υπερβολικά μεγάλοι χρόνοι υλοποίησης (686 ημέρες κατά μέσο όρο για σύναψη συμβάσεων). - Κατακερματισμός θεσμών και διαδικασιών, περιορισμένος συντονισμός. - Ανεπαρκής συμμετοχή αγοράς και μικρών/καινοτόμων ΜΜΕ. - Έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και θεσμικής ικανότητας. - Ανάγκη για σαφή ρόλους, κοινούς δείκτες απόδοσης (KPI) και PMO για παρακολούθηση. - Προτείνεται στρατηγική

				χρήση δημόσιων συμβάσεων, Agile πρακτικές, επένδυση σε ψηφιακά ταλέντα και ισχυρότερη διακυβέρνηση.
OECD, 2020	Χώρες μέλη και εταίροι του ΟΟΣΑ. Εξετάζονται κυβερνητικές πρακτικές, θεσμικά μοντέλα και στρατηγικές ψηφιακής διακυβέρνησης.	2014–2020, με ειδική εφαρμογή κατά την πανδημία COVID-19	Βασισμένο στη Σύσταση του Συμβουλίου του ΟΟΣΑ για τις Ψηφιακές Στρατηγικές Διακυβέρνησης (2014). Χρησιμοποιείται ποιοτική και ποσοτική ανάλυση μέσω peer reviews, case studies, και του OECD Digital Government Index (DGI)	Εντοπίζονται 6 διαστάσεις ψηφιακής ωριμότητας: 1) Digital by design, 2) Data-driven public sector, 3) Government as a platform, 4) Open by default, 5) User-driven, 6) Proactiveness. Οι ώριμες κυβερνήσεις ενισχύουν την εμπιστοσύνη, την αποτελεσματικότητα και την ανθεκτικότητα.
OECD, 2020	Παραδείγματα χωρών: Πορτογαλία, Αυστρία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ολλανδία, ΗΠΑ, Καναδάς, Μεξικό, Ισπανία, Βραζιλία, Νέα Ζηλανδία κ.ά.	2011–2019 (διαδοχικές εφαρμογές και αξιολογήσεις πολιτικών)	Συλλογή βέλτιστων πρακτικών μέσω country practices boxes (case studies) και ανάλυση πολιτικών εργαλείων.	Η πρακτική εφαρμογή δείχνει ότι η ενσωμάτωση της ψηφιακής διάστασης από το στάδιο χάραξης πολιτικής οδηγεί σε καλύτερη παροχή υπηρεσιών, μείωση διοικητικών βαρών και μεγαλύτερη συμμετοχή πολιτών.
OECD, 2020	Ειδικό πεδίο: Αντίδραση κυβερνήσεων στην κρίση COVID-19	2020	Παρατήρηση χρήσης ψηφιακών εργαλείων και δεδομένων για την αντιμετώπιση της πανδημίας.	Οι χώρες με ισχυρά θεμέλια ψηφιακής διακυβέρνησης αντέδρασαν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά, ενώ άλλες εμφάνισαν υστερήσεις και ανισότητες
OECD, 2020	Όλα τα κράτη-μέλη του ΟΗΕ (193) και 100 πόλεις σε πιλοτική έρευνα τοπικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	2001–2020 (με έμφαση 2018–2020 και πανδημία COVID-19)	Δείκτης Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (EGDI): συνδυασμός Υποδομών Τηλεπικοινωνιών (TII), Ανθρώπινου Κεφαλαίου (HCI) και Διαδικτυακών Υπηρεσιών (OSI). Συλλογή δεδομένων μέσω Online Service Questionnaire (OSQ) και Member State Questionnaire (MSQ). Ανάλυση τάσεων, παραδειγμάτων και περιφερειακών στρατηγικών	- Σημαντική παγκόσμια πρόοδος: 65% χωρών σε υψηλή/πολύ υψηλή κατηγορία EGDI. - Η Ευρώπη παραμένει πρώτη· Ασία δεύτερη με ταχεία άνοδο. - COVID-19 επιτάχυνε την ψηφιοποίηση αλλά ανέδειξε ανισότητες. - Αυξάνεται η σημασία τοπικής διακυβέρνησης, ανοιχτών δεδομένων και συμμετοχικότητας. - Κρίσιμη η ενίσχυση δεξιοτήτων, υποδομών και κυβερνοασφάλειας.
UC BERKELEY, LABOR CENTER, 2023	Δημόσιος τομέας ΗΠΑ (22 εκ. εργαζόμενοι)	2008–2022 (με έμφαση COVID-19)	Στατιστικά δεδομένα + συνεντεύξεις	Τεχνολογία μετασχηματίζει απασχόληση & συνθήκες εργασίας
UC BERKELEY, LABOR CENTER, 2023	Ανάλυση: Τύποι τεχνολογιών (αυτοματοποίηση, AI, monitoring)	2010-2022	Case studies & βιβλιογραφία	Αποδοτικότητα, αλλά και κίνδυνοι μεροληψίας & ιδιωτικότητας

Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα
& οι επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- Μελέτη περίπτωσης του Gov.gr

UC BERKELEY, LABOR CENTER, 2023	Δημόσιοι εργαζόμενοι (επαγγέλματα, συνθήκες)	2008-2022	Ανάλυση δεδομένων + συνεντεύξεις	Αναδιαμόρφωση θέσεων, ανάγκη εκπαίδευσης, ρόλος συνδικάτων
NEW ACCENTURE, 2015	Έρευνα σε 6.624 πολίτες από 7 χώρες (Αυστραλία, Γαλλία, Γερμανία, Σιγκαπούρη, ΗΑΕ, Ην. Βασίλειο, ΗΠΑ)	Δεκέμβριος 2014	Διαδικτυακή έρευνα (online survey) από Market Strategies Group – περιθώριο σφάλματος ±3%	Η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών μειώνει το κόστος λειτουργίας, βελτιώνει την ποιότητα εξυπηρέτησης, αυξάνει την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή των πολιτών, ενώ ταυτόχρονα ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας.
NEW ACCENTURE, 2015	Διαδικτυακή έρευνα σε 1.095 πολίτες των ΗΠΑ (18–61 ετών) και παγκόσμιο δείγμα 6.624 πολιτών σε Αυστραλία, Γαλλία, Γερμανία, Σιγκαπούρη, ΗΑΕ, ΗΒ, ΗΠΑ. Εξετάστηκε η ψηφιακή εμπλοκή των πολιτών και η αντίληψη για τις ψηφιακές υπηρεσίες της κυβέρνησης.	Δεκέμβριος 2015	Διαδικτυακή έρευνα, στατιστική ανάλυση, ανασκόπηση βέλτιστων πρακτικών, οικονομική μοντελοποίηση και αξιολόγηση ψηφιακών ηγετών	Οι πολίτες θέλουν περισσότερες και βελτιωμένες ψηφιακές υπηρεσίες. Η αύξηση ψηφιακών υπηρεσιών βελτιώνει την αντίληψη για την κυβέρνηση, αυξάνει την ικανοποίηση και τη συμμετοχή. Κύρια εμπόδια: άγνοια για διαθέσιμες υπηρεσίες, κακή οργάνωση ιστότοπων, αναποτελεσματική αναζήτηση. Απαιτείται διευκόλυνση ολοκληρωμένων διαδικασιών και ενιαίο σημείο πρόσβασης.
ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ, 2018	Χρησιμοποιήθηκε δείγμα 66 πολιτών και 22 υπαλλήλων, ενώ μέσω συνεντεύξεων με στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα πραγματοποιήθηκε αναλυτική καταγραφή του τρόπου υλοποίησης έργων πληροφορικής, καθώς και των σχετικών εμπειριών, σχολίων και προτάσεών τους.	Δεκέμβριος 2016- Ιανουάριος 2017	Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης μελέτη καλών πρακτικών έρευνα πεδίου ερωτηματολόγια συνεντεύξεις brainstorming αξιολόγηση/ιεράρχηση προβλημάτων πρόταση στρατηγικών και δράσεων	Θετική η ίδρυση Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής Προβλήματα: πολυπλοκότητα θεσμικού πλαισίου, χαμηλή αξιοποίηση ευρωπαϊκών κονδυλίων, έλλειψη εθνικών πόρων, χαμηλή εμπιστοσύνη πολιτών. Υπάρχουν ευκαιρίες λόγω τεχνολογικής προόδου και ικανού προσωπικού. Απαιτείται συντονισμός και σαφής στρατηγική για ψηφιακό μετασχηματισμό
OECD, 2018	Ευρωπαϊκή Ένωση – Εργαλείο Arachne για τα Διαρθρωτικά Ταμεία	2013-2018	Πλατφόρμα με δείκτες κινδύνου (>100), χρήση data mining και data matching για ανίχνευση απάτης	Ενίσχυσε τη στοχευμένη παρακολούθηση έργων και τον έλεγχο συγκρούσεων συμφερόντων· περιορισμοί λόγω ποιότητας δεδομένων.
MC KINSEY, 2019	Ηνωμένες Πολιτείες – HRStat Programme	Από 2013	Εφαρμογή data-driven ανασκοπήσεων στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, εκπαίδευση, διατήρηση προσωπικού)	Ενίσχυσε τη λογοδοσία, την αποδοτικότητα και την ικανότητα χάραξης πολιτικής βασισμένης σε στοιχεία.

Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα
& οι επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- Μελέτη περίπτωσης του Gov.gr

MC KINSEY, 2019	OECD Survey on Strategic HRM	2016	Συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών HR δεδομένων (δημογραφικά, δεξιότητες, εργασιακές συνθήκες) από κράτη-μέλη	Οι περισσότερες χώρες συλλέγουν βασικά στατιστικά στοιχεία, λιγότερες όμως αξιοποιούν δεδομένα για οργανωσιακή κουλτούρα ή στρατηγικό HR planning.
MC KINSEY, 2019	Hong Kong – Ethical Accountability Framework	2018	Ανάπτυξη δεοντολογικού πλαισίου αξιολόγησης (Model Ethical Data Impact Assessment)	Παρέχει δομημένα βήματα για τον εντοπισμό κινδύνων, τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία και την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών σε data-driven έργα.
MC KINSEY, 2019	Έρευνα σε 18.000 άτομα σε 15 χώρες, που υπέδειξε ποιες δεξιότητες ενδεχομένως να πρέπει να προτεραιοποιηθούν οι κυβερνήσεις.	Η έρευνα διεξήχθη το 2019	Συνδυασμός: ανάλυση του McKinsey Global Institute σχετικά με τις εργασιακές τάσεις (automatisation, AI κ.ά.), αποτελέσματα από προηγούμενη έρευνα “Skill shift: Automation and the future of the workforce” (2018), και ανάλυση κατηγοριών δεξιοτήτων/DELTA s (γνωστικές, ψηφιακές, διαπροσωπικές κ.ά.)	Καταγράφηκαν 56 βασικές θεμελιώδεις δεξιότητες (foundational skills), όπου υψηλότερο επίπεδο επάρκειας σχετίζεται με μεγαλύτερη απασχολησιμότητα, υψηλότερα εισοδήματα και επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον, εντοπίστηκε ότι η ζήτηση για τεχνολογικές, κοινωνικές & συναισθηματικές και υψηλότερες γνωστικές δεξιότητες αυξάνεται, ενώ η ζήτηση για χειρωνακτικές και βασικές γνωστικές δεξιότητες μειώνεται
UN E-GOCERNMENT SURVEY, 2020	Η έρευνα εξετάζει 193 κράτη-μέλη του ΟΗΕ, αξιολογώντας την πρόοδο τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό της διακυβέρνησης και την παροχή ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών.	2020 (με συγκριτικά στοιχεία από 2018 και προηγούμενα έτη)	Ανάλυση μέσω του E-Government Development Index (EGDI) και του E-Participation Index, χρήση στατιστικών δεδομένων, συγκριτική αξιολόγηση χωρών και θεματική ανάλυση τάσεων.	Η παγκόσμια ψηφιακή διακυβέρνηση σημείωσε σημαντική πρόοδο, με περισσότερες χώρες να παρέχουν ολοκληρωμένες και διαδραστικές ψηφιακές υπηρεσίες. Η συμμετοχή των πολιτών ενισχύεται μέσω e-participation εργαλείων, ενώ η διαφάνεια και η προσβασιμότητα βελτιώνονται. Ωστόσο, παραμένουν προκλήσεις: το ψηφιακό χάσμα μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών, οι ανισότητες στην πρόσβαση σε τεχνολογίες και η ανάγκη για ενίσχυση κυβερνοασφάλειας και ανθεκτικών ψηφιακών υποδομών. Η έκθεση τονίζει ότι απαιτείται στρατηγική και συνεργασία για βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ψηφιακή διακυβέρνηση.
ESI, European Scientific Institute, 2021	Η μελέτη βασίστηκε σε ποσοτική έρευνα με δείγμα 151 στελεχών δημόσιων οργανισμών στην Ελλάδα,	2020–2021 (περίοδος πανδημίας Covid-19)	Ποσοτική έρευνα με online ερωτηματολόγια · Στατιστική ανάλυση με SPSS	Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού εξαρτάται κυρίως από οργανωτικούς παράγοντες (ηγεσία, εκπαίδευση

Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα
& οι επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- Μελέτη περίπτωσης του Gov.gr

	εστιάζοντας στην υιοθέτηση της ψηφιοποίησης στη δημόσια διοίκηση κατά την πανδημία Covid-19.			προσωπικού, στρατηγική, ψηφιακή κουλτούρα) και λιγότερο από την τεχνολογία. Η πανδημία λειτούργησε ως επιταχυντής αλλαγής.
Choose Strategic Communication Partner, 2021	Πανελλαδικό δείγμα πολιτών (με έμφαση σε ηλικιακές και εκπαιδευτικές ομάδες: υψηλή χρήση σε 25-34 ετών και αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ, χαμηλή χρήση σε 65+ και αποφοίτους Δημοτικού)	12-18 Οκτωβρίου 2021	Δημοσκοπήση / έρευνα κοινής γνώμης που διεξήγαγε η Choose Strategic Communication Partner, με ερωτήσεις για χρήση, στάση και προσδοκίες απέναντι στο gov.gr	- Το 62,4% γνωρίζει το gov.gr. - Το 71,7% από αυτούς το χρησιμοποιεί τακτικά. - Το 90% δηλώνει ικανοποιημένο. - Το 64,4% βλέπει πιο θετικά το Δημόσιο λόγω gov.gr. - Το gov.gr εξοικονομεί χρόνο (56,8%), μειώνει γραφειοκρατία (48%) και είναι εύχρηστο. - Το 60% γνωρίζει τον «μοναδικό αριθμό πολίτη», το 50% τον βλέπει θετικά. - Οι πολίτες ζητούν νέες υπηρεσίες κυρίως σε υγεία (44,6%), συντάξεις (38,6%), μεταβιβάσεις ακινήτων (31,5%), δημοτολόγια/ληξιαρχείο (33,5%). - Εντοπίζεται «ψηφιακό χάσμα» στις μεγαλύτερες ηλικίες και χαμηλότερα μορφωμένα στρώματα.
OECD, 2022	OECD Digital Government Index (DGI) – Αξιολόγηση ψηφιακής ωριμότητας κυβερνήσεων	1/2020 – 10/2022	Συλλογή δεδομένων (155 δείκτες) από 33 χώρες-μέλη, 4 υπό ένταξη και 1 εταίρο· ερωτηματολόγιο OECD Survey on Digital Government 2.0· ανάλυση 6 διαστάσεων: Digital by design, Data-driven, Government as a platform, Open by default, User-driven, Proactiveness	- Κορυφαίες χώρες: Κορέα, Δανία, Ην. Βασίλειο, Νορβηγία, Αυστραλία, Εσθονία, Κολομβία, Ιρλανδία, Γαλλία, Καναδάς. - Οι χώρες αποδίδουν καλύτερα σε Digital by design, Data-driven και Government as a platform. - Χαμηλότερες επιδόσεις σε User-driven, Proactiveness και Open by default. - Σημαντικές επενδύσεις σε ψηφιακή δημόσια υποδομή (ταυτότητα, data sharing, πλατφόρμες υπηρεσιών) λόγω COVID-19. - Αδύναμο σημείο: η παρακολούθηση και αξιολόγηση υλοποίησης πολιτικών. - Χρειάζονται βελτιώσεις σε αλγοριθμική διαφάνεια, συμμετοχή πολιτών στον σχεδιασμό υπηρεσιών, χρήση AI και προληπτικών δράσεων.
ΣΕΒ, Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2022	Αντιπροσωπευτικό δείγμα ελληνικών επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως κλάδου ή μεγέθους.	2022 (με αναφορά και σε τάσεις 2020–2021)	Ετήσια ποσοτική έρευνα “Ο Σφυγμός του Επιχειρείν”, 6η συνεχής χρονιά. Διεξήχθη από MRB	Το gov.gr καταγράφεται ως η κορυφαία υπηρεσία ψηφιακής διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις (71,1% θετικές αξιολογήσεις το

			για τον ΣΕΒ μέσω ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις.	2022, 70,8% το 2021). Αναγνωρίζεται ως σημαντική μεταρρύθμιση που βελτίωσε τη σχέση κράτους-επιχειρήσεων. Ωστόσο, διατυπώνεται ανάγκη οι διοικητικές διαδικασίες να απλοποιούνται ουσιαστικά πριν την ψηφιοποίησή τους.
JERAB, 2024	Ακαδημαϊκή μελέτη εξετάζει τον αντίκτυπο του ψηφιακού μετασχηματισμού στις δημόσιες υπηρεσίες, με έμφαση στην αποδοτικότητα, την προσβασιμότητα, τη συμμετοχή πολιτών, καθώς και τις προκλήσεις	2024 (Εργασία συνεδρίου – Σεπτέμβριος 2024)	Μικτή μεθοδολογική προσέγγιση: - Ανασκόπηση βιβλιογραφίας - Μελέτες περίπτωσης - Έρευνες και συνεντεύξεις - Στατιστική και ποιοτική ανάλυση δεδομένων	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός βελτιώνει την αποδοτικότητα, την προσβασιμότητα και τη συμμετοχή των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες· παράλληλα όμως εγείρει προκλήσεις όπως το ψηφιακό χάσμα, τα ζητήματα ασφάλειας και η οργανωσιακή αντίσταση, που απαιτούν στρατηγική αντιμετώπιση
OECD, 2024	Διεθνής έρευνα σε 33 χώρες-μέλη του ΟΟΣΑ που συμμετείχαν στον δείκτη OECD Digital Government Index (DGI) του 2023.	Δεδομένα έως το 2023, δημοσίευση Οκτώβριος 2024.	Ανάλυση του DGI 2023: ποσοτικά δεδομένα, αναφορές επιδόσεων και στρατηγικών GovTech σε 33 χώρες μέλη.	Περίπου 7 στους 10 χώρες του ΟΟΣΑ έχουν ενεργό στρατηγική συνεργασίας με GovTech. Περίπου οι μισές χρησιμοποιούν GovTech για να προωθήσουν την καινοτομία, τον πειραματισμό και τη συνεργασία. Το 42 % αξιοποιεί το GovTech για δοκιμές/υιοθέτηση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη.
	Η μελέτη εξετάζει πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα	2024 (Κεφάλαιο σε συλλογικό τόμο, IGI Global)	Συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση (Scopus, Google Scholar), ανάλυση θεωρητικών και εμπειρικών μελετών.	Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενισχύει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, αλλά απαιτεί δεξιότητες, τεχνολογικές επενδύσεις και αλλαγή κουλτούρας για βιώσιμα αποτελέσματα.

Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα
& οι επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού- Μελέτη περίπτωσης του Gov.gr

ΣΕΠΕ Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας, 2024	Η μελέτη βασίστηκε σε δείγμα 200 στελεχών επιχειρήσεων ΤΠΕ (μέλη ΣΕΠΕ), με έμφαση σε software, IT services, hardware, τηλεπικοινωνίες. Συμπεριλήφθηκαν μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, ~20 συνεντεύξεις με CEOs/C-level στελέχη.	Οκτώβριος – Νοέμβριος 2024	- Πρωτογενής online έρευνα σε στελέχη ICT - Συνεντεύξεις με ηγεσία του κλάδου - Ομαδικές συζητήσεις με επιτροπές ΣΕΠΕ - Ανάλυση δευτερογενών πηγών (ΕΛΣΤΑΤ, Eurostat, ΕΙΤΟ κ.ά.) για προβλέψεις έως 2029.	Ο κλάδος ΤΠΕ είναι καταλύτης για την οικονομία (συμβολή σε ΑΕΠ, απασχόληση, επενδύσεις). Παρουσιάζει υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης από την εθνική οικονομία και προοπτική να φτάσει τα €10,4–12,5 δις. το 2029. Κύριες προκλήσεις: έλλειψη ταλέντου, γραφειοκρατία, αδύναμες υποδομές. Προτεραιότητες: ψηφιοποίηση Δημοσίου («digital first»), καινοτομία, διεθνοποίηση, ενίσχυση ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος: ο κλάδος να αποτελέσει βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας.
ΣΕΠΕ Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας, 2021	Η μελέτη εκπονήθηκε από τον ΣΕΠΕ, στο πλαίσιο της Επιτροπής «Ελλάδα 2021», με τη συμβολή θεσμικών φορέων και μελών του. Εξετάζει 12 στρατηγικούς κλάδους της οικονομίας (παιδεία, εργασία, επιχειρηματικές υπηρεσίες, διακυβέρνηση, πόλεις, βιομηχανία, υγεία, εφοδιαστικές αλυσίδες, καινοτομία, αγροδιατροφή, τουρισμός, ενέργεια).	2021–2040 (ορίζοντας 20ετίας με ενδιάμεσες αναφορές στα έτη 2020–2021 λόγω πανδημίας COVID-19)	Ανάλυση παρούσας κατάστασης, διατύπωση στόχου για το 2040 και προτεινόμενες παρεμβάσεις. Χρήση διεθνών δεικτών και ευρωπαϊκών στρατηγικών.	Κεντρικός άξονας η ψηφιακή διακυβέρνηση: ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων, ανάπτυξη gov.gr σε πλήρως ανθρωποκεντρικό μοντέλο, έξυπνες πόλεις & υπηρεσίες, διαλειτουργικότητα δεδομένων. Στόχος: αποδοτικό κράτος, καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη, επενδυτική ελκυστικότητα και βιώσιμη ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ

ΕΛΛΑΔΑ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: GOV.GR

6.1 Εισαγωγή

Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί μία από τις σημαντικότερες μεταρρυθμιστικές προτεραιότητες των σύγχρονων κρατών, καθώς συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, τη μείωση της γραφειοκρατίας και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Στην ελληνική περίπτωση, η αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών έχει επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τόσο την οικονομία όσο και την κοινωνία, συμβάλλοντας στη βελτιστοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, στην ανάπτυξη νέων ψηφιακών καναλιών εξυπηρέτησης και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της χώρας (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 2).

Η μετάβαση προς ένα ψηφιακό κράτος δεν αφορά μόνο την τεχνολογική αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών, αλλά και τη συνολική αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο το κράτος αλληλεπιδρά με τους πολίτες. Η παροχή υπηρεσιών σε ψηφιακό περιβάλλον, διαθέσιμων ανεξαρτήτως τόπου και χρόνου, επιτρέπει την εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση, μειώνοντας την ανάγκη φυσικής παρουσίας στις δημόσιες υπηρεσίες και ενισχύοντας τη συνολική εμπειρία του χρήστη. Στο πλαίσιο αυτό, η συγκέντρωση υπηρεσιών μέσω ενιαίων ψηφιακών πλατφορμών και η χρήση κοινών μηχανισμών ταυτοποίησης αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων μοντέλων ψηφιακής διακυβέρνησης (Deloitte & ΣΕΒ, 2022, p. 2).

Στην Ελλάδα, η ενιαία ψηφιακή πύλη gov.gr συνιστά κεντρικό εργαλείο υλοποίησης της ψηφιακής πολιτικής του κράτους και αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση. Η επιλογή του gov.gr ως μελέτης περίπτωσης κρίνεται ιδιαίτερα κατάλληλη, καθώς συγκεντρώνει μεγάλο εύρος διοικητικών διαδικασιών και απευθύνεται στο σύνολο των πολιτών και των επιχειρήσεων. Η καθολική εφαρμογή της πύλης και η δυνατότητα ενιαίας ψηφιακής εξυπηρέτησης επιτρέπουν την ανάλυση του τρόπου με τον οποίο υλοποιείται ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην κεντρική Δημόσια Διοίκηση, σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μορφές παροχής υπηρεσιών.

Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης αναδεικνύει την αυξανόμενη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και των απαιτούμενων δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Η επιτυχία των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική υποδομή, αλλά και από την ικανότητα των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης να προσαρμόζονται σε νέα ψηφιακά εργαλεία, διαδικασίες και μορφές εργασίας.

6.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της ψηφιοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και ειδικότερα η ανάλυση των επιπτώσεών της στη λειτουργία του κράτους και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Ειδικότεροι στόχοι της έρευνας είναι:

- η αποτύπωση του πλαισίου και της σημασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση,
- η ανάλυση της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr ως κεντρικού εργαλείου ψηφιακής εξυπηρέτησης,
- η διερεύνηση της εμπειρίας και της ικανοποίησης των πολιτών από τη χρήση ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών,
- η εξέταση των επιπτώσεων της ψηφιοποίησης στις απαιτούμενες δεξιότητες και στις ανάγκες εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων,
- η ανάδειξη προκλήσεων και δυσκολιών που συνοδεύουν την ψηφιακή μετάβαση.

6.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα εργασία επιχειρεί να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς εξελίσσεται η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και ποιος είναι ο ρόλος της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr;
2. Σε ποιον βαθμό οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες συμβάλλουν στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών;

3. Πώς επηρεάζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός τις απαιτούμενες δεξιότητες και τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση;

4. Ποιες προκλήσεις και δυσκολίες ανακύπτουν κατά την εφαρμογή των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων;

6.4 Μεθοδολογία της έρευνας

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση της ψηφιοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και ειδικότερα των επιπτώσεών της στη διαχείριση και λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, με έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για την επίτευξη του στόχου αυτού υιοθετήθηκε ποιοτική μεθοδολογική προσέγγιση προκειμένου να αποτυπωθεί με πληρότητα τόσο η γενική εικόνα της ψηφιακής μετάβασης όσο και οι εμπειρίες των εμπλεκόμενων στελεχών.

Ως κεντρικό παράδειγμα ανάλυσης επιλέχθηκε η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr), όχι όμως αποκλειστικά, αλλά στο πλαίσιο της συνολικής πολιτικής ψηφιακού μετασχηματισμού του Ελληνικού Δημοσίου. Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα από 2 Δεκεμβρίου 2025 έως 10 Δεκεμβρίου 2025.

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με δύο κύριες μεθόδους:

- α) μέσω δομημένου ερωτηματολογίου και
- β) μέσω γραπτής ποιοτικής συνέντευξης με ανώτερα στελέχη φορέων του Δημοσίου.

6.5 Ποιοτική έρευνα - ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας και τη σχετική βιβλιογραφία για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Δημιουργήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms και διανεμήθηκε τόσο ηλεκτρονικά όσο και σε έντυπη μορφή, με σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή συμμετοχή ατόμων διαφορετικών κοινωνικών, επαγγελματικών και μορφωτικών χαρακτηριστικών. Η συμμετοχή των ερωτώμενων ήταν εθελοντική, ενώ διασφαλίστηκε πλήρως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, ώστε να ενισχυθεί η ειλικρίνεια και η αξιοπιστία των δεδομένων.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικιακή ομάδα, εκπαιδευτικό επίπεδο και επαγγελματική ιδιότητα). Το δεύτερο μέρος αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη Δημόσια Διοίκηση, εξετάζοντας ζητήματα όπως η ευχρηστία των ψηφιακών υπηρεσιών, η μείωση της γραφειοκρατίας, η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη των πολιτών, οι ψηφιακές δεξιότητες, η διαλειτουργικότητα και η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Το τρίτο μέρος επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης του gov.gr, διερευνώντας τη συχνότητα χρήσης, το επίπεδο ικανοποίησης, την αξιοπιστία και τη συμβολή της πλατφόρμας στη μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας στις δημόσιες υπηρεσίες.

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου και διατυπώνονται σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, από 1 («Καθόλου») έως 5 («Πάρα πολύ»), επιτρέποντας την ποιοτική επεξεργασία των δεδομένων.

Συνολικά συγκεντρώθηκαν 414 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Το δείγμα περιλαμβάνει δημόσιους υπαλλήλους, εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα, ελεύθερους επαγγελματίες, φοιτητές, ανέργους και συνταξιούχους, με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο. Ιδιαίτερα αυξημένη ήταν η συμμετοχή εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων, καθώς οι συμμετέχοντες διαθέτουν άμεση εμπειρία από τη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών στο πλαίσιο της καθημερινής τους εργασίας.

Για την τεκμηρίωση της επάρκειας του δείγματος της παρούσας έρευνας χρησιμοποιήθηκε ο μαθηματικός τύπος του Cochran (1963), ο οποίος εφαρμόζεται ευρέως στον προσδιορισμό του απαιτούμενου μεγέθους δείγματος σε έρευνες που αφορούν μεγάλους πληθυσμούς. Δεδομένου ότι ο πληθυσμός αναφοράς της έρευνας αφορά το σύνολο των πολιτών στην Ελλάδα και υπερβαίνει κατά πολύ τις 100.000 άτομα, θεωρείται ότι το απαιτούμενο μέγεθος δείγματος σταθεροποιείται και δεν εξαρτάται άμεσα από το συνολικό μέγεθος του πληθυσμού.

Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας επιλέχθηκε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% ($Z = 1,96$), αποδεκτό περιθώριο σφάλματος $\pm 5\%$ ($e = 0,05$) και η συντηρητική παραδοχή $p = 0,5$, η οποία μεγιστοποιεί τη μεταβλητότητα και συνεπώς το απαιτούμενο μέγεθος δείγματος. Με βάση τα παραπάνω, το ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος υπολογίζεται σε περίπου 385 άτομα. Στην παρούσα έρευνα συγκεντρώθηκαν συνολικά 414 έγκυρα ερωτηματολόγια, αριθμός που υπερβαίνει το ελάχιστο

απαιτούμενο όριο και εξασφαλίζει επίπεδο εμπιστοσύνης τουλάχιστον 95% με περιθώριο σφάλματος $\pm 5\%$, ενισχύοντας την αξιοπιστία και τη στατιστική επάρκεια των αποτελεσμάτων.

6.6 Ποιοτική έρευνα – Γραπτές Συνεντεύξεις Ανώτερων Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης

Παράλληλα πραγματοποιήθηκε ποιοτική διερεύνηση μέσω γραπτών, δομημένων συνεντεύξεων με ανώτερα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό την εις βάθος αποτύπωση των εμπειριών και των απόψεών τους σχετικά με την εφαρμογή των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων στην πράξη. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τον Διευθυντή Πληροφορικής του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων (ΠΓΝΙ) κ. Τρεμπέλη Κωνσταντίνο και τον Αντιδήμαρχο Αναπτυξιακού Προγραμματισμού και Ψηφιακής Διακυβέρνησης του Δήμου Ιωαννιτών κ. Γιωτίτσα Θωμά.

Οι συνεντεύξεις ήταν γραπτές και δομημένες, βασισμένες σε προκαθορισμένο οδηγό ερωτήσεων, και επικεντρώθηκαν σε θεματικές ενότητες όπως: (α) η επίδραση της ψηφιοποίησης στις καθημερινές λειτουργίες των δημόσιων υπηρεσιών, (β) οι αλλαγές που προκύπτουν για τους πολίτες σε επίπεδο ευκολίας, διαφάνειας και λογοδοσίας, (γ) οι μεταβολές στις απαιτούμενες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού και οι ανάγκες εκπαίδευσης, (δ) οι δυσκολίες και οι προκλήσεις κατά τη διαδικασία της ψηφιακής μετάβασης, καθώς και (ε) η αξιολόγηση της λειτουργίας και της συμβολής του gov.gr στη βελτίωση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

Η επιλογή της γραπτής μορφής συνέντευξης εξασφάλισε σαφείς, αναλυτικές και τεκμηριωμένες απαντήσεις, διευκολύνοντας τη συστηματική ανάλυση και την ερμηνευτική προσέγγιση των ποιοτικών δεδομένων. Η ποιοτική διερεύνηση συνέβαλε στην εις βάθος κατανόηση των εμπειριών και των απόψεων των ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, αναδεικνύοντας τις επιπτώσεις του τόσο στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών όσο και στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Η συμβολή της ψηφιοποίησης και του gov.gr στη λειτουργία δημόσιων οργανισμών

Φορέας: Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων

Για την ερμηνευτική ενίσχυση της ανάλυσης του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης και της λειτουργίας των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, πραγματοποιήθηκε γραπτή δομημένη συνέντευξη με ανώτερο στέλεχος της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία αξιοποιείται ως εμπειρικό υλικό εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού στην πράξη. Η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον κ. Κωνσταντίνο Τρεμπέλη, Διευθυντή της Υπηρεσίας Πληροφορικής του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων (ΠΓΝΙ), ο οποίος διαθέτει 38 έτη εμπειρίας στη Δημόσια Διοίκηση και άμεση εμπλοκή στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ψηφιακών διαδικασιών στον τομέα της δημόσιας υγείας.

Από τις απαντήσεις του προκύπτει ότι ο ρόλος της Υπηρεσίας Πληροφορικής στο ΠΓΝΙ είναι καθοριστικός για την ψηφιακή αναβάθμιση των λειτουργικών και διοικητικών διαδικασιών του οργανισμού. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ψηφιοποίηση της κλινικής διαχείρισης των ασθενών και στη μηχανογράφηση των οργανωτικών διαδικασιών της διοικητικής και νοσηλευτικής υπηρεσίας, γεγονός που συνάδει με τις σύγχρονες κατευθύνσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης για ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα στον δημόσιο τομέα υγείας.

Η ψηφιοποίηση, σύμφωνα με τον ερωτώμενο, έχει επιφέρει ουσιαστικές βελτιώσεις στις καθημερινές εργασίες της υπηρεσίας, κυρίως ως προς τη μείωση του χρόνου και την απλούστευση των διαδικασιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ψηφιακή κοινοποίηση των αποτελεσμάτων εργαστηριακών και διαγνωστικών εξετάσεων, η οποία συνέβαλε σημαντικά στη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των ασθενών και στον περιορισμό της φυσικής παρουσίας στις υπηρεσίες του νοσοκομείου.

Ως προς τα οφέλη για τους πολίτες, ο ερωτώμενος αναδεικνύει ως πλέον ουσιαστική αλλαγή την ψηφιοποίηση του ιατρικού φακέλου των ασθενών. Η δυνατότητα ταχύτερης πρόσβασης σε ιατρικές πληροφορίες ενισχύει την ευκολία, τη διαφάνεια και την ποιότητα της παρεχόμενης φροντίδας, στοιχεία που αποτελούν βασικές αρχές της σύγχρονης ψηφιακής διακυβέρνησης και ευθυγραμμίζονται με τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται στις επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στο ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με τον κ. Τρεμπέλη, μετά από μια αρχική περίοδο προσαρμογής, παρατηρείται διαφοροποίηση στις ψηφιακές δεξιότητες του προσωπικού, η οποία συνδέεται άμεσα με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των εργαζομένων. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνει τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία υπογραμμίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν επηρεάζει ομοιόμορφα το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά απαιτεί συνεχή επανεκπαίδευση και υποστήριξη.

Στο ίδιο πλαίσιο, τονίζεται η ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης και τεχνικής υποστήριξης του προσωπικού, κυρίως από τους αναδόχους των πληροφοριακών συστημάτων, λόγω των συνεχών τεχνολογικών εξελίξεων. Η διαπίστωση αυτή συνδέεται άμεσα με τις προκλήσεις βιωσιμότητας των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων και αναδεικνύει τη σημασία της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο ως βασικής συνιστώσας του ψηφιακού κράτους.

Ως βασική δυσκολία κατά τη διαδικασία ψηφιοποίησης επισημαίνεται η απουσία επαρκούς νομοθετικού και οργανωτικού πλαισίου, το οποίο να υποστηρίζει τις αναγκαίες οργανωσιακές αλλαγές. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί αποκλειστικά τεχνολογικό εγχείρημα, αλλά προϋποθέτει θεσμικές παρεμβάσεις και διοικητικό ανασχεδιασμό.

Τέλος, όσον αφορά τη λειτουργία και τη συμβολή του gov.gr, ο ερωτώμενος αξιολογεί θετικά τη χρησιμότητα και την ευκολία χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών, επισημαίνοντας ως χαρακτηριστικό παράδειγμα την άμεση πρόσβαση στα αποτελέσματα εργαστηριακών εξετάσεων μέσω της διασύνδεσης με το health.gr. Παράλληλα, υπογραμμίζεται η μείωση του χρόνου αναμονής για τον προγραμματισμό ραντεβού και την έκδοση πιστοποιητικών νοσηλείας, γεγονός που καταδεικνύει τη συμβολή του gov.gr στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Συνολικά, η ανάλυση της συνέντευξης αναδεικνύει ότι η ψηφιοποίηση και η αξιοποίηση της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr επιδρούν θετικά στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα θέτουν αυξημένες απαιτήσεις σε επίπεδο δεξιοτήτων, εκπαίδευσης και οργανωσιακής προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού.

Η συμβολή της ψηφιοποίησης και του gov.gr στη λειτουργία δημόσιων οργανισμών

Φορέας: Δήμος Ιωαννιτών

Για την εμπειρική τεκμηρίωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας και την ενίσχυση της ανάλυσης σχετικά με την ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης και τις επιπτώσεις της στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, πραγματοποιήθηκε δομημένη συνέντευξη με ανώτερο αιρετό στέλεχος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η συνέντευξη διεξήχθη με τον Αντιδήμαρχο Αναπτυξιακού Προγραμματισμού και Ψηφιακής Διακυβέρνησης του Δήμου Ιωαννιτών κ. Θωμά Γιωτίτσα, ο οποίος κατέχει κεντρικό ρόλο στον σχεδιασμό, τον συντονισμό και την υλοποίηση των πολιτικών ψηφιακού μετασχηματισμού του Δήμου.

Ο ερωτώμενος, εκτός από τη θεσμική του θέση ως Αντιδήμαρχος, είναι Πρόεδρος της Δημοτικής Επιτροπής και αρμόδιος για την εποπτεία και διαχείριση ευρωπαϊκών προγραμμάτων, καθώς και για τη χάραξη στρατηγικής ψηφιακής διακυβέρνησης. Παράλληλα, ηγείται της ομάδας εργασίας που υλοποιεί τις δράσεις του Δήμου Ιωαννιτών στο πλαίσιο της συμμετοχής του στο Κλιματικό Σύμφωνο και την πρωτοβουλία των 100 κλιματικά ουδέτερων και έξυπνων πόλεων, γεγονός που αναδεικνύει τη σύνδεση της ψηφιοποίησης με τη βιώσιμη και έξυπνη αστική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον ερωτώμενο, η ψηφιοποίηση των καθημερινών εργασιών στον Δήμο Ιωαννιτών αποτελεί μια διαρκή και εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία προσαρμόζεται στις νέες τεχνολογικές συνθήκες και στις αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών. Η εισαγωγή αυτοματοποιημένων ψηφιακών διαδικασιών έχει επιφέρει σημαντικές βελτιώσεις στην οργάνωση των υπηρεσιών, στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης και στον περιορισμό του λειτουργικού κόστους.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στη βελτίωση της επικοινωνίας και της διαλειτουργικότητας μεταξύ των δημοτικών υπηρεσιών, καθώς και στην απλούστευση διαδικασιών όπως η έκδοση πιστοποιητικών, η διαχείριση έργων και η εξυπηρέτηση διοικητικών αιτημάτων. Επιπλέον, η καθετοποίηση και ο εξορθολογισμός των διαδικασιών έχουν οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας, με την εμπλοκή μικρότερου αριθμού υπαλλήλων σε επαναλαμβανόμενες εργασίες, ενισχύοντας τη συνολική αποδοτικότητα του Δήμου.

Από την ανάλυση των απαντήσεων προκύπτει ότι οι πλέον ουσιαστικές αλλαγές για τους πολίτες αφορούν την ευκολία πρόσβασης, τη διαφάνεια και την ενίσχυση της λογοδοσίας. Η δυνατότητα ταχείας και αυτοματοποιημένης διαχείρισης καθημερινών διοικητικών υποθέσεων μειώνει σημαντικά την ανάγκη φυσικής παρουσίας στις υπηρεσίες του Δήμου και βελτιώνει την εμπειρία εξυπηρέτησης.

Παράλληλα, η ανοιχτή πρόσβαση σε οικονομικά στοιχεία, δημόσιες διακηρύξεις, πορεία υλοποίησης έργων και αποφάσεις συλλογικών οργάνων ενισχύει τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τη δημοτική διοίκηση. Ιδιαίτερη καινοτομία αποτελεί η δυνατότητα άμεσης καταγραφής και αναφοράς προβλημάτων της πόλης από τους πολίτες, καθώς και η ανάπτυξη ανοιχτών πλατφορμών γεωχωρικών δεδομένων για πολεοδομικά και τεχνικά ζητήματα. Επιπλέον, η δυνατότητα ηλεκτρονικής εξόφλησης οφειλών χωρίς φυσική παρουσία συνιστά χαρακτηριστικό παράδειγμα ανθρωποκεντρικής ψηφιακής διακυβέρνησης.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στις δεξιότητες και την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Σύμφωνα με τον κ. Γιωτίτσα, η υιοθέτηση νέων ψηφιακών εργαλείων συνοδεύτηκε από μια σημαντική βελτίωση του γνωστικού επιπέδου των υπαλλήλων, αποτέλεσμα της συνεχούς εκπαίδευσης και της καθημερινής εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες.

Η αύξηση των ψηφιακών δεξιοτήτων είχε άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Ωστόσο, τονίζεται ότι η εκπαίδευση δεν αποτελεί εφάπαξ διαδικασία, αλλά μια διαρκή ανάγκη, δεδομένου του ραγδαίου ρυθμού τεχνολογικών εξελίξεων και των αυξανόμενων απαιτήσεων των πολιτών.

Ως βασική δυσκολία στη διαδικασία ψηφιοποίησης του Δήμου Ιωαννινών αναφέρεται το χαμηλό αρχικό επίπεδο ψηφιακών γνώσεων της πλειονότητας των υπαλλήλων, σε συνδυασμό με την ανεπαρκή οργανωτική δομή και την έλλειψη προσωπικού στις αρμόδιες διευθύνσεις. Παρά τα παραπάνω, δεν παρατηρήθηκε αντίσταση στην αλλαγή· αντίθετα, οι εργαζόμενοι υποδέχθηκαν τον ψηφιακό μετασχηματισμό με θετική στάση, προθυμία και συνέπεια.

Το εύρημα αυτό αναδεικνύει ότι οι προκλήσεις της ψηφιοποίησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν είναι κυρίως πολιτισμικές ή θεσμικές, αλλά εκπαιδευτικές και οργανωτικές.

Όσον αφορά τη λειτουργία του gov.gr, ο ερωτώμενος το αξιολογεί ιδιαίτερα θετικά, χαρακτηρίζοντάς το ως εργαλείο που συμβάλλει σε ταχύτερη, απλούστερη, πιο διαφανή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών. Η πλατφόρμα περιγράφεται ως εξαιρετικά φιλική προς τον χρήστη, με σημαντική μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης υποθέσεων και ικανοποιητικό επίπεδο ανταπόκρισης στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών.

Η συμβολή του gov.gr εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της ενιαίας ψηφιακής πύλης του κράτους, ενισχύοντας τη διαλειτουργικότητα και τη συνοχή των ψηφιακών υπηρεσιών μεταξύ κεντρικής διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η ανάλυση της συνέντευξης καταδεικνύει ότι η ψηφιοποίηση στον Δήμο Ιωαννιτών αποτελεί έναν στρατηγικό μοχλό διοικητικής αναβάθμισης, βελτίωσης των υπηρεσιών και ενίσχυσης της διαφάνειας, ενώ παράλληλα μετασχηματίζει ουσιαστικά τον ρόλο και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού συνδέεται άμεσα με τη συνεχή εκπαίδευση, την οργανωσιακή αναδιάρθρωση και την αξιοποίηση εργαλείων όπως το gov.gr, επιβεβαιώνοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης δεν είναι μόνο τεχνολογικό, αλλά κυρίως ανθρώπινο και διοικητικό εγχείρημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Ανάλυση Αποτελεσμάτων

7.1 Εισαγωγή στην Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που προέκυψαν από τη συμπλήρωση του δομημένου ερωτηματολογίου από 414 συμμετέχοντες. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιείται με διαχωρισμό σε τρία μέρη, σύμφωνα με τη δομή του ερωτηματολογίου:

- α) δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (Μέρος Α'),
- β) αντιλήψεις και στάσεις σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη Δημόσια Διοίκηση (Μέρος Β')
- και γ) αξιολόγηση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr (Μέρος Γ').

Στόχος της ανάλυσης είναι η αποτύπωση των βασικών τάσεων που αναδεικνύονται από τα δεδομένα, καθώς και η ερμηνεία τους σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

7.2 Μέρος Α': Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Συμμετεχόντων

Η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων αποτελεί βασικό στοιχείο για την κατανόηση της σύνθεσης του δείγματος και την ερμηνεία των ευρημάτων της έρευνας. Το δείγμα παρουσιάζει διαφοροποίηση ως προς την ηλικιακή κατανομή, περιλαμβάνοντας τόσο νεότερες όσο και μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες, συμπεριλαμβανομένων ατόμων άνω των 55 και 65 ετών, οι οποίες συχνά αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις κατά τη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

Παράλληλα, καταγράφεται ποικιλία ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, το οποίο εκτείνεται από την υποχρεωτική και δευτεροβάθμια εκπαίδευση έως την τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και μεταπτυχιακές και διδακτορικές σπουδές. Η διαφοροποίηση αυτή συμβάλλει στη διαμόρφωση ενός κοινωνικά και μορφωτικά ετερογενούς δείγματος, επιτρέποντας την αποτύπωση διαφορετικών αντιλήψεων και εμπειριών αναφορικά με τη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

Επιπλέον, η αυτοαξιολόγηση των ψηφιακών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων καταδεικνύει ότι στο δείγμα περιλαμβάνονται άτομα με διαφορετικά επίπεδα

εξοικείωσης με τις ψηφιακές τεχνολογίες, από περιορισμένη έως υψηλή ψηφιακή επάρκεια. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση της εμπειρίας χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών όχι μόνο από ψηφιακά εξοικειωμένους πολίτες, αλλά και από άτομα που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη χρήση ψηφιακών εργαλείων.

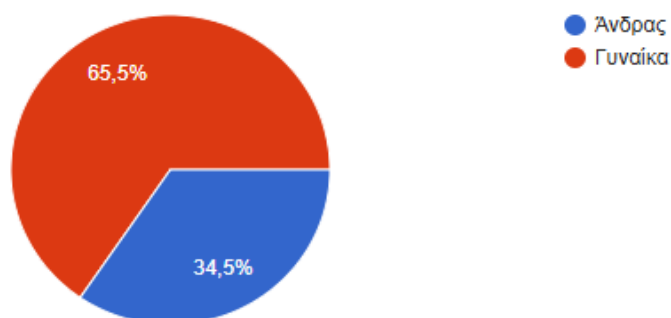
Ως προς τη γεωγραφική διάσταση, η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κυρίως στην περιοχή των Ιωαννίνων, ενώ το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε και ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms, επιτρέποντας τη συμμετοχή πολιτών και από άλλες περιοχές της χώρας. Παρότι δεν υπήρξε συστηματική καταγραφή της γεωγραφικής κατανομής των συμμετεχόντων, η ετερογένεια των δημογραφικών, εκπαιδευτικών και ψηφιακών χαρακτηριστικών του δείγματος επιτρέπει την εξαγωγή αξιόπιστων και ενδεικτικών συμπερασμάτων σχετικά με τη χρήση και την αξιολόγηση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και, ειδικότερα, της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr.

7.2.1 Φύλο Συμμετεχόντων

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, οι οποίες αντιστοιχούν στο 65,5% του συνολικού δείγματος, ενώ οι άνδρες αποτελούν το 34,5% (Διάγραμμα 4.1). Η αυξημένη συμμετοχή γυναικών συνάδει με τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού σε μεγάλο μέρος της Δημόσιας Διοίκησης, όπου παρατηρείται υψηλότερη εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου, ιδιαίτερα σε διοικητικές και υποστηρικτικές θέσεις.

1. Φύλο

414 απαντήσεις



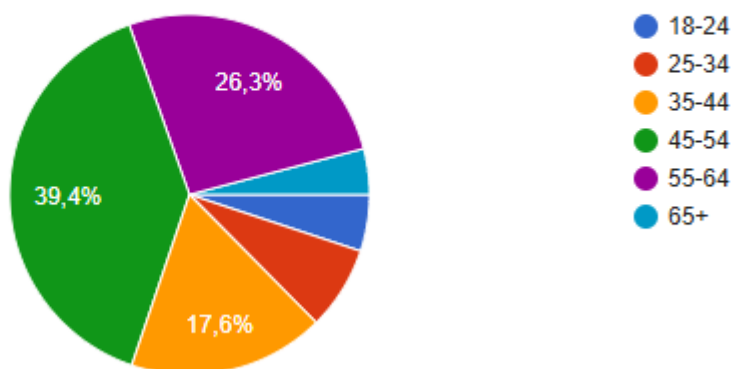
Διάγραμμα 4.1: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων της έρευνας ως προς το φύλο

7.2.2 Ηλικιακή Κατανομή

Αναφορικά με την ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων (Διάγραμμα 4.2), το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 45–54 ετών (39,4%), ακολουθούμενο από την ομάδα 55–64 ετών (26,3%). Σημαντική συμμετοχή καταγράφεται επίσης στην ηλικιακή ομάδα 35–44 ετών (17,6%), ενώ μικρότερα ποσοστά εμφανίζονται στις ηλικίες 25–34, 18–24 και 65+. Τα ευρήματα δείχνουν ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από άτομα μέσης και ώριμης ηλικίας, τα οποία διαθέτουν αυξημένη επαγγελματική εμπειρία και έχουν βιώσει τόσο τις παραδοσιακές όσο και τις ψηφιακές μορφές παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

2. Ηλικιακή Ομάδα:

414 απαντήσεις



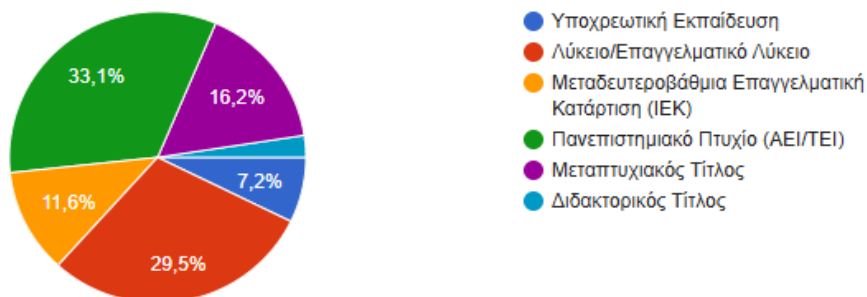
Διάγραμμα 4.2: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων της έρευνας ως προς την ηλικιακή ομάδα

7.2.3 Εκπαιδευτικό Επίπεδο

Σε ό,τι αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων (Διάγραμμα 4.3), διαπιστώνεται ότι η πλειονότητα διαθέτει ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση. Συγκεκριμένα, το 33,1% είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού πτυχίου (ΑΕΙ/ΤΕΙ), ενώ το 16,2% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο. Παράλληλα, το 29,5% έχει ολοκληρώσει Λύκειο ή Επαγγελματικό Λύκειο και το 11,6% έχει αποφοιτήσει από ΙΕΚ. Τα ποσοστά υποχρεωτικής εκπαίδευσης και διδακτορικού τίτλου είναι χαμηλότερα. Η εκπαιδευτική αυτή κατανομή υποδηλώνει ότι το δείγμα έχει σε μεγάλο βαθμό το γνωστικό υπόβαθρο για την κατανόηση και αξιολόγηση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

3. Εκπαιδευτικό Επίπεδο

414 απαντήσεις



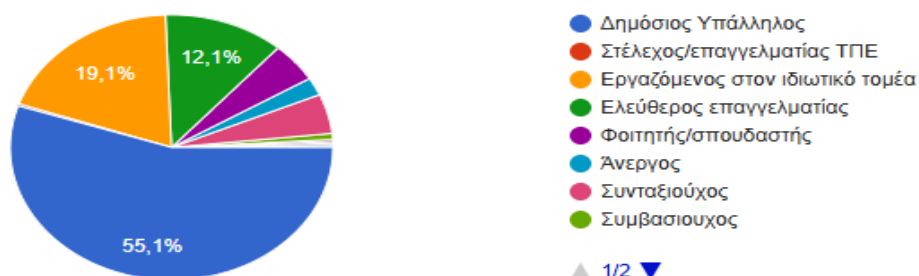
Διάγραμμα 4.3: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων της έρευνας ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο

7.2.4 Επαγγελματική Ιδιότητα

Τέλος, σε σχέση με την επαγγελματική ιδιότητα των συμμετεχόντων (Διάγραμμα 4.4), παρατηρείται ότι η μεγαλύτερη ομάδα αποτελείται από δημόσιους υπαλλήλους, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν το 55,1% του δείγματος. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα (19,1%) και οι ελεύθεροι επαγγελματίες (12,1%), ενώ μικρότερα ποσοστά καταγράφονται για φοιτητές/σπουδαστές, ανέργους, συνταξιούχους και στελέχη ή επαγγελματίες ΤΠΕ. Η αυξημένη συμμετοχή δημοσίων υπαλλήλων ενισχύει τη σημασία των αποτελεσμάτων, καθώς πρόκειται για άτομα που έχουν άμεση εμπειρία από την εφαρμογή της ψηφιοποίησης στη Δημόσια Διοίκηση, τόσο από τη σκοπιά του παρόχου όσο και του χρήστη των ψηφιακών υπηρεσιών.

4. Ιδιότητα

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.4: Ποσοστιαία κατανομή των συμμετεχόντων της έρευνας ως προς την επαγγελματική ιδιότητα

7.3 Μέρος Β': Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση

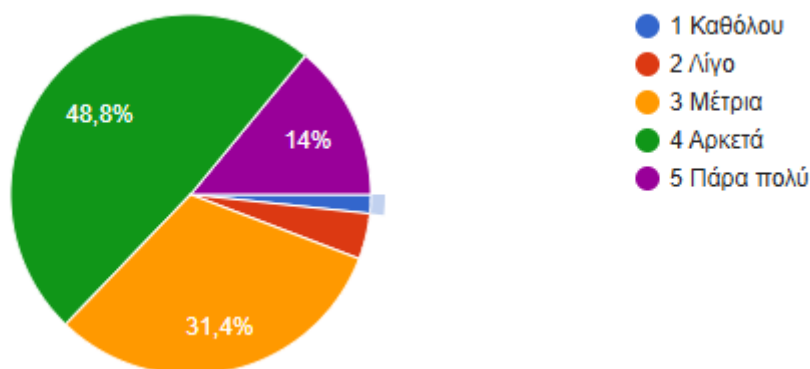
7.3.1 Ευχρηστία των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, η πλειονότητα των συμμετεχόντων αξιολογεί θετικά την ευκολία χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου. Συγκεκριμένα, το 48,8% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι θεωρεί τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών «αρκετά» εύκολη, ενώ επιπλέον ποσοστό 14% την αξιολογεί ως «πάρα πολύ» εύκολη. Αντίθετα, το 31,4% εκφράζει μέτρια ικανοποίηση, ενώ πολύ μικρά ποσοστά δηλώνουν χαμηλή ή καθόλου ευκολία στη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών.

Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες έχουν καταφέρει σε μεγάλο βαθμό να γίνουν προσβάσιμες και λειτουργικές για τους πολίτες, χωρίς ωστόσο να απουσιάζει η ανάγκη περαιτέρω βελτιώσεων, ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες χρηστών που εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

5. Πόσο εύκολη θεωρείτε τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου;

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.5: Αξιολόγηση της ευκολίας χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου

7.3.2 Αντίληψη για τη μείωση της γραφειοκρατίας μέσω της ψηφιοποίησης

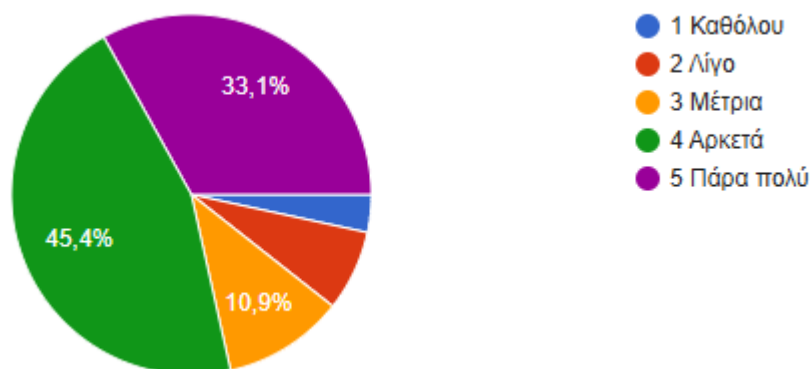
Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί πως η ψηφιοποίηση συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας στη Δημόσια Διοίκηση. Συγκεκριμένα, το 45,4% των ερωτηθέντων απαντά ότι η ψηφιοποίηση μειώνει τη γραφειοκρατία «αρκετά», ενώ επιπλέον ποσοστό 33,1% εκτιμά ότι τη μειώνει «πάρα πολύ». Συνολικά, δηλαδή, σχεδόν οκτώ

στους δέκα συμμετέχοντες εκφράζουν θετική άποψη ως προς την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών στον περιορισμό των χρονοβόρων και πολύπλοκων διοικητικών διαδικασιών.

Αντίθετα, ένα μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων αξιολογεί τη συμβολή της ψηφιοποίησης ως «μέτρια» (10,9%) ή «λίγη», ενώ ελάχιστοι δηλώνουν ότι δεν διαπιστώνουν καθόλου μείωση της γραφειοκρατίας. Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν την άποψη ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί βασικό εργαλείο απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών, χωρίς ωστόσο να εξαλείφει πλήρως όλα τα γραφειοκρατικά εμπόδια.

6. Πιστεύετε ότι η ψηφιοποίηση μειώνει τη γραφειοκρατία στη δημόσια διοίκηση;

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.6: Αξιολόγηση της συμβολής της ψηφιοποίησης στη μείωση της γραφειοκρατίας στη Δημόσια Διοίκηση

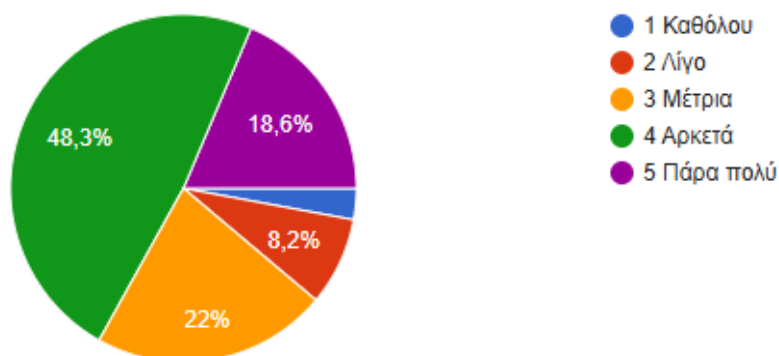
7.3.3 Επίδραση των ψηφιακών υπηρεσιών στην εμπιστοσύνη προς το Δημόσιο

Η κατανομή των απαντήσεων καταδεικνύει ότι η χρήση ψηφιακών υπηρεσιών συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Συγκεκριμένα, το 48,3% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι η ψηφιακή εξυπηρέτηση αυξάνει την εμπιστοσύνη τους «αρκετά», ενώ ένα επιπλέον 18,6% θεωρεί ότι την αυξάνει «πάρα πολύ». Συνεπώς, περισσότεροι από τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων διατυπώνουν σαφώς θετική στάση ως προς τη σχέση ψηφιοποίησης και εμπιστοσύνης στο Δημόσιο.

Παράλληλα, ποσοστό 22% αξιολογεί την επίδραση ως «μέτρια», γεγονός που υποδηλώνει ότι, αν και αναγνωρίζονται τα οφέλη της ψηφιακής μετάβασης, η εμπιστοσύνη επηρεάζεται και από πρόσθετους παράγοντες, όπως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η διαφάνεια και η συνέπεια της διοικητικής πρακτικής. Αντίθετα, περιορισμένο ποσοστό των συμμετεχόντων δηλώνει ότι η χρήση ψηφιακών υπηρεσιών αυξάνει την εμπιστοσύνη τους «λίγο» ή «καθόλου», στοιχείο που αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω βελτίωσης και ενίσχυσης της ψηφιακής εμπειρίας των πολιτών.

7. Σε ποιο βαθμό η χρήση ψηφιακών υπηρεσιών αυξάνει την εμπιστοσύνη σας στη λειτουργία του Δημοσίου;

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.7: Αξιολόγηση της επίδρασης της χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών στην εμπιστοσύνη των πολιτών προς τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης

7.3.4 Συμβολή της ψηφιακής διακυβέρνησης στη διαφάνεια των διαδικασιών και αποφάσεων του Δημοσίου

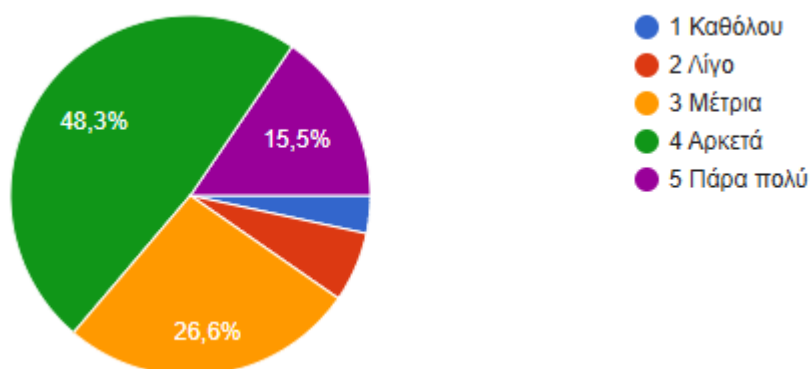
Η εικόνα που διαμορφώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι σαφώς θετική ως προς τη συμβολή της ψηφιακής διακυβέρνησης στη διαφάνεια της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, το 48,3% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση καθιστά τις διαδικασίες και τις αποφάσεις του Δημοσίου «αρκετά» πιο διαφανείς, ενώ επιπλέον ποσοστό 15,5% θεωρεί ότι η συμβολή αυτή είναι «πάρα πολύ» σημαντική. Συνολικά, περισσότεροι από τους μισούς

συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται ουσιαστική ενίσχυση της διαφάνειας μέσω των ψηφιακών εργαλείων.

Παράλληλα, ποσοστό 26,6% αξιολογεί τη συμβολή της ψηφιακής διακυβέρνησης ως «μέτρια», γεγονός που υποδηλώνει ότι, παρότι η ψηφιοποίηση βελτιώνει τη διαφάνεια, εξακολουθούν να υφίστανται περιθώρια περαιτέρω ενίσχυσης, ιδίως σε επίπεδο ενημέρωσης, προσβασιμότητας της πληροφορίας και κατανόησης των διοικητικών διαδικασιών από τους πολίτες. Τα χαμηλά ποσοστά των απαντήσεων «λίγο» και «καθόλου» καταδεικνύουν ότι η αρνητική ή επιφυλακτική στάση απέναντι στον ρόλο της ψηφιακής διακυβέρνησης στη διαφάνεια παραμένει περιορισμένη.

8. Πόσο η ψηφιακή διακυβέρνηση κάνει τις διαδικασίες και τις αποφάσεις του Δημοσίου πιο διαφανείς;

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.8: Αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο η ψηφιακή διακυβέρνηση ενισχύει τη διαφάνεια των διαδικασιών και των αποφάσεων του Δημοσίου

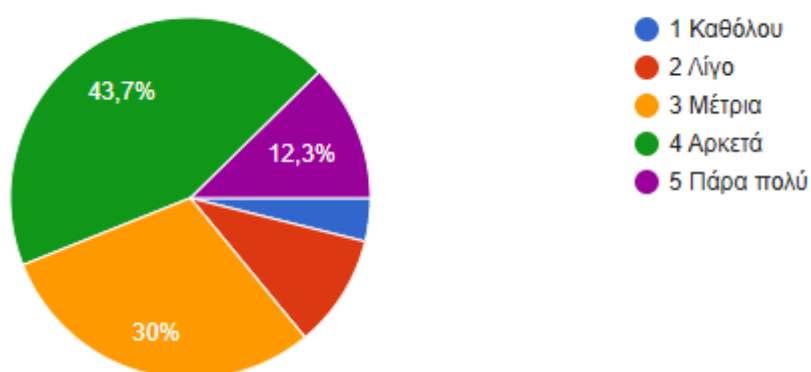
7.3.5 Σχέση διαφάνειας και λογοδοσίας στη λειτουργία του Δημοσίου

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναδεικνύουν έντονα θετική συσχέτιση μεταξύ διαφάνειας και λογοδοσίας στη δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, ποσοστό 43,7% θεωρεί ότι η διαφάνεια βελτιώνει «αρκετά» τη λογοδοσία του Δημοσίου, ενώ επιπλέον 12,3% εκτιμά ότι η συμβολή αυτή είναι «πάρα πολύ» σημαντική. Συνεπώς, περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες αντιλαμβάνονται τη διαφάνεια ως βασικό μηχανισμό ενίσχυσης της υπευθυνότητας και του ελέγχου των δημόσιων φορέων.

Παράλληλα, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό 30% αξιολογεί τη συμβολή της διαφάνειας ως «μέτρια», στοιχείο που υποδηλώνει ότι, αν και η διαφάνεια αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη λογοδοσία, δεν θεωρείται από όλους επαρκής από μόνη της χωρίς συμπληρωματικά μέτρα, όπως η σαφής ενημέρωση, οι μηχανισμοί ελέγχου και η ενεργός συμμετοχή των πολιτών. Τα χαμηλά ποσοστά των απαντήσεων «λίγο» και «καθόλου» καταδεικνύουν ότι η άποψη πως η διαφάνεια δεν συμβάλλει στη λογοδοσία παραμένει μειοψηφική.

9. Πιστεύετε ότι η διαφάνεια του Δημοσίου στις αποφάσεις και τις ενέργειές του βελτιώνει τη λογοδοσία;

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.9: Αξιολόγηση της συμβολής της διαφάνειας των αποφάσεων και ενεργειών του Δημοσίου στη βελτίωση της λογοδοσίας

7.3.6 Αυτοαξιολόγηση ψηφιακών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων εμφανίζεται να αξιολογεί θετικά το επίπεδο των ψηφιακών της δεξιοτήτων. Συγκεκριμένα, ποσοστό 49,8% δηλώνει ότι θεωρεί τις ψηφιακές του δεξιότητες «αρκετά» επαρκείς, ενώ ένα επιπλέον 15,7% τις χαρακτηρίζει ως «πάρα πολύ» επαρκείς. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι ένα σημαντικό τμήμα του δείγματος αισθάνεται επαρκώς προετοιμασμένο για τη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών και εργαλείων του Δημοσίου.

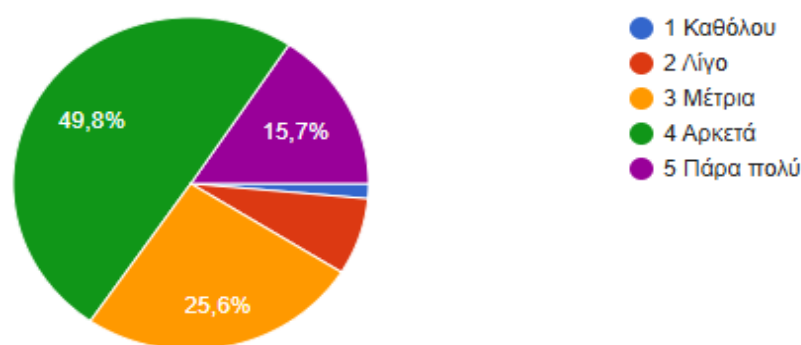
Ωστόσο, δεν απουσιάζουν και ενδιάμεσες αξιολογήσεις, καθώς το 25,6% των συμμετεχόντων τοποθετείται στη βαθμίδα «μέτρια», γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη ομάδων πολιτών που, παρότι χρησιμοποιούν ψηφιακές υπηρεσίες, ενδέχεται

να αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε πιο σύνθετες διαδικασίες. Τα πολύ χαμηλά ποσοστά των απαντήσεων «λίγο» και «καθόλου» υποδηλώνουν ότι η πλήρης έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων αφορά περιορισμένο αριθμό συμμετεχόντων.

Συνολικά, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ένα σχετικά ικανοποιητικό επίπεδο ψηφιακής επάρκειας στο δείγμα, το οποίο λειτουργεί υποστηρικτικά για την επιτυχή υιοθέτηση και αξιοποίηση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

10. Πόσο επαρκείς θεωρείτε τις δικές σας ψηφιακές δεξιότητες;

414 απαντήσεις



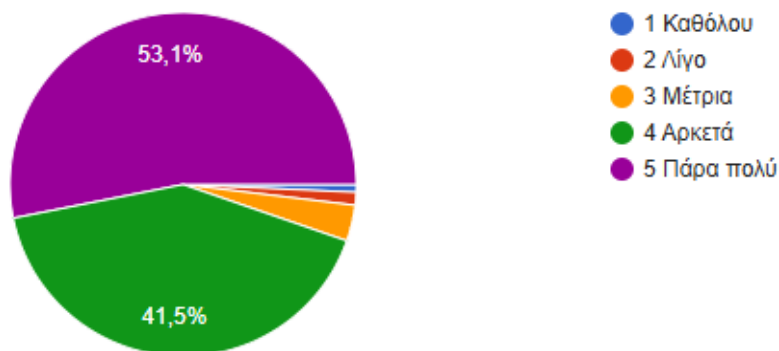
Διάγραμμα 4.10: Αξιολόγηση της επάρκειας των ψηφιακών δεξιοτήτων των συμμετεχόντων

7.3.7 Ανάγκη εκπαίδευσης των πολιτών στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταδεικνύουν έντονη συναίνεση ως προς την ανάγκη περαιτέρω εκπαίδευσης των πολιτών στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, το 53,1% θεωρεί ότι απαιτείται «πάρα πολύ» περισσότερη εκπαίδευση, ενώ επιπλέον 41,5% απαντά «αρκετά». Τα ποσοστά αυτά υποδηλώνουν ότι, παρά την πρόοδο της ψηφιοποίησης, η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών παραμένει κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου.

11. Πιστεύετε ότι απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση των πολιτών στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες;

414 απαντήσεις



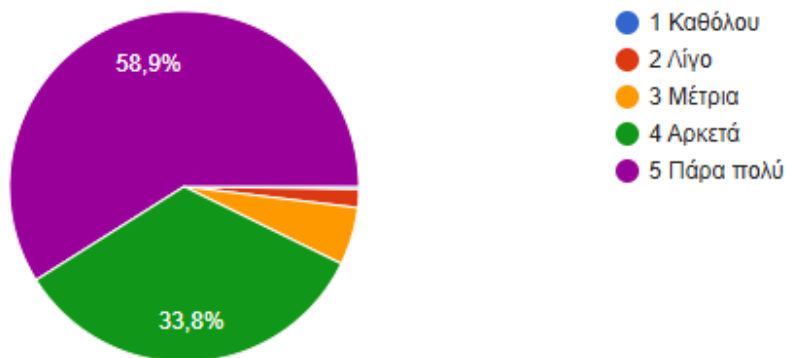
Διάγραμμα 4.11: Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ανάγκη εκπαίδευσης των πολιτών στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες

7.3.8 Δυσκολίες συγκεκριμένων ομάδων πολιτών στη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί ότι υπάρχουν ομάδες πολιτών που αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στη χρήση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων συγκεντρώνεται στις επιλογές «Πάρα πολύ» (58,9%) και «Αρκετά» (33,8%), γεγονός που καταδεικνύει έντονη ανησυχία για τον ψηφιακό αποκλεισμό συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων. Αντίθετα, οι απαντήσεις που υποδηλώνουν μικρό ή μηδενικό βαθμό δυσκολίας είναι περιορισμένες. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την ανάγκη για στοχευμένες πολιτικές υποστήριξης και ενίσχυσης της ψηφιακής ένταξης, ώστε η ψηφιοποίηση να λειτουργεί συμπεριληπτικά για το σύνολο των πολιτών.

12. Θεωρείτε ότι υπάρχουν ομάδες πολιτών που δυσκολεύονται στη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών;

414 απαντήσεις



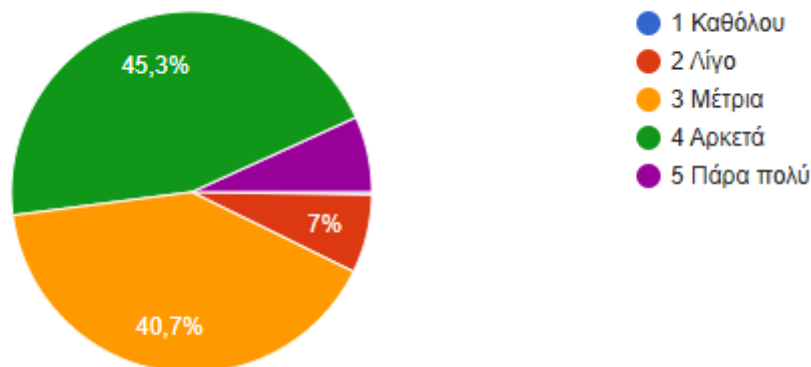
Διάγραμμα 4.12: Αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την ύπαρξη ομάδων πολιτών που δυσκολεύονται στη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών

7.3.9 Αντίληψη για την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών

Οι απαντήσεις δείχνουν συνολικά θετική εικόνα ως προς την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων θεωρεί ότι αυτές λειτουργούν «Αρκετά» αποτελεσματικά (45,3%), ενώ ακολουθεί σημαντικό ποσοστό που τις αξιολογεί ως «Μέτρια» αποτελεσματικές (40,7%). Οι απαντήσεις που εκφράζουν πολύ υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας είναι σαφώς λιγότερες, ενώ περιορισμένο παραμένει και το ποσοστό όσων θεωρούν ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες λειτουργούν λίγο ή καθόλου αποτελεσματικά. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, παρότι η ψηφιακή μετάβαση έχει αποδώσει θετικά αποτελέσματα, εξακολουθεί να υπάρχει περιθώριο βελτίωσης στην ποιότητα και την απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

13. Πόσο αποτελεσματικά λειτουργούν οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες;

413 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.13: Εκτίμηση των συμμετεχόντων σχετικά με την αποτελεσματική λειτουργία των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών

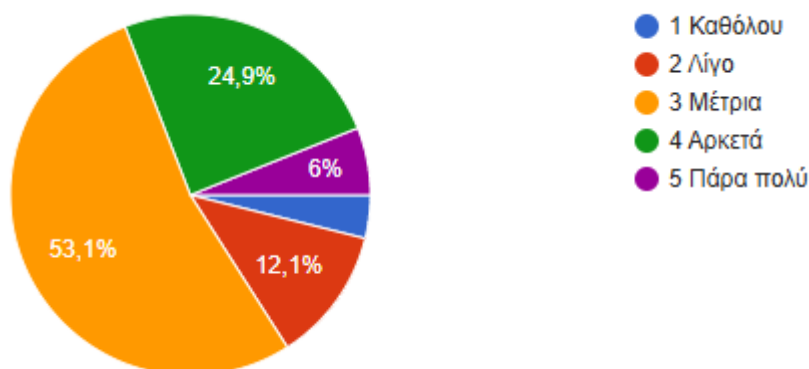
7.3.10 Συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η διαλειτουργικότητα μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών αξιολογείται κυρίως ως μέτρια από τους συμμετέχοντες. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό (53,1%) εκτιμά ότι η συνεργασία και η ανταλλαγή πληροφοριών λειτουργούν σε μέτριο επίπεδο, γεγονός που υποδηλώνει ότι, παρά τις προόδους που έχουν σημειωθεί στον ψηφιακό μετασχηματισμό, εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης στον τρόπο με τον οποίο οι υπηρεσίες διασυνδέονται και επικοινωνούν μεταξύ τους.

Ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (24,9%) θεωρεί ότι η διαλειτουργικότητα λειτουργεί αρκετά ικανοποιητικά, στοιχείο που αποτυπώνει τη σταδιακή ενίσχυση των ψηφιακών υποδομών και των κοινών πληροφοριακών συστημάτων. Ωστόσο, η σχετικά περιορισμένη παρουσία πολύ υψηλών αξιολογήσεων, σε συνδυασμό με τα ποσοστά χαμηλής ικανοποίησης, αναδεικνύει ότι η πλήρης και απρόσκοπτη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων φορέων παραμένει ζητούμενο για την αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

14. Θεωρείτε ικανοποιητική τη συνεργασία και τη ροή πληροφοριών μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών (διαλειτουργικότητα);

414 απαντήσεις



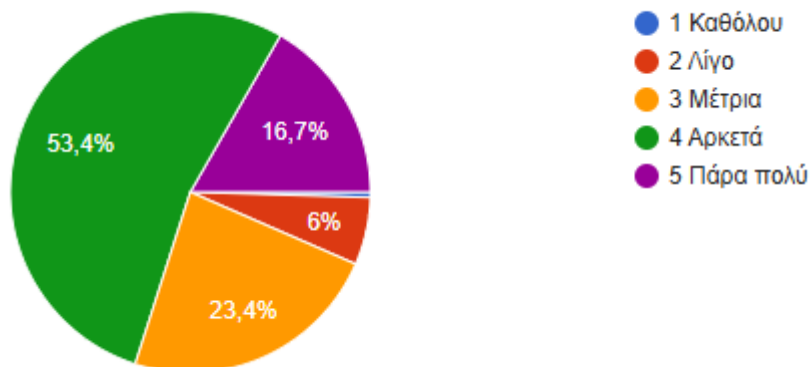
Διάγραμμα 4.14: Αξιολόγηση της συνεργασίας και της ροής πληροφοριών μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών (διαλειτουργικότητα)

7.3.11 Μείωση λαθών και καθυστερήσεων μέσω ψηφιακών διαδικασιών

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων αναγνωρίζει ότι οι ψηφιακές διαδικασίες συμβάλλουν ουσιαστικά στη μείωση λαθών και καθυστερήσεων στις δημόσιες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, ποσοστό 53,4% δηλώνει ότι οι ψηφιακές διαδικασίες μειώνουν τα λάθη και τις καθυστερήσεις «αρκετά», ενώ επιπλέον 16,7% απαντά «πάρα πολύ». Ένα 23,4% αξιολογεί τη συμβολή τους ως «μέτρια», γεγονός που υποδηλώνει ότι, παρότι η ψηφιοποίηση έχει θετική επίδραση, εξακολουθούν να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Αντίθετα, χαμηλά ποσοστά καταγράφονται στις απαντήσεις «λίγο» (6%) και «καθόλου», στοιχείο που ενισχύει τη συνολική εικόνα θετικής αποτίμησης της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών διαδικασιών ως προς την ακρίβεια και την ταχύτητα διεκπεραίωσης των διοικητικών υποθέσεων.

15. Πόσο οι ψηφιακές διαδικασίες μειώνουν τα λάθη και τις καθυστερήσεις;

414 απαντήσεις



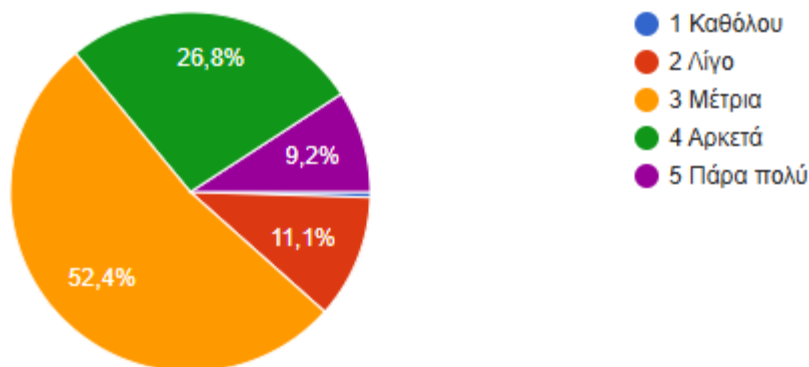
Διάγραμμα 4.15: Βαθμός στον οποίο οι ψηφιακές διαδικασίες συμβάλλουν στη μείωση λαθών και καθυστερήσεων στη Δημόσια Διοίκηση

7.3.12 Ρυθμός υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από τη Δημόσια Διοίκηση

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταδεικνύουν μια συγκρατημένη στάση ως προς τον ρυθμό υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από τη Δημόσια Διοίκηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό (52,4%) αξιολογεί τον ρυθμό αυτό ως «μέτριο», γεγονός που υποδηλώνει ότι, παρά τα βήματα προόδου που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια, η διαδικασία ψηφιακής ανανέωσης δεν θεωρείται ιδιαίτερα ταχεία. Παράλληλα, ποσοστό 26,8% εκτιμά ότι η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών γίνεται «αρκετά» ικανοποιητικά, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (9,2%) θεωρεί ότι πραγματοποιείται «πάρα πολύ» γρήγορα. Αντίθετα, το 11,1% των συμμετεχόντων εκφράζει πιο αρνητική αξιολόγηση, επιλέγοντας την απάντηση «λίγο». Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν την ανάγκη για ταχύτερη και πιο συστηματική ενσωμάτωση νέων τεχνολογικών λύσεων, ώστε ο ψηφιακός μετασχηματισμός του Δημοσίου να ανταποκρίνεται πληρέστερα στις αυξανόμενες απαιτήσεις πολιτών και επιχειρήσεων.

16. Πως αξιολογείτε τον ρυθμό υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από το Δημόσιο;

414 απαντήσεις



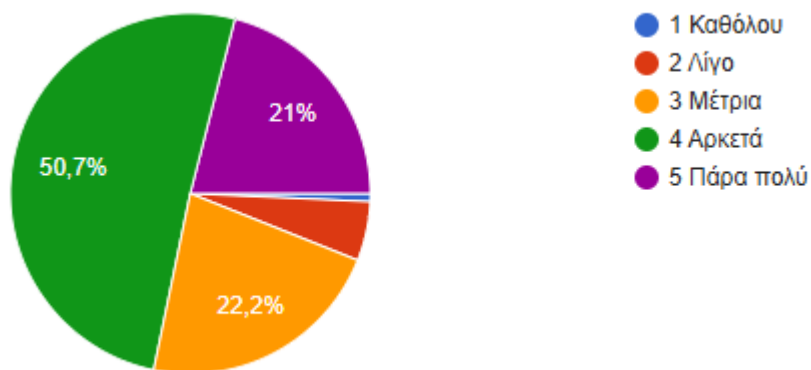
Διάγραμμα 4.16: Εκτίμηση του ρυθμού με το οποίο το Δημόσιο υιοθετεί νέες τεχνολογίες

7.3.13 Συμβολή των ψηφιακών αλλαγών στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και στην εισαγωγή καινοτομίας

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων αποτιμά θετικά τον ρόλο των ψηφιακών αλλαγών στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και στην προώθηση καινοτόμων πρακτικών. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό (50,7%) θεωρεί ότι οι ψηφιακές παρεμβάσεις συμβάλλουν «αρκετά» προς αυτή την κατεύθυνση, ενώ ένα επιπλέον 21% εκτιμά ότι η συμβολή τους είναι «πάρα πολύ» σημαντική. Τα ποσοστά αυτά υποδηλώνουν ότι οι ψηφιακές μεταρρυθμίσεις αναγνωρίζονται ως ουσιαστικό εργαλείο αναβάθμισης της λειτουργίας του Δημοσίου. Παράλληλα, το 22,2% των συμμετεχόντων διατηρεί μια πιο ουδέτερη στάση, επιλέγοντας την απάντηση «μέτρια», γεγονός που ενδεχομένως αντανακλά ανομοιογενή εμπειρία από την εφαρμογή των ψηφιακών αλλαγών ανά υπηρεσία. Τα αρνητικά ποσοστά παραμένουν ιδιαίτερα χαμηλά, στοιχείο που ενισχύει τη διαπίστωση ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται συνολικά θετική και αναγκαία εξέλιξη για τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

17. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι ψηφιακές αλλαγές στο Δημόσιο βοηθούν στη βελτίωση των υπηρεσιών του και στην εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών;

414 απαντήσεις



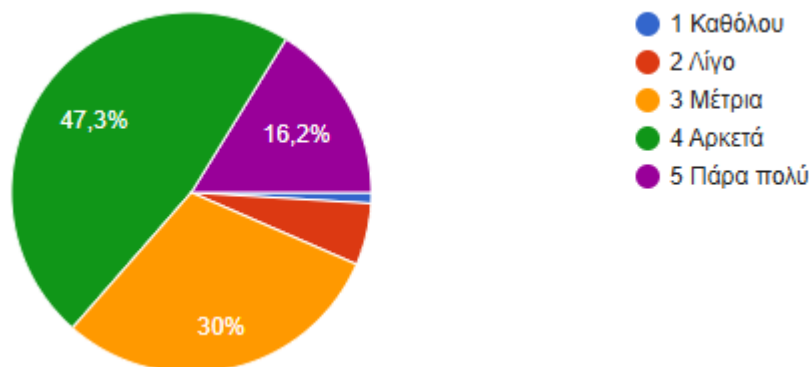
Διάγραμμα 4.17: Εκτίμηση της συμβολής των ψηφιακών αλλαγών στη βελτίωση των υπηρεσιών του Δημοσίου και στην εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών

7.3.14 Δυσκολίες και καθυστερήσεις στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από τις δημόσιες υπηρεσίες

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταδεικνύουν ότι η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από τις δημόσιες υπηρεσίες εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται ως μια απαιτητική και συχνά χρονοβόρα διαδικασία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (47,3%) θεωρεί ότι οι δημόσιες υπηρεσίες δυσκολεύονται ή καθυστερούν «αρκετά» στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, ενώ ένα επιπλέον 16,2% εκτιμά ότι η δυσκολία αυτή είναι «πάρα πολύ» έντονη. Παράλληλα, το 30% των συμμετεχόντων επιλέγει τη μέση κατηγορία, γεγονός που υποδηλώνει ότι, παρότι έχουν γίνει βήματα προόδου, οι ρυθμοί ψηφιακής προσαρμογής δεν είναι ενιαίοι σε όλο το Δημόσιο. Τα χαμηλά ποσοστά στις απαντήσεις «καθόλου» και «λίγο» ενισχύουν τη διαπίστωση ότι η καθυστέρηση στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αποτελεί μια ευρέως αναγνωρισμένη πρόκληση. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συνάρτηση με προηγούμενα αποτελέσματα, υποδεικνύοντας ότι, παρά τη θετική αποτίμηση των ψηφιακών αλλαγών, εξακολουθούν να υπάρχουν οργανωτικά, τεχνικά και θεσμικά εμπόδια που επηρεάζουν τον ρυθμό του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση.

18. Πόσο πιστεύετε ότι οι δημόσιες υπηρεσίες δυσκολεύονται ή καθυστερούν να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες;

414 απαντήσεις



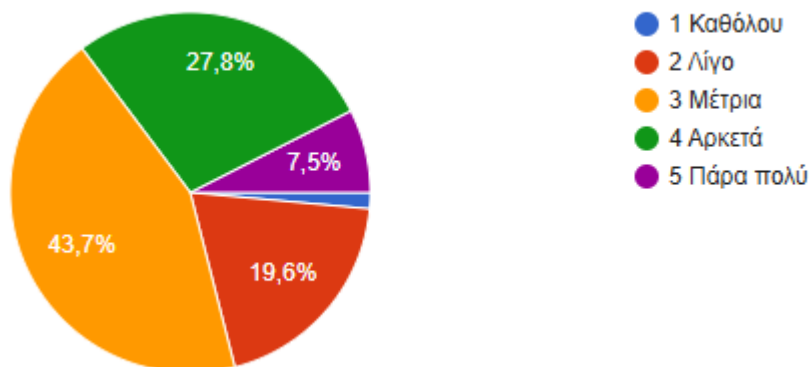
Διάγραμμα 4.18: Εκτίμηση του βαθμού δυσκολίας ή καθυστέρησης των δημόσιων υπηρεσιών στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

7.3.15 Ετοιμότητα και διάθεση των δημόσιων υπηρεσιών για υιοθέτηση νέων ψηφιακών πρακτικών

Η εικόνα που προκύπτει από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων δείχνει μια μετριοπαθή αλλά όχι πλήρως θετική εκτίμηση ως προς την προθυμία των δημόσιων υπηρεσιών να υιοθετήσουν νέες ψηφιακές πρακτικές. Το μεγαλύτερο ποσοστό (43,7%) τοποθετείται στη μέση κατηγορία, γεγονός που υποδηλώνει ότι η διάθεση για αλλαγή αναγνωρίζεται, αλλά δεν θεωρείται ιδιαίτερα ισχυρή ή συστηματική. Παράλληλα, το 27,8% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι «αρκετά» πρόθυμες να προχωρήσουν σε ψηφιακές αλλαγές, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (7,5%) εκφράζει ιδιαίτερα θετική άποψη. Αντίθετα, περίπου το ένα πέμπτο των συμμετεχόντων (19,6%) θεωρεί ότι η προθυμία είναι περιορισμένη, γεγονός που αναδεικνύει την ύπαρξη επιφυλάξεων ή αντιστάσεων στην αλλαγή. Συνολικά, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι, αν και υπάρχει μια γενική τάση αποδοχής του ψηφιακού μετασχηματισμού, η κουλτούρα αλλαγής στο Δημόσιο δεν έχει ακόμη πλήρως εδραιωθεί, στοιχείο που ενδέχεται να επηρεάζει την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής νέων ψηφιακών πρακτικών.

19. Πόσο πρόθυμες θεωρείτε ότι είναι οι δημόσιες υπηρεσίες να αλλάξουν και να υιοθετήσουν νέες ψηφιακές πρακτικές;

414 απαντήσεις



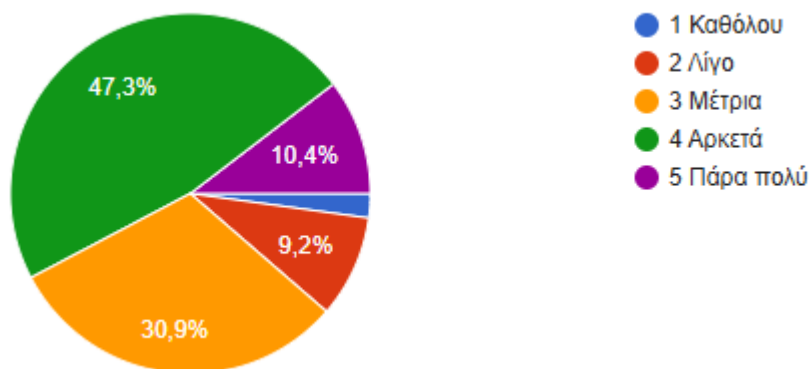
Διάγραμμα 4.19: Εκτίμηση της προθυμίας των δημόσιων υπηρεσιών να αλλάξουν και να υιοθετήσουν νέες ψηφιακές πρακτικές

7.3.16 Αίσθημα ασφάλειας κατά τη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών

Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αποτυπώνουν ένα γενικά θετικό, αλλά όχι απόλυτα ισχυρό, αίσθημα ασφάλειας κατά τη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (47,3%) δηλώνει ότι αισθάνεται «αρκετά» ασφαλές, γεγονός που υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των χρηστών εμπιστεύεται σε σημαντικό βαθμό τις ψηφιακές υποδομές του Δημοσίου. Παράλληλα, ένα επιπλέον 10,4% δηλώνει ότι αισθάνεται «πάρα πολύ» ασφαλές, ενισχύοντας τη συνολικά θετική εικόνα. Ωστόσο, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό (30,9%) τοποθετείται στη μέση κατηγορία, γεγονός που φανερώνει επιφυλακτικότητα ή αβεβαιότητα ως προς ζητήματα ασφάλειας. Τέλος, ένα μικρό αλλά υπαρκτό ποσοστό των συμμετεχόντων (περίπου 9,2%) δηλώνει χαμηλό επίπεδο ασφάλειας, στοιχείο που αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών, ιδίως μέσω σαφέστερης ενημέρωσης, βελτίωσης των μηχανισμών προστασίας και ενίσχυσης της διαφάνειας γύρω από τη διαχείριση των ψηφιακών δεδομένων.

20. Πως αξιολογείτε το αίσθημα ασφάλειας που έχετε όταν χρησιμοποιείτε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες;

414 απαντήσεις



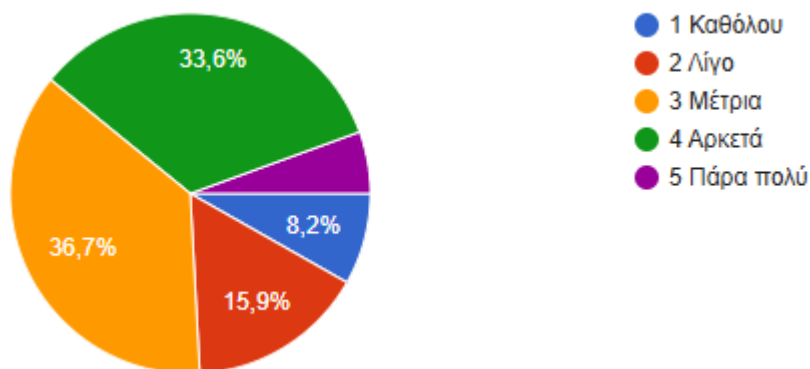
Διάγραμμα 4.20: Αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με το αίσθημα ασφάλειας κατά τη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών

7.3.17 Επίπεδο προστασίας προσωπικών δεδομένων από το Δημόσιο

Οι απαντήσεις δείχνουν μια μετριοπαθή αλλά όχι πλήρως εδραιωμένη εμπιστοσύνη των πολιτών ως προς την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων αξιολογεί το επίπεδο προστασίας ως μέτριο (36,7%), ενώ σημαντικό μέρος το χαρακτηρίζει ως αρκετά ικανοποιητικό (33,6%). Παράλληλα, ένα αξιοσημείωτο ποσοστό εκφράζει επιφυλάξεις, επιλέγοντας τις κατηγορίες λίγο (15,9%) και καθόλου (8,2%), γεγονός που υποδηλώνει ότι ζητήματα ασφάλειας και ιδιωτικότητας εξακολουθούν να αποτελούν πεδίο προβληματισμού. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν την ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση της διαφάνειας, της ενημέρωσης και των μηχανισμών προστασίας δεδομένων στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

21. Ποιο θεωρείτε ότι είναι το επίπεδο προστασίας των προσωπικών σας δεδομένων από το Δημόσιο;

414 απαντήσεις

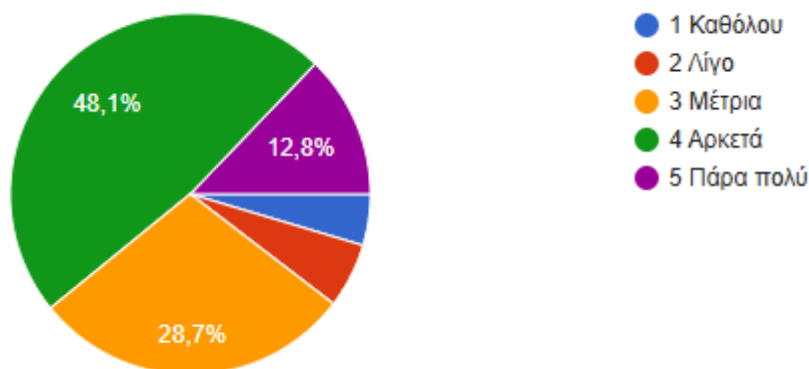


Διάγραμμα 4.21: Αποτύπωση των απόψεων των συμμετεχόντων σχετικά με το επίπεδο προστασίας των προσωπικών τους δεδομένων από το Δημόσιο

7.3.18 Συμβολή της συνεργασίας Δημοσίου- Ιδιωτικού τομέα (GovTech) στη βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών

Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων αντιμετωπίζει θετικά τη συνεργασία του Δημοσίου με ιδιωτικές τεχνολογικές εταιρείες στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών GovTech. Συγκεκριμένα, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (48,1%) θεωρούν ότι η συνεργασία αυτή συμβάλλει *αρκετά* στη βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών, ενώ ένα επιπλέον σημαντικό ποσοστό (12,8%) την αξιολογεί ως *πολύ* ωφέλιμη. Παράλληλα, το 28,7% εκφράζει μια πιο συγκρατημένη στάση, επιλέγοντας την κατηγορία *μέτρια*, γεγονός που υποδηλώνει ότι, παρότι αναγνωρίζονται τα οφέλη της σύμπραξης, παραμένουν προσδοκίες για πιο απτά και ορατά αποτελέσματα. Τα χαμηλά ποσοστά αρνητικών απαντήσεων δείχνουν ότι η έννοια του GovTech γίνεται γενικά αποδεκτή από τους πολίτες, υπό την προϋπόθεση ότι διασφαλίζονται η διαφάνεια, ο δημόσιος έλεγχος και η προστασία του δημοσίου συμφέροντος.

22. Η συνεργασία του Δημοσίου με ιδιωτικές τεχνολογικές εταιρείες συμβάλλει στη βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών (GovTech);



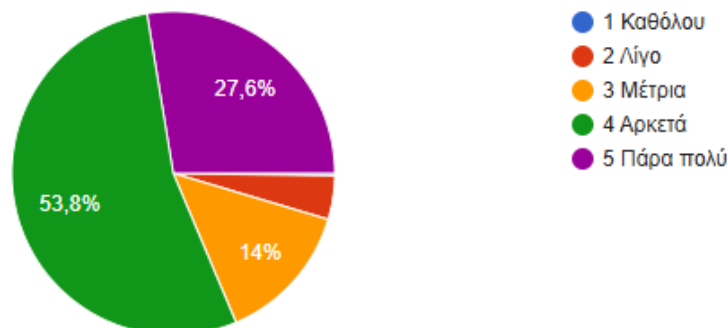
Διάγραμμα 4.22: Απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με το ρόλο της συνεργασίας του Δημοσίου με ιδιωτικές τεχνολογικές εταιρείες στη βελτίωση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών

7.3.19 Συνολική αποτίμηση της συμβολής της ψηφιοποίησης στη βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πολίτη

Η συνολική εικόνα που προκύπτει από τις απαντήσεις είναι ιδιαίτερα θετική ως προς τη συμβολή της ψηφιοποίησης στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (53,8%) θεωρεί ότι η ψηφιοποίηση βελτιώνει *αρκετά* τις υπηρεσίες προς τον πολίτη, ενώ ένα επιπλέον 27,6% εκτιμά ότι η βελτίωση είναι *πολύ* σημαντική. Αντίθετα, περιορισμένο ποσοστό των ερωτώμενων εκφράζει επιφυλακτικότητα, επιλέγοντας τις χαμηλότερες βαθμίδες της κλίμακας, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αρνητική ή ουδέτερη στάση αποτελεί μειοψηφική άποψη.

Τα αποτελέσματα αυτά λειτουργούν συνθετικά και επιβεβαιώνουν τα επιμέρους ευρήματα των προηγούμενων ερωτήσεων του Μέρους Β', αναδεικνύοντας ότι η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης αξιολογείται συνολικά ως ένας ουσιαστικός παράγοντας αναβάθμισης της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της προσβασιμότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

23. Συνολικά, πόσο θεωρείτε ότι η ψηφιοποίηση βελτιώνει τις υπηρεσίες προς τον πολίτη;



Διάγραμμα 4.23: Συνολική στάση των συμμετεχόντων ως προς το αν η ψηφιοποίηση βελτιώνει τις υπηρεσίες του Δημοσίου προς τον πολίτη

7.4 Μέρος Γ': Μελέτη περίπτωσης: gov.gr

Μετά τη συνολική αποτίμηση της ψηφιοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης και της συμβολής της στη βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πολίτη, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί ειδικότερα η εμπειρία των χρηστών από την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr. Το gov.gr αποτελεί το βασικό εργαλείο υλοποίησης της ψηφιακής διακυβέρνησης στην Ελλάδα και συγκεντρώνει μεγάλο αριθμό ψηφιακών υπηρεσιών, γεγονός που το καθιστά αντιπροσωπευτικό παράδειγμα για την αποτίμηση της λειτουργικότητας, της χρηστικότητας και της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

7.4.1 Συχνότητα χρήσης ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών

Η ανάλυση της συχνότητας χρήσης των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών καταδεικνύει ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων έχει εντάξει τις ψηφιακές πλατφόρμες του Δημοσίου στην καθημερινή της πρακτική. Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων δηλώνει ότι χρησιμοποιεί τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες αρκετά συχνά (42,3%), ενώ ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό αναφέρει πολύ συχνή χρήση (31,9%).

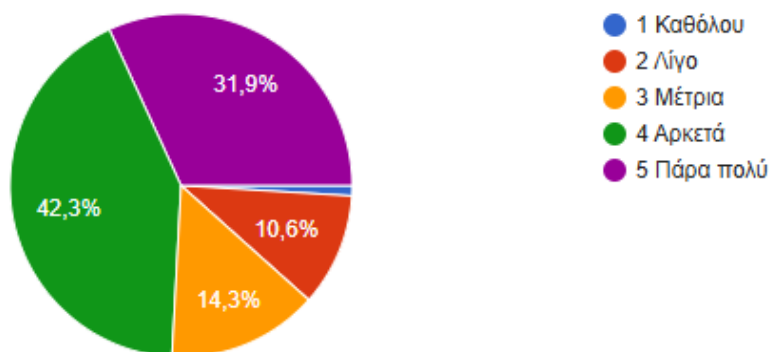
Αντίθετα, μικρότερα ποσοστά καταγράφονται στις κατηγορίες της μέτριας (14,3%) και της λίγης χρήσης (10,6%), γεγονός που υποδηλώνει ότι η περιορισμένη

αξιοποίηση των ψηφιακών υπηρεσιών αφορά μειοψηφία του δείγματος. Η κατηγορία της καθόλου χρήσης εμφανίζεται οριακή, στοιχείο που ενισχύει την εικόνα της ευρείας διείσδυσης των ψηφιακών υπηρεσιών στη σχέση κράτους–πολίτη.

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνουν ότι το gov.gr και γενικότερα οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν πλέον βασικό κανάλι εξυπηρέτησης, δημιουργώντας πρόσφορο έδαφος για την περαιτέρω αξιολόγηση της εμπειρίας χρήσης, της αποτελεσματικότητας και της συμβολής τους στη μείωση της φυσικής παρουσίας στις δημόσιες υπηρεσίες.

24. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. gov.gr);

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.24: Συχνότητα χρήσης ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών (π.χ. gov.gr) από τους συμμετέχοντες

7.4.2 Ικανοποίηση από τις υπηρεσίες του gov.gr

Η αποτύπωση του επιπέδου ικανοποίησης από τις υπηρεσίες του gov.gr παρουσιάζει ιδιαίτερα θετική εικόνα. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει ότι είναι αρκετά ικανοποιημένη από τη λειτουργία και τις παρεχόμενες υπηρεσίες της πλατφόρμας, με ποσοστό 53,4%, ενώ ένα επιπλέον 22,5% εκφράζει πολύ υψηλό βαθμό ικανοποίησης.

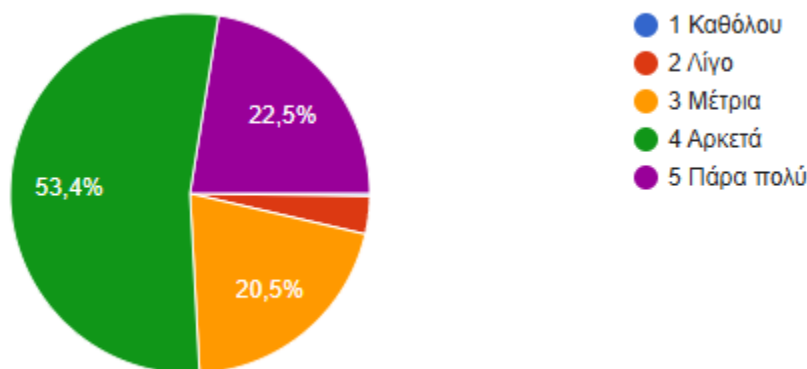
Παράλληλα, ποσοστό 20,5% των ερωτώμενων τοποθετείται στη μεσαία κατηγορία, γεγονός που υποδηλώνει ότι, αν και η εμπειρία χρήσης κρίνεται θετική, υπάρχουν περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης. Τα ποσοστά δυσαρέσκειας εμφανίζονται

περιορισμένα, καθώς οι επιλογές «λίγο» και «καθόλου» συγκεντρώνουν συνολικά πολύ μικρό μέρος του δείγματος.

Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι το gov.gr έχει εδραιωθεί ως ένα λειτουργικό και αποδεκτό εργαλείο ψηφιακής εξυπηρέτησης, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης συνδέεται άμεσα με τη συχνή χρήση της πλατφόρμας, όπως αναδείχθηκε στην προηγούμενη ενότητα, και αποτελεί κρίσιμο δείκτη για τη βιωσιμότητα και τη μελλοντική εξέλιξη της ψηφιακής διακυβέρνησης.

25. Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του gov.gr;

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.25: Επίπεδο ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τις υπηρεσίες της ψηφιακής πύλης gov.gr

7.4.3 Μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας μέσω του gov.gr

Η συμβολή του gov.gr στη μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας στις δημόσιες υπηρεσίες αναδεικνύεται ιδιαίτερα έντονα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, το 45,2% θεωρεί ότι η ψηφιακή πύλη μειώνει αρκετά την ανάγκη αυτοπρόσωπης εξυπηρέτησης, ενώ ένα επιπλέον 41,5% εκτιμά ότι τη μειώνει πάρα πολύ.

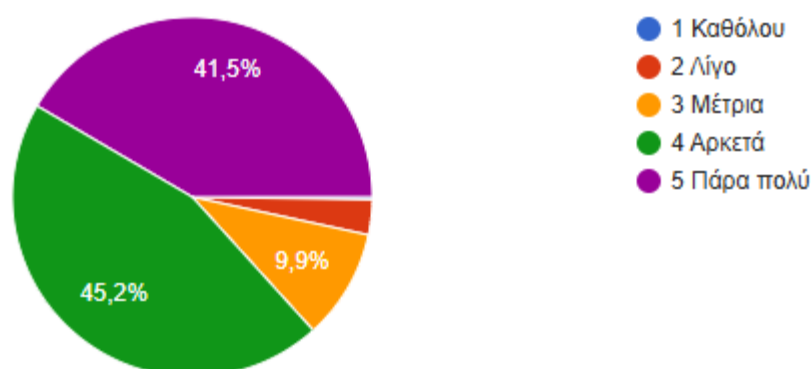
Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι η μεγάλη πλειονότητα του δείγματος αντιλαμβάνεται το gov.gr ως ένα ουσιαστικό εργαλείο αποσυμφόρησης των φυσικών δομών του Δημοσίου, συμβάλλοντας στη διευκόλυνση των συναλλαγών και στην

εξοικονόμηση χρόνου για τους πολίτες. Αντίθετα, τα ποσοστά όσων θεωρούν ότι η συμβολή της πλατφόρμας είναι περιορισμένη ή ανύπαρκτη εμφανίζονται ιδιαίτερα χαμηλά.

Συνολικά, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν ότι το gov.gr έχει επιτύχει έναν από τους βασικούς στόχους της ψηφιακής διακυβέρνησης, δηλαδή τη μεταφορά σημαντικού μέρους των διοικητικών διαδικασιών στο ψηφιακό περιβάλλον, μειώνοντας την ανάγκη φυσικής παρουσίας και ενισχύοντας την ευελιξία και την προσβασιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

26. Πόσο θεωρείτε ότι το gov.gr μειώνει την ανάγκη φυσικής παρουσίας σε δημόσιες υπηρεσίες;

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.26: Αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμβολή του gov.gr στη μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας σε δημόσιες υπηρεσίες

7.4.4 Αξιοπιστία και λειτουργική απόδοση της πλατφόρμας gov.gr

Η λειτουργική αξιοπιστία του gov.gr αποτιμάται ιδιαίτερα θετικά από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Πάνω από τους μισούς ερωτώμενους (53,4%) θεωρούν ότι η πλατφόρμα λειτουργεί αρκετά αξιόπιστα, ενώ ένα επιπλέον 16,9% δηλώνει ότι την αξιολογεί ως πάρα πολύ αξιόπιστη. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι η πλειονότητα των χρηστών έχει θετική εμπειρία ως προς τη σταθερότητα, την ταχύτητα και τη συνολική τεχνική λειτουργία του συστήματος.

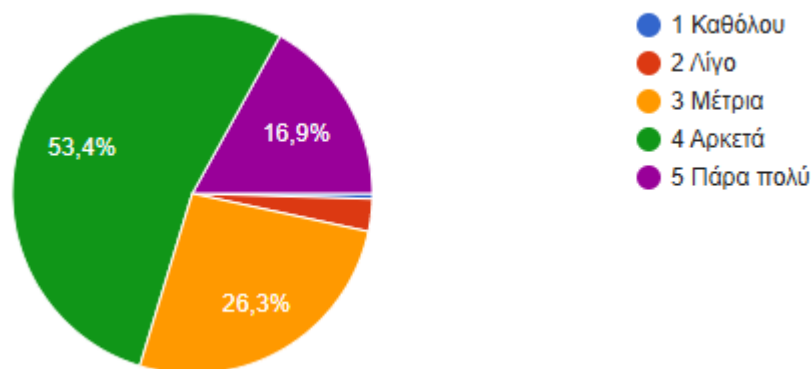
Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό (26,3%) τοποθετείται στη μέση βαθμίδα, γεγονός που δείχνει ότι, αν και η πλατφόρμα θεωρείται λειτουργική, υπάρχουν

περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης σε επιμέρους τεχνικά ζητήματα ή σε περιόδους αυξημένης χρήσης. Αντίθετα, τα ποσοστά αρνητικών αξιολογήσεων εμφανίζονται ιδιαίτερα περιορισμένα.

Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι το gov.gr έχει κατορθώσει να εδραιωθεί ως μια τεχνικά αξιόπιστη ψηφιακή υποδομή, στοιχείο κρίσιμο για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των πολιτών και για τη βιώσιμη ανάπτυξη των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

27. Πόσο αξιόπιστο θεωρείτε το gov.gr ως προς τη λειτουργικότητα (σταθερότητα, ταχύτητα, απουσία σφαλμάτων);

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.27: Εκτίμηση των συμμετεχόντων σχετικά με την αξιοπιστία του gov.gr ως προς τη λειτουργικότητά του (σταθερότητα, ταχύτητα και απουσία σφαλμάτων)

7.4.5 Αυτονομία των πολιτών στη διεκπεραίωση ψηφιακών υποθέσεων μέσω του gov.gr

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι το gov.gr συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της αυτονομίας των πολιτών κατά τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Συγκεκριμένα, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (47,3%) δηλώνουν ότι η πλατφόρμα τους διευκολύνει αρκετά, ενώ ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό (30%) αναφέρει ότι τους διευκολύνει πάρα πολύ να ολοκληρώνουν τις διαδικασίες τους χωρίς την άμεση υποστήριξη υπαλλήλου.

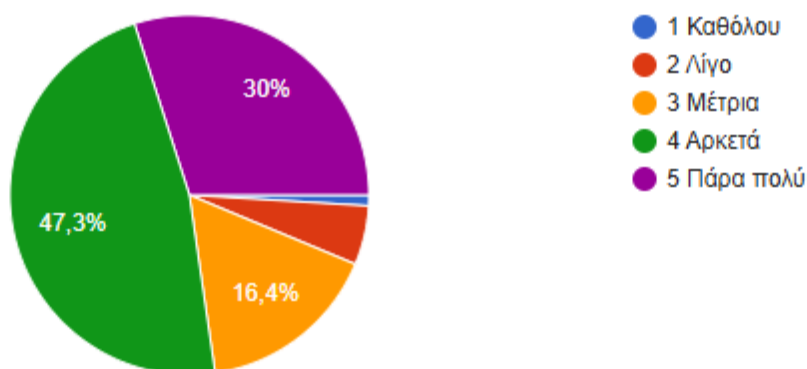
Παράλληλα, ένα ποσοστό 16,4% τοποθετείται στη μεσαία βαθμίδα, γεγονός που υποδηλώνει ότι, αν και οι ψηφιακές υπηρεσίες είναι λειτουργικές, σε ορισμένες

περιπτώσεις εξακολουθεί να απαιτείται πρόσθετη καθοδήγηση ή υποστήριξη. Τα χαμηλά ποσοστά αρνητικών απαντήσεων δείχνουν ότι η ανάγκη φυσικής ή ανθρώπινης παρέμβασης έχει περιοριστεί σημαντικά για την πλειονότητα των χρηστών.

Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν τον ρόλο του gov.gr ως βασικού εργαλείου απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών, ενισχύοντας την ανεξαρτησία των πολιτών, μειώνοντας την επιβάρυνση των δημόσιων υπηρεσιών και ευθυγραμμίζοντας τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης με τις αρχές της σύγχρονης ψηφιακής διακυβέρνησης.

28. Πιστεύετε ότι το gov.gr σας διευκολύνει να ολοκληρώνετε τις υποθέσεις σας χωρίς τη βοήθεια υπαλλήλου;

414 απαντήσεις



Διάγραμμα 4.28: Βαθμός στον οποίο το gov.gr διευκολύνει τους πολίτες να ολοκληρώνουν τις υποθέσεις τους χωρίς τη βοήθεια υπαλλήλου

7.4.6 Συνολική αποτίμηση ευρημάτων Μέρους Γ'

Συνολικά, τα ευρήματα της μελέτης περίπτωσης του gov.gr καταδεικνύουν ότι η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη έχει εδραιωθεί ως βασικό εργαλείο εξυπηρέτησης των πολιτών, με υψηλή συχνότητα χρήσης και ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχής. Οι συμμετέχοντες εμφανίζονται, σε μεγάλο βαθμό, ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, αναγνωρίζοντας τη συμβολή της πλατφόρμας στη διευκόλυνση των

διοικητικών διαδικασιών και στη μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας στις δημόσιες υπηρεσίες.

Παράλληλα, το gov.gr αξιολογείται θετικά ως προς τη λειτουργικότητα και την αξιοπιστία του, ενώ σημαντικό ποσοστό των χρηστών δηλώνει ότι μπορεί να ολοκληρώσει τις υποθέσεις του χωρίς τη διαμεσολάβηση υπαλλήλου. Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν ότι η ψηφιοποίηση, όταν υλοποιείται μέσω ενιαίων και φιλικών προς τον χρήστη πλατφορμών, μπορεί να βελτιώσει ουσιαστικά την εμπειρία εξυπηρέτησης και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης από την οπτική του πολίτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

8.1 Εισαγωγή στη Συζήτηση των Αποτελεσμάτων

Το παρόν κεφάλαιο εστιάζει στη συζήτηση των ευρημάτων της έρευνας, στη διατύπωση των συνολικών συμπερασμάτων και στην υποβολή προτάσεων πολιτικής και διοικητικών παρεμβάσεων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Στόχος της ενότητας αυτής είναι η σύνθεση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα, σε συνάρτηση με τα ερευνητικά ερωτήματα και τη διεθνή βιβλιογραφία.

Η παρούσα εργασία είχε ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, καθώς και την εμπιστοσύνη των πολιτών. Παράλληλα, εξετάστηκε ο ρόλος των ψηφιακών δεξιοτήτων, της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού και των δυσκολιών ή αντιστάσεων που συνοδεύουν τη διαδικασία της ψηφιακής μετάβασης. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στη μελέτη περίπτωσης της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr, ως κεντρικού εργαλείου ψηφιακής διακυβέρνησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Η συζήτηση που ακολουθεί βασίζεται στα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, όπως αυτά προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια και τις γραπτές συνεντεύξεις, και επιδιώκει να τα συνδέσει με τις θεωρητικές προσεγγίσεις και τα συμπεράσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την ερμηνεία των αποτελεσμάτων πέρα από την απλή περιγραφή τους, αναδεικνύοντας συγκλίσεις, αποκλίσεις και κρίσιμες παραμέτρους του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Το Κεφάλαιο 8 οργανώνεται σε επιμέρους υποενότητες που αφορούν τη συζήτηση των ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία, την εξαγωγή συνολικών συμπερασμάτων, τη διατύπωση προτάσεων πολιτικής και διοικητικών παρεμβάσεων, καθώς και την επισήμανση των περιορισμών της έρευνας και των δυνατοτήτων για μελλοντική διερεύνηση. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται μια ολοκληρωμένη και συνεκτική αποτίμηση της ψηφιακής μετάβασης της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και των προοπτικών περαιτέρω εξέλιξής της.

8.2 Συζήτηση ευρημάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία

8.2.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Μείωση της Γραφειοκρατίας

Η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αναδεικνύει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως καθοριστικό παράγοντα για τη μείωση της γραφειοκρατίας στη Δημόσια Διοίκηση. Τα ευρήματα προκύπτουν συνδυαστικά από τα ερωτηματολόγια και τις γραπτές συνεντεύξεις, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα της εμπειρίας των χρηστών και των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης.

Από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την ψηφιοποίηση ως μέσο απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών και περιορισμού της παραδοσιακής γραφειοκρατίας. Οι απαντήσεις καταδεικνύουν ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες συμβάλλουν στη μείωση των απαιτούμενων σταδίων για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων, στον περιορισμό της φυσικής παρουσίας στις υπηρεσίες και στη μείωση του χρόνου αναμονής. Παράλληλα, αναγνωρίζεται ότι η μετάβαση από έντυπες σε ψηφιακές διαδικασίες περιορίζει την επαναληπτικότητα και την πολυπλοκότητα που χαρακτήριζε τις παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές.

Τα ευρήματα των συνεντεύξεων ενισχύουν και εξειδικεύουν τις παραπάνω διαπιστώσεις. Σύμφωνα με τον Αντιδήμαρχο Αναπτυξιακού Προγραμματισμού και Ψηφιακής Διακυβέρνησης του Δήμου Ιωαννιτών κ. Γιωτίτσα, η ψηφιοποίηση των καθημερινών εργασιών αποτελεί μια διαρκή και εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία έχει επιφέρει ουσιαστικές βελτιώσεις στην εσωτερική οργάνωση των υπηρεσιών. Η εισαγωγή αυτοματοποιημένων ψηφιακών διαδικασιών έχει οδηγήσει σε συντόμευση των διοικητικών ροών, απλούστευση των διαδικασιών και καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, περιορίζοντας τη γραφειοκρατία και το διοικητικό βάρος.

Παράλληλα, η συνέντευξη του κ. Κωνσταντίνου Τρεμπέλη, Διευθυντή Υπηρεσίας Πληροφορικής του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Ιωαννίνων, αναδεικνύει ότι η ψηφιοποίηση διοικητικών και λειτουργικών διαδικασιών στον τομέα της δημόσιας υγείας έχει επιφέρει ουσιαστική μείωση του διοικητικού φόρτου. Σύμφωνα με τον ερωτώμενο, η εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων συνέβαλε στη συντόμευση των διαδικασιών, στη μείωση των χρονοβόρων σταδίων και στον περιορισμό της φυσικής παρουσίας των πολιτών στις υπηρεσίες, βελτιώνοντας τη συνολική αποδοτικότητα της διοικητικής λειτουργίας.

Συνολικά, τα εμπειρικά δεδομένα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν ότι η ψηφιοποίηση λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών και μείωσης της γραφειοκρατίας, τόσο από την οπτική των χρηστών των υπηρεσιών όσο και από την πλευρά των διοικητικών στελεχών.

Τα παραπάνω ευρήματα βρίσκονται σε ευθυγράμμιση με τη διεθνή βιβλιογραφία σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) επισημαίνει ότι η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών μπορεί να μειώσει τη γραφειοκρατία και το διοικητικό κόστος, υπό την προϋπόθεση ότι συνοδεύεται από απλούστευση διαδικασιών και ανασχεδιασμό των οργανωσιακών δομών. Αντίστοιχα, ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών (UN) τονίζει ότι η ανάπτυξη ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών συμβάλλει στη μείωση των διοικητικών καθυστερήσεων και στην αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Μελέτες διεθνών οργανισμών και συμβουλευτικών φορέων, όπως η Deloitte, υπογραμμίζουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν συνιστά απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά απαιτεί συνολικό ανασχεδιασμό των διαδικασιών με στόχο τη μείωση της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας και την ενίσχυση της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών.

Η σύγκριση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας με τη βιβλιογραφία αναδεικνύει σημαντικές συγκλίσεις. Και στις δύο περιπτώσεις, η ψηφιοποίηση αναγνωρίζεται ως βασικό εργαλείο μείωσης της γραφειοκρατίας, μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών, της μείωσης του χρόνου διεκπεραίωσης και του περιορισμού της φυσικής παρουσίας των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες.

Ωστόσο, εντοπίζονται και ορισμένες αποκλίσεις. Ενώ η διεθνής βιβλιογραφία συχνά προσεγγίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως ώριμη και θεσμικά κατοχυρωμένη διαδικασία, τα εμπειρικά δεδομένα της έρευνας δείχνουν ότι στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση η μείωση της γραφειοκρατίας βρίσκεται ακόμη σε μεταβατικό στάδιο. Η αποτελεσματικότητα της ψηφιοποίησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή ετοιμότητα, τις ψηφιακές δεξιότητες του προσωπικού και τη συνεχή υποστήριξη των συστημάτων, στοιχεία που δεν είναι πάντα επαρκώς ανεπτυγμένα.

Συμπερασματικά, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό τα πορίσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας, αναδεικνύοντας παράλληλα τις

ιδιαιτερότητες και τις προκλήσεις που χαρακτηρίζουν την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στο ελληνικό διοικητικό περιβάλλον.

8.2.2 Επίδραση της Ψηφιοποίησης στην Ποιότητα Δημόσιων

Υπηρεσιών

Η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί έναν από τους βασικότερους δείκτες αξιολόγησης του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς συνδέεται άμεσα με την καθημερινή εμπειρία των πολιτών, την αποτελεσματικότητα των διοικητικών διαδικασιών και την εμπιστοσύνη προς το κράτος. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν ότι η ψηφιοποίηση έχει επιφέρει αισθητή βελτίωση στην ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, χωρίς ωστόσο να εξαλείφει πλήρως τις υφιστάμενες αδυναμίες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, η πλειονότητα των συμμετεχόντων αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών ως «αρκετά» υψηλή, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό τη χαρακτηρίζει «μέτρια». Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες έχουν βελτιώσει αισθητά την ταχύτητα εξυπηρέτησης, τη μείωση λαθών και καθυστερήσεων και τη συνολική λειτουργικότητα των διαδικασιών, χωρίς όμως να έχουν φτάσει ακόμη σε επίπεδο πλήρους ωριμότητας. Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται από τους συμμετέχοντες στη μείωση των διοικητικών βημάτων και στην απλούστευση της αλληλεπίδρασης με το Δημόσιο, στοιχεία που συνδέονται άμεσα με την έννοια της ποιοτικής αναβάθμισης των υπηρεσιών.

Οι διαπιστώσεις της έρευνας ενισχύονται από τις γραπτές συνεντεύξεις ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία επισημαίνουν ότι η ψηφιοποίηση έχει συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας των υπηρεσιών και στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης διοικητικών υποθέσεων. Οι συνεντευζιαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι η εισαγωγή ψηφιακών πλατφορμών και αυτοματοποιημένων διαδικασιών έχει περιορίσει φαινόμενα επαναλαμβανόμενης γραφειοκρατίας, έχει βελτιώσει τη ροή πληροφόρησης και έχει ενισχύσει τη συνέπεια και την προβλεψιμότητα των διοικητικών ενεργειών. Παράλληλα, ωστόσο, τονίζεται ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξακολουθεί να επηρεάζεται από διαρθρωτικές αδυναμίες, όπως η ανομοιογένεια των πληροφοριακών συστημάτων, η

περιορισμένη διαλειτουργικότητα μεταξύ φορέων και οι διαφοροποιήσεις στο επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η εικόνα αυτή βρίσκεται σε συμφωνία με τη διεθνή βιβλιογραφία και τους σχετικούς δείκτες ψηφιακής διακυβέρνησης. Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) καταγράφει τα τελευταία έτη σημαντική πρόοδο της Ελλάδας στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, ιδίως ως προς τη διαθεσιμότητα ηλεκτρονικών υπηρεσιών και τη χρήση ενιαίων ψηφιακών πλατφορμών. Ωστόσο, η χώρα εξακολουθεί να υστερεί σε επιμέρους ποιοτικούς δείκτες που αφορούν την ολοκλήρωση των υπηρεσιών, τη διαλειτουργικότητα των μητρώων και την καθολική αξιοποίηση των ψηφιακών δυνατοτήτων από το σύνολο των πολιτών. Αντίστοιχα, ο δείκτης EGDΙ των Ηνωμένων Εθνών κατατάσσει την Ελλάδα σε μεσαίες θέσεις διεθνώς, αναγνωρίζοντας τη βελτίωση στη διαδικτυακή παροχή υπηρεσιών, αλλά επισημαίνοντας την ανάγκη περαιτέρω ενίσχυσης της θεσμικής και οργανωσιακής ψηφιακής ωριμότητας.

Οι διαπιστώσεις αυτές επιβεβαιώνονται και από τις συνεντεύξεις, όπου τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης τονίζουν ότι η ψηφιοποίηση έχει βελτιώσει κυρίως την προσβασιμότητα και την ταχύτητα των υπηρεσιών προς τον πολίτη, χωρίς όμως να έχει επιτευχθεί πλήρης ποιοτική αναβάθμιση σε όλα τα επίπεδα. Η ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών συνδέεται, σύμφωνα με τις απόψεις τους, όχι μόνο με την τεχνολογική υποδομή, αλλά και με τον οργανωσιακό ανασχεδιασμό, την επαρκή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και τη μετάβαση σε ανθρωποκεντρικά μοντέλα σχεδιασμού υπηρεσιών.

Συνολικά, τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι η ψηφιοποίηση έχει συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα, κυρίως ως προς την ταχύτητα, την ευχρηστία και την αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, αναδεικνύεται ότι η ποιοτική αναβάθμιση δεν αποτελεί αυτόματο αποτέλεσμα της τεχνολογικής εισαγωγής, αλλά εξαρτάται από τη συνολική ψηφιακή ωριμότητα της Δημόσιας Διοίκησης, όπως αυτή αποτυπώνεται τόσο στους διεθνείς δείκτες όσο και στις εμπειρίες πολιτών και στελεχών. Η σύγκλιση των ευρημάτων της έρευνας και των απόψεων που καταγράφηκαν μέσω των γραπτών συνεντεύξεων υπογραμμίζει ότι η επόμενη φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού οφείλει να εστιάσει λιγότερο στην απλή ψηφιοποίηση διαδικασιών και περισσότερο στη συστηματική βελτίωση της ποιότητας και της εμπειρίας των δημόσιων υπηρεσιών.

8.2.3 Διαφάνεια, Λογοδοσία και Εμπιστοσύνη των Πολιτών

Η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας αποτελεί κεντρικό ζητούμενο του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς συνδέεται άμεσα με την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τους θεσμούς και τη νομιμοποίηση της δημόσιας δράσης. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν ότι η ψηφιοποίηση αντιλαμβάνεται από τους συμμετέχοντες ως βασικός μηχανισμός βελτίωσης της διαφάνειας και της λογοδοσίας, χωρίς ωστόσο να θεωρείται πανάκεια για όλα τα διαρθρωτικά προβλήματα της δημόσιας διοίκησης.

Μέσα από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες εκφράζουν την άποψη ότι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες καθιστούν τις διοικητικές διαδικασίες περισσότερο ορατές, κατανοητές και ελέγξιμες από τους πολίτες. Η δυνατότητα ηλεκτρονικής παρακολούθησης αιτημάτων, η πρόσβαση σε ψηφιακά έγγραφα και η μείωση της άμεσης φυσικής επαφής με τις υπηρεσίες αναγνωρίζονται ως παράγοντες που περιορίζουν την αδιαφάνεια και τις αυθαίρετες πρακτικές. Παράλληλα, αναδεικνύεται η αντίληψη ότι η ψηφιοποίηση συμβάλλει στη θεσμική τυποποίηση των διαδικασιών, ενισχύοντας τη συνέπεια και τη λογοδοσία της διοικητικής δράσης.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις επιβεβαιώνονται και από τις γραπτές συνεντεύξεις ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία τονίζουν ότι η ψηφιοποίηση λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης της διοικητικής λογοδοσίας, καθώς αφήνει ψηφιακό αποτύπωμα σε κάθε στάδιο της διαδικασίας. Σύμφωνα με τις απόψεις των συνεντευξιζόμενων, η καταγραφή ενεργειών, οι χρονικές σημάνσεις και η δυνατότητα εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου περιορίζουν τα περιθώρια αδιαφάνειας και ενισχύουν την ευθύνη των υπηρεσιών απέναντι στους πολίτες. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί, εάν δεν συνοδεύεται από σαφές θεσμικό πλαίσιο, κουλτούρα λογοδοσίας και ενεργή διοικητική εποπτεία.

Η ελληνική εμπειρία, όπως αποτυπώνεται και στη βιβλιογραφία, επιβεβαιώνει τον ρόλο των ψηφιακών εργαλείων στη βελτίωση της διαφάνειας. Η πλατφόρμα «Διαύγεια» και η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr αναγνωρίζονται διεθνώς ως καλές πρακτικές ενίσχυσης της ανοικτής πρόσβασης στην πληροφορία και της θεσμικής λογοδοσίας. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η ψηφιακή διακυβέρνηση ενισχύει τη διαφάνεια όταν ενσωματώνεται σε ολοκληρωμένα διοικητικά μοντέλα που προάγουν την

ανοικτότητα, τη διαλειτουργικότητα και τη χρήση δεδομένων για σκοπούς ελέγχου και αξιολόγησης πολιτικών.

Σε διεθνές επίπεδο, τα Ηνωμένα Έθνη επισημαίνουν ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη των πολιτών μόνο όταν συνοδεύεται από αξιόπιστους μηχανισμούς προστασίας δεδομένων, σαφή κατανομή ευθυνών και πραγματικές δυνατότητες λογοδοσίας. Η εμπιστοσύνη δεν προκύπτει αυτόματα από την ψηφιοποίηση των διαδικασιών, αλλά οικοδομείται σταδιακά μέσα από τη συνεπή, διαφανή και δίκαιη εφαρμογή των ψηφιακών πολιτικών.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συγκλίνουν με τη διεθνή βιβλιογραφία, αναδεικνύοντας ότι η ψηφιοποίηση συμβάλλει ουσιαστικά στη διαφάνεια και στη λογοδοσία της Δημόσιας Διοίκησης, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών. Ωστόσο, τόσο οι συμμετέχοντες όσο και τα διοικητικά στελέχη υπογραμμίζουν ότι η εμπιστοσύνη παραμένει εύθραυστη και εξαρτάται από την ποιότητα εφαρμογής των ψηφιακών εργαλείων, τη θεσμική συνέπεια και την πραγματική αξιοποίηση της τεχνολογίας προς όφελος του δημόσιου συμφέροντος. Συνεπώς, η ψηφιοποίηση αναδεικνύεται ως αναγκαία αλλά όχι επαρκής συνθήκη για την οικοδόμηση διαφανούς, αξιόπιστης και λογοδοτούσας Δημόσιας Διοίκησης.

8.2.4 Ψηφιακές Δεξιότητες και Ετοιμότητα Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν κρίσιμες παραμέτρους για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση. Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει ότι, παρά τη σημαντική πρόοδο στην ψηφιοποίηση υπηρεσιών και διαδικασιών, οι ψηφιακές δεξιότητες εξακολουθούν να συνιστούν έναν από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων.

Μέσα από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, καταγράφεται η αντίληψη ότι το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων παρουσιάζει διαφοροποιήσεις τόσο μεταξύ διαφορετικών ομάδων πολιτών όσο και σε επίπεδο δημόσιων υπηρεσιών. Οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι η έλλειψη επαρκών ψηφιακών γνώσεων μπορεί να περιορίσει την προσβασιμότητα και τη χρηστικότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα επισημαίνουν την ανάγκη συστηματικής εκπαίδευσης και υποστήριξης, ώστε η ψηφιακή μετάβαση να είναι ουσιαστικά συμπεριληπτική. Η

αυτοαξιολόγηση των ψηφιακών δεξιοτήτων, όπως αποτυπώνεται στις απαντήσεις, αναδεικνύει ότι η ψηφιοποίηση δεν αξιολογείται μόνο ως τεχνολογικό ζήτημα, αλλά και ως ζήτημα ανθρώπινου κεφαλαίου.

Οι διαπιστώσεις αυτές ενισχύονται από τις γραπτές συνεντεύξεις ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία επισημαίνουν ότι η ψηφιακή ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ομοιογενής και συχνά εξαρτάται από παράγοντες όπως η ηλικία, η επαγγελματική εμπειρία, η προηγούμενη έκθεση σε ψηφιακά συστήματα και οι διαθέσιμες ευκαιρίες εκπαίδευσης. Σύμφωνα με τις απόψεις των συνεντευξιαζόμενων, η επιτυχία των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων προϋποθέτει όχι μόνο τεχνικές δεξιότητες, αλλά και την ανάπτυξη μιας ευρύτερης ψηφιακής κουλτούρας, η οποία ενισχύει τη διάθεση για αλλαγή, τη συνεργασία και τη συνεχή μάθηση εντός των δημόσιων οργανισμών.

Η διεθνής βιβλιογραφία επιβεβαιώνει τη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων ως βασικού πυλώνα ψηφιακής διακυβέρνησης. Ο ΟΟΣΑ υπογραμμίζει ότι η έλλειψη ψηφιακών ικανοτήτων στον δημόσιο τομέα αποτελεί διαρθρωτικό εμπόδιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς περιορίζει την ικανότητα των οργανισμών να αξιοποιήσουν πλήρως τις τεχνολογικές δυνατότητες και να επανασχεδιάσουν αποτελεσματικά τις διοικητικές διαδικασίες. Παράλληλα, τονίζεται ότι η ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται αποσπασματικά, αλλά να εντάσσεται σε μακροπρόθεσμες στρατηγικές διοικητικής μεταρρύθμισης.

Αντίστοιχα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, μέσα από το πλαίσιο του DESI και τις στρατηγικές της «Ψηφιακής Δεκαετίας», επισημαίνει ότι η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελεί προϋπόθεση για τη βιώσιμη λειτουργία των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Η εστίαση δεν περιορίζεται στις βασικές ψηφιακές γνώσεις, αλλά επεκτείνεται σε πιο σύνθετες ικανότητες, όπως η κατανόηση ψηφιακών διαδικασιών, η διαχείριση δεδομένων και η προσαρμογή σε διαρκώς μεταβαλλόμενα τεχνολογικά περιβάλλοντα.

Στο ελληνικό πλαίσιο, μελέτες του ΣΕΠΕ αναδεικνύουν ότι το ψηφιακό χάσμα δεξιοτήτων συνδέεται άμεσα με την οργανωσιακή ακαμψία και την περιορισμένη συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάγκη για στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης, διά βίου μάθηση και αναβάθμιση δεξιοτήτων (upskilling και reskilling) αναγνωρίζεται ως κρίσιμη για την ενίσχυση της ετοιμότητας της Δημόσιας Διοίκησης και για τη βιώσιμη εφαρμογή των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, σε συνδυασμό με τις απόψεις των στελεχών και τη διεθνή βιβλιογραφία, καταδεικνύουν ότι οι ψηφιακές δεξιότητες και η ετοιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Η επόμενη φάση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης οφείλει, συνεπώς, να επενδύσει συστηματικά στο ανθρώπινο κεφάλαιο, αντιμετωπίζοντας τις δεξιότητες όχι ως συμπληρωματικό στοιχείο, αλλά ως θεμέλιο της ψηφιακής διακυβέρνησης.

8.2.5 Δυσκολίες, Αντιστάσεις και Ψηφιακό Χάσμα

Παρά τα σημαντικά οφέλη που συνδέονται με την ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης, η παρούσα έρευνα αναδεικνύει ότι η ψηφιακή μετάβαση συνοδεύεται από ουσιαστικές δυσκολίες και αντιστάσεις, οι οποίες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την καθολικότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Οι προκλήσεις αυτές συνδέονται τόσο με ατομικούς και κοινωνικούς παράγοντες όσο και με οργανωσιακές και θεσμικές αδυναμίες της Δημόσιας Διοίκησης.

Μέσα από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες επισημαίνουν ότι συγκεκριμένες ομάδες πολιτών αντιμετωπίζουν αυξημένες δυσκολίες στη χρήση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Οι δυσκολίες αυτές σχετίζονται κυρίως με την έλλειψη επαρκών ψηφιακών δεξιοτήτων, την περιορισμένη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και, σε ορισμένες περιπτώσεις, με ζητήματα πρόσβασης σε κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό ή αξιόπιστες ψηφιακές υποδομές. Η αντίληψη αυτή αναδεικνύει την ύπαρξη ψηφιακού χάσματος, το οποίο δεν αφορά μόνο την τεχνολογία, αλλά και την ικανότητα αξιοποίησής της.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις ενισχύονται από τις γραπτές συνεντεύξεις ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία τονίζουν ότι οι αντιστάσεις στον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν περιορίζονται στους πολίτες, αλλά εντοπίζονται και στο εσωτερικό των δημόσιων οργανισμών. Σύμφωνα με τις απόψεις των συνεντευξιζόμενων, η αντίσταση στην αλλαγή συχνά συνδέεται με τον φόβο απώλειας ελέγχου, την αβεβαιότητα ως προς τις νέες διαδικασίες και την έλλειψη εμπιστοσύνης στις ψηφιακές τεχνολογίες. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων χωρίς επαρκή εκπαίδευση και οργανωσιακή προσαρμογή

μπορεί να ενισχύσει την ανασφάλεια και να περιορίσει την αποδοχή των μεταρρυθμίσεων.

Η διεθνής βιβλιογραφία επιβεβαιώνει ότι το ψηφιακό χάσμα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους ανασταλτικούς παράγοντες της ψηφιακής διακυβέρνησης. Ο ΟΟΣΑ υπογραμμίζει ότι οι ανισότητες στις ψηφιακές δεξιότητες και στην πρόσβαση σε τεχνολογικούς πόρους μπορούν να οδηγήσουν σε νέες μορφές κοινωνικού αποκλεισμού, εάν δεν αντιμετωπιστούν με στοχευμένες πολιτικές ένταξης και υποστήριξης. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι οι αντιστάσεις στον δημόσιο τομέα συχνά απορρέουν από βαθιά ριζωμένες διοικητικές κουλτούρες, οι οποίες δυσχεραίνουν την υιοθέτηση καινοτόμων ψηφιακών πρακτικών.

Αντίστοιχα, μελέτες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και διεθνών οργανισμών αναδεικνύουν ότι η επιτυχία των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαχείριση της αλλαγής και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τόσο των πολιτών όσο και των δημοσίων υπαλλήλων. Η απουσία σαφούς στρατηγικής αλλαγής, η περιορισμένη συμμετοχή των χρηστών στον σχεδιασμό των υπηρεσιών και η έλλειψη υποστηρικτικών μηχανισμών μπορούν να ενισχύσουν τις αντιστάσεις και να περιορίσουν την αποτελεσματικότητα της ψηφιοποίησης.

Στο ελληνικό πλαίσιο, οι διαπιστώσεις της έρευνας συγκλίνουν με τις αναλύσεις του ΣΕΠΕ, σύμφωνα με τις οποίες το ψηφιακό χάσμα δεν αφορά αποκλειστικά τις τεχνολογικές υποδομές, αλλά κυρίως τις δεξιότητες, την κουλτούρα και την οργανωσιακή ετοιμότητα. Η ανάγκη για συνδυασμό τεχνολογικών παρεμβάσεων με πολιτικές εκπαίδευσης, ενημέρωσης και ενδυνάμωσης των χρηστών αναδεικνύεται ως κρίσιμη προϋπόθεση για τη βιώσιμη ψηφιακή μετάβαση της Δημόσιας Διοίκησης.

Συνολικά, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας υπογραμμίζουν ότι οι δυσκολίες, οι αντιστάσεις και το ψηφιακό χάσμα αποτελούν δομικές προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν αποσπασματικά. Η αποτελεσματική διαχείρισή τους απαιτεί ολιστική προσέγγιση, η οποία συνδυάζει τεχνολογικές λύσεις, ανάπτυξη δεξιοτήτων, οργανωσιακή αλλαγή και κοινωνική ευαισθησία, ώστε η ψηφιοποίηση να λειτουργήσει ως εργαλείο ενδυνάμωσης και όχι ως παράγοντας νέων ανισοτήτων.

8.2.6 Μελέτη Περίπτωσης gov.gr: Εμπειρικά Ευρήματα και Βιβλιογραφία

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr αποτελεί εμβληματικό παράδειγμα του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και συνιστά κεντρικό σημείο αναφοράς τόσο στη δημόσια πολιτική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, το gov.gr εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης, με στόχο την αποτίμηση της εμπειρίας των χρηστών και την αξιολόγηση της συμβολής του στη βελτίωση της ποιότητας, της αξιοπιστίας και της λειτουργικής συνοχής των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

Μέσα από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες εκφράζουν γενικά θετική αντίληψη για τη λειτουργία του gov.gr ως ενιαίου σημείου εξυπηρέτησης. Η συγκέντρωση πολλαπλών υπηρεσιών σε μία ψηφιακή πύλη, η απλοποίηση της πρόσβασης και η μείωση της ανάγκης φυσικής παρουσίας στις δημόσιες υπηρεσίες αναγνωρίζονται ως βασικά πλεονεκτήματα. Οι χρήστες αντιλαμβάνονται το gov.gr ως εργαλείο που συμβάλλει στη βελτίωση της εμπειρίας εξυπηρέτησης, ενισχύοντας την ταχύτητα, την ευχρηστία και τη συνολική εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις ενισχύονται από τις γραπτές συνεντεύξεις ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία επισημαίνουν ότι το gov.gr έχει λειτουργήσει ως καταλύτης για τον επανασχεδιασμό διοικητικών διαδικασιών και για την προώθηση της διαλειτουργικότητας μεταξύ δημόσιων φορέων. Σύμφωνα με τις απόψεις των συνεντευξιζόμενων, η ενιαία ψηφιακή πύλη συνέβαλε στη μετάβαση από κατακερματισμένα πληροφοριακά συστήματα σε πιο συντονισμένες και ολοκληρωμένες μορφές παροχής υπηρεσιών. Παράλληλα, τονίζεται ότι η υλοποίηση του gov.gr ανέδειξε και τις υφιστάμενες οργανωσιακές και τεχνικές προκλήσεις, ιδίως σε ό,τι αφορά τη διασύνδεση μητρώων και τη συνεπή εφαρμογή κοινών προτύπων από όλους τους φορείς.

Η εμπειρική εικόνα της έρευνας συγκλίνει με τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία. Σύμφωνα με μελέτες των Deloitte & ΣΕΒ, το gov.gr αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα μετάβασης προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό και αποδοτικό μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης, το οποίο εστιάζει στην απλοποίηση των διαδικασιών και στη βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη. Οι ίδιες μελέτες

επισημαίνουν ότι η επιτυχία τέτοιων πλατφορμών δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική τους αρτιότητα, αλλά και από τον βαθμό οργανωσιακής ετοιμότητας, διαλειτουργικότητας και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, το gov.gr εντάσσεται σε μια ευρύτερη τάση ανάπτυξης ενιαίων ψηφιακών πυλών (single digital gateways), οι οποίες επιδιώκουν τη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης και την ενίσχυση της διασυννοριακής και εσωτερικής διαλειτουργικότητας. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπογραμμίζει ότι τέτοιες πλατφόρμες αποτελούν βασικό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, υπό την προϋπόθεση ότι συνοδεύονται από συνεχή αξιολόγηση, αναβάθμιση και συμμετοχή των χρηστών στον σχεδιασμό τους.

Παρά τη θετική αποτίμηση, τόσο οι συμμετέχοντες στην έρευνα όσο και τα στελέχη της Δημόσιας Διοίκησης επισημαίνουν ότι το gov.gr δεν εξαλείφει πλήρως όλες τις αδυναμίες της διοικητικής λειτουργίας. Ζητήματα όπως η άνιση ψηφιακή ετοιμότητα των χρηστών, οι διαφοροποιήσεις στην ποιότητα των επιμέρους υπηρεσιών και η ανάγκη περαιτέρω ενίσχυσης της διαλειτουργικότητας εξακολουθούν να επηρεάζουν τη συνολική εμπειρία. Οι παρατηρήσεις αυτές συνάδουν με τη βιβλιογραφία, η οποία τονίζει ότι οι ενιαίες ψηφιακές πύλες αποτελούν δυναμικά συστήματα που απαιτούν συνεχή προσαρμογή και θεσμική υποστήριξη.

Συνολικά, η μελέτη περίπτωσης του gov.gr αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο των ενιαίων ψηφιακών πλατφορμών στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Τα ευρήματα της έρευνας, σε συνδυασμό με τη διεθνή βιβλιογραφία, καταδεικνύουν ότι το gov.gr έχει συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας και της προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα αναδεικνύει την ανάγκη συνεχούς βελτίωσης, οργανωσιακής ωρίμανσης και επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να λειτουργήσει ως πλήρως εδραιωμένο εργαλείο ψηφιακής διακυβέρνησης.

8.3 Συνολικά Συμπεράσματα της Έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερεύνησε τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, εστιάζοντας στις επιπτώσεις του στην ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, στη μείωση της γραφειοκρατίας, στη διαφάνεια και τη

λογοδοσία, καθώς και στον ρόλο των ψηφιακών δεξιοτήτων και της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Κεντρικό σημείο αναφοράς αποτέλεσε η μελέτη περίπτωσης της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr, ως εμβληματικής παρέμβασης ψηφιακής διακυβέρνησης.

Τα ευρήματα της έρευνας καταδεικνύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, κυρίως μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών, της μείωσης της διοικητικής επιβάρυνσης και της ενίσχυσης της προσβασιμότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η ψηφιοποίηση αναγνωρίζεται ως βασικός μηχανισμός εκσυγχρονισμού, ο οποίος μεταβάλλει τον τρόπο αλληλεπίδρασης κράτους-πολίτη και ενισχύει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών.

Παράλληλα, η έρευνα αναδεικνύει ότι η ψηφιοποίηση συνδέεται με ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, καθώς οι ψηφιακές διαδικασίες καθιστούν τις διοικητικές ενέργειες περισσότερο ορατές, ελέγξιμες και τυποποιημένες. Ωστόσο, προκύπτει σαφώς ότι η εμπιστοσύνη των πολιτών δεν αποτελεί αυτόματο αποτέλεσμα της τεχνολογικής μετάβασης, αλλά εξαρτάται από τη συνολική ποιότητα εφαρμογής των ψηφιακών πολιτικών, τη θεσμική συνέπεια και την αξιοπιστία της διοικητικής πρακτικής.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο των ψηφιακών δεξιοτήτων και της ετοιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες αναδεικνύονται ως καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η έρευνα καταδεικνύει ότι η τεχνολογία από μόνη της δεν επαρκεί, εάν δεν συνοδεύεται από συστηματική εκπαίδευση, ανάπτυξη ψηφιακής κουλτούρας και οργανωσιακή προσαρμογή. Παράλληλα, οι δυσκολίες, οι αντιστάσεις στην αλλαγή και το ψηφιακό χάσμα αναδεικνύονται ως δομικές προκλήσεις που απαιτούν συνδυασμένες παρεμβάσεις τεχνολογικού, θεσμικού και κοινωνικού χαρακτήρα.

Η μελέτη περίπτωσης του gov.gr επιβεβαιώνει ότι οι ενιαίες ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να λειτουργήσουν ως καταλύτες ψηφιακού μετασχηματισμού, βελτιώνοντας την εμπειρία των χρηστών και ενισχύοντας τη συνοχή της δημόσιας διοίκησης. Ταυτόχρονα, αναδεικνύεται ότι η βιωσιμότητα και η περαιτέρω εξέλιξη τέτοιων πρωτοβουλιών προϋποθέτουν συνεχή αξιολόγηση, ενίσχυση της διαλειτουργικότητας και επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Συνολικά, η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης βρίσκεται σε πορεία προόδου, αλλά δεν έχει ολοκληρωθεί. Η μετάβαση από την απλή ψηφιοποίηση διαδικασιών σε ώριμα μοντέλα ψηφιακής διακυβέρνησης απαιτεί ολιστική προσέγγιση, με έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών, στην ανθρώπινη διάσταση της αλλαγής και στη δημιουργία δημόσιας αξίας. Η παρούσα έρευνα συμβάλλει στη σχετική επιστημονική συζήτηση, προσφέροντας εμπειρική τεκμηρίωση της ελληνικής εμπειρίας και αναδεικνύοντας κρίσιμους άξονες για τη μελλοντική εξέλιξη της ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης.

8.4 Προτάσεις Πολιτικής και Διοικητικές Παρεμβάσεις

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας και τη σχετική διεθνή βιβλιογραφία, καθίσταται σαφές ότι η περαιτέρω εμβάθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα απαιτεί συνδυασμένες παρεμβάσεις πολιτικής και διοικητικού χαρακτήρα. Οι προτάσεις που ακολουθούν εστιάζουν στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων, στη βελτίωση της ποιότητας των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και στην ενδυνάμωση της διαλειτουργικότητας και της διαφάνειας, με στόχο τη δημιουργία βιώσιμης δημόσιας αξίας.

8.4.1 Προτάσεις για την Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων

Τα ευρήματα της έρευνας ανέδειξαν ότι οι ψηφιακές δεξιότητες αποτελούν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού, τόσο για τους πολίτες όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η υιοθέτηση μιας συνεκτικής και μακροπρόθεσμης στρατηγικής ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων, ευθυγραμμισμένης με τις κατευθύνσεις του ΟΟΣΑ και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Ειδικότερα, κρίνεται αναγκαία η συστηματική εκπαίδευση και επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων σε βασικές και προχωρημένες ψηφιακές δεξιότητες, όχι αποσπασματικά αλλά στο πλαίσιο οργανωμένων προγραμμάτων διά βίου μάθησης. Η εκπαίδευση θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με τις πραγματικές ανάγκες των υπηρεσιών και τον επανασχεδιασμό των διοικητικών διαδικασιών, ώστε να αποφεύγεται η τυπική κατάρτιση χωρίς πρακτικό αντίκρυσμα.

Παράλληλα, προτείνεται η ανάπτυξη ψηφιακής κουλτούρας εντός των δημόσιων οργανισμών, με έμφαση στη συνεργασία, την προσαρμοστικότητα και τη διαχείριση της αλλαγής. Σύμφωνα με το πλαίσιο του DESI, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί προϋπόθεση για τη βιώσιμη λειτουργία των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και για τη μείωση των ανισοτήτων ψηφιακής ετοιμότητας.

8.4.2 Προτάσεις για τη Βελτίωση των Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών

Η έρευνα ανέδειξε ότι η ποιότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την τεχνολογική τους υλοποίηση, αλλά κυρίως από τον τρόπο σχεδιασμού και ενσωμάτωσής τους στη διοικητική λειτουργία. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η περαιτέρω υιοθέτηση ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στον σχεδιασμό των ψηφιακών υπηρεσιών, με συστηματική αξιοποίηση της εμπειρίας και των αναγκών των χρηστών.

Ο ανασχεδιασμός των υπηρεσιών θα πρέπει να προηγείται της ψηφιοποίησης, ώστε να αποφεύγεται η απλή μεταφορά γραφειοκρατικών διαδικασιών σε ψηφιακό περιβάλλον. Η προσέγγιση αυτή συνάδει με τις αρχές της ψηφιακής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ και τις ευρωπαϊκές πρακτικές «digital by design».

Επιπλέον, προτείνεται η ενίσχυση συνεργασιών Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (GovTech), με στόχο την εισαγωγή καινοτόμων λύσεων, τη βελτίωση της χρηστικότητας και τη συνεχή αναβάθμιση των ψηφιακών πλατφορμών. Οι συνεργασίες αυτές θα πρέπει να λειτουργούν συμπληρωματικά προς τη δημόσια διοίκηση, διασφαλίζοντας τον δημόσιο έλεγχο, τη διαφάνεια και την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

8.4.3 Προτάσεις για την Ενίσχυση της Διαλειτουργικότητας και της Διαφάνειας

Η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας αναδεικνύεται ως κεντρική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Προτείνεται η περαιτέρω ενοποίηση και διασύνδεση βασικών μητρώων του Δημοσίου, με κοινά πρότυπα και σαφές θεσμικό πλαίσιο, ώστε να περιοριστεί ο διοικητικός κατακερματισμός και να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Παράλληλα, η διαφάνεια θα πρέπει να ενισχυθεί μέσω της συστηματικής αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων ανοικτής διακυβέρνησης, όπως η ανοικτή πρόσβαση σε διοικητικά δεδομένα και η ενίσχυση των μηχανισμών λογοδοσίας. Η εμπειρία πλατφορμών όπως η «Διαύγεια» και το gov.gr καταδεικνύει ότι η ψηφιοποίηση μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο θεσμικής ενδυνάμωσης, υπό την προϋπόθεση ότι συνοδεύεται από σαφή κατανομή ευθυνών και αποτελεσματικούς μηχανισμούς ελέγχου.

Τέλος, προτείνεται η συνεχής αξιολόγηση των ψηφιακών πολιτικών και υπηρεσιών, με στόχο τη βελτίωση της εμπιστοσύνης των πολιτών και τη διασφάλιση ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός εξυπηρετεί ουσιαστικά το δημόσιο συμφέρον.

8.5 Περιορισμοί της Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα έρευνα έχει ορισμένους περιορισμούς που σχετίζονται κυρίως με τον τρόπο διεξαγωγής της. Η επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογίας επέτρεψε την εις βάθος καταγραφή απόψεων και εμπειριών των συμμετεχόντων, χωρίς όμως να επιδιώκεται η γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού. Για τον λόγο αυτό, τα ευρήματα αποτυπώνουν τις συγκεκριμένες αντιλήψεις που καταγράφηκαν στο πλαίσιο της έρευνας.

Επιπλέον, τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ερωτηματολογίων και γραπτών συνεντεύξεων, γεγονός που σημαίνει ότι βασίζονται στις προσωπικές εκτιμήσεις και εμπειρίες των συμμετεχόντων. Η εστίαση στη μελέτη περίπτωσης της πλατφόρμας gov.gr, παρότι ιδιαίτερα σημαντική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, δεν καλύπτει το σύνολο των ψηφιακών υπηρεσιών και πρακτικών του Δημοσίου.

Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να επεκτείνει το αντικείμενο της παρούσας εργασίας, εξετάζοντας περισσότερους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης ή συγκρίνοντας την ελληνική εμπειρία με άλλες χώρες. Επιπλέον, θα μπορούσε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στον ρόλο της εκπαίδευσης, της διοίκησης αλλαγής και της ψηφιακής κουλτούρας, καθώς και στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες κατά τη χρήση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία

Business Daily, (2024). *Το gov.gr βελτιώνει την άποψη των πολιτών για το Δημόσιο – Ποιοι το χρησιμοποιούν*. Διαθέσιμο στο: https://www.businessdaily.gr/koinonia/51500_govgr-beltionei-tin-apopsi-ton-politon-gia-dimosio-poiOI-hrisimopoioun, (προσπελάστηκε 25/10/2025)

Μιχιώτης, Α., & Ρωσσίδης, Ι. (2023). *Η εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα μέσα από την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού*. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης. Διαθέσιμο στο: <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview/article/view/47/33>, προσπελάστηκε στις 2/1/2026

Ξανθοπούλου, Μ., & Πλυμάκης, Ε. (2021). *Ψηφιοποίηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Υιοθέτηση στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, διαθέσιμο στο: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/14681>, (προσπελάστηκε στις 25/10/2025)

Σπινέλλης, Δ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν. & Τσούμα, Ν. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα: Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό*. Αθήνα: διαΝΕΟσις, διαθέσιμο στο: https://www.dianeosis.org/research/egov_study/, (προσπελάστηκε 22/10/2025)

Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ). (2023). *Ο Σφυγμός του Επιχειρείν 2022 – Business Pulse 2022*. Αθήνα: ΣΕΒ, διαθέσιμο στο: https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2023/01/FlashReport_BP_2022_final.pdf, (προσπελάστηκε 26/10/2025)

Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας (ΣΕΠΕ). (2023). *Η Ψηφιακή Ελλάδα 2040*. Αθήνα: ΣΕΠΕ, διαθέσιμο στο: https://www.sepe.gr/files/pdf/sepe_psifiaki_ellada_2040.pdf, (προσπελάστηκε 28/10/2025)

B. Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Durokifa, A. A., Mohammed, A. K., & Mustapha, I. A. (2024). *Human resource management in the public sector: Challenges and prospects in the digital era*. Journal of Public Administration and Governance, διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/382181562_Drivers_of_Digital_Transformation_and_Their_Efficacy_in_Public_Sector_Human_Resource_Management#fullTextFileContent, προσπελάστηκε στις 30/12/2025

Enaifoghe, A., Mkhize, S., & Mhlongo, S. (2024). *Drivers of Digital Transformation and Their Efficacy in Public Sector Human Resource Management*. Hershey, PA: IGI Global, διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/382181562_Drivers_of_Digital_Transformation_and_Their_Efficacy_in_Public_Sector_Human_Resource_Management#fullTextFileContent, (προσπελάστηκε 28/10/2025)

Hinkley, S. (2023). *Technology in the Public Sector and the Future of Government Work*. Berkeley: UC Berkeley Labor Center, διαθέσιμο στο: <https://laborcenter.berkeley.edu/wp-content/uploads/2023/01/Technology-in-the-public-sector-and-the-future-of-government-work.pdf> (προσπελάστηκε 22/10/2025)

Jerab, D. (2024). *The Impact of Digital Transformation on Public Services*. Conference Paper, Arab American University, ResearchGate, διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/383836540_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Public_Services, (προσπελάστηκε 26/10/2025)

Lips, M. (2024). *Digital transformation in the public sector*. In Collaborating for digital transformation (pp. 13–30). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781803923895.00010>, Διαθέσιμο στο:

https://www.researchgate.net/publication/377605593_Digital_transformation_in_the_public_sector#fullTextFileContent, προσπελάστηκε στις 29/12/2025

Terlizzi, A. (2021). *The Digitalization of the Public Sector: A Systematic Literature Review*. Rivista Italiana di Politiche Pubbliche, 1, <https://doi.org/10.1483/100372>, Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/351069477_The_Digitalization_of_the_Public_Sector_A_Systematic_Literature_Review, προσπελάστηκε στις 2/1/2026

Γ. Εκθέσεις-Μελέτες

Accenture (2015). *Ψηφιακό σε βάθος: Οι ψηφιακές τεχνολογίες στην καρδιά του μετασχηματισμού των δημοσίων υπηρεσιών*. Τζουμέιρα, Ντουμπάι: Accenture, διαθέσιμο στο: <https://newsroom.accenture.com/news/2015/governments-gain-economic-and-citizen-benefits-with-digital-services-new-accenture-studies-show>, (προσπελάστηκε 22/10/2025)

Deloitte & Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών [ΣΕΒ]. (2022). *Από το Κράτος 0.2 στο Κράτος 2.0: Τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού του Δημοσίου Τομέα*. Διαθέσιμο στο: <https://www.sev.org.gr/ekdoseis/apo-to-kratos-0-2-sto-kratos-2-0-ta-ofeli-tou-psifiakou-metastichatismou-tou-dimosiou-tomea/>, (Προσπελάστηκε στις 13/12/2025)

Deloitte & Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής & Επικοινωνιών Ελλάδας (ΣΕΠΕ). (2024). *The Prospects of the ICT Sector in Greece*. Αθήνα: Deloitte-ΣΕΠΕ, διαθέσιμο στο: <https://www.sepe.gr/files/pdf/sepe-deloitte-2024-en.pdf>, (προσπελάστηκε 28/10/2025)

Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schubert, J. (2021). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. McKinsey & Company, June 25, 2021, διαθέσιμο στο: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>, (προσπελάστηκε 24/10/2025)

European Commission. (2020). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020: Human Capital*. Brussels: European Commission, Διαθέσιμο στο: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-human-capital>, προσπελάστηκε στις 8/1/2026

European Union (2015), *eGovernment: Using technology to improve public services and democratic participation*, διαθέσιμο στο: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA\(2015\)565890_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/IDAN/2015/565890/EPRS_IDA(2015)565890_EN.pdf), (προσπελάστηκε 15/10/2025)

Jerab, J. (2021). *Digital transformation and public sector human resources.*, Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/383836540_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Public_Services, προσπελάστηκε στις 8/1/2026

McKinsey & Company. (2021). *Defining the skills citizens will need in the future world of work*. Public & Social Sector Practice. Διαθέσιμο στο: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/public%20and%20social%20sector/our%20insights/defining%20the%20skills%20citizens%20will%20need%20in%20the%20future%20world%20of%20work/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-of-work-final.pdf?shouldIndex=false>, προσπελάστηκε στις 8/1/2026

OECD (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Publishing, Paris, διαθέσιμο στο: https://www.oecd.org/en/publications/the-path-to-becoming-a-data-driven-public-sector_059814a7-en.html, (προσπελάστηκε 23/10/2025)

OECD. (2019). *Recommendation of the Council on Public Service Leadership and Capability*, Paris: OECD Publishing, διαθέσιμο στο: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/641/641.en.pdf>, (προσπελάστηκε 28/10/2025)

OECD. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government* (OECD Public Governance Policy Papers, No. 2). Paris: OECD Publishing. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>, (προσπελάστηκε στις 18/10/2025)

OECD (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government*. Paris: OECD Publishing. Διαθέσιμο στο: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/the-oecd-digital-government-policy-framework_11dd6aa8/f64fed2a-en.pdf, προσπελάστηκε στις 5/1/2026

OECD. (2021). *The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 45. Paris: OECD Publishing, Διαθέσιμο στο: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf, προσπελάστηκε στις 8/1/2026

OECD Public Governance Reviews (2022), *Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector, GOVERNANCE, PROCUREMENT AND IMPLEMENTATION*, διαθέσιμο στο: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/digital-transformation-projects-in-greece-s-public-sector_79baae80/33792fae-en.pdf, (προσπελάστηκε στις 15/10/2025)

OECD. (2022). *Digital Transformation in Greece: Governance, Strategy and Capacity*. Paris: OECD Publishing. Διαθέσιμο στο: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/12/digital-transformation-projects-in-greece-s-public-sector_79baae80/33792fae-en.pdf, προσπελάστηκε στις 5/1/2026

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Digital Government Index: Results and Key Findings*. Paris: OECD Publishing, διαθέσιμο στο: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html, (προσπελάστηκε 26/10/2025)

OECD. (2024) *OECD Digital Government Index*. OECD Public Governance Policy Papers. Paris: OECD Publishing, Διαθέσιμο στο: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf, προσπελάστηκε στις 30/12/2025

UNESCO & Broadband Commission for Sustainable Development (2022). *Artificial Intelligence and the Public Sector: Transforming the Future of Work and Governance*. Paris: UNESCO, Διαθέσιμο στο: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383325>, προσπελάστηκε στις 8/1/2026

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2020). *UN E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York: United Nations, διαθέσιμο στο: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>, (προσπελάστηκε στις 25/10/2025)

Δ. Κυβερνητικοί Ιστότοποι

Ministry of Digital Governance (Greece). (2023). *National Digital Decade Strategic Roadmap* (submission to the European Commission), Διαθέσιμο στο: https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital_decade_national_roadmap.pdf, προσπελάστηκε στις: 4/1/20206

Ministry of Digital Governance (Greece). (2024). *Greece 2024 Digital Decade Country Report – Recommendations* (follow-up actions document), Διαθέσιμο στο: https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/greece_2024_digital_decade_country_report_recommendations.pdf, προσπελάστηκε στις: 4/1/2026

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2019). *Εγκύκλιος 3: Εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2018/1724 για τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (Single Digital Gateway)*. https://www.gsis.gr/sites/default/files/Secdigital/NEA/egyklis_7335.pdf

Υπουργείο Εσωτερικών. (2019). *Εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2018/1724 για τη δημιουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (Single Digital Gateway)*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-eyr-kanonismoy-2018-1724-gia-ti-dimioyrgia-tis-eniaias-psifiakis-pylis-single-digital-gateway/>, προσπελάστηκε στις 7/1/2026

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. gov.gr – Ενιαία Ψηφιακή Πύλη Δημόσιας Διοίκησης. Διαθέσιμο στο: <https://www.gov.gr>, προσπελάστηκε στις 7/1/2026

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Κατηγορίες και υπηρεσίες gov.gr. Διαθέσιμο στο: <https://www.gov.gr/ipiresies>, προσπελάστηκε στις 7/1/2026

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Gov.gr: Διαθέσιμο στο: https://digi.gov.gr/psifiaki-pyli-dimosiou-gov-gr/?utm_source=chatgpt.com, (προσπελάστηκε στις 13/12/2025)

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ψηφιακά έγγραφα gov.gr. Διαθέσιμο στο: <https://www.gov.gr>, προσπελάστηκε στις 7/1/2026

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Gov.gr Wallet. Διαθέσιμο στο: <https://wallet.gov.gr>, προσπελάστηκε στις 7/1/2026

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Support.gov.gr – Υποστήριξη χρηστών. Διαθέσιμο στο: <https://support.gov.gr>, προσπελάστηκε στις 7/1/2026

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2020). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*. Αθήνα, Διαθέσιμο στο: <https://digitalstrategy.gov.gr/>, προσπελάστηκε στις 3/1/2026

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2020). *Επίσημη λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (Single Digital Gateway) – Διασύνδεση με την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr) και το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών* https://www.gsis.gr/sites/default/files/Secdigital/NEA/egyklis-3_SDG.pdf, προσπελάστηκε στις 6/1/2026

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021–2027»*. ΕΣΠΑ 2021–2027, Διαθέσιμο στο: <https://www.digitaltransform.gr/>, προσπελάστηκε στις 4/1/2026

Υπουργείο Οικονομικών. (2021). *Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» (Το πλήρες Σχέδιο)* Προσπελάστηκε στις 6/1/2026
Διαθέσιμο στο:
https://greece20.gov.gr/wp-content/uploads/2025/12/CONSIL_ST_15754_2025_ADD_1_EL_TXT.pdf

Ε. Νομοθετικές-Κανονιστικές πηγές

Ν. 3861/2010. *Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια»*. ΦΕΚ Α' 112/13.07.2010.

Ν. 3979/2011. *Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 138/16.06.2011.

Ν. 3990/01.11.2019. *Λειτουργία Κέντρου Διαλειτουργικότητας (ΚΕ.Δ.)*, ΦΕΚ Β' 3990/01.11.2019

Ν. 4635/2019. *Επενδύω στην Ελλάδα και άλλες διατάξεις*. ΦΕΚ Α' 167/30.10.2019. (άρθρο 52 – Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr)

Ν. 4727/2020. *Ψηφιακή Διακυβέρνηση (ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και άλλες διατάξεις)*. ΦΕΚ Α' 184/23.09.2020.

Κανονισμός (ΕΕ) 910/2014 (eIDAS). *Για την ηλεκτρονική ταυτοποίηση και τις υπηρεσίες εμπιστοσύνης*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης L 257/28.08.2014.

Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. (2025). *Εκτελεστική απόφαση του Συμβουλίου για την τροποποίηση της εκτελεστικής απόφασης της 13ης Ιουλίου 2021 σχετικά με την έγκριση της αξιολόγησης του Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας για την Ελλάδα*. Διαθέσιμο στο: <https://greece20.gov.gr/to-plires-sxedio/>, προσπελάστηκε στις 4/1/2026

Υπουργείο Εσωτερικών. (2019). *Εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2018/1724 για τη δημιουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (Single Digital Gateway)*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-eyr-kanonismoy-2018-1724-gia-ti-dimioyrgia-tis-eniaias-psifiakis-pylis-single-digital-gateway/>, προσπελάστηκε στις 7/1/2026

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης. (2019). *Εγκύκλιος 3: Εφαρμογή του Κανονισμού (ΕΕ) 2018/1724 για τη δημιουργία της Ευρωπαϊκής Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (Single Digital Gateway)*. https://www.gsis.gr/sites/default/files/Secdigital/NEA/egyklis_7335.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας

Στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας μου, η οποία εκπονείται στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών (ΠΜΣ) **Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών** του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων, με θέμα:

«Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και οι επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Μελέτη περίπτωσης του gov.gr»,

δημιουργήθηκε το παρόν ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο είναι σύντομο, ανώνυμο και δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις. Παρακαλείστε να επιλέξετε τις απαντήσεις που αποτυπώνουν στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τις απόψεις και εμπειρίες σας σχετικά με τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

Οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας και θα παρουσιαστούν μόνο σε συγκεντρωτική μορφή, χωρίς καμία δυνατότητα ταυτοποίησης των συμμετεχόντων. Η συμβολή σας είναι ιδιαίτερα σημαντική για την κατανόηση των επιπτώσεων της ψηφιοποίησης στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση

Αγαθή Κόντη

τηλ.: 6955665482

e-mail: agathikonti@gmail.com

ΜΕΡΟΣ Α

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

2. Ηλικιακή ομάδα:

- ☐ 18–24
- ☐ 25–34
- ☐ 35–44
- ☐ 45–54
- ☐ 55–64
- ☐ 65+

Εκπαιδευτικό επίπεδο:

- ☐ Υποχρεωτική εκπαίδευση
- ☐ Λύκειο / Επαγγελματικό Λύκειο (ΕΠΑΛ)
- ☐ Μεταδευτεροβάθμια Επαγγελματική Κατάρτιση (ΙΕΚ)
- ☐ Πανεπιστημιακό Πτυχίο (ΑΕΙ/ΤΕΙ)
- ☐ Μεταπτυχιακός τίτλος
- ☐ Διδακτορικός τίτλος

4. Ιδιότητα:

- ☐ Δημόσιος υπάλληλος
- ☐ Στέλεχος / επαγγελματίας ΤΠΕ
- ☐ Εργαζόμενος στον ιδιωτικό τομέα
- ☐ Ελεύθερος επαγγελματίας
- ☐ Φοιτητής / σπουδαστής
- ☐ Άνεργος
- ☐ Συνταξιούχος
- ☐ Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε): _____

Κλίμακα απαντήσεων (Likert) για όλες τις παρακάτω ερωτήσεις:

1 = Καθόλου 2 = Λίγο 3 = Μέτρια 4 = Αρκετά 5 = Πάρα πολύ

ΜΕΡΟΣ Β

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

5. Πόσο εύκολη θεωρείτε τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

6. Πιστεύετε ότι η ψηφιοποίηση μειώνει τη γραφειοκρατία στη δημόσια διοίκηση;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

7. Σε ποιο βαθμό η χρήση ψηφιακών υπηρεσιών αυξάνει την εμπιστοσύνη σας στη λειτουργία του Δημοσίου;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

8. Πόσο η ψηφιακή διακυβέρνηση κάνει τις διαδικασίες και τις αποφάσεις του Δημοσίου πιο διαφανείς;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

9. Πιστεύετε ότι η διαφάνεια του Δημοσίου στις αποφάσεις και τις ενέργειές του βελτιώνει τη λογοδοσία;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

10. Πόσο επαρκείς θεωρείτε τις δικές σας ψηφιακές δεξιότητες;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

11. Πιστεύετε ότι απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση των πολιτών στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

12. Θεωρείτε ότι υπάρχουν ομάδες πολιτών που δυσκολεύονται στη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

13. Πόσο αποτελεσματικά λειτουργούν οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

14. Θεωρείτε ικανοποιητική τη συνεργασία και τη ροή πληροφοριών μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών (διαλειτουργικότητα);

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

15. Πόσο οι ψηφιακές διαδικασίες μειώνουν τα λάθη και τις καθυστερήσεις;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

16. Πως αξιολογείτε τον ρυθμό υιοθέτησης νέων τεχνολογιών από το Δημόσιο;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

17. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι ψηφιακές αλλαγές στο Δημόσιο βοηθούν στη βελτίωση των υπηρεσιών του και στην εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

18. Πόσο πιστεύετε ότι οι δημόσιες υπηρεσίες δυσκολεύονται ή καθυστερούν να υιοθετήσουν νέες τεχνολογίες;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

19. Πόσο πρόθυμες θεωρείτε ότι είναι οι δημόσιες υπηρεσίες να αλλάξουν και να υιοθετήσουν νέες ψηφιακές πρακτικές;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

20. Πως αξιολογείτε το αίσθημα ασφάλειας που έχετε όταν χρησιμοποιείτε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

21. Ποιό θεωρείτε ότι είναι το επίπεδο προστασίας των προσωπικών σας δεδομένων από το Δημόσιο;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

22. Η συνεργασία του Δημοσίου με ιδιωτικές τεχνολογικές εταιρείες συμβάλλει στη βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών (GovTech);

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

23. Συνολικά, πόσο θεωρείτε ότι η ψηφιοποίηση βελτιώνει τις υπηρεσίες προς τον πολίτη;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

ΜΕΡΟΣ Γ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: gov.gr

24. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες (π.χ. gov.gr);

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

25. Σε τι βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του gov.gr;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

26. Πόσο θεωρείτε ότι το gov.gr μειώνει την ανάγκη φυσικής παρουσίας σε δημόσιες υπηρεσίες;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

27. Πόσο αξιόπιστο θεωρείτε το gov.gr ως προς τη λειτουργικότητα (σταθερότητα, ταχύτητα, απουσία σφαλμάτων);

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

28. Πιστεύετε ότι το gov.gr σας διευκολύνει να ολοκληρώνετε τις υποθέσεις σας χωρίς τη βοήθεια υπαλλήλου;

☐ 1 = Καθόλου ☐ 2 = Λίγο ☐ 3 = Μέτρια ☐ 4 = Αρκετά ☐ 5 = Πάρα πολύ

Γραπτή Συνέντευξη

ΠΜΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων
Διπλωματική εργασία:

«Η ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και οι επιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Μελέτη περίπτωσης του gov.gr»

Αξιότιμε/η συμμετέχοντα/ουσα,

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στη συγκεκριμένη συνέντευξη, η οποία διεξάγεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Στόχος της είναι η διερεύνηση των εμπειριών, αντιλήψεων και προτάσεων σας σχετικά με την ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης και τις επιπτώσεις της στο ανθρώπινο δυναμικό.

Η συνέντευξη είναι **γραπτή** και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Έχετε τη δυνατότητα να επιλέξετε **αν επιθυμείτε ή όχι** να εμφανιστεί το ονοματεπώνυμό σας στη διπλωματική εργασία. Σε περίπτωση μη συναίνεσης, θα χρησιμοποιηθεί κωδικός (π.χ. Σ1, Σ2, Σ3).

Με εκτίμηση,

Αγαθή Κόντη

Email: agathikonti@gmail.com

τηλ.:6955665482

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ

(συμπληρώνονται από τον συμμετέχοντα)**

Ονοματεπώνυμο: _____

Θέση / Ιδιότητα: _____

Υπηρεσία / Φορέας: _____

Έτη εμπειρίας στη Δημόσια Διοίκηση: _____

ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΗΣ ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟΥ

Παρακαλώ επιλέξτε μία από τις δύο επιλογές:

☐ **Συμφωνώ** το ονοματεπώνυμό μου να δημοσιευθεί στη διπλωματική εργασία.

☐ **Δεν συμφωνώ** να δημοσιευθεί το ονοματεπώνυμό μου. Επιθυμώ η συμμετοχή μου να παρουσιαστεί με κωδικό (Σ1, Σ2, κ.λπ.).

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Ποιος είναι ο ρόλος και οι βασικές σας αρμοδιότητες στη συγκεκριμένη υπηρεσία;

Εστιάστε σε:

- αρμοδιότητες
- οργανωτική θέση
- εμπλοκή σε ψηφιακές διαδικασίες

2 Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιοποίηση τις καθημερινές εργασίες της υπηρεσίας σας;

Εστιάστε σε:

- οργάνωση
- χρόνος
- κόστος
- απλούστευση

3. Ποιες αλλαγές θεωρείτε πιο ουσιαστικές για τους πολίτες;

Εστιάστε σε:

- ευκολία
- εμπιστοσύνη
- διαφάνεια
- λογοδοσία

4. Πώς έχει επηρεάσει η ψηφιοποίηση τις απαιτούμενες δεξιότητες του προσωπικού;

Εστιάστε σε:

- ψηφιακές δεξιότητες
- εκπαίδευση
- προσαρμογή

5. Θεωρείτε ότι το προσωπικό χρειάζεται επιπλέον εκπαίδευση ή υποστήριξη στα ψηφιακά εργαλεία;

Εστιάστε σε:

- δεξιότητες
- ανάγκες υποστήριξης
- αποτελεσματικότητα

6. Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίσατε στη διαδικασία ψηφιοποίησης;

Εστιάστε σε:

- τεχνικά θέματα
- οργάνωση
- αντίσταση στην αλλαγή
- ζητήματα διαφάνειας / λογοδοσίας

7. Τι θα προτείνετε για τη βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών της υπηρεσίας σας;

Εστιάστε σε:

- ποιότητα υπηρεσιών
- απλοποίηση
- εκπαίδευση
- οργάνωση
- ενίσχυση διαφάνειας & λογοδοσίας

8. Ποια είναι η άποψή σας για τη λειτουργία και τη συμβολή του gov.gr στις υπηρεσίες που παρέχει ο φορέας σας;

- χρησιμότητα
- ευκολία
- διαλειτουργικότητα
- δυσκολίες
- βελτιώσεις

8. Πώς θα αξιολογούσατε το gov.gr ως προς τη χρησιμότητα, την ταχύτητα και την ευκολία χρήσης του;

Εστιάστε σε:

- ευχρηστία
- χρόνος εξυπηρέτησης
- σταθερότητα συστημάτων
- πραγματικές ανάγκες πολιτών

ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Με την παρούσα δηλώνω ότι:

Έχω ενημερωθεί για τον σκοπό και τη διαδικασία της έρευνας.

Συμμετέχω **εθελοντικά** και μπορώ να αποχωρήσω ανά πάσα στιγμή.

Έχω επιλέξει αν επιθυμώ ή όχι τη δημοσίευση του ονόματός μου.

Συμφωνώ οι απαντήσεις μου να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για σκοπούς της διπλωματικής εργασίας.

Υπογραφή: _____

Ημερομηνία: ____ / ____ / ____
