



Πανεπιστήμιο
Ιωαννίνων

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως Μέσο Εκσυγχρονισμού της
Δημόσιας Διοίκησης και Ενίσχυση της Εξυπηρέτησης Πολιτών : από τη
γραφειοκρατία στην ψηφιακή παροχή υπηρεσιών - Μελέτη
περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ»**

Ελένη Αθανασίου

Επιβλέπων : Κόλιας Γεώργιος

Πρέβεζα, Μάρτιος, 2026

**«E-Government as a Means of Modernizing Public
Administration and Enhancing Citizen Services: From
Bureaucracy to Digital Service Delivery – A Case Study of e-
EFKA»**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 04/03/2026

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Επιβλέπων καθηγητής

Κόλιας Γεώργιος

Αναπληρωτής Καθηγητής

Μέλος επιτροπής

Τριάρχη Ειρήνη

Επίκουρη Καθηγήτρια

Μέλος επιτροπής

Γαράφας Γεώργιος

Διδάσκων – Συνεργάτης του ΠΜΣ

© Αθανασίου Ελένη, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ 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.

Αθανασίου Ελένη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Κόλια Γεώργιο για την συνεργασία, το ενδιαφέρον του και την πολύτιμη καθοδήγηση που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω το σύζυγό μου Γιώργο και τα παιδιά μου Σύλβια, Νεφέλη και Σταμάτη που με την υπομονή, την στήριξη και την συμπαράσταση τους, βοήθησαν στην επίτευξη του στόχου μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και στους γονείς μου, την αδερφή μου, την ευρύτερη οικογένειά μου, τους φίλους και συναδέλφους που πίστεψαν σε εμένα και με ενθάρρυναν καθημερινά.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τον ρόλο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως βασικού εργαλείου εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πολιτών, με έμφαση στη μετάβαση από την παραδοσιακή γραφειοκρατία στην ψηφιακή παροχή υπηρεσιών. Η έρευνα εστιάζει τόσο στη θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όσο και στη μελέτη περίπτωσης του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ), ενός από τους πλέον σύνθετους και απαιτητικούς δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα.

Αρχικά, αναλύεται η φύση και ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης, καθώς και τα χαρακτηριστικά και οι παθογένειες της παραδοσιακής γραφειοκρατίας, η οποία συχνά λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας στην αποδοτική παροχή υπηρεσιών. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι στόχοι, τα μοντέλα εφαρμογής της και τα οφέλη που προκύπτουν για το κράτος και τους πολίτες, όπως η διαφάνεια, η ταχύτητα, η μείωση του διοικητικού κόστους και η ενίσχυση της δημόσιας αξίας.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις διεθνείς και ευρωπαϊκές πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Ελλάδα στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα, εξετάζονται τα τεχνολογικά, οργανωτικά, θεσμικά και κοινωνικά εμπόδια που επηρεάζουν την υιοθέτηση και την αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών.

Στο εμπειρικό μέρος της εργασίας, μέσω της μελέτης περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ, αναλύεται ο βαθμός ψηφιακής ωριμότητας του οργανισμού, η αξιοποίηση των πληροφοριακών συστημάτων και η επίδραση της ψηφιοποίησης στην ικανοποίηση πολιτών και υπαλλήλων. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι, παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει επιτευχθεί, εξακολουθούν να υφίστανται προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαλειτουργικότητα, την οργανωσιακή κουλτούρα και την ανάγκη περαιτέρω απλοποίησης των διαδικασιών. Συμπερασματικά, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναδεικνύεται ως κρίσιμος παράγοντας εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, υπό την προϋπόθεση ότι συνοδεύεται από στρατηγικό σχεδιασμό, επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και ουσιαστικό προσανατολισμό στον πολίτη.

ABSTRACT

This master's thesis examines the role of electronic governance as a key instrument for modernizing public administration and improving citizen services, with an emphasis on the transition from traditional bureaucracy to digital service delivery. The research focuses both on the theoretical approach to the concept of e-government and on a case study of the Electronic National Social Security Fund (e-EFKA), one of the most complex and demanding public organizations in Greece.

Initially, the nature and role of public administration are analyzed, along with the characteristics and shortcomings of traditional bureaucracy, which often acts as an inhibiting factor in the efficient provision of public services. Subsequently, the concept of electronic governance is presented, including its objectives, implementation models, and the benefits it offers to the state and citizens, such as transparency, speed, reduction of administrative costs, and the enhancement of public value.

Particular emphasis is placed on international and European e-government policies, as well as on the challenges faced by Greece in the digital transformation of public administration. At the same time, technological, organizational, institutional, and social barriers affecting the adoption and effective use of digital services are examined.

In the empirical part of the study, through the case study of e-EFKA, the level of the organization's digital maturity, the utilization of information systems, and the impact of digitalization on the satisfaction of citizens and employees are analyzed. The findings indicate that, despite the significant progress achieved, challenges remain, particularly with regard to interoperability, organizational culture, and the need for further simplification of administrative procedures. Overall, electronic governance emerges as a critical factor in the modernization of public administration, provided that it is accompanied by strategic planning, investment in human capital, and a genuine citizen-centered approach.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	viii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Δημόσια Διοίκηση και η Πρόκληση του Εκσυγχρονισμού	
1.1. Η φύση και ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης.....	17
1.2. Η παραδοσιακή γραφειοκρατία – χαρακτηριστικά, παθογένειες και εμπόδια.....	18
1.3. Η ανάγκη για μεταρρύθμιση και προσανατολισμό στον πολίτη.....	19
1.4. Η έννοια της “δημόσιας αξίας” και η απαίτηση για αποδοτικές υπηρεσίες στις σύγχρονες κοινωνίες	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	
2.1. Ορισμοί της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	22
2.2. Στόχοι και αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	24
2.3. Μοντέλα σχέσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης	25
2.4 Οφέλη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διεθνείς Τάσεις & Πολιτικές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	
3.1 Εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα	28
3.2 Ευρωπαϊκές στρατηγικές	30
3.3 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως εργαλείο καλής διακυβέρνησης.....	33
3.4 Οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις στις χώρες του OECD.....	36
3.5 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα και μετάβαση στο mobile governance.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εμπόδια και προκλήσεις στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών

4.1. Τεχνολογικά και οργανωτικά εμπόδια στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.....	40
4.2. Κοινωνικό-οικονομικά και θεσμικά εμπόδια.....	42
4.3. Ψυχολογικά εμπόδια, αντίσταση στην αλλαγή και ψηφιακό χάσμα.....	44
4.4. Ζητήματα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και προστασίας προσωπικών δεδομένων στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του e-ΕΦΚΑ (Μελέτη Περίπτωσης)

5.1. Ιστορική δημιουργία του e-ΕΦΚΑ και στόχοι ψηφιοποίησης.....	48
5.2 Διοικητική και οργανωσιακή μετάβαση στον e-ΕΦΚΑ.....	50
5.3 Αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακή ωριμότητα.....	52
5.4 Ικανοποίηση υπαλλήλων και χρηστών	54
5.5 Προηγούμενες έρευνες: τι γνωρίζουμε και ποια είναι τα ερευνητικά	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	60
6.2 Ερευνητικό Εργαλείο.....	60
6.3 Δείγμα και Συλλογή Δεδομένων.....	61
6.4 Αποτελέσματα έρευνας.....	62
6.5 Συμπεράσματα	89

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Εισαγωγή

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης κρίνεται πλέον επιβεβλημένος και αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία ενός σύγχρονου ευρωπαϊκού κράτους. Δεν νοείται στην Ευρώπη του 2025 η Ελλάδα να εξακολουθεί να παρουσιάζει σημαντικές υστερήσεις στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, επιτρέποντας στη γραφειοκρατία να κυριαρχεί σε μεγάλο μέρος των διοικητικών διαδικασιών. Η ύπαρξη πολλαπλών ψηφιακών πλατφορμών που λειτουργούν αποσπασματικά, χωρίς διασύνδεση μεταξύ τους, σε συνδυασμό με ηλεκτρονικές υπηρεσίες οι οποίες συχνά δεν οδηγούν σε ουσιαστική ολοκλήρωση των αιτημάτων των πολιτών, δημιουργούν μια εμπειρία «ψηφιακού κενού». Το γεγονός αυτό υπονομεύει την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών πολιτικών και αναδεικνύει την ανάγκη για πιο συνεκτικό, ολοκληρωμένο και λειτουργικό ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μια προσέγγιση της έννοιας «ηλεκτρονική διακυβέρνηση», εξετάζοντας το κατά πόσο είμαστε κοντά στην ουσιαστική εφαρμογή της ή εάν συνεχίζει να υπερέχει στη δημόσια διοίκηση η παραδοσιακή μορφή γραφειοκρατίας. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί ένα σύγχρονο μοντέλο άσκησης διοίκησης, το οποίο αξιοποιεί τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών για την αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τον πολίτη, την αύξηση της διαφάνειας και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του κράτους. Παράλληλα, προωθεί την απλούστευση διαδικασιών και την εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών που επιδιώκουν να αντιμετωπίσουν χρόνιες παθογένειες του δημόσιου τομέα.

Ωστόσο, η μετάβαση από τη γραφειοκρατική, συχνά δυσκίνητη, λειτουργία της δημόσιας διοίκησης προς ένα ψηφιακό και περισσότερο ευέλικτο μοντέλο δεν αποτελεί μια αυτόματη ή αυτονόητη διαδικασία. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν ταυτίζεται απλώς με την ψηφιοποίηση υφιστάμενων υπηρεσιών, αλλά προϋποθέτει βαθύτερες οργανωτικές αλλαγές, μετασχηματισμό κουλτούρας, αναθεώρηση διαδικασιών και ενίσχυση της τεχνολογικής υποδομής. Έτσι, τίθεται το ερώτημα: σε ποιο βαθμό η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει καταφέρει να υιοθετήσει πραγματικά το μοντέλο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και να ξεπεράσει τα εμπόδια της γραφειοκρατίας.

Η θεωρητική αυτή προσέγγιση επιχειρεί να αναδείξει τις διαστάσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης – ως έννοια, ως στρατηγική και ως πρακτική εφαρμογή – και να εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική της υλοποίηση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις έννοιες της αποτελεσματικότητας, της προσβασιμότητας και της ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών, καθώς και στις δυσκολίες που ανακύπτουν από την αντίσταση στην αλλαγή, την ύπαρξη σύνθετων διοικητικών δομών και τον περιορισμένο ψηφιακό μετασχηματισμό.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στη μελέτη περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ, ενός από τους μεγαλύτερους και πλέον απαιτητικούς οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης. Η επιλογή του συγκεκριμένου οργανισμού επιτρέπει τη

διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό παροχής υπηρεσιών σε έναν τομέα με μεγάλη πολυπλοκότητα και καθημερινή επαφή με εκατομμύρια πολίτες.

Η ανάλυση που ακολουθεί επιχειρεί να καταγράψει τις προσπάθειες ψηφιοποίησης, να αξιολογήσει τον βαθμό επιτυχίας τους και να διερευνήσει αν οι πολίτες πραγματικά βιώνουν μια βελτιωμένη, λιγότερο γραφειοκρατική σχέση με τη δημόσια διοίκηση. Τα ευρήματα καταδεικνύουν υψηλό επίπεδο ψηφιακής εξοικείωσης και άνεσης των πολιτών στη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών, καθώς και συστηματική αξιοποίησή τους στην καθημερινότητα, γεγονός που ευνοεί την ευρεία αποδοχή της ψηφιακής παροχής υπηρεσιών.

Ιδιαίτερα έντονη είναι η αντίληψη ότι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες συμβάλλουν ουσιαστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας και στην εξοικονόμηση χρόνου σε σύγκριση με τις παραδοσιακές διαδικασίες φυσικής παρουσίας. Η μελέτη περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ καταδεικνύει θετική αξιολόγηση ως προς την ευκολία πρόσβασης, τη λειτουργικότητα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την πρόθεση επαναχρησιμοποίησής τους, γεγονός που υποδηλώνει τη σταδιακή καθιέρωσή τους ως βασικού μηχανισμού εξυπηρέτησης.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν κρίσιμες προκλήσεις, όπως η περιορισμένη εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων, το μέτριο επίπεδο ενημέρωσης για τις διαθέσιμες υπηρεσίες και οι δυσκολίες προσβασιμότητας για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες. Συνολικά, τα ευρήματα υπογραμμίζουν ότι, παρά τη σημαντική πρόοδο που έχει επιτευχθεί, η αποτελεσματική μετάβαση από τη γραφειοκρατία στην ψηφιακή εξυπηρέτηση προϋποθέτει συνεχή βελτίωση των ψηφιακών υποδομών, ενίσχυση της ενημέρωσης και εκπαίδευσης και έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα της δημόσιας διοίκησης.

Η θεωρητική βάση που ακολουθεί αποτελεί αναγκαίο υπόβαθρο για την κατανόηση και ερμηνεία των εμπειρικών δεδομένων της έρευνας και θέτει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναλυθεί η πραγματική εμπειρία των πολιτών από τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ.

Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με την Ανακοίνωσή της προς το Συμβούλιο και το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο με τίτλο “*The Role of eGovernment for Europe’s Future*”, ανέδειξε καθοριστικά τον ρόλο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (eGovernment) ως εργαλείου εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και ενίσχυσης της σχέσης κράτους – πολίτη.

Η ανακοίνωση αυτή έθεσε τα θεμέλια για μια νέα προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση, όπου η τεχνολογία λειτουργεί ως μοχλός διαφάνειας και αποδοτικότητας. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις έχουν πλέον υψηλότερες απαιτήσεις από το δημόσιο τομέα, παρόμοιες με αυτές που έχουν από τον ιδιωτικό. Ζητούν ταχύτερες, ποιοτικότερες και πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες, χωρίς γραφειοκρατία και περιττές διαδικασίες. Οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να είναι προσβάσιμες σε όλους, ανεξάρτητα από ικανότητες, εισόδημα ή τόπο κατοικίας. Αν και η τεχνολογία από μόνη της δεν μπορεί να μετατρέψει τις κακές διαδικασίες σε καλές, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση προσφέρει στον δημόσιο τομέα τη δυνατότητα να εκτελεί τα καθήκοντά του με διαφορετικό τρόπο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003) η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δίνει τη δυνατότητα στον δημόσιο τομέα να διατηρήσει και να ενισχύσει την καλή διακυβέρνηση στην κοινωνία της γνώσης. Αυτό σημαίνει:

1. Έναν δημόσιο τομέα ανοιχτό και διαφανή — κυβερνήσεις που είναι κατανοητές και υπόλογες απέναντι στους πολίτες, ανοιχτές στη δημοκρατική συμμετοχή και στον έλεγχο.
2. Έναν δημόσιο τομέα στην υπηρεσία όλων — έναν ανθρωποκεντρικό δημόσιο τομέα που είναι χωρίς αποκλεισμούς, δεν αποκλείει κανέναν από τις υπηρεσίες του και σέβεται κάθε άτομο παρέχοντας εξατομικευμένες υπηρεσίες.
3. Έναν παραγωγικό δημόσιο τομέα — που προσφέρει τη μέγιστη αξία για τα χρήματα των φορολογουμένων. Αυτό σημαίνει λιγότερο χαμένο χρόνο σε ουρές, δραστική μείωση λαθών, περισσότερο χρόνο για επαγγελματική

εξυπηρέτηση πρόσωπο με πρόσωπο και πιο ενδιαφέρουσες και ανταποδοτικές εργασίες για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2003), η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται ως «η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, και ιδιαίτερα του Διαδικτύου, ως εργαλείου για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης» (OECD, 2003, σ. 23). Συνεπώς η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βασίζεται στην αρχή ότι οι χρήστες πρέπει να μπορούν να έχουν πρόσβαση στις κυβερνητικές πληροφορίες και υπηρεσίες όποτε και όπως το επιθυμούν, μέσω διαφόρων καναλιών επικοινωνίας, όπως το Διαδίκτυο (OECD, 2005, σ. 18).

Οι χώρες του ΟΟΣΑ έχουν εντοπίσει πέντε βασικούς τομείς που συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης μέσω της αξιοποίησης των νέων ψηφιακών εργαλείων.

Πρώτον, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση με επίκεντρο τον χρήστη στοχεύει στη διαμόρφωση ηλεκτρονικών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Δεύτερον, η πολυκαναλική παροχή υπηρεσιών επιδιώκει τη βελτίωση της σύνδεσης μεταξύ παραδοσιακών και ηλεκτρονικών καναλιών εξυπηρέτησης, προωθώντας την καινοτομία και εξασφαλίζοντας καθολική πρόσβαση για όλους τους χρήστες. Τρίτον, οι προσεγγίσεις κοινών διοικητικών διαδικασιών εστιάζουν στον εντοπισμό και την αξιοποίηση κοινών λειτουργιών εντός της δημόσιας διοίκησης, με σκοπό την επίτευξη οικονομιών κλίμακας, τη μείωση της επανάληψης εργασιών και την παροχή ολοκληρωμένων, συνεκτικών υπηρεσιών. Τέταρτον, η επιχειρησιακή τεκμηρίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναδεικνύει τη σημασία της μέτρησης και της αξιολόγησης του κόστους και των οφελών των επενδύσεων σε τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματική ιεράρχηση προτεραιοτήτων και η ορθολογική διαχείριση των έργων. Τέλος, ο συντονισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υπογραμμίζει την ανάγκη υιοθέτησης μιας ολιστικής, διακυβερνητικής προσέγγισης για τη διαχείριση των ψηφιακών πρωτοβουλιών, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες θεσμικές δομές και κουλτούρες της δημόσιας διοίκησης (OECD, 2005, σσ. 17-18).

Οι κυβερνήσεις αρχίζουν πλέον να εστιάζουν στο ευρύτερο και πιο ολιστικό έργο της “καινοτομίας στις υπηρεσίες”. Η καινοτομία στις υπηρεσίες αφορά τη βελτιστοποίηση του ρόλου του “ηλεκτρονικού” στοιχείου στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, μέσω της ενσωμάτωσής του στις υπάρχουσες προσεγγίσεις σχεδιασμού και παροχής υπηρεσιών, και όχι μέσω της ανάπτυξης μιας ξεχωριστής, παράλληλης ατζέντας ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που λειτουργεί ανεξάρτητα από τις παραδοσιακές μορφές παροχής κυβερνητικών υπηρεσιών (OECD, 2005, σ. 46).

Στο άρθρο τους “*e-Government: past, present and future*”, οι Irani, Z., Love, P. E. D., & Montazemi, A. (2007) εξηγούν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αξιοποιεί τις ΤΠΕ (ICT) για να βελτιώσει την αποδοτικότητα, να περιορίσει τη γραφειοκρατία και να προσφέρει διαφανείς και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Το άρθρο επισημαίνει ότι, παρότι οι κυβερνήσεις από τη δεκαετία του '90 προσπαθούν να ψηφιοποιηθούν, πολλά έργα απέτυχαν λόγω κακού συντονισμού, ανεπαρκούς σχεδιασμού και αντίστασης στην αλλαγή. Η ραγδαία ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει αυξήσει τις απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικότερες και αποδοτικότερες δημόσιες υπηρεσίες. Όπως επισημαίνουν οι Hazlett και Hill (2003, όπως αναφέρεται στο Irani, Love, & Montazemi, 2007, σ.103), οι πολίτες έχουν πλέον υψηλές προσδοκίες από το δημόσιο, ανάλογες με τις εμπειρίες τους από τον ιδιωτικό τομέα. Η παρατήρηση αυτή ενισχύει την ανάγκη προσανατολισμού της δημόσιας διοίκησης στη δημιουργία «δημόσιας αξίας» και στην ικανοποίηση του πολίτη, μέσα από την αξιοποίηση των ΤΠΕ και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έρχεται ως απάντηση στις αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων για πιο αποδοτικές υπηρεσίες και αξιόπιστη πληροφόρηση (Irani, Love, & Montazemi, 2007).

Στην μελέτη της με τίτλο “*Εμπόδια και Ευκαιρίες για την Υιοθέτηση των Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης*”, πολύ εύστοχα η Deloroulos (2010) αναφέρει πως τα εμπόδια και οι ευκαιρίες για την υιοθέτηση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος, θέλοντας να τονίσει πως τα εμπόδια, αν εντοπιστούν και αντιμετωπιστούν σωστά, μπορούν να αποτελέσουν τις ευκαιρίες βελτίωσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Εξετάζει τα εμπόδια και τις ευκαιρίες κυρίως από την πλευρά των πολιτών, υπογραμμίζοντας πως τα εμπόδια, στην υιοθέτηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, έχουν πολλαπλές διαστάσεις (Deloroulos, 2010):

- Τεχνολογικές: περιορισμένη πρόσβαση στο διαδίκτυο, έλλειψη υποδομών και δεξιοτήτων.
- Κοινωνικό-οικονομικές: χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης, εισοδήματος ή ψηφιακής παιδείας, καθώς και κοινωνικός αποκλεισμός ευπαθών ομάδων.
- Θεσμικές και νομικές: ζητήματα ασφάλειας, προστασίας προσωπικών δεδομένων, εμπιστοσύνης, αλλά και κακής σχεδίασης των υπηρεσιών.
- Ψυχολογικές: φόβος, καχυποψία και αντίσταση στην αλλαγή, τόσο από τους πολίτες όσο και από τους δημοσίους υπαλλήλους .

Η Deloroulos (2010) αναφέρει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική καινοτομία αλλά στρατηγική για πιο αποδοτικές και διαφανείς υπηρεσίες. Η Ε.Ε. έχει αναπτύξει δράσεις όπως το eEurope 2002, eEurope 2005 και i2010, με στόχο τη δημιουργία ενός ενιαίου ευρωπαϊκού ψηφιακού χώρου, την ενίσχυση της καινοτομίας και την αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των ΤΠΕ.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη του Sandford Borins με τίτλο “Η επιμονή για Καινοτομία στη Δημόσια Διοίκηση: Ένας Οδηγός για Καινοτόμους Δημόσιους Λειτουργούς”. “Η καινοτομία σπάνια εμφανίζεται στον τίτλο ή στην περιγραφή θέσης ενός δημόσιου λειτουργού” (Borins, 2014, σ. 6). Πολύ σωστά αποδίδουν τον τίτλο του καινοτόμου δημόσιου υπάλληλου, στον υπάλληλο που προσπαθεί με διάφορους τρόπους, που ο ίδιος πολλές φορές εφευρίσκει, να λύσει προβλήματα που αντιμετωπίζει καθημερινά στον χώρο εργασίας του. Όπως επισημαίνει ο Borins (2014, σ. 8), “η καινοτομία στη δημόσια διοίκηση δεν είναι μια μεμονωμένη πράξη, αλλά μια διαδικασία συνεχούς μάθησης, προσαρμογής και βελτίωσης”. Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα καθοδηγείται από δυνάμεις όπως οι νέες τεχνολογίες, οι προσδοκίες των πολιτών και η αναζήτηση αποδοτικότητας (Borins, 2014, σ. 12), οι οποίες αποτελούν και τα βασικά θεμέλια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Η έρευνα καταλήγει σε 11 συμβουλές για τη δημιουργία κλίματος καινοτομίας, οι οποίες είναι :

1. Προετοιμάσου για συνεργασία.
2. Χρησιμοποίησε τα δομικά στοιχεία.
3. Η προληπτική στάση είναι καλύτερη από την αντιδραστική.

4. Ξεκίνα με ένα ολοκληρωμένο σχέδιο, αλλά να είσαι πρόθυμος να το αλλάξεις.
5. Τα μοντέλα έχουν σημασία.
6. Να προβλέπεις, να προβλέπεις, να προβλέπεις.
7. Να είσαι επίμονα ευέλικτος και ευέλικτα επίμονος.
8. Καθόρισε δείκτες και μέτρησε την πρόοδο.
9. Βρες εξωτερικούς παρατηρητές για να αξιολογήσουν το πρόγραμμα καινοτομίας.
10. Απάντησε στους επικριτές.
11. Να γνωρίζεις ότι τα μέσα ενημέρωσης παρακολουθούν. (Borins, 2014, σ. 27-31)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίζει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό καταλύτη για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, καθώς ενισχύει τη διαφάνεια, την αποδοτικότητα και την ενεργό συμμετοχή των πολιτών. Όπως επισημαίνεται στην ενότητα “Technology adoption” της έκθεσης *Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture*, η στρατηγική European eGovernment 2011–2015 προώθησε την ανάπτυξη “καινοτόμων ψηφιακών υπηρεσιών που καθιστούν τους πολίτες συν-σχεδιαστές και συν-δημιουργούς νέων λύσεων, επιτρέποντας τη μετάβαση προς μια πιο συμμετοχική και διαφανή δημόσια διοίκηση”. Η αξιοποίηση τεχνολογιών όπως τα κοινά ευρωπαϊκά διαλειτουργικά συστήματα, τα ανοιχτά δεδομένα (open data) και οι διασυννοριακές ηλεκτρονικές υπηρεσίες συνέβαλαν στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος αποτελεσματικής παροχής υπηρεσιών, περιορίζοντας τη γραφειοκρατία και ενισχύοντας την κουλτούρα καινοτομίας στους δημόσιους οργανισμούς. Μέσα από αυτή την προσέγγιση, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αντιμετωπίζεται απλώς ως τεχνολογικό εργαλείο, αλλά ως μέσο θεσμικής μεταρρύθμισης που ενδυναμώνει τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος.

Κατά πόσο είμαστε όμως έτοιμοι για την «καινοτομία»;

Στο έργο *Developments in e-Government: A Critical Analysis*, οι Griffin, Trevorrow και Halpin (2007), στην εισαγωγή τους με τίτλο “e-Government: A Welcome Guest or Uninvited Stranger?”, χρησιμοποιούν τη μεταφορά της φιλοξενίας για να αναλύσουν τη σχέση μεταξύ δημόσιας διοίκησης, τεχνολογίας και πολιτών.

Παρομοιάζουν την τεχνολογία με έναν «ξένο επισκέπτη» που μπορεί να είναι είτε καλοδεχούμενος είτε απρόσκλητος, ανάλογα με το πώς η δημόσια διοίκηση προσαρμόζεται, δείχνει εμπιστοσύνη και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των πολιτών.

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η επιτυχία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική εφαρμογή, αλλά από τη διάθεση των δημόσιων οργανισμών να αναδιαμορφώσουν τις σχέσεις τους με τους πολίτες, ενισχύοντας τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την εμπιστοσύνη. Η μεταφορά αυτή θέτει το κρίσιμο ερώτημα: είναι η τεχνολογία εργαλείο εκσυγχρονισμού ή απρόσκλητος επισκέπτης στη δημόσια σφαίρα;

Το σίγουρο παρόλα αυτά, είναι πως ένας επισκέπτης που θα θέλαμε να αποβάλλουμε από την καθημερινότητά μας, είναι η γραφειοκρατία. Η Mai (2016) αναγνωρίζει ότι η γραφειοκρατία, λόγω της υπερβολικής προσκόλλησης σε κανόνες, έντυπα και εγκρίσεις, καθυστερεί την υλοποίηση πολιτικών και αποφάσεων. Η ίδια προτείνει την απλούστευση διαδικασιών και ευελιξία σε επείγουσες καταστάσεις, ώστε οι δημόσιες υπηρεσίες να μπορούν να ανταποκρίνονται ταχύτερα, γράφει χαρακτηριστικά «για να αντιμετωπιστεί η ρουτινοποίηση της γραφειοκρατίας, είναι σημαντικές οι συνεχείς καινοτομίες, ώστε να παρακινείται το προσωπικό».

Όπως αναφέρει η Mai (2016), επικαλούμενη τον Barzelay (1992), οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να είναι “προσανατολισμένοι στον πολίτη και προσανατολισμένοι στην παροχή υπηρεσιών” (*customer-driven and service-oriented*), εστιάζοντας στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών. Οι διαπιστώσεις αυτές συνδέονται άμεσα με τους στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που επιδιώκει ευελιξία, διαφάνεια και εξυπηρέτηση πολιτών μέσω ψηφιακών εργαλείων.

Ακολουθώντας την ίδια προβληματική, πιο πρόσφατες μελέτες για την ελληνική πραγματικότητα αναδεικνύουν τη σταδιακή αλλά ουσιαστική πρόοδο της χώρας προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Η μελέτη των Markellos, Markellou, Panayiotaki και Stergianieli (2007) εξετάζει την τρέχουσα κατάσταση των ελληνικών πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τονίζει τη σημασία των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) ως βασικού μοχλού εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Οι ΤΠΕ μετασχηματίζουν ριζικά τον τρόπο άσκησης διακυβέρνησης, μειώνοντας τη γραφειοκρατία και ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία. υπογραμμίζοντας ότι η επιτυχία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

εξαρτάται από τον βαθμό διαλειτουργικότητας, αποδοτικότητας και συμμετοχής των πολιτών.

Στο πλαίσιο αυτό, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση διακρίνεται σε τρεις βασικές κατηγορίες: **Κυβέρνηση προς Πολίτες (G2C)**, που αφορά τις σχέσεις μεταξύ κυβερνήσεων και πολιτών, **Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις (G2B)**, που σχετίζεται με τις σχέσεις μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων, και **Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση (G2G)**, η οποία αφορά δραστηριότητες που αποσκοπούν στη βελτίωση και αναβάθμιση των υπηρεσιών των κυβερνήσεων, **επικαλούμενοι το Egov (2003)**. Πιο πρόσφατα, έχει προστεθεί και μια τέταρτη κατηγορία, αυτή της **Κυβέρνησης προς Υπαλλήλους (G2E)**, όπως αναφέρει η Ndou (2004).

Η συγκριτική ανάλυση των ελληνικών με τα ευρωπαϊκά προγράμματα καταδεικνύει ότι η Ελλάδα υστερεί σε επίπεδο ωριμότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών, αν και υπάρχουν ενδείξεις προόδου. Τέλος, στα συμπεράσματα, οι συγγραφείς υπογραμμίζουν την ανάγκη για απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, σαφές θεσμικό πλαίσιο και ενίσχυση της διαφάνειας, ως βασικές προϋποθέσεις για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και την αποτελεσματική παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Το άρθρο της Petrakaki (2008), με τίτλο *“E-Government and Changes in the Public Sector: The Case of Greece”*, αποτελεί σημαντική συμβολή στη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία για τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η συγγραφέας εξετάζει τις οργανωσιακές και θεσμικές αλλαγές που επιφέρει η εισαγωγή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), αναδεικνύοντας τη μετάβαση από το γραφειοκρατικό στο ηλεκτρονικό μοντέλο διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα η Petrakaki (2008) αναφέρει “Οι γραφειοκρατίες διαφέρουν ανάλογα με το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσονται. Για τον λόγο αυτό, η λειτουργία τους συχνά θεωρείται αναποτελεσματική, άκαμπτη και συνοδευόμενη από παράνομες πρακτικές, όπως η διαφθορά και η δωροδοκία. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αναδύθηκε η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, με στόχο να ενισχύσει τη λογοδοσία και την αποτελεσματικότητα στον δημόσιο τομέα”.

Επομένως η προσέγγιση της Petrakaki (2008) μπορεί να αποτελέσει πολύτιμο υπόβαθρο για την ερμηνεία των μετασχηματισμών που συντελούνται σε οργανισμούς

όπως ο ΕΦΚΑ, όπου η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών επιδρά καθοριστικά στην αποδοτικότητα, τη διαφάνεια και την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Σύμφωνα με τους Nikolaos V. Karadimas, Katerina Papatzelou και Agisilaos N. Papantoniou και το άρθρο τους “M-Government Services in Greece” ,η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) αναφέρεται στη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τον μετασχηματισμό των λειτουργιών της κυβέρνησης, ώστε οι κυβερνητικές υπηρεσίες να παρέχονται ηλεκτρονικά στους πολίτες. Μάλιστα παρατηρούν πως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περνά σιγά σιγά στη διακυβέρνηση μέσω των κινητών τηλεφώνων, δηλαδή από e-Government σε m-Government.

Το άρθρο τονίζει τη μετάβαση από την ηλεκτρονική στην διακυβέρνηση μέσω κινητής τηλεφωνίας, λόγω της ραγδαίας εξάπλωσης των κινητών συσκευών και της ανάγκης για πιο ευέλικτη, προσβάσιμη και άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών. Είναι ένα αναπόφευκτο βήμα στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και της σχέσης κράτους-πολίτη στην Ελλάδα.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) στην Ελλάδα αποτελεί ένα πεδίο που εξελίσσεται με αργό αλλά σταθερό ρυθμό, καθώς η χώρα προσπαθεί να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στη θεσμική πρόθεση και την πρακτική εφαρμογή. Οι Hahamis, Ples και Healy (2005) εξετάζουν την υλοποίηση και την ωριμότητα των πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, εστιάζοντας κυρίως στους δήμους και τις τοπικές αρχές. Παρά τις στρατηγικές προσπάθειες μέσω του “Επιχειρησιακού Προγράμματος για την Κοινωνία της Πληροφορίας” και της συμμετοχής της χώρας σε ευρωπαϊκές δράσεις όπως το eEurope (2005), οι Hahamis, Ples, και Healy (2005) υποστηρίζουν πως “Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε τοπικό επίπεδο στην Ελλάδα δεν έχει, γενικά, προχωρήσει πέρα από το στάδιο της απλής παρουσίασης πληροφοριών”. Οι συγγραφείς αποδίδουν αυτή την υστέρηση σε θεσμικούς και οργανωτικούς παράγοντες, όπως η έλλειψη εκπαίδευσης του προσωπικού, η ανεπαρκής χρηματοδότηση, οι περιορισμένες τεχνολογικές υποδομές και η αργή προσαρμογή των διοικητικών διαδικασιών στις νέες τεχνολογίες. Η μελέτη υπογραμμίζει την ανάγκη για θεσμική αναδιάρθρωση, εκπαίδευση και ενίσχυση των υποδομών, ώστε η Ελλάδα να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ της

ρητορικής περί ψηφιακού εκσυγχρονισμού και της πραγματικής ικανότητάς της να παρέχει αποτελεσματικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ *Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector: Governance, Procurement and Implementation*, τα βασικά αίτια που εμποδίζουν την επιτυχή ψηφιακή μετάβαση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα σχετίζονται με τον κατακερματισμό των οργανισμών, τις περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες προμηθειών και την έλλειψη συντονισμού μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (OECD, 2022, σ. 14). Συγκεκριμένα αναφέρει πως οι δημόσιες υπηρεσίες λειτουργούν συχνά με “silo-based” δομές, δηλαδή μεμονωμένα και χωρίς επαρκή συνεργασία, γεγονός που δυσχεραίνει την οριζόντια επικοινωνία και τη διαδραστικότητα. Η θεσμική κουλτούρα δεν φαίνεται να ευνοεί τη συνεργασία και τον συντονισμό. Παράλληλα, οι διαδικασίες εγκρίσεων έργων χαρακτηρίζονται από υπερβολική διάρκεια και πολυπλοκότητα, με αποτέλεσμα να καθυστερεί η υλοποίηση των ψηφιακών έργων και να υπονομεύεται η αποδοτικότητα του κράτους. Αυτά τα φαινόμενα σε συνδυασμό με την απουσία ευελιξίας συνιστούν δομικές εκφάνσεις της γραφειοκρατίας, οι οποίες περιορίζουν την καινοτομία και την ικανότητα της δημόσιας διοίκησης να παρέχει γρήγορα και αποτελεσματικά ψηφιακές υπηρεσίες προς τον πολίτη.

Θα μπορούσε να πει κανείς, πως αφορμή για αυτή την ώθηση προς τις Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες, ήταν σύμφωνα με τους Dimitrellou και Fouskas (2023) η πανδημία του COVID-19, η οποία λειτούργησε ως καταλύτης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας, επηρεάζοντας εξίσου τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα. Μετά από έρευνα πάνω στις Ψηφιακές Πλατφόρμες Διακυβέρνησης, οι Dimitrellou και Fouskas (2023), κατέληξαν σε ένα ενιαίο πλαίσιο παραγόντων με κατηγορίες που σχετίζονται με μια DGP (Digital Government Platform). Οι βασικές κατηγορίες είναι οι εξής: η Τεχνολογία Πληροφορικής (IT), η Κυβέρνηση και ο Χρήστης. Κάθε κατηγορία περιλαμβάνει σημαντικούς παράγοντες, οι οποίοι συνοψίζονται ως εξής:

1. Η Τεχνολογία Πληροφορικής (IT) περιλαμβάνει παράγοντες όπως: επιλογή τεχνολογίας/αρχιτεκτονικής, ιδιωτικότητα/ασφάλεια/προστασία δεδομένων, πρόσβαση και ταχύτητα στο διαδίκτυο, καθώς και διασύνδεση με άλλες πλατφόρμες/εξάρτηση από αυτές, δημοσιότητα και μεταβλητές ελέγχου.

2. Η κατηγορία Κυβέρνηση περιλαμβάνει παράγοντες όπως: επίπεδο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης / ψηφιακή στρατηγική, νομοθεσία / διαφθορά, διαφάνεια / εμπιστοσύνη, οικονομικά ζητήματα, εστίαση στον χρήστη, διαχείριση πλατφόρμας και συνεργασία δημοσίων υπαλλήλων.
3. Η κατηγορία Χρήστης περιλαμβάνει παράγοντες όπως: ευχρηστία, αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα, προσωπικά χαρακτηριστικά, τεχνική επάρκεια και ηλεκτρονική συμμετοχή (e-participation). (Dimitreliou & Fouskas, 2023, σ. 352).

Οι διαπιστώσεις αυτές αναδεικνύουν ότι η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν είναι μόνο τεχνολογική, αλλά και οργανωσιακή.

Η πρόσφατη μελέτη του Karokis-Mavrikos (2025) με τίτλο «*What can drive a digital governance transformation? Greece, the Covid-19 crisis and “a jump-started Lamborghini”*», που δημοσιεύθηκε στο περιοδικό *Policy & Internet*, αποτελεί μια από τις πλέον επίκαιρες και εμπειρισταωμένες αναλύσεις για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Η έρευνα εξετάζει, πώς η πανδημία της COVID-19 λειτούργησε ως καταλύτης επιτάχυνσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μετατρέποντας μια μακροχρόνια στάσιμη διοικητική πραγματικότητα σε δυναμικό περιβάλλον καινοτομίας και αλλαγής. Εστιάζει επίσης, στο πώς οι εξωτερικές κρίσεις ενεργοποιούν μηχανισμούς και συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και στη μετάβαση από την γραφειοκρατία στην αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, σύμφωνα με τον Karokis-Mavrikos (2025) “η χώρα έχει γνωρίσει μια ραγδαία αύξηση των ψηφιακών πρωτοβουλιών από το 2020, εισερχόμενη σε αχαρτογράφητα νερά, δεδομένου του παρελθόντος της στον τομέα της διαμόρφωσης δημόσιων πολιτικών”. Ο Karokis-Mavrikos χρησιμοποιεί μια φράση ενός συμμετέχοντος στη μελέτη “το ελληνικό μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης είναι αυτή τη στιγμή μια Lamborghini που πήρε μπρος απότομα”.

Ομοίως ο Dimitrios Sargiotis (2024), στο άρθρο του “*Strategic Imperatives for Advancing Greece’s Digital Transformation*” που δημοσιεύθηκε στο *International Journal of Science and Research (IJSR)*, εξετάζει διεξοδικά την πρόοδο και τις αδυναμίες της Ελλάδας στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Σύμφωνα με τον συγγραφέα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και την ενίσχυση της εξυπηρέτησης των πολιτών, “Σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από τη ραγδαία εξέλιξη των ψηφιακών τεχνολογιών, η ανάγκη των εθνών να προσαρμοστούν και να αξιοποιήσουν τις μεταμορφωτικές δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν υπήρξε ποτέ πιο επιτακτική” (Sargiotis, 2024, σ. 1000). Η μελέτη αναλύει ποσοτικά δεδομένα και συγκρίνει τις επιδόσεις της Ελλάδας με τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, χρησιμοποιώντας μεθοδολογικά εργαλεία όπως trend analysis, gap analysis και comparative benchmarking.

Τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει είναι ότι όσον αφορά στο τμήμα της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών, καταγράφεται ότι η Ελλάδα παρουσιάζει υψηλό ποσοστό πολιτών που κάνουν χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών (69%, έναντι 65% στην ΕΕ), ωστόσο η προσφορά ψηφιακών υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις παραμένει χαμηλότερη από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (52% και 48% αντίστοιχα, έναντι 75% και 82% στην ΕΕ). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι πολίτες είναι διατεθειμένοι να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές πλατφόρμες, αλλά η Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται περαιτέρω ενίσχυση στην παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Ο Sargiotis (2024) επισημαίνει επίσης ότι τα βασικά εμπόδια για την πλήρη μετάβαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορούν:

- την ανεπαρκή ασφάλεια των δικτύων και τον χαμηλό αριθμό ασφαλών διακομιστών,
- την έλλειψη εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού πάνω στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών,
- καθώς και την περιορισμένη υιοθέτηση τεχνολογιών όπως την υπηρεσία cloud και τη τεχνητή νοημοσύνη από τις επιχειρήσεις.

Για την γεφύρωση του κενού μεταξύ της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελλάδας όσον αφορά στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, προτείνονται δράσεις για την επένδυση σε ψηφιακές υποδομές, την εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων, την απλούστευση διαδικασιών μεταξύ υπηρεσιών. Αυτές οι προτάσεις στοχεύουν στην

επιτάχυνση του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και στη μετάβαση «από τη γραφειοκρατία στην ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών».

Σημαντικής σημασίας για την παρούσα εργασία, αποτελεί η έρευνα των Chras, Alexopoulos και Hyz (2022), οι οποίοι μελέτησαν την ικανοποίηση των υπαλλήλων του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ), από τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς ο e - ΕΦΚΑ αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα δημόσιου οργανισμού που βρίσκεται σε πορεία ψηφιακού μετασχηματισμού. Η μελέτη της ικανοποίησης των υπαλλήλων του είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συνδέεται άμεσα με την επιτυχία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών υπηρεσιών. Οι αλλαγές στην τεχνολογία είναι ραγδαίες και επηρεάζουν την καθημερινότητά μας σε σημαντικό βαθμό. “Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση εξυπηρετεί μια πληθώρα διαφορετικών σκοπών: την καλύτερη παροχή δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες, τη βελτίωση της συνεργασίας με τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, την ενδυνάμωση των πολιτών μέσω της πρόσβασης στην πληροφορία, καθώς και τη δημιουργία μιας πιο αποδοτικής δημόσιας διοίκησης” (Chras, Alexopoulos, & Hyz, 2022, σ. 117).

Από την άλλη, η μελέτη των Deligiannis και Peristeras (2025) εστιάζει κυρίως στην ομάδα δημιουργίας του e-Government. Όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά “Η εμπειρία της ελληνικής ομάδας του e-Gov δείχνει ότι η καινοτομία στον δημόσιο τομέα (Public Sector Innovation – PSI) είναι πιο αποτελεσματική όταν συνδυάζει πρόσβαση σε υψηλό πολιτικό επίπεδο με διεπιστημονική εξειδίκευση και λειτουργική ευελιξία” (Deligiannis, A. P., & Peristeras, V., 2025, σ. 1).

Η περίπτωση της ελληνικής ομάδας του e-Government επιβεβαιώνει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει ως οργανωτικός και θεσμικός επιταχυντής εκσυγχρονισμού, όταν πλαισιώνεται από κουλτούρα καινοτομίας και συνεργασίας. Η παροχή πληροφοριών από μόνη της δεν ενδυναμώνει τους πολίτες. (Deligiannis, A. P., & Peristeras, V., 2025, σ. 19). Η ενδυνάμωση των πολιτών ή η ενισχυμένη συμμετοχή τους στα κοινά δεν μπορεί να βασίζεται αποκλειστικά στη διάθεση των δεδομένων και των κυβερνητικών αποφάσεων στο κοινό. Πρέπει να συμπληρώνεται από μηχανισμούς ενεργού συμμετοχής και εκπαίδευσης

των πολιτών (Meijer, 2013· Ruijter et al., 2017, όπως αναφέρεται στους Deligiannis & Peristeras, 2025).

Ο Ron Davies (2015), στην έκθεση του *European Parliamentary Research Service (EPRS)*, αναλύει διεξοδικά την έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (eGovernment) και τη συμβολή της στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και στη δημοκρατική συμμετοχή των πολιτών. Πραγματεύεται μεταξύ άλλων τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες τονίζοντας πως “Η παροχή υπηρεσιών που είναι «ψηφιακές από προεπιλογή» (digital by default) ενδέχεται να αποκλείσει άτομα που βρίσκονται στη λάθος πλευρά του «ψηφιακού χάσματος», δηλαδή εκείνους που δεν έχουν εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο λόγω φτώχειας, σωματικών αναπηριών, ηλικίας, περιορισμένου ψηφιακού αλφαριθμητισμού ή διαμονής σε αγροτικές περιοχές με μικρή ή καθόλου πρόσβαση σε ευρυζωνικές συνδέσεις” (Davies, 2015, σ. 6-7), οπότε η δια ζώσης ή η τηλεφωνική εξυπηρέτηση φαίνεται σε κάποιες περιπτώσεις να είναι αναπόφευκτη.

Τέλος, ο Davies υπογραμμίζει ότι η επιτυχία του eGovernment προϋποθέτει ισχυρή πολιτική βούληση, επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές και ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων τόσο στους πολίτες όσο και στους δημόσιους υπαλλήλους.

Η μελέτη καταλήγει στο ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό μοχλό μετάβασης από τη γραφειοκρατία στη σύγχρονη, αποδοτική και συμμετοχική δημόσια διοίκηση.

Μία από τις πιο πρόσφατες και ολοκληρωμένες μελέτες που εξετάζουν την πορεία και τα προβλήματα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα είναι αυτή των Kontogeorgis και Varotsis (2021). Μέσω δεικτών ΟΟΣΑ (OECD) και ΟΗΕ (UN), η Ελλάδα συγκρίνεται με χώρες όπως η Πορτογαλία, Γερμανία και Σουηδία. Τα αποτελέσματα δείχνουν χαμηλές επιδόσεις στους δείκτες “**user-driven**” ο οποίος εξετάζει τον βαθμό στον οποίο οι ανάγκες των χρηστών λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό διαδικασιών, υπηρεσιών και πολιτικών, “**proactiveness**” ο οποίος εξετάζει τον βαθμό στον οποίο οι υπηρεσίες που παρέχονται από το κράτος ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών και “**digital-by-design**” ο οποίος εξετάζει τον βαθμό στον οποίο η κυβέρνηση έχει εισαγάγει νέες τεχνολογίες για την οργανωτική αναδιάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών (Kontogeorgis & Varotsis, 2021, σ. 116-118), αλλά εμφανίζει βελτίωση στη διαφάνεια και στην ανάπτυξη ψηφιακών

υποδομών. Η συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) με βάση τα κριτήρια του ΟΗΕ δείχνει ότι η Ελλάδα έχει καλύτερες επιδόσεις από τον μέσο όρο των χωρών του ΟΗΕ, αλλά υστερεί σε σχέση με χώρες όπως η Σουηδία, η Πορτογαλία, η Γερμανία και το Ισραήλ.

Οι συγγραφείς καταλήγουν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει βασικό μοχλό εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, εφόσον συνοδεύεται από επένδυση στην τεχνολογία, εκπαίδευση προσωπικού και καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας. Η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών αποτελεί βασική παράμετρο που θα βελτιώσει την απόδοση της Ελλάδας στα κριτήρια του «ψηφιακού σχεδιασμού» (digital by design), της «προσανατολισμένης στον πολίτη διακυβέρνησης» (user driven) και της «προδραστικότητας» (proactiveness). (Kontogeorgis & Varotsis, 2021, σ. 119).

Συνολικά, η βιβλιογραφία καταδεικνύει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αποτελεί απλώς τεχνολογικό εργαλείο, αλλά στρατηγικό μέσο μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και την ενεργή συμμετοχή των πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Δημόσια Διοίκηση και η Πρόκληση του Εκσυγχρονισμού

1.1 Η φύση και ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί βασικό πυλώνα της λειτουργίας κάθε σύγχρονου κράτους, καθώς συνιστά το οργανωτικό και επιχειρησιακό σύστημα μέσω του οποίου υλοποιούνται οι κυβερνητικές αποφάσεις και οι δημόσιες πολιτικές. Πρόκειται για έναν θεσμό με διττή υπόσταση: αφενός είναι μηχανισμός εφαρμογής νόμων και παροχής υπηρεσιών στους πολίτες, αφετέρου αποτελεί θεσμικό χώρο παραγωγής, διαχείρισης και διανομής δημόσιων αγαθών.

Στον πυρήνα της, η Δημόσια Διοίκηση εξυπηρετεί την ανάγκη για οργάνωση, σταθερότητα και συνέχεια στην άσκηση της κρατικής εξουσίας. Διασφαλίζει ότι οι κρατικές λειτουργίες δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τις πολιτικές αλλαγές, αλλά στηρίζονται σε θεσμούς, διαδικασίες και κανόνες που υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Μέσω του διοικητικού μηχανισμού, το κράτος ασκεί ρυθμιστικό ρόλο, προστατεύει τα δικαιώματα των πολιτών, διαχειρίζεται πόρους και εξασφαλίζει την κοινωνική συνοχή.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της Δημόσιας Διοίκησης είναι η γραφειοκρατική οργάνωση, όπως αυτή περιγράφεται από τον Max Weber: τυποποιημένες διαδικασίες, ιεραρχική δομή, κανόνες λειτουργίας και έμφαση στην αντικειμενικότητα και τη νομιμότητα. Αυτό το μοντέλο υπήρξε ιστορικά απαραίτητο για τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, στην πράξη συχνά συνοδεύτηκε από καθυστερήσεις, έλλειψη ευελιξίας και περιορισμένη προσαρμοστικότητα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές και τεχνολογικές ανάγκες.

Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης έχει εξελιχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την παραδοσιακή λειτουργία της ως μηχανισμού υλοποίησης πολιτικών, σήμερα καλείται να λειτουργεί με όρους αποδοτικότητας, διαφάνειας και αποτελεσματικότητας, υιοθετώντας πρακτικές και εργαλεία που συναντώνται στον ιδιωτικό τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών για γρήγορες, αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες, να ενισχύει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και να προάγει την εμπιστοσύνη στους θεσμούς.

Η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών έχει επηρεάσει καθοριστικά τον ρόλο της Δημόσιας Διοίκησης. Η μετάβαση από την παραδοσιακή γραφειοκρατική λειτουργία σε ψηφιακά συστήματα διακυβέρνησης (e-government) μεταμορφώνει τον τρόπο παροχής υπηρεσιών,

επιτρέποντας ταχύτερη διεκπεραίωση υποθέσεων, αυτοματοποίηση διαδικασιών, καλύτερη διαχείριση δεδομένων και σημαντική μείωση διοικητικών βαρών.

Επομένως, η φύση της Δημόσιας Διοίκησης σήμερα ανακαθορίζεται από την ανάγκη προσαρμογής σε ένα περιβάλλον που απαιτεί ευελιξία, καινοτομία και στρατηγικό προσανατολισμό. Ο παραδοσιακός ρόλος της ως εγγυητή της νομιμότητας και της σταθερότητας συνδυάζεται πλέον με την πρόκληση της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την εξωστρέφεια της Δημόσιας Διοίκησης.

1.2. Η παραδοσιακή γραφειοκρατία – χαρακτηριστικά και εμπόδια

Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, αφενός γιατί ενδείκνυται για ογκώδεις οργανώσεις με μια πληθώρα επαναλαμβανόμενων και ομοιόμορφων εργασιών, αφετέρου διότι εξασφαλίζει σταθερότητα, προβλεψιμότητα, ασφάλεια. Λόγω της πυραμιδοειδούς μορφής της, η γραφειοκρατία εμφανίζεται ως μια μονολιθική οργάνωση, που χαρακτηρίζεται από ολοκληρωτική συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στην κορυφή (Λεονάρδου, 2004, σ. 27).

Όπως επισημαίνει ο Weber, η παραδοσιακή γραφειοκρατία χαρακτηρίζεται από υψηλή τεχνική αποτελεσματικότητα, αλλά ταυτόχρονα είναι δύσκαμπτη και περιοριστικά τυπολατρική. Αυτή η ακαμψία αναδεικνύει την ανάγκη μετάβασης σε σύγχρονες μορφές διοίκησης, όπου η ηλεκτρονική διακυβέρνηση λειτουργεί ως μέσο υπέρβασης των θεσμικών και λειτουργικών περιορισμών της γραφειοκρατίας.

Αξίες όπως η ιεραρχία, η απροσωπία και η τεχνογνωσία αποτελούν τους βασικούς μηχανισμούς της γραφειοκρατίας (Mai, 2016, σ. 244). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η Mai (2016), το να βρεθεί ένας μηχανισμός που θα καταφέρει να αντικαταστήσει τη γραφειοκρατία είναι εξαιρετικά δύσκολο.

Η γραφειοκρατία, ως σύστημα, έχει τη δυνατότητα να «ελέγχει τους πόρους» (Chackerian & Abcarian, 1984, σ. 4, όπως αναφέρεται στο Mai, 2016, σ. 245), γεγονός που ενισχύει καθοριστικά την ισχύ της. Ο Bozeman (2000) μάλιστα περιγράφει αυτή την ισχύ ως την ικανότητα της γραφειοκρατίας να «δαμάζει τον κόσμο» (Bozeman, 2000, σ. 11, όπως αναφέρεται στο Mai, 2016, σ. 245), δηλαδή να επηρεάζει βαθιά όλα τα κράτη, ανεξαρτήτως πολιτικού συστήματος. «Η ιδεολογία της γραφειοκρατίας είναι εκείνη που διαμορφώνει τις καθημερινές διοικητικές δραστηριότητες και καθοδηγεί την επικοινωνία τόσο μέσα στους οργανισμούς όσο και ανάμεσα σε οργανισμούς και εξωτερικούς φορείς» (Mai, 2016, σ. 245).

1.3. Η ανάγκη για μεταρρύθμιση και προσανατολισμό στον πολίτη

Το όραμα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, όπως αποτυπώνεται στη *Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*, επικεντρώνεται στην οικοδόμηση ενός σύγχρονου, ανθρωποκεντρικού και πλήρως ψηφιοποιημένου κράτους, το οποίο ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες πολιτών και επιχειρήσεων. Ειδικότερα, το Υπουργείο θέτει ως προτεραιότητα τη δυνατότητα κάθε πολίτη να εργάζεται στο διαδίκτυο με ταχύτητα, αξιοπιστία και ασφάλεια, καθώς και την άμεση και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών μέσα από ένα ψηφιακό κράτος. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στην προώθηση ψηφιακών δεξιοτήτων για όλους, στη στήριξη των ελληνικών επιχειρήσεων ώστε να μετασχηματιστούν ψηφιακά, και στην ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο. Το συγκεκριμένο όραμα αποτυπώνει τη στρατηγική κατεύθυνση της χώρας προς έναν ολοκληρωμένο ψηφιακό μετασχηματισμό, ο οποίος λειτουργεί ως μοχλός ανάπτυξης, παραγωγικότητας και διοικητικού εκσυγχρονισμού (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Ιδιαίτερη σημασία δίνεται όχι μόνο στο ποιές μεταρρυθμίσεις χρειάζεται να γίνουν για την βέλτιστη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά στο πώς θα γίνουν αυτές οι μεταρρυθμίσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν είναι παρά το όχημα για να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο το κράτος εξυπηρετεί τους πολίτες, σχεδιάζει διαδικασίες, υλοποιεί δράσεις και λύνει προβλήματα (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σ. 29).

Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό γίνεται εμφανής όταν εξετάσουμε τους διεθνείς δείκτες ψηφιακής ωριμότητας. Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government Development Index – EGDI) αποτελεί διεθνές εργαλείο αξιολόγησης της προόδου των κρατών στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στη *Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*, η Ελλάδα για το έτος 2020 κατατάχθηκε στην 42η θέση μεταξύ 193 χωρών παγκοσμίως, ενώ σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης βρέθηκε στην 27η θέση μεταξύ των 28 κρατών-μελών. Η θέση αυτή αντικατοπτρίζει τις σημαντικές προκλήσεις που αντιμετώπιζε η χώρα σε ζητήματα ψηφιακής ωριμότητας και διαθεσιμότητας ηλεκτρονικών υπηρεσιών (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συμβάλλει καθοριστικά στη μείωση του χρόνου και του κόστους, καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Ταμπούρη και Ταραμπάνη (2024), πλήθος μελετών έχει δείξει ότι η παροχή υπηρεσιών μέσω διαδικτύου μειώνει σημαντικά την υφιστάμενη γραφειοκρατία και βελτιώνει την οργανωτική λειτουργία των υπηρεσιών (Evans & Yen, 2005, Joseph, 2015, Ndou, 2004, όπως αναφέρουν οι Ταμπούρης & Ταραμπάνης, 2024, σ. 38). Παράλληλα, επισημαίνεται ότι ο χρόνος και το διοικητικό κόστος περιορίζονται αισθητά, καθώς απαιτούνται λιγότεροι ανθρώπινοι πόροι για

την ολοκλήρωση διαδικασιών (Alshehri & Drew, 2010b· Gilbert et al., 2004, όπως αναφέρεται στο Ταμπούρης & Ταραμπάνης, 2024). Οι πολίτες επωφελούνται από τις διαδικτυακές υπηρεσίες, καθώς μπορούν να ενημερώνονται για αλλαγές πολιτικών που ενδέχεται να τους επηρεάσουν ή για συγκεκριμένες κοινοτικές δράσεις και προτάσεις σε τοπικό επίπεδο, ενώ παράλληλα έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν συνηθισμένες συναλλαγές με το κράτος, όπως πληρωμές, με τρόπο πιο άμεσο και πιο βολικό (OECD, 2003, σ. 35).

Το άρθρο του ΟΟΣΑ (2003) περιλαμβάνει μια αναλυτική λίστα ελέγχου για την επιτυχημένη Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, στην οποία τίθενται κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με το πόσο πραγματικά προσανατολισμένο στον πολίτη είναι το ψηφιακό κράτος. Στο πλαίσιο αυτό, μία από τις βασικές προϋποθέσεις είναι η ενίσχυση της **πρόσβασης (access)**, δηλαδή η εφαρμογή πολιτικών που διευκολύνουν τους πολίτες να χρησιμοποιούν διαδικτυακές υπηρεσίες με ευκολία και ασφάλεια. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αρχή της **επιλογής (choice)**, η οποία αφορά το κατά πόσο οι χρήστες έχουν διαφορετικούς τρόπους αλληλεπίδρασης με το κράτος και αν εφαρμόζεται η λογική του «**no wrong door**», όπου κάθε σημείο εισόδου στις δημόσιες υπηρεσίες οδηγεί τον πολίτη στη σωστή πληροφορία ή διαδικασία ανεξάρτητα από το κανάλι που επιλέγει και δεν πρέπει να καταλήγει ποτέ σε «λάθος πόρτα» όταν αναζητά μια δημόσια υπηρεσία. Επιπλέον, το OECD τονίζει ότι οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να είναι σχεδιασμένες βάσει των **αναγκών των χρηστών (customer needs)**, προωθώντας ένα μοντέλο διοίκησης που δεν περιορίζεται στη μεταφορά των παραδοσιακών διαδικασιών σε ψηφιακή μορφή, αλλά επιδιώκει την ουσιαστική βελτίωση της εμπειρίας του πολίτη και τη διευκόλυνση της επικοινωνίας με το κράτος (OECD, 2003, σ. 153).

1.4. Η έννοια της “δημόσιας αξίας” και η απαίτηση για αποδοτικές υπηρεσίες στις σύγχρονες κοινωνίες.

Η έννοια της “δημόσιας αξίας” (public value) συνδέεται άμεσα με τις σύγχρονες απαιτήσεις των κοινωνιών για αποδοτικές, διαφανείς και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες. Όπως επισημαίνει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2003), οι πολίτες αναμένουν πλέον από το κράτος υπηρεσίες αντίστοιχες με αυτές του ιδιωτικού τομέα: γρήγορες, προσβάσιμες, εξατομικευμένες και χωρίς περιττές διαδικασίες. Στο πλαίσιο αυτό, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί όχι μόνο τεχνολογικό εργαλείο, αλλά έναν μηχανισμό δημιουργίας δημόσιας αξίας, καθώς επιτρέπει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία, τη συμμετοχή των πολιτών και την αποδοτικότερη χρήση των δημόσιων πόρων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003, σ. 10). Αντίστοιχα, ο ΟΟΣΑ (2003, 2005) υπογραμμίζει ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες συνεισφέρουν στην καλή διακυβέρνηση, επιτρέποντας

στους πολίτες πρόσβαση σε πληροφορίες «όποτε και όπως το επιθυμούν» και προωθώντας υπηρεσίες σχεδιασμένες με βάση τις ανάγκες των χρηστών.

Παράλληλα, οι Irani, Love και Montazemi (2007) τονίζουν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η απάντηση στη διαρκώς αυξανόμενη απαίτηση των πολιτών για αποτελεσματικότερες υπηρεσίες, επισημαίνοντας ότι η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση του πολίτη αποτελούν βασικά στοιχεία της δημόσιας αξίας. «Μαθαίνοντας από το παρελθόν και από τις εμπειρίες των άλλων είναι απαραίτητο για τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο οι κυβερνήσεις μπορούν να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες» (Irani et al., 2007, σ. 103). Το *European e-Government Action Plan 2011-2015*, όπως παρουσιάζεται στο έργο των Παρασκευά, Ασημακόπουλου και Τριανταφύλλου (2015), υπογραμμίζει ότι ο πολίτης αποτελεί κεντρικό παράγοντα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, «η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της Κοινωνίας της Πληροφορίας διαφοροποιείται, αφού στόχος [...] είναι η παροχή ποιοτικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω διαδικτύου στον πολίτη» (Παρασκευάς, Ασημακόπουλος & Τριανταφύλλου, 2015, σ. 312). Αντίστοιχες διαπιστώσεις προκύπτουν και από την Petrakaki (2008), η οποία εξηγεί ότι η μετάβαση από το γραφειοκρατικό στο ηλεκτρονικό μοντέλο διακυβέρνησης επιδιώκει ενίσχυση της λογοδοσίας και περιορισμό φαινομένων αναποτελεσματικότητας και διαφθοράς.

Αντίστοιχα στην ελληνική πραγματικότητα, η Βίβλος του Ψηφιακού Μετασχηματισμού αναφέρει πως «Οι πολίτες πλέον απαιτούν από την ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση να είναι τόσο έξυπνη όσο και το κινητό τους και οι υπηρεσίες που προσφέρει να είναι προσβάσιμες και διαθέσιμες. Παρ' όλα αυτά, η σημερινή πραγματικότητα υποδεικνύει ότι η ψηφιακή πολιτική, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων στις συναλλαγές τους με το Δημόσιο βρίσκονται, κατακεραματισμένες, σε διαφορετικές διοικητικές δομές της Δημόσιας Διοίκησης» (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020, σ. 139). Πρόσφατες μελέτες των Kontogeorgis & Varotsis (2021) και Sargiotis (2024), επιβεβαιώνουν ότι η απαίτηση για δημόσια αξία εκφράζεται μέσω της ανάγκης για αποδοτικές, διαλειτουργικές και εύχρηστες ψηφιακές υπηρεσίες. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση λειτουργεί έτσι ως κρίσιμο εργαλείο εκσυγχρονισμού, που στοχεύει όχι απλώς στη μείωση της γραφειοκρατίας, αλλά στη δημιουργία μιας διοίκησης που ανταποκρίνεται πραγματικά στις ανάγκες της κοινωνίας, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή των πολιτών στις δημόσιες υποθέσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η Έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

2.1. Ορισμοί της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης συζήτησης σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, με διαφορετικούς οργανισμούς να δίνουν έμφαση σε διάφορες πτυχές της. Έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση από διεθνείς οργανισμούς, κυβερνήσεις και ακαδημαϊκούς, οι σημαντικότεροι από αυτούς παρουσιάζονται και αξιολογούνται από τους Grönlund & Horan (2005), όπως αναφέρονται στο βιβλίο των Ταμπούρη & Ταραμπάνη (2024) και αναφέρονται παρακάτω.

Στις ΗΠΑ, σε έναν νόμο του 2002, η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ορίζεται ως: η χρήση από την κυβέρνηση διαδικτυακών εφαρμογών και άλλων τεχνολογιών πληροφοριών, σε συνδυασμό με διαδικασίες που υλοποιούν αυτές τις τεχνολογίες, ώστε (α) να βελτιώσουν την πρόσβαση και την παράδοση κυβερνητικών πληροφοριών και υπηρεσιών στο κοινό και σε άλλους δημόσιους φορείς ή (β) να φέρουν βελτιώσεις στις κυβερνητικές λειτουργίες, οι οποίες μπορούν να περιλαμβάνουν αύξηση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, ποιότητας υπηρεσιών ή μετασχηματισμού (U.S. Government, 2002, όπως αναφέρεται στους Ταμπούρης & Ταραμπάνης, 2024).

Η Παγκόσμια Τράπεζα το 2004 προσδιόριζε περιγραφικά τον όρο Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως εξής: η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση, από τους δημόσιους φορείς, τεχνολογιών πληροφοριών που έχουν την ικανότητα να μετασχηματίζουν τις σχέσεις με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους άλλους αρμούς της κυβέρνησης. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να εξυπηρετήσουν μια σειρά από διαφορετικούς στόχους: καλύτερη παράδοση κυβερνητικών υπηρεσιών στους πολίτες, βελτιωμένη αλληλεπίδραση με τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, ενδυνάμωση των πολιτών μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες και πιο αποδοτική κυβερνητική διαχείριση. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι λιγότερη διαφθορά, αυξημένη διαφάνεια, μεγαλύτερη ευκολία, αύξηση εισοδήματος και/ή μείωση κόστους (World Bank, 2004, όπως αναφέρεται στους Ταμπούρης & Ταραμπάνης, 2024).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση ορίζει την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως εξής: η χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και τις νέες δεξιότητες, έτσι ώστε να βελτιωθούν οι δημόσιες υπηρεσίες και οι δημοκρατικές διαδικασίες και να

ενδυναμωθεί η στήριξη των δημόσιων πολιτικών (European Commission, 2003, όπως αναφέρεται στους Ταμπούρης & Ταραμπάνης, 2024).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποσκοπεί στην επίτευξη μεγαλύτερης αποδοτικότητας στους επιμέρους τομείς μέσω της υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών, κάνοντας τις υπάρχουσες διαδικασίες και τις δημόσιες υπηρεσίες πιο οικονομικές και πιο αποτελεσματικές ως προς τον χρόνο (OECD, 2020, σ. 14). Ο ΟΟΣΑ ανέφερε ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι η χρήση ΤΠΕ, και κυρίως του διαδικτύου, ως εργαλείου για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης (OECD, 2003, σ. 23).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας από την κυβέρνηση, ιδιαίτερα εφαρμογών Διαδικτύου, με σκοπό τη βελτίωση της πρόσβασης και της παροχής κυβερνητικών πληροφοριών και υπηρεσιών προς τους πολίτες, τους επιχειρηματίες, τους υπαλλήλους, άλλες υπηρεσίες και κυβερνητικούς φορείς. Έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στη δημιουργία καλύτερων σχέσεων ανάμεσα στην κυβέρνηση και το κοινό, καθιστώντας την αλληλεπίδραση με τους πολίτες πιο ομαλή, εύκολη και αποδοτική. Πράγματι, οι κυβερνητικές υπηρεσίες αναφέρουν ότι χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό εμπόριο για να βελτιώσουν βασικές λειτουργίες τους και να παρέχουν πληροφορίες και υπηρεσίες ταχύτερα, φθηνότερα και σε ευρύτερες ομάδες χρηστών (Layne & Lee, 2001, σ. 123).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει οριστεί ως η χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στο πλαίσιο της λειτουργίας της κυβέρνησης. Ωστόσο, δεν αποτελεί ένα ομοιογενές και στατικό φαινόμενο (Gil-Garcia & Martinez-Moyano, 2007, σ. 266).

Τα έργα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι εκ φύσεως ενσωματωμένα σε συνδυασμούς πολιτικών μεταρρυθμίσεων και οργανωσιακών αλλαγών, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να υλοποιήσουν, να υποστηρίξουν και να καθοδηγήσουν έναν βαθύ μετασχηματισμό στη δομή και τη λειτουργία του δημόσιου τομέα (Cordella & Bonina, 2012, σ. 2).

Συνολικά, οι ορισμοί συγκλίνουν ότι η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αφορά όχι μόνο την τεχνολογική υλοποίηση υπηρεσιών, αλλά έναν ευρύτερο μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, τόσο οργανωσιακά όσο και θεσμικά.

2.2. Στόχοι και αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government) δεν συνιστά απλώς την υιοθέτηση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών (Ταμπούρης & Ταραμπάνης, 2024, σ. 34), αποτελεί μια ευρύτερη στρατηγική μεταρρύθμιση, που στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας αυτών, στη διαφάνεια, στην ενίσχυση της δημοκρατικής συμμετοχής και στη μείωση της γραφειοκρατίας. Οι βασικές αρχές που τη διέπουν έχουν διαμορφωθεί σταδιακά μέσα από διεθνείς πρωτοβουλίες και πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ΟΟΣΑ.

Σύμφωνα με τους Ταμπούρη και Ταραμπάνη (2024), η διαφάνεια, η συμμετοχή και η λογοδοσία αποτελούν θεμελιώδεις αρχές της ανοικτής και, κατ' επέκταση, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η διαφάνεια συνδέεται ιστορικά με την ανοικτή διακυβέρνηση και επιτυγχάνεται τόσο μέσω της “εξ ορισμού διαφάνειας”, δηλαδή της άμεσης παροχής δημόσιας πληροφορίας προς τον πολίτη, όσο και μέσω των ανοικτών δεδομένων που καθιστούν την πληροφορία διαθέσιμη σε μηχαναγνώσιμη και επεξεργάσιμη μορφή. Η συμμετοχή αφορά τη διεύρυνση των δυνατοτήτων του πολίτη να συνεισφέρει στον σχεδιασμό, τη λήψη αποφάσεων και τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, μέσω διαδικασιών όπως η δημόσια διαβούλευση, η συμμετοχική κατάρτιση προϋπολογισμών και η συν-δημιουργία υπηρεσιών. Η λογοδοσία, τέλος, ενισχύεται ως αποτέλεσμα της διαφάνειας και της συμμετοχής, καθώς δημιουργούνται οι συνθήκες για διαρκή κοινωνικό έλεγχο της διοίκησης από τον πολίτη (Ταμπούρης & Ταραμπάνης, 2024, σ. 36–38).

Όπως τονίζει ο ΟΟΣΑ (2003), η ηλεκτρονική διακυβέρνηση βελτιώνει την αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα, συμβάλλει στην επίτευξη συγκεκριμένων πολιτικών αποτελεσμάτων και μπορεί να υποστηρίξει την υλοποίηση στόχων οικονομικής πολιτικής. Επιπλέον, αποτελεί σημαντικό μοχλό διοικητικών μεταρρυθμίσεων και δύναται να ενισχύσει την εμπιστοσύνη μεταξύ κράτους και πολιτών (OECD, 2003, σ. 11–12).

Στο ίδιο πλαίσιο, σύμφωνα με τη νέα Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της χώρας δομείται γύρω από επτά βασικούς στρατηγικούς στόχους. Πρώτον, προτεραιότητα αποτελεί η ασφαλής, γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση όλων των πολιτών στο διαδίκτυο. Δεύτερον, η δημιουργία ενός ψηφιακού κράτους που παρέχει ποιοτικές και ολοκληρωμένες ψηφιακές υπηρεσίες σε κάθε γεγονός της ζωής. Τρίτον, προβλέπεται η συστηματική ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του συνόλου των πολιτών. Τέταρτον, επιδιώκεται η υποστήριξη της μετάβασης των ελληνικών επιχειρήσεων σε ψηφιακά μοντέλα λειτουργίας. Πέμπτον, δίνεται έμφαση στην ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας. Έκτον, προωθείται η παραγωγική αξιοποίηση των δεδομένων του δημοσίου τομέα. Τέλος, έβδομος

στρατηγικός στόχος είναι η ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της οικονομίας (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σ. 19).

2.3. Μοντέλα σχέσεων e-Government

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν είναι ενιαία διαδικασία, αλλά ένα σύνολο λειτουργιών που αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι οργανισμοί αξιοποιούν τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών για την παροχή υπηρεσιών, την ενίσχυση της συμμετοχής και τη βελτίωση της διοίκησης (Irani, Love & Montazemi, 2007).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αποτελεί απλώς την ψηφιοποίηση υφιστάμενων διοικητικών διαδικασιών, αλλά συνιστά έναν σταδιακό μετασχηματισμό των σχέσεων μεταξύ κράτους, πολιτών και διοικητικών δομών. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη θεωρητική σημασία παρουσιάζει ένα μοντέλο ανάπτυξης τεσσάρων σταδίων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που προτείνουν οι Layne και Lee (2001), το οποίο περιγράφει την εξελικτική πορεία προς ένα πλήρως λειτουργικό σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί εξελικτικό και όχι στιγμιαίο φαινόμενο, καθώς απαιτεί την παράλληλη ωρίμανση τεχνολογικών υποδομών, οργανωτικών δομών και διοικητικών διαδικασιών (Layne & Lee, 2001, σ. 123–124).

Σύμφωνα με τους Markellos et al. (2007), « η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να διακριθεί σε τρεις βασικές κατηγορίες σχέσεων: Government-to-Citizen (G2C), Government-to-Business (G2B) και Government-to-Government (G2G), που αφορούν αντίστοιχα τις συναλλαγές κράτους-πολιτών, κράτους-επιχειρήσεων και συνεργασίες μεταξύ δημόσιων φορέων. Πιο πρόσφατα, προτείνεται και μια τέταρτη κατηγορία, η Government-to-Employees (G2E), η οποία αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται προς τους ίδιους τους εργαζόμενους στο Δημόσιο» (Markellos et al., 2007, σ. 70-71).

Η πρώτη μορφή η G2C (Government to Citizen), περιλαμβάνει τις υπηρεσίες του κράτους προς τους πολίτες, όπως ενημέρωση, ηλεκτρονικές αιτήσεις, πληρωμές και πρόσβαση σε διοικητικά έγγραφα. Η δεύτερη μορφή η G2B (Government to Business), καλύπτει την αλληλεπίδραση κράτους–επιχειρήσεων, όπως φορολογικές υποχρεώσεις, προμήθειες. Η τρίτη μορφή, G2G (Government to Government), αναφέρεται στην ηλεκτρονική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ δημόσιων φορέων.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τους Pappa & Stergioulas (2006) το μοντέλο G2C εστιάζει στη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω μιας προσέγγισης προσανατολισμένης στον χρήστη, η οποία μετατοπίζει τη

δημόσια διοίκηση από το παραδοσιακό «διοικητικό κράτος» σε ένα «κράτος παροχής υπηρεσιών». Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι οι υπηρεσίες G2C οργανώνονται με βάση τις ανάγκες της καθημερινής ζωής των πολιτών και όχι τη δομή των δημόσιων φορέων, επιτρέποντας την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών μέσω one-stop shops και ενιαίων κυβερνητικών πυλών (Pappa, D., & Stergioulas, L. K., 2006, σ. 3).

Παράλληλα, το μοντέλο C2G αφορά την αντίστροφη ροή επικοινωνίας, όπου οι πολίτες δεν λειτουργούν μόνο ως αποδέκτες υπηρεσιών αλλά ως ενεργοί συμμετέχοντες στη δημόσια διοίκηση. Σύμφωνα με τους Pappa και Stergioulas (2006), οι τεχνολογίες e-Government διευκολύνουν την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση πολιτικών, στην παροχή ανατροφοδότησης και στη λήψη αποφάσεων, ενισχύοντας τη δημοκρατική λειτουργία του κράτους.

Η αποτελεσματική λειτουργία των μοντέλων G2C και C2G προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ισχυρού πλαισίου G2G, το οποίο βασίζεται στη διαλειτουργικότητα των δημόσιων οργανισμών. Η διαλειτουργικότητα περιλαμβάνει τεχνικές, σημασιολογικές και οργανωσιακές διαστάσεις και αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την παροχή «joined-up» υπηρεσιών που αποκρύπτουν την πολυπλοκότητα της διοικητικής δομής από τον πολίτη (Pappa, D., & Stergioulas, L. K., 2006, σ. 4).

Τέλος, οι Pappa και Stergioulas (2006) επεκτείνουν στο μοντέλο Citizen-to-Citizen (C2C) στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής συμμετοχής (e-Participation). Μέσω της ανάπτυξης εικονικών κυβερνητικών χώρων, οι πολίτες μπορούν να επικοινωνούν, να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν απόψεις, ενισχύοντας τόσο την κοινωνική συνοχή όσο και τη συλλογική συμμετοχή στη δημόσια ζωή.

2.4 Οφέλη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Στην ελληνική πραγματικότητα, τα οφέλη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποτυπώνονται και σε εθνικό επίπεδο πολιτικής, όπως στο Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021–2027», το οποίο στοχεύει στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και στη διεύρυνση της πρόσβασης σε σύγχρονες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σ. 1–3). *Το συγκεκριμένο πρόγραμμα λειτουργεί ως το βασικό στρατηγικό πλαίσιο ψηφιακής πολιτικής της χώρας, καθώς κατηγοριοποιεί τους στόχους σε τρεις διακριτές προτεραιότητες, οι οποίες είναι οι εξής:*

1. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα
2. Η ενίσχυση της συνδεσιμότητας με ευρυζωνική πρόσβαση υψηλών ταχυτήτων
3. Και η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων

ώστε να καταλήξουμε στα επιθυμητά αποτελέσματα στο πλαίσιο της υλοποίησης της οικοδόμησης της “Ψηφιακής Ελλάδας”.

Στο πλαίσιο αυτό, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό μέσο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, καθώς συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και στην ενίσχυση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Σύμφωνα με τους Indihar Stemberger και Jaklic (2007), η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ενισχύει τον προσανατολισμό της δημόσιας διοίκησης προς τον πολίτη, καθώς βασικός στόχος των παρεμβάσεων είναι η παροχή υπηρεσιών με πιο φιλικό, γρήγορο και διαφανή τρόπο.

Πέρα από τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, ένα ακόμη σημαντικό όφελος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. Η αυξημένη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών δημιουργεί πιέσεις από πολίτες, επιχειρήσεις και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς για μεγαλύτερο έλεγχο των δημόσιων οργανισμών και σαφέστερους κανόνες λειτουργίας (J.R. Gil-Garcia, I.J. Martinez-Moyano, 2007, σ. 271).

Παράλληλα, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται και στη διάσταση της οικονομικής αποδοτικότητας. Σύμφωνα με εκτίμηση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η καθολική χρήση διαδικασιών ηλεκτρονικών δημοσίων συμβάσεων από τις δημόσιες διοικήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης θα μπορούσε να οδηγήσει σε εξοικονόμηση τουλάχιστον 100 δισ. ευρώ ετησίως, ενώ η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα μπορούσε να μειώσει το κόστος κατά 15% έως 20% (European Commission, 2012, όπως αναφέρεται στο Davies, 2015, σ. 4). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση των διοικητικών βαρών για πολίτες και επιχειρήσεις, καθώς επιτρέπει την ταχύτερη ολοκλήρωση διαδικασιών και την επαναχρησιμοποίηση δεδομένων που έχουν ήδη υποβληθεί (Davies, 2015, σ. 4).

Τα παραπάνω ευρήματα συνοψίζουν τη συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όχι μόνο ως τεχνολογικής καινοτομίας, αλλά και ως εργαλείου διοικητικής και οικονομικής μεταρρύθμισης, καθώς «η αποδοτική και αποτελεσματική ηλεκτρονική διακυβέρνηση υποδηλώνει ότι οι κυβερνήσεις θα επιτύχουν οικονομίες κλίμακας, θα μειώσουν το κόστος και θα παρέχουν υπηρεσίες προς τους χρήστες με τη στήριξη της τεχνολογίας» (Bertot et al., 2008, σ. 1).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διεθνείς Τάσεις & Πολιτικές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

3.1. Εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα

Η εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα εντάσσεται στο ευρύτερο ευρωπαϊκό πλαίσιο στρατηγικών για την Κοινωνία της Πληροφορίας και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης μέσω των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Όπως επισημαίνουν οι Hahamis, Iles και Healy (2005), η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα συνδέθηκε άμεσα με τις πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ειδικότερα με τα προγράμματα eEurope 2002 και eEurope 2005, τα οποία έθεσαν ως βασικούς στόχους τη διάδοση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, την ενίσχυση της πρόσβασης στο διαδίκτυο και τη βελτίωση της διοικητικής αποδοτικότητας.

Η διεθνής βιβλιογραφία προσεγγίζει την εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως μια σταδιακή και εξελικτική διαδικασία. Οι Layne και Lee (2001) προτείνουν ένα τετρασταδιακό μοντέλο ανάπτυξης, το οποίο περιλαμβάνει: (α) την απλή διαδικτυακή παρουσία πληροφοριών, (β) την παροχή ηλεκτρονικών συναλλαγών, (γ) την κάθετη διασύνδεση των υπηρεσιών και (δ) την οριζόντια ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται ευρέως για την αποτίμηση της ωριμότητας των συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Στην ελληνική περίπτωση, οι Hahamis et al. (2005) επισημαίνουν ότι, παρά την ύπαρξη εθνικών στρατηγικών και τη διαθεσιμότητα ευρωπαϊκής χρηματοδότησης, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση παρέμεινε για μεγάλο χρονικό διάστημα στο στάδιο της απλής παροχής πληροφοριών, ιδίως σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης. Οι συγγραφείς τονίζουν ότι η Ελλάδα κατέγραφε ιδιαίτερα χαμηλές επιδόσεις σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά τη διείσδυση του διαδικτύου, την ευρυζωνική πρόσβαση και τη συνολική ψηφιακή ετοιμότητα. Στο ίδιο πλαίσιο, τονίζεται ότι οι περισσότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που αναπτύχθηκαν κατά την περίοδο του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης βρίσκονταν σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, περιοριζόμενες κυρίως στην παροχή πληροφοριακού περιεχομένου, χωρίς να υποστηρίζουν ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές συναλλαγές ή ουσιαστική διαλειτουργικότητα μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων των δημόσιων φορέων (Hahamis et al., 2005, σσ. 188–189).

Σημαντική εξαίρεση αποτέλεσε η ανάπτυξη Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), τα οποία λειτούργησαν ως μηχανισμοί «one-stop government», δηλαδή ως ένα ολοκληρωμένο διοικητικό μοντέλο παροχής δημόσιων υπηρεσιών που εστιάζει στην ενοποίηση και τον συντονισμό των υπηρεσιών από την οπτική γωνία του πολίτη (Wimmer & Tambouris, 2002, σσ. 1–2). Η προσέγγιση του one-stop government αποσκοπεί στη δυνατότητα πρόσβασης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες μέσω ενός ενιαίου σημείου επαφής, ανεξαρτήτως του πλήθους ή της οργανωτικής διάρθρωσης των εμπλεκόμενων φορέων, περιορίζοντας τη διοικητική πολυπλοκότητα και τη γραφειοκρατική επιβάρυνση.

Σε μεταγενέστερο στάδιο, η ευρωπαϊκή πολιτική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση διευρύνθηκε και εμβαθύνθηκε μέσω νέων στρατηγικών και προγραμμάτων. Η Ψηφιακή Ατζέντα για την Ευρώπη, καθώς και τα διαδοχικά eGovernment Action Plans, έθεσαν στο επίκεντρο την παροχή διαδραστικών, διαλειτουργικών και φιλικών προς τον χρήστη ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, προωθώντας βασικές αρχές όπως η αρχή «μόνον άπαξ», η διαλειτουργικότητα, η ψηφιακή ασφάλεια και η προστασία των προσωπικών δεδομένων (European Commission, 2016, σσ. 3–6).

Τα ευρωπαϊκά πλαίσια και προγράμματα εξελίχθηκαν σημαντικά μετά τα πρώτα σχέδια eEurope, με την υιοθέτηση πιο ολοκληρωμένων και στοχευμένων παρεμβάσεων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Το Πρόγραμμα «Ψηφιακή Ευρώπη» αποτελεί ένα κεντρικό χρηματοδοτικό εργαλείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο στοχεύει στην ενίσχυση του ψηφιακού μετασχηματισμού της κοινωνίας, της οικονομίας και των δημόσιων διοικήσεων μέσω επενδύσεων σε ψηφιακές υποδομές, προηγμένες τεχνολογίες και την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων (European Commission, 2021, σσ. 1–2).

Στο ίδιο στρατηγικό πλαίσιο εντάσσεται και η Ανακοίνωση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 25ης Απριλίου 2018, με τίτλο «Προς έναν κοινό ευρωπαϊκό χώρο δεδομένων», η οποία υπογραμμίζει τη σημασία της υιοθέτησης νέων μέτρων ως βασικό βήμα για τη δημιουργία ενός κοινού ευρωπαϊκού χώρου δεδομένων. Η πρωτοβουλία αυτή στοχεύει στη διαμόρφωση ενός ψηφιακού χώρου απρόσκοπτης πρόσβασης σε δεδομένα σε ευρωπαϊκή κλίμακα, ικανού να υποστηρίξει την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών που βασίζονται στη χρήση δεδομένων, ενισχύοντας παράλληλα τη διαλειτουργικότητα, την καινοτομία και τη βελτίωση των δημόσιων πολιτικών και υπηρεσιών (European Commission, 2018, σ. 3).

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση προώθησε την Ενιαία Ψηφιακή Θύρα με στόχο τη δημιουργία μιας ενιαίας πύλης πρόσβασης σε πληροφορίες και διοικητικές διαδικασίες για πολίτες και επιχειρήσεις, μειώνοντας τα γραφειοκρατικά εμπόδια και προάγοντας την ολοκλήρωση των διεθνών ηλεκτρονικών υπηρεσιών στο εσωτερικό της ΕΕ (European Parliament & Council, 2018, σ. 3,14). Η αρχή «once-only» δηλαδή «μόνον άπαξ», που ενσωματώνεται σε τέτοιες πρωτοβουλίες, επιτρέπει στους

χρήστες να παρέχουν τα ίδια δεδομένα στις δημόσιες αρχές μόνο μία φορά, μειώνοντας την επανάληψη και τον διοικητικό φόρτο. (European Parliament & Council, 2018, σ. 9).

Σε πιο πρόσφατη φάση, η ευρωπαϊκή πολιτική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ενισχύθηκε περαιτέρω μέσω της θεσμοθέτησης μηχανισμών που αποσκοπούν στη συστηματική προώθηση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων των κρατών-μελών. Ενδεικτικά, στο πλαίσιο του Κανονισμού για την Ενιαία Ψηφιακή Θύρα, προβλέπεται η δημιουργία της Πύλης της Διαλειτουργικής Ευρώπης (Interoperable Europe Portal), η οποία λειτουργεί ως ενιαίο σημείο εισόδου για πληροφορίες, τεχνικές λύσεις και βέλτιστες πρακτικές που αφορούν τη διασυνοριακή διαλειτουργικότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών (European Parliament & Council, 2018, σσ. 15–16).

Η εν λόγω πύλη αποσκοπεί στην ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων φορέων, παρέχοντας πρόσβαση σε λύσεις διαλειτουργικότητας, καθώς και μηχανισμούς ανταλλαγής γνώσης και εμπειριών μεταξύ των εμπλεκόμενων διοικήσεων. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στη συμμόρφωση με το πλαίσιο προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, γεγονός που αναδεικνύει τη μετάβαση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από αποσπασματικές ψηφιακές εφαρμογές σε ολοκληρωμένα και διαλειτουργικά διοικητικά συστήματα (European Parliament & Council, 2018, σ. 3).

Συνολικά, η πορεία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα επηρεάστηκε καθοριστικά από τις ευρωπαϊκές στρατηγικές και τα θεσμικά πλαίσια που προωθήθηκαν διαχρονικά, συμβάλλοντας σταδιακά στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Παρά τις αρχικές δυσκολίες και τις καθυστερήσεις στην υλοποίηση ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών, η έμφαση που δόθηκε τα τελευταία χρόνια στη διαλειτουργικότητα, στη διαχείριση των δεδομένων και στη βελτίωση της εμπειρίας του πολίτη διαμόρφωσε ένα πιο συνεκτικό πλαίσιο ψηφιακής διακυβέρνησης. Οι εξελίξεις αυτές δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την περαιτέρω ενίσχυση του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης

3.2 Ευρωπαϊκές στρατηγικές

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αντιμετώπισε την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως βασικό εργαλείο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 2000, στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής για την Κοινωνία της Πληροφορίας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των κρατών-μελών. Οι πρώτες ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες, όπως τα προγράμματα eEurope 2002 και eEurope

2005, στόχευαν κυρίως στην παροχή βασικών δημόσιων υπηρεσιών μέσω διαδικτύου, στη διεύρυνση της πρόσβασης στις ψηφιακές υποδομές και στην καθιέρωση μηχανισμών συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) μεταξύ των κρατών-μελών (European Commission, 2000 · European Commission, 2005).

Στην ανακοίνωση “The Role of eGovernment for Europe’s Future”, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τονίζει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν περιορίζεται στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, αλλά συνιστά μέσο βελτίωσης της διακυβέρνησης, της αποδοτικότητας και της σχέσης κράτους–πολίτη (European Commission, 2003, σ. 7). Δίνεται έμφαση στην ανάγκη για διαφάνεια, ποιοτικές υπηρεσίες και προσβασιμότητα για όλους τους πολίτες, ανεξαρτήτως κοινωνικών ή γεωγραφικών περιορισμών.

Η ευρωπαϊκή προσέγγιση εξελίχθηκε περαιτέρω με το i2010 eGovernment Action Plan, το οποίο εισήγαγε μια πιο ολοκληρωμένη στρατηγική για τη χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών στον δημόσιο τομέα. Το σχέδιο αυτό καθορίζει πέντε τομείς προτεραιότητας, οι οποίοι είναι οι εξής : πρόσβαση για όλους, αυξημένη αποτελεσματικότητα, υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με ισχυρό αντίκτυπο, εφαρμογή εργαλείων-κλειδιών και η αυξημένη συμμετοχή στη δημοκρατική διαδικασία λήψης αποφάσεων (European Commission, 2006). Στο πλαίσιο της προτεραιότητας της «πρόσβασης για όλους», αναδεικνύεται ιδιαίτερα η έννοια της ηλεκτρονικής ένταξης (e-inclusion), η οποία συνδέεται άμεσα με την επιδίωξη μιας κοινωνίας της πληροφορίας χωρίς αποκλεισμούς. Η ηλεκτρονική ένταξη αφορά την εξάπλωση της κοινωνίας της πληροφορίας σε όλους, δηλαδή μιας κοινωνίας η οποία εγγυάται σε όλους, σε λογικές τιμές, την ίδια πρόσβαση στις ΤΠΕ και την ίδια διαθεσιμότητα. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς στοχεύει στην εφαρμογή συστημάτων που θα επιτρέπουν σε άτομα με αναπηρίες και σε ηλικιωμένα άτομα να έχουν εύκολη και ισότιμη πρόσβαση στις υπηρεσίες της κοινωνίας της πληροφορίας (European Commission, 2006, σ. 5).

Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στη Διακήρυξη της Malmö, η οποία καθόρισε τέσσερις βασικές πολιτικές προτεραιότητες για τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις σε ορίζοντα πενταετίας. Οι προτεραιότητες αυτές αφορούν, αφενός, την ενδυνάμωση πολιτών και επιχειρήσεων μέσω υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σχεδιασμένων με βάση τις ανάγκες των χρηστών, τη διαφάνεια και τη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία χάραξης πολιτικής, αφετέρου τη διευκόλυνση της κινητικότητας στην Ενιαία Αγορά μέσω απρόσκοπτων ψηφιακών υπηρεσιών. Παράλληλα, η Διακήρυξη τονίζει τη σημασία της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων διοικήσεων, μέσω της μείωσης του διοικητικού φόρτου, της βελτίωσης των οργανωσιακών διαδικασιών και της προώθησης μιας βιώσιμης οικονομίας χαμηλών εκπομπών άνθρακα. Τέλος, υπογραμμίζεται ότι η υλοποίηση των παραπάνω προτεραιοτήτων προϋποθέτει τη

δημιουργία των κατάλληλων βασικών υποδομών και την ύπαρξη αναγκαίων νομικών και τεχνικών προϋποθέσεων (Malmö Declaration, 2009, όπως αναφέρεται στο European Commission, 2010, σ. 3).

Στο ίδιο πλαίσιο, το European eGovernment Action Plan 2011–2015 εξειδικεύει τις ευρωπαϊκές στρατηγικές, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην υποστήριξη της Ενιαίας Αγοράς μέσω της ανάπτυξης απρόσκοπτων, διασυνοριακών ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τις επιχειρήσεις. Προς αυτή την κατεύθυνση, αναδεικνύονται οι πρωτοβουλίες SPOCS και PEPPOL, οι οποίες στοχεύουν στη μείωση των διοικητικών εμποδίων και στην απλοποίηση των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διασυνοριακή παροχή υπηρεσιών και τις δημόσιες προμήθειες. Το SPOCS υποστηρίζει την ανάπτυξη μιας νέας γενιάς ενιαίων σημείων επαφής και ηλεκτρονικών διοικητικών διαδικασιών, ενώ το PEPPOL προωθεί την υλοποίηση διαλειτουργικών λύσεων ηλεκτρονικών δημόσιων προμηθειών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Σύμφωνα με το Σχέδιο Δράσης, οι πρωτοβουλίες αυτές συμβάλλουν στη μείωση του διοικητικού φόρτου, στην ενίσχυση της διαφάνειας και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, διευκολύνοντας παράλληλα τη λειτουργία των επιχειρήσεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Commission, 2010).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, στο πλαίσιο της στρατηγικής της για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα, υιοθέτησε το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016–2020, το οποίο αποσκοπεί στη συνένωση και τον συντονισμό των προσπαθειών των κρατών-μελών για τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων διοικήσεων.

Το Σχέδιο Δράσης διαπνέεται από ένα κοινό μακροπρόθεσμο όραμα, σύμφωνα με το οποίο: «Έως το 2020, οι δημόσιες διοικήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ευρωπαϊκή Ένωση πρέπει να είναι ανοικτοί, αποδοτικοί και χωρίς αποκλεισμούς, παρέχοντας σε όλους τους πολίτες και σε όλες τις επιχειρήσεις στην ΕΕ εξατομικευμένες, φιλικές προς τον χρήστη, διατεματικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, χωρίς σύνορα. Εφαρμόζονται καινοτόμες προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και των επιχειρήσεων. Οι δημόσιες διοικήσεις αξιοποιούν τις ευκαιρίες που προσφέρει το νέο ψηφιακό περιβάλλον για τη διευκόλυνση των συναλλαγών τους τόσο με τους ενδιαφερόμενους φορείς όσο και μεταξύ τους» (European Commission, 2016, σ. 2). Το εν λόγω όραμα αποτυπώνει τη μετάβαση από τα παραδοσιακά γραφειοκρατικά πρότυπα σε ένα μοντέλο ψηφιακής δημόσιας διοίκησης που εστιάζει στον πολίτη, τη διαλειτουργικότητα, την καινοτομία και τη διασυνοριακή παροχή υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο των πρωτοβουλιών που προβλέπονται από το Σχέδιο Δράσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, καθορίζεται ένα σύνολο βασικών αρχών, οι οποίες θα πρέπει να διέπουν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των ψηφιακών δημόσιων πολιτικών και υποστηρίζονται σθεναρά από τους εμπλεκόμενους φορείς. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν τον εξ ορισμού ψηφιακό χαρακτήρα των δημόσιων υπηρεσιών (*digital by default*), την αρχή «μόνον άπαξ», σύμφωνα με την οποία οι πολίτες και οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να υποβάλλουν επανειλημμένα τα ίδια στοιχεία στη δημόσια διοίκηση, την κατάργηση των αποκλεισμών και την καθολική προσβασιμότητα, καθώς και τον ανοικτό χαρακτήρα και τη διαφάνεια στη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον εξ ορισμού διασυνοριακό χαρακτήρα των ψηφιακών υπηρεσιών, στον εξ ορισμού διαλειτουργικό χαρακτήρα των πληροφοριακών συστημάτων και, τέλος, στην αξιοπιστία και την ασφάλεια, ως προϋποθέσεις για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των χρηστών και την ευρεία υιοθέτηση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (European Commission, 2016, σ. 3).

Παράλληλα, η Διακήρυξη του Tallinn (2017) επιβεβαίωσε τη δέσμευση των κρατών-μελών για την ανάπτυξη ποιοτικών, ασφαλών και αξιόπιστων ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, τονίζοντας τη σημασία της εμπιστοσύνης, της προστασίας προσωπικών δεδομένων και της ασφαλούς ηλεκτρονικής ταυτοποίησης (eIDAS) στις ψηφιακές συναλλαγές (European Commission, 2017, σ. 5).

Οι ευρωπαϊκές αυτές στρατηγικές αποτέλεσαν το θεσμικό πλαίσιο εντός του οποίου διαμορφώθηκαν και οι εθνικές πολιτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συμπεριλαμβανομένης της ελληνικής περίπτωσης.

3.3 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως εργαλείο καλής διακυβέρνησης

Η έννοια της καλής διακυβέρνησης (*good governance*) αποτελεί κεντρικό άξονα των σύγχρονων δημόσιων πολιτικών, καθώς συνδέεται με την ανάγκη για διαφάνη, αποτελεσματική και συμμετοχική άσκηση της δημόσιας εξουσίας. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, η καλή διακυβέρνηση θεμελιώνεται σε βασικές αρχές όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αποδοτικότητα, η συμμετοχή των πολιτών και η ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών (OECD, 2003). Στο πλαίσιο αυτό, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναδεικνύεται ως κρίσιμο εργαλείο ενίσχυσης της καλής διακυβέρνησης στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης.

Όπως χαρακτηριστικά επισημαίνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «η ηλεκτρονική διακυβέρνηση προσφέρει στον δημόσιο τομέα τη δυνατότητα να διατηρήσει και να ενισχύσει την ορθή διακυβέρνηση στην κοινωνία της γνώσης», γεγονός που προϋποθέτει έναν ανοικτό και διαφανή δημόσιο τομέα, έναν δημόσιο τομέα στην υπηρεσία όλων των πολιτών και έναν παραγωγικό δημόσιο τομέα που αξιοποιεί αποτελεσματικά τους δημόσιους πόρους (European Commission, 2003, σ. 9). Τα στοιχεία αυτά συνοψίζουν τις βασικές διαστάσεις της καλής διακυβέρνησης, όπως αυτές υποστηρίζονται μέσω της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν περιορίζεται στη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας, αλλά επεκτείνεται και στην ενίσχυση της δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών.

Επιπλέον, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στην ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στη δημόσια ζωή. Μέσω ψηφιακών εργαλείων, όπως οι ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις, οι πλατφόρμες συμμετοχής και οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης, οι πολίτες μπορούν να εκφράζουν απόψεις, να συμμετέχουν στη διαμόρφωση πολιτικών και να ασκούν κοινωνικό έλεγχο στη διοίκηση (OECD, 2005, σ. 51). Με τον τρόπο αυτό, η δημόσια διοίκηση μεταβαίνει από ένα παραδοσιακό, ιεραρχικό μοντέλο σε ένα πιο ανοικτό και συμμετοχικό μοντέλο διακυβέρνησης.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει αποδειχθεί ότι επιφέρει ουσιαστικές θετικές επιδράσεις στην καθημερινή ζωή των πολιτών, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής και ενισχύοντας τα δικαιώματά τους. Μέσω της αυξημένης πρόσβασης σε πληροφορίες που παρέχουν οι δημόσιες αρχές, οι πολίτες αποκτούν πληρέστερη εικόνα για τον τρόπο λήψης αποφάσεων και τη διαχείριση των δημόσιων πόρων, γεγονός που συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της ανοικτής διακυβέρνησης. Παράλληλα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ενδυναμώνει τη δημοκρατική διαδικασία, καθώς διευκολύνει την άμεση επικοινωνία μεταξύ πολιτών και φορέων χάραξης πολιτικής μέσω εργαλείων ηλεκτρονικής συμμετοχής, όπως οι διαδικτυακές διαβουλεύσεις, τα ηλεκτρονικά φόρουμ και οι ψηφιακές πλατφόρμες συμμετοχής. Η ανάπτυξη ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών πυλών εξυπηρέτησης, που συγκεντρώνουν πληροφορίες και υπηρεσίες με βάση κρίσιμα «γεγονότα ζωής», σε συνδυασμό με την ενσωμάτωση μηχανισμών ηλεκτρονικής ταυτοποίησης και πληρωμών, συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας και στη βελτίωση της προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, επισημαίνεται η ανάγκη περαιτέρω ανάπτυξης εναλλακτικών καναλιών πρόσβασης και ειδικών ψηφιακών υπηρεσιών, προκειμένου να διασφαλιστεί η καθολική συμμετοχή και να αποφευχθούν φαινόμενα ψηφιακού αποκλεισμού, ιδίως για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (European Commission, 2003, σ. 15-16). Χαρακτηριστικά αναφέρεται «Πρέπει να ενισχυθεί η πολυπλατφορμική πρόσβαση χωρίς αποκλεισμούς υπό τα εθνικά σχέδια δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, συνοδευόμενη από τη στήριξη της ανταλλαγής των βέλτιστων πρακτικών» (European Commission, 2003, σ. 15).

Πέραν των άμεσων ωφελειών για την καθημερινότητα των πολιτών, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει και σημαντικές θεσμικές επιπτώσεις στη λειτουργία του κράτους.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει ως αποτελεσματικό εργαλείο καταπολέμησης της διαφθοράς και ενίσχυσης της διαφάνειας στη δημόσια διοίκηση. Χώρες από την Αμερική, την Ασία και την Ευρώπη έχουν καταγράψει θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ιδίως σε τομείς όπως η φορολογική διοίκηση και οι δημόσιες συμβάσεις, όπου παραδοσιακά παρατηρούνται αυξημένα φαινόμενα διαφθοράς. Παρότι η πλήρης αποτίμηση του αντίκτυπου των πρωτοβουλιών που βασίζονται στις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, υπάρχουν σαφείς ενδείξεις ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να προάγουν τη διαφάνεια και να περιορίσουν τη διαφθορά. Ειδικότερα, η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συμβάλλει στην παροχή πληροφοριών σχετικά με τους κανόνες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και τα δικαιώματα των πολιτών, στη δημοσιοποίηση κυβερνητικών αποφάσεων και δράσεων, στην ενίσχυση του ελέγχου των δημόσιων δαπανών, στη διάχυση στοιχείων για την απόδοση των δημόσιων οργανισμών, καθώς και στο άνοιγμα κρίσιμων διοικητικών διαδικασιών, όπως οι φορολογικές συναλλαγές και η αδειοδότηση. Παράλληλα, διευκολύνεται η δημοσιοποίηση στοιχείων που αφορούν τον έλεγχο περιουσιακών στοιχείων και ενδεχόμενων φαινομένων διαφθοράς αιρετών και δημοσίων λειτουργών (Bhatnagar, 2003; Shim & Eom, 2008, όπως αναφέρονται στο Bertot et al., 2010, σ. 265–267).

Η σύγχρονη βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν θα πρέπει να αξιολογείται αποκλειστικά με βάση κριτήρια αποδοτικότητας και μείωσης κόστους, καθώς μια τέτοια προσέγγιση αντλεί κυρίως από τις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και ενδέχεται να υποβαθμίζει τη δημόσια και κοινωνική διάσταση της διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτό, προτείνεται η υιοθέτηση της προσέγγισης της «δημόσιας αξίας», σύμφωνα με την οποία η επιτυχία των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα κρίνεται από τον βαθμό στον οποίο συμβάλλουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης, της ισότητας, της δικαιοσύνης και της νομιμοποίησης της κρατικής δράσης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, επομένως, μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο καλής διακυβέρνησης μόνο όταν λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικές και πολιτικές επιπτώσεις της ψηφιακής μετάβασης και αποφεύγει τη δημιουργία νέων ανισοτήτων, όπως ο ψηφιακός αποκλεισμός, που ενδέχεται να υπονομεύσουν τη δημοκρατική ισότητα και τη συλλογική αξία των δημόσιων υπηρεσιών (Cordella & Bonina, 2012, σ. 512–518).

3.4 Οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις στις χώρες του OECD

Στις χώρες του OECD, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αποτελεί βασικό εργαλείο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης, ωστόσο η εφαρμογή της συνοδεύεται από σημαντικές οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις. Οι προκλήσεις αυτές σχετίζονται με τον ταχύ ρυθμό των τεχνολογικών εξελίξεων, την ικανότητα προσαρμογής των δημόσιων οργανισμών και τον κίνδυνο διεύρυνσης κοινωνικών και ψηφιακών ανισοτήτων. Όπως επισημαίνεται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025, «οι ψηφιακές τεχνολογίες και τα σχετικά μοντέλα δημιουργίας υπηρεσιών εξελίσσονται με ταχύτητες που υπερβαίνουν κατά πολύ τις δυνατότητες προσαρμογής των κρατών», γεγονός που καθιστά τον ψηφιακό μετασχηματισμό κρίσιμο παράγοντα τόσο για την οικονομική ανταγωνιστικότητα όσο και για την κοινωνική συνοχή (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σ. 30). Παράλληλα, η ίδια πηγή επισημαίνει ότι η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε κοινωνικό αποκλεισμό, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για «επιτάχυνση του ψηφιακού εγγραμματισμού, ιδιαίτερα για τις ευάλωτες πληθυσμιακά ομάδες», ώστε να αμβλυνθούν οι κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σ. 108).

Οι διαπιστώσεις αυτές ευθυγραμμίζονται με το OECD Digital Government Policy Framework, στο οποίο τονίζεται ότι η υιοθέτηση πολιτικών «digital by default» (ψηφιακά εξ ορισμού) χωρίς μέριμνα για την ψηφιακή συμπερίληψη ενδέχεται να ενισχύσει τις ανισότητες, καθιστώντας αναγκαία μια ανθρωποκεντρική και πολυκαναλική προσέγγιση στην παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών (OECD, 2020, σ. 10).

Ένα επιπλέον κρίσιμο ζήτημα που αναδεικνύεται στις χώρες του OECD αφορά τις οργανωτικές και θεσμικές προκλήσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης, και ειδικότερα τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης σε αποσπασματικές δομές («silos»), οι οποίες δυσχεραίνουν τον συντονισμό και την αποτελεσματική υλοποίηση έργων ψηφιακού μετασχηματισμού. Στην περίπτωση της Ελλάδας, ο OECD αναγνωρίζει ότι η ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης αποτέλεσε σημαντικό βήμα προόδου για την ενίσχυση της κεντρικής καθοδήγησης, της στρατηγικής εποπτείας και της χρηματοδότησης των έργων ψηφιακής διακυβέρνησης. Ωστόσο, παρά τις θεσμικές μεταρρυθμίσεις, η λειτουργία των εμπλεκόμενων μονάδων και φορέων εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από κατακερματισμό, περιορισμένη διαλειτουργική συνεργασία και ανεπαρκή σαφήνεια ρόλων και αρμοδιοτήτων, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά τον κύκλο ζωής των έργων ΤΠΕ, από τον σχεδιασμό έως την υλοποίηση και την προμήθεια (OECD, 2022, σ. 62).

Οι παρατηρήσεις αυτές αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης, όπου οργανισμοί όπως ο e-ΕΦΚΑ καλούνται να διαχειριστούν σύνθετες διοικητικές διαδικασίες, πολλαπλά πληροφοριακά συστήματα και υψηλές απαιτήσεις διαλειτουργικότητας. Η άνιση ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών και η περιορισμένη διαλειτουργικότητα μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων συνιστούν σημαντικά εμπόδια για την παροχή ολοκληρωμένων και αποτελεσματικών ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών (OECD, 2020, σσ. 8-10).

Τέλος, σύμφωνα με τον OECD, οι δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν τον βασικότερο μηχανισμό μέσω του οποίου οι πολίτες διαμορφώνουν αντιλήψεις για την αποτελεσματικότητα και την αξιοπιστία της Δημόσιας Διοίκησης, γεγονός που καθιστά την ποιότητα της παροχής τους κρίσιμο παράγοντα για την εμπιστοσύνη προς το κράτος. Το επίπεδο ικανοποίησης από τις δημόσιες υπηρεσίες συνδέεται άμεσα με τα επίπεδα εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση, καθώς οι πολίτες αξιολογούν τη δημόσια πολιτική κυρίως μέσα από τις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις με διοικητικούς φορείς και οργανισμούς, ενώ η πρόσβαση, η ποιότητα και η ανταπόκριση των υπηρεσιών επηρεάζουν τη θεσμική νομιμοποίηση και την αποδοχή μεταρρυθμίσεων, ιδίως σε περιόδους οικονομικών και κοινωνικών πιέσεων (OECD, 2017, σσ. 47-49).

Συνολικά, οι οικονομικές και κοινωνικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι χώρες του OECD αναδεικνύουν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν μπορεί να αντιμετωπίζεται ως μια καθαρά τεχνολογική παρέμβαση. Αντιθέτως, προϋποθέτει μια ολοκληρωμένη και ανθρωποκεντρική προσέγγιση, η οποία συνδυάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό με πολιτικές κοινωνικής ένταξης, ενίσχυσης των ψηφιακών δεξιοτήτων και αποκατάστασης της εμπιστοσύνης στους δημόσιους θεσμούς, προκειμένου οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες να συμβάλουν ουσιαστικά τόσο στη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας όσο και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.

3.5 Καινοτομία στον δημόσιο τομέα και μετάβαση στο mobile governance

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα και το πέρασμα σε υπηρεσίες *mobile governance* μπορούν να παρουσιαστούν ως ενιαία συνέχεια του ψηφιακού μετασχηματισμού: οι δημόσιοι οργανισμοί και οι υπάλληλοι καινοτομούν όχι επειδή «τους ζητείται» τυπικά από τον ρόλο τους, αλλά ως πρακτικός τρόπος επίλυσης καθημερινών διοικητικών και πολιτικών προβλημάτων και δημιουργίας δημόσιας αξίας, ακόμη και μέσα σε αντίξοες συνθήκες (Borins, 2014, σ. 7).

Παράλληλα, η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η καινοτομία ολοένα και περισσότερο απαιτεί συνεργασία πέρα από οργανωτικά όρια: σε δείγμα υποψηφιοτήτων για βραβεία καινοτομίας, η συνεργασία εντός κυβέρνησης αυξήθηκε σημαντικά, 58% έναντι 21% στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και η εξωτερική συνεργασία με άλλους φορείς επίσης αυξήθηκε, 65% έναντι 28%, κάτι που υποδηλώνει ότι τα σύγχρονα προβλήματα «σπάνε» τα στεγανά και επιβάλλουν διαλειτουργικές, δικτυωμένες λύσεις (Borins, 2014, σ. 8).

Στην ίδια κατεύθυνση, μεγάλο μέρος των καινοτομιών συνδέεται με τεχνολογική αξιοποίηση και ανασχεδιασμό διαδικασιών (π.χ. σημαντικό ποσοστό περιλαμβάνει χρήση ΤΠΕ και στοιχεία ενδυνάμωσης του πολίτη), ενώ η επιτυχία τους εξαρτάται από το αν ξεπερνιούνται κλασικά εμπόδια όπως η γραφειοκρατική αντίσταση ή η έλλειψη πόρων (Borins, 2014, σσ. 23–24).

Σε αυτό το πλαίσιο «κουμπώνει» φυσικά το *mobile governance* ως επόμενο βήμα: η έκρηξη της χρήσης κινητών συσκευών και η αυξανόμενη κινητικότητα των πολιτών οδηγούν τις κυβερνήσεις να μετακινούνται από το *e-government* σε *m-government*, ακριβώς για να κάνουν τις υπηρεσίες πιο προσβάσιμες (ιδίως σε περιοχές ή ομάδες με περιορισμούς υποδομών) και να υποστηρίξουν πιο άμεσες αλληλεπιδράσεις κράτους–πολίτη. Το *m-government* συμβάλλει θετικά στην οικονομία μέσω της ανάπτυξης ψηφιακών υποδομών, της βελτίωσης των επιχειρηματικών πρακτικών και της ενίσχυσης της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Υπό το πρίσμα αυτό, η υιοθέτηση στρατηγικών *mobile government* αναδεικνύεται ως αναπόφευκτη πορεία για τις σύγχρονες κυβερνήσεις, γεγονός που αποτυπώνεται και στην αυξανόμενη διεθνή εμπειρία χωρών που έχουν ήδη εφαρμόσει ποικίλες υπηρεσίες *m-government*. (Karadimas et al., 2008, σσ. 71–72). Μάλιστα, η λογική του *m-government* οργανώνεται συχνά σε δύο βασικούς τύπους υπηρεσιών: “**push**” (ειδοποιήσεις/υπενθυμίσεις/alerts, κρίσιμη πληροφόρηση) και “**interactive**” (π.χ. *mobile parking*, *mobile ticketing*, αποστολή παραπόνων/προτάσεων), που ενισχύουν την ταχύτητα εξυπηρέτησης και τη συμμετοχή, αλλά προϋποθέτουν σωστό σχεδιασμό για αποδοχή και επίμονη χρήση, καθώς και αντιμετώπιση θεμάτων διαλειτουργικότητας, χρηστικότητας, ιδιωτικότητας και ασφάλειας (Karadimas et al., 2008, σ. 3).

Τέλος, η ελληνική εμπειρία της περιόδου COVID-19 μπορεί να αξιοποιηθεί ως «γέφυρα» που ενώνει την καινοτομία με την κινητή παροχή υπηρεσιών: η κρίση λειτούργησε ως παράθυρο ευκαιρίας για επιτάχυνση της ψηφιοποίησης και κεντρικό συντονισμό, αλλά η εφαρμογή ανέδειξε την κρισιμότητα της εμπιστοσύνης, την πολιτισμική/οργανωσιακή αντίσταση και κυρίως τον κίνδυνο κοινωνικού αποκλεισμού λόγω ψηφιακού αναλφαβητισμού—παράγοντες που μπορούν να υπονομεύσουν τη μετάβαση σε πολίτη-κεντρικό μοντέλο υπηρεσιών, ακόμη και όταν υπάρχει ισχυρή πολιτική βούληση (Karokis-Mavrikos, 2025, σσ. 16–19).

Υπό αυτή την έννοια, το mobile governance δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αλλά βασικό εργαλείο καινοτομίας που ενισχύει την προσβασιμότητα, την εμπειρία του πολίτη και τη διοικητική αποτελεσματικότητα, στοιχεία κρίσιμα για οργανισμούς παροχής κοινωνικών υπηρεσιών, όπως ο e-ΕΦΚΑ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εμπόδια και προκλήσεις στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών

4.1. Τεχνολογικά και οργανωτικά εμπόδια στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Η υιοθέτηση και η αποτελεσματική λειτουργία των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών συναντά σημαντικά τεχνολογικά και οργανωτικά εμπόδια, τα οποία συχνά λειτουργούν συνδυαστικά και επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα, τη διαλειτουργικότητα και τη βιωσιμότητα των ψηφιακών παρεμβάσεων. Σε τεχνολογικό επίπεδο, βασικές προκλήσεις αφορούν την ανομοιογένεια των πληροφοριακών συστημάτων, την παλαιότητα των υφιστάμενων υποδομών και τη δυσκολία ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών σε ήδη λειτουργούντα διοικητικά περιβάλλοντα. Όπως επισημαίνουν οι Solinthonne και Rumyantseva, «οι πολίτες για τη χρήση των υπηρεσιών θα χρειάζονται εξοπλισμό για πρόσβαση στο διαδίκτυο, ενώ το κράτος από την πλευρά του θα χρειάζεται υλικό και εξοπλισμό ώστε να διαχειρίζεται και να διασφαλίζει όλη την πληροφορία που προκύπτει» (Solinthonne & Rumyantseva, 2016, όπως αναφέρεται στο Ταραμπάνης, 2024, σ. 39). Όπως επισημαίνεται στη *Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*, η ύπαρξη κατακεραματισμένων συστημάτων και μη ενοποιημένων μητρώων δυσχεραίνει την απρόσκοπτη ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ δημόσιων φορέων, περιορίζοντας την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών και αυξάνοντας το διοικητικό κόστος (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σσ. 73–75).

Τα παραπάνω ευρήματα ενισχύονται από τη μελέτη των Saleh et al. (2021), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η έλλειψη επαρκών τεχνολογικών υποδομών – όπως σύγχρονο λογισμικό, αξιόπιστες βάσεις δεδομένων και ασφαλή δίκτυα επικοινωνίας – αποτελεί βασικό ανασταλτικό παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ιδιαίτερα σε δημόσιους οργανισμούς με χαμηλό επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας (Saleh et al., 2021, σσ. 8–10).

Παράλληλα με τις τεχνολογικές προκλήσεις, ιδιαίτερη σημασία έχουν και τα οργανωτικά εμπόδια, τα οποία σχετίζονται με τη δομή και τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η λειτουργία των δημόσιων οργανισμών σε απομονωμένα διοικητικά «σιλό», η περιορισμένη συνεργασία και η ασαφής κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων δυσχεραίνουν τον συντονισμό έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Όπως αναδεικνύεται στο πλαίσιο της «Κοινωνίας της Πληροφορίας», η επιτυχής ανάπτυξη και λειτουργία ηλεκτρονικών υπηρεσιών απαιτεί όχι μόνο τεχνολογικές υποδομές, αλλά και κατάλληλες δεξιότητες, διαδικασίες διαχείρισης έργων και κουλτούρα συνεργασίας εντός των δημόσιων οργανισμών (Παρασκευάς,

Ασημακόπουλος & Τριανταφύλλου, 2015, σσ. 69–71).Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικά τεχνολογικά και οργανωτικά εμπόδια στην υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως αυτά προκύπτουν από τη σχετική βιβλιογραφία (Saleh et al., 2021).

Πίνακας : Τεχνολογικά και Οργανωτικά Εμπόδια στην Υιοθέτηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Διάσταση	Κατηγορία Εμποδίων	Περιγραφή Εμποδίων
Οργανωσιακή Κουλτούρα	Στρατηγικός σχεδιασμός	Έλλειψη σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης και μακροπρόθεσμου οράματος για την υλοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
	Συντονισμός και έλεγχος	Ανεπαρκής συντονισμός μεταξύ δημόσιων φορέων και απουσία αποτελεσματικών μηχανισμών ελέγχου και αξιολόγησης.
	Ανθρώπινο δυναμικό	Αντίσταση στην αλλαγή, περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων και έλλειψη κινήτρων και συστημάτων ανταμοιβής.
	Προσαρμοστικότητα	Περιορισμένη ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να προσαρμόζονται σε νέες τεχνολογικές και διοικητικές απαιτήσεις.
Τεχνολογική Διάσταση	Υποδομές ΤΠΕ	Ελλείψεις ή παρωχημένες τεχνολογικές υποδομές, όπως υλικό, λογισμικό, πλατφόρμες και βάσεις δεδομένων.
	Διαλειτουργικότητα	Περιορισμένη ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων μεταξύ δημόσιων οργανισμών λόγω κατακερματισμένων συστημάτων.
	Εκπαίδευση προσωπικού	Ανεπαρκής εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού στις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών.
	Ασφάλεια και εμπιστοσύνη	Ελλείψεις σε θέματα ασφάλειας, προστασίας προσωπικών δεδομένων και χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης των χρηστών.

Πηγή: Προσαρμογή από Saleh et al., 2021

4.2. Κοινωνικό-οικονομικά και θεσμικά εμπόδια

Πέραν των τεχνολογικών και οργανωτικών παραγόντων, η υιοθέτηση και η αποτελεσματική χρήση των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από κοινωνικό-οικονομικά και θεσμικά εμπόδια, τα οποία σχετίζονται τόσο με τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες των πολιτών όσο και με το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα ενότητα εξετάζει τα κοινωνικό-οικονομικά εμπόδια που αφορούν τους πολίτες και το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και τα θεσμικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων.

Σε κοινωνικό-οικονομικό επίπεδο, κυρίαρχο εμπόδιο αποτελεί το ψηφιακό χάσμα, το οποίο εκδηλώνεται μέσα από ανισότητες στην πρόσβαση σε τεχνολογικές υποδομές, στο επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων και στους οικονομικούς πόρους που απαιτούνται για τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Ηλικιωμένοι πολίτες, άτομα χαμηλότερου μορφωτικού ή εισοδηματικού επιπέδου και κάτοικοι αγροτικών ή απομακρυσμένων περιοχών αντιμετωπίζουν συχνά δυσκολίες στην αξιοποίηση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, γεγονός που εντείνει τον κίνδυνο κοινωνικού αποκλεισμού. Παράλληλα, το κόστος πρόσβασης στο διαδίκτυο και ο απαιτούμενος τεχνολογικός εξοπλισμός λειτουργούν αποτρεπτικά για συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες.

Ιδιαίτερη έμφαση στα κοινωνικό-οικονομικά και θεσμικά εμπόδια στην υιοθέτηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών δίνεται από τη μελέτη της Deloroulos (2010), η οποία εξετάζει τις δυσκολίες υιοθέτησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από την πλευρά των πολιτών. Σύμφωνα με τη συγγραφέα, παράγοντες όπως το χαμηλό εισοδηματικό και μορφωτικό επίπεδο, η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων, το κόστος πρόσβασης στο διαδίκτυο και η ηλικία λειτουργούν ανασταλτικά στη χρήση των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών, εντείνοντας το φαινόμενο του ψηφιακού χάσματος και του κοινωνικού αποκλεισμού (Deloroulos, 2010, σσ. 884–885). Παράλληλα, η έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος, οι ανησυχίες για την προστασία των προσωπικών δεδομένων και η αβεβαιότητα σχετικά με το θεσμικό και νομικό πλαίσιο αποτελούν κρίσιμα θεσμικά εμπόδια που περιορίζουν την αποδοχή και τη διάδοση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Deloroulos, 2010, σ. 885). Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν ότι η επιτυχία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προϋποθέτει όχι μόνο τεχνολογική ετοιμότητα, αλλά και ουσιαστική εξοικείωση των πολιτών με τις ψηφιακές διαδικασίες.

Σημαντικές πτυχές των κοινωνικό-οικονομικών και θεσμικών εμποδίων στην υιοθέτηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αναδεικνύονται και μέσα από την οπτική των δημοσίων υπαλλήλων ως χρηστών των πληροφοριακών συστημάτων. Σύμφωνα με τη μελέτη των Chras et al. (2022), η οποία εξετάζει την ικανοποίηση των

εργαζομένων στον ελληνικό δημόσιο τομέα από τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής, παράγοντες όπως η ηλικιακή σύνθεση του προσωπικού, τα πολυετή χρόνια υπηρεσίας και η περιορισμένη ανανέωση ανθρώπινου δυναμικού λειτουργούν ως ανασταλτικοί παράγοντες στην αποδοχή και αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών συστημάτων (Chras et al., 2022, σσ. 122–123). Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν ότι η επιτυχία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προϋποθέτει όχι μόνο τεχνολογικές επενδύσεις, αλλά και κοινωνικό-οικονομική προσαρμογή και θεσμική ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, σημαντικό κοινωνικό-οικονομικό εμπόδιο αποτελεί η ελλιπής ενημέρωση και η περιορισμένη ψηφιακή παιδεία των πολιτών αναφορικά με τη διαθεσιμότητα και τη χρήση των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών. Η απουσία στοχευμένων δράσεων επιμόρφωσης και υποστήριξης, ιδίως για ευάλωτες κοινωνικές ομάδες, περιορίζει την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στην ψηφιακή διοίκηση και ενισχύει τις υφιστάμενες ανισότητες. Η ψηφιακή ένταξη, συνεπώς, δεν αποτελεί μόνο τεχνολογικό ζήτημα, αλλά βασική κοινωνική και θεσμική πρόκληση για τη Δημόσια Διοίκηση.

Συνολικά, η επιτυχημένη υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προϋποθέτει συνδυασμό τεχνολογικού εκσυγχρονισμού, κοινωνικής ένταξης και θεσμικής σταθερότητας. Η αντιμετώπιση του ψηφιακού χάσματος, η ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και η αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για τη βιώσιμη και καθολική μετάβαση σε ένα ψηφιακό μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης.

Σημαντικά εμπόδια στην υιοθέτηση και εμβάθυνση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα αναδεικνύονται και από τη μελέτη των Spinellis et al. (2022), η οποία εξετάζει τη ψηφιακή ωριμότητα και τη στρατηγική των πρωτοβουλιών e-Government. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι η απουσία μακροπρόθεσμης στρατηγικής και η περιορισμένη συνέχεια των πολιτικών ψηφιακού μετασχηματισμού, οι οποίες συχνά αναθεωρούνται σε σύντομα χρονικά διαστήματα, λειτουργούν ανασταλτικά για την ωρίμανση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Spinellis et al., 2022, σ. 5). Παράλληλα, η κανονιστική πολυπλοκότητα, οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων και οι καθυστερήσεις στην ενεργοποίηση του νομοθετικού πλαισίου περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών παρεμβάσεων και διατηρούν υψηλό το διοικητικό βάρος για πολίτες και επιχειρήσεις (Spinellis et al., 2022, σσ. 19–21).

Όπως υπογραμμίζεται, η έμφαση σε αποσπασματικές ψηφιακές λύσεις πρώτης γραμμής (front-office) χωρίς παράλληλα να γίνονται οργανωτικές και θεσμικές μεταρρυθμίσεις οδηγεί σε πρόσκαιρη βελτίωση, χωρίς να διασφαλίζει τη βιωσιμότητα και τη μακροχρόνια ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Τα θεσμικά αυτά εμπόδια είναι ιδιαίτερα κρίσιμα σε μεγάλους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης,

όπως ο e-ΕΦΚΑ, όπου η πολυπλοκότητα διαδικασιών και αρμοδιοτήτων καθιστά αναγκαίο τον συντονισμένο και μακροπρόθεσμο ψηφιακό σχεδιασμό.

4.3. Ψυχολογικά εμπόδια, αντίσταση στην αλλαγή και ψηφιακό χάσμα

Πέραν των τεχνολογικών, οργανωτικών και κοινωνικό-οικονομικών παραγόντων, η υιοθέτηση και η αποτελεσματική αξιοποίηση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης επηρεάζεται σε καθοριστικό βαθμό από ψυχολογικά εμπόδια και από φαινόμενα αντίστασης στην αλλαγή, τα οποία αφορούν τόσο τους πολίτες όσο και τους εργαζομένους στη Δημόσια Διοίκηση. Τα εμπόδια αυτά συνδέονται με αντιλήψεις, στάσεις, συναισθήματα και γνωστικά πρότυπα που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των χρηστών απέναντι στις ψηφιακές καινοτομίες.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ακόλουθα άρθρα και ερευνητικές μελέτες, τα οποία εστιάζουν στη διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοχή και τη χρήση της τεχνολογίας από τους χρήστες. Στο πλαίσιο αυτό, κεντρική θέση κατέχουν η **αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα** και η **αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης** των πληροφοριακών συστημάτων, οι οποίες αναδεικνύονται ως βασικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της πρόθεσης υιοθέτησης και της πραγματικής χρήσης των ψηφιακών εφαρμογών. Σύμφωνα με το Μοντέλο Αποδοχής Τεχνολογίας (Technology Acceptance Model – TAM), η πρόθεση χρήσης ενός συστήματος επηρεάζεται άμεσα από τον βαθμό στον οποίο οι χρήστες πιστεύουν ότι η χρήση του θα βελτιώσει την απόδοσή τους και θα πραγματοποιείται χωρίς σημαντική προσπάθεια (Davis, 1989, σ. 320· Davis, Bagozzi, & Warshaw, 1989, σ. 983). Ειδικότερα, η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα συνδέεται με την πεποίθηση ύπαρξης θετικής σχέσης μεταξύ χρήσης του συστήματος και εργασιακής απόδοσης, ενώ η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης αφορά την αντίληψη ότι η χρήση του συστήματος δεν απαιτεί αυξημένη γνωστική ή λειτουργική επιβάρυνση (Davis, 1989, σ. 320).

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει η αντίσταση στην αλλαγή, η οποία αποτελεί διαχρονικό φαινόμενο σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Όπως επισημαίνεται στη σχετική βιβλιογραφία, οι οργανωσιακές αλλαγές συχνά συνοδεύονται από αρνητικές ψυχολογικές αντιδράσεις, όπως άγχος, κόπωση και αρνητικά συναισθήματα, τα οποία επηρεάζουν τη στάση των ατόμων απέναντι στην αλλαγή (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011, σ. 477). Πέραν των συναισθηματικών αντιδράσεων, η αντίσταση στην οργανωσιακή αλλαγή εκδηλώνεται και σε επίπεδο συμπεριφοράς, επηρεάζοντας άμεσα τον βαθμό συμμετοχής και συνεργασίας των ατόμων με τις διαδικασίες αλλαγής. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι η αντίσταση στην αλλαγή δεν περιορίζεται σε συναισθηματικές ή γνωστικές αντιδράσεις, αλλά εκδηλώνεται και ως σαφής πρόθεση συμπεριφοράς. Ενδεικτικά, έρευνες έχουν μετρήσει την «πρόθεση αντίστασης στην αλλαγή» μέσω συμπεριφορών όπως η υπονόμευση, η αντίθεση ή η αποφυγή της

αλλαγής, αναδεικνύοντας τον ενεργό ρόλο της συμπεριφορικής διάστασης στην αποτυχία ή επιτυχία των οργανωσιακών αλλαγών (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011, σ. 478).

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ψυχολογικών παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοχή των ψηφιακών υπηρεσιών, ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει το φαινόμενο της τεχνοφοβίας, το οποίο συνδέεται άμεσα με τις αντιλήψεις των χρηστών σχετικά με την ευκολία χρήσης και τον φόβο αποτυχίας κατά την αλληλεπίδραση με τα πληροφοριακά συστήματα. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, η τεχνοφοβία περιλαμβάνει αρνητικές συναισθηματικές και γνωστικές αντιδράσεις απέναντι στη χρήση της τεχνολογίας, όπως άγχος, φόβο αποτυχίας και μειωμένη αυτοπεποίθηση (Brosnan, 1998). Η σύγχρονη βιβλιογραφία προσεγγίζει την τεχνοφοβία ως ένα πολυδιάστατο ψυχολογικό φαινόμενο, το οποίο εκδηλώνεται μέσω αρνητικών συναισθημάτων και στάσεων απέναντι στη χρήση ή την αναμενόμενη χρήση τεχνολογικών συστημάτων. Όπως επισημαίνει ο Khasawneh (2018), η τεχνοφοβία συνδέεται με «αρνητικά συναισθήματα όπως φόβος, άγχος και ανησυχία που ενεργοποιούνται κατά τη χρήση ή την προσδοκία χρήσης τεχνολογίας». Τα συναισθήματα αυτά δύνανται να μεταφραστούν σε συμπεριφορές αποφυγής, περιορίζοντας την πρόθεση χρήσης ακόμη και όταν οι τεχνολογικές λύσεις είναι διαθέσιμες και λειτουργικές (Khasawneh, 2018, σ. 94).

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Khasawneh (2018) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι « Η τεχνοφοβία αποτελεί ένα φαινόμενο άρρηκτα συνδεδεμένο με την τεχνολογία και, όσο αναπτύσσονται και εισάγονται νέες τεχνολογίες, θα υφίσταται πάντοτε και μια αντίστοιχη μορφή τεχνοφοβίας που τις συνοδεύει» (Khasawneh, 2018, σ. 98). «Ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσφέρει πολλές ευκαιρίες, ο μεγαλύτερος κίνδυνος σήμερα είναι μια κοινωνία πλημμελώς προετοιμασμένη για το μέλλον» (European Commission, 2021, σ. 2).

4.4. Ζητήματα εμπιστοσύνης, ασφάλειας και προστασίας προσωπικών δεδομένων στην υιοθέτηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών

Η εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος και τα πληροφοριακά του συστήματα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή υιοθέτηση και χρήση των ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών. Παρά την τεχνολογική πρόοδο και την επέκταση των ψηφιακών εφαρμογών στη Δημόσια Διοίκηση, οι ανησυχίες σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών και την προστασία των προσωπικών δεδομένων εξακολουθούν να λειτουργούν ως σημαντικό εμπόδιο στη χρήση των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Carter & Bélanger, 2005, σσ. 16–18).

Δεδομένου ότι η αλληλεπίδραση των πολιτών με τις ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες πραγματοποιείται συχνά χωρίς προηγούμενη εμπειρία ή φυσική επαφή με τον φορέα παροχής, καθίσταται αναγκαία η εξέταση της εμπιστοσύνης που διαμορφώνεται στο αρχικό στάδιο χρήσης των ψηφιακών συστημάτων. Η έννοια της αρχικής εμπιστοσύνης (*initial trust*) αφορά την εμπιστοσύνη που αναπτύσσεται σε συνθήκες απουσίας προηγούμενης εμπειρίας ή ουσιαστικής γνώσης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Όπως επισημαίνουν οι McKnight et al. (2002, όπως αναφέρεται στους Carter & Bélanger, 2005, σσ. 11–12), η αρχική εμπιστοσύνη αναφέρεται σε σχέσεις όπου οι χρήστες δεν διαθέτουν αξιόπιστες πληροφορίες ή συναισθηματικούς δεσμούς με τον πάροχο υπηρεσιών και, συνεπώς, βασίζονται σε περιορισμένα διαθέσιμα στοιχεία για τη διαμόρφωση αντιλήψεων εμπιστοσύνης. Στο πλαίσιο αυτό, οι χρήστες αξιοποιούν ενδείξεις όπως η συνολική εικόνα, η δομή και η αξιοπιστία ενός διαδικτυακού περιβάλλοντος προκειμένου να βγάλουν συμπεράσματα και να διαμορφώσουν αρχικές προσδοκίες σχετικά με την αξιοπιστία του φορέα παροχής υπηρεσιών.

Η έννοια της εμπιστοσύνης συνδέεται άμεσα με την αντίληψη των πολιτών ότι τα ψηφιακά συστήματα του δημόσιου τομέα είναι αξιόπιστα, διαφανή και ικανά να διασφαλίσουν την ακεραιότητα των δεδομένων τους. Όπως επισημαίνεται στο άρθρο του *Studies of Changing Societies* (2012), η κοινωνική εμπιστοσύνη συνδέεται στενά με την ποιότητα των θεσμών και την ικανότητά τους να λειτουργούν με διαφάνεια, συνέπεια και προβλεψιμότητα. Σε περιβάλλοντα όπου η θεσμική εμπιστοσύνη είναι περιορισμένη, οι πολίτες εμφανίζουν αυξημένη επιφυλακτικότητα απέναντι στις κρατικές παρεμβάσεις και τις δημόσιες υπηρεσίες, γεγονός που δυσχεραίνει την αποδοχή νέων μορφών διοικητικής οργάνωσης και καινοτόμων πρακτικών (*Studies of Changing Societies*, 2012, σσ. 84–86).

Η εμπιστοσύνη προς το κράτος βασίζεται διαχρονικά σε αξίες όπως η ακεραιότητα, η διαφάνεια και η λογοδοσία, οι οποίες αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της χρηστής διακυβέρνησης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημόσιων θεσμών (OECD, 2000, σσ. 9–11). Στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον, οι αξίες αυτές επεκτείνονται και στο επίπεδο της ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς περιστατικά όπως κυβερνοεπιθέσεις και παραβιάσεις δεδομένων δύνανται να υπονομεύσουν σοβαρά την εμπιστοσύνη των πολιτών στις ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες.

Η European Union Agency for Cybersecurity (ENISA) αναφέρει ότι ο δημόσιος τομέας στην Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελεί έναν από τους πλέον προσβληθέντες στόχους κυβερνοεπιθέσεων, με κύριες μορφές να περιλαμβάνουν επιθέσεις άρνησης υπηρεσίας (Distributed Denial of Service – DDoS), ransomware (κακόβουλο λογισμικό) και περιστατικά που επηρεάζουν την ακεραιότητα και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων. Ειδικότερα, σύμφωνα με την έκθεση **ENISA Threat Landscape 2025**, η δημόσια διοίκηση αναδεικνύεται ως ο πιο στοχοποιημένος τομέας στην Ε.Ε., συγκεντρώνοντας το **38,2%** του συνόλου των

καταγεγραμμένων περιστατικών κυβερνοασφάλειας. Οι απειλές που αντιμετωπίζει περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, επιθέσεις DDoS (*Distributed Denial of Service*), απειλές που σχετίζονται με δεδομένα, καθώς και περιστατικά κοινωνικής μηχανικής (*social engineering*). Τέτοιου είδους κυβερνοεπιθέσεις υπογραμμίζουν τους αυξημένους κινδύνους για την ψηφιακή διακυβέρνηση και δύνανται να υπονομεύσουν σοβαρά την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες, λειτουργώντας ως κρίσιμο εμπόδιο στην υιοθέτησή τους (ENISA, 2025, σσ. 7–8).

Η συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR) αποτελεί κρίσιμη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και λειτουργία υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες βασίζονται στην εκτεταμένη επεξεργασία προσωπικών δεδομένων πολιτών. Ο GDPR καθορίζει τις θεμελιώδεις αρχές επεξεργασίας, όπως η νομιμότητα, η διαφάνεια, ο περιορισμός του σκοπού, η ελαχιστοποίηση δεδομένων, η ακρίβεια, ο περιορισμός της περιόδου διατήρησης, η ακεραιότητα/εμπιστευτικότητα και η λογοδοσία (European Parliament & Council of the European Union, 2016, σσ. L 119/35–L 119/36). Στο πλαίσιο αυτό, οι φορείς του δημοσίου οφείλουν όχι μόνο να εφαρμόζουν τις αρχές, αλλά και να μπορούν να αποδεικνύουν την τήρησή τους, ενισχύοντας έτσι την αξιοπιστία των ηλεκτρονικών υπηρεσιών ως προς την προστασία της ιδιωτικότητας.

Παράλληλα, ο Κανονισμός ενισχύει την εμπιστοσύνη των πολιτών μέσω της κατοχύρωσης δικαιωμάτων και της υποχρέωσης ενημέρωσης με τρόπο σαφή και προσβάσιμο. Ειδικότερα, προβλέπεται ότι οι υπεύθυνοι επεξεργασίας οφείλουν να παρέχουν διαφανή ενημέρωση και να διευκολύνουν την άσκηση των δικαιωμάτων των υποκειμένων των δεδομένων (European Parliament & Council of the European Union, 2016, σσ. L 119/39–L 119/42). Για οργανισμούς όπως ο e-ΕΦΚΑ, η διάσταση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συχνά γίνεται επεξεργασία ευαίσθητων/ειδικών κατηγοριών δεδομένων (π.χ. δεδομένα υγείας), όπου ο GDPR απαιτεί αυξημένες εγγυήσεις και ειδικότερες προϋποθέσεις επεξεργασίας (European Parliament & Council of the European Union, 2016, σ. L 119/39).

Συνεπώς, η επιτυχής υιοθέτηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προϋποθέτει όχι μόνο τεχνολογικές λύσεις, αλλά και την ανάπτυξη ενός πλαισίου εμπιστοσύνης, βασισμένου στην ασφάλεια των συστημάτων, τη θεσμική διαφάνεια και την αποτελεσματική προστασία των προσωπικών δεδομένων. Η αντιμετώπιση των ζητημάτων αυτών αποτελεί κρίσιμη πρόκληση για τους δημόσιους οργανισμούς και επηρεάζει άμεσα τον βαθμό αποδοχής και χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών από τους πολίτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του e-ΕΦΚΑ

5.1. Ιστορική δημιουργία του e-ΕΦΚΑ και στόχοι ψηφιοποίησης

Η δημιουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) συνδέεται άρρηκτα με την ευρύτερη προσπάθεια μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού του ελληνικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, η οποία κορυφώθηκε με την ψήφιση του Ν. 4387/2016. Η ίδρυση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης αποτελεί κομβικό σημείο στη μεταρρύθμιση της ελληνικής κοινωνικής ασφάλισης. Το ασφαλιστικό σύστημα της χώρας χαρακτηριζόταν από έντονο κατακερματισμό, καθώς λειτουργούσαν πολλοί διαφορετικοί ασφαλιστικοί οργανισμοί με διαφορετικούς κανόνες, διαδικασίες και πληροφοριακά συστήματα. Η κατάσταση αυτή δημιουργούσε διοικητική αναποτελεσματικότητα, καθυστερήσεις στην απονομή παροχών, αυξημένο διοικητικό κόστος και άنيση μεταχείριση των ασφαλισμένων. Με τον Ν. 4387/2016 συστάθηκε ο ΕΦΚΑ ως νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, στον οποίο εντάχθηκαν όλοι οι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης, με στόχο την ενοποίηση της διοίκησης, των κανόνων ασφάλισης και των διαδικασιών εξυπηρέτησης (Ελληνική Δημοκρατία, 2016, σ. 34).

Η θεσμική αυτή ενοποίηση αποτέλεσε βασικό εργαλείο βελτίωσης της διακυβέρνησης του ασφαλιστικού συστήματος, όπως επισημαίνεται και σε ευρωπαϊκές μελέτες πολιτικής, οι οποίες αναγνωρίζουν ότι η ίδρυση του ΕΦΚΑ αποσκοπούσε στη δημιουργία ενός ενιαίου πλαισίου λειτουργίας και στη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της διαφάνειας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης (Ziomas & Theodoroulakis, 2016, σσ. 1–2). Ωστόσο, παρά την οργανωτική ενοποίηση, τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του ΕΦΚΑ ανέδειξαν σοβαρές λειτουργικές προκλήσεις, κυρίως λόγω της προσπάθειας για συνύπαρξη διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων και της εκτεταμένης χρήσης έγχαρτων αρχείων, τα οποία δυσχέραιναν την αποτελεσματική διοίκηση και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η επόμενη κρίσιμη φάση στη θεσμική εξέλιξη του φορέα επήλθε με τον Ν. 4670/2020, ο οποίος σηματοδότησε τη μετάβαση από τον ΕΦΚΑ στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ). Από τον τίτλο του νόμου, κατανοούμε πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναδεικνύεται ως κεντρικός άξονας της ασφαλιστικής μεταρρύθμισης, υποδηλώνοντας τη επιλογή της Πολιτείας να συνδέσει την κοινωνική ασφάλιση με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την αξιοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών (Ελληνική Δημοκρατία, 2020, σ. 1). Ο νόμος προβλέπει ρητά την ανάπτυξη και λειτουργία ψηφιακών μητρώων, την ηλεκτρονική

διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών και τη διαλειτουργικότητα με άλλα εθνικά πληροφοριακά συστήματα του Δημοσίου, περιορίζοντας την ανάγκη φυσικής παρουσίας των πολιτών και την υποβολή έντυπων δικαιολογητικών (Ελληνική Δημοκρατία, 2020, σ. 8).

Στο πλαίσιο αυτό, οι στόχοι ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ εντάσσονται σε μια ευρύτερη λογική μετάβασης από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης σε ένα ψηφιακό, περισσότερο ανθρωποκεντρικό σύστημα παροχής υπηρεσιών, που σκοπό έχει να δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες να διεκπεραιώνουν διαδικασίες μέσω ηλεκτρονικών πλατφορμών και εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης χωρίς να είναι υποχρεωτική η φυσική παρουσία στο αρμόδιο υποκατάστημα. Η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων, όπως η υπηρεσία myEFKALive, αποσκοπεί στη μείωση της φυσικής παρουσίας στα καταστήματα, στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και στην άρση γεωγραφικών ανισοτήτων πρόσβασης, ιδίως για πολίτες που διαμένουν σε απομακρυσμένες περιοχές (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2021, σσ. 3–4).

Παράλληλα, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ψηφιοποίηση του ιστορικού ασφάλισης και των αρχείων των πρώην ασφαλιστικών φορέων. Η ύπαρξη εκτεταμένου έγχαρτου αρχείου αποτέλεσε διαχρονικά έναν από τους βασικούς παράγοντες καθυστέρησης στην απονομή συντάξεων και στην επεξεργασία ασφαλιστικών αιτημάτων, καθώς η διαδικασία συλλογής δεδομένων γινόταν με την κλασική αλληλογραφία από φορέα σε φορέα. Η ψηφιοποίηση του ασφαλιστικού ιστορικού των ασφαλισμένων και η δημιουργία ενιαίου ψηφιακού φακέλου στοχεύουν στη βελτίωση της ακρίβειας των δεδομένων, στη μείωση του διοικητικού φόρτου και στην επιτάχυνση των διαδικασιών (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, 2025, σ. 7). Τα έργα αυτά εντάσσονται και στο ευρύτερο πλαίσιο χρηματοδότησης του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», το οποίο αντιμετωπίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό του e-ΕΦΚΑ ως κρίσιμη επένδυση για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Στα πλαίσια αυτού του σχεδίου εντάσσεται η ανάπτυξη του νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) του e-ΕΦΚΑ, η αναβάθμιση του Συστήματος Ψηφιακής Απονομής Συντάξεων «ΑΤΛΑΣ» και η ανάπτυξη Συστημάτων Κεντρικής Διαχείρισης του e-ΕΦΚΑ (Ελλάδα 2.0, 2022).

Επιπλέον, η ανάπτυξη ενιαίων πληροφοριακών συστημάτων και η ενίσχυση της διαλειτουργικότητας με άλλα συστήματα του Δημοσίου αποτελούν βασικό στόχο της ψηφιακής στρατηγικής του e-ΕΦΚΑ. Σκοπός του συγκεκριμένου έργου είναι η ανάπτυξη ενός σύγχρονου και λειτουργικά αναβαθμισμένου συστήματος διαχείρισης της κοινωνικής ασφάλισης και των συνταξιοδοτικών διαδικασιών, το οποίο αναμένεται να συμβάλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας, καθώς και στη βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης εξυπηρέτησης προς τους πολίτες. Μέσω της υλοποίησης των προβλεπόμενων παρεμβάσεων επιδιώκεται η συστηματική ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ενίσχυση

της ασφάλειας και της διαχείρισης των πληροφοριακών δεδομένων (Ελλάδα 2.0, 2022).

Τελικός στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας, η μείωση των χρόνων διεκπεραίωσης των υποθέσεων και η αναβάθμιση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση, μέσα από σύγχρονες, αξιόπιστες και προσβάσιμες ψηφιακές υπηρεσίες.

5.2 Διοικητική και οργανωσιακή μετάβαση στον e-ΕΦΚΑ

Η διοικητική και οργανωσιακή μετάβαση του e-ΕΦΚΑ συνιστά μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία εσωτερικού μετασχηματισμού, η οποία εστιάζει στον ανασχεδιασμό των διοικητικών δομών, των ρόλων και των εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας. Η ενοποίηση των πρώην ασφαλιστικών οργανισμών στον e-ΕΦΚΑ δημιούργησε την ανάγκη μετάβασης από ένα κατακερματισμένο διοικητικό σχήμα σε ένα ενιαίο οργανωσιακό μοντέλο, ικανό να υποστηρίξει τόσο την κλίμακα όσο και την πολυπλοκότητα των αρμοδιοτήτων του φορέα (Ελληνική Δημοκρατία, 2016, σσ. 62–64).

Ο Ν. 4670/2020 δεν περιορίζεται στη θεσμική μετονομασία του ΕΦΚΑ σε *Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ)*, αλλά εισάγει σημαντικές ρυθμίσεις που επηρεάζουν την διοικητική και οργανωσιακή δομή του φορέα. Συγκεκριμένα, με το άρθρο 1 ο νόμος ολοκληρώνει την οργανωτική ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων στον e-ΕΦΚΑ, ο οποίος πλέον λειτουργεί ως ενιαίος δημόσιος οργανισμός με ενιαία διοίκηση και νομική προσωπικότητα (Ν. 4670/2020, ΦΕΚ Α' 43, άρθρ. 1). Επιπλέον το άρθρο 4 περιγράφει το νομικό και διοικητικό πλαίσιο λειτουργίας του e-ΕΦΚΑ, ενώ τα άρθρα 5–8 ρυθμίζουν μεταβατικές πτυχές σχετικές με τη μεταφορά προσωπικού και υπηρεσιών, καθιστώντας σαφές ότι η οργανωτική μετάβαση αφορά τόσο τις δομές όσο και την πρακτική λειτουργία του οργανισμού (Ν. 4670/2020, ΦΕΚ Α' 43, άρθρ. 4–8). Στο πλαίσιο αυτό, η διοικητική μετάβαση συνδέεται με την αναδιάρθρωση των οργανικών μονάδων, την επανακατανομή αρμοδιοτήτων και τη σταδιακή τυποποίηση των διοικητικών διαδικασιών.

Παράλληλα, η διοικητική μετάβαση του e-ΕΦΚΑ εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο μεταρρυθμίσεων δημόσιας διοίκησης, στο οποίο η έννοια της απόδοσης, της στοχοθεσίας και της παρακολούθησης αποτελεσμάτων αποκτά κεντρικό ρόλο. Οι πρόσφατες νομοθετικές παρεμβάσεις εισάγουν μηχανισμούς οργανωτικού εκσυγχρονισμού, όπως η στοχοθεσία, η αξιολόγηση διοικητικών μονάδων και η ενίσχυση της ευθύνης των προϊσταμένων, με στόχο τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας του e-ΕΦΚΑ (Ελληνική Δημοκρατία, 2022, σ. 1470). Η

διοικητική αυτή προσέγγιση αποτυπώνει μια μετατόπιση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο προς ένα πιο λειτουργικό και μοντέλο δημόσιας διαχείρισης, όπου γίνεται πλέον λόγος για «μπόνους» παραγωγικότητας και επιβράβευσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Σύμφωνα με εκπαιδευτικό υλικό του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημοσίων οργανισμών προϋποθέτει όχι μόνο τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά και οργανωσιακή μάθηση, επανακαθορισμό ρόλων και ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών (ΕΚΔΔΑ, 2020, σσ. 49–51). Επιπλέον, η οργανωσιακή μετάβαση του e-ΕΦΚΑ επηρεάζεται από την υποχρέωση διαλειτουργικότητας και συνεργασίας με άλλους φορείς του Δημοσίου. Το θεσμικό πλαίσιο της ψηφιακής διακυβέρνησης προβλέπει τη διασύνδεση μητρώων και πληροφοριακών συστημάτων, καθώς και την ενιαία ψηφιακή παρουσία των υπηρεσιών μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (gov.gr), γεγονός που αναγκάζει τον οργανισμό να αναπροσαρμόσει εσωτερικές διαδικασίες, σημεία ελέγχου και διοικητικές ροές (Ελληνική Δημοκρατία, 2020a, σ. 9670). Η προσαρμογή αυτή μεταβάλλει τον τρόπο συνεργασίας μεταξύ τμημάτων και τη σχέση του e-ΕΦΚΑ με άλλους δημοσious οργανισμούς.

Όπως επισημαίνεται στη διεθνή βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης, οι οργανωτικές μεταρρυθμίσεις μεγάλης κλίμακας συχνά συνοδεύονται από αυξημένη πολυπλοκότητα, ιδίως όταν συνδυάζονται με αλλαγές στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και πληροφοριακών συστημάτων, καθώς οι νέες τεχνολογικές λύσεις αλληλεπιδρούν με υφιστάμενες δομές και διαδικασίες, δημιουργώντας σύνθετα διοικητικά περιβάλλοντα (Pollitt & Bouckaert, 2017, σσ. 6–9). Στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ, η οργανωσιακή μετάβαση επηρεάστηκε από την ανάγκη ενοποίησης διαφορετικών διοικητικών πρακτικών και εργασιακών ρουτινών, οι οποίες είχαν διαμορφωθεί και καθιερωθεί διαχρονικά στους πρώην ασφαλιστικούς οργανισμούς. Οι υπάλληλοι κλήθηκαν να προσαρμοστούν σε νέες διαδικασίες, νέα εργαλεία και νέα πρότυπα εξυπηρέτησης, γεγονός που ανέδειξε ζητήματα αντίστασης στην αλλαγή και ανάγκης για συστηματική εκπαίδευση και υποστήριξη. Η θεωρία της διοικητικής αλλαγής υπογραμμίζει ότι η επιτυχία τέτοιων μεταβάσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό συμμετοχής και αποδοχής του ανθρώπινου δυναμικού (Kotter, 2012, σ. 2).

Συνεπώς, η διοικητική και οργανωσιακή μετάβαση στον e-ΕΦΚΑ συνιστά κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού του φορέα και απαιτεί σαφή στρατηγική, ισχυρή διοικητική καθοδήγηση και συνεχή παρακολούθηση της εφαρμογής των αλλαγών. Η αντιμετώπιση των οργανωτικών προκλήσεων, η ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού και η καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγής αποτελούν αναγκαίες συνθήκες για τη βιώσιμη λειτουργία ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού οργανισμού κοινωνικής ασφάλισης.

5.3 Αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακή ωριμότητα

Η αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση, καθώς τα πληροφοριακά συστήματα λειτουργούν όχι μόνο ως τεχνικά εργαλεία, αλλά και ως μηχανισμοί αναδιοργάνωσης των διοικητικών διαδικασιών και της λήψης αποφάσεων. Στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ, η μετάβαση προς ένα ψηφιακά ώριμο οργανωσιακό μοντέλο συνδέεται άμεσα με την ικανότητα ενσωμάτωσης, ενοποίησης και αποτελεσματικής αξιοποίησης πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν κρίσιμες λειτουργίες κοινωνικής ασφάλισης.

Στο πλαίσιο του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», ο ψηφιακός μετασχηματισμός του e-ΕΦΚΑ ενισχύεται μέσω της υλοποίησης ενός ολοκληρωμένου έργου που αφορά την ανάπτυξη του νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) του φορέα, την αναβάθμιση του Συστήματος Ψηφιακής Απονομής Συντάξεων «ΑΤΛΑΣ» και την ανάπτυξη Συστημάτων Κεντρικής Διαχείρισης. Το έργο εντάσσεται στον Πυλώνα «Απασχόληση, Δεξιότητες και Κοινωνική Συνοχή» και στοχεύει στη συνολική αναβάθμιση της λειτουργικής ικανότητας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης μέσω της αξιοποίησης σύγχρονων ψηφιακών υποδομών (Ελλάδα 2.0, 2022). Το νέο ΟΠΣ e-ΕΦΚΑ σχεδιάζεται ώστε να καλύπτει βασικές λειτουργίες, όπως μητρώα, εισφορές, παροχές, συντάξεις, ελεγκτικό έργο και διαλειτουργικότητα με άλλα πληροφοριακά συστήματα του Δημοσίου, ενισχύοντας την ενοποίηση, την αξιοπιστία και την αξιοποίηση των διοικητικών δεδομένων. Συμπληρωματικά, η προμήθεια λογισμικού κεντρικής διαχείρισης χρηστών και η ανάπτυξη ενοποιημένου Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΣΗΔΕ) αποσκοπούν στη βελτίωση της εσωτερικής διοικητικής λειτουργίας, της ασφάλειας των πληροφοριών και της ψηφιακής συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών. Συνολικά, το έργο αποσκοπεί στη δημιουργία ενός σύγχρονου, αποδοτικού και διαλειτουργικού ψηφιακού περιβάλλοντος, το οποίο αναμένεται να συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της διαφάνειας, της ταχύτητας διεκπεραίωσης και της ποιότητας εξυπηρέτησης των πολιτών, ενισχύοντας ουσιαστικά το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας του e-ΕΦΚΑ (Ελλάδα 2.0, 2022).

Η διεθνής βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η ψηφιακή ωριμότητα των δημόσιων οργανισμών δεν ταυτίζεται με την απλή υιοθέτηση τεχνολογιών, αλλά αφορά τον βαθμό στον οποίο τα πληροφοριακά συστήματα ενσωματώνονται στις διοικητικές ροές, επιτρέπουν τη διαλειτουργικότητα και υποστηρίζουν τον ανασχεδιασμό διαδικασιών (OECD, 2020, σ. 35). Οργανισμοί με χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα χαρακτηρίζονται από αποσπασματική χρήση συστημάτων, παράλληλες βάσεις δεδομένων και περιορισμένη αξιοποίηση της πληροφορίας, ενώ αντίθετα οι ψηφιακά

ώριμοι οργανισμοί βασίζονται σε ενοποιημένα πληροφοριακά περιβάλλοντα και δεδομένα σε πραγματικό χρόνο (OECD, 2020, σσ. 38–39).

Στο πλαίσιο της κοινωνικής ασφάλισης, τα πληροφοριακά συστήματα αποκτούν ιδιαίτερη σημασία λόγω του όγκου, της πολυπλοκότητας και της διαχρονικότητας των δεδομένων. Μελέτες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό δημόσιων οργανισμών επισημαίνουν ότι η ενοποίηση μητρώων, η διαχείριση ιστορικών δεδομένων και η διασύνδεση με άλλα διοικητικά συστήματα αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη μετάβαση σε ανώτερα επίπεδα ψηφιακής ωριμότητας (Heeks, 2018, σσ. 15–17). Παράλληλα, όπως επισημαίνει ο Heeks (2018), καθοριστικής σημασίας είναι η εξισορρόπηση των πληροφοριακών ασυμμετριών οι οποίες προκύπτουν «όταν ένα μέρος σε μια σχέση ή συναλλαγή διαθέτει πληροφορίες που τα άλλα μέρη δεν έχουν. Όταν η ψηφιακή πληροφορία καθίσταται περισσότερο ελεύθερα διαθέσιμη, τότε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να έχουν ισότιμη πρόσβαση σε αυτή».

Σύμφωνα με τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, η παραγωγική λειτουργία ενός πληροφοριακού συστήματος στη δημόσια διοίκηση δεν περιορίζεται στην τεχνική υλοποίησή του, αλλά περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που καλύπτουν ολόκληρο τον κύκλο ζωής του. Ειδικότερα, περιλαμβάνει τη μοντελοποίηση και την απλούστευση των διοικητικών και επιχειρησιακών διαδικασιών, τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη εφαρμογών βάσει διεθνών προτύπων, καθώς και τον καθορισμό των αναλυτικών προδιαγραφών και του μοντέλου των δεδομένων. Παράλληλα, προβλέπεται η παροχή κατάλληλων υποδομών εξοπλισμού και πλατφορμών, η δημιουργία περιβαλλόντων ανάπτυξης, δοκιμών και παραγωγικής λειτουργίας, καθώς και η καθημερινή επιχειρησιακή υποστήριξη του συστήματος σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται, επίσης, στην πολυκαναλική εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων, στη συνεχή βελτίωση και συντήρηση των πληροφοριακών συστημάτων, στην εφαρμογή πολιτικών ασφάλειας και προστασίας προσωπικών δεδομένων σύμφωνα με διεθνείς οδηγίες, καθώς και στην παραγωγή στατιστικών και αναλυτικών αναφορών προς υποστήριξη της διοικητικής λειτουργίας και της λήψης αποφάσεων (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σσ. 65–66).

Η ελληνική στρατηγική ψηφιακής διακυβέρνησης αντιμετωπίζει την ωριμότητα των πληροφοριακών συστημάτων ως θεμέλιο για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025 επισημαίνεται ότι η επιτυχής ψηφιακή μετάβαση προϋποθέτει ενιαία αρχιτεκτονική συστημάτων, διαλειτουργικότητα μητρώων και αξιοποίηση δεδομένων για τη βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σ.70). Στο πλαίσιο αυτό, ο e-ΕΦΚΑ εντάσσεται σε έναν ευρύτερο κυβερνητικό σχεδιασμό που επιδιώκει την αντικατάσταση αποσπασματικών εφαρμογών με ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρης

διαλειτουργικότητα και θα επιτρέψει την ομογενοποίηση και άμεση αντιπαραβολή των δεδομένων (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σ.266).

Συνοψίζοντας, η αξιοποίηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων και η επίτευξη υψηλότερων επιπέδων ψηφιακής ωριμότητας αποτελούν καθοριστικές προϋποθέσεις για τον λειτουργικό και οργανωσιακό εκσυγχρονισμό του e-ΕΦΚΑ. Η μετάβαση από αποσπασματικές ψηφιακές λύσεις σε ενοποιημένα, διαλειτουργικά συστήματα δεν βελτιώνει μόνο την εσωτερική διοικητική αποτελεσματικότητα, αλλά συμβάλλει και στη διαφάνεια, στη μείωση των πληροφοριακών ασυμμετριών και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Στο πλαίσιο αυτό, η ψηφιακή ωριμότητα του e-ΕΦΚΑ δεν μπορεί να αξιολογηθεί αποκλειστικά με τεχνολογικούς όρους, αλλά συνδέεται άρρηκτα με τον ανθρώπινο παράγοντα, τη χρήση των συστημάτων από τους υπαλλήλους και την εμπειρία των χρηστών, στοιχεία που αναλύονται στην επόμενη ενότητα.

5.4. Ικανοποίηση υπαλλήλων και χρηστών

Η ικανοποίηση τόσο των υπαλλήλων όσο και των χρηστών των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί κρίσιμο δείκτη επιτυχίας του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση και ειδικότερα στην περίπτωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο του e-ΕΦΚΑ, η μετάβαση από γραφειοκρατικά μοντέλα λειτουργίας σε ψηφιακά συστήματα παροχής υπηρεσιών δεν επηρεάζει μόνο την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του οργανισμού, αλλά και την εμπειρία εργασίας των υπαλλήλων καθώς και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών.

Τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας ενισχύουν τη σημασία της αξιολόγησης της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ, καθώς η επιτυχία της ψηφιακής μετάβασης εξαρτάται όχι μόνο από την τεχνολογία, αλλά και από τον ανθρώπινο παράγοντα. Σύμφωνα με τους Latif et al. (2013), η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά, την αποδοτικότητα και τη διάθεσή τους να καταβάλουν αυξημένη προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι «a satisfied worker is a productive worker», υπογραμμίζοντας τη θετική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής απόδοσης (Latif et al., 2013, σ. 166). Η σχέση αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία στον δημόσιο τομέα, όπου η απόδοση των υπαλλήλων αντανακλάται άμεσα στην ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οργανισμοί με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης εμφανίζουν βελτιωμένο εργασιακό περιβάλλον, μειωμένη αποχώρηση προσωπικού και υψηλότερη παραγωγικότητα (Latif et al., 2013, σσ. 169–170). Τα στοιχεία αυτά συνδέονται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και, κατ' επέκταση,

με την ικανοποίηση των χρηστών. Κατά συνέπεια, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων δεν επηρεάζει μόνο την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού, αλλά και τη συνολική εμπειρία των πολιτών, οι οποίοι αξιολογούν την ποιότητα των ψηφιακών υπηρεσιών μέσα από την ταχύτητα, την ακρίβεια και την αποτελεσματικότητα της εξυπηρέτησης. Στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της ψηφιακής μετάβασης του e-ΕΦΚΑ, η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων λειτουργεί ως καταλύτης για την αποτελεσματική παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και τη βελτίωση της εμπειρίας των πολιτών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μεταβάλλει ουσιαστικά τον ρόλο των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς εισάγει νέες τεχνολογίες, αυτοματοποιημένες διαδικασίες και απαιτήσεις ψηφιακών δεξιοτήτων. Σύμφωνα με τον Venkatesh et al. (2003), η αποδοχή και χρήση νέων τεχνολογικών συστημάτων από τους εργαζομένους επηρεάζεται από την αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα, την ευκολία χρήσης και την υποστήριξη από τον οργανισμό. Η έλλειψη κατάλληλης εκπαίδευσης ή οργανωσιακής υποστήριξης μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση στην αλλαγή, επαγγελματική ανασφάλεια και μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση.

Στην περίπτωση οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης, όπως ο e-ΕΦΚΑ, η ψηφιοποίηση συμβάλει θετικά στη μείωση του φόρτου εργασίας, στην εξάλειψη επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, στη διασταύρωση δεδομένων και στη βελτίωση της ακρίβειας των διοικητικών πράξεων. Παράλληλα, όμως, ενδέχεται να δημιουργήσει άγχος προσαρμογής, ιδίως σε υπαλλήλους με περιορισμένες ψηφιακές δεξιότητες (OECD, 2020, σσ. 9-10). Επομένως, η ικανοποίηση των υπαλλήλων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο υλοποίησης του ψηφιακού μετασχηματισμού και από τις πολιτικές διαχείρισης που απορρέουν από τα εκάστοτε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού.

Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση και τη δέσμευση των εργαζομένων, επηρεάζοντας την οργανωσιακή απόδοση. Σύμφωνα με τον Varma (2017), οργανισμοί που επενδύουν στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος και ευθυγραμμίζουν τους στόχους των εργαζομένων με τους οργανωσιακούς στόχους, εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης και δέσμευσης προσωπικού. Ο συγγραφέας επισημαίνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση δεν περιορίζεται μόνο στις οικονομικές απολαβές, αλλά επηρεάζεται από παράγοντες όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση απόδοσης, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Varma, 2017, σσ. 14–16). Τα ευρήματα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά για οργανισμούς που προχωρούν σε ψηφιακές μεταρρυθμίσεις, καθώς η αποδοχή και η αποτελεσματική χρήση των νέων συστημάτων προϋποθέτουν ικανοποιημένο και παρακινημένο ανθρώπινο δυναμικό. Στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων λειτουργεί ως κρίσιμος παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και, κατ' επέκταση, της εμπειρίας των πολιτών.

Η αποδοχή και η αποτελεσματική χρήση ψηφιακών συστημάτων από τους υπαλλήλους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τους Lee, Hsieh και Ma (2011), η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης των ψηφιακών συστημάτων επηρεάζουν καθοριστικά την πρόθεση των υπαλλήλων να τα υιοθετήσουν και να τα χρησιμοποιήσουν στην καθημερινή τους εργασία. Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα (Perceived Usefulness – PU) και η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης (Perceived Ease of Use – PEU) αποτελούν βασικές διαστάσεις της αποδοχής ψηφιακών συστημάτων από τους υπαλλήλους και συνδέονται άμεσα με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η χρήση ενός πληροφοριακού συστήματος βελτιώνει την απόδοσή τους και διευκολύνει την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων (Davis, 1989, p. 320). Όταν οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ότι ένα ψηφιακό σύστημα συμβάλλει ουσιαστικά στην αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση της εργασίας τους, εμφανίζουν θετικότερη στάση απέναντι στη χρήση του και αυξημένη πρόθεση υιοθέτησής του.

Η εμπειρική έρευνα των Lee, Hsieh και Ma (2011) επιβεβαιώνει ότι τόσο η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα όσο και η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης επηρεάζουν σημαντικά την πρόθεση των υπαλλήλων να χρησιμοποιήσουν ψηφιακά συστήματα σε οργανωσιακό περιβάλλον. Επιπλέον, οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι η οργανωσιακή και διοικητική υποστήριξη ενισχύει τις παραπάνω αντιλήψεις, συμβάλλοντας στη θετικότερη εμπειρία χρήσης και στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τα ψηφιακά εργαλεία (Lee et al., 2011, σσ. 358–360). Στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης χρησιμότητας και της ευκολίας χρήσης αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, καθώς επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση των υπαλλήλων και, κατ' επέκταση, την ποιότητα των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Συνεπώς, η ενίσχυση της PU και της PEU αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή ψηφιακών μεταρρυθμίσεων σε οργανισμούς όπως ο e-ΕΦΚΑ.

Σύμφωνα με τους Venkatesh, Morris, Davis και Davis (2003), η αποδοχή και η αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών συστημάτων στους οργανισμούς εξαρτώνται σε καθοριστικό βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα και όχι αποκλειστικά από τα τεχνολογικά χαρακτηριστικά τους. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα και η αντιλαμβανόμενη ευκολία χρήσης αποτελούν τους σημαντικότερους προβλεπτικούς παράγοντες της πρόθεσης χρήσης και της πραγματικής αξιοποίησης της τεχνολογίας από τους εργαζομένους (Venkatesh et al., 2003, σσ. 445–447). Σύμφωνα με τον Davis (1989), η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα δεν λειτουργεί απομονωμένα, αλλά εντάσσεται στο ευρύτερο θεωρητικό πλαίσιο του Technology Acceptance Model (TAM), το οποίο επιχειρεί να εξηγήσει τη διαδικασία αποδοχής και χρήσης της τεχνολογίας από τους χρήστες. Το Technology Acceptance Model (TAM) υποστηρίζει ότι η αντίληψη των χρηστών σχετικά με τη χρησιμότητα και την ευκολία χρήσης ενός συστήματος επηρεάζει άμεσα την πρόθεσή τους να το χρησιμοποιήσουν, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην πραγματική χρήση της τεχνολογίας (Davis, 1989, σσ. 319–320). Συνεπώς, το TAM παρέχει το θεωρητικό

υπόβαθρο για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ ψηφιακών συστημάτων, εργασιακής ικανοποίησης και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Μεγάλης σημασίας είναι η αρχή του «leaving no one behind» η οποία αναδεικνύεται ως κεντρικός άξονας της σύγχρονης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, υπογραμμίζοντας ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν μπορεί να θεωρηθεί επιτυχής εάν δεν διασφαλίζει την ισότιμη πρόσβαση όλων των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες. Σύμφωνα με το United Nations E-Government Survey 2022, η ψηφιακή ανισότητα αποτελεί τη νέα μορφή κοινωνικού αποκλεισμού, καθώς ομάδες όπως άτομα με χαμηλό εισόδημα, ηλικιωμένοι, άτομα με αναπηρία, γυναίκες και μετανάστες αντιμετωπίζουν σημαντικά εμπόδια πρόσβασης, οικονομικής δυνατότητας και ψηφιακών δεξιοτήτων. Η πρόσβαση στην ψηφιακή πληροφορία και στις ηλεκτρονικές δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί αναγκαία αλλά όχι επαρκή συνθήκη για την ουσιαστική ένταξη των πολιτών στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Σύμφωνα με το *United Nations E-Government Survey 2022*, η ουσιαστική χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών προϋποθέτει την παροχή κατάλληλου, κατανοητού και προσβάσιμου περιεχομένου, προσαρμοσμένου στις ανάγκες διαφορετικών κοινωνικών ομάδων, και ιδίως των ευάλωτων πληθυσμών.

5.5 Προηγούμενες έρευνες: τι γνωρίζουμε και ποια είναι τα ερευνητικά κενά

Η διερεύνηση του ψηφιακού μετασχηματισμού των οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης και ειδικότερα του e-ΕΦΚΑ έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, κυρίως στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της διοικητικής μεταρρύθμισης και της ποιότητας των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Digital Government Index – DGI) του ΟΟΣΑ, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 29η θέση μεταξύ των χωρών του Οργανισμού, παρουσιάζοντας συνολική επίδοση χαμηλότερη από τον μέσο όρο (OECD, 2020, σ. 54). Η συγκεκριμένη κατάταξη καταδεικνύει διαρθρωτικές αδυναμίες στη μετάβαση από την παραδοσιακή ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης, ιδιαίτερα ως προς την αξιοποίηση δεδομένων, τη διαλειτουργικότητα και την παροχή υπηρεσιών. Το εύρημα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τη μελέτη περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ, καθώς αποτυπώνει το δυσμενές ψηφιακό περιβάλλον εντός του οποίου ξεκίνησε ο οργανωσιακός και διοικητικός του μετασχηματισμός.

Στο ελληνικό πλαίσιο, οι περισσότερες έρευνες επικεντρώνονται στη συνολική πορεία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και λιγότερο στη συστηματική ανάλυση μεμονωμένων δημόσιων οργανισμών. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η Ελλάδα παρουσίασε σημαντική πρόοδο στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών κατά τα τελευταία έτη. Ειδικότερα, όπως καταγράφεται στον *Greece 2024 Digital Decade Country Report*, το 2023 η βαθμολογία της χώρας στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για πολίτες ανήλθε σε **75,9/100**, έναντι **79,4/100** του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις κατέγραψε **86,2/100**, υπερβαίνοντας τον ευρωπαϊκό μέσο όρο των **85,4/100** (European Commission, 2024, σσ. 4–5). Παράλληλα, η Ελλάδα εμφανίζει υψηλές επιδόσεις σε επιμέρους δείκτες ποιότητας των ψηφιακών υπηρεσιών, όπως η διαθεσιμότητα προσυμπληρωμένων ψηφιακών εντύπων (περίπου **79%**) και η φιλικότητα των υπηρεσιών προς κινητές συσκευές (**98,3%**), ποσοστά που υπερβαίνουν τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Commission, 2022, σσ. 103–104). Ωστόσο, οι ίδιες ευρωπαϊκές εκθέσεις επισημαίνουν ότι η ψηφιακή ωριμότητα δεν είναι ομοιόμορφη στο σύνολο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς παρατηρούνται διαφοροποιήσεις μεταξύ φορέων ως προς τη διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων, την αξιοποίηση δεδομένων και την προληπτική παροχή υπηρεσιών (European Commission, 2022, σ. 105). Το συμπέρασμα αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τη μελέτη περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ, καθώς αναδεικνύει ότι ο ψηφιακός του μετασχηματισμός εξελίσσεται εντός ενός ευρύτερου αλλά ανομοιογενούς περιβάλλοντος ψηφιακής μετάβασης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Ειδικές αναφορές στον e-ΕΦΚΑ εντοπίζονται κυρίως σε μελέτες πολιτικής και διοικητικές εκθέσεις. Σύμφωνα με έρευνα του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, μετά την εφαρμογή βασικών ψηφιακών υπηρεσιών, όπως η ηλεκτρονική απονομή συντάξεων, τα ψηφιακά ραντεβού και η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων, ο μέσος χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών μειώθηκε κατά περίπου **35%**, ενώ καταγράφηκε αύξηση της τάξης του **40%** στον αριθμό των υποθέσεων που διεκπεραιώνονται χωρίς φυσική παρουσία (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2021, σσ. 18–20). Παράλληλα, η ίδια μελέτη επισημαίνει ότι σημαντικό ποσοστό των υπαλλήλων του οργανισμού (περίπου **30%**) αντιμετωπίζει δυσκολίες προσαρμογής στα νέα πληροφοριακά συστήματα, γεγονός που επηρεάζει την εσωτερική αποδοχή και την αποτελεσματική αξιοποίηση των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2021, σ. 22).

Σε επίπεδο ικανοποίησης χρηστών, έρευνα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ, 2022) δείχνει ότι το 62% των πολιτών αξιολογεί θετικά τις ψηφιακές υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης ως προς την ευκολία χρήσης, ωστόσο μόλις το 48% δηλώνει πλήρη εμπιστοσύνη στην ταχύτητα και την ακρίβεια των παρεχόμενων πληροφοριών (σσ. 67–69). Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, παρά τη βελτίωση της προσβασιμότητας, ζητήματα ποιότητας υπηρεσιών και αξιοπιστίας παραμένουν κρίσιμα.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι τα βασικά ερευνητικά κενά εντοπίζονται στην έλλειψη συνδυαστικών μελετών που να εξετάζουν ταυτόχρονα τη διοικητική αποτελεσματικότητα, την ικανοποίηση υπαλλήλων και την εμπειρία των πολιτών και στην απουσία συστηματικής αξιολόγησης της ψηφιακής ωριμότητας του οργανισμού σε βάθος χρόνου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως μέσου εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και ενίσχυσης της εξυπηρέτησης των πολιτών, με έμφαση στη μετάβαση από τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές διαδικασίες στην ψηφιακή παροχή υπηρεσιών.

Ειδικότερα, η έρευνα αποσκοπεί στην αποτύπωση των αντιλήψεων και εμπειριών των πολιτών σχετικά με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ, ως μελέτη περίπτωσης, εξετάζοντας ζητήματα όπως η ευχρηστία και λειτουργικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών, η εξοικονόμηση χρόνου, η μείωση της γραφειοκρατίας, η ποιότητα εξυπηρέτησης, καθώς και το επίπεδο εμπιστοσύνης και ασφάλειας των προσωπικών δεδομένων.

Παράλληλα, η έρευνα επιδιώκει να αναδείξει κατά πόσο η ψηφιακή εξοικείωση των χρηστών επηρεάζει τη συνολική εμπειρία χρήσης και την πρόθεση επαναχρησιμοποίησης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση τεκμηριωμένων προτάσεων για τη βελτίωση της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πολιτών.

6.2. Ερευνητικό Εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται κυρίως από ερωτήσεις κλειστού τύπου, με χρήση πενταβάθμιων κλιμάκων Likert, καθώς και από μία ανοιχτή ερώτηση για την καταγραφή προτάσεων βελτίωσης.

Το ερωτηματολόγιο οργανώνεται σε θεματικές ενότητες που αφορούν:

1. το επίπεδο ψηφιακής εξοικείωσης των συμμετεχόντων,
2. τη γενική χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Δημοσίου,
3. τις αντιλήψεις για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση,
4. την εμπειρία χρήσης των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ,
5. τη λειτουργικότητα, την προσβασιμότητα και την ποιότητα εξυπηρέτησης,
6. καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.

7. Ανοιχτή ερώτηση για προτάσεις βελτίωσης της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης.
8. Δημογραφικά/χαρακτηριστικά και επιπλέον στοιχεία.

6.3. Δείγμα και Συλλογή Δεδομένων

Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας περιλαμβάνει άτομα που έχουν χρησιμοποιήσει ή έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν ψηφιακές υπηρεσίες του Ελληνικού Δημοσίου και ειδικότερα του e-ΕΦΚΑ.

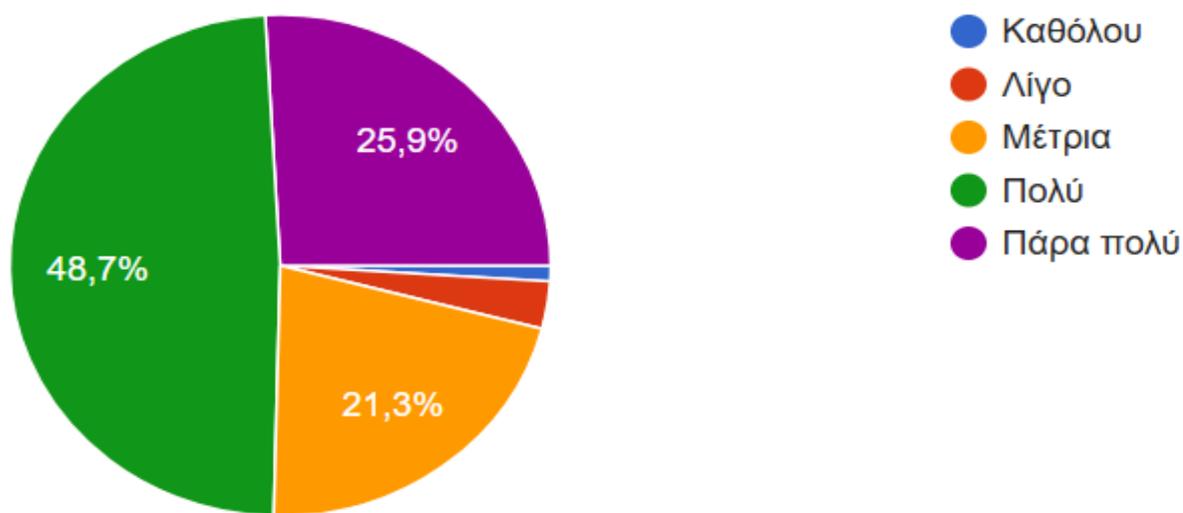
Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 197 συμπληρωμένα και έγκυρα ερωτηματολόγια, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω ηλεκτρονικής διάθεσης. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικής φόρμας, γεγονός που διευκόλυνε την ευρεία και ταχεία συμμετοχή των ερωτώμενων. Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και ανώνυμη, χωρίς συλλογή προσωπικών στοιχείων που να επιτρέπουν την ταυτοποίηση των συμμετεχόντων.

Οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και για το ότι τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς, στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας.

6.4 Αποτελέσματα έρευνας

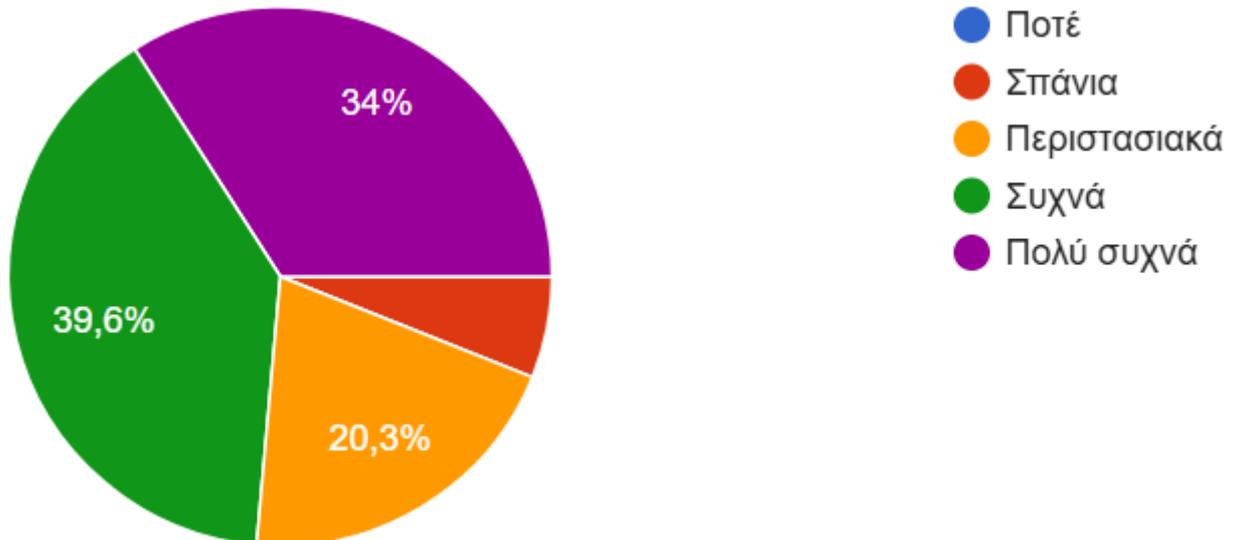
Ερώτηση :

1. Πόσο εξοικειωμένος/η αισθάνεστε ότι είστε με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών;



Σε σχέση με το επίπεδο εξοικείωσης των συμμετεχόντων με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν υψηλό βαθμό ψηφιακής εξοικείωσης. Συγκεκριμένα, το **48,7%** των ερωτώμενων δήλωσε ότι είναι «Πολύ» εξοικειωμένο, ενώ το **25,9%** ανέφερε «Πάρα πολύ» υψηλό επίπεδο εξοικείωσης. Αντίθετα, ένα **21,3%** είναι μέτρια εξοικειωμένο, ενώ τα ποσοστά των χαμηλών επιπέδων εξοικείωσης («Λίγο» και «Καθόλου») είναι ιδιαίτερα περιορισμένα. Συνολικά, τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι η πλειονότητα του δείγματος διαθέτει σημαντικές ψηφιακές δεξιότητες, στοιχείο που ευνοεί τη χρήση και αποδοχή των ψηφιακών υπηρεσιών.

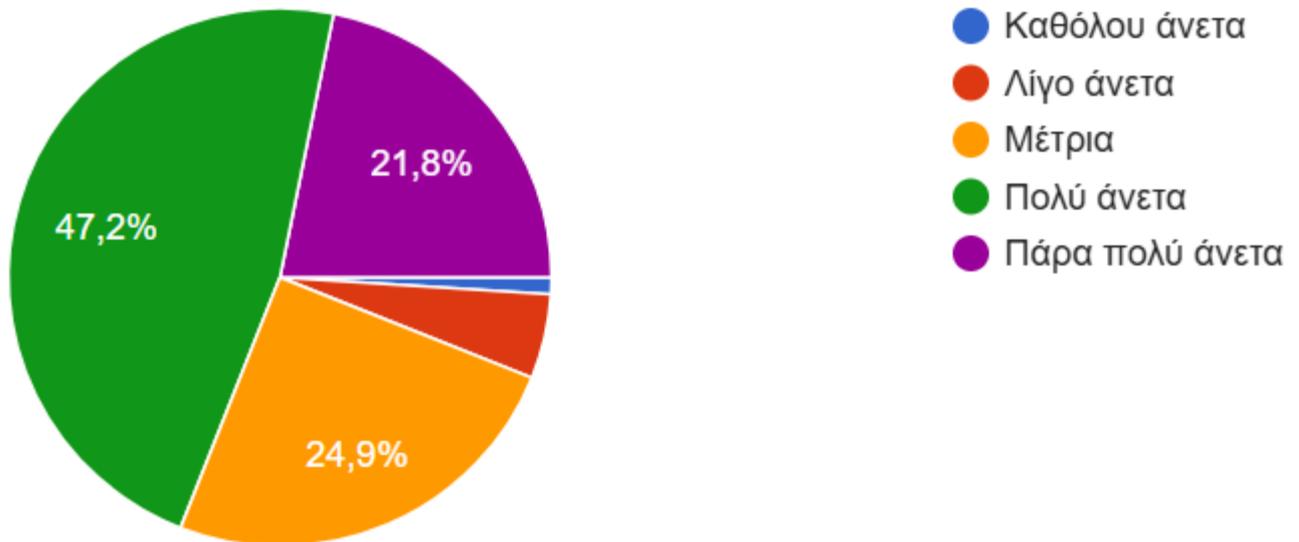
2. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου (π.χ. gov.gr, e-ΕΦΚΑ, Taxisnet);



Σχετικά με τη συχνότητα χρήσης ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου (όπως gov.gr, e-ΕΦΚΑ και Taxisnet), τα αποτελέσματα δείχνουν υψηλό επίπεδο χρήσης από την πλειονότητα των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, το **39,6%** δηλώνει ότι χρησιμοποιεί τις ψηφιακές υπηρεσίες συχνά, ενώ ένα επιπλέον **34%** τις χρησιμοποιεί πολύ συχνά. Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι περίπου τα τρία τέταρτα του δείγματος έχουν εντάξει τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες στην καθημερινότητά τους.

Παράλληλα, το **20,3%** των συμμετεχόντων αναφέρει περιστασιακή χρήση, ενώ τα ποσοστά όσων χρησιμοποιούν σπάνια ή ποτέ τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου είναι περιορισμένα. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ευρεία αποδοχή και συστηματική αξιοποίηση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, γεγονός που φανερώνει την αυξανόμενη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην καθημερινότητα των πολιτών.

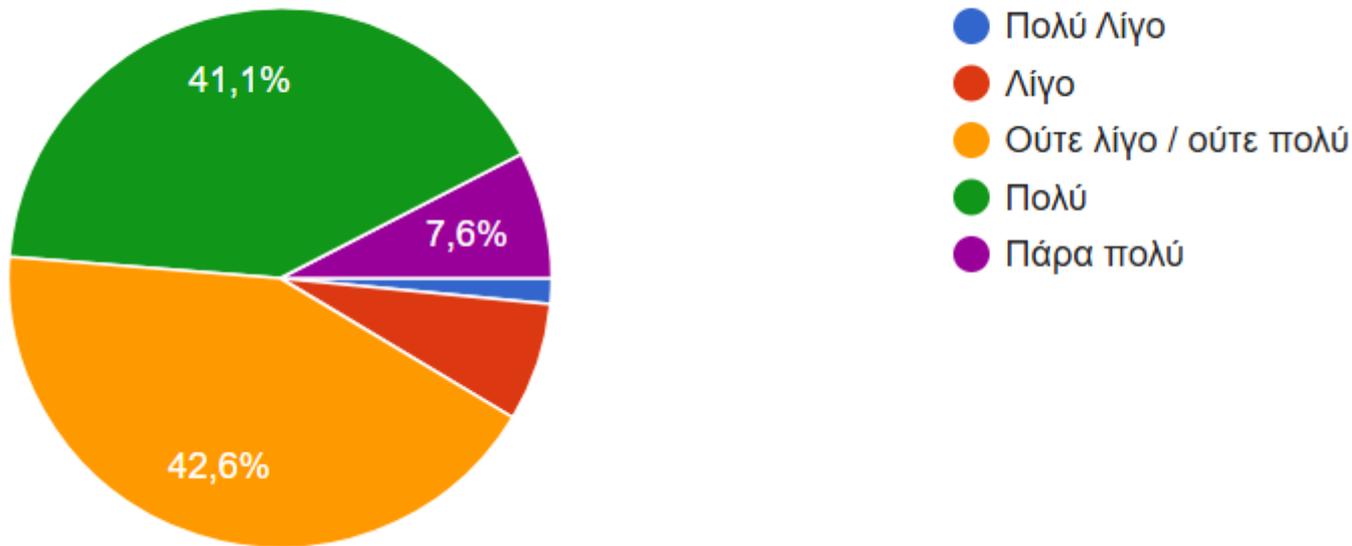
3. Πόσο άνετα αισθάνεστε όταν χρειάζεται να πραγματοποιήσετε διαδικασίες ηλεκτρονικά;



Αναφορικά με το επίπεδο άνεσης των ερωτώμενων κατά την πραγματοποίηση ηλεκτρονικών διαδικασιών, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν υψηλό βαθμό εξοικείωσης και αυτοπεποίθησης στη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, το **47,2%** των συμμετεχόντων δηλώνει ότι αισθάνεται «Πολύ άνετα», ενώ το **21,8%** αναφέρει ότι αισθάνεται «Πάρα πολύ άνετα». Τα ποσοστά αυτά υποδηλώνουν ότι περισσότεροι από τα δύο τρίτα του δείγματος πραγματοποιούν ηλεκτρονικές διαδικασίες χωρίς σημαντικές δυσκολίες.

Παράλληλα, το **24,9%** των ερωτώμενων δηλώνει ότι αισθάνεται μέτρια άνετα, γεγονός που ενδεχομένως υποδηλώνει ανάγκη για περαιτέρω υποστήριξη ή απλοποίηση των ψηφιακών διαδικασιών. Αντίθετα, τα ποσοστά όσων αισθάνονται λίγο ή καθόλου άνετα είναι ιδιαίτερα περιορισμένα. Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν θετική στάση των πολιτών απέναντι στις ηλεκτρονικές διαδικασίες και ενισχύουν την άποψη ότι η ψηφιακή παροχή υπηρεσιών αποτελεί αποδεκτή μορφή εξυπηρέτησης.

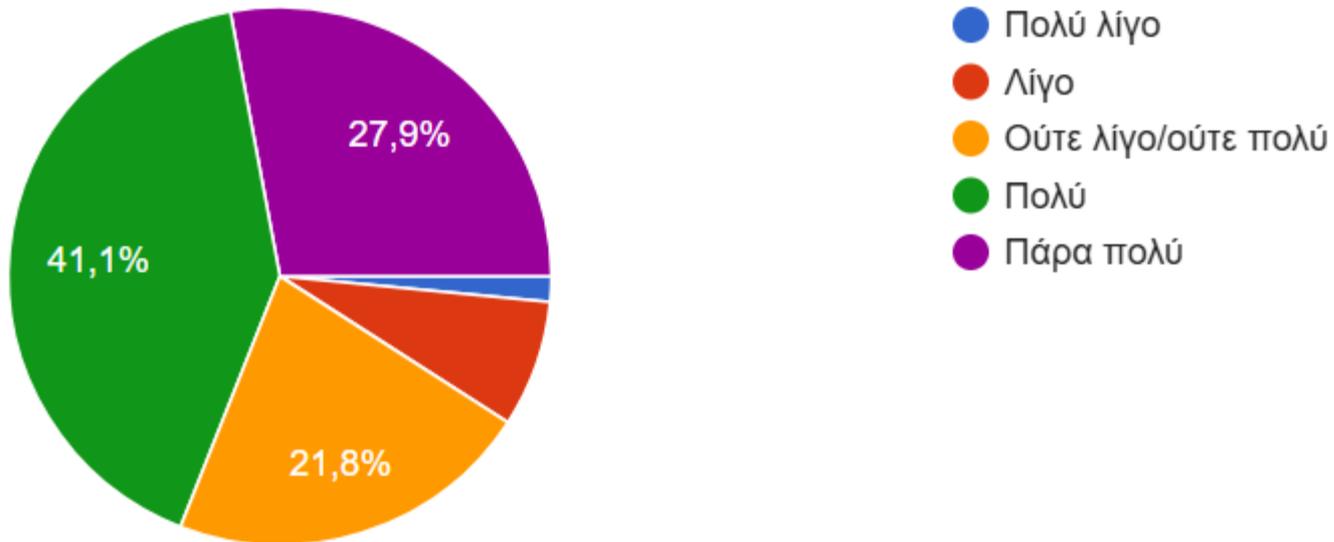
4. Πόσο εύχρηστα θεωρείτε τα ψηφιακά συστήματα του Δημοσίου γενικά;



Σχετικά με την ευχρηστία των ψηφιακών συστημάτων του Δημοσίου, τα αποτελέσματα δείχνουν μια γενικά θετική αλλά όχι απολύτως ομοιόμορφη εικόνα. Συγκεκριμένα, το **42,6%** των ερωτώμενων αξιολογεί την ευχρηστία ως ούτε λίγο ούτε πολύ, γεγονός που υποδηλώνει ουδέτερη στάση ή επιφυλακτικότητα ως προς την εμπειρία χρήσης.

Παράλληλα, το **41,1%** δηλώνει ότι θεωρεί τα ψηφιακά συστήματα πολύ εύχρηστα, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό, της τάξης του **7,6%**, τα αξιολογεί ως πάρα πολύ εύχρηστα. Αντίθετα, τα ποσοστά των αρνητικών αξιολογήσεων («λίγο» και «πολύ λίγο») παραμένουν περιορισμένα. Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι, παρότι η πλειονότητα των χρηστών αντιλαμβάνεται τα ψηφιακά συστήματα του Δημοσίου ως εύχρηστα, εξακολουθεί να υπάρχει περιθώριο βελτίωσης.

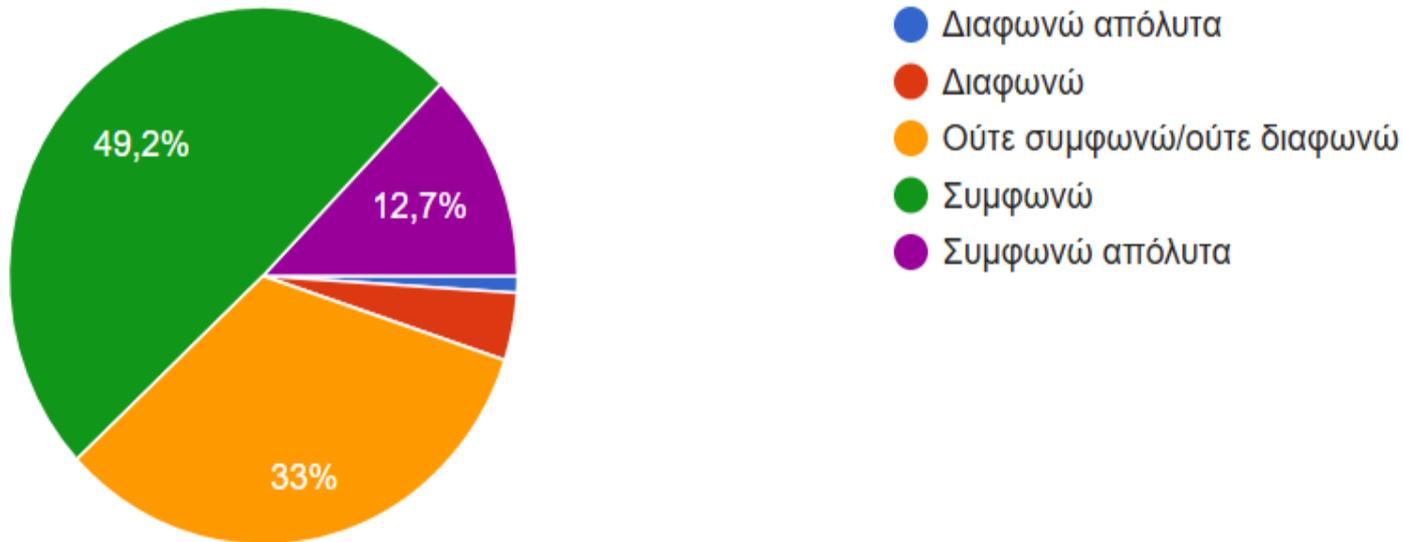
5. Πιστεύετε ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας;



Σε σχέση με το κατά πόσο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ισχυρή θετική αντίληψη εκ μέρους των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα, το **41,1%** των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει πολύ στη μείωση της γραφειοκρατίας, ενώ ένα επιπλέον **27,9%** εκτιμά ότι συμβάλλει πάρα πολύ.

Τα ποσοστά αυτά δείχνουν ότι σχεδόν τα δύο τρίτα του δείγματος αναγνωρίζουν τον καθοριστικό ρόλο των ψηφιακών υπηρεσιών στη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Παράλληλα, το **21,8%** των ερωτώμενων διατηρεί ουδέτερη στάση («ούτε λίγο/ούτε πολύ»), ενώ τα ποσοστά όσων θεωρούν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει λίγο ή πολύ λίγο στη μείωση της γραφειοκρατίας είναι περιορισμένα. Συνολικά, τα ευρήματα υποστηρίζουν την άποψη ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί σημαντικό εργαλείο απλοποίησης διοικητικών διαδικασιών και περιορισμού της γραφειοκρατικής επιβάρυνσης για τους πολίτες.

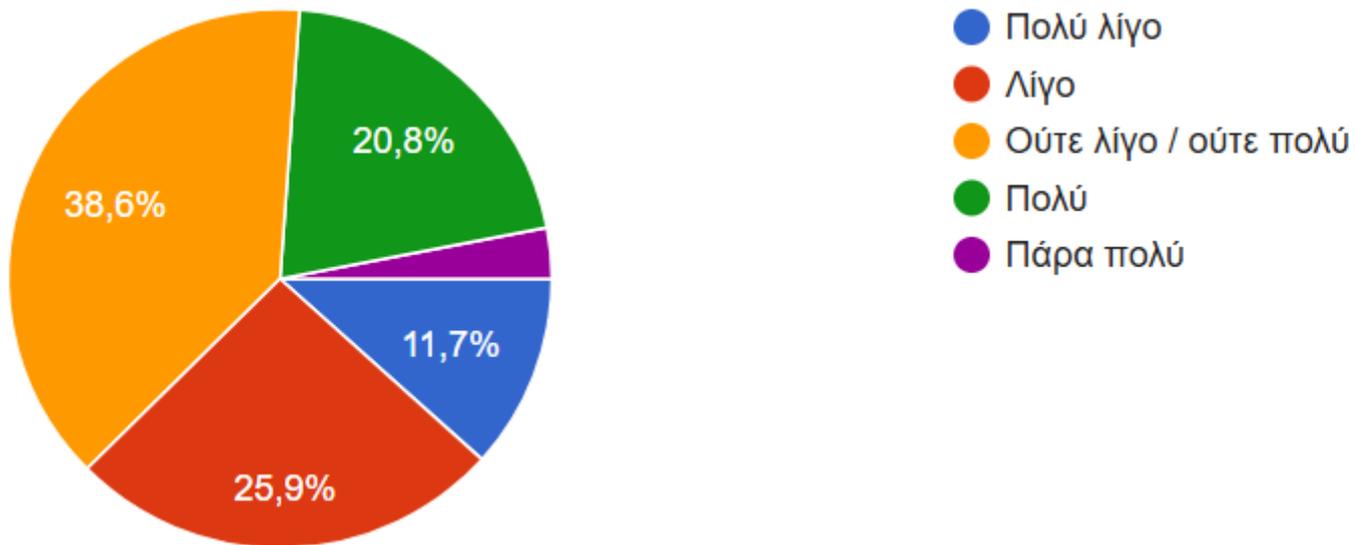
6. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες αυξάνουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των δημόσιων υπηρεσιών.



Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων έχει θετική στάση απέναντι στον ρόλο των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στη διαφάνεια και τη λογοδοσία του δημόσιου τομέα. Συγκεκριμένα, το **49,2%** των ερωτηθέντων δηλώνει ότι *συμφωνεί*, ενώ ένα επιπλέον **12,7%** *συμφωνεί απόλυτα* με τη συγκεκριμένη δήλωση. Συνολικά, επομένως, περίπου **62%** των συμμετεχόντων εκφράζει θετική άποψη, γεγονός που υποδηλώνει ευρεία αποδοχή της συμβολής των ηλεκτρονικών υπηρεσιών στη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό, **33%**, δηλώνει ότι *ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί*. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί ως ένδειξη επιφυλακτικότητας, περιορισμένης εμπειρίας ή ανεπαρκούς ενημέρωσης σχετικά με τα οφέλη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Αντίθετα, τα ποσοστά όσων *διαφωνούν* ή *διαφωνούν απόλυτα* είναι ιδιαίτερα χαμηλά, γεγονός που δείχνει ότι η αρνητική στάση απέναντι στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες αποτελεί μειοψηφική άποψη. Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες θεωρούνται σε μεγάλο βαθμό εργαλείο που ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των δημόσιων υπηρεσιών. Ωστόσο, η ύπαρξη σημαντικού ποσοστού ουδέτερων απαντήσεων αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω ενημέρωση και βελτίωση της εμπειρίας των πολιτών από τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

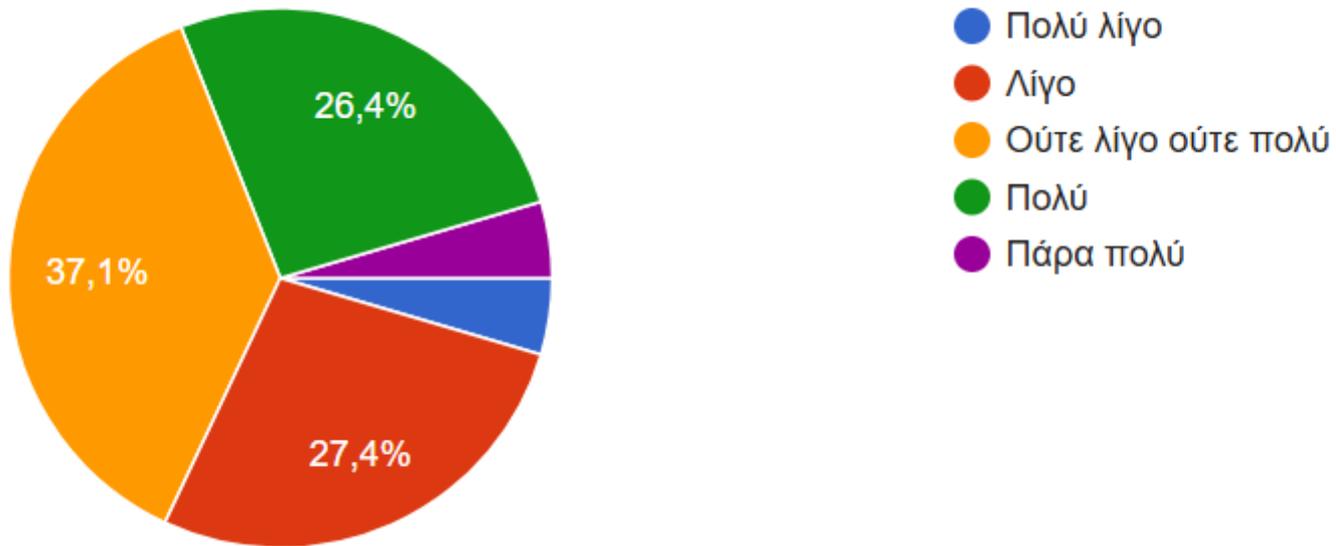
7. Πόσο εμπιστεύεστε την ασφάλεια των προσωπικών σας δεδομένων στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες;



Τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι η εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων είναι μάλλον επιφυλακτική. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (**38,6%**) δηλώνει **ούτε λίγο ούτε πολύ**, γεγονός που υποδηλώνει αβεβαιότητα ή ανάμεικτες εμπειρίες από τη χρήση ηλεκτρονικών πλατφορμών.

Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό (**25,9% λίγο** και **11,7% πολύ λίγο**) εκφράζει χαμηλή εμπιστοσύνη, αναδεικνύοντας ανησυχίες σχετικά με την προστασία των δεδομένων. Αντίθετα, όσοι δηλώνουν **πολύ (20,8%)** ή **πάρα πολύ** αποτελούν μικρότερο μέρος του δείγματος. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, παρότι οι ψηφιακές πλατφόρμες χρησιμοποιούνται ευρέως, η εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων παραμένει περιορισμένη.

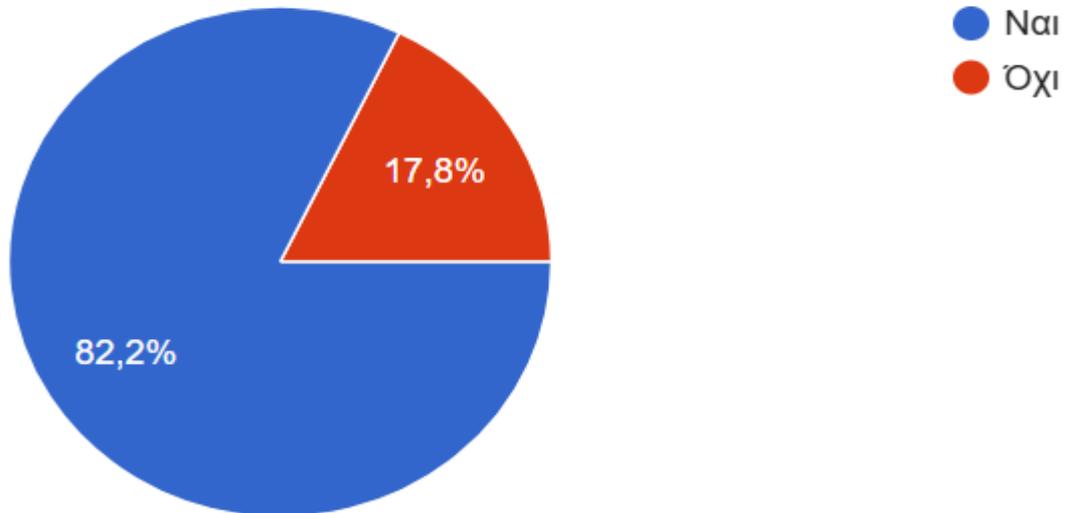
8. Πόσο ενημερωμένος/η θεωρείτε ότι είστε για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του ΕΦΚΑ;



Βλέπουμε ότι το επίπεδο ενημέρωσης για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του ΕΦΚΑ είναι κυρίως μέτριο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (**37,1%**) δηλώνει ούτε λίγο ούτε πολύ, γεγονός που υποδηλώνει ότι γνωρίζουν βασικά στοιχεία, αλλά όχι σε βάθος.

Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό (**27,4% λίγο**) θεωρεί ότι δεν είναι επαρκώς ενημερωμένο, ενώ ένα αξιόλογο **26,4%** δηλώνει πολύ, δείχνοντας ότι ένα μέρος των πολιτών έχει καλή γνώση των διαθέσιμων ψηφιακών υπηρεσιών. Τα ποσοστά πολύ λίγο και πάρα πολύ είναι χαμηλά, γεγονός που φανερώνει ότι η ενημέρωση δεν βρίσκεται ούτε σε πολύ χαμηλά ούτε σε εξαιρετικά υψηλά επίπεδα, αλλά υπάρχει περιθώριο βελτίωσης μέσω καλύτερης πληροφόρησης και επικοινωνίας από τον οργανισμό.

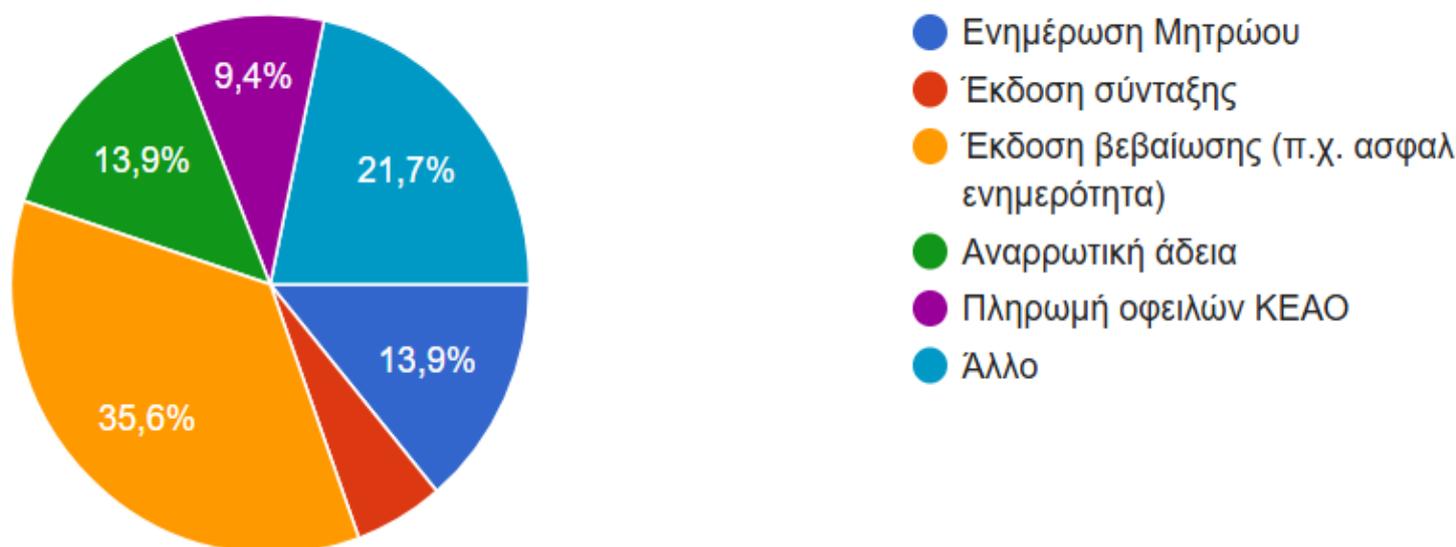
9. Έχετε χρησιμοποιήσει ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ;



Η έρευνα δείχνει ότι η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων έχει χρησιμοποιήσει ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ. Συγκεκριμένα, το **82,2%** απαντά “Ναι”, γεγονός που αποτυπώνει την ευρεία υιοθέτηση των ψηφιακών υπηρεσιών από τους πολίτες.

Αντίθετα, ένα **17,8%** δηλώνει ότι δεν έχει χρησιμοποιήσει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, ποσοστό που μπορεί να σχετίζεται με έλλειψη ενημέρωσης, δυσκολία στη χρήση ή προτίμηση στις παραδοσιακές διαδικασίες. Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ αποτελούν πλέον βασικό εργαλείο εξυπηρέτησης για την πλειονότητα των πολιτών.

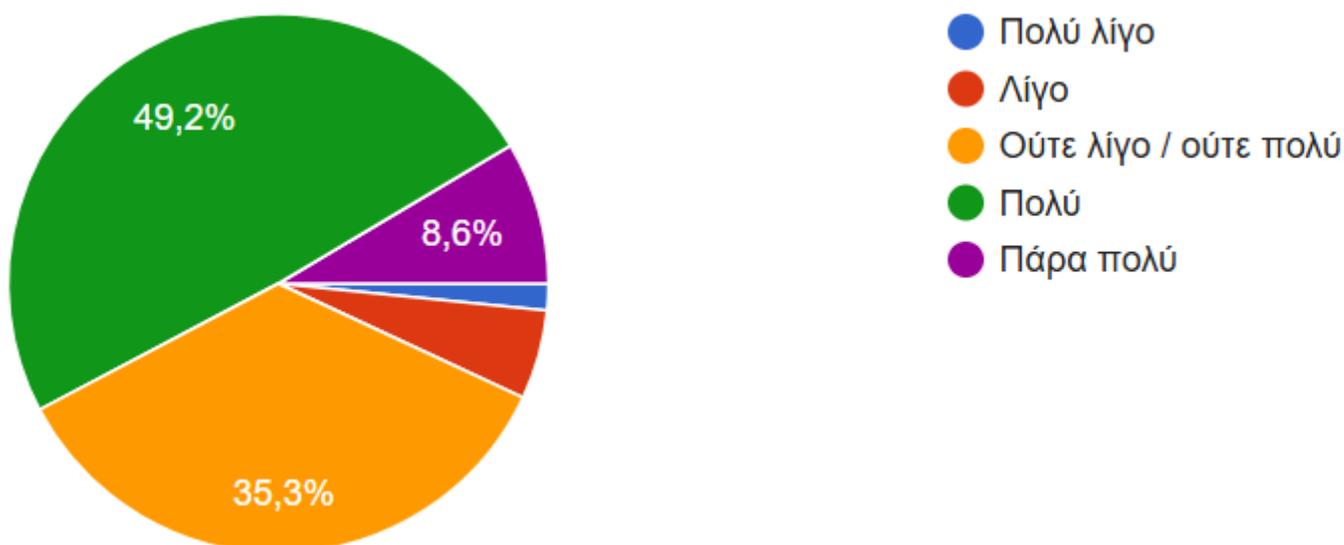
10. Αν ναι, ποια ήταν η κύρια υπηρεσία;



Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη ηλεκτρονική υπηρεσία του e-ΕΦΚΑ είναι η έκδοση βεβαίωσης (π.χ. ασφαλιστική ενημερότητα), με ποσοστό **35,6%**, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι πολίτες αξιοποιούν κυρίως υπηρεσίες άμεσης και πρακτικής ανάγκης.

Ακολουθεί η κατηγορία «Άλλο» με **21,7%**, η οποία δείχνει ποικιλία χρήσεων πέρα από τις βασικές επιλογές, ενώ η ενημέρωση μητρώου **και η** αναρρωτική άδεια συγκεντρώνουν από **13,9%** η καθεμία. Χαμηλότερα ποσοστά εμφανίζουν η πληρωμή οφειλών ΚΕΑΟ (**9,4%**) και η έκδοση σύνταξης, που αποτελεί την λιγότερο συχνή επιλογή. Συνολικά, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι οι χρήστες στρέφονται κυρίως σε απλές και γρήγορες ψηφιακές διαδικασίες.

11. Πόσο εύκολη ήταν η πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ;

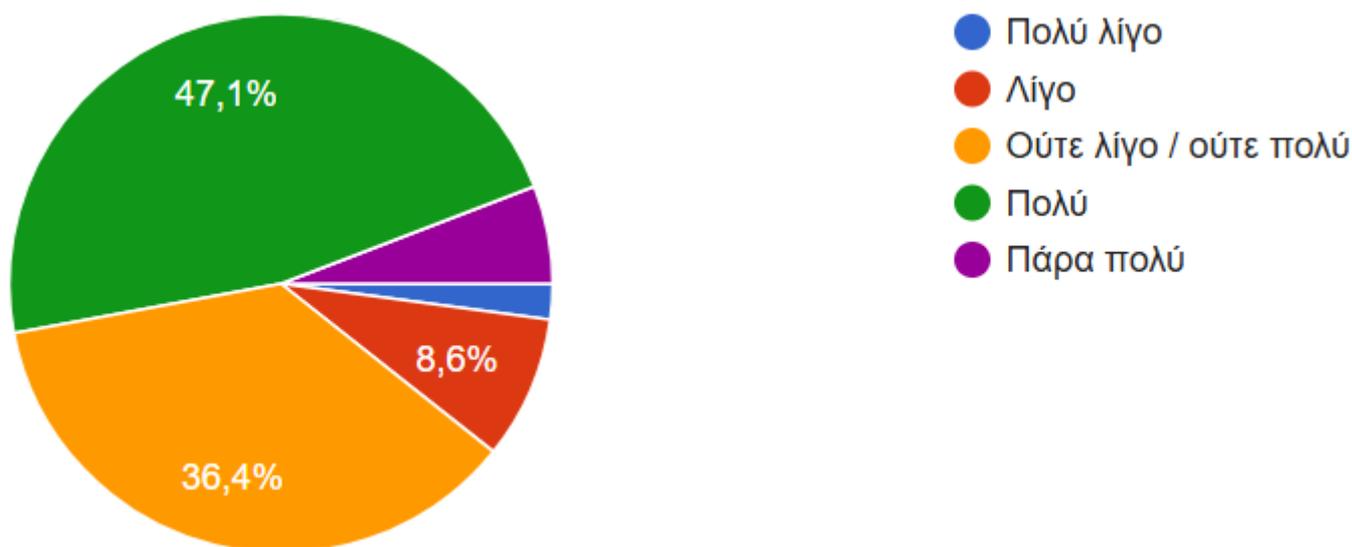


Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με την ευκολία πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ καταδεικνύουν γενικά **θετική αξιολόγηση** από την πλευρά των συμμετεχόντων.

Ειδικότερα, το **49,2%** των ερωτηθέντων αξιολογεί την πρόσβαση ως *πολύ εύκολη*, ενώ ένα επιπλέον **8,6%** τη χαρακτηρίζει ως *πάρα πολύ εύκολη*. Συνολικά, το **57,8%** του δείγματος εκφράζει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης ως προς την ευκολία πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του οργανισμού. Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό, **35,3%**, δηλώνει ότι η πρόσβαση ήταν *ούτε εύκολη ούτε δύσκολη*. Η ουδέτερη αυτή στάση ενδέχεται να υποδηλώνει διαφοροποιήσεις στην εμπειρία χρήσης, πιθανώς λόγω παραγόντων όπως το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων των χρηστών, η πολυπλοκότητα ορισμένων διαδικασιών ή τεχνικά ζητήματα που ενδέχεται να προκύπτουν κατά τη χρήση των υπηρεσιών.

Αντίθετα, τα ποσοστά των αρνητικών απαντήσεων (*λίγο* και *πολύ λίγο*) είναι ιδιαίτερα περιορισμένα, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι δυσκολίες πρόσβασης στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ δεν αποτελούν εκτεταμένο φαινόμενο στο εξεταζόμενο δείγμα. Συνολικά, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ αξιολογείται σε μεγάλο βαθμό ως εύκολη από τους χρήστες, γεγονός που καταδεικνύει την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών υποδομών του οργανισμού.

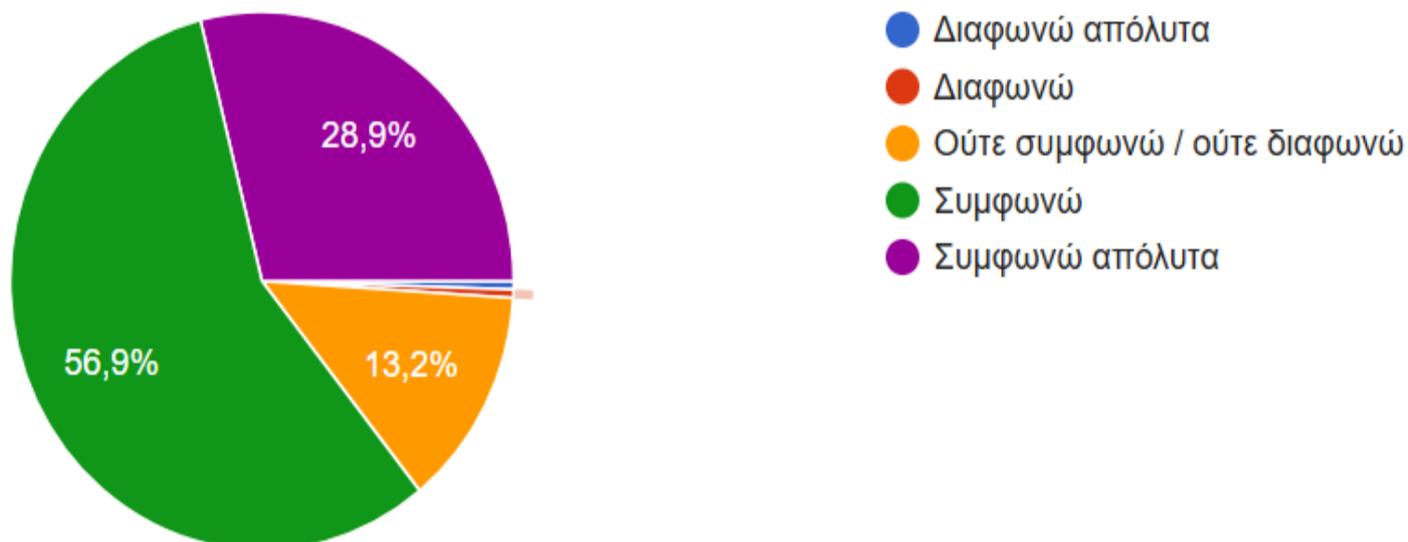
12. Πόσο ικανοποιημένος/η μείνατε από τη λειτουργικότητα της πλατφόρμας;



Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση από τη λειτουργικότητα της πλατφόρμας είναι σε γενικές γραμμές υψηλή. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (**47,1%**) δηλώνει πολύ ικανοποιημένο, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό δηλώνει πάρα πολύ, ενισχύοντας τη θετική εικόνα της πλατφόρμας.

Παράλληλα, το **36,4%** απαντά ούτε λίγο ούτε πολύ, γεγονός που υποδηλώνει μέτρια ικανοποίηση και πιθανή ανάγκη για βελτιώσεις σε ορισμένες λειτουργίες. Τα χαμηλά ποσοστά λίγο (**8,6%**) και πολύ λίγο δείχνουν ότι οι έντονα αρνητικές εμπειρίες είναι περιορισμένες. Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η πλατφόρμα λειτουργεί αποτελεσματικά για τους περισσότερους χρήστες, με περιθώρια περαιτέρω αναβάθμισης.

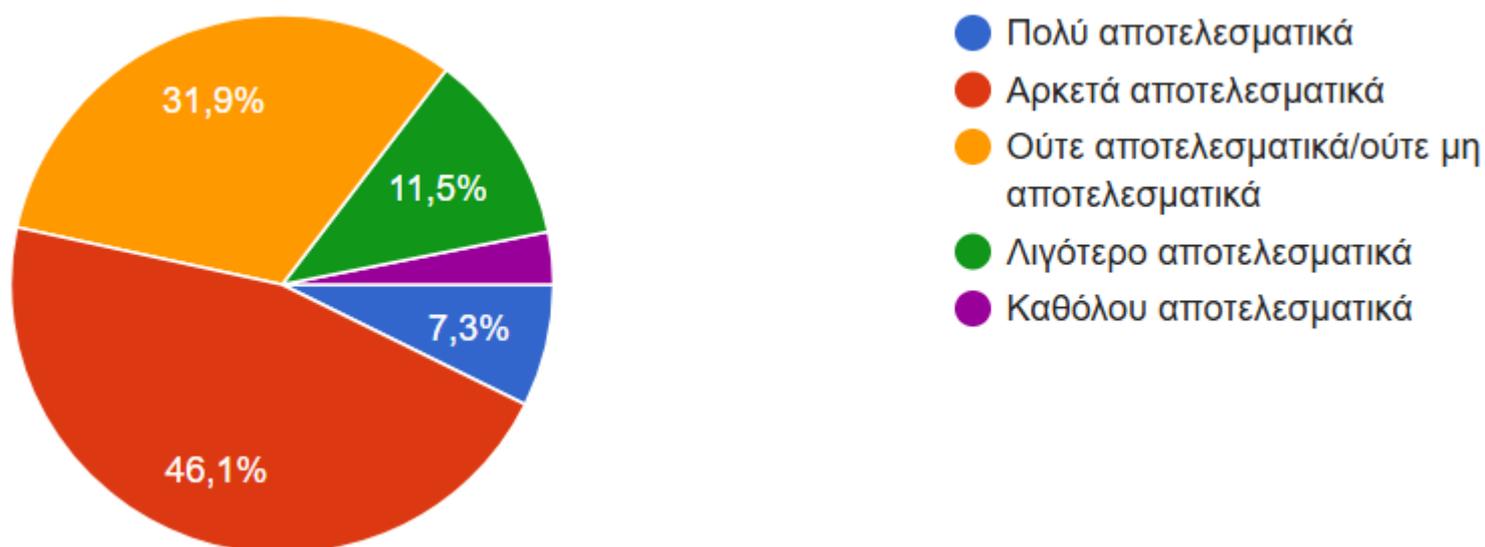
13. Πιστεύετε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ εξοικονομεί χρόνο σε σχέση με τη φυσική παρουσία σε υποκατάστημα;



Βλέπουμε ότι υπάρχει πολύ ισχυρή πεποίθηση πως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ εξοικονομούν χρόνο σε σύγκριση με τη φυσική παρουσία σε υποκατάστημα. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (**56,9%**) δηλώνει «συμφωνώ», ενώ ένα επιπλέον **28,9%** «συμφωνώ απόλυτα», συγκεντρώνοντας συνολικά ένα ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό θετικών απαντήσεων.

Ένα **13,2%** τηρεί ουδέτερη στάση (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ), πιθανώς λόγω διαφοροποιημένων εμπειριών ή ειδικών περιπτώσεων εξυπηρέτησης. Τα ποσοστά διαφωνίας είναι αμελητέα, γεγονός που ενισχύει το συμπέρασμα ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ θεωρούνται από τους πολίτες σαφώς πιο αποδοτικές ως προς την εξοικονόμηση χρόνου.

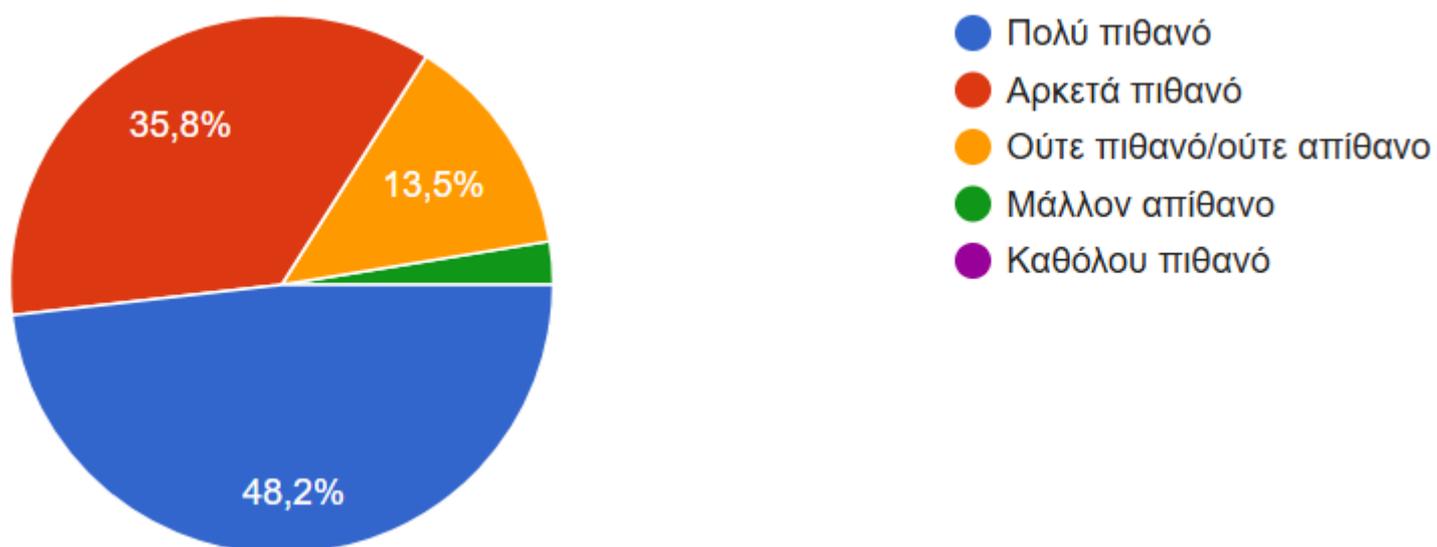
14. Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίστηκαν τυχόν προβλήματα ή ερωτήματα που είχατε;



Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα προβλήματα ή τα ερωτήματα των χρηστών αντιμετωπίστηκαν σε γενικές γραμμές με ικανοποιητικό τρόπο. Το μεγαλύτερο ποσοστό (**46,1%**) δηλώνει ότι αντιμετωπίστηκαν αρκετά αποτελεσματικά, ενώ ένα **7,3%** απαντά πολύ αποτελεσματικά, γεγονός που δείχνει θετική αξιολόγηση της υποστήριξης.

Παράλληλα, ένα σημαντικό **31,9%** επιλέγει την ουδέτερη απάντηση (ούτε αποτελεσματικά ούτε μη αποτελεσματικά), υποδηλώνοντας ότι η εμπειρία τους ήταν μέτρια ή εξαρτήθηκε από την περίπτωση. Ωστόσο, ένα **11,5%** θεωρεί ότι τα ζητήματα αντιμετωπίστηκαν λιγότερο αποτελεσματικά, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό δηλώνει καθόλου αποτελεσματικά. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν επαρκή διαχείριση των προβλημάτων, με σαφές περιθώριο βελτίωσης.

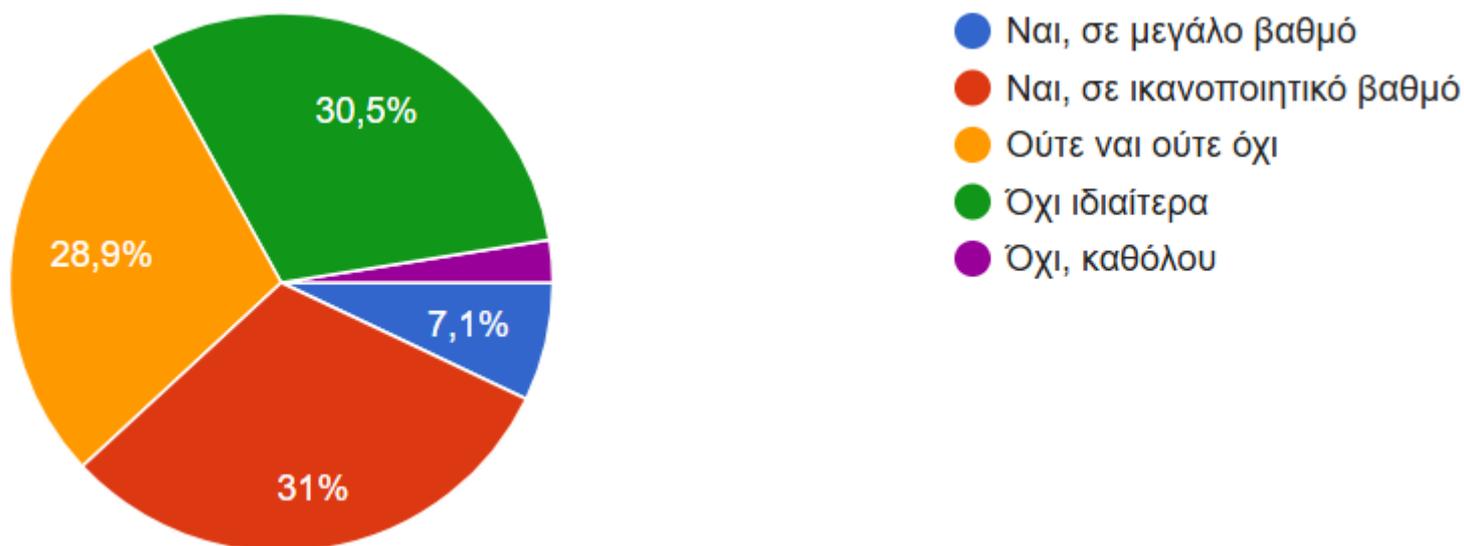
15. Πόσο πιθανό είναι να προτιμήσετε ξανά την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση;



Όπως βλέπουμε παραπάνω, οι πολίτες έχουν πολύ υψηλή πρόθεση να ξαναπροτιμήσουν την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό (**48,2%**) δηλώνει ότι είναι πολύ πιθανό, ενώ ένα επιπλέον **35,8%** απαντά αρκετά πιθανό, συγκεντρώνοντας συνολικά ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό θετικών προθέσεων.

Ένα **13,5%** δηλώνει ουδέτερο (ούτε πιθανό ούτε απίθανο), δείχνοντας ότι υπάρχει μικρή μερίδα επιφυλακτικότητας. Τα ποσοστά μάλλον απίθανο και καθόλου πιθανό είναι πολύ χαμηλά, γεγονός που ενισχύει το συμπέρασμα ότι η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση έχει καθιερωθεί ως βασική επιλογή για την πλειονότητα των χρηστών, χάρη στην ευκολία και την αποτελεσματικότητά της.

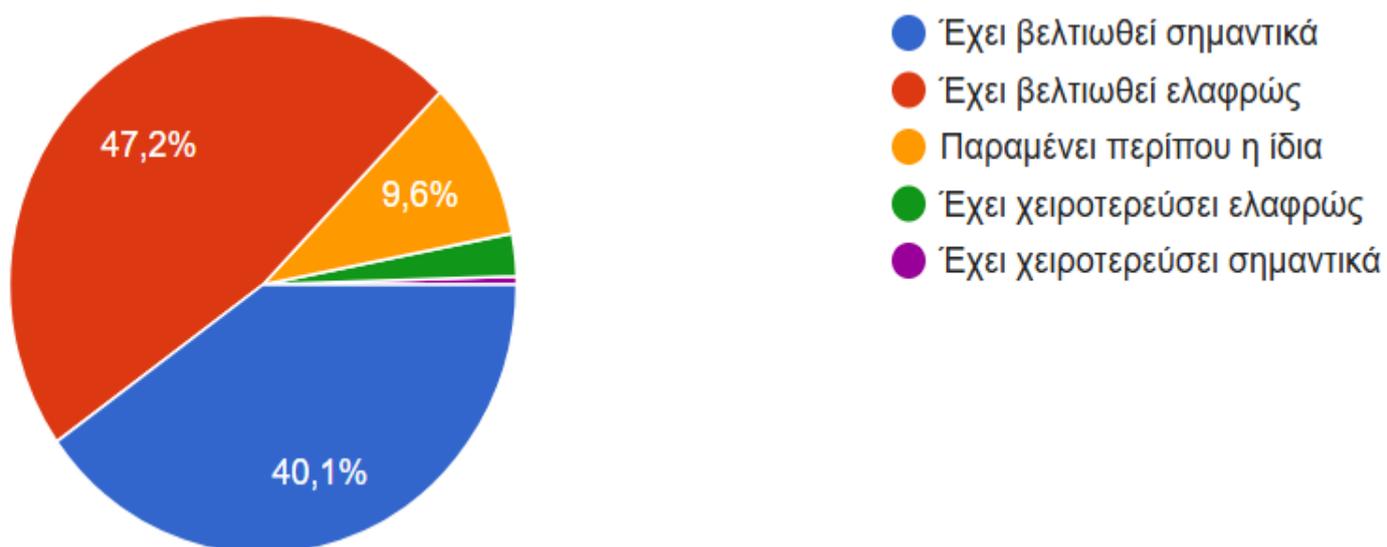
16. Πιστεύετε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων;



Τα αποτελέσματα δείχνουν μια μικτή εικόνα σχετικά με το κατά πόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι στη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Το **31%** των ερωτηθέντων απαντά «ναι, σε ικανοποιητικό βαθμό», ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (**7,1%**) θεωρεί ότι είναι σε μεγάλο βαθμό εκπαιδευμένοι.

Παράλληλα, ένα **28,9%** τηρεί ουδέτερη στάση (ούτε ναι ούτε όχι), γεγονός που υποδηλώνει αβεβαιότητα ή διαφοροποιημένες εμπειρίες. Αξιοσημείωτο είναι ότι ένα **30,5%** απαντά «όχι ιδιαίτερα», ενώ πολύ μικρό ποσοστό θεωρεί ότι δεν είναι καθόλου εκπαιδευμένοι. Συνολικά, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι, παρότι υπάρχει ένα ικανοποιητικό επίπεδο ψηφιακής κατάρτισης, αναδεικνύεται η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση και ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων.

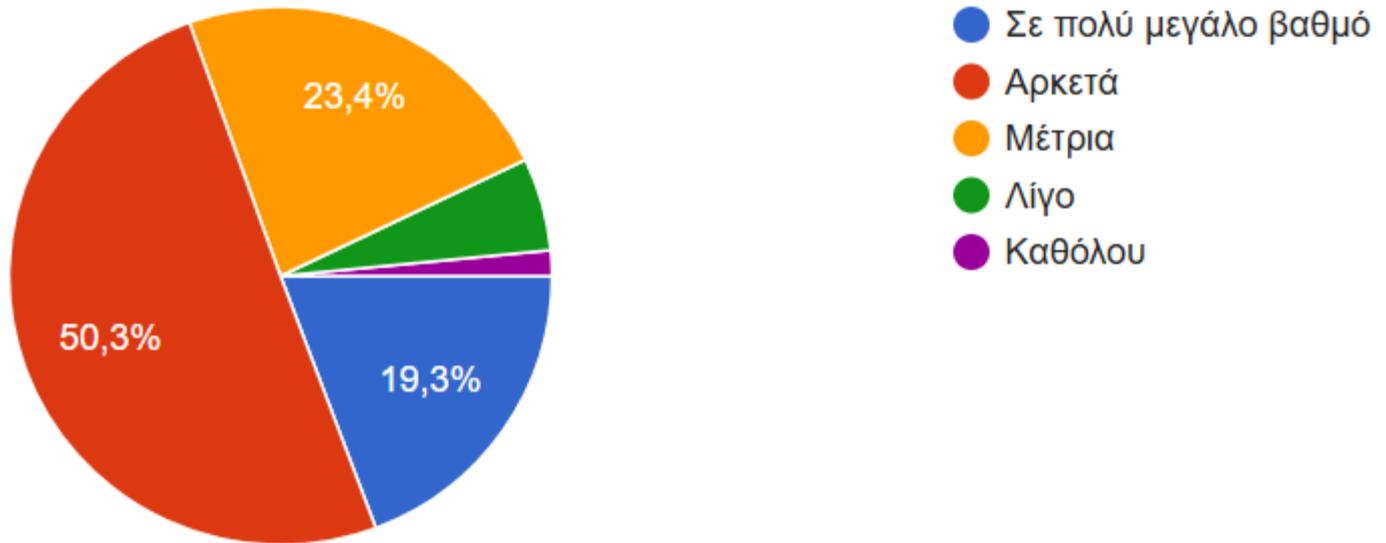
17. Πόσο έχει αλλάξει η ποιότητα εξυπηρέτησης πολιτών τα τελευταία χρόνια;



Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών έχει βελτιωθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (**47,2%**) θεωρεί ότι έχει βελτιωθεί ελαφρώς, ενώ ένα ιδιαίτερα υψηλό **40,1%** δηλώνει ότι έχει βελτιωθεί σημαντικά. Συνολικά, οι θετικές απαντήσεις κυριαρχούν ξεκάθαρα.

Ένα **9,6%** πιστεύει ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης παραμένει περίπου η ίδια, ενώ τα ποσοστά που θεωρούν ότι έχει χειροτερεύσει (ελαφρώς ή σημαντικά) είναι ελάχιστα. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι οι πολίτες αντιλαμβάνονται τις αλλαγές των τελευταίων ετών ως κυρίως θετικές, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την ενίσχυση των ψηφιακών υπηρεσιών και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

18. Πόσο θεωρείτε ότι μειώθηκε η γραφειοκρατία με τα ψηφιακά συστήματα;

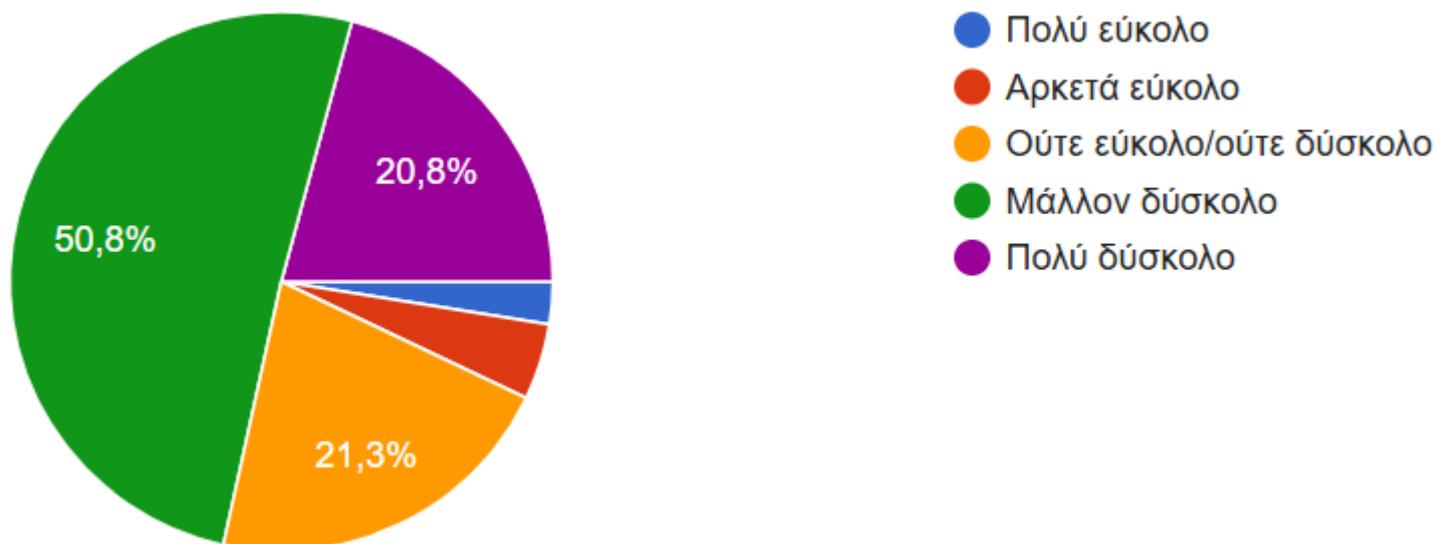


Τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με τον βαθμό μείωσης της γραφειοκρατίας μέσω της εφαρμογής ψηφιακών συστημάτων αποτυπώνουν μια θετική αξιολόγηση από την πλευρά των συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, το **50,3%** των ερωτηθέντων δηλώνει ότι η γραφειοκρατία μειώθηκε *αρκετά*, ενώ ένα επιπλέον **19,3%** θεωρεί ότι μειώθηκε *σε πολύ μεγάλο βαθμό*. Συνολικά, επομένως, το **69,6%** του δείγματος εκφράζει θετική άποψη ως προς την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών συστημάτων στη μείωση της γραφειοκρατίας.

Παράλληλα, το **23,4%** των συμμετεχόντων αξιολογεί τη μείωση της γραφειοκρατίας ως *μέτρια*, γεγονός που υποδηλώνει ότι, παρότι αναγνωρίζεται πρόοδος, εξακολουθούν να υφίστανται διαδικασίες χρονοβόρες ή δεν έχουν πλήρως ψηφιοποιηθεί. Αντίθετα, τα ποσοστά όσων δηλώνουν ότι η γραφειοκρατία μειώθηκε *λίγο* ή *καθόλου* είναι ιδιαίτερα χαμηλά, γεγονός που καταδεικνύει ότι η αντίληψη περί αναποτελεσματικότητας των ψηφιακών συστημάτων αποτελεί περιορισμένο φαινόμενο στο δείγμα της έρευνας.

Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι τα ψηφιακά συστήματα έχουν συμβάλει ουσιαστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας, χωρίς ωστόσο να έχουν εξαλείψει πλήρως τις σχετικές δυσλειτουργίες. Η παρουσία ενός σημαντικού ποσοστού μέτριων αξιολογήσεων αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω απλοποίηση των διαδικασιών.

19. Πόσο εύκολο θεωρείτε να χρησιμοποιούν όλοι οι πολίτες (ιδίως μεγαλύτερης ηλικίας ή με αναπηρία) τις ψηφιακές υπηρεσίες;



Τα αποτελέσματα αποτυπώνουν ότι οι πολίτες θεωρούν τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών δύσκολη για όλους, ιδιαίτερα για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ή με αναπηρία. Το μεγαλύτερο ποσοστό (**50,8%**) απαντά «μάλλον δύσκολο», ενώ ένα επιπλέον **20,8%** το χαρακτηρίζει «πολύ δύσκολο», δείχνοντας έντονο προβληματισμό για την προσβασιμότητα.

Παράλληλα, το **21,3%** θεωρεί ότι η χρήση είναι ούτε εύκολη ούτε δύσκολη, γεγονός που υποδηλώνει διαφοροποιημένες εμπειρίες ανάλογα με τις ψηφιακές δεξιότητες. Τα ποσοστά που αξιολογούν τη χρήση ως αρκετά ή πολύ εύκολη είναι ιδιαίτερα χαμηλά. Συνολικά, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν την ανάγκη για απλούστερες διαδικασίες και καλύτερη υποστήριξη, ώστε να μην αποκλείονται ευάλωτες ομάδες από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

20. Τι προτείνετε για τη βελτίωση της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πολιτών (ανοιχτή ερώτηση);

Από τις απαντήσεις της ανοιχτής ερώτησης προκύπτουν σαφή και επαναλαμβανόμενα μοτίβα, τα οποία δείχνουν τι θεωρούν οι πολίτες πιο σημαντικό για τη βελτίωση της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης:

1. Απλοποίηση και ευχρηστία πλατφορμών

Το πιο συχνό αίτημα αφορά πιο απλές, κατανοητές και φιλικές πλατφόρμες. Οι πολίτες ζητούν λιγότερα βήματα, καλύτερη ομαδοποίηση επιλογών, εύκολη πλοήγηση και σαφή γλώσσα, ώστε να μην απαιτούνται εξειδικευμένες ψηφιακές γνώσεις.

2. Εκπαίδευση πολιτών και υπαλλήλων

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση, τόσο των πολιτών (μέσω σεμιναρίων, οδηγιών, παραδειγμάτων βήμα-βήμα), όσο και των δημοσίων υπαλλήλων, τόσο στη χρήση των ψηφιακών εργαλείων όσο και στη συμπεριφορά εξυπηρέτησης. Η εκπαίδευση της τρίτης ηλικίας αναφέρεται επανειλημμένα ως κρίσιμη ανάγκη.

3. Υποστήριξη ηλικιωμένων και ΑμεΑ

Πολλές απαντήσεις τονίζουν ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες δεν είναι εξίσου προσβάσιμες σε όλους. Προτείνονται ειδικές λύσεις για ηλικιωμένους και άτομα με αναπηρία, όπως βοήθεια από ΚΕΠ, απλούστερες διεπαφές, εναλλακτικά κανάλια εξυπηρέτησης και συνδυασμός ψηφιακής και δια ζώσης επαφής.

4. Καλύτερη ενημέρωση και καθοδήγηση

Οι πολίτες ζητούν περισσότερη και σαφέστερη ενημέρωση: αναλυτικές οδηγίες χρήσης, παραδείγματα, καλύτερα οργανωμένες ιστοσελίδες και εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες. Η έλλειψη ενημέρωσης φαίνεται να αποτελεί εμπόδιο στη χρήση των υπηρεσιών.

5. Τεχνική υποστήριξη και άμεση επικοινωνία

Αρκετές προτάσεις αφορούν τη δημιουργία helpdesk, τηλεφωνικής υποστήριξης, άμεσης επικοινωνίας με υπάλληλο ή ακόμη και ζωντανής απομακρυσμένης εξυπηρέτησης, ειδικά όταν προκύπτουν προβλήματα ή απορίες.

6. Ενοποίηση και διαλειτουργικότητα συστημάτων

Οι πολίτες επισημαίνουν την ανάγκη για ενιαίο πληροφοριακό σύστημα, ώστε οι υπηρεσίες να αντλούν αυτόματα στοιχεία χωρίς να ζητούνται επανειλημμένα τα ίδια έγγραφα. Η διασύνδεση υπηρεσιών θεωρείται βασικό στοιχείο μείωσης της γραφειοκρατίας.

7. Γενική θετική στάση – αλλά με περιθώρια βελτίωσης

Τέλος, ένα μικρό ποσοστό δηλώνει ότι δεν χρειάζεται κάποια βελτίωση, θεωρώντας ότι το επίπεδο είναι ήδη ικανοποιητικό. Ωστόσο, η πλειονότητα αναγνωρίζει πρόοδο, αλλά ζητά περαιτέρω βελτιώσεις ώστε η ψηφιακή εξυπηρέτηση να είναι πιο απλή, προσβάσιμη και ανθρώπινη.

Συμπερασματικά, οι προτάσεις δείχνουν ότι το κλειδί για τη βελτίωση δεν είναι μόνο η τεχνολογία, αλλά ο συνδυασμός απλοποίησης, εκπαίδευσης, προσβασιμότητας και υποστήριξης, ώστε οι ψηφιακές υπηρεσίες να εξυπηρετούν πραγματικά όλους τους πολίτες.

Περιγραφή μεταβλητών

Η εμπειρική ανάλυση στηρίζεται σε δύο κατηγορίες μεταβλητών: (α) τις εξαρτημένες μεταβλητές, οι οποίες αποτυπώνουν τη συμπεριφορά των πολιτών απέναντι στις ψηφιακές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ, και (β) τις ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες περιλαμβάνουν σύνθετους δείκτες στάσεων και εμπειριών, καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά ελέγχου. Η διάκριση αυτή επιτρέπει την ταυτόχρονη διερεύνηση τόσο της αρχικής υιοθέτησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όσο και της βιωσιμότητάς της μέσω της πρόθεσης επαναχρήσης των υπηρεσιών.

Ως πρώτη εξαρτημένη μεταβλητή χρησιμοποιείται η q9, η οποία δηλώνει αν ο ερωτώμενος έχει χρησιμοποιήσει ή όχι τις ψηφιακές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ. Η μεταβλητή αυτή είναι δυαδική (0 = δεν έχει χρησιμοποιήσει, 1 = έχει χρησιμοποιήσει) και εκφράζει το στάδιο της υιοθέτησης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δηλαδή τη μετάβαση από την παραδοσιακή, γραφειοκρατική εξυπηρέτηση στη χρήση ψηφιακών καναλιών παροχής υπηρεσιών. Αποτελεί τον βασικό δείκτη του βαθμού ενσωμάτωσης των πολιτών στο νέο ψηφιακό μοντέλο διοικητικής εξυπηρέτησης.

Η δεύτερη εξαρτημένη μεταβλητή είναι η q15, η οποία μετρά την πρόθεση επαναχρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ. Πρόκειται για διατακτική μεταβλητή πέντε βαθμίδων (1 = «καθόλου πιθανό» έως 5 = «πολύ πιθανό») και χρησιμοποιείται αποκλειστικά για τους ερωτώμενους που έχουν ήδη εμπειρία χρήσης των υπηρεσιών (q9 = 1). Η μεταβλητή αυτή εκφράζει το στάδιο της σταθεροποίησης

και βιωσιμότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δηλαδή κατά πόσο η ψηφιακή παροχή υπηρεσιών είναι επαρκώς ποιοτική και λειτουργική ώστε να οδηγεί σε επαναλαμβανόμενη χρήση.

Οι βασικές ανεξάρτητες μεταβλητές της ανάλυσης είναι τρεις σύνθετοι δείκτες (composite indices), οι οποίοι κατασκευάστηκαν ώστε να αποτυπώνουν με συνεκτικό τρόπο πολυδιάστατες θεωρητικές έννοιες.

Ο δείκτης ψηφιακής ετοιμότητας (idx_digital) εκφράζει το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων, εξοικείωσης και αυτοπεποίθησης των πολιτών ως προς τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Κατασκευάστηκε από τις ερωτήσεις q1, q2 και q3, οι οποίες καλύπτουν αντίστοιχα την εξοικείωση με τους υπολογιστές και το διαδίκτυο, τη συχνότητα χρήσης ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και τον βαθμό άνεσης στη διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών μέσω διαδικτύου. Ο συνδυασμός αυτών των διαστάσεων επιτρέπει τη σύλληψη τόσο της τεχνικής ικανότητας όσο και της βιωματικής εξοικείωσης με το ψηφιακό περιβάλλον. Η υψηλή αξιοπιστία της κλίμακας (Cronbach's $\alpha = 0.7775$) επιβεβαιώνει ότι τα επιμέρους items μετρούν συνεκτικά την ίδια υποκείμενη έννοια. Ο δείκτης υπολογίστηκε ως ο μέσος όρος των τριών ερωτήσεων και λαμβάνει τιμές από 1 έως 5.

Ο δείκτης αντίληψης ποιότητας και εμπιστοσύνης (idx_perception) αποτυπώνει τη γενική στάση των πολιτών απέναντι στην ποιότητα, την αξιοπιστία και τη χρησιμότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Κατασκευάστηκε από τις ερωτήσεις q4 έως q8, οι οποίες καλύπτουν την αντιλαμβανόμενη ευχρηστία των συστημάτων, τη μείωση της γραφειοκρατίας μέσω της ψηφιοποίησης, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, την εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και τον βαθμό ενημέρωσης σχετικά με τις διαθέσιμες υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ. Τα στοιχεία αυτά συγκροτούν από κοινού ένα ενιαίο πλαίσιο αξιολόγησης της ψηφιακής διοίκησης σε επίπεδο γενικής εικόνας και θεσμικής αξιοπιστίας. Η αξιοπιστία της κλίμακας είναι ικανοποιητική (Cronbach's $\alpha = 0.7146$), γεγονός που στηρίζει τη χρήση της ως ενιαίου δείκτη. Και σε αυτή την περίπτωση, ο δείκτης υπολογίστηκε ως ο μέσος όρος των επιμέρους μεταβλητών.

Ο δείκτης εμπειρίας χρήσης e-ΕΦΚΑ (idx_efka) αφορά αποκλειστικά τους πολίτες που έχουν χρησιμοποιήσει τις ψηφιακές υπηρεσίες (q9 = 1) και αποτυπώνει την πραγματική ποιότητα της ψηφιακής εμπειρίας τους. Κατασκευάστηκε από τις ερωτήσεις q11 έως q15, οι οποίες αναφέρονται στην ευκολία πρόσβασης στο σύστημα, στη λειτουργικότητα της πλατφόρμας, στην εξοικονόμηση χρόνου σε σύγκριση με τη φυσική παρουσία, στην αποτελεσματικότητα επίλυσης προβλημάτων και στη συνολική πρόθεση επαναχρήσης. Ο δείκτης αυτός εκφράζει τη βιωματική αξιολόγηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και συνδέεται άμεσα με τη βιωσιμότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η αξιοπιστία της κλίμακας (Cronbach's $\alpha = 0.7407$) επιβεβαιώνει την εσωτερική συνοχή των επιμέρους ερωτήσεων.

Και οι τρεις δείκτες υπολογίστηκαν ως μέσοι όροι (row means) των επιμέρους ερωτήσεων και λαμβάνουν τιμές από 1 έως 5. Η επιλογή αυτή επιτρέπει τη διατήρηση της αρχικής κλίμακας Likert, καθιστώντας τις τιμές των δεικτών άμεσα ερμηνεύσιμες ως επίπεδα χαμηλής, μέσης ή υψηλής έντασης της αντίστοιχης έννοιας. Παράλληλα, διευκολύνει τη συγκρισιμότητα μεταξύ δεικτών που προκύπτουν από διαφορετικό

αριθμό ερωτήσεων και επιτρέπει πιο ευέλικτη διαχείριση ελλιπών τιμών, περιορίζοντας την απώλεια παρατηρήσεων.

Τέλος, στα υποδείγματα περιλαμβάνονται δημογραφικές μεταβλητές ελέγχου, ώστε να απομονωθεί η επίδραση των βασικών δεικτών από πιθανές διαφοροποιήσεις που οφείλονται σε ατομικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιούνται το φύλο (gender), η ηλικιακή ομάδα (agegrp), το επίπεδο εκπαίδευσης (education) και η επαγγελματική εμπειρία ή τα έτη εμπειρίας (experience). Οι μεταβλητές αυτές λειτουργούν ως έλεγχοι και επιτρέπουν την εκτίμηση των καθαρών επιδράσεων της ψηφιακής ετοιμότητας, της αντίληψης ποιότητας/εμπιστοσύνης και της εμπειρίας χρήσης πάνω στη συμπεριφορά των πολιτών απέναντι στις ψηφιακές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ.

1. Αξιοπιστία κλιμάκων (Cronbach's alpha)

Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν παρουσιάζουν ικανοποιητική εσωτερική συνοχή. Συγκεκριμένα:

- Ψηφιακή ετοιμότητα (q1–q3): $\alpha = 0.7775$
- Αντίληψη ποιότητας/εμπιστοσύνης (q4–q8): $\alpha = 0.7146$
- Εμπειρία χρήσης e-ΕΦΚΑ (q11–q15, μόνο χρήστες): $\alpha = 0.7407$

Οι τιμές αυτές υπερβαίνουν το συνήθως αποδεκτό όριο του 0.70 και επιβεβαιώνουν ότι τα επιμέρους items συγκροτούν αξιόπιστες και συνεκτικές κλίμακες μέτρησης. Κατά συνέπεια, οι σύνθετοι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν με ασφάλεια στα υποδείγματα παλινδρόμησης.

2. Περιγραφικά στατιστικά δεικτών

Τα περιγραφικά στατιστικά δείχνουν ότι το δείγμα χαρακτηρίζεται από σχετικά υψηλά επίπεδα ψηφιακής ετοιμότητας και εμπειρίας χρήσης. Ο μέσος όρος του `idx_digital` είναι 3.608 (T.A. = 0.716), ένδειξη ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι διαθέτουν ικανοποιητικό επίπεδο ψηφιακής εξοικείωσης. Ο δείκτης `idx_perception` έχει μέσο όρο 3.360 (T.A. = 0.622), γεγονός που υποδηλώνει μια μάλλον θετική αλλά όχι ιδιαίτερα ισχυρή γενική εικόνα για την ποιότητα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Τέλος, ο δείκτης εμπειρίας χρήσης `idx_efka` παρουσιάζει μέσο όρο 3.829 (T.A. = 0.566), στοιχείο που καταδεικνύει ότι όσοι έχουν χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ τις αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά.

Η διαφοροποίηση αυτή προϋδεάζει για πιθανό χάσμα μεταξύ γενικής αντίληψης και πραγματικής εμπειρίας χρήσης, το οποίο διερευνάται συστηματικά στα υποδείγματα που ακολουθούν.

Περιγραφικά στατιστικά δεικτών

Μεταβλητή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	N
idx_digital	3.608	.716	198
idx_perception	3.36	.622	198
idx_efka	3.829	.566	163

3. Οικονομετρική ανάλυση

Μοντέλο 1: Υιοθέτηση/Χρήση e-ΕΦΚΑ (Logit για q9)

Το πρώτο υπόδειγμα εξετάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αρχική υιοθέτηση των ψηφιακών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ. Η εκτίμηση πραγματοποιήθηκε με λογιστική παλινδρόμηση, καθώς η εξαρτημένη μεταβλητή είναι δυαδική.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ψηφιακή ετοιμότητα αποτελεί τον ισχυρότερο προσδιοριστικό παράγοντα χρήσης. Η μέση οριακή επίδραση του δείκτη είναι +0.203 ($p < 0.001$), γεγονός που σημαίνει ότι αύξηση κατά μία μονάδα στον δείκτη ψηφιακής ετοιμότητας αυξάνει την πιθανότητα χρήσης των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ κατά περίπου 20 ποσοστιαίες μονάδες. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τον καθοριστικό ρόλο του ψηφιακού κεφαλαίου των πολιτών στη διαδικασία μετάβασης από τη γραφειοκρατική στη ψηφιακή διοίκηση.

Επιπλέον, το φύλο εμφανίζεται στατιστικά σημαντικό, με τις γυναίκες να έχουν υψηλότερη πιθανότητα χρήσης σε σχέση με τους άνδρες ($AME = +0.141$, $p = 0.036$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, στο συγκεκριμένο δείγμα, οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο δεκτικές ή ενεργές στη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών.

Η αντίληψη ποιότητας και εμπιστοσύνης εμφανίζει αρνητική και οριακά στατιστικά σημαντική επίδραση ($AME = -0.099$, $p = 0.073$). Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον, καθώς υποδηλώνει ότι η γενική στάση απέναντι στην ποιότητα της ψηφιακής διοίκησης δεν μεταφράζεται απαραίτητα σε αυξημένη πιθανότητα αρχικής χρήσης. Η υιοθέτηση φαίνεται να καθορίζεται πρωτίστως από τις ατομικές ψηφιακές δεξιότητες και όχι από τη συνολική εικόνα που έχει κάποιος για το σύστημα.

Οι μεταβλητές ηλικίας, εκπαίδευσης και εμπειρίας δεν εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές στο 5% επίπεδο, γεγονός που δείχνει ότι οι παραδοσιακές κοινωνικοδημογραφικές διαφοροποιήσεις χάνουν τη σημασία τους όταν ληφθεί υπόψη η ψηφιακή ετοιμότητα.

Από τα διαγνωστικά ταξινόμησης προκύπτει υψηλή ευαισθησία (96.15%) αλλά χαμηλή ειδικότητα (8.57%). Η χαμηλή ειδικότητα εξηγείται από την έντονη ανισορροπία του δείγματος, καθώς η πλειονότητα των ερωτώμενων είναι χρήστες των υπηρεσιών. Συνεπώς, η συνολική ακρίβεια ταξινόμησης (80.10%) πρέπει να ερμηνεύεται με προσοχή.

Πίνακας 2. Συντελεστές Logit (q9=1)

Μεταβλητή	Συντελεστής	Std. Err.	p-value
idx_digital	1.603	.425	0
idx_perception	-.779	.443	.079
1b.gender	0	0	.
2.gender	1.011	.458	.027
1b.agegrp	0	0	.
2o.agegrp	0	0	.
3.agegrp	1.057	1.134	.351
4.agegrp	1.382	1.229	.261
5.agegrp	2.542	1.781	.154
1b.education	0	0	.
2.education	.919	.787	.243
3.education	.56	.794	.481
4.education	.639	1.365	.64
5.education	.383	.93	.681
1b.experience	0	0	.
2.experience	.163	.751	.828
3.experience	-.398	.674	.555
4.experience	-.105	.614	.864
_cons	-3.744	1.919	.051

Πίνακας 3. Μέσες οριακές επιδράσεις (AME) για Pr(q9=1)

Μεταβλητή	dy/dx	Std. Err.	p-value
idx_digital	.203	.049	0
idx_perception	-.099	.055	.073
1b.gender	0	0	.
2.gender	.141	.067	.036
1b.agegrp	0	0	.
2o.agegrp	0	0	.
3.agegrp	.171	.208	.411
4.agegrp	.211	.215	.326
5.agegrp	.306	.221	.166
1b.education	0	0	.
2.education	.125	.121	.302
3.education	.082	.125	.513
4.education	.092	.188	.625
5.education	.058	.145	.69
1b.experience	0	0	.
2.experience	.019	.086	.825
3.experience	-.054	.094	.568
4.experience	-.013	.077	.864

Μοντέλο 2: Πρόθεση επαναχρήσης (Ordered Logit για q15, μόνο χρήστες q9=1)

Πίνακας 4. Συντελεστές Ordered Logit (q15)

Μεταβλητή	Συντελεστής	Std. Err.	p-value
idx_digital	1.052	.335	.002
idx_perception	-1.147	.452	.011
idx_efka	4.447	.608	0
1b.gender	0	0	.
2.gender	.341	.426	.423
1b.agegrp	0	0	.
2.agegrp	3.098	1.424	.03
3.agegrp	1.916	1.061	.071
4.agegrp	2.122	1.09	.052
5.agegrp	1.172	1.554	.451
1b.education	0	0	.
2.education	.02	.872	.982
3.education	-.491	.859	.568
4.education	-.74	1.257	.556
5.education	-1.015	.931	.276
cut1	10.691	2.305	0
cut2	12.426	2.173	0
cut3	15.573	2.306	0
cut4	18.86	2.529	0

Πίνακας 5. AME για Pr(q15=5) (Πολύ πιθανό)

Μεταβλητή	dy/dx	Std. Err.	p-value
idx_digital	.147	.044	.001
idx_perception	-.16	.062	.01
idx_efka	.62	.058	0
1b.gender	0	0	.
2.gender	.048	.061	.427
1b.agegrp	0	0	.
2.agegrp	.418	.168	.013
3.agegrp	.264	.128	.039
4.agegrp	.293	.133	.027
5.agegrp	.158	.208	.448
1b.education	0	0	.
2.education	.003	.109	.982
3.education	-.064	.107	.553
4.education	-.098	.165	.553
5.education	-.136	.117	.245

Το δεύτερο υπόδειγμα εστιάζει αποκλειστικά στους χρήστες των υπηρεσιών και εξετάζει τους παράγοντες που διαμορφώνουν την πρόθεση επαναχρήσης. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με ordered logit, καθώς η εξαρτημένη μεταβλητή είναι διατακτικής φύσης.

Ο δείκτης εμπειρίας χρήσης e-ΕΦΚΑ (*idx_efka*) αναδεικνύεται ως ο καθοριστικός παράγοντας. Η μέση οριακή επίδραση για την πιθανότητα μέγιστης πρόθεσης επαναχρήσης ($\Pr(q15=5)$) είναι +0.620 ($p<0.001$), γεγονός που δείχνει ότι η πραγματική εμπειρία του πολίτη με το ψηφιακό σύστημα είναι ο βασικός μηχανισμός που μετατρέπει την αρχική υιοθέτηση σε σταθερή και βιώσιμη ψηφιακή συμπεριφορά.

Η ψηφιακή ετοιμότητα παραμένει στατιστικά σημαντική και θετική ($AME = +0.147$, $p = 0.001$), επιβεβαιώνοντας ότι οι ψηφιακές δεξιότητες εξακολουθούν να παίζουν ρόλο ακόμη και μετά την αρχική χρήση.

Αντίθετα, η αντίληψη ποιότητας και εμπιστοσύνης εμφανίζεται αρνητική και στατιστικά σημαντική ($AME = -0.160$, $p = 0.010$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ένα ενδιαφέρον χάσμα μεταξύ γενικής στάσης και πραγματικής συμπεριφορικής πρόθεσης, όταν ληφθεί υπόψη η συγκεκριμένη εμπειρία χρήσης.

Οι ηλικιακές ομάδες 25–34, 35–49 και 50–65 παρουσιάζουν υψηλότερη πιθανότητα να δηλώνουν «πολύ πιθανό» σε σχέση με τη βασική κατηγορία, ενώ το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις στο συγκεκριμένο υπόδειγμα.

4. Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Οι κλίμακες παρουσιάζουν ικανοποιητική εσωτερική συνοχή ($\alpha=0.7775$ για ψηφιακή ετοιμότητα, $\alpha=0.7146$ για αντίληψη ποιότητας/εμπιστοσύνης και $\alpha=0.7407$ για εμπειρία χρήσης e-ΕΦΚΑ στους χρήστες). Με βάση αυτές τις κλίμακες κατασκευάστηκαν οι δείκτες *idx_digital*, *idx_perception* και *idx_efka* ως μέσοι όροι των αντίστοιχων items.

Στο Μοντέλο 1 (Logit, $q9$ =χρήση e-ΕΦΚΑ), η ψηφιακή ετοιμότητα είναι ο κυριότερος παράγοντας υιοθέτησης: το AME του *idx_digital* είναι +0.203 ($p<0.001$), δηλαδή αύξηση κατά 1 μονάδα στον δείκτη αντιστοιχεί σε περίπου +20 ποσοστιαίες μονάδες μεγαλύτερη πιθανότητα χρήσης. Επιπλέον, οι γυναίκες έχουν υψηλότερη πιθανότητα χρήσης σε σχέση με τους άνδρες ($AME +0.141$, $p=0.036$). Η αντίληψη ποιότητας/εμπιστοσύνης εμφανίζει οριακά αρνητική σχέση ($AME -0.099$, $p=0.073$), ενώ ηλικία, εκπαίδευση και εμπειρία δεν είναι στατιστικά σημαντικές στο 5% όταν ελέγχεται η ψηφιακή ετοιμότητα.

Στο Μοντέλο 2 (Ordered Logit, q15, μόνο χρήστες), ο δείκτης εμπειρίας e-ΕΦΚΑ (idx_efka) είναι καθοριστικός για την πρόθεση επαναχρήσης: το AME για Pr(q15=5) είναι +0.620 ($p < 0.001$), υποδηλώνοντας πολύ ισχυρή επίδραση της πραγματικής εμπειρίας. Η ψηφιακή ετοιμότητα παραμένει σημαντική (AME +0.147, $p = 0.001$). Αντίθετα, η αντίληψη ποιότητας/εμπιστοσύνης παραμένει αρνητική και στατιστικά σημαντική (AME -0.160, $p = 0.010$), υποδεικνύοντας πιθανό χάσμα μεταξύ γενικής εικόνας και πραγματικής εμπειρίας/ικανοποίησης. Οι ηλικιακές ομάδες 25–34, 35–49 και 50–65 παρουσιάζουν υψηλότερη πιθανότητα να δηλώνουν «πολύ πιθανό» (q15=5) σε σχέση με τη βασική κατηγορία, ενώ φύλο και εκπαίδευση δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφορές στο συγκεκριμένο υπόδειγμα.

Συνολικά, η υιοθέτηση των ψηφιακών υπηρεσιών εξηγείται κυρίως από την ψηφιακή ικανότητα, ενώ η πρόθεση επαναχρήσης καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την εμπειρία χρήστη. Οι παρεμβάσεις πολιτικής θα πρέπει να εστιάσουν τόσο στην ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων όσο και στη βελτίωση της εμπειρίας χρήσης (λειτουργικότητα, ευχρηστία, επίλυση αιτημάτων).

6.5 Συμπεράσματα

Η μελέτη περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ καταδεικνύει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του οργανισμού έχει επιφέρει ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο παροχής υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης και στη σχέση κράτους–πολίτη. Τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας δείχνουν ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ έχουν υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό από τους πολίτες και αποτελούν πλέον βασικό μηχανισμό εξυπηρέτησης, περιορίζοντας την ανάγκη φυσικής παρουσίας και συμβάλλοντας στη μείωση της γραφειοκρατίας.

Ιδιαίτερα καθοριστικός παράγοντας για την αρχική υιοθέτηση των ψηφιακών υπηρεσιών αναδεικνύεται η ψηφιακή ετοιμότητα των πολιτών, γεγονός που υπογραμμίζει τον ρόλο των ψηφιακών δεξιοτήτων στη μετάβαση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό μοντέλο στη ψηφιακή διοίκηση. Παράλληλα, η πρόθεση επαναχρήσης των υπηρεσιών συνδέεται άμεσα με την πραγματική εμπειρία χρήσης, όπως αυτή διαμορφώνεται από την ευκολία πρόσβασης, τη λειτουργικότητα των συστημάτων, την εξοικονόμηση χρόνου και την αποτελεσματικότητα επίλυσης προβλημάτων.

Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν επίσης ένα ενδιαφέρον χάσμα μεταξύ της γενικής αντίληψης των πολιτών για την ποιότητα και την αξιοπιστία της ψηφιακής διοίκησης και της πραγματικής τους εμπειρίας από τη χρήση των υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ. Ενώ η εμπειρία χρήσης αξιολογείται ιδιαίτερα θετικά από τους χρήστες, η εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων και το επίπεδο ενημέρωσης

παραμένουν συγκρατημένα, υποδεικνύοντας πεδία που απαιτούν περαιτέρω ενίσχυση.

Συνολικά, η μελέτη περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ επιβεβαιώνει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να λειτουργήσει ως αποτελεσματικό εργαλείο εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, υπό την προϋπόθεση ότι συνοδεύεται από συνεχή βελτίωση της εμπειρίας χρήστη, ενίσχυση της ψηφιακής εμπιστοσύνης και μέριμνα για την προσβασιμότητα όλων των κοινωνικών ομάδων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν εξαντλείται στην τεχνολογία, αλλά απαιτεί ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό, οργανωσιακή υποστήριξη και συστηματική επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό.

Βιβλιογραφία

- Ανάπτυξη του νέου ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος (ΟΠΣ) του e-ΕΦΚΑ, αναβάθμιση του συστήματος ψηφιακής απονομής συντάξεων «ΑΤΛΑΣ» και ανάπτυξη συστημάτων κεντρικής διαχείρισης του e-ΕΦΚΑ. (2022). *Greece 2.0*. Ανακτήθηκε 18 Ιανουαρίου 2026, από <https://greece20.gov.gr/?projects=psifiakos-metaschimatismos-systimatou-ergasias-16750-5>
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & McClure, C. R. (2008). Citizen-centered e-government services: Benefits, costs, and research needs. In *Proceedings of the 9th Annual International Digital Government Research Conference* (pp. 137–142). Montreal, Canada.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264–271. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001>
- Borins, S. (2014). *The persistence of innovation in government: A guide for innovative public servants*. IBM Center for The Business of Government.
- Brosnan, M. J. (1998). *Technophobia: The psychological impact of information technology*. London: Routledge.
- Carter, L., & Bélanger, F. (2005). *The utilization of e-government services: Citizen trust, innovation and acceptance factors*. *Information Systems Journal*, 15(1), 5–25. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2005.00183.x>
- Chras, L., Alexopoulos, A., & Hyz, A. (2022). *The use of information and communication technologies (ICT) as a factor of employees satisfaction: A case study of the Greek public administration sector*. *European Research Studies Journal*, 25(3), 111–129.
- Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512–520.
- Council of the European Union. (2017). Tallinn Declaration on eGovernment. Ministerial meeting during the Estonian Presidency of the Council of the EU, 6 October 2017.
- Davies, R. (2015). *eGovernment: Using technology to improve public services and democratic participation*. European Parliamentary Research Service (EPRS), PE 565.890. <https://doi.org/10.2861/150280>
- Davis, F. D. (1989). *Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology*. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). “User acceptance of computer technology.” *Management Science*, 35(8), 982–1003.
- Deligiannis, A. P., & Peristeras, V. (2025). *Pioneering Public Sector Innovation: The Case of Greece’s e-Government Team*. *Administrative Sciences*, 15(8), 306. <https://doi.org/10.3390/admsci15080306>

Delopoulos, H. N. (2010). *Barriers and opportunities for the adoption of e-governance services*. *World Academy of Science, Engineering and Technology – International Journal of Economics and Management Engineering*, 4(6), 883–887.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.1083092>

Dimitrelou, S., & Fouskas, K. (2023). *Digital Government Platforms in Greece: Current Trends — The Case of Gov.gr*. *Economies of the Balkan and Eastern European Countries (EBEEC)*, *KnE Social Sciences*, 8(1), 335–359. <https://doi.org/10.18502/kss.v8i1.12655>

European Commission. (2003). *The role of eGovernment for Europe's future* (COM(2003) 567 final). Brussels.

European Commission. (2002). *eEurope 2002: An information society for all* (COM(2000) 330 final). Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission. (2003). *The role of eGovernment for Europe's future* (COM(2003) 567 final). Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission. (2005). *eEurope 2005: An information society for all* (COM(2002) 263 final). Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission. (2006). *i2010 eGovernment Action Plan: Accelerating eGovernment in Europe for the benefit of all* (COM(2006) 173 final). Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission. (2010). *The European eGovernment Action Plan 2011–2015: Harnessing ICT to promote smart, sustainable & innovative government* (COM(2010) 743 final). Brussels: European Commission.

European Commission (2013), *Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture*, pp. 20–21, section 2.2.1.4 “Technology adoption”.

European Commission. (2016). *EU eGovernment Action Plan 2016–2020: Accelerating the digital transformation of government* (COM(2016) 179 final). Brussels: European Commission.

European Commission. (2021). *Κανονισμός (ΕΕ) 2021/694 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 29ης Απριλίου 2021 για τη θέσπιση του προγράμματος «Ψηφιακή Ευρώπη» και την κατάργηση της απόφασης (ΕΕ) 2015/2240*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, L 166, 1–34.

European Commission. (2022). *eGovernment Benchmark 2022: The future of digital government*. Publications Office of the European Union.

European Commission. (2024). *Greece 2024 Digital Decade Country Report*. European Commission.

European Parliament & Council of the European Union. (2018). *Κανονισμός (ΕΕ) 2018/1724 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 2ας Οκτωβρίου 2018 για τη δημιουργία ενιαίας ψηφιακής θύρας με σκοπό την παροχή πρόσβασης σε πληροφορίες, σε διαδικασίες και σε υπηρεσίες υποστήριξης και επίλυσης προβλημάτων*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, L 295, 1–38.

European Parliament, & Council of the European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016... (General Data Protection Regulation)*. *Official Journal of the European Union*, L 119, 1–88. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>

European Parliament & Council of the European Union. (2024). *Κανονισμός (ΕΕ) 2024/903 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη θέσπιση μέτρων διασφάλισης υψηλού επιπέδου διαλειτουργικότητας του δημόσιου τομέα σε ολόκληρη την Ένωση (Interoperable Europe Act)*. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, L 903, 1–38.

European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2025). *ENISA Threat Landscape 2025*. Publications Office of the European Union.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (2020). *Εκπαιδευτικό υλικό: Ψηφιακός μετασχηματισμός στη δημόσια διοίκηση*. ΕΚΔΔΑ.

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. (2022). *Αξιολόγηση ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών και εμπειρία πολιτών*. ΕΚΔΔΑ.

Ελλάδα 2.0. (2022). *Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας*. Υπουργείο Οικονομικών. <https://greece20.gov.gr/>

Ελληνική Δημοκρατία. (2016). *Νόμος 4387/2016: Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού και συνταξιοδοτικού συστήματος* (ΦΕΚ Α' 85/12.05.2016).

Ελληνική Δημοκρατία. (2020). *Νόμος 4670/2020: Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός του Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ)* (ΦΕΚ Α' 43/28.02.2020).

Ελληνική Δημοκρατία. (2020a). *Νόμος 4727/2020: Ψηφιακή Διακυβέρνηση* (ΦΕΚ Α' 184/23.09.2020).

Ελληνική Δημοκρατία. (2022). *Νόμος 4892/2022: Εκσυγχρονισμός του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες επείγουσες διατάξεις* (ΦΕΚ Α' 28/22.02.2022).

Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2003). *Ο ρόλος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για το μέλλον της Ευρώπης* [The Role of eGovernment for Europe's Future] (COM(2003) 567 final). Βρυξέλλες: Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52003DC0567>

Gil-García, J. R., & Martínez-Moyano, I. J. (2007). Understanding the evolution of e-government: The influence of systems of rules on public sector dynamics. *Government Information Quarterly*, 24(2), 266–290. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.04.005>

Griffin, D., Trevorrow, P., & Halpin, E. (Eds.). (2007). *Developments in e-Government: A critical analysis*. IOS Press. Retrieved from <https://ebooks.iospress.nl/volume/developments-in-e-government-a-critical-analysis>

G2C and C2G: Emerging principles and architectures in e-government and e-participation. Proceedings of the eGovernment Workshop '06 (eGOV06), Brunel University, London.

Hahamis, P., Iles, J., & Healy, M. (2005). *e-Government in Greece: Bridging the gap between need and reality*. *The Electronic Journal of e-Government*, 3(4), 185–192.
<http://www.ejeg.com>

Heeks, R. (2018). *Information and communication technology for development (ICT4D)*. Routledge.

Irani, Z., Love, P. E. D., & Montazemi, A. (2007). *e-Government: past, present and future*. *European Journal of Information Systems*, 16(2), 103–105.
<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.ejis.3000678>

Indihar Stemberger, M., & Jaklic, J. (2007). Towards e-government by business process change—A methodology for public sector. *International Journal of Information Management*, 27(3), 221–232.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.02.006>

Karadimas, N. V., Papatzelou, K., & Papantoniou, A. N. (2008). *M-Government services in Greece*. In L. S. Louca, Y. Chrysanthou, Z. Oplatková, & K. Al-Begain (Eds.), *Proceedings of the 22nd European Conference on Modelling and Simulation* (pp. 71–74). ECMS. ISBN 978-0-9553018-5-8.

Karokis-Mavrikos, V. (2025). *What can drive a digital governance transformation? Greece, the Covid-19 crisis and “a jump-started Lamborghini.”* *Policy & Internet*, 17(2), e428.
<https://doi.org/10.1002/poi3.428>

Khasawneh, O. Y. (2018). Technophobia: Examining its hidden factors and defining it. *Technology in Society*, 54, 93–100.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.03.008>

Kontogeorgis, G., & Varotsis, N. (2021). *Reinstating Greek e-governance: A framework for e-government benchmarking, improvement and government policies*. *Public Administration Issues*, 6 (Special Issue II), 103–127. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2021-0-6-103-127>

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press

Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2013). *Impact of employee's job satisfaction on organizational performance*. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 166–171.

Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18, 122–136.

Lee, Y.-H., Hsieh, Y.-C., & Ma, C.-Y. (2011). *A model of organizational employees' e-learning systems acceptance*. *Knowledge-Based Systems*, 24(3), 355–366.
<https://doi.org/10.1016/j.knosys.2010.09.005>

Λεονάρδου, Τ. (2004). *Ηγεσία και έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας* (ΙΕ' Εκπαιδευτική Σειρά). Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Mai, T. (2016). *The power of bureaucracy*. *Journal of US-China Public Administration*, 13(4), 244–255. <https://doi.org/10.17265/1548-6591/2016.04.003>

- Markellos, K., Markellou, P., Panayiotaki, A., & Stergiani, E. (2007). *Current state of Greek e-government initiatives*. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 2(3), 69–90.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). “Change recipients’ reactions to organizational change.” *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2003). *The e-government imperative*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264101197-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2005). *E-government for better government*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264018341-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development OECD. (2022). *Digital Transformation Projects in Greece’s Public Sector: Governance, Procurement and Implementation*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/33792fae-en>
- OECD. (2017). *Trust and public policy: How better governance can help rebuild public trust*. OECD Publishing.
- OECD. (2019). *Digital government review: Towards a data-driven public sector*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Digital Government Index 2019: Digital Government in the Service of Citizens*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *Digital Government Index: 2019 results (OECD Public Governance Policy Papers, No. 03)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>
- OECD. (2020). *Digital government in the COVID-19 crisis*. OECD Publishing.
- OECD. (2020). *The digital transformation of the public sector: Helping governments respond to the needs of networked societies*. OECD Publishing.
- OECD. (2021). *Bridging the digital divide: Include, upskill, prepare*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2000). *Trust in government: Ethics measures in OECD countries*. OECD Publishing.
- Pappa, D., & Stergioulas, L. K. (2006).
- Perry, J. L., & Hondeghem, A. (2008). *Motivation in public management: The call of public service*. Oxford University Press.
- Petrakaki, D. (2008). *E-Government and changes in the public sector: The case of Greece*. In M. Barrett, E. Davidson, C. Middleton, & J. DeGross (Eds.), *Information Technology in the Service Economy: Challenges and Possibilities for the 21st Century* (pp. 213–227). Springer.
- Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ., & Τριανταφύλλου, Β. (2015). *Κοινωνία της Πληροφορίας: Υποδομές, Υπηρεσίες και Επιπτώσεις*. ΣΕΑΒ.

- Saleh, S., Nakshabandi, O. A., Zeebaree, M., Ismael, G. Y., & Aqel, M. (2021). Organizational barriers which are facing electronic government implementation: The electronic government implementation framework. *Estudios de Economía Aplicada*, 39(7). <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.5231>
- Sargiotis, D. (2024). *Strategic imperatives for advancing Greece's digital transformation*. *International Journal of Science and Research*, 13(1), 1000–1007. <https://doi.org/10.21275/SR24115164814>
- Studies of Changing Societies. (2012). *Social trust and the creation of prosperity: Francis Fukuyama*. **Studies of Changing Societies: Comparative and Interdisciplinary Focus**, 1(1), 80–95.
- Tambouris, E., Stefanou, A., Peristeras, V., & Tarabanis, K. (2004). One-stop government and citizens' satisfaction: The case of citizen service centres in Greece. *Proceedings of the 4th European Conference on e-Government*, 733–741.
- Ταμπούρης, Ε. Γ., & Ταραμπάνης, Κ. Α. (2024). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]*. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://doi.org/10.57713/kallipos-420>
- Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης. (2025). *Παρουσίαση έργου ψηφιοποίησης ασφαλιστικής ιστορίας e-ΕΦΚΑ*.
- Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. (2021). *Χρήση της υπηρεσίας myEFKALive*.
- Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. (2021). *Ψηφιακός μετασχηματισμός του e-ΕΦΚΑ: Αποτίμηση και προοπτικές*. Αθήνα.
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*. Ελληνική Δημοκρατία.
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021–2027»*. Αθήνα: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.
- United Nations. (2022). *United Nations e-government survey 2022*. United Nations.
- Varma, C. (2017). *Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance*. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 6(2), 10–20.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). University of California Press.
- Wimmer, M. A., & Tambouris, E. (2002). *Online one-stop government: A working framework and requirements*. In *Proceedings of the IFIP World Computer Congress, Montreal, Canada, August 26–30, 2002*, pp. 1–14.

Ziomas, D., & Theodoroulakis, M. (2016). *The new Greek pension reform: Improving governance and ensuring sustainability*. European Commission, European Social Policy Network.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή/έκυρία/ε,

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας του προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, διεξάγεται έρευνα με σκοπό τη μελέτη της επίδρασης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση γενικότερα και στον e-ΕΦΚΑ ειδικότερα.

Τίτλος Έρευνας: «Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως Μέσο Εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και Ενίσχυση της Εξυπηρέτησης Πολιτών : από τη γραφειοκρατία στην ψηφιακή παροχή υπηρεσιών - Μελέτη περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ».

Ο κεντρικός σκοπός είναι να αναδείξει το κατά πόσο έχει διευκολύνει τη ζωή τόσο των πολιτών, όσο και των υπαλλήλων του ΕΦΚΑ. Έχει κάνει τη ζωή μας πιο εύκολη; ή έχει προσθέσει προβλήματα στην ήδη δύσκολη καθημερινότητά μας;

Η συμμετοχή σας είναι καίριας σημασίας, καθώς η εμπειρία και η οπτική σας, ως άμεσα εμπλεκόμενοι στη διαδικασία της μετάβασης από τη γραφειοκρατία στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αποτελεί την πιο αξιόπιστη πηγή δεδομένων. Οι απαντήσεις σας θα συμβάλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση προτάσεων για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Δεν καταγράφονται στοιχεία ταυτότητας ή αναγνώρισης. Τα προσωπικά σας δεδομένα θα προστατευτούν πλήρως, διασφαλίζοντας την ανωνυμία σας και τη συμμόρφωση με τον Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων (GDPR).

Οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της παρούσας ακαδημαϊκής έρευνας. Τα δεδομένα θα αναλυθούν μόνο σε συλλογικό επίπεδο και δεν θα δοθούν στη δημοσιότητα ατομικές απαντήσεις.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική και μπορείτε να διακόψετε τη διαδικασία ανά πάσα στιγμή. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα θεωρηθεί ως δήλωση συναίνεσης συμμετοχής. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αναμένεται να διαρκέσει περίπου 8-10 λεπτά.

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο σας και την πολύτιμη συμβολή σας στην έρευνα. Με εκτίμηση,

Ελένη Αθανασίου

Email: pacf00375@uoi.gr

ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΤΗΝ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΘΕ ΦΟΡΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ

1. 1. Πόσο εξοικειωμένος/η αισθάνεστε ότι είστε με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών;
- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ
2. 2. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου (π.χ. gov.gr, e-ΕΦΚΑ, Taxisnet);
- Ποτέ
- Σπάνια
- Περιστασιακά
- Συχνά
- Πολύ συχνά
3. 3. Πόσο άνετα αισθάνεστε όταν χρειάζεται να πραγματοποιήσετε διαδικασίες ηλεκτρονικά;
- Καθόλου άνετα
- Λίγο άνετα
- Μέτρια
- Πολύ άνετα
- Πάρα πολύ άνετα

4. 4. Πόσο εύχρηστα θεωρείτε τα ψηφιακά συστήματα του Δημοσίου γενικά;

- Πολύ Λίγο
- Λίγο
- Ούτε λίγο / ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

5. 5. Πιστεύετε ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας;

- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Ούτε λίγο/ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

6. 6. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες αυξάνουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία των δημόσιων υπηρεσιών.

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

7. 7. Πόσο εμπιστεύεστε την ασφάλεια των προσωπικών σας δεδομένων στις ηλεκτρονικές πλατφόρμες;

Πολύ λίγο

Λίγο

Ούτε λίγο / ούτε πολύ

Πολύ

Πάρα πολύ

8. 8. Πόσο ενημερωμένος/η θεωρείτε ότι είστε για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του ΕΦΚΑ;

Πολύ λίγο

Λίγο

Ούτε λίγο ούτε πολύ

Πολύ

Πάρα πολύ

9. 9. Έχετε χρησιμοποιήσει ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ;

Ναι

Όχι

10. 10. Αν ναι, ποια ήταν η κύρια υπηρεσία;

- Ενημέρωση Μητρώου
- Έκδοση σύνταξης
- Έκδοση βεβαίωσης (π.χ. ασφαλιστική ενημερότητα)
- Αναρρωτική άδεια
- Πληρωμή οφειλών
- ΚΕΑΟ Άλλο

11. 11. Πόσο εύκολη ήταν η πρόσβαση στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ;

- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Ούτε λίγο / ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

12. 12. Πόσο ικανοποιημένος/η μείνατε από τη λειτουργικότητα της πλατφόρμας;

- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Ούτε λίγο / ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ

13. 13. Πιστεύετε ότι η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ εξοικονομεί χρόνο σε σχέση με τη φυσική παρουσία σε υποκατάστημα;

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

14. 14. Πόσο αποτελεσματικά αντιμετωπίστηκαν τυχόν προβλήματα ή ερωτήματα που είχατε;

- Πολύ αποτελεσματικά
- Αρκετά αποτελεσματικά
- Ούτε αποτελεσματικά/ούτε μη αποτελεσματικά
- Λιγότερο αποτελεσματικά
- Καθόλου αποτελεσματικά

15. 15. Πόσο πιθανό είναι να προτιμήσετε ξανά την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση;

- Πολύ πιθανό
- Αρκετά πιθανό
- Ούτε πιθανό/ούτε απίθανο
- Μάλλον απίθανο
- Καθόλου πιθανό

16. 16. Πιστεύετε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων;

- Ναι, σε μεγάλο βαθμό
- Ναι, σε ικανοποιητικό βαθμό
- Ούτε ναι ούτε όχι
- Όχι ιδιαίτερα
- Όχι, καθόλου

17. 17. Πόσο έχει αλλάξει η ποιότητα εξυπηρέτησης πολιτών τα τελευταία χρόνια;

- Έχει βελτιωθεί σημαντικά
- Έχει βελτιωθεί ελαφρώς
- Παραμένει περίπου η ίδια
- Έχει χειροτερεύσει ελαφρώς
- Έχει χειροτερεύσει σημαντικά

18. 18. Πόσο θεωρείτε ότι μειώθηκε η γραφειοκρατία με τα ψηφιακά συστήματα;

- Σε πολύ μεγάλο βαθμό
- Αρκετά
- Μέτρια
- Λίγο
- Καθόλου

19. 19. Πόσο εύκολο θεωρείτε να χρησιμοποιούν όλοι οι πολίτες (ιδίως μεγαλύτερης ηλικίας ή με αναπηρία) τις ψηφιακές υπηρεσίες;

- Πολύ εύκολο
- Αρκετά εύκολο
- Ούτε εύκολο/ούτε δύσκολο
- Μάλλον δύσκολο
- Πολύ δύσκολο

20. 20. Τι προτείνετε για τη βελτίωση της ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πολιτών (ανοιχτή ερώτηση);

21. ΦΥΛΟ

- Γυναίκα
- Άντρας

22. ΗΛΙΚΙΑ

- 18-24
- 25-34
- 35-49
- 50-65
- >65

23. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

24. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

- Απόφοιτος Λυκείου
- Απόφοιτος ΤΕΙ/ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού
- Κάτοχος Διδακτορικού
- Άλλο

25. ΚΛΑΔΟΣ ΣΠΟΥΔΩΝ

- Διοικητικού/Οικονομικού
- Πληροφορικής
- Νομικών
- Άλλο

26. ΙΕΡΑΡΧΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

- Διευθυντής
- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος
- Άνεργος

27. Έτη προϋπηρεσίας.

- <5
- 6-10
- 11-20
- >20