

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΝΟΜΙΑΣ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διαχείριση Ψηφιακής Πληροφορίας - Υπηρεσίες Πληροφόρησης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και Ψηφιακός
Μετασχηματισμός»

Ρομπόλα Ρέα

Κέρκυρα Μάρτιος 2026

ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΝΟΜΙΑΣ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διαχείριση Ψηφιακής Πληροφορίας – Υπηρεσίες Πληροφόρησης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και Ψηφιακός
Μετασχηματισμός»

Ρομπόλα Ρέα
Αριθμός Μητρώου: alm.dimis2307

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Στάμου Σοφία, Τμήμα Αρχειονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και
Μουσειολογίας, Επίκουρη καθηγήτρια

Εξεταστική Επιτροπή
Στάμου Σοφία, Τμήμα Αρχειονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και
Μουσειολογίας, Επίκουρη καθηγήτρια
Κωσταγιόλας Πέτρος, Τμήμα Αρχειονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και
Μουσειολογίας, Καθηγητής
Καλόγερος Λευτέρης, Τμήμα Αρχειονομίας, Βιβλιοθηκονομίας και
Μουσειολογίας, μέλος Ε.ΔΙ.Π

Κέρκυρα Μάρτιος 2026

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καθώς και τα αποτελέσματά της, αποτελούν συνιδιοκτησία του Ιονίου Πανεπιστημίου και της φοιτήτριας, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του Ιονίου Πανεπιστημίου όπου εκπονήθηκε.

Ευχαριστίες / Αφιέρωση

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου για την πολύτιμη καθοδήγηση, τις χρήσιμες παρατηρήσεις και τη συνεχή υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης τα μέλη της τριμελούς επιτροπής για τον χρόνο και τις εύστοχες παρατηρήσεις τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου για την υπομονή και την κατανόηση τους.

Περίληψη

Η διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, με έμφαση στην αποτίμηση των πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης και στη συγκριτική θεώρησή τους σε σχέση με χώρες-πρότυπα, όπως η Φινλανδία και η Εσθονία. Στόχος είναι να αναδειχθούν τόσο οι επιτυχίες όσο και οι υστερήσεις της ελληνικής περίπτωσης, μέσα από μια μεθοδολογική προσέγγιση που βασίζεται σε διεθνώς καθιερωμένους δείκτες, όπως ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), ο Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (DGI) και το *eGovernment Benchmark* της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Το πρώτο μέρος παρουσιάζει το θεωρητικό υπόβαθρο της μελέτης, αναλύοντας τη μετάβαση της δημόσιας διοίκησης στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Δίνεται έμφαση στη συμβολή της ψηφιακής διακυβέρνησης στη διαφάνεια, στη λογοδοσία και στη συμμετοχή των πολιτών, καθώς και στην ανάγκη ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και οργανωτικών κουλτουρών που ξεπερνούν τα παραδοσιακά διοικητικά σχήματα.

Ακολουθεί η ανάλυση διεθνών παραδειγμάτων, με ιδιαίτερη αναφορά στην Εσθονία, η οποία έχει αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο και ασφαλές σύστημα διαλειτουργικότητας, και στη Φινλανδία, όπου οι μακροχρόνιες επενδύσεις σε ψηφιακές δεξιότητες και θεσμικές υποδομές δημιούργησαν ένα ώριμο οικοσύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η περίπτωση της Δανίας εξετάζεται επίσης ως παράδειγμα χώρας που συνέδεσε τη στρατηγική ψηφιοποίησης με ζητήματα κοινωνικής συνοχής και προσβασιμότητας.

Η ελληνική εμπειρία αναλύεται διεξοδικά στη συνέχεια. Ειδική αναφορά γίνεται στις μεταρρυθμίσεις που υλοποιήθηκαν μετά το 2015, οι οποίες οδήγησαν σε σημαντική πρόοδο στη συνδεσιμότητα και στην ανάπτυξη βασικών ψηφιακών υπηρεσιών. Παράλληλα, καταγράφονται οι επίμονες διαρθρωτικές αδυναμίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο, την απουσία πλήρους διαλειτουργικότητας, τον περιορισμένο βαθμό αξιοποίησης δεδομένων στη χάραξη πολιτικής και την έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στις ψηφιακές υπηρεσίες.

Η συγκριτική αποτίμηση με βάση τους δείκτες DESI (2015–2022), DGI (2019) και *eGovernment Benchmark* (2020) δείχνει ότι η Ελλάδα, αν και εμφανίζει βελτίωση, εξακολουθεί να βρίσκεται χαμηλά στις ευρωπαϊκές κατατάξεις. Η πρόοδος της χαρακτηρίζεται βραδεία και άνιση, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη διαμόρφωσης μιας πιο ολιστικής στρατηγικής ψηφιακής διακυβέρνησης, η οποία θα

συνδυάζει τεχνολογικές επενδύσεις με θεσμικές μεταρρυθμίσεις, ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και αλλαγή διοικητικής κουλτούρας.

Τα συμπεράσματα επισημαίνουν ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε μια ενδιάμεση φάση: έχει ξεπεράσει το στάδιο της έντονης υστέρησης, αλλά δεν έχει ακόμη επιτύχει το επίπεδο ωριμότητας των ευρωπαϊκών πρωτοπόρων. Η ουσιαστική σύγκλιση προϋποθέτει συνέχιση και εμβάθυνση των πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης, με κεντρικούς άξονες τη διαλειτουργικότητα, τη διαφάνεια, την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης. Η ψηφιακή μετάβαση, επομένως, δεν πρέπει να εκλαμβάνεται μόνο ως τεχνικό έργο, αλλά ως στρατηγικός μετασχηματισμός που μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης διοικητικού εκσυγχρονισμού, κοινωνικής συνοχής και βιώσιμης ανάπτυξης.

Λέξεις - Κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Δημόσιος Τομέας, Δημόσιες Πολιτικές

Modern Public Administration and Digital Transformation

Abstract

The thesis focuses on the digital transformation of public administration in Greece, with an emphasis on the assessment of digital governance policies and their comparative consideration in relation to model countries, such as Finland and Estonia. The aim is to highlight both the successes and the shortcomings of the Greek case, through a methodological approach based on internationally established indicators, such as the Digital Economy and Society Index (DESI), the OECD Digital Governance Index (DGI) and the European Commission's eGovernment Benchmark.

The first part presents the theoretical background of the study, analyzing the transition of public administration in the modern digital era. Emphasis is placed on the contribution of digital governance to transparency, accountability and citizen participation, as well as the need to develop new skills and organizational cultures that go beyond traditional administrative structures.

This is followed by an analysis of international examples, with particular reference to Estonia, which has developed a comprehensive and secure interoperability system, and Finland, where long-term investments in digital skills and institutional infrastructure have created a mature e-government ecosystem. The case of Denmark is also examined as an example of a country that linked its digitalization strategy to issues of social cohesion and accessibility.

The Greek experience is analyzed in detail below. Special reference is made to the reforms implemented after 2015, which led to significant progress in connectivity and the development of basic digital services. At the same time, persistent structural weaknesses related to human capital, the absence of full interoperability, the limited use of data in policymaking and the lack of trust of citizens in digital services are recorded.

The comparative assessment based on the DESI (2015–2022), DGI (2019) and eGovernment Benchmark (2020) indicators shows that Greece, although showing improvement, is still low in the European rankings. Its progress is characterized as slow and uneven, which demonstrates the need to formulate a more holistic digital governance strategy, which will combine technological investments with

institutional reforms, strengthening human resources and changing administrative culture.

The conclusions point out that Greece is in an intermediate phase: it has overcome the stage of severe lagging behind but has not yet reached the level of maturity of European pioneers. Substantial convergence requires the continuation and deepening of digital governance policies, with interoperability, transparency, strengthening digital skills and building trust as central axes. The digital transition, therefore, should not be perceived only as a technical task, but as a strategic transformation that can act as a catalyst for administrative modernization, social cohesion and sustainable development.

Keywords: Public Administration, Digital Transformation, Public Sector, Public Policies

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα.....	1
1.1.1 Ορισμός και Βασικά Χαρακτηριστικά	1
1.1.2 Η ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα	2
1.1.3 Οι Βασικές Λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα.....	4
1.1.4 Προβλήματα και Δυσλειτουργίες Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα.....	6
1.1.5 Θεσμικό και Νομοθετικό Πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα	8
1.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα	11
1.2.1 Έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	11
1.2.2. Εξέλιξη της ψηφιακής στρατηγικής.....	11
1.2.3 Σημαντικές Πλατφόρμες και Εργαλεία.....	12
1.2.4. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και ο Ρόλος του	22
1.2.5. Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2020-2025	23
1.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσιες Πολιτικές στην Ελλάδα	24
1.4 Προκλήσεις και ευκαιρίες για τον ψηφιακό δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. 26	
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση.....	29
2.1 Νέες Τάσεις και Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης.....	29
2.2 Η Μετάβαση από την γραφειοκρατία στην διακυβέρνηση μέσω δεδομένων	34
2.3 Ο ρόλος της διαφάνειας της συμμετοχής και της λογοδοσίας	37
2.4 Η Ανάγκη για Νέες Δεξιότητες και Οργανωτική Κουλτούρα.....	40
Κεφάλαιο 3: Διεθνείς Πρακτικές και Συγκριτική Ανάλυση.....	43
3.1 Παραδείγματα και πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ευρώπη 43	
3.2 Η Θέση της Ελλάδας στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)	52
3.3 Η Θέση της Ελλάδας στο πλαίσιο της Ψηφιακής Δεκαετίας 2030	55
3.4 Μαθήματα για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	58

Κεφάλαιο 4: Αξιολόγηση του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας	61
4.1 Μεθοδολογία και Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	61
4.2 Παρουσίαση Συγκριτικών Δεδομένων	65
4.3 Συμπεράσματα και Κριτική Ερμηνεία	72
Κεφάλαιο 5: Προτάσεις Πολιτικής και Προοπτικές	74
5.1 Αποτελέσματα και συνεισφορά της εργασίας.....	74
5.2 Μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις	85
5.3 Επίλογος.....	88
Βιβλιογραφία	95

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1 Το Λογότυπο της πλατφόρμας Gov.gr	13
Εικόνα 2 Το Λογότυπο της πλατφόρμας myAADE	14
Εικόνα 3 Το Λογότυπο της πλατφόρμας myKEPLive	14
Εικόνα 4 Το Λογότυπο της πλατφόρμας myHealth.....	15
Εικόνα 5 Το Λογότυπο της πλατφόρμας myProperty ΑΑΔΕ.....	15
Εικόνα 6 Το Λογότυπο της πλατφόρμας ΕΡΓΑΝΗ	16
Εικόνα 7 Το Λογότυπο του ΕΣΗΔΗΣ.....	16
Εικόνα 8 Το Λογότυπο της πλατφόρμας ΗΔΙΚΑ.....	17
Εικόνα 9 Το Λογότυπο της πλατφόρμας emvolio.gov.gr.....	17
Εικόνα 10 Το Λογότυπο της πλατφόρμας ΕΡΜΗΣ	18
Εικόνα 11 Το Λογότυπο της πλατφόρμας TAXISnet.....	18
Εικόνα 12 Το Λογότυπο της πλατφόρμας e-ΕΦΚΑ	19
Εικόνα 13 Το Λογότυπο της πλατφόρμας ΕΡΓΑΝΗ II.....	19
Εικόνα 14 Το Λογότυπο του συστήματος ΟΠΣΥΔ	20
Εικόνα 15 Το Λογότυπο της πλατφόρμας Κτηματολόγιο.....	21
Εικόνα 16 Το Λογότυπο της πλατφόρμας Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο.....	21
Εικόνα 17 Το Λογότυπο του Συστήματος Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης	22

Κατάλογος Σχημάτων

Διάγραμμα 1 Εξέλιξη Πληροφορικών Συστημάτων στη Δημόσια Διοίκηση	12
Διάγραμμα 2 Επίδοση της Ελλάδας στους Στόχους της Ψηφιακής Δεκαετίας 2030 ανά Δείκτη- Κλειδί	57

Διάγραμμα 3 Οι βασικές διαστάσεις του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)63

Διάγραμμα 4 Αποτελέσματα του OECD Digital Government Index 201964

Διάγραμμα 5 Εξέλιξη του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 65

Διάγραμμα 6 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 202066

Διάγραμμα 7 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 202267

Διάγραμμα 8 DESI 2022 -Συγκριτική επίδοση Ελλάδας και ΕΕ ανά διάσταση68

Διάγραμμα 9 Συγκριτικά Αποτελέσματα του Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης 2019.....69

Διάγραμμα 10 Επίδοση Ευρωπαϊκών Χωρών στην ψηφιακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών 202070

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης31

Κατάλογος Συντομογραφιών

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ	ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ
DESI	Digital Economy and Society Index → Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας
DGI	Digital Government Index (OECD) → Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης (ΟΟΣΑ)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development → Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)
EU	European Union → Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)
ICT	Information and Communication Technology → Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
e-Gov / eGovernment	Electronic Government → Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
UN	United Nations → Ηνωμένα Έθνη (ΟΗΕ)

5G	Fifth Generation Mobile Network → Δίκτυο Κινητής Τηλεφωνίας Πέμπτης Γενιάς
X-Road	(Estonian interoperability platform) → Πλατφόρμα Διαλειτουργικότητας της Εσθονίας
eGovernment Benchmark	European Commission Benchmark → Δείκτης Αξιολόγησης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή)
Gov.gr	Government Digital Portal → Ενιαία ψηφιακή πύλη του Ελληνικού Δημοσίου
myAADE	Independent Authority for Public Revenue Digital Portal → Ψηφιακή Πύλη ΑΑΔΕ
myKEPlive	Digital Citizens Service Centres → Ψηφιακές Υπηρεσίες ΚΕΠ μέσω βιντεοκλήσης
myHealth	National Digital Health Services → Εθνικές Ψηφιακές Υπηρεσίες Υγείας
myProperty	Digital Real Estate Services (AADE) → Ψηφιακή Πύλη Ακινήτων της ΑΑΔΕ
ΕΡΓΑΝΗ / ΕΡΓΑΝΗ II -	Information System for Labour Relations → Πληροφοριακό Σύστημα Εργασιακών Σχέσεων
ΕΣΗΔΗΣ	Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων
ΗΔΙΚΑ	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης
emvolio.gov.gr	Εθνική Πλατφόρμα Εμβολιασμού κατά COVID-19
ΕΡΜΗΣ	Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης
TAXISnet	Tax Information System Network → Ηλεκτρονικό Σύστημα Φορολογικών Υπηρεσιών
e-ΕΦΚΑ	Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
ΟΠΣΥΔ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διαχείρισης Προσωπικού
Κτηματολόγιο	Εθνικό Κτηματολόγιο
ΠΣΔ -	Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο
Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση	National Electronic Prescription System

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει την εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και τον τρόπο με τον οποίο η ψηφιακή μετάβαση μεταμορφώνει τις κρατικές λειτουργίες. Αναλύονται οι βασικές στρατηγικές και πολιτικές που υποστηρίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, καθώς και οι αλλαγές που επιφέρει στη διακυβέρνηση και στις υπηρεσίες προς τους πολίτες. Τέλος, επισημαίνονται οι κύριες προκλήσεις αλλά και οι ευκαιρίες που διαμορφώνονται για έναν πιο σύγχρονο, αποδοτικό και διαφανή δημόσιο τομέα.

1.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον κύριο μηχανισμό εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής και την οργανωτική ραχοκοκαλιά κάθε σύγχρονου κράτους στην ελληνική πραγματικότητα, η διοίκηση παίζει ουσιαστικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, στη ρύθμιση των κοινωνικών σχέσεων και στην εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών.

1.1.1 Ορισμός και Βασικά Χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τον [VG14], η Δημόσια Διοίκηση είναι μία από τις πιο σημαντικές έννοιες, που συχνά απασχολεί το ακαδημαϊκό και επιστημονικό ενδιαφέρον, ενώ παράλληλα αποτελεί αντικείμενο κριτικής στον δημόσιο διάλογο. Η πιο ουσιώδη πλευρά, ωστόσο, αναδεικνύεται, κατά τη μελέτη της έννοιας «διοίκησης», στοιχείο που καθιστά επιτακτική την κατανόηση της προαναφερθείσας έννοιας, προτού εκτεθούν τα βασικά γνωρίσματα της Δημόσιας Διοίκησης. Στην πραγματικότητα, ο όρος «διοίκηση» αναφέρεται στη διαχείριση υποθέσεων είτε ιδιωτικού είτε δημοσίου συμφέροντος. Χρόνο με τον χρόνο προκειμένου να περιγραφεί η έννοια της διοίκησης υπάρχουν και άλλοι πιο αναλυτικοί ορισμοί. Ο [MAN10] την έχει ορίσει το σύνολο των διαδικασιών, των οργανισμών, των θεσμών και των ανθρώπινων πόρων που υπάγονται στο πλαίσιο εκτελεστικής λειτουργίας τους κράτους και έχουν αποστολή την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.

Μέσω του επιχειρησιακού βραχίονα της κυβέρνησης υλοποιούνται οι αποφάσεις της νομοθετικής και εκτελεστικής εξουσίας. Παράλληλα εξασφαλίζεται προς τους πολίτες ένα σύστημα υπό την εποπτεία των πολιτικών αρχών και συγκεκριμένα τις αρχές της διαφάνειας, της νομιμότητας, της αποδοτικότητας και της χρηστής διοίκησης που δρουν ως συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο κράτος και στους πολίτες.

Αναλυτικότερα, τα θεμελιώδη γνωρίσματα της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που την διαφοροποιούν από άλλες οργανωτικές μορφές είναι τα παρακάτω:

- **Νομιμότητα:** Διέπεται αυστηρά από το Σύνταγμα και την νομοθεσία η δράση της δημόσιας διοίκησης. Οφείλει να έχει σαφή νομική βάση η κάθε διοικητική πράξη.
- **Ιεραρχική Δομή:** Βάσει μιας καθορισμένης ιεραρχίας λειτουργεί η δημόσια διοίκηση όπου η ευθύνη και η εξουσία κατανέμονται ανά επίπεδα.
- **Γραφειοκρατική Οργάνωση:** Η ελληνική δημόσια διοίκηση βασίζεται στη λογική της τυπικότητας, της σταθερότητας και της επαναληψιμότητας των διαδικασιών [WEB78].
- **Αμεροληψία και ουδετερότητα:** Για την εξασφάλιση της ίσης μεταχείρισης όλων των πολιτών πρέπει οι δημόσιοι υπάλληλοι να ενεργούν ανεξάρτητα των ατομικών και πολιτικών πεποιθήσεων.
- **Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα:** Η διοίκηση επιζητά την βέλτιστη αξιοποίηση των δημόσιων πόρων για τους επιδιωκόμενους στόχους και όχι πάντα για τους επιτευγμένους.

Έτσι η δημόσια διοίκηση δεν είναι μόνο ένα εργαλείο εκτέλεσης εντολών. Αλλά αντίθετα αποτελεί ένα δραστήριο φορέα διαμόρφωσης πολιτικών, υλοποίησης αποφάσεων και παραγωγής δημόσιων αγαθών. Η αποδοτική αποτελεσματική δημόσια διοίκηση συνεισφέρει στην κοινωνική συνοχή, την εδραίωση της δημοκρατίας αλλά και την οικονομική ανάπτυξη.

1.1.2 Η ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

Η ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα δύναται να διανεμηθεί σε διάφορες χρονικές περιόδους που αντικατοπτρίζουν ουσιώδεις

μεταβολές στις κοινωνικοπολιτικές συνθήκες ανάλογα της ανάγκες του κράτους σε κάθε στάδιο της ιστορίας της. Η δημόσια διοίκηση υπήρξε σημαντικός παράγοντας ήδη από την θεμελίωση του ελληνικού κράτους το 1830 για την ανάπτυξη και την οργάνωση του κράτους.

- Ο αρχικός σχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης (1830-1860)

Η Δημόσια Διοίκηση διαμορφώθηκε σε μεγάλο βαθμό μετά την θεμελίωση του σύγχρονου ελληνικού κράτους το έτος 1830, με βάση το υπόδειγμα των ευρωπαϊκών κρατών, συγκεκριμένα της Γαλλίας και της Αγγλίας που ήταν τότε ισχυρές δυνάμεις στην Ευρώπη. Υπό την βασιλεία του Όθωνα (1833-1862), πραγματοποιήθηκε η πρώτη απόπειρα αναδιοργάνωσης της διοίκησης, όπου επιχείρησε να δημιουργήσει ένα σύστημα διοίκησης με οργανωτικές και γραφειοκρατικές δομές που θα ενίσχυαν το νέο αυτό κράτος. Είχε επιτυχία ως ένα βαθμό διότι ήταν η σημαντικότερη αλλαγή και κατά την περίοδο αυτή έγινε προσπάθεια εισαγωγής της γραφειοκρατίας, αν και το πολιτικό περιβάλλον χαρακτηριζόταν από αστάθεια και η εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων ήταν περιορισμένη [VG14].

- Οι μεταρρυθμίσεις του 19^{ου} αιώνα (1860-1912)

Η δημόσια Διοίκηση εξελίχθηκε περαιτέρω και πλησίασε πιο σύγχρονες ευρωπαϊκές αντιλήψεις για την δράση του κράτους κατά την διάρκεια του 19^{ου} αιώνα. Οι μεταρρυθμίσεις που ακολούθησαν κατά την διάρκεια της κυβέρνησης του Ελευθέριου Βενιζέλου (1910-1920) είχαν ιδιαίτερη σημασία οι οποίες ενίσχυσαν την διοικητική δομή και ανέπτυξαν τον κρατικό μηχανισμό, καθιστώντας έτσι την λειτουργία του πιο αποδοτική [MAN10]. Λόγω των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών της εποχής η ανάγκη για ένα ισχυρό δημόσιο τομέα κατέστη επιτακτική, καθώς και λόγω των εξωτερικών πιέσεων που δέχθηκε κατά την διάρκεια των Βαλκανικών Πολέμων η Ελλάδα.

- Η Περίοδος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου και ο Μεσοπόλεμος (1912-1945)

Από μια προσπάθεια σταθεροποίησης του ελληνικού κράτους και την ανάπτυξη της Δημόσιας Διοίκησης διακρίνεται ο Μεσοπόλεμος. Την εισαγωγή μιας σειράς κοινωνικών αλλαγών που έθεσαν τα θεμέλια για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα σηματοδοτεί η δεκαετία του 1920. Στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης είχαν βαριές Επιπτώσεις ο Β΄ Παγκόσμιος Πόλεμος και η Κατοχή, όπου η οποία υπέστη μεγάλες και σοβαρές ζημιές και καθυστερήσεις στην διαδικασία των μεταρρυθμίσεων [Kot13].

- Η ανάπτυξη του κοινωνικού κράτους και η Μεταπολεμική περίοδος (1945-1974)

Η Ελλάδα εισήλθε σε μια περίοδο εντατικής ανασυγκρότησης, όπου η Δημόσια Διοίκηση αναμορφώθηκε μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο με βάση τα πρότυπα των κοινωνικών κρατών της Δύσης. Για να καλύψει τις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών, η κρατική δομή αναδιαρθρώθηκε κυρίως σε τομείς όπως είναι η εκπαίδευση, η υγεία και η κοινωνική μέριμνα. Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση το 1974, με την πτώση της δικτατορίας και την αποκατάσταση της δημοκρατίας υπήρξε καθοριστική για την οικονομική άνθιση, με τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών μηχανισμών [MAN10].

- Νέες τάσεις και Ψηφιακός Μετασχηματισμός (2000-σήμερα)

Με την ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση σχετίζεται η πρόσφατη χρονική περίοδος της ιστορίας της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων που αποσκοπούν στον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα. Το κυρίαρχο θέμα της σημερινής διοικητικής μεταρρύθμισης συνιστά ο ψηφιακός μετασχηματισμός, με την εξέλιξη ψηφιακών υπηρεσιών και την εφαρμογή καινούργιων τεχνολογιών, ώστε να ενισχυθεί η διαφάνεια, η αποδοτικότητα και η εξυπηρέτηση του πολίτη. Η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στην λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η ανάγκη για βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών, εκτιμάται από τους πολλούς ως η σημαντικότερη πρόκληση για το μέλλον της ελληνικής διοίκησης [Pap12].

1.1.3 Οι Βασικές Λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα

Η δομή της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα αναπτύσσεται έως και σήμερα υπό την επίδραση θεσμικών, κοινωνικών και τεχνολογικών παραγόντων και είναι συνάρτηση μιας μακράς ιστορικής διαδρομής που αρχίζει από την εγκαθίδρυση του ελληνικού κράτους. Η Δημόσια Διοίκηση συνιστά το οργανωτικό υπόβαθρο μέσω του οποίου η Πολιτεία ασκεί τις αρμοδιότητες της προς όφελος του πολίτη, της κοινωνίας και της οικονομίας.

- ❖ Διακρίσεις στη Δομή της Διοίκησης

Σε δύο κύρια επίπεδα διακρίνεται η ελληνική Δημόσια Διοίκηση:

- Κεντρική Διοίκηση

Η Κεντρική Διοίκηση περιλαμβάνει τα Υπουργεία, τα Γενικά Λογιστήρια, τις Γενικές και Ειδικές Γραμματείες, τις ανεξάρτητες αρχές και τις εποπτευόμενες δημόσιες

υπηρεσίες. Ακόμη έχει την ευθύνη για τον σχεδιασμό, την κατεύθυνση και την επιτήρηση των δημόσιων πολιτικών σε ολόκληρη την επικράτεια και είναι ο πυρήνας της διοικητικής δομής. Τα υπουργεία είναι ιεραρχικά δομημένα και απαρτίζονται από Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις και Τμήματα [MAN10].

- Αποκεντρωμένη Διοίκηση

Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση καθιερώθηκε για να εξυπηρετούνται οι απαιτήσεις των πολιτών σε τοπικό επίπεδο και να περιοριστεί η υπερσυγκέντρωση αρμοδιοτήτων στο κεντρικό κράτος. Περιέχει τις Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (που είναι θεσμοί του κράτους με διορισμένο γενικό γραμματέα) και δρουν ως ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Υπουργείων. Ακόμη με τοπική διάσταση εφαρμόζουν τις εθνικές πολιτικές.

- ❖ Βαθμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα της δημόσιας διοίκησης και διακρίνεται σε δύο βαθμούς:

- Α΄ Βαθμός: Δήμοι που είναι αρμόδιοι για τις τοπικές υποθέσεις, όπως την καθαριότητα, το πράσινο, κοινωνική μέριμνα, βρεφονηπιακοί σταθμοί, τοπικά έργα κτλ.
- Β΄ Βαθμός: Περιφέρειες που χειρίζονται μεγαλύτερα έργα και αναπτυξιακά σχέδια, υλοποιούν ευρωπαϊκά κονδύλια (π.χ. ΕΣΠΑ) και συντονίζουν διανομαρχιακές ενέργειες.

Η λειτουργία των ΟΤΑ (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης) καθορίζεται από τον Ν.3852/2010 (Καλλικράτης) και τον Ν.555/2018 (Κλεισθένης Ι), οι οποίοι επεδίωξαν την βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των ΟΤΑ και την αύξηση της τοπικής διακυβέρνησης.

- ❖ Οργανισμοί και Νομικά Πρόσωπα

Η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει ακόμη:

- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ): π.χ. Πανεπιστήμια, Νοσοκομεία κτλ.
- Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (ΝΠΙΔ): Εποπτεύονται από το κράτος π.χ. ΔΥΠΑ κτλ.
- Ανεξάρτητες αρχές: η ΑΑΔΕ, η ΡΑΕ κτλ.

Αυτές οι δομές συγκροτούν ένα περίπλοκο διοικητικό οικοδόμημα, όπου συχνά παρατηρούνται υποσκελισμός αρμοδιοτήτων και απουσία συντονισμού (OECD, 2022).

❖ Κύριες Λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης

Οι κύριες λειτουργίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι οι παρακάτω:

- Κανονιστική Λειτουργία: Η δημιουργία διοικητικών αποφάσεων και εγκυκλίων που εξειδικεύουν την εφαρμογή των διατάξεων.
- Εκτελεστική Λειτουργία: Η εφαρμογή των δημόσιων πολιτικών και η ημερήσια διοικητική πρακτική.
- Παροχή υπηρεσιών: Σε τομείς όπως η εκπαίδευση, η υγεία, οι μεταφορές, το περιβάλλον κτλ.
- Εποπτεία και Έλεγχος: Εσωτερικός Έλεγχος, έλεγχος της νομιμότητας στους ΟΤΑ ακόμη έλεγχος από ανεξάρτητους ελεγκτικούς μηχανισμούς (π.χ. Ελεγκτικό Συνέδριο).
- Στρατηγικός Σχεδιασμός: Αφορά τον σχεδιασμό έργων, συντονισμό μεταρρυθμίσεων αλλά και διαχείριση ευρωπαϊκών πόρων.

Η απόδοση των προαναφερθέντων λειτουργιών επηρεάζεται απευθείας από την ποιότητα του εργατικού δυναμικού, την αποδοτικότητα των διοικητικών διαδικασιών και τον βαθμό ψηφιοποίησης των υπηρεσιών.

1.1.4 Προβλήματα και Δυσλειτουργίες Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα

Διαχρονικά σημαντικές δομικές και λειτουργικές προκλήσεις αντιμετωπίζει η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες για τον εκσυγχρονισμό της και την εξέλιξη των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και το κράτος. Αυτές οι αδυναμίες έχουν πολιτισμική, θεσμική και δομική διάσταση.

- Πολυνομία και Κακονομία

Η πολυνομία αφορά την ύπαρξη μεγάλου όγκου νόμων, και συχνά αντικρουόμενων ή αλληλοκαλυπτόμενων. Η κατάσταση επιδεινώνεται εξαιτίας της κακονομίας, δηλαδή την κακή ποιότητα της νομοθέτησης, με συνέπεια την ασάφεια των κανόνων και την δυσκολία εφαρμογής από τους δημόσιους λειτουργούς.

Στην Ελλάδα έχει παρατηρήσει ο ΟΟΣΑ ότι διακρίνεται από ασθενής ρυθμιστικές πρακτικές, και αυτό είναι κάτι που προκαλεί αυξημένη διοικητική φόρτιση για επιχειρήσεις και πολίτες επίσης και στην απροθυμία των υπαλλήλων να αναλάβουν

ευθύνες φοβούμενοι νομικές κυρώσεις [Oec18a]. Είναι επιτακτική η ανάγκη για την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και την κωδικοποίηση της νομοθεσίας.

- Υπερβολική Γραφειοκρατία

Στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει καταστεί σε δομικό γνώρισμα του διοικητικού συστήματος. Συνήθως αντιμετωπίζει διαδοχικές υπηρεσίες ο πολίτης, ασυνάρτητες μεταξύ τους, που απαιτούν τα ίδια δικαιολογητικά ή δεν αναγνωρίζουν έγγραφα άλλων φορέων.

Αν και μέσω της πλατφόρμας gov.gr έχουν σημειωθεί πρόοδοι, ορισμένες κρίσιμες υπηρεσίες εξακολουθούν να βασίζονται σε έντυπες διαδικασίες, ενισχύοντας τη διοικητική καθυστέρηση [FP15].

- Πελατειακές Σχέσεις – Κομματικοποίηση

Της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης ένα από τα βαθύτατα ριζωμένα ζητήματα, είναι η πολιτική χειραγώγηση της. Οι προαγωγές, οι προσλήψεις και οι κρίσεις προσωπικού γίνονται συχνά ανάλογα με κομματικά κριτήρια αντί να είναι αντικειμενικές οι εκτιμήσεις ικανοτήτων.

Έτσι το αποτέλεσμα οδηγεί στην υποβάθμιση της επαγγελματικής διαχείρισης, την αύξηση της αναποτελεσματικότητας και την αποθάρρυνση ικανών υπαλλήλων. Όπως υπογραμμίζει και ο [MAN10] καμία μεταρρύθμιση δεν γίνεται να ευδοκιμήσει μακροπρόθεσμα χωρίς διοικητική ανεξαρτησία.

- Στρατηγική Σκέψη και Έλλειψη Αξιολόγησης

Οι δομές στρατηγικού σχεδιασμού και συστηματικής αποτίμησης πολιτικών και προσωπικού σπανίζουν στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Συχνά βιαστικά και αποσπασματικά εφαρμόζονται οι πολιτικές χωρίς να στηρίζονται σε δεδομένα, δείκτες αποδοτικότητας ή προβλέψεις [EC21b].

Στη διατήρηση μη αποδοτικών πρακτικών και στην σπατάλη ανθρώπινων και οικονομικών πόρων οδηγεί η έλλειψη ενός οριζόντιου μηχανισμού ελέγχου της αποδοτικότητας.

- Έλλειψη Δεξιοτήτων και Ψηφιακή Υστέρηση

Στον ψηφιακό μετασχηματισμό σημειώθηκαν σημαντικά άλματα, η υιοθέτηση καινούργιων τεχνολογιών δεν συνδυάστηκε πάντοτε με εκπαίδευση και αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων. Ψηφιακή επάρκεια εξακολουθούν να μην έχουν αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι ή να αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσαρμογής σε νέα συστήματα.

Επιπροσθέτως η ομοιόμορφη διαλειτουργικότητα μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων διάφορων φορέων πολλές φορές ελλείπει, ενώ παραμένουν άλυτες δυσκολίες κυβερνοασφάλειας και διαχείρισης ατομικών δεδομένων.

- Κακή απορρόφηση Πόρων και Διοικητική Ανεπάρκεια

Χαμηλά έχει βρεθεί στην κατάταξη απορρόφησης ευρωπαϊκών κονδυλίων επανειλημμένα η Ελλάδα. Οι λόγοι είναι οι παρακάτω ελλιπή τεχνική ικανότητα, δυσλειτουργική συνεργασία μεταξύ κεντρικής και τοπικής διοίκησης και έλλειψη ωρίμανσης έργων. Η κατάσταση αυτή έχει άμεσες επιπτώσεις στην αναπτυξιακή προοπτική της χώρας.

Τα ανωτέρω προβλήματα που αναφέρθηκαν δεν είναι αυτόνομα μεταξύ τους όμως συνδέονται με το γενικότερο θεσμικό κενό, τον κατακερματισμό αρμοδιοτήτων, την έλλειψη λογοδοσίας και την αργή προσαρμογή της διοίκησης στις σύγχρονες προκλήσεις. Για να υπάρχει αποτελεσματική μεταρρύθμιση δεν απαιτούνται μόνο νομοθετικές παρεμβάσεις, αλλά παράλληλα βαθιά μεταβολή κουλτούρας, προώθηση της αξιοκρατίας, επαγγελματική διοίκηση και ενίσχυση της διαφάνειας.

1.1.5 Θεσμικό και Νομοθετικό Πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα

Το θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο συνιστά την νομική βάση, την οργάνωση, την εποπτεία και την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Το σύνολο διατάξεων περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες των δημόσιων οργάνων που ορίζουν τις διοικητικές διαδικασίες, τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πολιτών όπως και τις αρχές που διέπουν τη διοικητική δράση.

- Το Σύνταγμα της Ελλάδας

Η Δημόσια Διοίκηση εδράζεται πρωτίστως στις διατάξεις του Συντάγματος του 1975/1986/2001/2008/2019, όπου ορίζεται η αρχή της νομιμότητας, η αρχή της ισότητας, όπως και η υποχρέωση της διοίκησης να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον. Στο άρθρο 103 του Συντάγματος ορίζεται ότι «οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι όργανα του Κράτους και υπηρετούν το λαό και το κοινωνικό σύνολο»(Βουλή των Ελλήνων, 2019).

Επιπρόσθετα, το άρθρο 101 θεσπίζει την αρχή της διοικητικής αποκέντρωσης, προβλέποντας τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε Οργανισμούς Τοπικής

Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και λοιπούς θεσμούς περιφερειακής διακυβέρνησης (Σύνταγμα της Ελλάδας, 2019)

➤ Κώδικας Διοικητικής Διαδικασίας (Ν. 26920/1999)

Τη δράση της Δημόσιας Διοίκησης ρυθμίζει ο Νόμος 2690/1999 που είναι ένας από τους σημαντικότερους νόμους. Τις διαδικασίες ρυθμίζει ο νόμος που οφείλει να ακολουθεί κάθε διοικητική αρχή κατά την έκδοση διοικητικών πράξεων, όπως:

- Η υποβολή αιτημάτων από διοικητικά όργανα και πολίτες.
- Οι προθεσμίες ανταπόκρισης των υπηρεσιών.
- Η υποχρέωση αιτιολόγησης των αποφάσεων.
- Η έννοια της σιωπηρής απόρριψης.
- Το δικαίωμα πρόσβασης των πολιτών στα διοικητικά έγγραφα (άρθρο 5).

Ο κώδικας αυτός αποτελεί ουσιαστικό υπόβαθρο για τη διαφάνεια και την ασφάλεια των δικαιωμάτων των διοικουμένων.

➤ Νόμος για την Καλή Νομοθέτηση (Ν. 4622/2019)

Ο Ν. 4622/2019 (Επιτελικό Κράτος – οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης) εισάγει την ιδέα του Επιτελικού Κράτους, επιζητώντας την κεντρική στρατηγική εποπτεία και το συντονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Ακόμη ο νόμος προβλέπει:

- Τη δημιουργία της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας
- Τη καθιέρωση της ψηφιακής πολιτικής και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ως βασικό άξονα της λειτουργίας
- Την ένωση των κρίσιμων αποφάσεων στον Πρωθυπουργό και στον Υπουργό Επικράτειας για καλύτερο συντονισμό

Αφορά ένα θεμελιώδη νόμο στον σύγχρονο ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελληνικής Διοίκησης [LAW19].

➤ Νόμος για το Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου (Ν. 4369/2016)
Με σκοπό την ενδυνάμωση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας στο Δημόσιο, αυτός ο νόμος θέσπισε μητρώο υπαλλήλων ψηφιακό σύστημα καταγραφής θέσεων, και οργανογραμμάτων. Καθορίζει επιπλέον τους όρους πρόσληψης, μετακίνησης και αξιολόγησης.

➤ Άλλοι σημαντικού νόμοι

- Ν. 4440/2016: Σύστημα κινητικότητας στο Δημόσιο τομέα
- Ν. 3845/2010 και Ν.4024/2011 Δημοσιονομικές μεταρρυθμίσεις που επηρέασαν τη Δημόσια Διοίκηση
- Ν. 4727/2020: Ψηφιακή Διακυβέρνηση και Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες. Κρίσιμος για τον εκσυγχρονισμό των ψηφιακών υπηρεσιών.

Διακρίνεται από πληθώρα διατάξεων που ρυθμίζουν λεπτομερώς κάθε πλευρά της διοικητικής δράσης, το θεσμικό πλαίσιο της Δημόσιας Διοίκησης. Παρ' όλες τις σπουδαίες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, η πολυπλοκότητα του νομικού πλαισίου, οι συχνές αλλαγές και η δυσκολία υλοποίησης των νόμων, εξακολουθούν να είναι εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα της Διοίκησης.

1.2 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης συντελεί μία από τις πιο κρίσιμες και απαραίτητες διαδικασίες της τελευταίας δεκαετίας. Σκοπός είναι η μετάβαση από μία γραφειοκρατική και χρονοβόρα συχνά ανώφελη διοίκηση σε ένα ανοιχτό, ευέλικτο και αποδοτικό δημόσιο σύστημα, βασισμένο στην τεχνολογία και στα δεδομένα.

1.2.1 Έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μονάχα την υιοθέτηση της τεχνολογίας, μα κυρίως τη ριζική μεταβολή του τρόπου δράσης των δημόσιων υπηρεσιών, την κουλτούρα της διοίκησης και την αλληλεπίδραση του κράτους με την εμπειρία του πολίτη.

Ως ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ [Oec,2020] ως η αξιοποίηση των τεχνολογιών για τη ριζική βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, τη συμμετοχή της πολιτικής και την εσωτερική οργάνωση του κράτους.

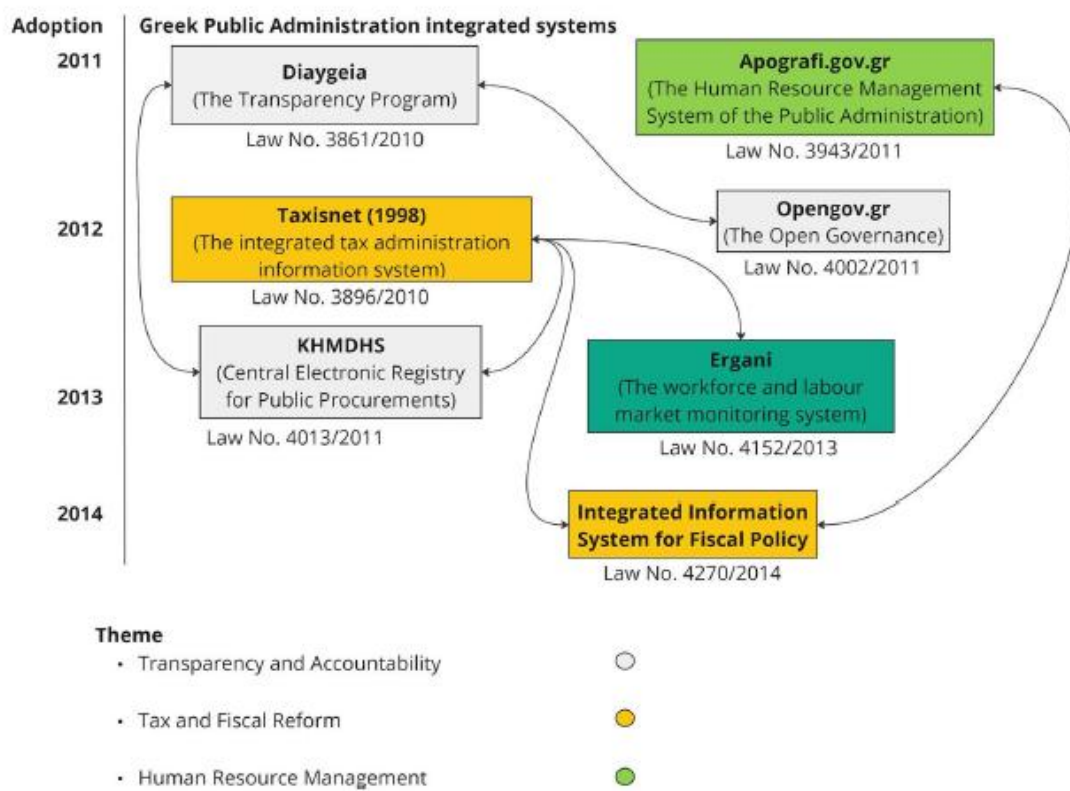
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα συχνά εξισώνεται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δηλαδή την αξιοποίηση Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την προσφορά υπηρεσιών στον πολίτη. Όρος είναι ευρύτερος παρ' όλα αυτά, περιλαμβάνει διακυβέρνηση βάσει δεδομένων διαλειτουργικότητα, αναδιοργάνωση διαδικασιών και αυτοματοποίηση.

1.2.2. Εξέλιξη της ψηφιακής στρατηγικής

Οι προσπάθειες για ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα ξεκίνησαν από τις αρχές της δεκαετίας του 2000. Υπήρχε άνιση και αποσπασματική πρόοδος, ωστόσο λόγω έλλειψης πολιτικής συνέχειας, χρηματοδότησης και τεχνογνωσίας.

Κάποια σημαντικά ορόσημα είναι τα εξής:

- 2001-2004: Πρώτες απόπειρες ψηφιοποίησης με συγχρηματοδοτούμενα έργα από την Ε.Ε. (π.χ. TAXISnet, ΕΡΜΗΣ).
- 2008: Δημιουργία του Εθνικού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας.
- 2011: Νόμος 3979/2011 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ο οποίος θεμελίωσε τις βάσεις για συστηματική προσέγγιση.
- 2015–2019: Περιορισμένη εξέλιξη. Εστιάστηκε κυρίως σε εσωτερικά συστήματα (π.χ. ΕΣΗΔΗΣ).
- 2020–σήμερα: Θεαματική επιτάχυνση μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (gov.gr), της δημιουργίας του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, και της Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής 2020–2025 [DIG20].



Διάγραμμα 1 Εξέλιξη Πληροφορικών Συστημάτων στη Δημόσια Διοίκηση

Πηγή: Lotsis S., Georgousis I., Papakostas G., A. "Big Data as a reform opportunity for public sector and real economy: The case of Greece", 2024

1.2.3 Σημαντικές Πλατφόρμες και Εργαλεία

Η σημερινή απεικόνιση της ψηφιακής διοίκησης διαμορφώνεται από την αξιοποίηση μέσων όπως:

- Gov.gr: Κεντρική πύλη με πλέον των 1.500 ψηφιακών υπηρεσιών (πιστοποιητικά, δηλώσεις, εξουσιοδοτήσεις, ραντεβού κ.λπ.).
 - myAADE, TAXISnet, e-ΕΦΚΑ, myKEPlive, myHealth, myProperty, emvolio.gov.gr, coovidfree.gov.gr, ermis.gov.gr e-prescription, : Ειδικευμένες πλατφόρμες σε τομείς όπως φορολογία, υγεία, γραφειοκρατικές υπηρεσίες.
 - Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών (mitos.gov.gr): Καταγραφή των διαδικασιών του Δημοσίου.
 - ΕΡΓΑΝΗ, ΕΡΓΑΝΗ ΙΙ, ΟΠΣΥΔ, ΕΣΗΔΗΣ, ΗΔΙΚΑ, ΠΑΝΑΛΛΗΝΙΟ ΣΧΟΛΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ (sch.gr): Πλατφόρμες με εσωτερική ή διακλαδική χρήση.
- Η πλατφόρμα Gov.gr λειτουργεί ως η κύρια ψηφιακή πρόσβαση στο Δημόσιο της Ελλάδας, συγκεντρώνοντας πάνω από 1.500 υπηρεσίες, όπως η έκδοση πιστοποιητικών, η υποβολή δηλώσεων, οι εξουσιοδοτήσεις και ο προγραμματισμός ραντεβού. Το Gov.gr δημιουργήθηκε για να αντιμετωπίσει την πολυδιάσπαση των υπηρεσιών σε πολλαπλούς φορείς και ιστοσελίδες. Έχει συμβάλει καθοριστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας, παρέχοντας στους πολίτες τη δυνατότητα εξυπηρέτησης χωρίς φυσική παρουσία, με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου και κόστους. Συγκεκριμένα, κατά το 2022-2023 σημειώθηκαν εκατοντάδες εκατομμύρια ψηφιακές συναλλαγές, γεγονός που αποδεικνύει την αποτελεσματικότητά της [Oec20a].



Εικόνα 1 Το Λογότυπο της πλατφόρμας Gov.gr

- Η myAADE αποτελεί το ψηφιακό εργαλείο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, στο οποίο συγκεντρώνονται όλες οι φορολογικές υπηρεσίες. Μέσω αυτής, τόσο οι πολίτες όσο και οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να καταθέτουν φορολογικές δηλώσεις, να εκδίδουν

πιστοποιητικά και να πραγματοποιούν πληρωμές χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθούν τις ΔΟΥ. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει είναι η ανάγκη για φυσική παρουσία στα γραφεία των εφοριών και οι μακρές ουρές. Η απόδοσή της είναι εμφανής, καθώς το 95 % των δηλώσεων υποβάλλονται πλέον ηλεκτρονικά [Aad25a].



Εικόνα 2 Το Λογότυπο της πλατφόρμας myAADE

- Το myKEPlive είναι μια καινοτόμος πλατφόρμα που προσφέρει βιντεοκλήσεις με το προσωπικό του ΚΕΠ. Σχεδιασμένη για άτομα με κινητικές δυσκολίες, όπως άτομα με αναπηρίες και άτομα που ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές, η υπηρεσία προσφέρει πάνω από 130 απομακρυσμένες διαδικασίες και έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως κατά τη διάρκεια της πανδημίας [Psi21b].



Εικόνα 3 Το Λογότυπο της πλατφόρμας myKEPlive

- Το myHealth παρέχει πρόσβαση στον Εθνικό Ηλεκτρονικό Φάκελο Υγείας (EHRs), ένα προσωπικό αρχείο υγείας (EHR) που συλλέγει δεδομένα για ιατρικές συνταγές, εξετάσεις και εμβολιασμούς. Αντιμετωπίζει το πρόβλημα του κατακερματισμού των δεδομένων και των σφαλμάτων στις χειρόγραφες

συνταγές. Οι άυλες συνταγές έχουν υιοθετηθεί από περισσότερους από 9 εκατομμύρια πολίτες, αποδεικνύοντας την πρακτική τους αξία [IDI22].



Εικόνα 4 Το Λογότυπο της πλατφόρμας myHealth

- Η πλατφόρμα myProperty της ΑΑΔΕ δίνει τη δυνατότητα ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης μεταβιβάσεων ακινήτων. Παλαιότερα η διαδικασία αυτή απαιτούσε χρονοβόρες επισκέψεις σε εφορίες και συμβολαιογράφους. Χάρη σε αυτήν την πλατφόρμα, οι συναλλαγές είναι πλέον σε μεγάλο βαθμό ψηφιακές και έως το 2021, το 70% των συναλλαγών θα είναι ηλεκτρονικές [Aad25a].



Εικόνα 5 Το Λογότυπο της πλατφόρμας myProperty ΑΑΔΕ

- Το ΕΡΓΑΝΗ αποτελεί το πληροφοριακό σύστημα καταγραφής των εργασιακών σχέσεων στο Υπουργείο Εργασίας. Με τον τρόπο αυτό καταχωρεί προσλήψεις, απολύσεις και συμβάσεις εργασίας και υπερωρίες ώστε να μειωθεί η αδήλωτη εργασία. Παρουσιάζει μια ενημερωμένη εικόνα της αγοράς εργασίας και ενισχύει τον έλεγχο. Σύμφωνα με το Υπουργείο Εργασίας, η αναβάθμιση του συστήματος ΕΡΓΑΝΗ έχει αυξήσει την αποτελεσματικότητα της καταγραφής των εργασιακών σχέσεων [ERG23].



Εικόνα 6 Το Λογότυπο της πλατφόρμας ΕΡΓΑΝΗ

- Το ΕΣΗΔΗΣ είναι το Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων. Αφορά προμήθειες και διαγωνισμούς από δημόσιους φορείς. Δημιουργήθηκε για την ενίσχυση της διαφάνειας και την ελαχιστοποίηση της διαφθοράς. Επί του παρόντος, όλες οι συμβάσεις άνω των 30.000 ευρώ διοχετεύονται μέσω του ΕΣΗΔΗΣ αυξάνοντας έτσι την αξιοπιστία της διαδικασίας. Το ΕΚΤ επισημαίνει ότι η Ελλάδα καταγράφει σταδιακή πρόοδο σε κρίσιμους δείκτες ψηφιακής ανάπτυξης, παρότι εξακολουθούν να υπάρχουν ανισότητες μεταξύ πολιτών και περιοχών [ΚΤΙΜ25].



Εικόνα 7 Το Λογότυπο του ΕΣΗΔΗΣ

- Η ΕΔΙΚΑ ή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης λειτουργεί ως ομπρέλα για όλα τα πληροφοριακά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης και πρόνοιας. Επεξεργάζεται υπηρεσίες που περιλαμβάνουν απονομή συντάξεων από τον ΕΦΚΑ και παροχές του ΟΠΕΚΑ. Έχει εξαλείψει το πρόβλημα της καθυστέρησης των παροχών αφού προηγουμένως εκατομμύρια αιτήσεις που υποβάλλονται σε επεξεργασία ετησίως απαιτούσαν πολύ χρόνο [ΙΔΙ22]. Οι αναφορές της ΗΔΙΚΑ για το 2022 δείχνουν ότι η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών υγείας αυξάνεται σταθερά [ΙΔΙ22].



Εικόνα 8 Το Λογότυπο της πλατφόρμας ΗΔΙΚΑ

- Η πλατφόρμα emvolio.gov.gr ξεκίνησε να λειτουργεί μόλις άρχισε η πανδημία του COVID-19, προκειμένου να μπορούν οι πολίτες να κλείνουν ραντεβού για εμβολιασμό εύκολα και γρήγορα. Με τη χρήση του ΑΜΚΑ τους, το σύστημα έδινε τη δυνατότητα να κλείνουν ραντεβού αυτόματα στα φαρμακεία και τα ΚΕΠ. Με αυτόν τον τρόπο ξεπέρασε το πρόβλημα των μεγάλων καθυστερήσεων και της βεβαιότητας του πολίτη για την κατάσταση των ραντεβού. Η αποτελεσματικότητα της φαίνεται από το γεγονός ότι οι πολίτες μπόρεσαν να κάνουν έγκαιρα και εύκολα το εμβόλιό τους (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021). Εξίσου αποτελεσματική αποδείχτηκε και η ιστοσελίδα covidfree.gov.gr, που διέθετε δυνατότητες για την εκτύπωση και ψηφιακών πιστοποιητικών COVID-19 που ίσχυαν σε διεθνές επίπεδο.



Εικόνα 9 Το Λογότυπο της πλατφόρμας emvolio.gov.gr

- Η ΕΡΜΗΣ (ermis.gov.gr), την πρώτη πλατφόρμα που δημιουργήθηκε τη δεκαετία του 2000 για να "στεγάσει" τις δημόσιες υπηρεσίες στο διαδίκτυο. Άλλες λειτουργίες έχουν ήδη μετακινηθεί στο gov.gr, με τον ΕΡΜΗ να αποτελεί το επίκεντρο των ψηφιακών μεταμορφώσεων και της πορείας προς την e-διακυβέρνηση [OECD18a].



Εικόνα 10 Το Λογότυπο της πλατφόρμας ΕΡΜΗΣ

- Το TAXISnet εξακολουθεί να αποτελεί το βασικό σύστημα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και εξυπηρετεί κυρίως για τη δήλωση των φορολογικών θεμάτων καθώς και την προβολή φορολογικών στοιχείων. Μερικές από τις λειτουργίες του έχουν πλέον ενσωματωθεί στο myΑΑΔΕ, παραμένει όμως χρήσιμο για συγκεκριμένους σκοπούς. Λύνει το θέμα της χειροκίνητης υποβολής δηλώσεων σε χαρτί και των ουρών στις εφορίες και ήταν μία από τις πρώτες υπηρεσίες που προσφέρθηκαν σε μεγάλη κλίμακα μέσω Διαδικτύου στην Ελλάδα [Aad25a].



Εικόνα 11 Το Λογότυπο της πλατφόρμας TAXISnet

- Το Εθνικό Δημοτολόγιο είναι η κεντρική βάση δεδομένων που περιλαμβάνει τα πιστοποιητικά γέννησης, τα πιστοποιητικά οικογενειακής κατάστασης και τις ληξιαρχικές πράξεις των πολιτών. Άρα, ο πολίτης πλέον δεν χρειάζεται να πηγαίνει στο δήμο για έγγραφα, τα οποία μπορεί να λάβει αυτόματα μέσω του gov.gr. Η λειτουργία του έχει σχεδόν επιταχύνει την έκδοση των

δικαιολογητικών των πολιτών και έχει μειώσει σημαντικά τα σφάλματα [Υρε24].

- Η πλατφόρμα e-ΕΦΚΑ (efka.gov.gr) είναι το κεντρικό ψηφιακό περιβάλλον της κοινωνικής ασφάλισης. Το βασικό, δεν το συζητάμε. Εκεί είναι όλα συγκεντρωμένα οι αιτήσεις για συντάξεις, τα ασφαλιστικά δεδομένα και οι πληρωμές εισφορών. Το πρόβλημα που λύνει είναι οι καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων και η πολυδιάσπαση των υπηρεσιών σε διαφορετικά υποκαταστήματα. Σήμερα, εκατομμύρια αιτήσεις υποβάλλονται ψηφιακά, με αποτέλεσμα σημαντική εξοικονόμηση χρόνου [ERG22]



Εικόνα 12 Το Λογότυπο της πλατφόρμας e-ΕΦΚΑ

- Η Εργάνη II, η εξελιγμένη εκδοχή του συστήματος ΕΡΓΑΝΗ πιο προχωρημένη. Με περισσότερες λειτουργίες και δυνατότητες ανάλυσης· μια πιο «γεμάτη» πλατφόρμα. Παρέχει στους αρμόδιους φορείς εικόνα της απασχόλησης σε πραγματικό χρόνο και χρησιμοποιείται για τη χάραξη πολιτικών απασχόλησης, για να είμαστε σαφείς. Συμβάλλει και στην καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας και στη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος [ERG22].



Εικόνα 13 Το Λογότυπο της πλατφόρμας ΕΡΓΑΝΗ II

- Το ΟΠΣΥΔ (Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Υποστήριξης Δημόσιας Διοίκησης) εφαρμόζεται κυρίως στον χώρο της εκπαίδευσης. Εκεί τηρούνται τα μητρώα και οι αιτήσεις των εκπαιδευτικών. Οπότε συγκεντρώνει πληροφορίες που ήταν διάσπαρτες παντού και διευκολύνει την χειρόγραφη διαδικασία επιτρέποντας την αυτοματοποίηση των διαδικασιών προσλήψεων και μεταθέσεων.



Εικόνα 14 Το Λογότυπο του συστήματος ΟΠΣΥΔ

- Το Κτηματολόγιο (ktimatologio.gov.gr) είναι, ένα ακόμη εργαλείο – αλλά κρίσιμο. Παρέχει, γεωχωρικά δεδομένα και πληροφορίες για την ακίνητη περιουσία. Μέσα από την πλατφόρμα οι πολίτες έχουν πρόσβαση στα στοιχεία ιδιοκτησίας τους εύκολα, και ταυτόχρονα ενισχύονται η διαφάνεια και η ασφάλεια στις συναλλαγές. Το πρόβλημα που λύνει είναι η έλλειψη ολοκληρωμένης καταγραφής ιδιοκτησίας, κάτι που στο παρελθόν δημιουργούσε νομικές αβεβαιότητες [ΚΤΙΜ25].



Εικόνα 15 Το Λογότυπο της πλατφόρμας Κτηματολόγιο

- Το Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο (sch.gr) είναι, το δίκτυο που προσφέρει ψηφιακές υπηρεσίες σε εκπαιδευτικούς και μαθητές. Περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεκπαίδευση (e-class) και φιλοξενία ιστοσελίδων σχολείων· δηλαδή ό,τι χρειάζεται για την καθημερινή λειτουργία. Ιδιαίτερα την περίοδο της πανδημίας, έλυσε το πρόβλημα της απόστασης στην εκπαίδευση και εξασφάλισε συνέχεια στη μαθησιακή διαδικασία [ΥΡΑΙ21].



Εικόνα 16 Το Λογότυπο της πλατφόρμας Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο

- Και τέλος, το Σύστημα Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης (e-prescription) αποδείχθηκε, κομβικό για την υγεία. Εισηγάγε την πλήρη ηλεκτρονική διαχείριση των συνταγών. Αν και σήμερα έχει ενσωματωθεί στο myHealth, αποτέλεσε ορόσημο στην καταπολέμηση λαθών και στην ενίσχυση της διαφάνειας στο σύστημα υγείας [ΙΔΙ21].



Εικόνα 17 Το Λογότυπο του Συστήματος Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης

1.2.4. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και ο Ρόλος του

- Στην Ελλάδα ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης δεν περιορίζεται στην εισαγωγή καινούργιων τεχνολογικών εργαλείων μόνο, ακόμη προκαλεί σημαντικές οργανωτικές, λειτουργικές και πολιτισμικές μεταβολές στο εσωτερικό περιβάλλον του κρατικού μηχανισμού. Αυτές οι μεταβολές επηρεάζουν την λογική με την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις, για την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών και συναλλάσσεται το κράτος με τους πολίτες.
- Επιτυγχάνεται σπουδαία επιτάχυνση και διαφάνεια στην διεκπεραίωση διοικητικών πράξεων δια μέσου της ψηφιοποίησης των διαδικασιών, όπως η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων, η διασύνδεση μητρώων και η χρήση ψηφιακής υπογραφής [Oec22a]. Έτσι πλέον οι πολίτες έχουν ταχύτερη και ευκολότερη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες και περιορίζονται φαινόμενα γραφειοκρατίας και ταλαιπωρίας.
- Επιπρόσθετα, η εκμετάλλευση δεδομένων (data-driven policy-making) οδηγεί σε βελτιωμένη τεκμηρίωση και παρακολούθηση της δημόσιας πολιτικής. Την δυνατότητα λήψης αποφάσεων αποκτούν οι θεσμοί της διοίκησης με αληθινά στοιχεία, ενδυναμώνοντας τη λογοδοσία και την αποδοτικότητα.
- Απαιτεί σημαντική τροποποίηση των εσωτερικών δομών και διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών, καθώς και την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του προσωπικού. Καλούνται να επανεξετάσουν την οργανωτική τους κουλτούρα, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα και να αναπτύξουν καινούργιες μορφές συνεργασίας και να προωθήσουν την καινοτομία.
- Επιπρόσθετα, διατηρούνται προκλήσεις, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, η ψηφιακή ανισότητα (digital divide), η θεσμική στασιμότητα που

συχνά επιβραδύνουν την πλήρη εφαρμογή των καινοτομιών. Έτσι μέσω της τεχνολογίας είναι διαρκές πολυεπίπεδο εγχείρημα η μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης που απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό πολιτική βούληση και κοινωνική συμμετοχή.

1.2.5. Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2020-2025

Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική, που εκπονήθηκε την περίοδο 2020-2025, από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, θεσπίζει το βασικότερο σημείο αναφοράς. Αυτό αφορά τον συνολικό ψηφιακό μετασχηματισμό, τόσο στον δημόσιο τομέα όσο και στην ελληνική οικονομία. Αυτή η προσέγγιση θέτει ως προτεραιότητα την απλοποίηση των διαδικασιών διαχείρισης. Σκοπός είναι η μείωση του διοικητικού φόρτου και η αναβάθμιση της αίσθησης του πολίτη. Με τη σύνταξη και την εξάλειψη περιττών διαδικασιών, η εστίαση γίνεται στην επιτάχυνση της υπηρεσίας και στη βελτιστοποίηση των πόρων. Η έμφαση εστιάζεται στην ενδυνάμωση της διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται από τους δημόσιους φορείς. Αυτό κρίνεται απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών, έτσι ώστε να παρέχονται με συνέπεια, με αλληλεπίδραση και χωρίς να απαιτείται από τον πολίτη να προσκομίζει τα ίδια έγγραφα επανειλημμένα σε διαφορετικές υπηρεσίες [GR20].

Συγχρόνως, η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στην καθιέρωση μιας κοινής ψηφιακής ταυτότητας, είτε για τους πολίτες είτε για τις επιχειρήσεις, επιτρέποντας μια ασφαλή και αδιάλειπτη χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του κράτους. Στην καρδιά της στρατηγικής εδρεύουν τεχνολογίες αιχμής, νεογέννητες, όπως η Τεχνητή Νοημοσύνη, η αλυσίδα Blockchain και τα Big Data, τις οποίες μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε προς όφελος υπηρεσιών ανώτερου επιπέδου, για την προβολή μελλοντικών αναγκών και την εμβάθυνση της διαφάνειας.

Σημαντικότερος είναι και ο άξονας της ενίσχυσης του ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρεται στην καλλιέργεια ψηφιακών ικανοτήτων, απευθύνεται στους δημοσίους υπαλλήλους και στο σύνολο των πολιτών. Σκοπός, η εξασφάλιση της καθολικής συμμετοχής στην ψηφιακή μετάβαση, και η γεφύρωση των διαφορών στην πρόσβαση [GR20]. Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική, επομένως, δεν είναι απλώς ένα τεχνικό σχέδιο ψηφιοποίησης, αλλά ένα ολοκληρωμένο όραμα για ένα σύγχρονο, ανοιχτό και αποτελεσματικό κράτος.

1.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσιες Πολιτικές στην Ελλάδα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει πλέον καταστεί κεντρικό στοιχείο των τρεχουσών δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα. Πρόκειται για μια ριζική μεταμόρφωση που αφορά όχι μόνο την τεχνολογική υποδομή, αλλά και τον τρόπο που λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες, τον σχεδιασμό πολιτικών και τις σχέσεις κράτους-πολίτη. Ειδικότερα, μετά την πανδημία COVID-19, η επιτακτική ανάγκη για ταχείες, ευέλικτες και ψηφιακές λύσεις ενθάρρυνε την ανάπτυξη και την εφαρμογή ψηφιακών δημόσιων πολιτικών. Η υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου διακυβέρνησης, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, δεν είναι πλέον μια επιλογή, αλλά μια απαίτηση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει πλέον καταστεί κεντρικό στοιχείο των τρεχουσών δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα. Πρόκειται για μια ριζική μεταμόρφωση που αφορά όχι μόνο την τεχνολογική υποδομή, αλλά και τον τρόπο που λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες, τον σχεδιασμό πολιτικών και τις σχέσεις κράτους-πολίτη. Ειδικότερα, μετά την πανδημία COVID-19, η επιτακτική ανάγκη για ταχείες, ευέλικτες και ψηφιακές λύσεις ενθάρρυνε την ανάπτυξη και την εφαρμογή ψηφιακών δημόσιων πολιτικών. Η υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου διακυβέρνησης, αξιοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, δεν είναι πλέον μια επιλογή, αλλά μια απαίτηση.

Παραδείγματα καίριας σημασίας εφαρμογής δημόσιων πολιτικών ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα συναντάμε με την δημιουργία της ψηφιακής πλατφόρμας gov.gr, η οποία συγκεντρώνει σε ένα ενιαίο portal άνω των 1.300 δημόσιων υπηρεσιών, προσφέροντας στους πολίτες και τις επιχειρήσεις την ευκαιρία ηλεκτρονικής πρόσβασης σε ζωτικής σημασίας διοικητικές διαδικασίες [Oec22a]. Η καθιέρωση της ψηφιακής υπογραφής, καθώς και της εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης μέσω βιντεοκλήσης (myKEPlive) συνέβαλαν ουσιαστικά στην εξοικονόμηση χρόνου και ανθρώπινου δυναμικού, περιορίζοντας παράλληλα τη γραφειοκρατία και ενισχύοντας τη διαφάνεια στις συναλλαγές.

Ένα παράδειγμα σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι η σύσταση του GR digiGOV-innoHUB, το οποίο σκοπό έχει να τονώσει την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Αυτό το εγχείρημα προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας δοκιμαστικών εφαρμογών και ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών, εστιάζοντας στις πραγματικές απαιτήσεις του κράτους. Επιπλέον, η χρήση του Ενιαίου Ψηφιακού Πύργου Ελέγχου

δίνει τη δυνατότητα συνεχούς παρακολούθησης της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και της πορείας υλοποίησης των έργων, σε πραγματικό χρόνο.

Οι δημόσιες πολιτικές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην Ελλάδα, διαμορφώνονται σε άμεση συνάρτηση με το ευρωπαϊκό κανονιστικό πλαίσιο και τις ρυθμίσεις που το διέπουν. Επίσης, επηρεάζονται από τις απαιτήσεις για τη χρηματοδότηση των έργων μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, το οποίο είναι ζωτικής σημασίας για την υλοποίησή τους. Οι στόχοι που προωθούνται μέσω του «Ελλάδα 2.0» αποσκοπούν στη δημιουργία ενός ψηφιακού κράτους. Αυτό θα επιτευχθεί με την προτυποποίηση των διαδικασιών, την προώθηση της ανοιχτής διακυβέρνησης και την αξιοποίηση διαλειτουργικών πληροφοριακών συστημάτων, που θα διασφαλίσουν την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια [Psi21b].

Παρ' όλα αυτά, η εφαρμογή αυτών των στρατηγικών συναντά εμπόδια. Στα σημαντικότερα συγκαταλέγονται η ανεπαρκής ψηφιακή παιδεία του προσωπικού του δημοσίου, οι ξεπερασμένες υποδομές σε κάποιους οργανισμούς, η περιορισμένη αξιοποίηση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων και η μεταβλητότητα των προτεραιοτήτων ανάλογα με την πολιτική ηγεσία. Ακόμη, ο κατακερματισμός της δομής του δημοσίου δυσχεραίνει την επίτευξη διαλειτουργικότητας και μιας συνεκτικής στρατηγικής [Oec22b].

Εν όψει αυτών των δοκιμασιών, τα προγνωστικά είναι θετικά. Η εμπειρία από την πανδημία απέδειξε ότι οι ψηφιακές λύσεις δύνανται να υλοποιηθούν ταχύτατα και παραγωγικά, με την προϋπόθεση ότι υφίσταται πολιτική βούληση και θεσμική οργάνωση. Οι πολιτικές υποστήριξης της διαφάνειας, της συμμετοχικότητας και της λογοδοσίας, μέσω ψηφιακών μέσων, ενδυναμώνουν την δημοκρατική νομιμοποίηση της δημόσιας διοίκησης και βελτιώνουν την σχέση εμπιστοσύνης κράτους – πολίτη. Η χρησιμοποίηση δεδομένων (data-driven policy making) και η εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών, συνιστούν μοχλό για την δημιουργία ενός ευέλικτου, αποτελεσματικού και ανθρωποκεντρικού δημοσίου τομέα.

Ως συμπέρασμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι καθοριστικός για τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Οι δημόσιες δράσεις που λαμβάνουν χώρα αποσκοπούν στη δημιουργία ενός κράτους με ευελιξία, διαφάνεια και ευκολία στην πρόσβαση. Η σταθερή εφαρμογή της ψηφιακής στρατηγικής, η ανάπτυξη ψηφιακών ικανοτήτων και η θεσμική σταθερότητα, αποτελούν προϋποθέσεις για την οικοδόμηση μιας σύγχρονης, ανθεκτικής και προσβάσιμης δημόσιας διοίκησης, που θα μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πολιτών και στις προκλήσεις του 21ου αιώνα.

1.4 Προκλήσεις και ευκαιρίες για τον ψηφιακό δημόσιο τομέα στην Ελλάδα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, είναι μια πρόκληση ιστορική και επίσης μια ευκαιρία σημαντική. Η μετάβαση από τη παραδοσιακή διοίκηση σε μια διοίκηση δημόσια, σύγχρονη, ευέλικτη και τεχνολογικά ενισχυμένη, επηρεάζεται από παράγοντες πολλούς: τεχνολογικούς, οργανωτικούς, ανθρώπινους και θεσμικούς. Σε αυτό το περιβάλλον, η χώρα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις νέες δυνατότητες που παρέχουν οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), υπερνικώντας τα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως η γραφειοκρατία, ο κατακερματισμός και η χαμηλή αποδοτικότητα.

Ένα σημαντικό ερώτημα σχετίζεται με την ποικιλία των υποδομών και των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούν οι δημόσιοι φορείς. Η αδυναμία διαλειτουργικότητας και η εφαρμογή μη συμβατών συστημάτων πληροφορικής δημιουργούν δυσκολίες στην ενιαία και αποδοτική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες [Oec22a]. Σε πολλούς οργανισμούς, τα συστήματα είναι παλαιά και η συντήρησή τους απαιτεί υψηλό κόστος, γεγονός που μειώνει την ικανότητα για πραγματική ενοποίηση δεδομένων και συνεργασία μεταξύ των φορέων. Επιπλέον, οι δημόσιες υπηρεσίες συχνά λειτουργούν με ασύνδετα μητρώα, καθιστώντας δύσκολη την αυτοματοποίηση των διαδικασιών και την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών με μια συνεκτική λογική. Κατά την ίδια στιγμή, οι κρατικές δομές τείνουν να χρησιμοποιούν ανεξάρτητα αρχεία, δημιουργώντας εμπόδια στην αυτοματοποίηση των εργασιών και στην προσφορά ψηφιακών υπηρεσιών με ομοιόμορφη δομή.

Ένα σημαντικό εμπόδιο παραμένει η ανεπάρκεια ψηφιακών γνώσεων και δεξιοτήτων στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Πολλά στελέχη δεν έχουν λάβει την απαραίτητη κατάρτιση για να χρησιμοποιούν αποτελεσματικά τα νέα τεχνολογικά μέσα, ενώ η οργανωτική δομή συχνά δυσκολεύεται να προσαρμοστεί. Η έλλειψη εκπαίδευσης και η απουσία κινήτρων περιπλέκουν την υιοθέτηση καινοτόμων προσεγγίσεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022). Αυτό το «ψηφιακό χάσμα» δεν περιορίζεται στην πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες, αλλά επηρεάζει και τους ίδιους τους φορείς, εμποδίζοντας την πλήρη αξιοποίηση των τεχνολογικών τους δυνατοτήτων.

Η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και η θωράκιση των προσωπικών στοιχείων παρουσιάζουν εξίσου σημαντικά εμπόδια. Η αύξηση των ψηφιακών συναλλαγών και η διαχείριση πληροφοριών με ευαισθησία καθιστούν επιβεβλημένη την

υιοθέτηση αυστηρών πρωτοκόλλων ασφαλείας, καθώς και την απόλυτη τήρηση του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία Δεδομένων (GDPR). Η Ευρωπαϊκή Υπηρεσία για την Ασφάλεια Δικτύων και Πληροφοριών (ENISA) έχει τονίσει την αναγκαιότητα ενδυνάμωσης των μηχανισμών προστασίας δεδομένων στον δημόσιο τομέα, με στόχο την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στις ψηφιακές υπηρεσίες [Eur25].

Πέρα από τις τεχνικές και οργανωτικές προκλήσεις, η Ελλάδα αντιμετωπίζει συνεχώς την πρόκληση της πολιτικής ασυνέχειας. Η απουσία σταθερής στρατηγικής και η εναλλαγή κυβερνήσεων έχουν οδηγήσει σε κατακερματισμένες πρωτοβουλίες, χωρίς μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Η συνέπεια είναι η καθυστέρηση σημαντικών έργων και η υποαξιοποίηση των διαθέσιμων τεχνολογιών.

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, οι προοπτικές είναι πιο ελπιδοφόρες από ποτέ. Η εδραίωση ενός ισχυρού θεσμικού πλαισίου, υπό την καθοδήγηση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με την εφαρμογή της Λευκής Βίβλου για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό 2020–2025, έχει οδηγήσει σε βελτίωση στον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την εκτέλεση ψηφιακών έργων (ΥΨΗΔ, 2020). Η έναρξη λειτουργίας της πλατφόρμας gov.gr σηματοδότησε ένα ορόσημο, συγκεντρώνοντας χιλιάδες υπηρεσίες και βελτιστοποιώντας την αλληλεπίδραση των πολιτών με το Κράτος. Επίσημα στοιχεία δείχνουν ότι μόνο το 2023, το gov.gr προσέφερε περισσότερες από 2.500 ψηφιακές υπηρεσίες και διαχειρίστηκε περισσότερες από 600 εκατομμύρια ψηφιακές συναλλαγές [Gov25a].

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η αξιοποίηση των πόρων από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας μέσω του σχεδίου «Ελλάδα 2.0». Η χρηματοδότηση έργων όπως η Ενιαία Ψηφιακή Κάρτα του Πολίτη, τα έξυπνα μητρώα, η χρήση τεχνητής νοημοσύνης και οι πλατφόρμες ανοιχτών δεδομένων ανοίγουν τον δρόμο για μια πραγματικά καινοτόμο διοίκηση [GR20]. Παράλληλα, η στρατηγική για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού μέσω στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης, μπορεί να συμβάλει στη γεφύρωση του ψηφιακού χάσματος και την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας.

Σημαντική πρόοδος έχει επίσης σημειωθεί στη διεθνή κατάταξη της χώρας. Η Ελλάδα παρουσιάζει βελτίωση στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), ιδίως στους τομείς της ψηφιακής διακυβέρνησης και της συνδεσιμότητας [EC23a]. Αυτή η πρόοδος ενισχύει την εμπιστοσύνη στην ικανότητα του κράτους να καινοτομεί και να εξυπηρετεί καλύτερα τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα αναβαθμίζει τη διεθνή εικόνα της χώρας ως ένα ψηφιακά ευνοϊκό επενδυτικό περιβάλλον.

Στο τέλος, η στροφή σε διαφάνεια και συμμετοχή, χρησιμοποιώντας ανοιχτά δεδομένα, δημόσιες διαβουλεύσεις και ηλεκτρονικές διαδικασίες για επιτήρηση και λογοδοσία, οικοδομεί τα θεμέλια ενός καινούργιου κράτους, ψηφιακά εξελιγμένου. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ξεπερνά την απλή τεχνολογική ανανέωση. Αποτελεί ένα καινούργιο μοντέλο διακυβέρνησης, ενσωματώνοντας τις αξίες της παροχής υπηρεσιών, της πρωτοπορίας και της δημοκρατικής λογοδοσίας.

Συγκεντρώνοντας, η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα βρίσκεται σε ένα σημείο καμπής¹. Αν τα εμπόδια αντιμετωπιστούν με στρατηγικό τρόπο και αν αξιοποιηθούν στο έπακρο οι υπάρχουσες δυνατότητες, το κράτος μπορεί να δημιουργήσει έναν δημόσιο τομέα που θα είναι αποτελεσματικός, διαφανής και φιλικός προς τον πολίτη. Η συνέχεια, η συνεργασία, η κατάρτιση και η τεχνολογική πρόοδος είναι οι βασικοί πυλώνες για αυτή τη μετάβαση.

¹ <https://www.businessnews.gr/prosopa/item/307723-papastergiou-psifiakos-metasximatismos-se-vasikoys-tomeis-pou-epirezoun-ti-zoi-ton-politon> (Προσπέλαση 26/9/2025)

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Το δεύτερο κεφάλαιο εξετάζει πώς η δημόσια διοίκηση αναδιαμορφώνεται στην ψηφιακή εποχή, υιοθετώντας νέα μοντέλα και σύγχρονες τάσεις διακυβέρνησης. Αναλύεται η μετάβαση από τις παραδοσιακές γραφειοκρατικές δομές στη λήψη αποφάσεων που βασίζεται στα δεδομένα και στις ψηφιακές τεχνολογίες. Παράλληλα, τονίζεται η σημασία της διαφάνειας, της συμμετοχής των πολιτών και της λογοδοσίας ως θεμελιώδη στοιχεία για αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Τέλος, υπογραμμίζεται η ανάγκη ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων και η καλλιέργεια σύγχρονης οργανωσιακής κουλτούρας ώστε ο δημόσιος τομέας να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής.

2.1 Νέες Τάσεις και Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης

Η δημόσια διοίκηση, παγκοσμίως, υφίσταται σημαντικούς μετασχηματισμούς. Αυτό οφείλεται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών που αναζητούν ποιοτικές υπηρεσίες, διαφάνεια, αποτελεσματικότητα και ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η ανάγκη ανανέωσης των παραδοσιακών διοικητικών προσεγγίσεων, σε συνδυασμό με τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις κοινωνικές αλλαγές, έχει οδηγήσει στην εμφάνιση νέων διοικητικών μοντέλων και τάσεων. Αυτά τα μοντέλα επιδιώκουν να μετασχηματίσουν τον δημόσιο τομέα, μετατρέποντάς τον από έναν μηχανισμό επιβολής κανονισμών σε ένα ευέλικτο σύστημα αλληλεπίδρασης, καινοτομίας και εξυπηρέτησης των πολιτών.

Η παραδοσιακή γραφειοκρατική διοίκηση, στηριγμένη στην ιεραρχική δομή, την τυποποίηση και τον αυστηρό διαχωρισμό των ευθυνών, έχει κριθεί πλέον ακατάλληλη για την ανταπόκριση στις σύγχρονες απαιτήσεις. Ο Max Weber, από το 1922, είχε αναδείξει τη γραφειοκρατία ως το πλέον ορθολογικό σύστημα διοίκησης σε μεγάλα μεγέθη, επισημαίνοντας ταυτόχρονα την εγγενή στατικότητα της, η οποία έρχεται σε αντίθεση με την αναγκαιότητα της προσαρμοστικότητας και της καινοτομίας [WEB78].

Πρώτη φορά που έγινε προσπάθεια να αλλάξει η κατάσταση, εμφανίστηκε μέσα από το πρότυπο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management - NPM), που αναπτύχθηκε τη δεκαετία του '80, με ρίζες κυρίως στον αγγλοσαξονικό κόσμο. Η

λογική αυτή πήρε ιδέες από τον τρόπο που λειτουργούν οι ιδιωτικές εταιρείες, δίνοντας έμφαση στην αποδοτικότητα, την διοίκηση με βάση το τι θέλουμε να πετύχουμε, τη μεταφορά εξουσιών, την έννοια του «αξίζει τα λεφτά» και το να μετράμε το πόσο καλά κάνουμε τη δουλειά μας [HOO91]. Η NPM προσπαθεί να μετατρέψει τον δημόσιο τομέα σε μια πιο αποδοτική «επιχείρηση», χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως συμβόλαια για το τι πρέπει να γίνει, τη μέτρηση αποτελεσμάτων και το να ανταγωνίζονται οι υπηρεσίες μεταξύ τους.

Εντούτοις, οι αδυναμίες του NPM, σαν την υπερβολική εστίαση στην αποδοτικότητα των οικονομικών δαπανών, αντί της κοινωνικής αποδοχής και της ποιότητας των υπηρεσιών, ώθησαν στην εξέλιξη ενός καινούριου προτύπου, το οποίο ονομάζεται Δημόσια Διακυβέρνηση (Public Governance). Αυτό το πρότυπο δέχεται πως ο δημόσιος τομέας δρα εντός ενός περίπλοκου πλέγματος σχέσεων και συμφερόντων, όπου η σύμπραξη μεταξύ δημόσιων φορέων, ιδιωτικών σχημάτων, κοινωνικών εταιρών και πολιτών είναι αναγκαία. Η Δημόσια Διακυβέρνηση δίνει έμφαση στην συμμετοχή, στην από κοινού παραγωγή πολιτικής, στην διαφάνεια και στην πολυεπίπεδη διοίκηση, προωθώντας έναν περισσότερο συνολικό και δημοκρατικό τρόπο διακυβέρνησης.

Έπειτα, με την ραγδαία εξάπλωση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), έκανε την εμφάνισή του το πρότυπο της Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Digital Governance). Η ψηφιακή διακυβέρνηση δεν περιορίζεται απλά στην χρήση τεχνολογικών μέσων για την διεκπεραίωση εργασιών, αλλά εγκαινιάζει μια καινούργια διοικητική προσέγγιση που θέτει τον πολίτη στο προσκήνιο. Προάγει την ηλεκτρονική προσφορά υπηρεσιών, την ενδυνάμωση της διαλειτουργικότητας, την ελεύθερη πρόσβαση σε δημόσια δεδομένα (open data) και την ανάπτυξη έξυπνων διοικητικών εφαρμογών. Βάσει της Ευρωπαϊκής Επιτροπής [EC22e], η ψηφιακή διακυβέρνηση είναι βασικός στύλος του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, ενισχύοντας τη διαφάνεια, περιορίζοντας την γραφειοκρατία και προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής στάθμης.

Εξάλλου, ένα αναδυόμενο και ραγδαία εξελισσόμενο πρότυπο είναι η Διαχείριση με Βάση τα Δεδομένα (Data-Driven Administration). Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, των τεράστιων δεδομένων (Big Data), των εργαλείων ανάλυσης και της μηχανικής μάθησης, προσφέρει τη δυνατότητα στους δημόσιους φορείς να λαμβάνουν αποφάσεις βασισμένες σε αποδεδειγμένα δεδομένα, να προβλέπουν τις απαιτήσεις, να αξιολογούν πολιτικές και να ανταποκρίνονται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. Σύμφωνα με την αναφορά του ΟΟΣΑ [Oec20a], η δημόσια διοίκηση με επίκεντρο τα δεδομένα, γίνεται πιο εστιασμένη στους στόχους, προσαρμόσιμη και καινοτόμα.

Στην συνέχεια στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κυριότερα μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης τα χαρακτηριστικά τους και ο βασικός στόχος που υπηρετεί το καθένα

Μοντέλο	Κύρια Χαρακτηριστικά	Στόχος
Γραφειοκρατίας	Ιεραρχία, Σταθερότητα, Αυστηροί Κανονισμοί	Αρχή νόμιμης διακυβέρνησης και διοικητική τάξη
New Public Management	Στοχεύοντας στην αποτελεσματικότητα, η αξιολόγηση της απόδοσης αναδεικνύεται. Η επιχειρησιακή λογική διαμορφώνει τη βάση.	Πρακτικά, αυτό μετράει το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την επίτευξη ενός στόχου.
Δημόσια Διακυβέρνηση	Συναναστροφή, συνεργατικότητα, κοινωνική αποδοχή	Σαφήνεια και Ισότητα
Ψηφιακή Διακυβέρνηση	ΤΠΕ, Εξυπηρέτηση Πολιτών, Διαλειτουργικότητα	Αποδοτικότητα, Δυνατότητα πρόσβασης
Data - Driven Διοίκηση	Τεχνητή Νοημοσύνη, Big Data, δημιουργία έξυπνης πολιτικής	Υποστήριξη και πρόβλεψη διοίκησης

Πίνακας 1 Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης

Πηγή: Ιδιοκατασκευή συγγραφέα

Ο παραπάνω πίνακας απεικονίζει την εξέλιξη των κύριων μοντέλων δημόσιας διοίκησης, αναδεικνύοντας τα κύρια χαρακτηριστικά και τους στόχους τους σε

διάφορες ιστορικές περιόδους. Η γραφειοκρατία, που ιδρύθηκε από τον Max Weber, βασιζείται σε αυστηρή ιεραρχία, τυποποιημένους κανόνες και σταθερότητα, επιδιώκοντας τη νομιμότητα και την αποτελεσματική λειτουργία της διοικητικής μηχανής [WEB78]. Στη συνέχεια, το μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM) εισήγαγε την επιχειρηματική λογική στη δημόσια διοίκηση, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αξιολόγηση της απόδοσης και τη βέλτιστη χρήση των πόρων, ευθυγραμμίζοντας τις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα με τον δημόσιο τομέα [HOO91]. Για την αντιμετώπιση των αδυναμιών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, τα μοντέλα δημόσιας διακυβέρνησης δίνουν έμφαση στη συνεργασία, τη συμμετοχή των πολιτών και την κοινωνική αναγνώριση, προσπαθώντας να βελτιώσουν τη διαφάνεια και την ισότητα στη λήψη αποφάσεων. Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει στην εμφάνιση μοντέλων ψηφιακής διακυβέρνησης που αξιοποιούν τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την προώθηση της διαλειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας στα δημόσια συστήματα [Oec19]. Τέλος, νεότερες προσεγγίσεις διακυβέρνησης που βασίζονται σε δεδομένα, βασισμένες στη χρήση τεχνητής νοημοσύνης, μεγάλων δεδομένων και αλγοριθμικής ανάλυσης, επιτρέπουν την ανάπτυξη «έξυπνων» πολιτικών που βασίζονται σε προγνωστικά και τεκμηριωμένα δεδομένα [KM19]. Συνολικά, η μετάβαση στην διακυβέρνηση από την γραφειοκρατία στηρίζεται σε δεδομένα που αντανακλούν μια σταδιακή αλλά σημαντική αρχή στην λογική της δημόσιας διοίκησης από την συμμόρφωση με τους κανόνες προς την καινοτομία, την αξιοποίηση των ψηφιακών δυνατοτήτων και την συμμετοχή.

Οι σημερινές δημόσιες διοικήσεις, στην ουσία, δεν υιοθετούν αυστηρά ένα ενιαίο πρότυπο. Αντίθετα, ενσωματώνουν χαρακτηριστικά από διάφορες θεωρήσεις, διαμορφώνοντας διοικητικά συστήματα με μικτό χαρακτήρα. Η απόφαση για το ποιο μοντέλο θα εφαρμοστεί, συχνά καθορίζεται από το θεσμικό και πολιτιστικό περιβάλλον, τις τεχνολογικές υποδομές και την κατάσταση των δημοσίων φορέων. Συχνά, πτυχές του NPM (Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ) συνυπάρχουν με αυτές της δημόσιας διακυβέρνησης και της ψηφιακής διακυβέρνησης. Αυτή η συνδυαστική προσέγγιση δημιουργεί μια διοίκηση με μεγαλύτερη πολυπλοκότητα, αλλά ταυτόχρονα πιο ευέλικτη και προσαρμόσιμη [DMBT06].

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα εναρμονίζεται σταδιακά με τις διεθνείς τάσεις. Αν και η γραφειοκρατία παραμένει έντονη, διαφαίνεται μια προσπάθεια για αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών, ψηφιοποίηση των διαδικασιών και ενεργότερη εμπλοκή των πολιτών. Αυτή η προσπάθεια υλοποιείται κυρίως μέσω δράσεων που εντάσσονται στην Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική [Pai25].

Είναι εμφανές ότι οι τάσεις αυτές ξεπερνούν τα όρια της απλής διαμόρφωσης της διοίκησης. Επηρεάζουν την ουσία της σχέσης μεταξύ του κράτους και των πολιτών του. Η μεταρρύθμιση στον τομέα της διοίκησης, υποστηριζόμενη από την τεχνολογία και την ανάλυση δεδομένων, συνδέεται πλέον άρρηκτα με θεμελιώδεις αρχές όπως η δημοκρατία, η διαφάνεια και η κοινωνική συνοχή. Αυτό καθιστά αναγκαία την επανεξέταση των ρόλων και των λειτουργιών της διακυβέρνησης στον σύγχρονο κόσμο.

2.2 Η Μετάβαση από την γραφειοκρατία στην διακυβέρνηση μέσω δεδομένων

Το φαινόμενο ξεκίνησε παγκοσμίως στις αρχές της δεκαετίας του 2000 με την εφαρμογή συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την αυξημένη διαθεσιμότητα ψηφιακών δεδομένων. Η μετατόπιση της γραφειοκρατίας προς μια διακυβέρνηση που βασίζεται σε δεδομένα αντιπροσωπεύει μια παραδειγματική αλλαγή στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Η γραφειοκρατία, η οποία έχει τις ρίζες της στις θεωρίες του Max Weber, χαρακτηρίζεται από άκαμπτες ιεραρχίες, καθορισμένους ρόλους και σχολαστικές διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για να διασφαλίζουν τη νομιμότητα και τη διαφάνεια. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, έχει καταστεί σαφές ότι αυτό το παραδοσιακό μοντέλο δεν είναι επαρκώς κατάλληλο για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας και στην ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Οι πολίτες και οι θεσμοί απαιτούν πιο άμεσες, αποτελεσματικές και διαφανείς υπηρεσίες που αξιοποιούν τις δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας και των δεδομένων.

Η ψηφιοποίηση και η έννοια της διακυβέρνησης βασισμένη στα δεδομένα έχουν καταστεί θεμελιώδεις πυλώνες στην προσπάθεια μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης. Κατά βάση, η διακυβέρνηση μέσω δεδομένων εστιάζει στην εκμετάλλευση και αξιοποίηση τεράστιων συνόλων δεδομένων (Big Data), καθώς και τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη, για την αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών. Σε αντίθεση με την γραφειοκρατική προσέγγιση, αυτή η νέα στρατηγική διευκολύνει την ταχύτερη και πιο εύκαμπτη λήψη αποφάσεων, στηριζόμενη σε αντικειμενικά δεδομένα και όχι σε εικασίες ή χρονοβόρες διοικητικές διαδικασίες.

Η απαίτηση για αλλαγή, εγκαταλείποντας τη γραφειοκρατία υπέρ μιας διακυβέρνησης που βασίζεται σε δεδομένα, είναι επιτακτική. Ενώ η παραδοσιακή γραφειοκρατία λειτούργησε καλά για την κατηγοριοποίηση και την ιεραρχική ακαμψία του 19ου αιώνα, οι σύγχρονοι πολίτες απαιτούν ένα σύστημα που τους εξυπηρετεί με πιο άμεσο και εξατομικευμένο τρόπο. Η αποτελεσματική χρήση των δεδομένων επιτρέπει στους δημόσιους φορείς να παρέχουν υπηρεσίες ταχύτερα, να αυξάνουν τη διαφάνεια και να ενισχύουν τη συμμετοχή των πολιτών. Μέσω της χρήσης δεδομένων, είναι δυνατή η ανάλυση της συμπεριφοράς των πολιτών, η πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών και η εφαρμογή πιο στοχευμένων πολιτικών.

Η υιοθέτηση της διακυβέρνησης βασισμένης στα δεδομένα επιβάλλει μια θεμελιώδη μεταμόρφωση στην νοοτροπία και τη δομή των κρατικών υπηρεσιών. Οι δημόσιοι

υπάλληλοι, καθώς και τα στελέχη της διοίκησης, καλούνται να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, καθώς οι παλαιότερες γνώσεις και οι τρέχουσες μέθοδοι δεν επαρκούν για τον χειρισμό των δεδομένων. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση απαιτεί σύμπραξη τεχνολογίας, ακαδημαϊκών φορέων και δημόσιων υπηρεσιών, με στόχο την αποδοτική συλλογή, επεξεργασία και αξιοποίηση των δεδομένων.

Παράλληλα, η φροντίδα των προσωπικών στοιχείων και η ασφάλεια των πληροφοριών παρουσιάζουν, εξίσου, σημαντικές δοκιμασίες. Η εφαρμογή μεγάλων όγκων δεδομένων αυξάνει την πιθανότητα παραβίασης της ιδιωτικότητας, καθώς η απαίτηση για διασυνδεσιμότητα μεταξύ των δημόσιων οργανισμών απαιτεί την επινόηση καινοτόμων στρατηγικών και προτύπων για την προστασία των δεδομένων. Η πεποίθηση των πολιτών στην λειτουργία της κυβέρνησης και στις παρεχόμενες υπηρεσίες εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την επιτυχή αντιμετώπιση αυτών των απειλών.

Στον παγκόσμιο χώρο, αρκετά κράτη έχουν ήδη ξεκινήσει αλλαγές στον ψηφιακό τομέα της διακυβέρνησης. Η Εσθονία, ειδικότερα, είναι ένα από τα εξέχοντα παραδείγματα. Η κυβέρνησή της έχει καταφέρει να παρέχει ψηφιακές υπηρεσίες στον πληθυσμό με τέτοιο τρόπο που περιορίζει σημαντικά τη γραφειοκρατία και δίνει γρήγορες λύσεις σε πρακτικά ζητήματα. Οι πολίτες της Εσθονίας έχουν τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν διάφορες κρατικές διαδικασίες διαδικτυακά, από τις φορολογικές δηλώσεις μέχρι την ψηφοφορία και τη συμμετοχή στη δημόσια σφαίρα, χωρίς να είναι αναγκαίο να επισκεφθούν υπηρεσίες. Παρόμοιες κινήσεις βλέπουμε και σε άλλες χώρες, όπως στην Αυστραλία, στον Καναδά και στη Σιγκαπούρη, όπου τα ψηφιακά συστήματα και η χρήση δεδομένων επιτρέπουν μια πιο ευέλικτη και αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης.

Ο δρόμος προς την ψηφιακή διακυβέρνηση και τη χρήση δεδομένων δεν μπορεί να είναι χωρίς εμπόδια. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να διαχειρίζονται τις νέες τεχνολογίες, να διασφαλίζουν τη συνεργασία μεταξύ των ιδρυμάτων και να ενσωματώνουν δεδομένα στις διαδικασίες τους, ώστε να εξυπηρετούν τους πολίτες χωρίς να διακυβεύονται τα προσωπικά τους στοιχεία. Η ανάπτυξη της απαραίτητης υποδομής και η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ζωτικής σημασίας για μια επιτυχημένη μετάβαση.

Το πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων, παρά τις σημαντικές επενδύσεις που απαιτούνται σε τεχνολογικές υποδομές και εκπαίδευση, αναμένει σημαντικά οφέλη. Η χρήση δεδομένων για την υποστήριξη της κυβερνητικής διοίκησης προσφέρει τη δυνατότητα μείωσης του διοικητικού κόστους, βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και ενίσχυσης της εμπιστοσύνης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες. Σε ένα

περιβάλλον συνεχούς τεχνολογικής προόδου, η ανάγκη υιοθέτησης αυτών των εργαλείων και η αποτελεσματική διαχείρισή τους καθίσταται πιο απαραίτητη από ποτέ.

Με την άνοδο της ψηφιοποίησης να διευρύνει τα όρια της δημόσιας διοίκησης, η μετάβαση από τη γραφειοκρατία στη διακυβέρνηση που βασίζεται σε δεδομένα αποτελεί μια επιτακτική εξέλιξη για τις σύγχρονες κοινωνίες. Αυτή η στρατηγική, μέσω της υιοθέτησης τεχνολογιών αιχμής και της ορθολογικής χρήσης δεδομένων, επιδιώκει να μετασχηματίσει τη δημόσια διοίκηση και να προσφέρει βελτιστοποιημένες υπηρεσίες στους πολίτες, οδηγώντας σε μια πιο αποτελεσματική, διαφανή και ανταγωνιστική διοίκηση παγκοσμίως.

2.3 Ο ρόλος της διαφάνειας της συμμετοχής και της λογοδοσίας

Η εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης στη σημερινή εποχή σηματοδοτείται από μια βαθμιαία μετάβαση: από ένα σύστημα κλειστό, ιεραρχικό και γραφειοκρατικό, σε ένα μοντέλο διακυβέρνησης ανοιχτό και δυναμικό. Το νέο αυτό μοντέλο εδράζεται στις αρχές της διαφάνειας, της συμμετοχής και της λογοδοσίας. Αυτές οι τρεις αρχές δεν λειτουργούν απλώς ως συμπλήρωμα ή μια της άλλης· αντιθέτως, διασυνδέονται στενά, τόσο λειτουργικά όσο και πολιτικά, θεμελιώνοντας την δημοκρατική, αποτελεσματική και αξιόπιστη λειτουργία της διοίκησης. Η ενδυνάμωση αυτών των αρχών συνδέεται άμεσα με την έννοια της «καλής διακυβέρνησης», η οποία προωθείται ένθερμα από διεθνείς οργανισμούς, όπως ο ΟΗΕ [UNDP24], ο ΟΟΣΑ [Oec15a] και η Παγκόσμια Τράπεζα. Η σημασία της καλής διακυβέρνησης, στην πραγματικότητα, αναγνωρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς.

Η διαφάνεια, θεμέλιο της δημοκρατίας στην κρατική μηχανή. Επιπλέον, τα συγκεντρωτικά στοιχεία του ΕΣΗΔΗΣ δείχνουν ότι η ηλεκτρονικοποίηση των δημόσιων συμβάσεων συνέβαλε ουσιαστικά στη μεγαλύτερη διαφάνεια και στον περιορισμό αδιαφανών διαδικασιών [Esi21]. Ο Heald (2006) δείχνει ότι η διαφάνεια δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες να κατανοούν, να επιβλέπουν και να αξιολογούν τις πράξεις και τις κινήσεις των δημοσίων υπαλλήλων και φορέων. Δεν αρκείται απλά στην παροχή πληροφοριών, αλλά συμπεριλαμβάνει και την ενεργητική κοινοποίηση δεδομένων που αφορούν τα έξοδα, τις αποφάσεις και τις πρωτοβουλίες του δημοσίου τομέα. Μέσα από τη διαφάνεια, η εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος ενισχύεται, η αυθαιρεσία μειώνεται και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης αυξάνεται. Στην ψηφιακή εποχή που ζούμε, εργαλεία όπως οι πλατφόρμες ανοιχτών δεδομένων (open data) και συστήματα όπως η «Διαύγεια» στην Ελλάδα χρησιμεύουν ως μηχανισμοί λογοδοσίας, επιτρέποντας στους πολίτες να παρακολουθούν και να αξιολογούν τις διοικητικές ενέργειες άμεσα [JCZ12].

Η εμπλοκή των πολιτών στη διαδικασία δημιουργίας, υλοποίησης και εξέτασης των κυβερνητικών πολιτικών συνιστά βασικό στοιχείο της σύγχρονης αντίληψης για τη δημόσια διοίκηση. Κατά τον Fung [FUN06], η συμμετοχή αυτή δεν είναι απλώς ένας τρόπος για να ενισχυθεί η δημοκρατική νομιμότητα, αλλά επίσης ένα μέσο βελτίωσης της αποδοτικότητας και της κοινωνικής αποδοχής των αποφάσεων που λαμβάνονται. Έχοντας την εξουσία να συνδιαμορφώνουν τις πολιτικές που τους

αφορούν, οι πολίτες, συνεισφέρουν τις εμπειρίες, τις γνώσεις και τις αξίες τους για τη βελτιστοποίηση των αποφάσεων και την εφαρμογή τους. Η συμμετοχή μπορεί να λάβει πολλές μορφές, όπως δημόσιες διαβουλεύσεις, πλατφόρμες ηλεκτρονικού διαλόγου, συμμετοχικός προϋπολογισμός ή ακόμη και η θεσμοθέτηση του ρόλου των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών. Στην χώρα μας, η πλατφόρμα opengov.gr λειτούργησε ως μια αρχική κίνηση με στόχο την ενδυνάμωση της ψηφιακής συμμετοχής. Ωστόσο, η απόδοσή της καθορίζεται από την ποιότητα των διαβουλεύσεων, όπως επίσης και από τον βαθμό στον οποίο οι προτάσεις των πολιτών υλοποιούνται στις οριστικές αποφάσεις [Oec15a].

Η λογοδοσία, μια θεμελιώδης αρχή, επιβάλλει στα θεσμικά όργανα να παρέχουν εξηγήσεις, να δικαιολογούν και να αποδέχονται τις συνέπειες των πράξεων και των επιλογών τους. Ο Bovens, το 2007, αναγνώρισε τις πολλαπλές εκφάνσεις της λογοδοσίας, διακρίνοντας την πολιτική, την διοικητική και την κοινωνική της διάσταση. Η πολιτική λογοδοσία σχετίζεται με την υποχρέωση να δίνουν λόγο και να κρίνονται από το εκλογικό σώμα για τις πράξεις και τις αποφάσεις τους. Η διοικητική ευθύνη συνεπάγεται την ευθύνη των δημόσιων υπαλλήλων ενώπιον εσωτερικών ή εξωτερικών μηχανισμών ελέγχου· ενώ η κοινωνική λογοδοσία αναφέρεται στην άμεση ανταπόκριση στους πολίτες και τα μέσα ενημέρωσης. Εντός της θεσμικής αρχιτεκτονικής, η παρουσία αυτόνομων φορέων, όπως ο Συνήγορος του Πολίτη και το Ελεγκτικό Συνέδριο, αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα λογοδοσίας. Επιπλέον, η διάδοση πληροφοριών και η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας με τους πολίτες προάγουν την αποδοχή και την εμπιστοσύνη στη δημόσια διοίκηση.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν ενισχύσει σημαντικά την εφαρμογή των τριών νόμων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των κρατικών λειτουργιών επιτρέπει την άμεση δημοσίευση εγγράφων, αποφάσεων και οικονομικών πληροφοριών. Ομοίως, η εφαρμογή ηλεκτρονικών καναλιών διαλόγου με τους πολίτες (για παράδειγμα, ηλεκτρονική διαβούλευση, συμμετοχικές εφαρμογές) συμβάλλει στην ενίσχυση της συμμετοχής, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιώντας αναλυτικά εργαλεία, όπως συμβούλια διαχείρισης διαφάνειας ή συστήματα αξιολόγησης, διευκολύνει αλγοριθμικά την απόδοση λογαριασμών σε πραγματικό χρόνο [JCZ12].

Η ανάπτυξη της διαφάνειας, της συμμετοχής και της υπευθυνότητας, χωρίς εμπόδιο, δεν εξαιρείται από τα μειονεκτήματα. Καταρχάς, η πληθώρα πληροφοριών μπορεί να είναι αποπροσανατολιστική εάν δεν συνοδεύεται από σαφή δομή και ικανότητα ερμηνείας (Heald, 2006). Επιπλέον, η ενεργός συμμετοχή προϋποθέτει μια θεσμική ωρίμανση και αμοιβαία εμπιστοσύνη: αν οι απόψεις των πολιτών αγνοούνται ή η διαδικασία είναι προσποιητή, αυτό μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και απαξίωση για τους θεσμούς (Fung, 2006). Είναι επιτακτική η

ανάγκη για την καθιέρωση στιβαρών μηχανισμών εποπτείας και αξιόπιστων διαδικασιών καταλογισμού ευθυνών, ένα στοιχείο που συχνά υποσκάπτεται από πολιτικές ή διοικητικές παρεμβάσεις. [BOV07].

Στο ελληνικό διοικητικό πλαίσιο, σημειώθηκαν βήματα βελτίωσης, ωστόσο εξακολουθούν να υφίστανται δυσκολίες. Η υλοποίηση της πλατφόρμας «Διαύγειας» είχε καθοριστικό σταθμό για την ενίσχυση της διαφάνειας όπως επίσης καθιέρωσε την υποχρεωτική ανάρτηση στο διαδίκτυο όλων των διοικητικών πράξεων (OECD, 2015).

Η πλατφόρμα gov.gr έχει σημειώσει πρόοδο στην προσέγγιση και τη χρησιμότητα των υπηρεσιών. Ανεξάρτητα, η επικοινωνία μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων εμφανίζει περιορισμούς, και η συμμετοχή των πολιτών συνήθως περιορίζεται σε συζητήσεις, χωρίς αληθινή επίδραση στο τελικό προϊόν (OECD, 2019). Ομοίως, λαμβάνοντας υπόψη ότι ιδρύματα όπως ο Συνήγορος του Πολίτη απολαμβάνουν ανεξαρτησία και τεχνική εμπειρία, οι συστάσεις τους έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα, το οποίο περιορίζει τη δύναμη της λογοδοσίας (Bovens, 2007).

Συνοψίζοντας, η αύξηση της διαφάνειας, της ενεργού συμμετοχής και της δυνατότητας λογοδοσίας υπερβαίνει μια απλή τεχνική επιλογή. Αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για μια δημόσια διοίκηση που υποστηρίζει τη δημοκρατία, την τήρηση των νόμων και το κοινό καλό. Για τη σύγχρονη διοίκηση η πρόκληση δεν περιορίζεται στην απλή υιοθέτηση τεχνολογικών εργαλείων. Βασίζεται στην αυθεντική ενσωμάτωση των αρχών του στις λειτουργίες και την θεσμική κουλτούρα. Η μετάβαση σε μια διοίκηση που δεν φοβάται την εποπτεία, που επιδιώκει τον διάλογο και ασπάζεται την λογοδοσία είναι ζωτικής σημασίας για μια ανοιχτή, προσαρμόσιμη και αξιοκρατική δημόσια διακυβέρνηση.

2.4 Η Ανάγκη για Νέες Δεξιότητες και Οργανωτική Κουλτούρα

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης δεν αφορά απλώς την εκσυγχρονιστική αλλαγή των συστημάτων ή την νομική αναδόμηση. Στην ουσία, απαιτεί μια ουσιαστική, πολιτισμική και ανθρωπιστική αλλαγή. Η υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων και η εφαρμογή διακυβέρνησης βασισμένης στα δεδομένα απαιτούν ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων από τους δημόσιους υπαλλήλους και τη διαμόρφωση μιας οργανωτικής κουλτούρας που ενθαρρύνει την καινοτομία, τη συνεργασία και τη συνεχή μάθηση [Oec20a].

Η θέση των δημόσιων λειτουργών έχει υποστεί δραστικές αλλαγές. Όντας παλαιότερα εφαρμοστές καθορισμένων πρακτικών, αναμένεται να αναπτύξουν κριτική σκέψη, δεξιότητες επίλυσης σύνθετων θεμάτων, τεχνικές ικανότητες και επιδεξιότητα στη χρήση δεδομένων για τη διαμόρφωση αποφάσεων. Η δεξιότητα της ανάλυσης και της χρησιμοποίησης πληροφοριών (data literacy) λογίζεται τώρα ως απαραίτητη, όπως και η εξοικείωση με τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης και ψηφιακές πλατφόρμες διακυβέρνησης [KM19].

Στο μεταξύ, η καλλιέργεια των «soft skills» – συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας, της συναισθηματικής νοημοσύνης και της ευελιξίας – γίνεται όλο και πιο κρίσιμη. Οι εργαζόμενοι στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση πρέπει να είναι ικανοί να εργάζονται σε διεπιστημονικά περιβάλλοντα, να συνεργάζονται με πολίτες και ιδιωτικούς οργανισμούς και να ανταποκρίνονται στις πολύπλοκες κοινωνικές ανάγκες με ευελιξία.

Στο πλαίσιο του Πλαισίου Ψηφιακών Ικανοτήτων για τον Δημόσιο Τομέα (2022), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει περιγράψει έξι κύριους τομείς βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων για τον δημόσιο τομέα: ενημέρωση, ερμηνεία και αξιολόγηση δεδομένων, έκφραση και συναλλαγή ιδεών, από κοινού προσπάθεια, παραγωγή ψηφιακών μέσων, θωράκιση, διερεύνηση και εξεύρεση λύσεων, διαχείριση και καθοδήγηση στην ψηφιακή αλλαγή. Αυτό το πλαίσιο τονίζει ότι η μετάβαση σε μια εκσυγχρονισμένη διοίκηση απαιτεί, πέρα από την τεχνική αριστεία, μια στρατηγική κατανόηση του ρόλου της τεχνολογίας.

Πέρα από τα ατομικά προσόντα, εξίσου καθοριστικό είναι ένα περιβάλλον εταιρικής κουλτούρας που ενθαρρύνει αδιάκοπη εφευρετικότητα, την ανάληψη πρωτοβουλιών και την προσέγγιση της μεταβολής. Στην ουσία, η παγιωμένη διοικητική νοοτροπία, δομημένη γύρω από ιεραρχίες και φόβο της αλλαγής, συγκρούεται με την κουλτούρα που επιβάλλει ο ψηφιακός μετασχηματισμός: μια κουλτούρα που

προάγει την μάθηση, τη συνεργασία και την προσαρμοστικότητα (Dunleavy et al., 2006).

Η ενίσχυση του εργατικού δυναμικού και η διάθεση χώρου για καινοτομία, ανάληψη δράσης και δοκιμές, θεμελιώνουν την ανανεωμένη δημόσια διοίκηση. Αναδύεται η σημασία του «ψηφιακού ηγέτη», διότι απαιτείται ανθρώπινο δυναμικό που να εμπνυχώνει, να διαχειρίζεται την αλλαγή και να λειτουργεί συνδεδετικά ανάμεσα στην τεχνολογία και την πολιτική.

Η εξέλιξη των αναγκαίων ικανοτήτων δεν δύναται να στηρίζεται μόνο στην προηγούμενη εκπαίδευση του προσωπικού. Οι διαδικασίες συνεχούς μάθησης και κατάρτισης είναι απαραίτητες, τόσο στους τομείς των τεχνικών προσόντων όσο και στη συμπεριφορά του οργανισμού. Για παράδειγμα κράτη όπως η Εσθονία, η Δανία και η Φινλανδία έχουν δώσει έμφαση στην ψηφιακή ανάπτυξη των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων, κάνοντας σημαντικές επενδύσεις σε αυτό. Η προσέγγισή τους εστιάζει στην δια βίου μάθηση.

Στην ελληνική επικράτεια, δράσεις όπως η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης και το Ψηφιακό Μητρώο του Ανθρώπινου Δυναμικού στον δημόσιο τομέα, περιλαμβάνουν εκπαιδευτικά προγράμματα. Παρόλα αυτά, η εξέλιξη εμφανίζεται ανομοιόμορφη. Η δημόσια διοίκηση συνεχίζει να συναντά δυσκολίες, στην προσπάθειά της να μειώσει το ψηφιακό χάσμα, ειδικότερα περιφερειακές δομές και σε μικρότερες υπηρεσίες

Οι δημόσιες διοικήσεις του καιρού μας καλούνται να εργάζονται σε ένα κόσμο αλληλένδετο, όπου η σύμπραξη μεταξύ υπηρεσιών, βαθμίδων διακυβέρνησης και πεδίων πολιτικής είναι επιβεβλημένη. Προς πραγματοποίηση αυτής της συνεργασίας, χρίζονται τόσο τεχνικά μέσα (π.χ. κοινά συστήματα και πλατφόρμες) όσο και ικανότητες ανθρώπινες, που αφορούν τη σύμπραξη και την αμοιβαία αντίληψη.

Η καλλιέργεια ψηφιακών ικανοτήτων, η διάχυση της γνώσης και η σύνδεση των δημοσίων φορέων, είναι βασικά στοιχεία για την οικοδόμηση ενός περιβάλλοντος καινοτομίας στον δημόσιο τομέα [BCB14]. Η χρήση πρακτικών πολιτικής, οι μικτές ομάδες εργασίας και τα πιλοτικά σχέδια ενθαρρύνουν την εξάπλωση της κουλτούρας της συνεργασίας και αντιμετωπίζουν τον κατακερματισμό που παρατηρείται στους δημοσίους οργανισμούς.

Η εξέλιξη των ικανοτήτων και του οργανωσιακού πνεύματος δε μπορεί να δημιουργηθεί από μόνη της ή κατά τρόπο ανολοκλήρωτο. Χρειάζεται προσανατολισμός βασισμένος σε σχέδιο και αποφασιστικότητα σταθερή από την

πλευρά των υπευθύνων. Η δημιουργία εθνικών στρατηγικών για τις δεξιότητες, η εφαρμογή πλαισίων για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων και η σύνδεση μεταξύ της εκπαίδευσης και των πραγματικών απαιτήσεων της διοίκησης αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία [EC22a]

Επιπρόσθετα, η παρουσία ηγετών της αλλαγής εντός της διοίκησης – εργαζομένων με όραμα και εξουσία – δύναται να επιδράσει καθοριστικά για την ενίσχυση μιας καινούριας διοικητικής υπόστασης. Η αναγνώριση, η εκτίμηση και η προώθηση αυτών των ατόμων λειτουργεί ως μοχλός για την αλλαγή της νοοτροπίας.

Η αλλαγή αυτή, προς μια δημόσια διοίκηση που αντλεί όλη την αξία από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, είναι μια πρόκληση που απαιτεί διπλή εστίαση. Δεν έχει να κάνει με μια απλή διευθέτηση των διαδικασιών ή της δομής αντιθέτως, μιλάμε για μια ουσιαστική μεταμόρφωση στον τρόπο που σκεφτόμαστε. Η επένδυση στη μόρφωση, ενδυναμώνοντας τη συνεργασία και η συνεχής καλλιέργεια ικανοτήτων ηγεσίας, αποτελούν τον πυρήνα μιας σύγχρονης στρατηγικής για τη δημόσια διοίκηση στην ψηφιακή εποχή.

Κεφάλαιο 3: Διεθνείς Πρακτικές και Συγκριτική Ανάλυση

Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει διεθνείς πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού, με έμφαση σε ευρωπαϊκά παραδείγματα που λειτουργούν ως πρότυπα για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα. Εξετάζεται η θέση της Ελλάδας στον δείκτη DESI, αναδεικνύοντας τόσο τη βελτίωση των επιδόσεων όσο και τις υστερήσεις σε κρίσιμους τομείς. Παράλληλα, αναλύεται η πορεία της χώρας στο πλαίσιο της Ψηφιακής Δεκαετίας 2030, όπου καταγράφονται προτεραιότητες και δεσμεύσεις. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με βασικά μαθήματα και συμπεράσματα που μπορούν να αξιοποιηθούν για την περαιτέρω ενίσχυση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

3.1 Παραδείγματα και πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ευρώπη

Η μετάβαση προς την ψηφιοποίηση στον δημόσιο τομέα, συνιστά αδιαμφισβήτητο ακρογωνιαίο λίθο της τρέχουσας διακυβέρνησης. Οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας (ΤΠΕ) επεκτείνονται πέρα από την απλή αυτοματοποίηση. Αντίθετα, προωθούν, τη λογοδοσία, τη διαφάνεια, την αποδοτικότητα και την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία διακυβέρνησης, σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ για το 2020. (OECD, 2020). Στην καρδιά της Ευρώπης, μια ποικιλία εθνών έχουν αγκαλιάσει σχέδια ψηφιακής μετάβασης. Η αποστολή τους, να οικοδομήσουν έναν δημόσιο τομέα που να είναι ευέλικτος, εύκολα προσβάσιμος και σχεδιασμένος για να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης κοινωνίας [EC23a].

Η σημασία των αξιοσημείωτων μετασχηματισμών στη δημόσια διοίκηση είναι εμφανής σε ορισμένα έθνη. Αυτές οι χώρες έχουν επιτύχει μια θεμελιώδη μεταμόρφωση, αφιερώνοντας πόρους σε τεχνολογικές υποδομές, θεσμικές μεταρρυθμίσεις και ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στο προσωπικό τους (Mergel et al., 2019). Ενδεικτικώς, η Εσθονία, η Φινλανδία, και η Δανία, έχουν λάβει παγκόσμια αναγνώριση εξαιτίας της πρωτοποριακής τους χρήσης της τεχνολογίας, στο πλαίσιο της βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ κράτους και πολίτη, την ασφάλεια των δεδομένων, και την παροχή διαλειτουργικών και εξατομικευμένων δημοσίων υπηρεσιών [UN22].

Αυτή η ενότητα εμβαθύνει στην ανάλυση των περιπτώσεων από τις τρεις αυτές χώρες. Θα αναδειχθούν οι κρίσιμες στρατηγικές και τα επιτυχή τους αποτελέσματα. Επιπλέον, θα διερευνηθούν τα διδάγματα που μπορούν να αξιοποιηθούν της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την ενίσχυση στο μέλλον.

❖ Η περίπτωση της Εσθονίας: Ένα παγκόσμιο πρότυπο στην ψηφιακή διακυβέρνηση.

Στην Εσθονία, η χώρα ξεχωρίζει ως μια παραδειγματική και επιτυχημένη περίπτωση ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Μετά την ανεξαρτησία της χώρας το 1991, υιοθέτησε μια στρατηγική που επικεντρώθηκε στην ψηφιοποίηση των κρατικών λειτουργιών, εφαρμόζοντας τεχνολογικές λύσεις αιχμής και καλλιεργώντας μια ψηφιακή κουλτούρα που διαπερνά όλους τους τομείς της κοινωνίας. Το εσθονικό μοντέλο βασίζεται σε μια συνέργεια ισχυρών θεσμικών πλαισίων, ψηφιακών υποδομών αιχμής και ισχυρής αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών, καθιστώντας το σημείο αναφοράς για τις ευρωπαϊκές διοικήσεις [EBC21a].

Η στρατηγική της ψηφιοποίησης έλαβε σάρκα και οστά τη δεκαετία του '90, όταν η Εσθονία έθεσε ως στόχο την οικοδόμηση μιας δημόσιας διοίκησης «εκ μηδενός». Αντί να δαπανήσει πόρους στην αντιγραφή των παραδοσιακών, γραφειοκρατικών μοντέλων, η κυβέρνηση προτίμησε να εδραιώσει μια «ψηφιακή κοινωνία», με γνώμονα την διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την ευκολία πρόσβασης (Kalvet, 2012). Το 1997, εγκρίθηκε το πρόγραμμα "Tiger Leap", με κύριο στόχο τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό της εκπαίδευσης και των δημόσιων υπηρεσιών, ενώ το 2001 εγκαινιάστηκε η πρώτη έκδοση της πλατφόρμας X-Road, η οποία διευκόλυνε την ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών [EBC21b].

Η Εσθονία, έχει χτίσει ένα μακροπρόθεσμο ψηφιακό όραμα. Βασίζεται σε εθνικές στρατηγικές (π.χ., «Ψηφιακή Ατζέντα 2020») και στην ενεργό συμμετοχή του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Η σταδιακή αλλά σταθερή εφαρμογή ψηφιακών λύσεων έχει ανοίξει τον δρόμο για μια διοίκηση που λειτουργεί σχεδόν εξ ολοκλήρου διαδικτυακά.

Η βάση της ψηφιακής διοίκησης της Εσθονίας είναι η πλατφόρμα X-Road. Αυτό το εργαλείο επιτρέπει τη διαλειτουργικότητα μεταξύ διαφόρων συστημάτων πληροφορικής στον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Το X-Road λειτουργεί ως ένα

αποκεντρωμένο και ασφαλές περιβάλλον για την ανταλλαγή δεδομένων. Εγγυάται διαφάνεια και ιδιωτικότητα μέσω της χρήσης blockchain και ψηφιακής ταυτοποίησης [KM19].

Ταυτόχρονα, η Εσθονία έχει θέσει σε εφαρμογή την ηλεκτρονική ταυτότητα (e-ID), παρέχοντας πρόσβαση σε όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες. Μέσω αυτού, οι ψηφοφόροι μπορούν να υπογράψουν ψηφιακά έγγραφα, να συμμετέχουν σε ηλεκτρονική ψηφοφορία (e-voting), να ελέγχουν τα τραπεζικά τους στοιχεία ή να υποβάλλουν φορολογικές δηλώσεις.

Άλλα βασικά μέσα περιλαμβάνουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-Government), την ηλεκτρονική υγεία (e-Health), την ηλεκτρονική εκπαίδευση (e-Education) και την ηλεκτρονική διαμονή (e-Residency), ένα μοναδικό και ολοκληρωμένο πρόγραμμα που επιτρέπει σε άτομα που δεν κατοικούν στην Εσθονία να αποκτήσουν ψηφιακή ταυτότητα και να ιδρύσουν επιχείρηση στην Εσθονία εξ αποστάσεως [Oec20a].

Η στερέωση των θεμελίων του ψηφιακού κράτους είναι κλειδί για την επίτευξη των στόχων του. Στην Εσθονία, έχουν ψηφιστεί αυστηροί νόμοι για την προφύλαξη των προσωπικών πληροφοριών και την ασφαλή διαχείριση των τεχνολογικών συστημάτων. Η Υπηρεσία Πληροφορικής και η Αρχή για την Προστασία των Δεδομένων έχουν ως αποστολή να εγγυηθούν ότι η τεχνολογία αξιοποιείται με τρόπο ηθικό, σύννομο και προσβάσιμο.

Η Εσθονία επιπρόσθετα ξεχώρισε, πρωτοπορώντας νομικά, καθιερώνοντας το δικαίωμα των πολιτών να έχουν έλεγχο επί της πρόσβασης στα προσωπικά τους δεδομένα. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ψηφιακών αρχείων, καταγράφοντας αναλυτικά την δραστηριότητα που αφορά τα δεδομένα τους. Η κίνηση αυτή, αυξάνει την εμπιστοσύνη των πολιτών, και συρρικνώνει δραστικά την ανεξέλεγκτη εκμετάλλευση των πληροφοριών τους [DHT22].

Η ένταξη των ψηφιακών εργαλείων από το κοινό είναι εντυπωσιακή. Κατά το e-Estonia Briefing Centre, σχεδόν το σύνολο (πάνω από 99%) των κρατικών υπηρεσιών διατίθενται σε ψηφιακή μορφή, με πάνω από 90% των κατοίκων να κάνουν συχνά χρήση της ηλεκτρονικής τους ταυτότητας (e-ID). Η επιτυχία οικειοποιείται άρρηκτα την πίστη που έχει οικοδομηθεί ανάμεσα στους πολίτες και το Κράτος. Εξίσου σημαντικός είναι ο εκτεταμένος ψηφιακός γραμματισμός, που ξεκινά την διαδρομή του από το δημοτικό σχολείο.

Ενισχύεται συνεχώς μέσω προγραμμάτων δια βίου μάθησης, σεμιναρίων και συνεργασιών με την κοινωνία των πολιτών και την ακαδημαϊκή κοινότητα, η ψηφιακή εκπαίδευση δημιουργώντας ένα οικοσύστημα μάθησης και καινοτομίας.

Στην Εσθονία η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών είχε άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, το κράτος καταφέρνει να συγκεντρώνει ένα ετήσιο όφελος που αντιστοιχεί περίπου στο 2% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, αποτέλεσμα της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης [EBC21a]. Πέραν τούτου, η διαχείριση των πόρων του κράτους κατευθύνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια, καθώς η ευχέρεια για αδιάλειπτη επιτήρηση των δημόσιων εξόδων έχει ενισχύσει την υποχρέωση λογοδοσίας και τον έλεγχο της διαφθοράς [DHT22].

Η Εσθονία διαπρέπει διαχρονικά στους διεθνείς καταλόγους ψηφιακής προόδου.

Χαρακτηριστικά, καταλαμβάνει σημαντικές θέσεις σε μετρήσεις όπως ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), η Παγκόσμια Κατάταξη (e-Government) για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση του ΟΗΕ, και ο Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ.

Παρ' όλη την επιτυχία, η Εσθονία αντιμετωπίζει ακόμα εμπόδια. Η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο παραμένει μια συνεχής προσπάθεια, ειδικά μετά τις επιθέσεις του 2007. Για να αντιδράσει, η χώρα έχει αναπτύξει υπερσύγχρονες δομές κυβερνοασφάλειας, ενώ έχει συνάψει σχέσεις στενά με την ΕΕ και το ΝΑΤΟ σε αυτόν τον τομέα. Επιπλέον, ο ψηφιακός αποκλεισμός ευπαθών ομάδων και η διασφάλιση της διαφάνειας στα συστήματα αλγοριθμικής λήψης αποφάσεων παραμένουν προκλήσεις [UNDP97].

Η κυβέρνηση της Εσθονίας έχει στρέψει την προσοχή τους στην ενσωμάτωση της τεχνητής νοημοσύνης (TN) και της τεχνολογίας blockchain. Στοχεύουν σε μια αρμονική συνύπαρξη αυτών των δύο, αναζητώντας βέλτιστα αποτελέσματα. Επιπλέον, παρατηρείται αυξημένη προσπάθεια για την ανάπτυξη ενός ηθικού πλαισίου τεχνολογικής διακυβέρνησης. Στόχος είναι η δημιουργία ενός βιώσιμου μοντέλου, διασφαλίζοντας την μακροπρόθεσμη επιτυχία του.

❖ **Η περίπτωση της Φινλανδίας: Η ολοκλήρωση ενός ολιστικού μοντέλου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης**

Η Φινλανδία αποτελεί εμβληματική περίπτωση χώρας που έχει εφαρμόσει με επιτυχία τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση. Ως κομμάτι μιας Σκανδιναβικής χώρας που είναι δομημένη πάνω στις αρχές του κοινωνικού κράτους, με έμφαση στη διαφάνεια, την κοινωνική συνοχή και την πρωτοποριακή τεχνολογία, η Φινλανδία έχει χτίσει ένα πρωτόπορο μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης. Αυτό το μοντέλο ενοποιεί ψηφιακές υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας, με αυστηρή προστασία των προσωπικών δεδομένων, ενεργό συμμετοχή των πολιτών, και ένα γερό νομικό και οργανωτικό πλαίσιο [Oe20a].

Το ψηφιακό σχέδιο της Φινλανδίας, βασίζεται στο «Government Digitalisation Programme» και στην «Public Sector ICT Strategy», τα οποία εποπτεύονται από το Υπουργείο Οικονομικών και την Υπηρεσία Ψηφιακής Διακυβέρνησης [DPDSA23]. Βασικοί πυλώνες της είναι η διαλειτουργικότητα, η επικέντρωση στον πολίτη, η ασφάλεια των δεδομένων, και η διαφάνεια [MFF22]. Ακόμα, υιοθετήθηκε η αρχή «digital by default», ώστε κάθε νέα δημόσια υπηρεσία να δημιουργείται ψηφιακή εξ αρχής.

Ένας πυλώνας σημαντικός στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης της Φινλανδίας αποτελεί το σύστημα αναγνώρισης των πολιτών. Αυτό βασίζεται στον μοναδικό προσωπικό κωδικό ταυτοποίησης, γνωστό ως «Personal Identity Code», καθώς και στην ενιαία ψηφιακή ταυτότητα, την «Suomi.fi e-Identification». Η πλατφόρμα (Suomi.fi) λειτουργεί ως κεντρικό σημείο πρόσβασης. Μέσω αυτής, οι πολίτες έχουν πρόσβαση σε πολλές ψηφιακές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Αυτές οι υπηρεσίες ποικίλλουν, περιλαμβάνοντας την έκδοση εγγράφων, όπως πιστοποιητικά, και την επικοινωνία με τις αρμόδιες δημόσιες υπηρεσίες [DIG23].

Η Φινλανδία επιδεικνύει επίσης ένα ισχυρό πλαίσιο διαλειτουργικότητας μέσω APIs και κοινόχρηστων δεδομένων μέσω του X-Road, μιας υποδομής για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ δημόσιων φορέων, που επιτρέπει την αυτόματη και ασφαλή κοινή χρήση δεδομένων, διατηρώντας παράλληλα την ανεξαρτησία κάθε οργανισμού [EBC21a].

Η Φινλανδία προσφέρει μια από τις πιο ολοκληρωμένες σειρές ηλεκτρονικών υπηρεσιών στην Ευρώπη. Μέσω του (Suomi.fi), οι πολίτες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε δεκάδες υπηρεσίες, όπως η υποβολή αίτησης για επιδόματα, η αλλαγή διεύθυνσης, η διαχείριση προσωπικών εγγράφων, ακόμη και η επίλυση

φορολογικών ή ιατρικών ζητημάτων. Οι περισσότερες διαδικασίες είναι αυτοματοποιημένες και η χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών (e-signatures) είναι καθολική και νομικά δεσμευτική [EC23b].

Σε σχέση με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας, επιβάλλεται ειδική μνεία στο σύστημα Kanta. Αυτό το σύστημα αποτελεί ένα ψηφιακό μέσο φύλαξης και μεταφοράς ιατρικών πληροφοριών. Ενώνει τους πολίτες, τους ιατρούς και τους φαρμακοποιούς, εξασφαλίζοντας τη συναίνεση του πολίτη για την πρόσβαση στα δεδομένα. Η κύρια λειτουργία του είναι η βελτίωση της ποιότητας και της συνέχειας της παρεχόμενης φροντίδας υγείας. Επιπρόσθετα, μειώνει τη γραφειοκρατία και ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες ιατρικών λαθών και διασφαλίζει την ποιότητα στο σύστημα [KAN22].

Η φινλανδική κυβέρνηση επενδύει συστηματικά σε πρακτικές συμμετοχικής διακυβέρνησης. Μέσω της πλατφόρμας (Otakantaa.fi), οι πολίτες μπορούν να συμμετέχουν σε δημόσιες διαβουλεύσεις, να υποβάλλουν σχόλια και να προτείνουν τροποποιήσεις στην προτεινόμενη νομοθεσία. Το δικαίωμα των πολιτών, να προτείνουν νομικά σχέδια μέσω του διαδικτυακού κόμβου (Kansalaisaloite.fi), γνωστού ως «Πρωτοβουλία Πολιτών», έχει αναδείξει την δημοκρατική ουσία της διακυβέρνησης στη Φινλανδία.

Η διαύγεια υπήρξε διαχρονικά βασικός πυλώνας της φινλανδικής διακυβέρνησης. Αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας. Κάθε απόφαση κυβέρνησης, προϋπολογισμός και πληροφορία για τα έξοδα του κράτους, είναι προσβάσιμη στο κοινό. Η διαχείριση των δημοσίων οικονομικών αποκτά μεγαλύτερη διαφάνεια με την εφαρμογή των συστημάτων ανοιχτών δεδομένων. Αυτά τα συστήματα δίνουν τη δυνατότητα στους πολίτες και τα μέσα ενημέρωσης να ελέγχουν τις ενέργειες της κυβέρνησης.

Στη Φινλανδία, η προστασία των προσωπικών δεδομένων βασίζεται σε ένα αυστηρό και καθιερωμένο νομικό πλαίσιο, το οποίο συμμορφώνεται πλήρως με τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) της ΕΕ. Επιπρόσθετα, νομοθετήματα για την ψηφιακή ταυτότητα, τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, και την ανοιχτή διακυβέρνηση έχουν θεσπιστεί. Αυτά επιβάλλουν την ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών, ενισχύοντας ταυτόχρονα την λογοδοσία.

Παρ' όλα τα θετικά, η Φινλανδία βρέθηκε αντιμέτωπη και με δυσκολίες. Η γήρανση του πληθυσμού, η επιτακτική ανάγκη για εκπαίδευση των δημοσίων λειτουργών, και η ανησυχία γύρω από την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων αποτέλεσαν

θέματα που κυριάρχησαν στον δημόσιο διάλογο. Εξάλλου, η συνεχής ανάγκη για επένδυση σε τεχνολογικές υποδομές συνιστά μια διαρκή πρόκληση.

Η επιδίωξη από τη Φινλανδία έχει φέρει σημαντικά αποτελέσματα. Η Φινλανδία ταξινομείται διαρκώς στις κορυφαίες θέσεις του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) της ΕΕ, καθώς απολαμβάνει υψηλά επίπεδα πίστης από τους πολίτες στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες [EC23b]. Το υπόδειγμα της Φινλανδίας παρέχει ένα παράδειγμα πετυχημένης συνεργασίας μεταξύ κράτους, κοινωνίας και τεχνολογίας, βασιζόμενο στην διαφάνεια, την πίστη και την έξυπνη αξιοποίηση των δεδομένων.

❖ Η περίπτωση της Δανίας: Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση με επίκεντρο τον Πολίτη

Η Δανία κατατάσσεται στις χώρες με τον πιο ανεπτυγμένο ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα παγκοσμίως. Μέσα από μια αδιάλειπτη εστίαση στην πρωτοπορία της τεχνολογίας, τη ψηφιακή διακυβέρνηση και την εμπιστοσύνη που χτίζεται στην κοινωνία, η Δανία έχει καταφέρει να χτίσει ένα ψηφιακό περιβάλλον. Σε αυτό, οι περισσότερες υπηρεσίες που προσφέρονται από το κράτος είναι προσβάσιμες κυρίως μέσω ψηφιακών μέσων. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη Δανία δεν είναι μόνο μία απόφαση τεχνολογική, μα μία τακτική γενική που επιδιώκει την βελτίωση της διαφάνειας, της οικονομίας και της εμπλοκής των πολιτών [EC23c].

Κυρίως από την Digital Strategy 2022–2025, ορίζεται η στρατηγική ψηφιακής διακυβέρνησης της Δανίας που είναι προϊόν συνεργασίας μεταξύ των υπουργείων Οικονομικών, Ψηφιακής Ανάπτυξης και των τοπικών αρχών (Kommunernes Landsforening). Σε τέσσερις κύριους άξονες επικεντρώνεται η στρατηγική: 1) Η μετατροπή των υπηρεσιών σε ψηφιακή μορφή, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την προσβασιμότητα για το σύνολο των χρηστών. 2) Η χρήση των δεδομένων να γίνεται με υπευθυνότητα και ασφάλεια. 3) Η εμπιστοσύνη να ενισχύεται. 4) Η διοίκηση να γίνει απλοικότερη [ADG21].

Η Δανία λειτουργεί με βάση ένα μοντέλο κεντρικού συντονισμού το οποίο δύναται να εξασφαλίσει συντονισμένη υλοποίηση πολιτικών εντός του δημόσιου τομέα. Για τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών πολιτικών είναι υπεύθυνο το Agency for Digital Government (Digitaliseringsstyrelsen).

Το πνεύμα της ψηφιακής Δανίας αναβλύζει από τρεις θεμελιώδεις δομές:

- NemID / MitID:

Η ψηφιακή ταυτότητα που χρησιμοποιείται σε εθνικό επίπεδο για την επαλήθευση της ταυτότητας στις τραπεζικές και δημόσιες υπηρεσίες. Από το 2021, η Δανία ξεκίνησε τη μετάβαση από το προηγούμενο NemID στο MitID, επιδιώκοντας αυξημένη ασφάλεια και ευελιξία.

- Digital Post:

Ένα σύστημα θεμελιώδες, το οποίο υπηρετεί ως διάυλος επικοινωνίας κρίσιμος ανάμεσα στην κρατική οντότητα και το σύνολο των πολιτών. Μέσω αυτού διαβιβάζονται όλα τα επίσημα κείμενα και οι ανακοινώσεις που έχουν θεσμικό χαρακτήρα. Η χρησιμοποίησή του, κατ' ανάγκην, επιβάλλεται σε κάθε πολίτη, εφόσον υπερβαίνει το 15ο έτος της ηλικίας του, εξαιρουμένων περιπτώσεων που αντικατοπτρίζουν κοινωνική ευπάθεια [EC23c].

- Borger.dk:

Το κεντρικό ψηφιακό κατάστημα για τις υπηρεσίες προς τους πολίτες. Συμπεριλαμβάνει πολλές υπηρεσίες όπως μεταβολή τόπου κατοικίας, εγγραφή ανηλικού σε εκπαιδευτικό ίδρυμα, αίτηση για κοινωνικές παροχές, φορολογικές υποχρεώσεις, κ.ά. Η φιλοσοφία του συστήματος, εδράζεται στην αρχή «μόνον μία φορά». Αυτό σημαίνει πως οι πολίτες, δεν είναι απαραίτητο να παρέχουν τις ίδιες πληροφορίες επανειλημμένα, στις δημόσιες αρχές [Eur25].

Από τα πιο εξελιγμένα νομικά πλαίσια για την ψηφιακή διακυβέρνηση κατέχει η Δανία. Ο εθνικός νόμος περί δεδομένων (Danish Data Protection Act) παρέχει πρόσθετα μέτρα προστασίας και δικαιώματα για τους πολίτες ενώ ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) εφαρμόζεται στο ακέραιο. Στην ενημέρωση για την επεξεργασία των στοιχείων τους, καθώς και στην πρόσβαση, διόρθωση και διαγραφή αυτών έχουν το δικαίωμα αυτό οι πολίτες.

Επίσης, ο νόμος περί Υποχρεωτικής Ψηφιακής Επικοινωνίας (Digital Post Law) ορίζει τις ψηφιακές συναλλαγές ως κύριο μέσον επικοινωνίας με την διοίκηση, παρέχοντας ωστόσο εξαιρέσεις για ανθρώπους χωρίς ψηφιακές ικανότητες ή με αναπηρίες.

Η συμμετοχή είναι θεμελιώδες γνώρισμα του δανικού προτύπου. Οι αρχές εφαρμόζουν διαρκώς διαβούλευση πολιτών σε ζητήματα που αφορούν πολιτικές, σχεδιασμό έργων, ακόμη και τεχνολογικές καινοτομίες. Για τη συγκέντρωση

εισηγήσεων και σχολίων χρησιμοποιούνται από τους πολίτες ειδικές πλατφόρμες, όπως το Borgerlab.

Προσφέροντας πρόσβαση σε γεωγραφικά, οικονομικά, δημογραφικά και περιβαλλοντολογικά δεδομένα. μέσω της πύλης Datafordeler.dk, τα ανοιχτά στοιχεία (open data) είναι ευρέως προσπελάσιμα. Από τους ερευνητές, ΜΚΟ και δημοσιογράφους ενισχύθηκε η διαφάνεια και τη λογοδοσία με την αξιοποίηση των στοιχείων αυτών.

Για τους πολίτες και κυρίως για τους ηλικιωμένους ανθρώπους ή τις ευάλωτες μερίδες το κράτος Δανία έχει επενδύσει στην ψηφιακή εκπαίδευση. Για αυτό και σε δημόσιες βιβλιοθήκες και τοπικά κέντρα διοργανώνονται μαθήματα και εργαστήρια. Συγχρόνως, μια υπηρεσία βοήθειας, η (digital helpline), έχει συσταθεί για να καθοδηγεί τους πολίτες στον ψηφιακό χώρο της κυβέρνησης. Επίσης, η Δανία εργάζεται ενεργά για την προσβασιμότητα. Εγγυάται ότι κάθε δημόσια παροχή υπηρεσίας τηρεί τα πρότυπα WCAG (Web Content Accessibility Guidelines).

Η Δανία, σταθερά πρωτοπόρος, κατέχει την πρώτη θέση στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) της Ε.Ε. εδώ και καιρό, με έμφαση στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Στην έκθεση DESI του 2023, καταγράφεται ότι το 95% των Δανών κάνουν χρήση του διαδικτύου για τις συναλλαγές τους με το δημόσιο. Επίσης, πάνω από το 90% εκφράζουν ικανοποίηση για την ποιότητα αυτών των ψηφιακών υπηρεσιών [Oec23b].

Η εξοικονόμηση πόρων και η λιγότερη γραφειοκρατία είναι εντοπισμακές. Οι προβλέψεις υπολογίζουν ότι η Δανία αποταμιεύει εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ κάθε χρόνο χάρη στην καθολική ψηφιοποίηση ζωτικών υπηρεσιών όπως η φορολογία, η κοινωνική πρόνοια και η υγεία [Oec20b].

Σχετικά με την άνθηση, η Δανία παραμένει σε αγώνα, εστιάζοντας κυρίως σε θέματα όπως οι διαφορές στον ψηφιακό χώρο, η στιβαρότητα των υποδομών ενάντια στις κυβερνοαπειλές, και η δεοντολογική διαχείριση της τεχνητής νοημοσύνης. Η νεότερη στρατηγική της περικλείει την εφαρμογή τεχνολογιών AI, την αναβάθμιση της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο, και τη διαρκή υποστήριξη των πιο ευάλωτων τμημάτων της κοινωνίας.

3.2 Η Θέση της Ελλάδας στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)

Το «Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας» (DESI), υπηρετεί ως ο βασικός πυλώνας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Είναι το πρωταρχικό της εργαλείο για να αξιολογεί και να καταγράφει την πρόοδο που επιτυγχάνουν τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Τις επιδόσεις του κάθε κράτους αξιολογεί σε τέσσερις θεμελιώδεις πυλώνες: 1) Ψηφιακές δεξιότητες, 2) διασυνδεσιμότητα, 3) την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις, 4) δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες [EC23b].

Η Ελλάδα παρόλο την βελτίωση τα τελευταία χρόνια, υπολείπεται του μέσου όρου της Ευρώπης, όσον αφορά το σύνολο των βασικών μετρήσεων. Εντούτοις, έχει επιδείξει αξιοσημείωτη ορμή και πρόοδο στους τομείς των ψηφιακών υπηρεσιών που παρέχονται από το κράτος, και της συνδεσιμότητας.

Στην αξιολόγηση του DESI το 2023, η Ελλάδα λαμβάνει την 24η θέση, συγκριτικά με τις άλλες 27 χώρες που απαρτίζουν την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η επικράτεια ευρίσκεται κάτωθεν του ευρωπαϊκού μέσου όρου, αλλά παρουσιάζει διαρκείς βελτιώσεις από το 2020 και έπειτα, κυρίως εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, των έργων του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και τις επενδύσεις στο πλαίσιο του Ταμείου Ανάκαμψης [EC23a].

Ο δείκτης DESI 2023 της Ελλάδας και η συνολική βαθμολογία ήταν 42,3 μονάδες έναντι 52,3 μονάδων του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι ρυθμοί προόδου κρίνονται ενθαρρυντικοί παρά την απόσταση, καθώς το 2020 κατείχε την 26^η θέση η Ελλάδα.

➤ Πυλώνας 1: Ψηφιακές Δεξιότητες

Η Ελλάδα επιδεικνύει έλλειψη στις θεμελιώδεις και προηγμένες ψηφιακές ικανότητες των πολιτών της. Σύμφωνα με την έκθεση DESI για το έτος 2023:

- Ενώ μόλις το 51% των ατόμων στην ηλικιακή ομάδα 16-74 ετών έχουν τουλάχιστον βασικές ψηφιακές ικανότητες, ο μέσος όρος στην Ευρωπαϊκή Ένωση ανέρχεται στο 54%.
- Στα υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων, η Ελλάδα παρουσιάζει σημαντική υστέρηση, καταγράφοντας ποσοστά που υπολείπονται του 25%.

- Οι ειδικοί στον τομέα των ΤΠΕ, δηλαδή της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών, αντιστοιχούν σε ένα μικρό ποσοστό, μόλις 2,5%, του συνόλου των εργαζομένων. Παράλληλα, ο μέσος όρος στην Ευρωπαϊκή Ένωση βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο, ξεπερνώντας το 4,5% [EC23b].

Η ελληνική πολιτεία έχει προβεί σε ενέργειες με σκοπό την βελτίωση των ικανοτήτων, αξιοποιώντας την πλατφόρμα "Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών" και το Εθνικό Σύστημα Ανάπτυξης Ικανοτήτων. Παρόλα αυτά, τα παραγόμενα αποτελέσματα χρειάζονται σημαντικό χρονικό διάστημα για να καταστούν αισθητά και ουσιαστικά.

➤ Πυλώνας 2: Διασυνδεσιμότητα

Η διασύνδεση ανήκει σε μια από τις περιοχές, όπου η Ελλάδα έχει δείξει αξιοσημείωτη βελτίωση:

- Το 98% των νοικοκυριών έχουν πρόσβαση σε σταθερό ίντερνετ.
- Το 73% του πληθυσμού φτάνει η κάλυψη 5G, ενώ στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο μέσος όρος είναι στο 81%.
- Εν μέσω προόδου, η ταχύτητα και η δαπάνη του διαδικτύου διατηρούνται ζητήματα προς διευθέτηση, ιδίως στις αγροτικές περιοχές [EC23a].

Η εξέλιξη οφείλεται εν μέρει σε δράσεις σαν το Ultra-Fast Broadband (UFBB) και το RRF Broadband projects, που ανήκουν στο Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

➤ Πυλώνας 3: Την ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις

Η χρήση ψηφιακών μέσων από τις ελληνικές ΜΜΕ διατηρείται χαμηλή:

- Και μόνο το 21% των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) κάνουν χρήση του Big Data, τη στιγμή που ο μέσος όρος στην Ευρώπη φτάνει το 29%.
- Η χρήση cloud υπηρεσιών ανέρχεται στο 29%, αρκετά χαμηλότερα από το 42% του ευρωπαϊκού μέσου όρου.
- Στον κλάδο του ηλεκτρονικού εμπορίου, η Ελλάδα εμφανίζει μετριασμένες αποδόσεις, με 16% των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων να πωλούν ψηφιακά [EC23a].

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έχει θεσπίσει το πρόγραμμα Ψηφιακά Εργαλεία ΜΜΕ, αλλά χρειάζεται υποστήριξη του συστήματος και κινήτρων για τις μικρές επιχειρήσεις.

➤ Πυλώνας 4: Δημόσιες υπηρεσίες ψηφιακές

Στην Ελλάδα ο κλάδος αυτός είναι που πέτυχε τη μέγιστη βελτίωση τα τελευταία χρόνια:

- Η gov.gr, η ψηφιακή είσοδος του ελληνικού κράτους, είναι διαθέσιμη σήμερα με περισσότερες από 1.500 ηλεκτρονικές υπηρεσίες.
- Ένα μεγάλο μέρος των ανθρώπων που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, συγκεκριμένα το 80%, αναφέρει ότι έχει αλληλεπιδράσει με ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχονται από κυβερνητικούς φορείς. Αυτό το ποσοστό είναι αρκετά κοντά στον μέσο όρο που παρατηρείται σε όλη την Ευρώπη [EC23d].
- Η χρησιμοποίηση του ψηφιακού πιστοποιητικού Covid-19, η λειτουργία της MyHealth εφαρμογής, και οι ηλεκτρονικές συνταγές είναι δείγματα της δυναμικής του ψηφιακού κράτους.

Η Ελλάδα, στο πεδίο των ανοικτών δεδομένων (open data), επίσης προχώρησε, με την Εθνική Πύλη Δεδομένων (data.gov.gr) να βελτιώνει την προσφορά και την ποιότητα των δεδομένων που ανήκουν στο δημόσιο.

Παρόλου που η Ελλάδα ακόμα υστερεί αισθητά από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο όσον αφορά θεμελιώδεις δεξιότητες και την ενσωμάτωση της τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις, η συνολική της πορεία στον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι πλέον εμφανής και αναγνωρισμένη διεθνώς. Η δημόσια διοίκηση αναδεικνύεται ως το κυρίαρχο πλεονέκτημα της χώρας, αντανακλώντας την αποτελεσματική στρατηγική του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Για να την μείωση του ψηφιακού χάσματος θα πρέπει να γίνουν:

- Με την εκπαίδευση και τη διά βίου μάθηση, να ενισχυθεί η ψηφιακή παιδεία.
- Επαγγελματικά κίνητρα για την ένταξη τεχνολογιών αιχμής από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Προώθηση της προσβασιμότητας και της ένταξης, ώστε ο ψηφιακός μετασχηματισμός να αφορά όλους τους ανθρώπους.

3.3 Η Θέση της Ελλάδας στο πλαίσιο της Ψηφιακής Δεκαετίας 2030

Το πλαίσιο της Ψηφιακής Δεκαετίας 2030 είναι ο βασικός άξονας στρατηγικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με σκοπό να ενισχύσει ένα ψηφιακά εξελιγμένο, ανταγωνιστικό και κοινωνικά ανθεκτικό περιβάλλον στην Ευρώπη. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή δημοσίευσε το Greece 2025 Digital Decade Country Report. Αυτή η έκθεση αναλύει μεθοδικά την επίδοση της Ελλάδας σε σύγκριση με τους στόχους που έχουν τεθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση εμπλουτίζει ουσιαστικά τους δείκτες που αναλύθηκαν προηγουμένως, προσφέροντας μια πιο επικαιροποιημένη και εστιασμένη θεώρηση της διαδρομής της Ελλάδας στον ψηφιακό τομέα μέχρι το έτος 2030.

Ως προς το περιεχόμενο της αναφοράς, η ελληνική επικράτεια παρουσιάζει μια εξέλιξη που χαρακτηρίζεται από αστάθεια αλλά ταυτόχρονα και σταθερότητα, επιδεικνύοντας αξιοσημείωτες διακρίσεις στους τομείς των ψηφιακών θεμελιών. Ένα σημείο ιδιαίτερου ενδιαφέροντος είναι η πρωτοπορία της χώρας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο όσον αφορά την διείσδυση της τεχνολογίας 5G, φτάνοντας πολύ κοντά στην ολοκλήρωση του δεσμευμένου στόχου για το έτος 2030. Επιπλέον, η διαρκής διεύρυνση των δικτύων οπτικών ινών (FTTP) υπογραμμίζει την προσηλωση της Ελλάδας σε συστηματικές επενδύσεις για τη διαμόρφωση ενός τεχνολογικού οικοσυστήματος που χαρακτηρίζεται από υψηλότερη ανταγωνιστικότητα και αξιοπιστία. Η τοποθέτηση της χώρας ανάμεσα στους αρχικούς κόμβους για την εγκατάσταση των καινοτόμων AI Factories της Ευρωπαϊκής Ένωσης προσφέρει μια περαιτέρω απόδειξη της αυξανόμενης ορμής που αναπτύσσεται στον χώρο της ψηφιακής πρωτοπορίας.

Παρόλα αυτά, η εξαιρετική κατάσταση των υποδομών δεν έχει αντίκρισμα στην εξέλιξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Από την αναφορά προκύπτει πως η χώρα μας βρίσκεται αντιμέτωπη με σοβαρή έλλειψη επαγγελματιών Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ειδικοί ICT), ενώ καταγράφεται παράλληλα μια από τις χαμηλότερες επιδόσεις εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά τις στοιχειώδεις ψηφιακές ικανότητες του συνόλου των πολιτών. Αυτό το συμπέρασμα δεν είναι μεμονωμένο· συνάδει πλήρως με τα αποτελέσματα του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), ο οποίος επίσης επισημαίνει ως θεμελιώδες μειονέκτημα το δειλό ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό της Ελλάδας. Η υστέρηση σε επίπεδο δεξιοτήτων φέρει σοβαρές προεκτάσεις, καθώς επηρεάζει καταλυτικά τόσο την ευελιξία του δημόσιου τομέα όσο και την ικανότητα των επιχειρηματικών οντοτήτων να εκμεταλλευτούν τις σύγχρονες τεχνολογίες.

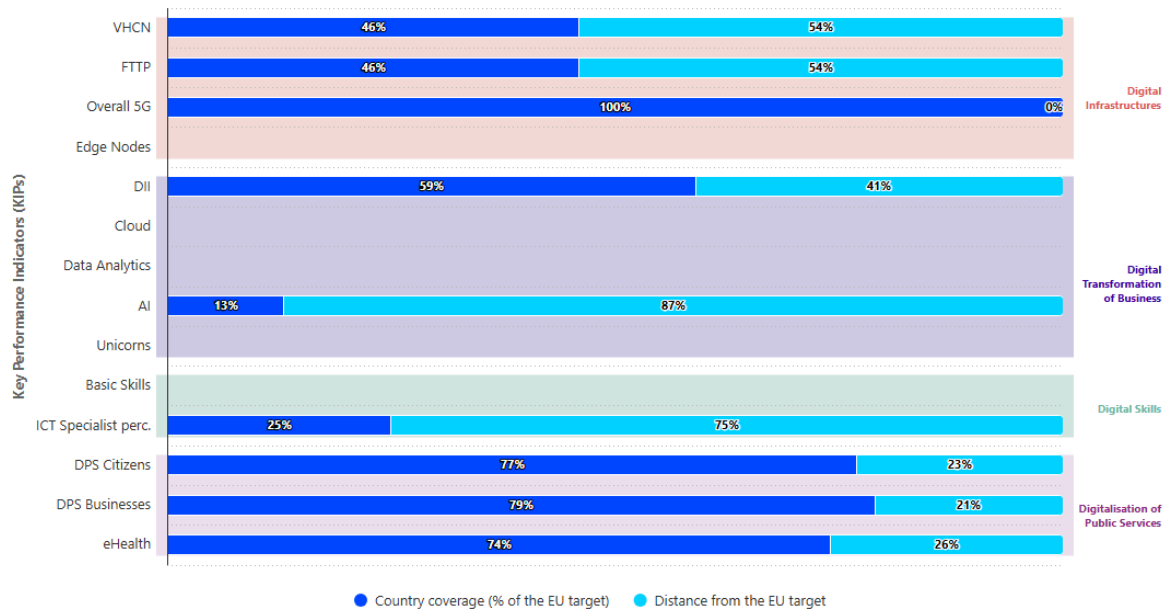
Στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού που διέπουν τις επιχειρήσεις, η αναφορά καταγράφει πως οι ελληνικές ΜμΕ καταγράφουν αξιοσημείωτη πρόοδο στην ενσωμάτωση θεμελιωδών ψηφιακών μεθοδολογιών. Παρ' όλα αυτά, η εφαρμογή τεχνολογιών που προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αξία, όπως είναι το υπολογιστικό νέφος (cloud), οι αναλύσεις επί των δεδομένων και οι εφαρμογές Τεχνητής Νοημοσύνης (AI), εμφανίζεται ως αδύναμη. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισημαίνει την επιτακτική ανάγκη για ενίσχυση του πλαισίου της καινοτομίας, προτείνοντας ως εργαλείο στήριξης για τις επιχειρήσεις να αξιοποιηθούν πλήρως οι Ευρωπαϊκοί Κόμβοι Ψηφιακής Καινοτομίας (EDIHs) για τη μετάβασή τους σε πιο εξελιγμένα ψηφιακά λειτουργικά πρότυπα.

Στον τομέα των ψηφιακών κρατικών παρεχόμενων υπηρεσιών, η κατάσταση παρουσιάζει παρόμοια εικόνα. Παρά τις σημαντικές προόδους που έχει σημειώσει η Ελλάδα τα περασμένα έτη, όπως η ανάπτυξη βασικών υπηρεσιών (π.χ., το ανανεωμένο eID), η ενσωμάτωσή του στο κρατικό ψηφιακό πορτοφόλι, καθώς και η θέσπιση εξειδικευμένων λύσεων όπως το Kids Wallet για την ασφάλεια των ανηλίκων στον ψηφιακό κόσμο, εντούτοις, η χώρα αδυνατεί πλήρως να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές των ευρωπαϊκών αξιολογήσεων. Η βασική αιτία αυτού του χάσματος έγκειται στο γεγονός ότι οι μετρητικές μεθοδολογίες συνεχώς εμπλουτίζονται με νέες υπηρεσίες, οι οποίες δεν έχουν ολοκληρώσει ακόμη τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό. Αυτή η διαπίστωση επικυρώνει τα εμπόδια που αναδείχθηκαν και στην εξέταση του δείκτη DESI, όπως η επιτακτική ανάγκη για διασύνδεση και βελτίωση της επιχειρησιακής ετοιμότητας των συστημάτων πληροφορικής του Δημοσίου.

Η συνολική εικόνα, όπως αυτή προκύπτει από την εν λόγω αναφορά, σκιαγραφεί μια επικράτεια που έχει αφήσει πίσω της την περίοδο έντονης ψηφιακής υστέρησης και έχει εισέλθει σε φάση προσέγγισης και εναρμόνισης. Ο Ελληνικός χώρος επιδεικνύει αξιοσημείωτα αποτελέσματα σε πεδία όπου επενδύσεις ήταν στοχευμένες και η πολιτική βούληση σταθερή, όπως συμβαίνει με τις βασικές υποδομές και συγκεκριμένες μορφές παροχής δημοσίου έργου. Ταυτόχρονα, παρατηρείται υστέρηση σε τομείς που επιδιώκουν μακροπρόθεσμη μεθοδολογία – ενδεικτικά, η καλλιέργεια ικανοτήτων και η επίτευξη οργανωτικής ωριμότητας τόσο στον Δημόσιο φορέα όσο και στον ιδιωτικό τομέα.

Εξαιτίας των προαναφερθέντων, το Digital Decade Country Report, αναδεικνύεται σε ζωτικής σημασίας συμπληρωματικό μέσο για την αξιολόγηση της πορείας της Ελλάδας, έχοντας άμεση συνάφεια με τα συμπεράσματα που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες μικρότερες ενότητες. Η συστηματική αξιοποίησή του έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε πιο στοχευμένες πολιτικές και να ενδυναμώσει την

προσοχή σε πεδία που θεωρούνται θεμελιώδη για την επίτευξη ενός πλήρους και μακροπρόθεσμα βιώσιμου ψηφιακού μετασχηματισμού. Η προσέγγιση που θα αναπτυχθεί στην αμέσως επόμενη ενότητα θα βασιστεί σε αυτά τα ευρήματα, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων και την εκπόνηση συστάσεων που θα λαμβάνουν υπόψη τις ειδικές συνθήκες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.



Διάγραμμα 2 Επίδοση της Ελλάδας στους Στόχους της Ψηφιακής Δεκαετίας 2030 ανά Δείκτη- Κλειδί

Πηγή: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/greece-2025-digital-decade-country-report>

Το διάγραμμα παρουσιάζει την βελτίωση την οποία πέτυχε η Ελλάδα όσον αφορά θεμελιώδεις υποδομές και προσφερόμενες υπηρεσίες, με την πλήρη διάθεση του δικτύου 5G και την ουσιαστική ψηφιοποίηση των κρατικών λειτουργιών να αποτελούν τα πλέον ενδεικτικά στοιχεία. Παρά ταύτα, η συσσωρευμένη αυτή βελτίωση δεν συνοδεύεται από ανάλογη εξέλιξη στις ψηφιακές ικανότητες του εργατικού δυναμικού, ούτε από την υιοθέτηση και εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογικών λύσεων εκ μέρους των επιχειρηματικών οντοτήτων. Αυτό δημιουργεί την εντύπωση μιας «ασύμμετρης ανάπτυξης»: υπάρχει ένας στιβαρός τεχνολογικός σκελετός, πλην όμως η δυνατότητα εκμετάλλευσής του τόσο από τους φορείς όσο και από το σύνολο των πολιτών είναι περιορισμένη. Για να επιτευχθεί η σύμπλευση με τους σκοπούς που τίθενται για την Ψηφιακή Δεκαετία έως το έτος 2030, καθίσταται επιτακτική η συνεχής διοχέτευση πόρων σε εκπαίδευση δεξιοτήτων, ενίσχυση της καινοτομίας και δημιουργία υπηρεσιών που διασυνδέονται αποτελεσματικά, ώστε η τεχνολογική υποδομή να μεταμορφωθεί σε απτή κοινωνική και οικονομική ωφέλεια.

3.4 Μαθήματα για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Αναλύοντας τις ψηφιακές αλλαγές που συντελούνται στα κράτη της Βόρειας Ευρώπης, όπως η Εσθονία, η Φινλανδία και η Δανία, καθώς και η εξέταση της θέσης της Ελλάδας στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), είναι μια σημαντική πηγή διδαγμάτων για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Η προσέγγιση ενός πλήρως ψηφιοποιημένου κράτους υπερβαίνει την απλή ενσωμάτωση τεχνολογιών προϋποθέτει μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική, οργανωτικές μεταρρυθμίσεις και ενδυνάμωση δεξιοτήτων σε θεσμικό και ανθρώπινο επίπεδο.

Ένα από τα σημαντικότερα μαθήματα που προκύπτουν από κράτη όπως η Εσθονία και η Δανία είναι η κρίσιμη σημασία της πολιτικής καθοδήγησης και της σταθερότητας στη διοίκηση. Η επιμονή σε μακροπρόθεσμους στόχους, ανεξάρτητα από τις αλλαγές στις κυβερνήσεις, όπως αποδείχθηκε με την πρωτοβουλία «e-Estonia», συνέβαλε στη δημιουργία ενός εύρωστου ψηφιακού πλαισίου. Η πολιτική δέσμευση, σε συνδυασμό με τη λειτουργία φορέων με βοηθητικό ρόλο (όπως η Υπηρεσία Πληροφοριών του Δημοσίου στην Εσθονία ή η Αρχή Ψηφιακής Διακυβέρνησης στη Δανία), διευκόλυνε την εφαρμογή οριζόντιων μεταρρυθμίσεων [Oec22a].

Η Ελλάδα έχει ήδη συγκροτήσει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, στοιχείο που αποτελεί καλό βήμα. Παρ' όλα αυτά, χρειάζεται ενδυνάμωση του συντονιστικού του σκοπού και εξασφάλιση θεσμικής συνέχειας στα μέτρα, για να αποφεύγεται η επανέναρξη πολιτικών μετά από κάθε κυβερνητική αλλαγή [Ekt25].

Ένα κρίσιμο συστατικό για την ευημερία των σκανδιναβικών εθνών είναι η επένδυση στους ανθρώπους τους. Η Φινλανδία, για παράδειγμα, επένδυσε αποφασιστικά στην ψηφιακή εκπαίδευση μέσω της εφαρμογής «Elements of AI», επιδιώκοντας τη διάδοση της γνώσης γύρω από την τεχνητή νοημοσύνη. Παρόμοια βήματα ελήφθησαν και στη Δανία, η οποία ανέπτυξε συστήματα συνεχούς κατάρτισης για τους δημόσιους λειτουργούς.

Στην Ελλάδα, παρά τις προσπάθειες, όπως η Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών, η πλειοψηφία των πολιτών εμφανίζει περιορισμένες ψηφιακές δεξιότητες (51%), και η δημόσια διοίκηση δεν διαθέτει εφαρμογές επιμόρφωσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023). Ως εκ τούτου, η προώθηση της δια βίου μάθησης, η εξειδίκευση των στελεχών του δημόσιου τομέα, και η ανάπτυξη ψηφιακής συνείδησης αποτελούν επείγουσες στρατηγικές.

Η επιτυχία των κρατών που διαπρέπουν φανερώνει πως η ψηφιοποίηση δε θα πρέπει να περιορίζεται στην τεχνική εξέλιξη, μα να στοχεύει στην διευκόλυνση της καθημερινότητας των πολιτών. Για παράδειγμα, η Εσθονία εφάρμοσε την αρχή του "μόνο μία φορά", όπου ο πολίτης δεν καλείται να κοινοποιεί τα ίδια στοιχεία πολλαπλώς σε διάφορους οργανισμούς. Η Φινλανδία και η Δανία, με τη σειρά τους, έχουν δημιουργήσει ψηφιακές ταυτότητες, οι οποίες προσφέρουν ασφαλή και αξιόπιστη πρόσβαση σε υπηρεσίες [Oec20b].

Η Ελλάδα, μέσω του gov.gr, έκανε σημαντικά βήματα σε αυτό το μονοπάτι. Παρόλα αυτά, υφίστανται ακόμη δυσκολίες στις διαδικασίες, περιορισμοί στη διαλειτουργικότητα, και έλλειψη εξατομικευμένων υπηρεσιών. Αυτό καθιστά κρίσιμη την πλήρη εφαρμογή προσεγγίσεων που σχεδιάζονται για τον πολίτη [Oec22a].

Επιτυχία στον ψηφιακό κόσμο απαιτεί μια ενοποιημένη και συνεργατική αρχιτεκτονική δημόσιων πληροφοριών. Η Εσθονία, μέσω του X-Road, έχει υλοποιήσει ένα ασφαλές πλαίσιο για την ανταλλαγή δεδομένων, ενσωματώνοντας δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Παράλληλα, η Δανία επικεντρώνεται σε μια κεντρική βάση δεδομένων, που εξυπηρετεί πολίτες και επιχειρήσεις [EC22f].

Στην Ελλάδα, η εφαρμογή της Πύλης gov.gr και του Εθνικού Μητρώου Διαλειτουργικότητας φέρνει θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, υπάρχουν δυσκολίες στη συμβατότητα των βάσεων δεδομένων, καθώς και ζητήματα με την έγκαιρη ανανέωσή τους. Η διανομή ανοιχτών δεδομένων χαρακτηρίζεται από περιορισμούς στην ποιότητα και την αξιοποίηση [Ekt25]. Η ανάπτυξη ενός ανοιχτού δημόσιου τομέα, με έμφαση στη διαφάνεια και τη λογοδοσία, είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών και την προώθηση της καινοτομίας.

Από τα στοιχεία που ξεχωρίζουν στις ψηφιακές μεταμορφώσεις που ευδοκιμούν είναι η στενή σύνδεση ανάμεσα στην κυβέρνηση και τον ιδιωτικό τομέα. Στην Φινλανδία και τη Δανία, τα συστήματα καινοτομίας και τεχνολογίας αλληλοσυμπληρώνονται με τις κυβερνητικές υποδομές, προωθώντας την ανάπτυξη πρωτοποριακών λύσεων, προγραμμάτων και πλατφορμών για τη δημόσια διοίκηση [Oec20b].

Στην χώρα μας, η συνέργεια αυτή βρίσκεται στα πρώτα της βήματα. Παρότι υπάρχουν πρωτοβουλίες που υποστηρίζουν οικονομικά νεοφυείς επιχειρήσεις και προάγουν την καινοτομία, η παρακολούθηση λύσεων από τον ιδιωτικό τομέα στην δημόσια διοίκηση είναι ακόμη περιορισμένη και σε μικρή κλίμακα. Η εκμετάλλευση

της τεχνητής νοημοσύνης, των Big Data και των αλγορίθμων πρόβλεψης, συνθέτει έναν τομέα που χρειάζεται υποστήριξη και ανάπτυξη μέσω συνεργασιών.

Επιπλέον, ένα σπουδαίο μάθημα αναδύεται από την αποκεντρωμένη ψηφιακή διακυβέρνηση. Στη Δανία, οι τοπικές αρχές συμμετέχουν ενεργά στον σχεδιασμό και την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών. Η Φινλανδία, με το σύστημα των περιφερειακών ψηφιακών κόμβων, ενισχύει την εξατομικευμένη ψηφιακή προσέγγιση που ανταποκρίνεται στις τοπικές απαιτήσεις.

Στην επικράτεια της Ελλάδας, η αυτοδιοίκηση στις περιφέρειες υπολείπεται σε ψηφιακή ετοιμότητα, όπου πληθώρα δήμων και περιφερειακών διοικήσεων αντιμετωπίζουν έλλειψη σε θεμελιώδεις υποδομές και εξειδικευμένες γνώσεις. Η ενδυνάμωση της ψηφιακής στρατηγικής για τις περιφέρειες, συνδυαστικά με την παροχή στήριξης στους ΟΤΑ μέσω στελέχωσης με προσωπικό και οικονομικής ενίσχυσης, αναδεικνύονται ως βασικοί όροι για το κατόρθωμα της εθνικής στρατηγικής.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει σημειώσει πρόοδο σημαντική στην ψηφιακή μετάβαση. Ωστόσο, η εμπειρία των κρατών της Βόρειας Ευρώπης καταδεικνύει πως η τεχνολογία, ως έννοια ξεχωριστή, δεν επαρκεί.

Θα πρέπει να υιοθετηθούν:

- Σταθερή στρατηγική και διακομματική συμφωνία.
- Η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και την οργανωτική κουλτούρα. Εστίαση στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ατόμων και την ενίσχυση της εταιρικής ταυτότητας.
- Εξέταση διαδοχικά στις πολιτικές και τα μέσα.

Έτσι από μία συνολική θεώρηση, η χώρα μας δύναται να αλλάξει από έναν υστερούντα στον ψηφιακό τομέα παίκτη, σε ένα παράδειγμα έξυπνης, ανοικτής και συνεργατικής δημόσιας διοίκησης.

Κεφάλαιο 4: Αξιολόγηση του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας

Το τέταρτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην αξιολόγηση του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας, παρουσιάζοντας αρχικά τη μεθοδολογία και το πλαίσιο που χρησιμοποιείται για τη μέτρησή του. Ακολουθεί η ανάλυση συγκριτικών δεδομένων μεταξύ χωρών, ώστε να αποτυπωθούν οι σχετικές επιδόσεις και τάσεις. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τα βασικά συμπεράσματα και μια κριτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων, αναδεικνύοντας τις προκλήσεις αλλά και τις δυνατότητες βελτίωσης.

4.1 Μεθοδολογία και Πλαίσιο Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της ψηφιακής διακυβέρνησης στο πλαίσιο της Ελλάδας, επιδιώκει την αυστηρή ανάλυση της πορείας που ξεκίνησε με την έναρξη των εναρκτήριων ψηφιακών μεταρρυθμίσεων μέχρι την τρέχουσα περίοδο. Αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από απλή συλλογή δεδομένων, απαιτεί την εφαρμογή μιας μεθοδολογίας που είναι αντικειμενική, συγκρίσιμη και συμμορφώνεται με διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα. Κατά συνέπεια, βασίζεται σε καθιερωμένους δείκτες όπως ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (DESI) και ο Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (DGI), ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται από την Eurostat [Eur24].

Ο δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) ιδρύθηκε το 2014 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και στοχεύει στην αξιολόγηση της ψηφιακής προόδου των κρατών μελών και στη διευκόλυνση των στόχων που περιγράφονται στη στρατηγική για την ψηφιακή δεκαετία 2030 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Η σημασία του DESI υπογραμμίζεται από την ενσωμάτωση διαφορετικών στοιχείων σε διάφορους τομείς - που κυμαίνονται από υποδομές συνδεσιμότητας έως ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες - προσφέροντας έτσι μια ολοκληρωμένη επισκόπηση της ψηφιακής ετοιμότητας ενός έθνους [OECD22a].

Παρότι ο DESI επικεντρώνεται κυρίως σε ποσοτικά στοιχεία, η διάσταση της θεσμικής ωριμότητας και της διοικητικής ικανότητας αποτυπώνεται μέσω του *OECD*

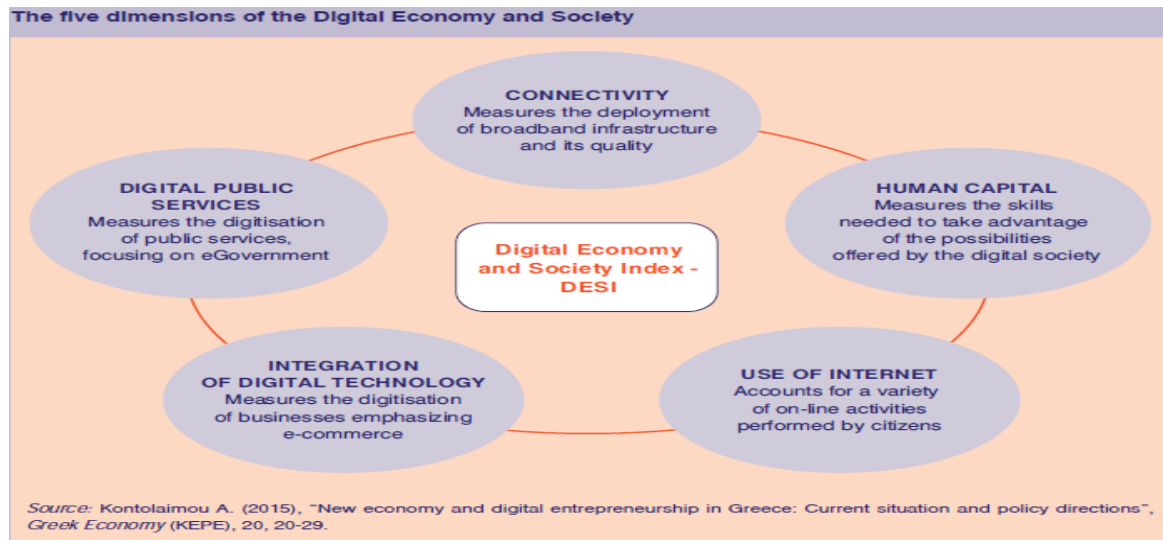
Digital Government Index (DGI). Ο δείκτης αυτός αναδεικνύει παραμέτρους όπως η διαφάνεια (*open by default*), η διακυβέρνηση βάσει δεδομένων (*data-driven public sector*) και η ενεργός συμμετοχή των πολιτών (*user-driven*) [OECD20a]. Ο συνδυασμός των δύο εργαλείων παρέχει μια πιο ολοκληρωμένη αποτύπωση, καθώς οι δείκτες του ΟΟΣΑ συνδέουν τις μετρήσιμες επιδόσεις με θεσμικούς και ποιοτικούς προσδιοριστικούς παράγοντες.

Επιπλέον, τα στοιχεία της Eurostat παρέχουν τη δυνατότητα αποτίμησης του βαθμού αξιοποίησης των ψηφιακών υπηρεσιών από τους πολίτες, όπως για παράδειγμα το ποσοστό ατόμων που προχωρούν σε διαδικτυακή αλληλεπίδραση με τις δημόσιες αρχές [Eur24]. Η διάσταση αυτή είναι καθοριστική, καθώς καταδεικνύει τον πραγματικό βαθμό χρήσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη μετατροπή τους σε από όφελος για την κοινωνία.

Ο δείκτης **DESI** συγκροτείται από πέντε βασικές διαστάσεις, οι οποίες επιτρέπουν την πολυεπίπεδη αποτίμηση της ψηφιακής προόδου των κρατών-μελών:

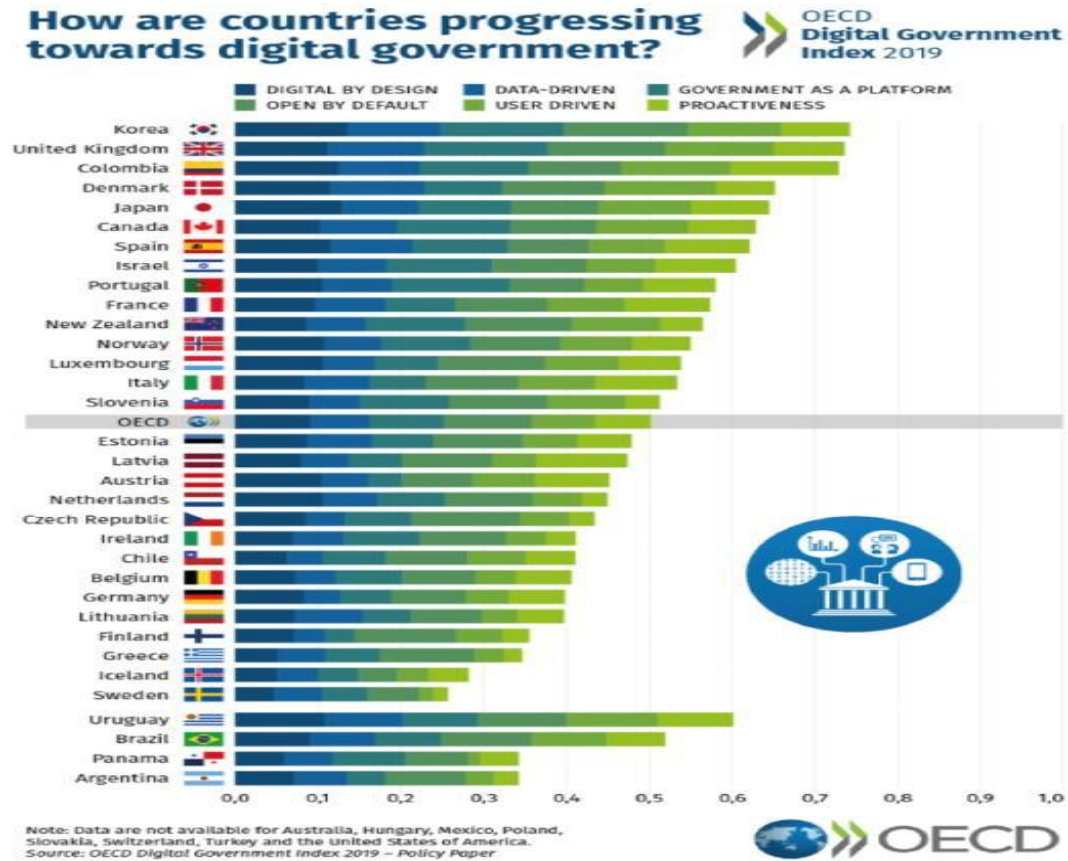
- **Συνδεσιμότητα (Connectivity):** Εξετάζει την κάλυψη και την ποιότητα των ευρυζωνικών δικτύων, συμπεριλαμβανομένων των υποδομών 5G [EC22d]. Στην περίπτωση της Ελλάδας, παρότι έχουν καταγραφεί ουσιαστικές βελτιώσεις, η ποιότητα παραμένει αισθητά χαμηλότερη σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.
- **Ανθρώπινο Κεφάλαιο (Human Capital):** Αξιολογεί το επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού, τόσο σε βασικό επίπεδο (π.χ. χρήση εφαρμογών γραφείου, πλοήγηση στο διαδίκτυο) όσο και σε πιο εξειδικευμένο (π.χ. ειδικοί στις ΤΠΕ). Στην Ελλάδα, το περιορισμένο ποσοστό πολιτών με βασικές ψηφιακές δεξιότητες εξακολουθεί να αποτελεί καθοριστικό εμπόδιο [Oec22a].
- **Χρήση Διαδικτυακών Υπηρεσιών (Use of Internet Services):** Καταγράφει τις καθημερινές πρακτικές των πολιτών στο διαδίκτυο, όπως οι ηλεκτρονικές αγορές, οι τραπεζικές συναλλαγές και η χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η Ελλάδα εμφανίζει σταδιακή πρόοδο, ωστόσο συνεχίζει να υπολείπεται σε σχέση με τις βορειοευρωπαϊκές χώρες [EC20].
- **Ενσωμάτωση Ψηφιακής Τεχνολογίας (Integration of Digital Technology):** Εστιάζει κυρίως στις επιχειρήσεις και στην ικανότητά τους να ενσωματώνουν ψηφιακά εργαλεία, καθώς και να αναπτύσσουν δραστηριότητες ηλεκτρονικού εμπορίου. Στην ελληνική οικονομία, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν αργούς ρυθμούς υιοθέτησης, γεγονός που επιδρά αρνητικά στην παραγωγικότητά τους [Oec22b].

- **Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες (Digital Public Services):** Αξιολογεί τον βαθμό ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης, την πρόσβαση των πολιτών σε e-Government, καθώς και τη διαθεσιμότητα διασυννοριακών υπηρεσιών. Η Ελλάδα σημείωσε αξιοσημείωτη πρόοδο μετά το 2019 με την ανάπτυξη της πλατφόρμας **gov.gr**, παραμένει ωστόσο σε χαμηλότερη θέση στην ευρωπαϊκή κατάταξη [EC22d].



Διάγραμμα 3 Οι βασικές διαστάσεις του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)

Πηγή: https://www.kepe.gr/images/oikonomikes_ekselikseis/issue-37-en/digitisation-patterns-of-the-greek-economy-and-society-alexandra-kontolaimou-georgia-skintzi.pdf



Διάγραμμα 4 Αποτελέσματα του OECD Digital Government Index 2019

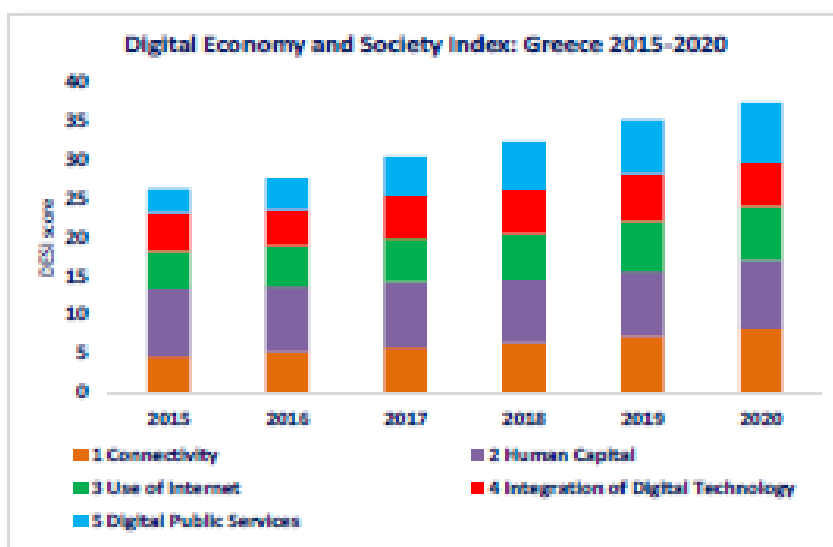
Πηγή: C:/Documents/Desktop/digital-government-index-2019-highlights.pdf

Το διάγραμμα παρουσιάζει ότι η Ελλάδα κατατάσσεται στις χαμηλότερες θέσεις μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ (οργανισμού οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης), γεγονός που αναδεικνύει τις υφιστάμενες θεσμικές αδυναμίες στη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης. Η αντιπαραβολή με χώρες όπως η Εσθονία και η Φινλανδία, οι οποίες υπερβαίνουν αισθητά τον μέσο όρο του ΟΟΣΑ, αναδεικνύει το υφιστάμενο χάσμα όχι μόνο στον τεχνολογικό τομέα αλλά και στο θεσμικό επίπεδο.

4.2 Παρουσίαση Συγκριτικών Δεδομένων

Η αξιολόγηση της πορείας της Ελλάδας στον τομέα της ψηφιακής διακυβέρνησης δεν μπορεί να περιορίζεται σε μια απλή απογραφή επιδόσεων, αλλά προϋποθέτει συγκριτική θεώρηση με άλλες χώρες και την αξιοποίηση δεικτών που αποτυπώνουν πολλαπλές πτυχές της ψηφιακής ωριμότητας. Στο πλαίσιο αυτό, χρησιμοποιούνται ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ο Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης (DGI) του ΟΟΣΑ, καθώς και στατιστικά δεδομένα της Eurostat αναφορικά με τη χρήση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από τους πολίτες. Ο χρονικός οριζοντας της ανάλυσης καλύπτει την περίοδο 2015–2022, ώστε να αναδειχθεί τόσο η πρόοδος που έχει επιτευχθεί όσο και οι διαρκείς προκλήσεις που παραμένουν.

Η επιλογή των χωρών σύγκρισης δεν είναι τυχαία. Η Φινλανδία συνιστά πρότυπο εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς διατηρεί σταθερά κορυφαίες επιδόσεις στον δείκτη DESI, ενώ η Εσθονία αναγνωρίζεται διεθνώς ως σημείο αναφοράς στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και της διαλειτουργικότητας. Η Ελλάδα αντιπαραβάλλεται με τις δύο αυτές χώρες, καθώς και με τον μέσο όρο της ΕΕ, προκειμένου να αναδειχθούν τα ελλείμματα πολιτικής και να προσδιοριστούν οι απαιτούμενες παρεμβάσεις.



Διάγραμμα 5 Εξέλιξη του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)

Το Διάγραμμα 4 αποτυπώνει τη διαχρονική πορεία της Ελλάδας στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) κατά την περίοδο 2015–2020. Διαπιστώνεται μια σταθερή βελτίωση σε όλες τις διαστάσεις του δείκτη, με ιδιαίτερη πρόοδο στη συνδεσιμότητα και στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, γεγονός που αντανακλά τόσο τις επενδύσεις σε ευρυζωνικές υποδομές όσο και την υλοποίηση πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Παρά ταύτα, οι χαμηλές επιδόσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις καταδεικνύουν τις διαρθρωτικές αδυναμίες που εξακολουθούν να παρεμποδίζουν την ολοκληρωμένη ψηφιακή μετάβαση της χώρας. Αν και η Ελλάδα ακολουθεί ανοδική πορεία, η εκκίνηση από χαμηλή αφετηρία εξηγεί τη συνεχιζόμενη υστέρηση έναντι χωρών-πρωτοπόρων, όπως η Φινλανδία και η Εσθονία, οι οποίες είχαν επενδύσει στρατηγικά στην ψηφιακή διακυβέρνηση ήδη από προηγούμενες δεκαετίες [EC20].

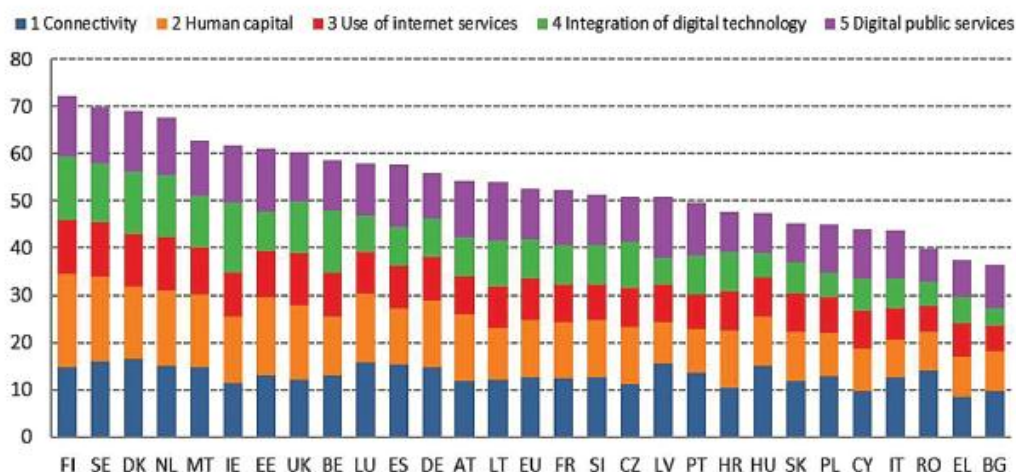


Figure 5. Digital Economy and Society Index, 2020.

Source: European Commission (2020).

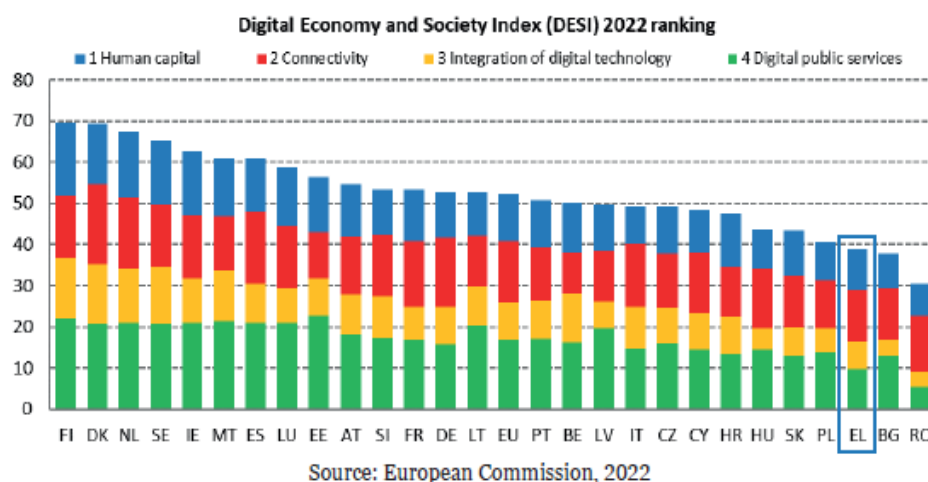
Διάγραμμα 6 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2020

Πηγή: file:///C:/Documents/Desktop/07_desi_2020_-_greece_-_el_23C7FB55-F606-5E68-46F0D956A66A1169_66949.pdf

Στο Διάγραμμα 5 αποτυπώνονται οι συνολικές επιδόσεις των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) για το έτος 2020. Η Ελλάδα (EL) κατατάσσεται στις χαμηλότερες θέσεις, υπερτερώντας

μόνον της Ρουμανίας (RO) και της Βουλγαρίας (BG), με συνολική επίδοση αισθητά κατώτερη του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Αντιθέτως, η Φινλανδία (FI) αναδεικνύεται στην κορυφή της κατάταξης, επιτυγχάνοντας υψηλές επιδόσεις σε όλους τους άξονες του δείκτη, ενώ η Εσθονία (EE), παρά το μικρότερο μέγεθός της, διακρίνεται ιδιαίτερώς στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Η συγκριτική θεώρηση αναδεικνύει ένα έντονο χάσμα: η Ελλάδα το 2020 παρουσίαζε ουσιαστικές αδυναμίες τόσο στο ανθρώπινο κεφάλαιο όσο και στη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών, γεγονός που περιόριζε την αποτελεσματική απορρόφηση των ψηφιακών πολιτικών. Αντίθετα, η Φινλανδία υλοποίησε στρατηγικές επενδύσεις στις ψηφιακές δεξιότητες του πληθυσμού, ενώ η Εσθονία εδραίωσε την πρωτοπορία της μέσω της ανάπτυξης διαλειτουργικών συστημάτων και της ευρείας αξιοποίησης ηλεκτρονικών υπηρεσιών [EC20].

Το Διάγραμμα 5 αυτό επιβεβαιώνεται και από τα πλέον πρόσφατα στοιχεία του 2022 στο Διάγραμμα 6 στην συνέχεια. Η Ελλάδα εξακολουθεί να κατατάσσεται κάτω από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με συνολική επίδοση περίπου 40 μονάδων, τη στιγμή που η Φινλανδία υπερβαίνει τις 70 και η Εσθονία τις 60. Παρά τη βελτίωση που έχει σημειωθεί στον τομέα της συνδεσιμότητας, κυρίως λόγω της ανάπτυξης των ευρυζωνικών υποδομών και της εισαγωγής δικτύων 5G, η χώρα συνεχίζει να παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες ως προς το ανθρώπινο κεφάλαιο και τη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών [EC22d].

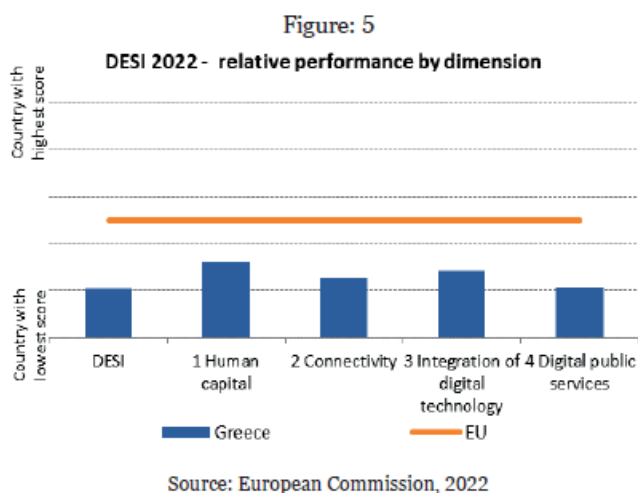


Διάγραμμα 7 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2022

Πηγή: file:///C:/Documents/Desktop/DESI_2022__Greece__el_efyTi4djg1dKZSrf8LNzeXUE_88749.pdf

Στο Διάγραμμα 6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) για το 2022. Η Ελλάδα (EL), παρά τη σχετική πρόοδο σε σύγκριση με το 2020, εξακολουθεί να κατατάσσεται στις τελευταίες θέσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με συνολική επίδοση περίπου 40 μονάδων, σημαντικά χαμηλότερη από τον μέσο όρο της ΕΕ. Αντιθέτως, η Φινλανδία (FI) διατηρεί την πρώτη θέση με βαθμολογία άνω των 70 μονάδων, επιβεβαιώνοντας τον πρωταγωνιστικό της ρόλο στη διαδικασία της ευρωπαϊκής ψηφιακής μετάβασης. Ανάλογα, η Εσθονία (EE) καταγράφει υψηλές επιδόσεις, κυρίως χάρη στη συστηματική ανάπτυξη και αξιοποίηση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Η σύγκριση αναδεικνύει ότι η Ελλάδα συνεχίζει να υστερεί ουσιαστικά στο πεδίο του ανθρώπινου κεφαλαίου και της ενσωμάτωσης ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τη Φινλανδία, η οποία έχει επενδύσει συστηματικά στην εκπαίδευση και στις ψηφιακές δεξιότητες, και την Εσθονία, που έχει οικοδομήσει ένα πλήρως διαλειτουργικό οικοσύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η πρόοδος της Ελλάδας στη συνδεσιμότητα, αν και αξιοσημείωτη, δεν αρκεί για να καλύψει το υφιστάμενο χάσμα, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη για στοχευμένες πολιτικές πέραν των υποδομών [EC22d]

- Ανάλυση ανά Διάσταση του DESI



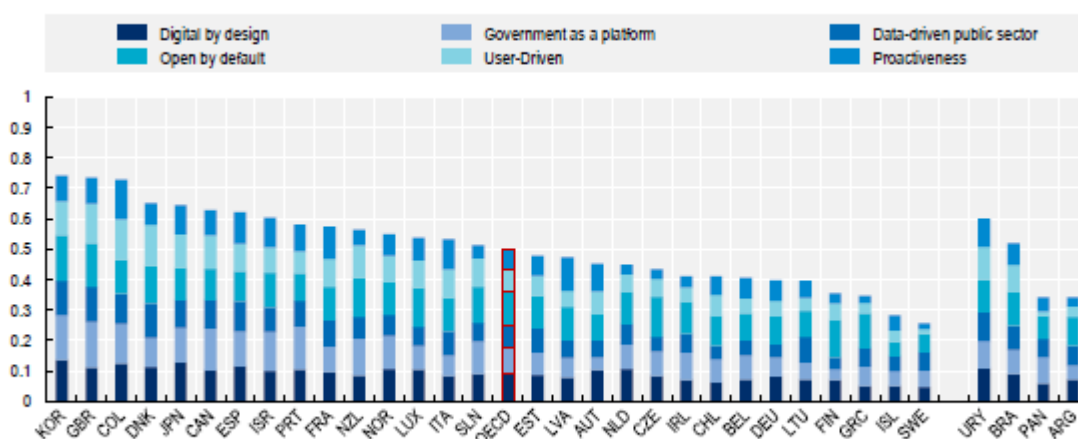
Διάγραμμα 8 DESI 2022 -Συγκριτική επίδοση Ελλάδας και ΕΕ ανά διάσταση

Πηγή: file:///C:/Documents/Desktop/DESI_2022__Greece__el_efyTi4djg1dKZSrf8LNzeXUE_88749.pdf

Στο Διάγραμμα 7 η συγκριτική αξιολόγηση της Ελλάδας έναντι του ευρωπαϊκού μέσου όρου και των χωρών-πρωτοπόρων αναδεικνύει μια σταθερή, αλλά αργόσυρτη

πορεία προόδου. Στους δείκτες DESI των ετών 2020 και 2022, η Ελλάδα παραμένει συστηματικά στις τελευταίες θέσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με επιδόσεις κατώτερες του μέσου όρου, γεγονός που οφείλεται κυρίως σε ελλείψεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην περιορισμένη ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις [EC22d]. Αντίθετα, η Φινλανδία καταγράφει κορυφαίες επιδόσεις σε όλες τις διαστάσεις του δείκτη, αποτέλεσμα των μακροχρόνιων επενδύσεων της στην εκπαίδευση και την καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων, ενώ η Εσθονία έχει αναπτύξει ένα πλήρως διαλειτουργικό οικοσύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που επιτρέπει την ευρεία αξιοποίηση των ψηφιακών υπηρεσιών από πολίτες και επιχειρήσεις [MN17]. Ο θεματικός χάρτης της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2020) για την ψηφιακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών επιβεβαιώνει τη χαμηλή θέση της Ελλάδας, σε αντίθεση με τις σκανδιναβικές χώρες και την Εσθονία, οι οποίες ανήκουν στις πλέον ώριμες διοικητικά και ψηφιακά ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις.

Figure 2.4. OECD Digital Government Index 2019 composite results



Note: Data are not available for Australia, Hungary, Mexico, Poland, Slovakia, Switzerland, the Republic of Türkiye and the United States.
Source: (OECD, 2020[7])

Διάγραμμα 9 Συγκριτικά Αποτελέσματα του Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης 2019

Πηγή: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/10/digital-government-index_cec25265/4de9f5bb-en.pdf

Το Διάγραμμα 8 παρουσιάζει τα συγκριτικά αποτελέσματα του Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Digital Government Index - DGI) του ΟΟΣΑ για το 2019. Η Ελλάδα (GR) κατατάσσεται στις χαμηλότερες θέσεις, με συνολική επίδοση αισθητά υποδεέστερη του μέσου όρου του ΟΟΣΑ. Ιδιαίτερα χαμηλές επιδόσεις παρατηρούνται στις διαστάσεις *digital by design* και *data-driven public sector*, γεγονός

που καταδεικνύει ότι οι πολιτικές ψηφιακής διακυβέρνησης δεν έχουν ενσωματωθεί συστηματικά στον σχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης, ούτε αξιοποιούνται επαρκώς τα δεδομένα για τη διαμόρφωση πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων. Αντιθέτως, χώρες όπως η Φινλανδία και η Εσθονία συγκαταλέγονται μεταξύ των κορυφαίων, αποτυπώνοντας τη στρατηγική τους επιλογή να επενδύσουν στη διαλειτουργικότητα, την ανοιχτή διακυβέρνηση και την ενεργό συμμετοχή των πολιτών.

Η χαμηλή κατάταξη της Ελλάδας στον δείκτη DGI (29η με σύνθετη βαθμολογία 0,347 έναντι μέσου όρου 0,501) αποκαλύπτει ότι το ψηφιακό έλλειμμα δεν είναι μόνο τεχνολογικό, αλλά και θεσμικό. Η απουσία μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού και η περιορισμένη καλλιέργεια κουλτούρας χρήσης δεδομένων υπονομεύουν την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών εργαλείων. Σε αντίθεση με τη Φινλανδία, όπου η ψηφιακή διακυβέρνηση λειτουργεί *by default* ενισχύοντας τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών, και με την Εσθονία, όπου η διαλειτουργικότητα έχει αναδειχθεί σε θεμέλιο της δημόσιας διοίκησης, η Ελλάδα παρουσιάζει ένα δομικό έλλειμμα που συνδέεται με την αδυναμία θεσμικής ενσωμάτωσης της ψηφιακής λογικής. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει ότι η αναβάθμιση της ελληνικής ψηφιακής διακυβέρνησης δεν μπορεί να επιτευχθεί αποκλειστικά μέσω τεχνολογικών επενδύσεων, αλλά απαιτεί βαθύτερες οργανωτικές μεταρρυθμίσεις και ενίσχυση της θεσμικής ικανότητας [Oec20a].

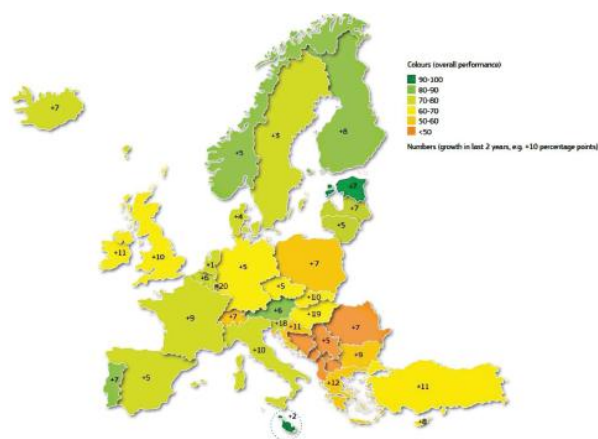


Figure 2. Overall digital delivery of public services performance by country
Source: European Commission (2020).

Διάγραμμα 10 Επίδοση Ευρωπαϊκών Χωρών στην ψηφιακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών 2020

Πηγή: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2020-egovernment-works-people>

Το Διάγραμμα 10 παρουσιάζει τη συνολική επίδοση των ευρωπαϊκών χωρών στην ψηφιακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών για το 2020. Διαπιστώνεται έντονη διαφοροποίηση μεταξύ Βορρά και Νότου, καθώς οι σκανδιναβικές χώρες, η Ολλανδία και ιδίως η Εσθονία καταγράφουν πολύ υψηλές επιδόσεις, άνω του 80%, αποτελώντας παραδείγματα ώριμων και προηγμένων ψηφιακών διοικήσεων. Στον αντίποδα, η Ελλάδα εμφανίζει χαμηλότερη βαθμολογία, κάτω του 60%, γεγονός που την κατατάσσει μαζί με χώρες της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης που αντιμετωπίζουν ανάλογα θεσμικά και οργανωτικά εμπόδια [EC20].

Η χαμηλή θέση της Ελλάδας καταδεικνύει ότι, παρά τις βελτιώσεις που έχουν επιτευχθεί, η χώρα εξακολουθεί να παραμένει ουραγός σε σχέση με τις πιο ώριμες ψηφιακά διοικήσεις της Ευρώπης. Σε αντιπαραβολή με τη Φινλανδία, η οποία έχει αναπτύξει πλήρως ενοποιημένες υπηρεσίες προσανατολισμένες στις ανάγκες των πολιτών, και την Εσθονία, που συνιστά διεθνές πρότυπο διαλειτουργικότητας και ασφάλειας, η Ελλάδα συνεχίζει να αντιμετωπίζει διαρθρωτικές προκλήσεις. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει ότι το ψηφιακό έλλειμμα της χώρας δεν περιορίζεται στις τεχνολογικές υποδομές, αλλά συνδέεται με τη θεσμική ικανότητα, την απουσία αποτελεσματικού συντονισμού και την περιορισμένη αξιοποίηση δεδομένων για τον σχεδιασμό υπηρεσιών φιλικών προς τον πολίτη. Συνεπώς, αναδεικνύεται η ανάγκη για στοχευμένες παρεμβάσεις, με έμφαση στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης, στη βελτίωση της εμπειρίας του χρήστη και στην ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού.

4.3 Συμπεράσματα και Κριτική Ερμηνεία

Η συνολική αξιολόγηση της πορείας της Ελλάδας στην ψηφιακή διακυβέρνηση, βάσει των δεικτών DESI (2015–2022), το *eGovernment Benchmark* (2020) και του Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (2019), αναδεικνύει ένα μίγμα προόδου και υστέρησης. Από τη μια πλευρά, καταγράφεται αισθητή βελτίωση μετά το 2015, ιδίως στη συνδεσιμότητα, στη διαθεσιμότητα ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και στην ανάπτυξη βασικών υποδομών. Από την άλλη, η χώρα παραμένει σταθερά στις χαμηλότερες θέσεις των ευρωπαϊκών κατατάξεων, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι θετικές εξελίξεις δεν επαρκούν ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο και τις χώρες-πρωτοπόρους.

Ένα βασικό εύρημα αφορά την ασυμμετρία των ελληνικών επιδόσεων μεταξύ διαφορετικών διαστάσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού. Παρά τις σημαντικές επενδύσεις σε δίκτυα υψηλής ταχύτητας και την ανάπτυξη υποδομών 5G, οι χαμηλές επιδόσεις στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στη χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών παραμένουν καθοριστικές αδυναμίες. Η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων τόσο στον γενικό πληθυσμό όσο και στους δημόσιους υπαλλήλους περιορίζει την αποδοτικότητα των διαθέσιμων εργαλείων. Η αντιπαραβολή με τη Φινλανδία είναι αποκαλυπτική, καθώς η συστηματική ενσωμάτωση ψηφιακών δεξιοτήτων στο εκπαιδευτικό σύστημα και στην αγορά εργασίας διασφαλίζει υψηλά ποσοστά χρήσης και κοινωνική αποδοχή των ψηφιακών υπηρεσιών [EC22f].

Εξίσου καθοριστικό στοιχείο συνιστά η θεσμική διάσταση της διαλειτουργικότητας. Η Εσθονία κατέστη διεθνές πρότυπο όχι μόνο χάρη στην υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής, αλλά κυρίως λόγω της συγκρότησης ενός συνεκτικού και ασφαλούς πλαισίου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με το *X-Road* να εξασφαλίζει την ολιστική διασύνδεση όλων των υπηρεσιών. Αντίθετα, στην Ελλάδα οι ψηφιακές παρεμβάσεις συχνά υλοποιούνται αποσπασματικά, γεγονός που περιορίζει τη συνοχή και τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητά τους [Oec20b]. Η αδυναμία αυτή αποτυπώνεται ευδιάκριτα και στον Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ, όπου η χώρα καταγράφει χαμηλές επιδόσεις στις διαστάσεις «digital by design και data-driven public sector» (ψηφιακά σχεδιασμένος και Δημόσιος τομέας καθοδηγούμενος από δεδομένα).

Περαιτέρω, αναδεικνύεται το έλλειμμα εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος. Η υιοθέτηση ψηφιακών υπηρεσιών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη διαθεσιμότητά τους, αλλά και από την αντίληψη των πολιτών για την αξιοπιστία,

την ασφάλεια και τη φιλικότητα των συστημάτων. Στη Φινλανδία και την Εσθονία, η εμπιστοσύνη καλλιεργείται συστηματικά μέσω διαφανών διαδικασιών, ουσιαστικής συμμετοχής και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Στην Ελλάδα, αντιθέτως, η γραφειοκρατία, η πολυπλοκότητα και τα τεχνικά προβλήματα συχνά ενισχύουν τη δυσπιστία και περιορίζουν τη χρήση [UN22].

Η κριτική ανάλυση των δεδομένων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η ελληνική υστέρηση δεν είναι μονοδιάστατη. Δεν αφορά μόνο την τεχνολογική υστέρηση, αλλά εδράζεται σε θεσμικές, οργανωτικές και πολιτισμικές αδυναμίες. Η έλλειψη συνέχειας στις στρατηγικές, η καθυστερημένη ενσωμάτωση της ψηφιακής διάστασης στον δημόσιο τομέα και η περιορισμένη αξιοποίηση δεδομένων για τη χάραξη πολιτικών συνιστούν κρίσιμους ανασταλτικούς παράγοντες. Έτσι, αν και η Ελλάδα κινείται σε τροχιά σύγκλισης, η πρόοδος παραμένει βραδεία και άνιση, τοποθετώντας τη χώρα σε μια «ενδιάμεση ζώνη» μεταξύ των ουραγών και του μέσου ευρωπαϊκού όρου.

Συνεπώς, το ζητούμενο για τα επόμενα χρόνια είναι η θεσμική και οργανωτική ενδυνάμωση της δημόσιας διοίκησης, ώστε η ψηφιακή διακυβέρνηση να μετασχηματιστεί από απλό εργαλείο παροχής υπηρεσιών σε μοχλό εκσυγχρονισμού και διαφάνειας. Αυτό προϋποθέτει επενδύσεις όχι μόνο σε τεχνολογικές υποδομές, αλλά και στο ανθρώπινο δυναμικό, θεσμικές μεταρρυθμίσεις που θα ενισχύσουν τη λογοδοσία και τη διαλειτουργικότητα, καθώς και την καλλιέργεια μιας νέας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών. Μόνο μέσα από μια τέτοια ολιστική στρατηγική μπορεί η Ελλάδα να συγκλίνει ουσιαστικά με χώρες όπως η Φινλανδία και η Εσθονία και να αξιοποιήσει την ψηφιακή μετάβαση ως μοχλό βιώσιμης ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής.

Κεφάλαιο 5: Προτάσεις Πολιτικής και Προοπτικές

Το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει στις πολιτικές παρεμβάσεις και τις μελλοντικές κατευθύνσεις για την ενίσχυση της ψηφιακής δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Παρουσιάζονται στρατηγικές προτάσεις για πιο αποδοτικές υπηρεσίες, η ανάγκη ανάπτυξης δεξιοτήτων και κουλτούρας αλλαγής στο δημόσιο, καθώς και ζητήματα βιωσιμότητας, προσβασιμότητας και συμπερίληψης. Το κεφάλαιο κλείνει με μια συνολική αποτίμηση των προοπτικών έως το 2030, τονίζοντας τις ευκαιρίες και τις προκλήσεις της επόμενης δεκαετίας.

5.1 Αποτελέσματα και συνεισφορά της εργασίας

Η ψηφιακή μετάβαση της δημόσιας διοίκησης δεν είναι πια ζήτημα επιλογής, αλλά βασική προτεραιότητα. Οι πολίτες περιμένουν περισσότερα, η απόδοση υπηρεσιών χρειάζεται βελτίωση, η γραφειοκρατία πρέπει να μειωθεί και το κράτος πρέπει να λειτουργεί οικονομικότερα. Αυτά καθιστούν την εφαρμογή στοχευμένων πολιτικών άμεση ανάγκη. Στην Ελλάδα, τα τελευταία έτη, έχει σημειωθεί αξιοσημείωτη πρόοδος, ειδικότερα μέσω της πλατφόρμας gov.gr. Παρά ταύτα, διατηρούνται σημαντικές δυσκολίες, εστιάζοντας στην διαλειτουργικότητα, τις απαιτούμενες δεξιότητες, την ευκολία πρόσβασης και την ενσωμάτωση καινοτόμων λύσεων.

Η ενδυνάμωση της ψηφιακής δημόσιας διοίκησης απαιτεί μια πολυεπίπεδη προσέγγιση, η οποία συνδέει την τεχνολογία, τις νομικές δομές, τους εργαζομένους και τη συμμετοχή. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι εξής επτά σημαντικοί στρατηγικοί τομείς με βάση τον ΟΟΣΑ, την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Παγκόσμια Τράπεζα:

- Η Ενιαία Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική και ο Οριζόντιος Συντονισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης, για να είναι επιτυχής, οφείλει να αποφεύγει την αποσπασματικότητα. Αντιθέτως, χρειάζεται μια στρατηγική ενιαία, συνδεδεμένη και σχεδιασμένη για μεγάλο χρονικό διάστημα. Αυτή η στρατηγική πρέπει να ενσωματώνει την κατασκευή και την εφαρμογή δράσεων, καλύπτοντας όλα τα επίπεδα της κρατικής δομής. Η Ελλάδα, με το Εθνικό Σχέδιο «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2020–2025», έχει ήδη δημιουργήσει ισχυρές

προϋποθέσεις. Το εν λόγω Σχέδιο, συγκεκριμένα, καθορίζει θεματικούς πυλώνες όπως οι ψηφιακές ικανότητες, οι υποδομές των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, οι έξυπνες πόλεις και η διαλειτουργικότητα των συστημάτων πληροφορικής [Psi21]. Η ΕΕΤΤ επισημαίνει ότι οι σύγχρονες ψηφιακές υποδομές αποτελούν βασική προϋπόθεση για αποτελεσματικές δημόσιες υπηρεσίες (ΕΕΤΤ, 2022). Παρά ταύτα, η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής προσκρούει σε δυσκολίες, εάν δεν συνδυαστεί με ένα δυνατό σύστημα οριζόντιας συνεργασίας.

Εντούτοις, εξακολουθεί να διακρίνεται μια ανεπάρκεια συνεκτικότητας και οριζόντιου συγχρονισμού αλλά και των εμπλεκόμενων οντοτήτων, προκαλώντας φαινόμενα τεμαχισμού, επαναλήψεων εργασιών ή ασυμβατότητας πληροφοριακών υποδομών. Ενδεικτικά, ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης τονίζει πως σε επικράτειες που αδυνατούν να επιδείξουν ένα ισχυρό, θεσμικό πλαίσιο για την ψηφιακή διακυβέρνηση, η πιθανότητα επικάλυψης εξουσιών διογκώνεται. Αυτό, κατ' επέκταση, οδηγεί σε αναποτελεσματική χρήση οικονομικών μέσων και σε μειωμένα οφέλη από τις επενδύσεις στον ψηφιακό τομέα [OECD20a].

Επειδή τούτο επιβάλλεται, καθίσταται απαραίτητο να συσταθεί ένας κεντρικός μηχανισμός, όπως για παράδειγμα, μια Κεντρική Ψηφιακή Διεύθυνση ή ένα Γραφείο Ψηφιακής Στρατηγικής. Θα είναι επιφορτισμένος με την επίβλεψη, την εναρμόνιση και την εκτίμηση όλων των πρωτοβουλιών ψηφιακού εκσυγχρονισμού, ανεξάρτητα από τον υπεύθυνο φορέα υλοποίησής τους. Αυτή η πρακτική έχει ήδη αποδώσει καρπούς σε διάφορες χώρες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Εσθονία, όπου η Estonian Information System Authority (RIA) κατέχει κρίσιμο ρόλο στον σχεδιασμό και την προστασία των ψηφιακών υποδομών [RIA23], και η Δανία, στην οποία η Agency for Digital Government αναλαμβάνει τον συντονισμό μεταξύ υπουργείων και περιφερειακών αρχών [DIG22].

Στην Πορτογαλία, ο οργανισμός AMA (Agencia para a Modernização Administrativa) επιτελεί έναν σημαντικό ρόλο. Δρα ως σύνδεσμος ανάμεσα σε κρατικούς φορείς και την πολιτική ηγεσία (AMA, 2023). Σκοπός της είναι να εγγυηθεί την εφαρμογή των έργων ΤΠΕ σε όλα τα επίπεδα [AMA23].

Η Επιτροπή της Ευρώπης, με την στρατηγική «Ψηφιακή Δεκαετία 2030», υπογραμμίζει την αναγκαιότητα ενός κρατικού οργανισμού. Αυτός θα είναι ο θεμελιώδης παράγοντας για την ψηφιακή αλλαγή, ελέγχοντας τους σκοπούς, τα προγράμματα και τα αποτελέσματα [EC22c].

Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος στην Ελλάδα δύναται να επιφέρει θετικά αποτελέσματα:

- Είναι σημαντικό να συνδεθούν οριζοντίως τα έργα της ΤΠΕ με την εθνική στρατηγική [Psi21],
 - Η ελαχιστοποίηση της σπατάλης πόρων, εμποδίζοντας την ταυτόχρονη δημιουργία παρόμοιων μηχανισμών [Oec20a],
 - Η αναβάθμιση της εμπειρίας των πολιτών, μέσω της συνένωσης των ψηφιακών υπηρεσιών σε ενιαίες δομές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022),
 - Έτσι και την σύνδεση της χώρας με τις ψηφιακές πρωτοβουλίες της Ευρώπης, όπως το Digital Europe Programme και το CEF Digital [EC22c].
-
- Ενίσχυση της Διαλειτουργικότητας και της Ψηφιακής Ενοποίησης Υπηρεσιών

Η διαλειτουργικότητα, θεμελιώδες συστατικό της αποτελεσματικής παροχής ψηφιακών υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα. Η συνδεσιμότητα των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, εξασφαλίζει πως οι πολίτες και οι εταιρίες δεν απαιτείται να καταθέτουν τα ίδια έγγραφα σε πολλαπλούς φορείς, επειδή τα δεδομένα μεταφέρονται αυτόματα με ασφάλεια και αξιοπιστία [EC22e]. Η Ελλάδα ήδη έχει κάνει σημαντικά βήματα σε αυτή την πορεία, ειδικά με την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr, η οποία χρησιμεύει ως ένα κεντρικό σημείο πρόσβασης για πάνω από 1.500 υπηρεσίες [DAC23].

Εντούτοις, η τρέχουσα διαλειτουργικότητα καταλαμβάνει περιορισμένο έδαφος σε ορισμένους τομείς, λόγω της ασυμβατότητας της αρχιτεκτονικής των συστημάτων, της ύπαρξης πλεονάζουσας εφαρμογής και της απουσίας ομοιογενών τεχνικών προτύπων. Για την διαχείριση αυτών των προβλημάτων, κρίνεται επιτακτική η θέσπιση μιας ενοποιημένης ψηφιακής αρχιτεκτονικής και ενός πλαισίου τεχνικών προδιαγραφών, που θα στηρίζονται στις ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές για την ψηφιακή ενιαία αγορά και στο European Interoperability Framework (EIF) [EC17a].

Η ενσωμάτωση ψηφιακών λειτουργιών επιβάλλεται να στηριχθεί σε μια προσέγγιση "API-first approach", διασφαλίζοντας ότι τα πληροφοριακά συστήματα συνεργάζονται από την αρχική φάση της δημιουργίας τους. Η υιοθέτηση μικροϋπηρεσιών και υποδομών που βασίζονται στο cloud, όπως υπογραμμίζεται και στο εθνικό πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2020–2025», θα δώσει τη δυνατότητα για την αποσύνδεση των παλαιών συστημάτων και την ευελιξία στην εξέλιξη των υπηρεσιών [DIG20]. Περαιτέρω, η ενοποίηση οφείλει να ενσωματώνει την ομοιόμορφη ταυτοποίηση χρηστών μέσω μέσων ψηφιακής ταυτότητας (eID),

διατηρώντας αδιαπραγμάτευτα την ασφάλεια των προσωπικών στοιχείων μέσω της ενσωμάτωσης των αρχών "Privacy by Design" (Regulation (EU) 2016/679 - GDPR). Ακόμη, η συνένωση απαιτεί μια μοναδική αναγνώριση των χρηστών, αξιοποιώντας μηχανισμούς ψηφιακής ταυτότητας (eID). Ταυτόχρονα, πρέπει να διασφαλίζεται η προστασία των προσωπικών πληροφοριών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ενσωμάτωσης των αρχών Privacy by Design, όπως αυτές ορίζονται στον Κανονισμό (ΕΕ) 2016/679 - GDPR.

Η αξιοποίηση των ενιαίων καταλόγων αναφοράς (σαν το Μητρώο Πολιτών, το Γ.Ε.ΜΗ., το TAXIS και το ΕΡΓΑΝΗ) ως θεμελιώδους σημασίας κόμβων διασύνδεσης, διευκολύνει την ορθή και ξεκάθαρη ανταλλαγή πληροφοριών. Αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό για την επέκταση των ψηφιακών υπηρεσιών και την ελαχιστοποίηση του διοικητικού βάρους όπου ως ενιαίος κόμβος η αξιοποίηση του Κέντρου Διαλειτουργικότητας (Κ.Ε.Δ.) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης [GR20].

Στην Ευρώπη, η Εσθονία προσφέρει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για το πώς η δημόσια διοίκηση μπορεί να γίνει διαλειτουργική. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής X-Road, το οποίο διασφαλίζει την σταθερή και διασκορπισμένη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών [EBC21b]. Η Ελλάδα θα μπορούσε να ακολουθήσει μια όμοια προσέγγιση, συνδυάζοντας την με την τυποποίηση των διαδικασιών. Για το σκοπό αυτό, η υιοθέτηση μεθόδων επίσης το Business Process Reengineering (BPR) θα βοηθούσε στην ενοποίηση των μεθόδων σε όλη την δημόσια διοίκηση [HC01].

Εν κατακλείδι, ο σχεδιασμός για την προώθηση της διαλειτουργικότητας οφείλει να συνδυάσει την αναβάθμιση των τεχνολογιών, την ενοποίηση των οργανισμών, την ενιαία σχεδίαση και ένα ολοκληρωμένο θεσμικό περιβάλλον. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα καταστεί εφικτή η επίτευξη μιας ουσιαστικής "ψηφιακής συνοχής" στον δημόσιο τομέα, με απώτερο στόχο την αισθητή βελτίωση της ψηφιακής εμπειρίας των πολιτών κατά την αλληλεπίδρασή τους με τις κρατικές υπηρεσίες.

- Ενίσχυση της Ψηφιακής Προσβασιμότητας και Συμπερίληψης

Η μετάβαση στη ψηφιακή δημόσια διοίκηση πρέπει να στηρίζεται στο αξίωμα της ολικής πρόσβασης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ότι κανένας πολίτης δε θα μείνει εκτός των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, ωστόσο, στην Ελλάδα η ψηφιακή μετάβαση δεν είναι ακόμη απόλυτα συμπεριληπτική, διότι σημαντικές μερίδες του πληθυσμού – όπως οι ηλικιωμένοι, τα άτομα με αναπηρία, εκείνοι με ανεπαρκή ψηφιακή εκπαίδευση ή οι κάτοικοι απομακρυσμένων περιοχών –

έρχονται αντιμέτωποι με δυσκολίες στην πρόσβαση και τη χρήση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών [EC23a].

Ένα καίριο πρώτο βήμα συνίσταται στην ενσωμάτωση των διεθνών κανόνων για την ψηφιακή προσβασιμότητα, χαρακτηριστικά των WCAG 2.1 “Οδηγίες για την Προσβασιμότητα του Περιεχομένου Ιστού έκδοση 2.1” που προέρχονται από τον Παγκόσμιο Ιστό [W3C18]. Αυτοί οι κανονισμοί παρουσιάζουν καθοδήγηση τεχνικής φύσης για την οικοδόμηση ιστοτόπων και ψηφιακών πλατφορμών που να είναι προσβάσιμες σε όλους. Χάρη σε αυτά, καθίσταται εφικτή η προσβασιμότητα για άτομα με οπτικές, κινητικές ή νοητικές δυσκολίες, αξιοποιώντας εργαλεία όπως η καθοδήγηση με πληκτρολόγιο, διαφορετικά κείμενα για εικόνες, και η δυνατότητα προσαρμογής της αντίθεσης. Παρότι στην Ελλάδα υπάρχει νομοθεσία που απαιτεί από τον δημόσιο τομέα να συμμορφώνεται με τα εν λόγω πρότυπα (Ν. 4727/2020), η διατύπωση τους είναι περιορισμένη και άνιση, με σημαντικά περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη. Η ΕΣΑμεΑ επισημαίνει ότι αρκετοί δημόσιοι ιστότοποι συνεχίζουν να παρουσιάζουν ουσιαστικά εμπόδια προσβασιμότητας για τα άτομα με αναπηρία [ESA23].

Επιπρόσθετα, χρειάζεται σημαντικά η αύξηση της γλωσσικής προσβασιμότητας των δημόσιων υπηρεσιών. Ειδικότερα σε μέρη όπου συναντάμε πολλούς μετανάστες ή τουρίστες, είναι αναγκαίο να προσφέρονται οι υπηρεσίες σε περισσότερες γλώσσες. Συγχρόνως, η υιοθέτηση συστημάτων φωνητικής υποστήριξης –όπως φωνητική πλοήγηση, φωνητική ανάγνωση και αναγνώριση φωνής- μπορεί να κάνει τις υπηρεσίες ευκολότερες στη χρήση για ηλικιωμένους και άτομα με δυσκολίες στην ανάγνωση [BJH12].

Ένα ζωτικής σημασίας βήμα προς την ενίσχυση της καθολικής συμμετοχής είναι η δημιουργία φυσικών κόμβων ψηφιακής βοήθειας. Αυτά τα σημεία, όπως προσαρμοσμένα γραφεία στα ΚΕΠ, σε δημοτικά κτίρια ή σε κοινωνικές δομές, προσφέρουν υποστήριξη σε πολίτες που δυσκολεύονται με τις ψηφιακές υπηρεσίες. Χώρες σαν τη Δανία έχουν εφαρμόσει με επιτυχία παρόμοια μοντέλα υποστήριξης, αξιοποιώντας τοπικές κοινότητες και εθελοντές (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023b). Αυτή η προσέγγιση διασφαλίζει την ενεργό συμμετοχή όλων των πολιτών, ανεξάρτητα από το επίπεδο ψηφιακής τους γνώσης.

Σε ζώνες όπου η προσβασιμότητα στο διαδίκτυο είναι περιορισμένη, ή απουσιάζει σταθερή σύνδεση ευρείας ζώνης - όπως συχνά συμβαίνει σε ορεινά ή νησιωτικά μέρη της Ελλάδας - είναι αναγκαίο να υιοθετηθεί μια στρατηγική σχεδιασμού "mobile-first". Αυτό συνεπάγεται ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα οφείλουν να σχεδιάζονται πρωτίστως και καταρχήν για χρήση μέσω φορητών τηλεφώνων, τα

οποία αποτελούν τη βασική, ή και μοναδική συσκευή που χρησιμοποιούν πολλοί πολίτες για πρόσβαση. Η υλοποίηση αυτής της μεθοδολογίας διευκολύνει τη χρήση των υπηρεσιών οπουδήποτε, ακόμα και απουσία υποδομών σταθερού διαδικτύου [BJH12].

Επιπλέον, η προσβασιμότητα μέσω της τεχνολογίας από μόνη της δεν είναι αρκετή. Χρειάζεται ψηφιακή ενδυνάμωση των ανθρώπων, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και υποστήριξης. Το πρόγραμμα «Ψηφιακές Ικανότητες για Όλους», που αναπτύχθηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2023), είναι ένα θετικό βήμα. Ωστόσο, χρειάζεται να ενισχυθεί σε τοπικό επίπεδο, σε συνεργασία με δήμους, ΚΑΠΗ, βιβλιοθήκες και σχολεία δεύτερης ευκαιρίας.

Εν κατακλείδι, η βελτίωση της προσβασιμότητας και η προώθηση της ψηφιακής ένταξης υπερβαίνουν την απλή ηθική δέσμευση. Αποτελούν ουσιώδες συστατικό για την επίτευξη νομιμότητας και μακροημέρευσης της ψηφιακής διακυβέρνησης. Μόνο μέσω συγκεκριμένων δράσεων που εγγυώνται την ενεργό συνεισφορά όλων, είναι δυνατόν η ψηφιακή διακυβέρνηση να αναδειχθεί ως εργαλείο ενδυνάμωσης των πολιτών και εμβάθυνσης της ενωτικής συμπεριφοράς των μελών.

- Ενδυνάμωση Ψηφιακών Δεξιοτήτων Δημοσίων Υπαλλήλων

Η εξέλιξη κάθε αναμόρφωσης στη ψηφιακή δημόσια διοίκηση δε βασίζεται αποκλειστικά στις τεχνικές δομές, αλλά και στα άτομα που αναλαμβάνουν την εφαρμογή της. Οι δημόσιοι λειτουργοί αποτελούν τον ουσιαστικό μοχλό για τη σταθερότητα και την παραγωγικότητα του ψηφιακού εκσυγχρονισμού. Όμως, όπως αποκαλύπτουν μελέτες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης [Ekd25], ένα αξιοσημείωτο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει ακόμα ανεπάρκειες σε ζωτικές ψηφιακές ικανότητες.

Για να καλυφθούν τα κενά που αναφέρθηκαν, επιβάλλεται η σύσταση ενός εθνικού Πιστοποιητικού Ψηφιακών Δεξιοτήτων για τους Δημοσίους Υπαλλήλους. Αυτό το πιστοποιητικό θα επιβεβαιώνει ένα ενιαίο επίπεδο βασικών δεξιοτήτων, όπως η ικανότητα χρήσης ψηφιακών εφαρμογών, η αποτελεσματική επικοινωνία μέσω συστημάτων e-διακυβέρνησης και η εξοικείωση με συστήματα αιχμής, συμπεριλαμβανομένου του cloud computing, της τεχνητής νοημοσύνης (AI) και της ανάλυσης δεδομένων [Oec23d]. Η απόκτηση αυτού του πιστοποιητικού θα μπορούσε επίσης να λειτουργήσει ως απαραίτητο προσόν για την κατάληψη θέσεων με αυξημένες ευθύνες, εναρμονίζοντας καλές πρακτικές, την προαγωγή στην ιεραρχία, προωθώντας μια νοοτροπία συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Η απόκτηση της πιστοποίησης μπορεί να χρησιμεύσει όχι μόνο ως εργαλείο αξιολόγησης αλλά και ως ώθηση για συνεχή επαγγελματική ανάπτυξη, δεδομένου ότι θα μπορούσε να εξελιχθεί σε ένα απαραίτητο διαπιστευτήριο για την ανάληψη ρόλων αυξημένης ευθύνης ή για την πρόοδο εντός της οργανωτικής ιεραρχίας. Ανάλογες μεθοδολογίες έχουν ήδη θεσπιστεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Για παράδειγμα, το European Digital Competence Framework (DigComp) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής παρέχει ένα τυποποιημένο πλαίσιο για την αξιολόγηση και την ενίσχυση των ψηφιακών ικανοτήτων μεταξύ των πολιτών και των δημοσίων υπαλλήλων, λειτουργώντας ως «πρότυπο» για την ευθυγράμμιση των πολιτικών κατάρτισης [CVP17]. Κατά συγκρίσιμο τρόπο, το Πλαίσιο Ψηφιακών Δεξιοτήτων για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ιρλανδία χρησιμεύει ως το επίσημο θεμέλιο για τις διαδικασίες κατάρτισης και πιστοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων (Κυβέρνηση της Ιρλανδίας, 2021).

Επίσης, πρέπει να θεσπιστούν υποχρεωτικά μαθήματα για όλους τους υπαλλήλους, εστιάζοντας σε σημαντικά θέματα, όπως η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, η προστασία των προσωπικών δεδομένων (GDPR), οι υπηρεσίες στο cloud, καθώς και η ηθική προσέγγιση στην τεχνητή νοημοσύνη. Η εκμάθηση αυτή μπορεί να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί σε συνεργασία με το ΙΝΕΠ (Ινστιτούτο Επιμόρφωσης), τα ΑΕΙ και ιδιωτικούς οργανισμούς με εξειδίκευση στην εκπαίδευση ενηλίκων [EC23d]. Η έρευνα του ΙΝΕΠ (2024) υπογραμμίζει πως ένα μικρό μόνο τμήμα των δημοσίων υπαλλήλων έχει εκπαιδευτεί σε σύγχρονες τεχνολογικές προκλήσεις, κάτι που μειώνει την αποδοτικότητα και την καινοτομία.

Ακόμη ένας πυλώνας στρατηγικής που εστιάζει στην ανάπτυξη εγχώριας ηγεσίας μέσα στους οργανισμούς, αξιοποιώντας ψηφιακούς "πρωταθλητές". Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση διευθυντών ή στελεχών με ανεπτυγμένες ικανότητες και θετική αντιμετώπιση των αλλαγών, οι οποίοι θα ηγηθούν στην καθοδήγηση των συναδέλφων τους και στην επιτάχυνση των ψηφιακών μεταβολών ([ΜΕΗ19]. Για να ενεργοποιηθεί αυτό το σύστημα, θα πρέπει να εφαρμοστεί η παροχή κινήτρων – όπως βαθμολογία, πρόσβαση σε εξειδικευμένα προγράμματα ηγεσίας ή επιδόματα απόδοσης – σε εργαζομένους που θα ασχοληθούν με αυτόν τον ρόλο στην υπηρεσία τους.

Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση οφείλει να ενσωματώνει μικτά εκπαιδευτικά πρότυπα. Αυτό σημαίνει συνδυασμό παραδοσιακής διδασκαλίας και ηλεκτρονικής μάθησης, με στόχο την προσαρμοστικότητα και την εξατομικευμένη εκπαίδευση [EIPA24]. Οι ψηφιακές εφαρμογές προσφέρουν στους εκπαιδευόμενους αυτορρύθμιση στο ρυθμό μάθησης, ενώ η δια ζώσης εκπαίδευση ενισχύει την κοινωνική δικτύωση και την ανταλλαγή ιδεών. Η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από το gov.gr Academy και το

Learn4Public του ΕΚΔΔΑ θα μπορούσε να αποτελέσει θεμέλιο για την επέκταση και την εξέλιξη αυτών των υβριδικών μορφών εκπαίδευσης [Ekd25].

Καταληκτικά, η επένδυση στην διαρκή και συγκεκριμένη αναβάθμιση των ψηφιακών ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί κομβικό σημείο για την επιτυχή ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους. Ένα προσωπικό με επαρκή κατάρτιση, ενημερωμένο τεχνολογικά και με προσαρμοστικότητα είναι απαραίτητο για ένα αποδοτικό, προσβάσιμο και βιώσιμο Δημόσιο.

- Εφαρμογή Καινοτόμων Τεχνολογιών (AI, Blockchain, Big Data)

Η χρήση πρωτοποριακών τεχνικών λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη για την εξέλιξη σε μια έξυπνη, αποδοτική και ανοιχτή δημόσια διοίκηση. Λειτουργίες σαν τεχνητή νοημοσύνη (AI), η τεχνολογία των κατανεμημένων καταγραφών (TDK) και η ανάλυση ογκωδών δεδομένων (AOD) ανοίγουν καινούργιες πόρτες για την επικαιροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την αύξηση της αποδοτικότητας των διεργασιών και την ανάπτυξη της πίστης των πολιτών προς την κυβέρνηση [Oec20a].

Η τεχνητή νοημοσύνη (AI) δύναται να αξιοποιηθεί προς πρόβλεψη των αναγκών των δημοτών, πραγματοποιώντας αυτοματοποιημένη κατηγοριοποίηση και δρομολόγηση των απαιτήσεων στις υπηρεσίες, συν τούτο, δύναται να κατασκευάσει ευφυή chatbots τα οποία ανταποκρίνονται στις ερωτήσεις των πολιτών σε άμεσο χρόνο, επιφέροντας μείωση φόρτου εργασίας και χρόνου απόκρισης (European Commission, 2022). Έχουν γίνει ήδη βήματα, όπως στην Φινλανδία και στην Εσθονία, που ενσωμάτωσαν αυτά τα εργαλεία στην δημόσια διοίκηση, και κατέληξαν σε επιτυχημένα αποτελέσματα τόσο για την αποδοτικότητα, όσο και για την εξυπηρέτηση των πολιτών [Mic14].

Η τεχνολογία blockchain λειτουργεί ως ένα αξιόπιστο μέσο για την αύξησης της διαφάνειας και της ασφάλειας στη διαχείριση των δεδομένων που διαχειρίζεται η δημόσια διοίκηση. Συγκεκριμένα, σε τομείς όπως η έκδοση εγγράφων, η καταγραφή νομικών συμφωνιών, η ηλεκτρονική ψηφοφορία και οι κρατικές προμήθειες, το blockchain εγγυάται αμετάβλητες καταγραφές, προωθώντας την λογοδοσία και περιορίζοντας τις πιθανότητες για φαινόμενα διαφθοράς [WEF20a]. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα χρήσης είναι το εγχείρημα "X-Road" στην Εσθονία, όπου εκτελούνται αρχές κατανεμημένου λογιστικού για την ασφαλή διασύνδεση δεδομένων ανάμεσα σε κυβερνητικούς οργανισμούς [EBC21b].

Η εκμετάλλευση των Big Data προσφέρει ουσιαστική προστιθέμενη αξία για τη χάραξη πολιτικών. Με τη συλλογή και την ανάλυση τεράστιων όγκων δεδομένων (όπως προβλήματα πολιτών, χρήση υπηρεσιών, μέσα κοινωνικής δικτύωσης), οι δημόσιες διοικήσεις μπορούν να ερευνούν κοινωνικές ανάγκες άμεσα και να κατασκευάζουν πολιτικές με στόχευση, ειδικά στους τομείς της υγείας, της κοινωνικής πρόνοιας και της απασχόλησης [KIT14]. Επιπρόσθετα, η ανάλυση δεδομένων επιτρέπει τη διαρκή αξιολόγηση της αποδοτικότητας των πολιτικών και την προσαρμοστικότητα για διορθωτικές παρεμβάσεις.

Ωστόσο, προκειμένου οι τεχνολογίες αυτές να ενσωματωθούν με ασφάλεια και διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, είναι ζωτικής σημασίας να καθοριστούν ρητοί κανονισμοί για τη χρήση τους. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στη εξασφάλιση της ιδιωτικότητας και της προστασίας των προσωπικών πληροφοριών, σε πλήρη συμφωνία με τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) [EDPB24]. Η χρήση συστημάτων όπως η τεχνητή νοημοσύνη χωρίς νομικό πλαίσιο μπορεί να οδηγήσει σε μεροληπτικές αποφάσεις ή μη διαφανή αυτοματοποιημένα συστήματα, γεγονός που θα μπορούσε να βλάψει την εμπιστοσύνη του κοινού.

Εν κατακλείδι, η ενσωμάτωση πρωτοποριακών συστημάτων στον δημόσιο τομέα υπερβαίνει μια απλή τεχνική βελτίωση. Αντιπροσωπεύει μια κομβική στρατηγική κίνηση, ικανή να αναδιαμορφώσει τη δημόσια διοίκηση. Η προοπτική αυτή αναδιαμόρφωσης στοχεύει στην ανάπτυξη ενός πιο ευφούς, παραγωγικού, διαφανούς και εστιασμένου στον πολίτη συστήματος. Ωστόσο, η επιτυχής υλοποίηση απαιτεί ένα ευνοϊκό θεσμικό υπόβαθρο, τεχνική επάρκεια και μια διοικητική νοοτροπία που προάγει την καινοτομία.

- Ανοιχτά Δεδομένα και Ψηφιακή Διαφάνεια

Η ενίσχυση της διαφάνειας, μέσω της διάθεσης ανοιχτών δημόσιων πληροφοριών, είναι απαραίτητη για την ψηφιακή διακυβέρνηση και την λογοδοσία. Όταν αυτά τα δεδομένα είναι διαθέσιμα σε μορφή που μπορεί να χρησιμοποιηθεί ξανά, να μην είναι ιδιόκτητη και να είναι προσβάσιμη, αυξάνεται η εμπιστοσύνη των πολιτών. Επιπλέον, δημιουργούνται ευκαιρίες για νέα καινοτομία, επιχειρηματικότητα και έρευνα [UBA13].

Η Ελλάδα έχει καταγράψει σημαντικά βήματα στον τομέα αυτό, με την πρωτοβουλία data.gov.gr, η οποία ορίζεται ως η επίσημη εθνική πύλη για τα ανοιχτά δεδομένα, όπως και με την πλατφόρμα "Διαύγεια", δια της οποίας οι δημόσιοι φορείς καθίστανται υποχρεωμένοι να δημοσιεύουν αποφάσεις και πράξεις

στο διαδίκτυο [KED23]. Εντούτοις, η ποιότητα αυτών των δεδομένων παραμένει θέμα. Τα datasets συχνά δεν είναι επικαιροποιημένα, εμφανίζουν ελλείψεις ή έχουν μορφές που καθιστούν δύσκολη την ανάγνωση, γεγονός το οποίο μειώνει την χρηστικότητά τους [OKF21].

Για να αξιοποιηθούν αποτελεσματικά τα ανοιχτά δεδομένα, πρέπει να βελτιωθεί η ποιότητά τους, δίνοντας έμφαση στην σαφήνεια, την ενημέρωση και την δυνατότητα συνδυασμού τους. Επίσης, είναι απαραίτητο να αναγκαστούν όλοι οι δημόσιοι φορείς, χωρίς εξαίρεση, να αναρτήσουν σύνολα δεδομένων σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές του Open Data Charter [ODC15]. Η υποχρεωτική ανάρτηση datasets για θέματα μεγάλης δημόσιας σημασίας –όπως έξοδα, συμφωνίες, το περιβάλλον, η υγεία και η μόρφωση– μπορεί να αυξήσει τον έλεγχο από την κοινωνία και την αποτροπή κακών πρακτικών.

Ακόμη ένα έναυσμα για την καινοτομία, η διοργάνωση "data challenges" και hackathons σηματοδοτεί μια σύγχρονη μέθοδο ενεργοποίησης της κοινωνίας, των πανεπιστημιακών κύκλων και των νεοφυών επιχειρήσεων στην δημιουργία ψηφιακής αξίας για το δημόσιο συμφέρον. Επιτυχείς δράσεις, όπως το "Apps4Greece" και διεθνείς διαγωνισμοί ανοικτών δεδομένων (παρόμοια με αυτά του GovLab στις Η.Π.Α.), έχουν καταδείξει την ικανότητα των ανοικτών δεδομένων να γεννούν πρακτικές εφαρμογές προς το συμφέρον του πολίτη [DB12].

Η διαύγεια συνδυασμένη με την εφευρετικότητα, οφείλει να εγγράφεται πυλώνας της ψηφιακής πολιτικής της Ελλάδας όχι μόνον για την αύξηση της πίστης, αλλά και για την ενδυνάμωση του πολίτη, ως δραστήριου συν-δημιουργού απαντήσεων.

- Θεσμοθέτηση Αξιολόγησης, Δεικτών και Ανάδρασης

Η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού στο δημόσιο τομέα εξαρτάται άμεσα από τη συστηματική επιτήρηση, εκτίμηση και ενημέρωση. Η έλλειψη εργαλείων για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των χρηστών εμποδίζει την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενισχύοντας τον κίνδυνο αναποτελεσματικών ή άστοχων προσπαθειών [EC23d].

Ένας σημαντικός εξωτερικός δείκτης, που εφαρμόζεται εκτενώς, είναι ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI). Αυτός ο δείκτης δημοσιεύεται κάθε χρόνο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αποτυπώνοντας την ανάπτυξη των χωρών-μελών της Ε.Ε. σε βασικούς τομείς. Οι τομείς αυτοί περιλαμβάνουν τη συνδεσιμότητα, το εργατικό δυναμικό, τη χρήση ψηφιακών υπηρεσιών, τις ψηφιακές

τεχνολογίες και τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες [EC23a]. Παρόλα αυτά, ο DESI είναι ένας γενικός δείκτης, μη επαρκής για εσωτερικές επιχειρηματικές αξιολογήσεις.

Είναι ζωτικής σημασίας να δημιουργηθούν εσωτερικοί δείκτες επίδοσης (ΔΕΑ) για κάθε δημόσια υπηρεσία, με στόχο την λεπτομερή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών έργων. Αυτοί οι δείκτες οφείλουν να απαρτίζονται από:

- Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών, κατόπιν παροχής υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας σύντομα ερωτηματολόγια και μηχανισμούς ανταλλαγής γνώμης [OECD20a].
- Δείκτης κατανομής: ο όγκος αιτήσεων ψηφιακού τύπου, η χρονική διάρκεια παροχής υπηρεσιών, η ποσότητα υποθέσεων με εκκρεμότητες και άλλα παρόμοια.
- Δείκτες για την ποιότητα των πληροφοριών και την αξιοπιστία του λογισμικού στα ψηφιακά συστήματα [WB22].

Εν τω μεταξύ, είναι αναγκαίο να καθιερωθούν ανεξάρτητοι μηχανισμοί για την αξιολόγηση των ψηφιακών πρωτοβουλιών. Αυτοί θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν επιτροπές ή ανεξάρτητους ελεγκτικούς φορείς (audit), εφοδιασμένους με εξειδίκευση σε ενότητες πληροφορικής, διακυβέρνησης και χρηστής διοίκησης (όπως το [ECA23]). Αυτές οι αξιολογήσεις δεν θα πρέπει να περιορίζονται σε τυπικές διαδικασίες, αλλά θα πρέπει να παρέχουν ουσιαστικές πληροφορίες για τον επανασχεδιασμό των υπηρεσιών, υιοθετώντας μηχανισμούς ανατροφοδότησης (feedback loops) για τη συνεχή βελτίωση των πολιτικών [VV09].

Στο τέλος, η γνωστοποίηση των πορισμάτων από τις διαδικασίες αξιολόγησης, όχι απλά ενισχύει τη διαφάνεια, μα δημιουργεί επίσης κίνητρα στην κοινωνία να πιέσει για την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης. Η αλληλεπίδραση της αξιολόγησης με τη συνεχή πρόοδο και την ανάληψη ευθυνών είναι κρίσιμη για ένα σύγχρονο, ευέλικτο και προσαρμόσιμο ψηφιακό δημόσιο τομέα.

5.2 Μελλοντικές ερευνητικές κατευθύνσεις

Η πορεία προς μια σύγχρονη, ψηφιακά εξελιγμένη δημόσια υπηρεσία απαιτεί, πέρα από τεχνολογικές αναβαθμίσεις, μια ριζική αλλαγή στην κουλτούρα και τη δομή. Το κέντρο αυτής της αλλαγής έγκειται στην ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων του προσωπικού και την οικοδόμηση μιας νοοτροπίας που αγκαλιάζει την αλλαγή, την καινοτομία και τη διαρκή επιμόρφωση [EC22c]). Η ΕΣΔΔΑ τονίζει ότι η συνεχής επιμόρφωση των στελεχών αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση της ψηφιακής μετάβασης [Ekd25].

Η δημόσια διοίκηση συχνά παρουσιάζεται σαν ένας οργανισμός που παραμένει στάσιμος, με μεγάλη δυσκολία στην προσαρμογή, πρωτίστως εξαιτίας εγγενών δομικών χαρακτηριστικών, ιεραρχικών μορφών διακυβέρνησης και ανεπαρκούς κατάρτισης του προσωπικού. Ωστόσο, οι τεχνολογικές εξελίξεις επιβάλλουν όχι μόνο την ενσωμάτωση νέων μέσων, αλλά και την ενίσχυση της δυνατότητας του ανθρώπινου δυναμικού να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης [OECD20a] υπογραμμίζει ότι η τεχνολογία είναι αποτελεσματική μόνο όταν οι άνθρωποι που την χρησιμοποιούν διαθέτουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και την κατάλληλη νοοτροπία για να την αξιοποιήσουν σωστά.

Η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα απαιτεί την ενσωμάτωσή της σε ένα εθνικό στρατηγικό σχέδιο. Το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) έχει ήδη δείξει την πρόθεσή του, ιδρύοντας το Ψηφιακό Εκπαιδευτικό Κέντρο, το οποίο παρέχει προγράμματα σπουδών σε βασικές τεχνολογίες όπως η υπολογιστική νέφους, η τεχνητή νοημοσύνη (AI), η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και η διαχείριση δεδομένων [Ekd25]. Παρ' όλα αυτά, είναι απαραίτητο να προσφερθεί συνεχής και υποχρεωτική κατάρτιση σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, δίνοντας προτεραιότητα στο μη τεχνικό προσωπικό, που αποτελεί την πλειονότητα του εργατικού δυναμικού.

Συγχρόνως, η εισαγωγή ενός Πιστοποιητικού Ψηφιακών Ικανοτήτων για τους Δημόσιους Λειτουργούς, με βασικές και προχωρημένες βαθμίδες, δύναται να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο αξιολόγησης, επιβράβευσης, και ενίσχυσης της αποδοτικότητας. Η εν λόγω μέθοδος έχει ήδη δοκιμαστεί και φέρει θετικά αποτελέσματα σε άλλα κράτη μέλη της ΕΕ, όπως η Εσθονία, όπου η αξιολόγηση των ψηφιακών ικανοτήτων των υπαλλήλων διεξάγεται τακτικά [UN22]. Η Ελλάδα έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει την πλατφόρμα "Digital Skills and Jobs Platform"

της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ως ένα υπόδειγμα και σύστημα εναρμόνισης με τα ευρωπαϊκά πρότυπα.

Η μάθηση, ωστόσο, δεν θα πρέπει να περιορίζεται αποκλειστικά στις εξειδικευμένες ικανότητες. Είναι εξίσου σημαντικό να καλλιεργηθούν μη τεχνικές δεξιότητες (soft skills), όπως η ευελιξία, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η συνεργασία σε ομάδα και η ανάληψη ηγετικού ρόλου σε περιόδους μεταβολών. Αυτές οι ικανότητες αποκτούν ζωτική σημασία, ιδίως όταν η δημόσια διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει πολύπλοκες αλλαγές. Η ικανότητα αυτή είναι απαραίτητη για την ανταπόκριση στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών. Είναι επίσης θεμελιώδης για την αποτελεσματική συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών (OECD, 2023).

Η υιοθέτηση μιας υβριδικής προσέγγισης στην εκπαίδευση, γνωστή ως "blended learning", η οποία συνδυάζει την εξ αποστάσεως διδασκαλία με εργαστηριακές ασκήσεις και πρακτική εξάσκηση, εμφανίζεται ως η πλέον αποδοτική μέθοδος. Η χρήση της ψηφιακής πλατφόρμας του ΕΚΔΔΑ, συμπληρωματικά με εξατομικευμένα προγράμματα ενίσχυσης ικανοτήτων σε εταιρικό επίπεδο, δύναται να επισπεύσει την αναμόρφωση των διοικητικών διαδικασιών.

Ένα επιπλέον σημαντικό στοιχείο είναι η ανάπτυξη κουλτούρας προσαρμογής. Η αλλαγή δεν επιβάλλεται διατακτικά, αλλά επιζητά ενεργή συμμετοχή, εσωτερική ώθηση και ηγετική καθοδήγηση. Η διεθνής πείρα αποδεικνύει ότι οργανισμοί που ανέπτυξαν εσωτερικούς «ψηφιακούς πρωταθλητές» (digital champions), κατάφεραν να εμπυχώσουν συνεργάτες, να ανιχνεύσουν ανάγκες από τη βάση και να - επιταχύνουν την προσαρμογή [WB22]. Η Ελλάδα μπορεί να υιοθετήσει παρόμοια πρότυπα, νομοθετώντας «ψηφιακούς συντονιστές» σε κάθε δημόσια υπηρεσία, με εκπαιδευτικό και υποστηρικτικό ρόλο.

Καταρχάς, είναι απαραίτητη η καλλιέργεια της θεσμικής εκμάθησης, διαμέσου της διοικητικής νοοτροπίας. Ο δημόσιος τομέας πρέπει να απομακρυνθεί από μια φιλοσοφία αυστηρής τήρησης προς μια φιλοσοφία αέναης εξέλιξης, η οποία ωθεί την πρωτοτυπία, την αναπληροφόρηση και την τακτοποίηση. Σύμφωνα με την European Public Administration Network (EUPAN), η δημιουργία «οργανισμών που εκπαιδεύονται» είναι κρίσιμη για την ανθεκτικότητα και την επιτυχή έκβαση των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων [EUPAN22]. Σύμφωνα με την European Public Administration Network (EUPAN), η ανάπτυξη "οργανισμών που μαθαίνουν" είναι θεμελιώδης για την αντοχή και την επιτυχία των ψηφιακών μετασχηματισμών [EUPAN22].

Εν κατακλείδι, η καλλιέργεια δεξιοτήτων και η υιοθέτηση κουλτούρας προσαρμογής είναι σημαντικά κριτήρια σε μια ευόδωσή ψηφιακή μετάβαση. Η τεχνολογία από μόνη της είναι ένα μέσον, οι πολίτες είναι αυτοί που την μετουσιώνουν σε πρόοδο.

5.3 Επίλογος

Η σύγχρονη ψηφιακή δημόσια διοίκηση μετασχηματίζεται ψηφιακά και δεν μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένη εάν δεν αγκαλιάζει στο σύνολό της τις αρχές της βιωσιμότητας, της προσβασιμότητας και της κοινωνικής ένταξης. Οι τρεις αυτές πλευρές, ενώ συχνά εξετάζονται μεμονωμένα, συνιστούν αλληλένδετα στοιχεία μίας πιο δίκαιης, ανθεκτικής και δημοκρατικής δημόσιας διοίκησης [UN20].

Η μετατροπή των δημόσιων υπηρεσιών σε ψηφιακή μορφή, εκτός από το να καθιστά τις διαδικασίες πιο αποτελεσματικές, έχει τη δυνατότητα να γίνει κινητήρια δύναμη για την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Η λιγότερη χρήση χαρτιού, η αποφυγή της ανάγκης φυσικής παρουσίας των πολιτών για απλά διοικητικά ζητήματα, καθώς και η ελαχιστοποίηση των αποβλήτων που προκύπτουν κατά τη λειτουργία των υπηρεσιών, αποτελούν τα κυριότερα περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα της ψηφιακής διακυβέρνησης [OECD20a]. Εντούτοις, η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή φέρνει μαζί της την αύξηση της κατανάλωσης ενέργειας. Αυτό προέρχεται κυρίως από την εκτεταμένη χρήση υπολογιστικών συστημάτων, υπηρεσιών "cloud" και μεγάλων κέντρων δεδομένων. Ως εκ τούτου, οι στρατηγικές που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό πρέπει να υιοθετούν τις αρχές της "πράσινης πληροφορικής". Αυτό περιλαμβάνει την προώθηση της χρήσης ανανεώσιμων πηγών ενέργειας και την προσεκτική αξιολόγηση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου των ψηφιακών υποδομών.

Στην πραγματικότητα, η προσέγγιση αυτή απαιτεί την επιλογή κέντρων δεδομένων με χαμηλό περιβαλλοντικό αποτύπωμα. Ακόμη, καθορίζει την υιοθέτηση τεχνικών virtualization και την αγορά υλικού που πληροί τις προδιαγραφές ενεργειακής απόδοσης, όπως αυτές ορίζονται από πρότυπα όπως το Energy Star [EC22e].

Επιπλέον, η ίδια η διαδικασία της ψηφιακής εξέλιξης μπορεί να κατευθυνθεί προς την αειφορία. Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσαν να αναπτυχθούν πλατφόρμες που παρέχουν πληροφορίες στους πολίτες για την περιβαλλοντική απόδοση των Δήμων, εφαρμογές διαχείρισης απορριμμάτων ή συστήματα έξυπνης κατανάλωσης ενέργειας. Αυτά τα εργαλεία δύνανται να δράσουν ως καταλυτικοί παράγοντες για την ενίσχυση της περιβαλλοντικής συνείδησης, σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα [WB23]. Η πρωτοβουλία της Ελλάδας, υπό το πρίσμα της "Κλιματικά Ουδέτερες και Έξυπνες Πόλεις", επιδεικνύει μια αξιοσημείωτη συνένωση ψηφιακών και περιβαλλοντικών σχεδιασμών. Ωστόσο, η υλοποίησή της εμφανίζει περιορισμούς και ανομοιομορφία [YPEN22].

Η προσβασιμότητα ορίζει την ουσία της ψηφιακής δημοκρατίας. Η αλλαγή σε ψηφιακές μορφές δεν μπορεί να αποκλείσει κανέναν, ανεξαρτήτως ηλικίας, περιορισμών, απόστασης ή έλλειψης ψηφιακής γνώσης. Αν και έχουν γίνει βήματα, όπως η δημιουργία της πύλης gov.gr, παραμένουν σημαντικές προκλήσεις για την καθολική χρήση αυτών των υπηρεσιών. Βάσει του δείκτη DESI (2023), η Ελλάδα δείχνει υστέρηση στην ψηφιακή ενσωμάτωση συγκεκριμένων ομάδων, κυρίως ηλικιωμένων και ατόμων σε αγροτικές περιοχές.

Η σταθερή υλοποίηση των προδιαγραφών Web Content Accessibility Guidelines (WCAG 2.1), μαζί με την προσφορά υπηρεσιών με ηχητικές οδηγίες, και η συμπερίληψη λειτουργιών σε άλλες γλώσσες (για ανθρώπους από άλλες χώρες, άτομα με δυσκολίες στην ανάγνωση ή με διαφορετική μητρική γλώσσα από τα ελληνικά) είναι θεμελιώδη στοιχεία για την ανάπτυξη μιας διοίκησης που είναι προσβάσιμη σε όλους [W3C18]. Επίσης, η βελτίωση των φυσικών σημείων υποστήριξης, όπως τα γραφεία εξυπηρέτησης στα ΚΕΠ, και η εκμετάλλευση της εξ αποστάσεως υποστήριξης (με βιντεοκλήσεις ή ζωντανή συνομιλία) δύναται να αμβλύνει την επιρροή από τα ψηφιακά μέσα. Η πρόσβαση, οφείλει να πλέκεται εξαρχής στην υφή της δημιουργίας υπηρεσιών (design for all), δίχως να εκλαμβάνεται ως μια υστερόχρονη "επιδιόρθωση" [EDF21]. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί μέριμνα για σχεδιασμό που δίνει προτεραιότητα στην κινητή συσκευή, κυρίως σε αγροτικές ή νησιωτικές περιοχές, όπου η είσοδος γίνεται κυρίως μέσω φορητών συσκευών.

Η ένταξη στις ψηφιακές δομές του κράτους, ξεπερνά την απλή δυνατότητα να φτάσει κανείς σε αυτές. Σημαίνει, επί της ουσίας, να μπορούν όλα τα μέρη της κοινωνίας να αξιοποιήσουν τις τεχνολογίες για το καλό τους. Όσοι βρίσκονται σε θέση αδυναμίας, όπως οι άνθρωποι με δυσκολίες, όσοι έχουν οικονομικές δυσχέρειες, οι μειονοτικές ομάδες ή όσοι είναι άνεργοι για μεγάλο χρονικό διάστημα, συναντούν εμπόδια στη χρήση των ψηφιακών μέσων. Αυτές οι δυσκολίες δεν είναι μόνο θέματα τεχνικής φύσης, αλλά και πολιτισμικής ή εκπαιδευτικής [BJH12].

Η ένταξη επιζητά μια προσέγγιση ολόπλευρης θεώρησης. Πέρα από την τεχνική δυνατότητα πρόσβασης, είναι επιτακτική η εφαρμογή υποστηρικτικών πολιτικών, όπως εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης στις ψηφιακές δεξιότητες, η διάθεση εξοπλισμού δωρεάν ή με επιδότηση, η δημιουργία υποδομών δωρεάν Wi-Fi σε δημόσιους χώρους και εκπαιδευτικά ιδρύματα, και η παροχή ψηφιακής καθοδήγησης. Ταυτόχρονα, η ενεργότερη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση των υπηρεσιών, μέσω δημόσιων συζητήσεων ή συμμετοχικών εφαρμογών, δύναται να αποκαλύψει τις πραγματικές ανάγκες των περιθωριοποιημένων κοινωνικών ομάδων [Oec21b].

Με βάση το βιβλίο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 η ανέγερση ενός Παρατηρητηρίου για την Ψηφιακή Συμμετοχή, εξοπλισμένο με δείκτες, αξιολογήσεις και εξατομικευμένες δράσεις ανά γεωγραφική περιφέρεια και κοινοτικό στοιχείο, θα ήταν δυνατόν να ενδυναμώσει την δίκαιη συμμετοχή στα κοινωφελή αγαθά². Η γνώση που προέρχεται από κράτη όπως η Εσθονία και η Δανία φανερώνει πως η συμμετοχικότητα δύναται να καταστεί θεμελιώδες συστατικό της ψηφιακής αναμόρφωσης, εφόσον θεωρηθείτε κορυφαία πολιτική επιλογή κι όχι ως περιφερειακό τεχνικό ζήτημα [UN22].

Ένας ψηφιακός δημόσιος τομέας που να είναι γνήσια βιώσιμος, προσβάσιμος και χωρίς αποκλεισμούς απαιτεί η τεχνολογία να λειτουργήσει ως μοχλός κοινωνικής δικαιοσύνης, όχι ως μέσο διαίωξης των υφιστάμενων ανισοτήτων. Έχει ως προϋπόθεση την εστίαση σε πρακτικές που λαμβάνουν υπόψη το περιβάλλον, τον καθολικό σχεδιασμό, και την ενεργό πολιτική υποστήριξης προς τις ευάλωτες ομάδες. Παρά το πολυεπίπεδο των προκλήσεων, τα οφέλη – για την κοινωνική συνοχή, τη νομιμοποίηση της δημοκρατίας και τη λειτουργική αποδοτικότητα – καθιστούν αναγκαία μια μακροπρόθεσμη και ολιστική προσέγγιση.

Η μετάβαση στην ψηφιακή δημόσια διοίκηση αναδεικνύεται σε μια από τις κεντρικές στρατηγικές πρωτοβουλίες των σημερινών εθνών, συνδέοντας άμεσα την διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την διευκόλυνση της πρόσβασης των πολιτών σε δημόσιες παροχές. Για την Ελλάδα, η προσδοκία της ανάπτυξης μέχρι το 2030 συνυφάνεται με την σταθερή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, την ενίσχυση της ψηφιακής κατάρτισης των διοικητικών μηχανισμών και την δημιουργία ενός ψηφιακού κράτους χωρίς περιορισμούς. Το όραμα αυτό υπαγορεύεται από τις εθνικές στρατηγικές κατευθύνσεις, αλλά και από τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την Ψηφιακή Δεκαετία [EC21a].

Η δημιουργία ενός πλήρους ψηφιακού κυβερνητικού πλαισίου στην Ελλάδα μέχρι το 2030 επιβάλλει συγχρονισμένη δράση σε πέντε κρίσιμους στρατηγικούς πυλώνες: η τεχνολογική ενσωμάτωση, η αναμόρφωση των δομών, η κοινωνική συμμετοχή, η ενίσχυση της πίστης των πολιτών και η συμμόρφωση με το ευρωπαϊκό νομοθετικό πλαίσιο.

- Τεχνολογική Ενσωμάτωση και ευφυείς δημόσιες υπηρεσίες

Ο πρώτος πυλώνας, που θεμελιώνει την πρόοδο, εστιάζει στην τεχνολογική ενίσχυση των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών. Επιδιώκεται η ολοκληρωτική αξιοποίηση των πρωτοποριακών ψηφιακών εργαλείων. Η τεχνητή νοημοσύνη (TN), το

² https://digitalstrategy.gov.gr/project/paratiritirio_psifiakon_ikanotiton (Προσπέλαση 26/9/2025)

υπολογιστικό νέφος (cloud computing), το blockchain, η αυτοματοποίηση ρομποτικών διεργασιών (RPA) και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) είναι τεχνολογίες που έχουν ήδη κάνει την εμφάνισή τους σε δοκιμαστικό στάδιο. Ωστόσο, προβλέπεται να αποτελέσουν τον κεντρικό κορμό της ψηφιακής διακυβέρνησης έως το 2030 [Oec23c].

Η εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης δύναται να προσφέρει υπηρεσίες εξατομικευμένες, λαμβάνοντας υπόψη τις ξεχωριστές απαιτήσεις των πολιτών, να βελτιώσει τις μεθόδους πρόβλεψης για τις διοικητικές ανάγκες και να αυτοματοποιήσει εργασίες που επαναλαμβάνονται, μειώνοντας έτσι την επιβάρυνση των διοικητικών δομών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2022). Η τεχνολογία blockchain δύναται να διασφαλίσει διαφανείς διαδικασίες επιβεβαίωσης δεδομένων, ψηφιακών συμβάσεων, και την ασφάλεια στις συναλλαγές με το δημόσιο τομέα. Παράλληλα, το μοντέλο "cloud-first" επιτρέπει την ασφαλή φύλαξη και ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των δημόσιων φορέων, ενισχύοντας την διαλειτουργικότητα.

Εντούτοις, η ένταξη αυτών των τεχνολογιών φέρνει στο φως σημαντικά ζητήματα που άπτονται της ηθικής, της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο και της ιδιωτικότητας. Η αυστηρή τήρηση του Γενικού Κανονισμού για την Προστασία των Δεδομένων (GDPR), η βελτίωση των μέτρων ασφαλείας, και η εγκαθίδρυση ενός νομοθετικού πλαισίου για την ΑΙ στον δημόσιο τομέα, είναι απαραίτητη προϋπόθεση [UBA13].

- Η αναμόρφωση της διοίκησης και η διαχείριση των δεδομένων.

Η πορεία προς την ψηφιακή διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων είναι αδιανόητη δίχως μια ριζική οργανωτική αναδιάρθρωση των δομών και των λειτουργιών του κράτους. Μέχρι το 2030, θα είναι απαραίτητη η αναμόρφωση των υπηρεσιών του Δημοσίου με σκοπό την προσαρμοστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ευελιξία στις καινούργιες τεχνολογίες. Η αλλαγή προς μοντέλα «ψηφιακής διακυβέρνησης που βασίζονται στα δεδομένα» (data-driven governance) απαιτεί την εγκαθίδρυση ενός αξιόπιστου συστήματος διαχείρισης δεδομένων (data governance).

Η συγκρότηση μιας Εθνικής Αρχής για τα Δεδομένα, που θα αναλάβει την εποπτεία, τη διαχείριση και την προστασία των δημόσιων πληροφοριών, εμφανίζεται κρίσιμης σημασίας για τη μετάβαση σε ένα εκσυγχρονισμένο και ασφαλές σύστημα διακυβέρνησης [OECD19]. Επίσης, η βελτίωση της διαλειτουργικότητας των μητρώων και των πληροφοριακών συστημάτων του δημοσίου τομέα, μέσω της συνένωσης των βάσεων δεδομένων και της ανάπτυξης APIs, θα διευκολύνει την οριζόντια ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των φορέων.

Η δημιουργία ενός ενοποιημένου αρχιτεκτονικού μοντέλου για την ψηφιακή διακυβέρνηση, ακολουθώντας θεμελιώδεις κατευθυντήριες γραμμές όπως η αρχή "μόνο μία φορά" και η προσέγγιση "ψηφιακά εξ ορισμού", είναι κρίσιμης σημασίας για την άρση των διοικητικών εμποδίων και την απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών [EC21b].

- Ολική προσβασιμότητα και κοινωνική συμπερίληψη

Προς το 2030 η πορεία οφείλει να τους ενσωματώνει όλους. Η βελτίωση της πρόσβασης στις ψηφιακές υπηρεσίες του κράτους για όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα από την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικονομική κατάσταση ή τυχόν αναπηρίες, αποτελεί κρίσιμη προτεραιότητα. Η άμβλυση του ψηφιακού χάσματος θα πρέπει να επιτευχθεί μέσω πολιτικών που προάγουν την ψηφιακή παιδεία, την επέκταση των ψηφιακών υποδομών σε απομακρυσμένες περιοχές και τον σύνθεση των υπηρεσιών σύμφωνα με τις αρχές της ολικής προσβασιμότητας [BJH12].

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Φόρουμ Αναπηρίας, η προσβασιμότητα, δηλαδή η δυνατότητα χρήσης, θα πρέπει να είναι στο επίκεντρο του σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών. Δεν θα πρέπει να αποτελεί μια εκ των υστέρων προσθήκη, μια διόρθωση.

Επιπλέον, τα παραδοσιακά κέντρα υποστήριξης, όπως τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), έχουν την ευκαιρία να αλλάξουν ρόλο. Μπορούν να εξελιχθούν σε σημεία βοήθειας, εστιάζοντας σε εκείνους που δυσκολεύονται στην ψηφιακή πλοήγηση και χρήση.

- Διεύρυνση της πίστη των πολιτών και συμμετοχική διακυβέρνηση

Ένας από τους πιο κρίσιμους πυλώνες για τη στερέωση της ψηφιακής διακυβέρνησης είναι η καλλιέργεια της εμπιστοσύνης του πολίτη. Απαιτείται, ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός πλαισίου που να είναι διαφανές, προστατευμένο και εύχρηστο. Η αξιοποίηση τεχνολογιών, όπως το blockchain, μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια. Επιπλέον, η ανάπτυξη μιας ψηφιακής δεοντολογίας είναι απαραίτητη για την οικοδόμηση αυτής της εμπιστοσύνης [WEF20a].

Επιπρόσθετα, η ψηφιοποίηση των δημόσιων διαδικασιών δεν δύναται να περιορισθεί αποκλειστικώς στην παροχή πληροφοριών ή υπηρεσιών, αλλά οφείλει να ενθαρρύνει την ενεργό και συμμετοχική εμπλοκή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η αξιοποίηση ψηφιακών εργαλείων, όπως οι διαδικτυακές πλατφόρμες διαβούλευσης, τα ηλεκτρονικά δημοψηφίσματα και οι μηχανισμοί

ψηφιακής ανάδρασης, δύναται να ενισχύσει τη λογοδοσία και να διαμορφώσει μια νέα, διαδραστική σχέση μεταξύ κράτους και πολιτών [UN22].

- Σύνδεση με την «Ψηφιακή Δεκαετία» της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση, διαμέσου της στρατηγικής «Ψηφιακή Πυξίδα 2030», έχει διατυπώσει ρητούς σκοπούς για την ψηφιακή αναμόρφωση της Ευρώπης. Για τις χώρες, όπως η Ελλάδα, η πραγμάτωση των ευρωπαϊκών δεικτών αποτελεί δεσμευτική υποχρέωση, αλλά και δυνατότητα [EC22]. Τα κύρια στηρίγματα της στρατηγικής εμπεριέχουν:

- Ψηφιακές Δεξιότητες: Πάνω από το 80% των πολιτών θα διαθέτει τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες μέχρι το 2030.
- Δημόσιες Υπηρεσίες: Να είναι διαθέσιμα διαδικτυακά το 100% των βασικών υπηρεσιών.
- Κυβερνοασφάλεια: Για τον δημόσιο τομέα να ενισχυθεί η αντοχή των συστημάτων πρόληψης κινδύνων.

Η Ελλάδα χρειάζεται να ευθυγραμμίσει το Εθνικό Πρόγραμμα Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 με αυτούς τους στόχους. Πρέπει να τους επεκτείνει μέχρι το 2030. Θα πρέπει να χρησιμοποιήσει την χρηματοδότηση από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Το διάστημα μέχρι το 2030 φέρει εξαιρετική σημασία για την πορεία της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Η χρήση των τεχνολογικών μέσων, η μεταρρύθμιση στη διοίκηση, η βελτίωση της προσβασιμότητας και η συμμετοχή των πολιτών είναι κρίσιμα στοιχεία για ένα σύγχρονο, διαφανές και αποδοτικό κράτος. Το ψηφιακό μέλλον της Ελλάδας συνδέεται στενά με την αποφασιστικότητα για αλλαγές, την επένδυση στις υποδομές και, πρωτίστως, με την ανθρώπινη διάσταση της ψηφιακής διοίκησης.

Η παρούσα εργασία ανέδειξε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί πλέον επιλογή, αλλά αναγκαία συνθήκη για τη λειτουργία μιας σύγχρονης, αποτελεσματικής και διαφανούς δημόσιας διοίκησης. Η ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου κατέδειξε ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση συνδέεται άρρηκτα με τις αρχές της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της συμμετοχής των πολιτών, ενώ προϋποθέτει την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και την καλλιέργεια οργανωτικών κουλτουρών που υπερβαίνουν τα παραδοσιακά διοικητικά πρότυπα.

Η μελέτη διεθνών παραδειγμάτων με έμφαση στις περιπτώσεις της Εσθονίας, της Φινλανδίας και της Δανίας ανέδειξε ότι η επιτυχία στον ψηφιακό μετασχηματισμό

δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τις τεχνολογικές υποδομές, αλλά κυρίως από τη μακροχρόνια στρατηγική, τη θεσμική συνέπεια και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης με τους πολίτες. Οι χώρες αυτές κατόρθωσαν να ενσωματώσουν την ψηφιακή λογική στον πυρήνα της δημόσιας διοίκησης, προσφέροντας υπηρεσίες αξιόπιστες, ασφαλείς και φιλικές προς τον χρήστη.

Η ελληνική περίπτωση αποτυπώνει μια περισσότερο σύνθετη εικόνα. Από τη μια πλευρά, έχουν καταγραφεί σημαντικές μεταρρυθμίσεις την τελευταία δεκαετία, με έμφαση στη βελτίωση της συνδεσιμότητας και στην ανάπτυξη βασικών ψηφιακών υπηρεσιών. Από την άλλη, οι χαμηλές επιδόσεις στους δείκτες DESI, *eGovernment Benchmark* και OECD Digital Government Index αναδεικνύουν επίμονες αδυναμίες, κυρίως σε σχέση με το ανθρώπινο κεφάλαιο, τη διαλειτουργικότητα, την αξιοποίηση δεδομένων στη λήψη αποφάσεων και τη θεσμική ενσωμάτωση της ψηφιακής διάστασης στη δημόσια διοίκηση.

Η συγκριτική ανάλυση με τη Φινλανδία και την Εσθονία καταδεικνύει ότι το ελληνικό έλλειμμα δεν αφορά μόνο την τεχνολογική βάση, αλλά και το θεσμικό και οργανωτικό υπόβαθρο. Συνεπώς, η μελλοντική πρόοδος απαιτεί μια ολιστική στρατηγική, που θα συνδυάζει επενδύσεις σε υποδομές με βαθύτερες θεσμικές μεταρρυθμίσεις, ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων, καλλιέργεια κουλτούρας διαφάνειας και συμμετοχής, καθώς και την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών.

Συνολικά, η εργασία καταδεικνύει ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο: έχει ξεπεράσει την περίοδο έντονης ψηφιακής υστέρησης, αλλά δεν έχει ακόμη προσεγγίσει το επίπεδο ωριμότητας των ευρωπαϊκών πρωτοπόρων. Η πρόκληση για τα επόμενα χρόνια έγκειται στην υιοθέτηση μιας συνεκτικής και μακροπρόθεσμης στρατηγικής ψηφιακής διακυβέρνησης, που θα εδράζεται σε μετρήσιμα αποτελέσματα, θεσμική συνέχεια και ενεργή κοινωνική συμμετοχή. Μόνο μέσα από αυτήν την ολιστική προσέγγιση μπορεί η ψηφιακή μετάβαση να αποτελέσει μοχλό διοικητικού εκσυγχρονισμού, βιώσιμης ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- [Βού14] Α. Βούλγαρης. *Διοίκηση και Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα, Εκδόσεις Σάκκουλα, 2014.
- [Ekd25] *Πρόγραμμα Σπουδών 30ης Εκπαιδευτικής Σειράς «Γεώργιος Κοντογεώργης»*. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης Διαθέσιμο στο παρακάτω www.ekdd.gr/i-sxoliesdda/σπουδές/πρόγραμμα-σπουδών (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Esi21] ΕΣΗΔΗΣ. *Στατιστικά στοιχεία Δημόσιων Συμβάσεων*. 2021. Διαθέσιμο στο: <https://portal.eprocurement.gov.gr/webcenter/portal/TestPortal/statistics2> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [ESA23] ΕΣΑμεΑ. *Έκθεση Περιόδου Ιανουάριος-Σεπτέμβριος 2023 (Παρατηρητήριο Θεμάτων Αναπηρίας)*. Αθήνα, ΕΣΑμεΑ, 2023.
- [Ekt25] Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. *Βασικοί δείκτες έρευνας και ανάπτυξης για δαπάνες και προσωπικό το 2023 στην Ελλάδα*. Αθήνα, ΕΚΤ, 2025.
- [IDI21] ΗΔΙΚΑ Α.Ε. *Μηνιαίες εκθέσεις ηλεκτρονικής συνταγογράφησης - Έτος 2021*, Αθήνα, ΗΔΙΚΑ Α.Ε., 2021
- [IDI22] ΗΔΙΚΑ Α.Ε. *Μηνιαίες αναφορές έτους 2022 (Έκθεση Ψηφιακών Υπηρεσιών)* Αθήνα, ΗΔΙΚΑ Α.Ε., 2022.
- [MAN10] Α. Μανιτάκης. *Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα: Σάκκουλας, 2010.
- [KED23] Κέντρο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΚΕΔ). *Πλατφόρμα Διαόγεια - Σύστημα Αναρτήσεων Δημοσίων Φορέων 2023*.
- [KTM22] Ελληνικό Κτηματολόγιο (Ν.Π.Δ.Δ.). *Έκθεση Πεπραγμένων 2022*. Αθήνα 2022.
- [Kot13] Μ. Κοτσιώλης, *Η ιστορία της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα*. Αθήνα: Παπαζήσης 2013.
- [Pap12] Παπαδημητρίου, Α. (2012). *Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και οι Μεταρρυθμίσεις της*. Αθήνα: Σάκκουλας, 2012
- [HEL19] Βουλή των Ελλήνων. *Σύνταγμα της Ελλάδας*, Αθήνα, 2019.
- [VAC21] Εθνική Επιτροπή Εμβολιασμών. *Εθνικό Σχέδιο Εμβολιαστικής Κάλυψης COVID-19, 2021* Διαθέσιμο στο <https://emvolio.gov.gr> (Προσπέλαση

26/9/2025)

- [ERG23] Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. *Εργάνη II: Ανασχεδιασμός του πληροφοριακού συστήματος Εργάνη*, 2023 Διαθέσιμο στο https://digitalstrategy.gov.gr/project/ergani_ii (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [ERG22] Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. *Ετήσια έκθεση 2022 – Σύστημα ΕΡΓΑΝΗ II 2022*.
- [Υρε14] Υπουργείο Εσωτερικών. *Εγχειρίδιο λειτουργίας του Εθνικού Δημοτολογίου*, 2014
- [LAW19] Υπουργείο Εσωτερικών. Νόμος 4622/2019: Επιτελικό Κράτος. ΦΕΚ Α' 133, 2019.
- [Υρε24] Υπουργείο Εσωτερικών. *Δομή και λειτουργία της τοπικής και περιφερειακής δημοκρατίας: Ελλάδα 2024*.
- [Υρε22] Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας. *Μνημόνιο συνεργασίας για την Ευρωπαϊκή Αποστολή "100 Κλιματικά Ουδέτερες και Έξυπνες Πόλεις έως το 2030"* 2022 Διαθέσιμο στο <https://ypen.gov.gr/mnimonio-synergasias-gia-tin-evropaiki-apostoli-100-klimatika-oudeteres-poleis-mechri-to-2030/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Pai21] Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων. *Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο – Ψηφιακές Υπηρεσίες και Υποδομές*. 2021 Διαθέσιμο στο <https://www.sch.gr/services/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Psi20] Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*. 2020 Διαθέσιμο στο <https://minded.gov.gr> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Psi21] Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. *Ελλάδα 2.0 – Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας* 2021 Διαθέσιμο στο <https://greece20.gov.gr> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Psi21] Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. *Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*. 2021 Αθήνα. Διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Psi21b] Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. *Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2020–2025*. 2021 <https://digitalstrategy.gov.gr> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Psi22] Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. *Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών – Μίτος*. 2022 Διαθέσιμο στο mitos.gov.gr/index.php (Προσπέλαση 26/9/2025)

- [DAC23] Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών (*Digital Academy for Citizens*). 2023 Διαθέσιμο στο <https://digitalacademy.gov.gr> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Aad25a] ΑΑΔΕ, myAADE- Κεντρική Πύλη Υπηρεσιών 2025 <https://www1.aade.gr/aadeapps3/myaade/#!/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [BN25] BusinessNews.gr.Ψηφιακός μετασχηματισμός σε βασικούς τομείς που επηρεάζουν τη ζωή των πολιτών - Παπαστεργίου. Διαθέσιμο στο <https://www.businessnews.gr/prosopa/item/307723-papastergiou-psifiakos-metaximatismos-se-vasikoys-tomeis-pou-epireazoun-ti-zoi-ton-politon> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Psi25a] Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Παρατηρητήριο Ψηφιακών Ικανοτήτων. Διαθέσιμο στο https://digitalstrategy.gov.gr/project/paratiritirio_psifiakon_ikanotiton (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Psi25b] Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ergani II - Ψηφιακό Έργο Μετασχηματισμού. Διαθέσιμο στο https://digitalstrategy.gov.gr/project/ergani_ii (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Gov25a] gov.gr. Κεντρική Πύλη Ελληνικού Δημοσίου. Διαθέσιμο στο <https://www.gov.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Gov25b] gov.gr. Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση - Υπηρεσίες Υγείας. Διαθέσιμο στο https://www.gov.gr/ipiresies/ugeia-kai-pronoia/epaggelmaties_ugeias/elektronike-suntagographese (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Gen25a] Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων. myKEPlive - Εξυπηρέτηση πολιτών εξ αποστάσεως. Διαθέσιμο στο https://www.gsis.gr/polites_epiheiriseis/stoiheia-politon-kai-ex-apostaseos-exypiretisi/mykeplive (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [EFKA25] e-ΕΦΚΑ. Επίσημη Ιστοσελίδα e-ΕΦΚΑ. Διαθέσιμο στο <https://www.efka.gov.gr/el> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Nat25] National Vaccination Program. Πλατφόρμα Εμβολιασμού COVID-19. Διαθέσιμο στο <https://emvolio.gov.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [ERMIS25] Κυπριακή Δημοκρατία. ERMIS - Government Portal. Διαθέσιμο στο <https://ermis.anad.org.cy/#/front> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Idi25] ΗΔΙΚΑ Α.Ε. Επίσημη Ιστοσελίδα ΗΔΙΚΑ. Διαθέσιμο στο <https://www.idika.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)

- [EII25] Ελληνικό Κτηματολόγιο. Επίσημη Ιστοσελίδα Ελληνικού Κτηματολογίου. Διαθέσιμο στο <https://www.ktimatologio.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Gen25] Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων. myLOGIN - Υπηρεσία Πιστοποίησης. Διαθέσιμο στο <https://gsis.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Mye25] myErgani. Είσοδος Χρήστη – Σύστημα ΕΡΓΑΝΗ. Διαθέσιμο στο myergani.gov.gr (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Myh25] myHealth.gov.gr. Ψηφιακές Υπηρεσίες Υγείας. Διαθέσιμο στο <https://myhealth.gov.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Aad5a] ΑΑΔΕ. myPROPERTY - Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες Ακινήτων. Διαθέσιμο στο <https://myproperty.aade.gov.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Esi25] ΕΣΗΔΗΣ. Κεντρική Πύλη Δημοσίων Συμβάσεων. Διαθέσιμο στο <https://portal.eprocurement.gov.gr/webcenter/portal/TestPortal> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [SCH25] Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο. Επίσημη Ιστοσελίδα ΠΣΔ. Διαθέσιμο στο <https://www.sch.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Pai25] Υπουργείο Παιδείας. ΟΠΣΥΔ - Διαχείριση Προσωπικού Εκπαιδευτικών. Διαθέσιμο στο <https://opsyd.sch.gr/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [TAX25] TaxHeaven. ΑΑΔΕ - Ετήσια στατιστικά δελτία εισοδήματος 2022. Διαθέσιμο στο <https://www.taxheaven.gr/news/67356/aade-ethsia-statistika-deltia-eisodhmatos-for-etoys-2022> (Προσπέλαση 26/9/2025)

Ξένη Βιβλιογραφία:

- [ADG21] Agency for Digital Government. *MitID - The Future Digital ID*. 2021 <https://en.digst.dk> (Προσπέλαση 20/6/2025)
- [AMA23] AMA. *Agência para a Modernização Administrativa*. 2023 Διαθέσιμο από <https://www.ama.gov.pt> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [BJH12] Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Hansen, D. The impact of policies on government social media usage: Issues, challenges, and recommendations. *Government Information Quarterly*, 29(1), 30-40, 2012
- [BOV07] Bovens, M. Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual

- Framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468, 2007
- [BCB14] Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. *Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management*. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456, 2014
- [CVP17] Carretero, S., Vuorikari, R., & Punie, Y. *The Digital Competence Framework for Citizens (DigComp 2.1): The European Digital Competence Framework*. European Commission, Joint Research Centre, 2017
- [CEU25] Council of the European Union. (n.d.). *EU Digital COVID Certificate (2025)* 2025 Διαθέσιμο στο <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/coronavirus-pandemic/eu-digital-covid-certificate/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [DB12] Davies, T., & Bawa, Z. *The promises and perils of open government data (OGD)*. *Journal of Community Informatics*, 8(2), 2012
- [DIG23] Digital and Population Data Services Agency. (2023). *Suomi.fi Services*. 2023 Διαθέσιμο στο <https://www.suomi.fi/organization/digital-and-population-data-services-agency/d06969b2-342b-4063-bfc8-6372e2545d81> (Προσπέλαση 20/6/2025)
- [DIG22] Digitaliseringsstyrelsen. *Agency for Digital Government – Denmark*. 2022 Διαθέσιμο στο <https://digst.dk> (Προσπέλαση 20/6/2025)
- [DHT22] Dreisiebner, G., Heinemann, S., & Thurm, J. Digital Public Services in Estonia: Blueprint for Europe? *European Journal of ePractice*, 28(1), 56–70, 2022
- [DMB+06] Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. *Digital Era Governance*. Oxford University Press, 2006
- [Eur25] European Union Agency for Cybersecurity. *ENISA sectorial threat landscape – public administration*. ENISA, 2025
- [EBC21a] E-Estonia Briefing Centre. *X-Road in Finland*. 2021 Διαθέσιμο στο <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/> (Προσπέλαση 21/6/2025)
- [EBC21b] E-Estonia. *X-Road – The Backbone of e-Estonia*. 2021 Διαθέσιμο στο <https://e-estonia.com> (Προσπέλαση 21/6/2025)
- [ECA23] European Court of Auditors. *E-government in the EU: Improving the effectiveness of digital public services (Special Report No. 20/2023)*. Publications Office of the European Union, 2023

- [EC17a] European Commission. *European Interoperability Framework – Implementation Strategy*, 2017
- [EC17b] European Commission. *EU-wide digital once-only principle for citizens and businesses: Policy options and their impacts (Final report)*. Publications Office of the European Union, 2017
- [EC20] European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI) 2020*. Publications Office of the European Union, 2020
- [EC21a] European Commission. *2030 Digital Compass: The European Way for the Digital Decade*, 2021 Διαθέσιμο στο <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021DC0118> (Προσπέλαση 21/6/2025)
- [EC21b] European Commission. *Public Administration Characteristics and Performance in EU28: Country Profile Greece*. Brussels, 2021
- [EC22a] European Commission. *Artificial Intelligence in the public sector: Opportunities and Challenges*, 2022 <https://publications.jrc.ec.europa.eu> (Προσπέλαση 21/6/2025)
- [JRC22] European Commission, Joint Research Centre. *DigComp 2.2: The digital competence framework for citizens*. Publications Office of the European Union, 2022
- [EC22b] European Commission. *Denmark – National Strategy for Digitalisation 2022-2026*. Digital Skills and Jobs Platform, 2022
- [EC22c] European Commission *Digital Decade Policy Programme 2030*. European Commission, 2022
- [EC22d] European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI)*. European Commission, 2022
- [EC22e] European Commission. *Digital Public Administration Factsheets 2022: Greece*. 2022 Διαθέσιμο στο <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (Προσπέλαση 21/6/2025)
- [EC22f] European Commission. *Digital Public Administration Factsheets 2022 – Estonia, Finland, Denmark*. Brussels, 2022
- [EC22g] European Commission. *Digital Decade: digital targets for 2030*. Brussels: EU Publications, 2022

- [EC22h] European Commission. *Digital Decade Policy Programme 2030*. 2022 Διαθέσιμο στο <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade> (Προσπέλαση 21/6/2025)
- [EC23a] European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI) – Greece*. 2023 Διαθέσιμο στο <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-greece> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [EC23b] European Commission. *DESI Indicators Database*. 2023 Διαθέσιμο στο <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [EC23c] European Commission. *eGovernment Benchmark 2023: Denmark Country Report*. 2023 Διαθέσιμο στο <https://digital-strategy.ec.europa.eu> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [EC23d] European Commission. *Digital Skills and Jobs Platform*. 2023 Διαθέσιμο στο <https://digital-skills-jobs.europa.eu> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [EC25] European Commission. *Greece 2025 Digital Decade Country Report*. Διαθέσιμο στο <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/greece-2025-digital-decade-country-report>
- [EDF21] European Disability Forum. *Accessibility in the EU: Progress and challenges*. European Disability Forum, 2021
- [EDF24] European Disability Forum. *Greece: Digital Skills, Accommodation and Technological Accessibility for Persons with Disabilities – Accessible DATA Project*. European Disability Forum, 2024
- [Eur24] European Data Protection Board. *Opinion 28/2024 on the processing of personal data in the context of AI models*. European Data Protection Board. 2024 Διαθέσιμο στο <https://edpb.europa.eu> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [EIPA24] European Institute of Public Administration. *Strategies and instruments to develop talent for the twin transition in the public sector (EPSA Briefing)*. European Institute of Public Administration, 2024
- [Eur24] Eurostat. *Individuals who used a website or app of a public authority in the last 12 months 2024* Διαθέσιμο στο <https://ec.europa.eu/eurostat> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [EUPAN22] European Public Administration Network. *The EUPAN handbook:*

Updated version, 2022

- [FP15] Featherstone, K. & Papadimitriou, D. *Prime Ministers in Greece: The Paradox of Power*. Oxford University Press, 2015
- [FUN06] Fung, A. Varieties of Participation in Complex Governance. *Public Administration Review*, 66, 66–75, 2006
- [KEPE17] Greek Economy (KEPE), Issue 37, Digitisation patterns of the Greek economy and society, 2017.
- [GOI25] Government of Ireland, Department of Public Expenditure, Infrastructure, Public Service Reform and Digitalisation. *Better Public Services article: The Civil Service Capability Framework*. Government of Ireland, 2025
- [HC01] Hammer, M., & Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. HarperBusiness, 2001
- [HOO91] Hood, C. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19, 1991
- [HEA06] Heald, D. Transparency as an Instrumental Value. In Hood, C., & Heald, D. (Eds.), *Transparency: The Key to Better Governance?* (pp. 59–73). Oxford University Press, 2006
- [JCZ12] Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management*, 29(4), 258–268, 2012
- [GOV24] gov.gr. Στατιστικά – Νέες Υπηρεσίες 2024 Διαθέσιμο στο <https://www.gov.gr/updates/statistics> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [KAN22] Kanta Services. *Kanta.fi – Personal Health Records in Finland*, 2022 Διαθέσιμο στο <https://www.kanta.fi> (Προσπέλαση 21/6/2025)
- [KM19] Kattel, R., & Mergel, I. Estonia’s Digital Transformation: Mission Mystique and the Hidden Obstacles. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 12(2), 23–45, 2019
- [KAL12] Kalvet, T. Innovation: A Factor Explaining E-Government Success in Estonia. *Electronic Government*, 9(2), 142–157, 2012
- [KIT14] Kitchin, R. *The Data Revolution: Big Data, Open Data, Data Infrastructures and Their Consequences*. London: Sage, 2014
- [KS18] Kontolaimou, A., Skintzi, G. Digitisation patterns of the Greek

-
- economy and society. Issue 37, 2018, pp. 41-48, 2018
- [LGP24] Lotsis S., Georgousis I., Papakostas G., A. "Big Data as a reform opportunity for public sector and real economy: The case of Greece", 2024
- [MN17] Margetts, H., Naumann, A. Government as a platform: What can Estonia show the world? Oxford Internet Institute, 2017
- [MEH19] Oxford Internet Institute. Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. *Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews*. Government Information Quarterly, 36(4), 101385, 2019
- [Mic14] Mickoleit, A. *Social Media Use by Governments: A Policy Primer to Discuss Trends, Identify Policy Opportunities and Guide Decision Makers*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 26, 2014
- [MFF22] Ministry of Finance Finland. *Public Sector ICT Strategy*. 2022, Διαθέσιμο στο <https://vm.fi/en/digitalisation> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Oec09] OECD. *Rethinking e-Government Services: User-Centred Approaches*. Paris: OECD Publishing, 2009
- [Oec12] OECD Greece: Review of the Central Administration (Greek version) OECD Publishing, 2012
- [Oec15a] OECD. (2015). *Government at a Glance 2015*. OECD Publishing
- [Oec15b] OECD. (2015). *OECD Public Governance Reviews: Estonia and Finland – Fostering Strategic Capacity across Governments and Digital Services across Borders*. OECD Publishing.
- [Oec15c] OECD (2015). *Public Governance Review: Greece and the Government at a Glance*. OECD Publishing.
- [Oec16] OECD. (2016). *Digital Government in Chile: Strengthening the Institutional and Governance Framework*. OECD Digital Government Studies.
- [Oec18a] OECD (2018). *OECD Regulatory Policy Outlook 2018* OECD Publishing.
- [Oec18b] OECD. (2018). *Open Government Data Report: Enhancing Policy Maturity for Sustainable Impact*. Paris: OECD Publishing.
- [Oec19] OECD (2019). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Digital Government Studies.

- [Oec20a] OECD. (2020). *Digital Government Index: 2019 results*. OECD Public Governance Policy Papers, No. 03. OECD Publishing
- [Oec20b] OECD (2020). *Seizing the productive potential of digital change in Estonia*. OECD Publishing
- [Oec21a] OECD. (2021). *Public sector innovation scan of Denmark*. OECD Observatory of Public Sector Innovation. OECD Publishing.
- [Oec21b] OECD. (2021). *The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector*. OECD Publishing.
- [OKF21] Open Knowledge Foundation. (2021). *Global Open Data Index*. Retrieved from <https://index.okfn.org/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [Oec22a] OECD. (2022). *Digital Transformation Project in Greece's Public Sector Governance, Procurement and Implementation*. OECD Publishing.
- [Oec22b] OECD (2022). *Strengthening the Governance of Skills Systems Paris*: OECD Publishing.
- [Oec23a] OECD. (2023). *Digital Government Review of Latin America and the Caribbean: Building Inclusive and Responsive Public Services*. OECD Publishing.
- [Oec23b] OECD. (2023). *Digital Government Index 2022: Methodology and Key Findings*. OECD Publishing.
- [Oec23c] OECD (2023) *Economic Surveys: Greece 2023* OECD Publishing.
- [Oec23d] OECD (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Resilient and Transformative Public Service*. OECD Publishing.
- [Oec25] OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. Paris: OECD Publishing.
- [ODC15] Open Data Charter. *International Open Data Charter: Principles*, 2015
- [OSB06] Osborne, S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387, 2006
- [Gdp16] Regulation (EU) 2016/679 – *General Data Protection Regulation (GDPR)*, 2016
- [RIA23] RIA – Estonian Information System Authority. 2023, Διαθέσιμο στο <https://www.ria.ee/en> (Προσπέλαση 26/9/2025)

-
- [SIT24] Sitra, *Citizens' Initiatives in Finland and Estonia: The journey so far*, 2024
- [UBA13] Ubaldi, B. *Open Government Data: Towards Empirical Analysis of Open Government Data Initiatives*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 22, 2013
- [UN22] United Nations, *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: United Nations Publications, 2022
- [UN20] United Nations, *E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2020
- [Und97] UNDP, *Governance for Sustainable Human Development*. United Nations Development Programme, 1997
- [Und24] UNDP. *A Shared Vision for Digital Technology and Governance: The Role of Governance in Ensuring Digital Technologies Contribute to Development and Mitigate Risk*, 2024
- [VV09] Verdegem, P., & Verleye, G. *User-centered e-government in practice: A comprehensive model for measuring user satisfaction*. *Government Information Quarterly*, 26(3), 487–497, 2009
- [W3C18] W3C. *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1*. 2018 Διαθέσιμο στο <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> Προσπέλαση 26/9/2025)
- [WEB78] Weber, M. *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (G. Roth & C. Wittich, Eds.). Berkeley: University of California Press, 1978
- [WB22] World Bank. *GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation*. Washington, DC: World Bank Group 2022
- [WB23] World Bank. *Green Digital Transformation: How to Sustainably Close the Digital Divide and Harness Digital Tools for Climate Action*. Washington 2023
- [W3C18] W3C (World Wide Web Consortium). *Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.1*. 2018 Διαθέσιμο στο <https://www.w3.org/TR/WCAG21/> (Προσπέλαση 26/9/2025)
- [WEF20a] World Economic Forum. *Exploring Blockchain Technology for Government Transparency: Blockchain- Based Public Procurement to Reduce Corruption 2020*
- [WEF20b] World Economic Forum. *Digital Transformation: Powering the Great*
-

Reset. 2020 Διαθέσιμο στο <https://www.weforum.org> (Προσπέλαση 26/9/2025)