



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Τίτλος Εργασίας**

**“Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ - Ο  
ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΕΠ ΣΤΗ ΝΕΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ”**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή : Βαρβατσούλης Νικόλαος (Α.Μ.: 1904 ΔΜ)**

**Επιβλέπων καθηγητής: κος Ψυχάρης Ιωάννης**

**Αθήνα**

**Ιούνιος 2022**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA SCHOOL**

**DEPARTMENT BUSINESS ADMINISTRATION**

**TITLE OF POST GRADUATE PROGRAM (Msc/MBA)**

**Public administration – Public Management**

**TITLE**

**“The digital transformation of the State- The role og KEP in the new  
digital age.”**

**Student name and Surname: Barbatsoulis Nikolaos**

**Registration Number: DM1904**

**Superior name and Surname: Mr Cixaris Ioannis**

**Athens**

**June 2022**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"**

**Τίτλος Εργασίας**

**“Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ- Ο  
ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΚΕΠ ΣΤΗ ΝΕΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ”**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική  
Επιτροπή:

<b>A/a</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	ΨΥΧΑΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ		
2	ΝΤΑΝΟΣ ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ		
3	ΑΣΩΝΙΤΟΥ ΣΟΦΙΑ		

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Βαρβατσούλης Νικόλαος του Δημητρίου με αριθμό μητρώου ΔΜ1904 φοιτητής Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “ Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζερ” του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών

Νικόλαος Βαρβατσούλης

*Αφιερώνω την συγκεκριμένη εργασία στην αγαπημένη μου σύζυγο,  
Πολυξένη, για την υπομονή της και την ηθική και συναισθηματική συμπαράσταση  
που μου παρείχε καθ' όλο το χρονικό διάστημα που απαιτήθηκε για την εκπόνηση της*

## **Ευχαριστίες**

*Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά ορισμένους ανθρώπους, στους οποίους είμαι ευγνώμων για την βοήθεια, την στήριξη και τις συμβουλές τους.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της εργασίας μου, Κον Ιωάννη Ψυχάρη για τις καίριες παρεμβάσεις του και τις πολύτιμες συμβουλές του, καθώς και τους συναδέλφους που συμμετείχαν στο ερευνητικό σκέλος της εργασίας μου για την καθοριστική συμβολή τους.*

Πίνακας περιεχομένων

<b>ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	4
Ευχαριστίες .....	6
Περίληψη.....	9
Abstract .....	11
Εισαγωγή.....	12
<b>Κεφάλαιο 1: Ορισμοί</b> .....	15
1.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός .....	15
1.2 Τεχνολογίες Ψηφιακού Μετασχηματισμού .....	16
1.3 Μορφές Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	17
<b>Κεφάλαιο 2: Ψηφιακός Μετασχηματισμός σε Ελλάδα και Ευρώπη</b> .....	21
2.1 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ευρώπη .....	21
2.2 Στρατηγικές, πρωτοβουλίες και δράσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο.....	22
2.3 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα .....	24
2.3.1 Οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις σε εθνικό επίπεδο .....	25
2.3.2 Στρατηγικές, πρωτοβουλίες και δράσεις σε εθνικό επίπεδο .....	26
<b>Κεφάλαιο 3: Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα</b> .....	29
3.1 Βασικοί στόχοι του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	32
<b>Κεφάλαιο 4: Πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα</b> .....	35
4.1 Αναγκαιότητα για ηλεκτρονικές δεξιότητες των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης..	36
4.2 Πλατφόρμες Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης των πολιτών .....	39
4.3 Εφαρμογή της ηλεκτρονικής υπογραφής .....	45
<b>Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία έρευνας</b> .....	47
5.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις.....	47
5.2 Μέθοδος έρευνας .....	48
5.3 Ερευνητική Διαδικασία.....	49
5.4 Πληθυσμός-στόχος / Δείγμα έρευνας .....	50
5.5 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων .....	50
5.6 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της έρευνας .....	51
5.7 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων.....	52
5.8 Περιορισμοί έρευνας .....	52
<b>Κεφάλαιο 6 :Αποτελέσματα έρευνας</b> .....	53

<b>6.1 Αποτελέσματα Δημογραφικών Δεδομένων .....</b>	<b>53</b>
<b>Συμπεράσματα – Συζήτηση .....</b>	<b>63</b>
<b>Βιβλιογραφικές αναφορές .....</b>	<b>65</b>
<b>Ελληνική Βιβλιογραφία .....</b>	<b>65</b>
<b>Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....</b>	<b>66</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Ερωτηματολόγιο).....</b>	<b>68</b>
<b>Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία .....</b>	<b>68</b>
<b>ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΑΣΙΑ.....</b>	<b>69</b>
<b>ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....</b>	<b>70</b>



## Περίληψη

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εταιρειών και οργανισμών αποτελεί προϋπόθεση για την ταχεία τεχνολογική ανάπτυξη και την είσοδο με νέες τεχνολογίες σε όλους τους τομείς της κοινωνίας μας. Τα πλεονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού στις παροχές και τα μοντέλα λειτουργίας εταιρειών είναι διπλά, καθώς παρέχουν ευκαιρίες βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, ενώ ενισχύουν τις σχέσεις με πελάτες και αποδέκτες προϊόντων και υπηρεσιών. Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται εξίσου απαραίτητος στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα, με κύριο σκοπό την βοήθεια των πολιτών. Επιπλέον, στις μέρες μας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης προχωρά και τελικά διεισδύει σε όλα τα επίπεδα και οι πολίτες έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν πιο άμεσες και αποτελεσματικές υπηρεσίες. Βεβαίως, το κλειδί για την επιτυχία αυτής της νέας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και οι δημόσιες υπηρεσίες που καλούνται να εργαστούν κάτω από νέα δεδομένα και νέες συνθήκες.

Μέσα από την παρούσα εργασία που βασίζεται σε ποσοτική έρευνα, προσπάθησα να διερευνήσω τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων του τμήματος δημόσιας διοίκησης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων έρευνας και συλλέχθηκαν στατιστικά στοιχεία για τις απόψεις των εργαζομένων. Το δείγμα των υποκειμένων της έρευνας ήταν 72 υπάλληλοι των Κέντρων Εξυπηρέτησης των Πολιτών του Δήμου Αθηναίων, οι οποίοι μετά από ειδοποίηση και άδεια της Διεύθυνσης των ΚΕΠ, τους μοιράστηκαν ερωτηματολόγια για τη συμπλήρωση της έρευνας. Η μελέτη διήρκεσε από τα μέσα Μαρτίου έως τα μέσα Μαΐου και παράλληλα χρησιμοποιήθηκε λογισμικό SPSS 16.0 για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι γενικά οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ έχουν θετική στάση και άποψη για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους και της δημόσιας διοίκησης, ενώ πιστεύουν ότι ο εκσυγχρονισμός των νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών μπορεί να βελτιώσει και να κάνει ποιο αποτελεσματικό τον δημόσιο τομέα. Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη για εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Το προσωπικό πρέπει να εκπαιδεύεται στη χρήση των νέων τεχνολογιών, διότι η έλλειψη γνώσης στη χρήση τους θα εμποδίσει τη συνολική επίτευξη του εκσυγχρονισμού.

Λέξεις κλειδιά: ψηφιακός μετασχηματισμός, Δημόσια Διοίκηση, ποσοτική έρευνα, Κέντρα  
Εξυπηρέτησης Πολιτών, ερωτηματολόγιο, απόψεις, αντιλήψεις

## **Abstract**

The digital transformation of businesses and organizations is a requirement created by the rapid technological development and the introduction of new technologies in various sectors of society. The benefits of digital transformation in the processes and operating models of companies and organizations are twofold, as they provide the opportunity to improve efficiency and effectiveness, while strengthening relationships with customers and recipients of products and services. However, digital transformation is seen as equally necessary in the private and public sectors, with the main objective of providing services to citizens and meeting their needs. For this reason, in recent years the digital transformation of public administration at all levels has been promoted and finally landed and citizens are able to receive more direct and efficient services. Of course, a key factor for the success of this new business is the human resources of the organization and public services, they are required to work under new data and new conditions, while they must continue to train and educate employees on the development of new technologies Digital services adopt a positive attitude. Through this paper based on quantitative research, I tried to explore the attitudes and opinions of the employees of the public administration department on the digital transformation of the country. The survey was conducted using quantitative research methods and statistics were collected on the views of employees. The sample of the subjects of the survey was 72 employees of the Citizen Service Centre of the Municipality of Athens, who, after notification and permission of the KEP Authority, were given questionnaires to complete the survey. The study lasted from mid-March to mid-May and SPSS 16.0 software was used to analyze the data collected. The results of the survey show that overall, employees at the CCPs have a positive attitude and view on the digital transformation of the state and public administration, while they believe that the modernization of new technologies and services can make the public sector more efficient and effective. However, there is a need for public administration; staff is trained and educated in the use of new technologies, because a lack of knowledge in the use of new technologies will hinder the overall success of modernization.

**Keywords:** digital transformation, Public Administration, quantitative research, Citizens' Service Centers, questionnaire, views, perceptions

## Εισαγωγή

Η επιστήμη και η τεχνολογία αναπτύσσονται επίσης ραγδαία και η συνεχής ανάπτυξη και εξέλιξη της σύγχρονης κοινωνίας ως δυναμικού περιβάλλοντος που συνεχώς αλλάζει και προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που εμφανίζονται κάθε φορά, διαμορφώνει νέα δεδομένα για τη λειτουργία οργανισμών και εταιρειών, ενώ παράλληλα προωθεί τον εκσυγχρονισμό του επιπέδου τους ευρύτερα. Αυτό το νέο τεχνολογικό περιβάλλον βασίζεται στη χρήση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών, σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς που διαμορφώνουν την κοινωνία της πληροφορίας και την οικονομία της γνώσης. (Καλογήρου κ.ά., 2015). Αυτή η επιρροή της τεχνολογίας που δεν επηρεάζει μόνο εταιρείες και οργανισμούς, ονομάζεται εκσυγχρονισμός και ακολουθεί το τεχνολογικό πνεύμα των καιρών. Ομοίως, πρέπει να αναδιοργανωθεί ο δημόσιος τομέας, του οποίου ο σκοπός και η ύπαρξη είναι να παρέχει στους πολίτες αποτελεσματικές και άμεσες υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, καλούμε τη δημόσια διοίκηση να διαδραματίσει διττό ρόλο, αφενός να δημιουργήσει κατάλληλες συνθήκες για τη χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών, αφετέρου να εκσυγχρονιστεί και να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα και να προωθήσει τον βασικό ψηφιακό μετασχηματισμό. Το κράτος και οι συνολικές του λειτουργίες.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της ελληνικής χώρας είναι πλέον πραγματικότητα, γιατί οι πιο πολλές υπηρεσίες εξυπηρέτησης του πολίτη επιτυγχάνονται και πραγματοποιούνται από τις νέες τεχνολογίες και την ψηφιοποίηση της εργασίας και των δράσεων. Όμως, το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται στις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης παίζει σημαντικό ρόλο στη χρήση αυτών των νέων δεδομένων. Είναι απαραίτητο να ενσωματωθεί αυτός ο νέος τρόπος εργασίας καθώς και οι λειτουργίες του ώστε να εξυπηρετούνται αποτελεσματικά οι πολίτες. Οι απόψεις των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης είναι το κλειδί για τη συνολική επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού και βασικός παράγοντας είναι το επίπεδο εκπαίδευσης που λαμβάνουν προκειμένου βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Ως εκ τούτου, η παρούσα εργασία διερευνά τις απόψεις των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής χώρας. Το πρώτο κεφάλαιο αυτού του άρθρου εισάγει τον βασικό ορισμό του ψηφιακού μετασχηματισμού, την τεχνολογία ψηφιακού μετασχηματισμού και τις μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού. Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τις

μεθόδους ψηφιακού μετασχηματισμού που έχουν εφαρμοστεί στην Ευρώπη και τις συγκρίνει με τις ελληνικές μεθόδους μετασχηματισμού και το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 4, εισάγονται διάφορες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Στο επόμενο Κεφάλαιο 5, εισάγεται η ερευνητική μέθοδος που σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών του Δήμου Αθηναίων και στο Κεφάλαιο 6, εισάγονται τα αποτελέσματα της έρευνας με τη μορφή στατιστικών και περιγραφής. Τέλος, το Κεφάλαιο 7 της εργασίας εισάγει τα συμπεράσματα που επήλθαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και την ποσοτική μας έρευνα.

Πριν ξεκινήσουμε την κύρια συζήτηση για το θέμα μας, πιστεύουμε ότι είναι απαραίτητο να διευκρινίσουμε ορισμένους βασικούς ορισμούς που διατρέχουν ολόκληρη την εργασία. Αυτοί οι ορισμοί περιλαμβάνουν την έννοια του «ψηφιακού μετασχηματισμού» και την τεχνολογία ψηφιακού μετασχηματισμού.



# Κεφάλαιο 1: Ορισμοί

## 1.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Στην εποχή μας, καθώς η ψηφιακή τεχνολογία έχει εισέλθει σε διάφορους τομείς, οι μέθοδοι διαχείρισης των επιχειρήσεων έχουν υποστεί μεγάλες αλλαγές και εκσυγχρονισμό. Οι σημερινές εταιρείες πρέπει να προσαρμοστούν σε αυτές τις αλλαγές με διάφορους τρόπους και να τις ενσωματώσουν στις δραστηριότητές τους, ακολουθώντας το νέο ρυθμό και τις νέες διαδραστικές μεθόδους που απαιτεί η τεχνολογική ανάπτυξη. Ονομάζοντας δηλαδή «Ψηφιακό Μετασχηματισμό», εννοούμε κάθε τι που σχετίζεται με την εισαγωγή και χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και χαρακτηρίζεται από γρήγορες και καινοτόμες αλλαγές στις λειτουργίες οργανισμών και επιχειρήσεων. Στόχος αυτών των αλλαγών και καινοτομιών είναι η βελτίωση της απόδοσης και της αποδοτικότητας του οργανισμού για τους πελάτες και τους καταναλωτές, αυξάνοντας ταυτόχρονα την παραγωγικότητά τους ένεκα των διευκολύνσεων που παρέχουν. (Westerman et al., 2011, Fitzgerald et al.2013). Όμως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν παρέχει μόνο πλεονεκτήματα και βελτιώσεις απόδοσης για οργανισμούς και επιχειρήσεις, αλλά και για την κοινωνία συνολικά, επειδή οι βασικοί πολίτες τους συνεργάζονται και αλληλοεπιδρούν πλέον στον ψηφιακό κόσμο. Αυτή η άποψη είναι σύμφωνη με τον ορισμό του ψηφιακού μετασχηματισμού από τους (Stolterman and Fors, 2004), οι οποίοι πιστεύουν ότι ο «ψηφιακός μετασχηματισμός» συμβάλλει στον μετασχηματισμό και τον εκσυγχρονισμό στους διάφορους τομείς της ανθρώπινης ζωής και της κοινωνικής πραγματικότητας.

Ο Bruno Soares (IDC 2018) σημαντικό στέλεχος της International Data Corporation ,έναν παγκόσμιο πάροχο συμβουλευτικών υπηρεσιών και τεχνολογιών, αναλύει τον ψηφιακό μετασχηματισμό συσχετίζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό με διάφορα υπάρχοντα επιχειρηματικά μοντέλα. Ως εκ τούτου, ορίζει τον "ψηφιακό μετασχηματισμό" ως τη συνεχή διαδικασία προσαρμογής των εταιρειών ή της ηγεσία τους με σημαντικές αλλαγές στις αγορές και τους πελάτες τους, χρησιμοποιώντας ψηφιακές δεξιότητες για τη δημιουργία νέων και καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, προϊόντων και υπηρεσιών και συνδυάζοντας απρόσκοπτα ψηφιακές και φυσικές εμπειρίες επίσης ως επιχειρήσεις και πελάτες. Απολαύστε λοιπόν την εμπειρία βελτιώνοντας παράλληλα την επιχειρηματική και οργανωτική αποδοτικότητα.» Με βάση τον παραπάνω ορισμό, ακόμα κι αν κοιταχθεί από διαφορετική οπτική γωνία, μπορούμε να καταλάβουμε ότι ο πυρήνας του «ψηφιακού

μετασχηματισμού» έχει δύο βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- Ως έννοια και ως διαδικασία, ο «ψηφιακός μετασχηματισμός» δεν περιορίζεται στην οργάνωση και υλοποίηση επενδύσεων ψηφιακής τεχνολογίας, αλλά περιλαμβάνει και ολόκληρη την κοινωνία. Ο «Ψηφιακός Μετασχηματισμός» στοχεύει στη θεμελιώδη αναδιάρθρωση και ανακατεύθυνση των διαδικασιών και των λειτουργιών ενός οργανισμού, της συνολικής επιχειρηματικής κουλτούρας του και των διεργασιών και λειτουργιών που γενικά υπάρχουν μέσα στα άτομα για προσαρμογή στη νέα ψηφιακή τεχνολογία ως καινοτομία. (Westerman et al., 2011, Fitzgerald et al., 2013, Terrar, 2015 Soares, 2018).
- Σύμφωνα με την έρευνα των (Westerman et al., 2011) Οι τρεις πυλώνες του ψηφιακού μετασχηματισμού σχετίζονται με τη σχέση που δημιουργείται μεταξύ οργανισμών και πελατών, καθώς και με την εμπειρία που έχουν αποκτήσει. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα περιλαμβάνει την εμπειρία του πελάτη, τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό και το επιχειρηματικό μοντέλο που υιοθέτησαν.

## 1.2 Τεχνολογίες Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Μια τεχνολογική εξέλιξη που έχει ενσωματωθεί στον οργανισμό αλλά χρησιμοποιείται από όλους, ακόμα και σε προσωπικό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, οι τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού περιλαμβάνουν υπολογιστικό νέφος, ανοιχτά δεδομένα, μεγάλα δεδομένα με εξαιρετικά προηγμένες και προηγμένες τεχνολογίες ανάλυσης σε όλα τα επίπεδα, τεχνητή νοημοσύνη, μηχανική μάθηση και κινητικότητα (BSE, 2020). Αυτές οι νέες τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού εξελίσσονται συνεχώς για να ανταποκριθούν στις ανάγκες του ψηφιακού μετασχηματισμού, οδηγώντας σε τεράστιες αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά των πολιτών και των βιομηχανιών και βιομηχανιών τους και επηρεάζοντας και μεταμορφώνοντας σημαντικά αυτές τις αλλαγές. Οι τεχνολογίες ψηφιακού μετασχηματισμού είναι επίσης επιταχυντές της καινοτομίας και του μετασχηματισμού της αγοράς, καθώς στηρίζουν την καινοτομία και τον μετασχηματισμό της αγοράς. (ΣΕΒ, 2020).



Φυσικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιτυγχάνεται όχι μόνο με την εισαγωγή τεχνολογίας και καινοτομίας, αλλά και με ολιστική προσέγγιση και επανασχεδιασμό του τρόπου λειτουργίας της βιομηχανίας. Η υιοθέτηση και χρήση της τεχνολογίας επιταχύνει την εφαρμογή της. Η αλλαγή και η χρήση της τεχνολογίας, καθώς και οι νέες τεχνολογίες όπως τα γνωστικά συστήματα υπολογιστών και το Διαδίκτυο των πραγμάτων, λαμβάνουν χώρα επίσης στην κοινωνία, την οικονομία και την επιχειρηματικότητα.

### **1.3 Μορφές Ψηφιακού Μετασχηματισμού**

Το ίδιο πράγμα που πρέπει να διερευνηθεί είναι ο τρόπος με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός υλοποιείται και ενσωματώνεται μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή εξερευνήστε τη μορφή της ανάδυσης. Σύμφωνα με τους (Westman et al., 2011), καθώς και την έκθεση του περιοδικού (CLEVERISM 2015), οι μορφές ψηφιακού μετασχηματισμού διακρίνονται ως εξής:

#### **1. Μετασχηματισμός Εμπειρία Πελάτη**

Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός, η εμπειρία των πελατών από την αλληλεπίδραση με εταιρείες και οργανισμούς πρέπει να μεταμορφωθεί. Επομένως, τώρα, προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να τους παράσχουν μια ουσιαστική και παραγωγική εμπειρία, οι εταιρείες και οι οργανισμοί προσπαθούν να συστηματοποιήσουν την αγορά που στοχεύουν και να την κατανοήσουν καλύτερα. Σύμφωνα με το περιοδικό (CLEVERISM 2015), για την επίτευξη αυτού του στόχου χρησιμοποιούν:

2. Εξερευνούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να κατανοήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.
3. Προώθηση της επωνυμίας μέσω ψηφιακών μέσων.
4. Δημιουργία και προώθηση σύγχρονων και καινοτόμων διαδικτυακών κοινοτήτων, που επιδιώκουν να οικοδομήσουν σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες μέσω της επικοινωνίας και της αλληλεπίδρασης.

5. Προσπαθούν να βελτιώσουν την τεχνολογία επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με τους πελάτες

6. Δημιουργούν και παρέχουν υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες και επιθυμίες κάθε πελάτη ώστε να είναι πιο ικανοποιημένος

7. Η δημιουργία και προώθηση αυτοεξυπηρέτησης, ώστε οι πελάτες να μπορούν να ανταποκρίνονται πιο άμεσα στις ανάγκες τους

8. Η χρήση εφαρμογών για φορητές συσκευές στοχεύει στην άμεση και συχνή επαφή με τους

9. Μετασχηματισμός επιχειρησιακών διαδικασιών

Σύμφωνα με τους (McAfee and Welch 2013), για να μπορέσουν να μετασχηματίσουν τις διαδικασίες που ακολουθούν οι εταιρείες, είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν κάποιες διαδικασίες που σχετίζονται με τη λειτουργία και τη συνεργασία του οργανισμού, των πελατών και του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μπορούν αυτές οι διαδικασίες να διακριθούν ως εξής:

- **Ψηφιοποίηση διαδικασιών**

Όλα τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις και η αυτοματοποιημένη διαδικασία ψηφιοποίησης τους μπορεί να τους αποφέρει τεράστια οφέλη. Αυτά τα οφέλη μπορούν να φανούν στη διατήρηση των πόρων, επειδή οι βιομηχανίες και οι εταιρείες θα ξοδέψουν λιγότερα χρήματα για βασικές εργασίες, θα αυξήσουν την αποδοτικότητα, θα ολοκληρώσουν την εργασία πιο γρήγορα και θα βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγουν. Με αυτόν τον τρόπο, οι εταιρείες και οι οργανισμοί θα γίνουν πιο ευέλικτοι και πιο ικανοί να προσαρμοστούν στις αλλαγές στην αγορά-στόχο και το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας θα είναι σε θέση να χειριστεί πιο στρατηγικά ζητήματα (McAfee and Welch, 2013).

- **Ενίσχυση Δικτύωσης και διάγνωσης της γνώσης**

Μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, εργαζόμενοι εταιρειών και οργανισμών θα μπορούν να επικοινωνούν μαζί τους άμεσα και συνεχώς και ταυτόχρονα θα μπορούν να εργάζονται εξ αποστάσεως χωρίς να χρειάζεται να είναι παρόντες για να εργαστούν αυτοπροσώπως. Με αυτόν τον τρόπο, η φύση της εργασίας τους διαχωρίζεται από τον χώρο εργασίας και οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να έχουν ένα πιο ευέλικτο πρόγραμμα. Άλλες

τεχνολογίες, όπως η τηλεδιάσκεψη και τα εργαλεία κοινής χρήσης πόρων και αρχείων, παρέχουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, επειδή θα μπορούν να ανταλλάσσουν και να μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις μεταξύ τους. Οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν τεχνολογία ψηφιακού μετασχηματισμού θα αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να εφαρμόσουν τελικά έναν πλήρη ψηφιακό μετασχηματισμό στην εταιρεία και τον οργανισμό και ταυτόχρονα θα αφοσιωθούν στη χρήση της (McAfee and Welch, 2013).

- **Διαχείριση της απόδοσης**

Με την ψηφιακή τεχνολογία, οι οντότητες μπορούν να λαμβάνουν δεδομένα σχετικά με την απόδοσή τους και την ικανοποίηση των πελατών τους με διάφορους τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν τις γραμμές παραγωγής, τα τηλεφωνικά δίκτυα, τις υπηρεσίες και τη διανομή των προϊόντων τους. Και λάβετε δεδομένα για να αναλύσετε την απόδοσή του. Η ανάλυση και αξιολόγηση όλων αυτών των εργασιών στον οργανισμό μας δίνει την ευκαιρία να κατανοήσουμε καλύτερα τις ανάγκες των πελατών μας, τις δυνατότητες του ίδιου του οργανισμού και τα στοιχεία που θεωρούνται ότι απαιτούν τροποποίηση και μετασχηματισμό. Με αυτόν τον τρόπο, οι σχετικές αποφάσεις ηγεσίας και τα στρατηγικά σχέδια θα είναι πιο εστιασμένα και θα βασίζονται σε πραγματικές και απαραίτητες γνώσεις παρά σε υποθέσεις. (McAfee and Welch, 2013).

- **Μετασχηματισμός επιχειρηματικών μοντέλων**

Το επιχειρηματικό μοντέλο σχετίζεται με τον τρόπο που μέσα και έξω από τον οργανισμό, την αγορά και άλλους οργανισμούς, λαμβάνουν και διαδίδουν πληροφορίες (CLEVERISM, 2015). Οι διαδικασίες που σχετίζονται με το επιχειρηματικό μοντέλο μπορούν να διακριθούν ως εξής:

- **Μετασχηματισμός Προσφοράς**

Ο Μετασχηματισμός Προσφοράς αφορά τον τρόπο με τον οποίο οργανισμοί και επιχειρήσεις βρίσκουν τρόπους επικοινωνίας με τους καταναλωτές και επικοινωνίας των υπηρεσιών και των προϊόντων που θέλουν να διανείμουν. Σύμφωνα με τους (Westman et al., 2011), η εταιρεία «βρήκε έναν τρόπο να αυξήσει τη φυσική παρουσία μέσω ψηφιακών προϊόντων και να χρησιμοποιήσει την ψηφιακή τεχνολογία για να μοιράζεται περιεχόμενο πέρα από τα όρια του οργανισμού». Ο μετασχηματισμός των παραδοσιακών μεθόδων

παροχής οργανωτικής και εταιρικής αξίας στους πελάτες μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ψηφιακής τεχνολογίας, δημιουργώντας ταυτόχρονα νέα κανάλια πωλήσεων και διανομής προϊόντων.

- **Νέα ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες**

Τα ψηφιακά προϊόντα και οι ψηφιακές υπηρεσίες μπορούν να εισαχθούν σε επιχειρήσεις και οργανισμούς με δύο τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, έχουν τη δυνατότητα να συμπληρώνουν ή να αντικαθιστούν τα παραδοσιακά προϊόντα και υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται, ή να τα μεταμορφώνουν σταδιακά και εν μέρει, ώστε όλες οι εργασίες και οι διαδικασίες του οργανισμού να μπορούν να προσαρμοστούν και να απορροφήσουν αυτές τις αλλαγές. Με αυτόν τον τρόπο, εταιρείες και οργανισμοί έχουν αναδιαμορφώσει τις τοπικές τους ταυτότητες, παρουσιάζοντας διακρατικά και παγκόσμια χαρακτηριστικά. Ταυτόχρονα, όλοι οι οργανισμοί και οι εταιρείες ενώνονται σε έναν παγκόσμιο κοινό τόπο με αυτόν τον τρόπο. Όλοι μπορούν εύκολα να επικοινωνούν και να επικοινωνούν διαδραστικά. Ως εκ τούτου, μπορούν να συγκεντρωθούν και να αποκεντρωθούν ταυτόχρονα χωρίς καμία δυσκολία να το κάνουν. (Westerman et al., 2011).

- **Ψηφιακές δυνατότητες**

Η ψηφιακή ικανότητα είναι βασικό στοιχείο για την επίτευξη ψηφιακού μετασχηματισμού. Σύμφωνα με τους (Westman et al., 2011), οι διευθυντές πληροφορικής που εργάζονται σε οργανισμούς και εταιρείες και διαχειρίζονται υπάρχοντα τμήματα πληροφορικής πρέπει να προωθούν και να απορροφούν τις ψηφιακές τεχνολογίες σε αυτά. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να κατακτηθούν ορισμένες πρόσθετες ικανότητες και δεξιότητες ψηφιακής παιδείας και, ταυτόχρονα, να δημιουργηθεί μια κατάλληλη ατμόσφαιρα και μια κατάλληλη ομάδα εργασίας για την εφαρμογή της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού. Στη μελέτη έδειξε ότι οι ψηφιακές δυνατότητες μπορούν να οριστούν ως «ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται και συνεργάζονται οι εργαζόμενοι ή ο τρόπος με τον οποίο διεξάγονται οι επιχειρηματικές διαδικασίες εντός και εκτός της επιχείρησης ή ο τρόπος με τον οποίο η εταιρεία κατανοεί και εξυπηρετεί τους πελάτες στο τέλος».

## Κεφάλαιο 2: Ψηφιακός Μετασχηματισμός σε Ελλάδα και Ευρώπη

### 2.1 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ευρώπη

Η συνεταιριστική οικονομία έχει δημιουργήσει ένα πλαίσιο για προηγμένες τεχνολογίες και καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα, αλλά αυτά δεν έχουν ακόμη χρησιμοποιηθεί πλήρως από τις ευρωπαϊκές εταιρείες. Σύμφωνα με μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μόνο το ένα πέμπτο των ευρωπαϊκών εταιρειών ενσωματώνουν μεγάλο όγκο ψηφιακής καινοτομίας στις δραστηριότητές τους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018). Η υιοθέτηση στρατηγικών και πρακτικών ψηφιακού μετασχηματισμού στον Ευρωπαϊκό Χάρτη Επιχειρήσεων διαφέρει από χώρα σε χώρα, ακόμη και από περιοχή σε περιοχή. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν επίσης διαφορές μεταξύ διαφορετικών βιομηχανιών ή επιχειρηματικών τομέων και μεταξύ εταιρειών διαφορετικών μεγεθών. Σύμφωνα με το (Digital Economy and Society Index DESI), που μετρά την πρόοδο των κρατών μελών της ΕΕ σε αυτούς τους τομείς, χώρες που έχουν θέσει φιλόδοξους στόχους για την ψηφιακή ενιαία αγορά (Φινλανδία, Σουηδία, Ολλανδία και Δανία), έχουν επιτύχει πολύ καλά αποτελέσματα σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Από την άλλη πλευρά, τα πιο ισχυρά οικονομικά κράτη μέλη, όπως η Γερμανία και η Γαλλία, δεν είναι πρωτοπόροι στον τομέα της ψηφιακής τεχνολογίας, γεγονός που δείχνει ότι η ΕΕ πρέπει να εφαρμόσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό για να διατηρήσει την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα. Επιταχύνετε αμέσως. Στον ευρωπαϊκό επιχειρηματικό τομέα, οι μεγάλες εταιρείες συνειδητοποιούν ότι υστερούν κατά περίπου 60% στον ψηφιακό μετασχηματισμό, ενώ οι ΜΜΕ υστερούν περισσότερο από 90%. Υπάρχει σοβαρή έλλειψη διαδικτυακών πλατφορμών στην Ευρώπη, γεγονός που έχει φέρει μεγάλα προβλήματα στην ανάπτυξη και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, γεγονός που μπορεί να κάνει τις ευρωπαϊκές βιομηχανίες να χάσουν την ισχυρή οικονομική τους θέση στην ανάπτυξη των παγκόσμιων ψηφιακών βιομηχανιών. Τέλος, δεδομένου ότι σύμφωνα με μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το 44% των Ευρωπαίων είναι σχεδόν ψηφιακά αναλφάβητοι (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018), την ίδια στιγμή, το 90% των θέσεων εργασίας στο μέλλον θα απαιτεί από τους δυνητικούς εργαζόμενους να έχουν ένα βασικό επίπεδο ψηφιακές δεξιότητες και δράσεις Η εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού σε ανώτερο επίπεδο είναι πλέον επιβεβλημένη.

## **2.2 Στρατηγικές, πρωτοβουλίες και δράσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο.**

Οι ψηφιακές πρωτοβουλίες στην ευρωπαϊκή βιομηχανία και τις συναφείς βιομηχανίες αποτελούσαν πάντα βασική απαίτηση για την επιχειρηματική ανάπτυξη. Τον Απρίλιο του 2016, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε την «Digital European Industry Digital Initiative», η οποία στοχεύει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ευρωπαϊκής επιχειρηματικότητας. Μέσω της χρήσης ψηφιακής τεχνολογίας, οι Ευρωπαϊκές χώρες προσπαθούν να ανταγωνισθούν κορυφαίες τεχνολογικές χώρες, αναδυόμενες και αναπτυγμένες, όπως η Ιαπωνία, οι Ηνωμένες Πολιτείες, η Νότια Κορέα, η Ινδία και η Κίνα. Σύμφωνα με έρευνα που έγινε το 2018 σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μέσω της ψηφιοποίησης προϊόντων και υπηρεσιών, τα έσοδα της ευρωπαϊκής οικονομίας ενδέχεται να αυξηθούν κατά περισσότερα από 110 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως την επόμενη πενταετία (Επιτροπή ΕΕ, 2018). Σύμφωνα με την πρωτοβουλία ψηφιοποίησης του κλάδου των κρατών μελών της ΕΕ, οι δράσεις της Ευρωπαϊκής Πρωτοβουλίας Βιομηχανικής Ψηφιοποίησης οργανώνονται γύρω από πέντε βασικούς πυλώνες:

### **1. Ευρωπαϊκή πλατφόρμα εθνικών πρωτοβουλιών για την ψηφιοποίηση της βιομηχανίας**

Για να διασφαλιστεί η συνοχή και η κοινή κατεύθυνση μεταξύ των κρατών μελών, τα δεδομένα που παρέχονται από τις διάφορες εθνικές πρωτοβουλίες για την ψηφιοποίηση της βιομηχανίας ομαδοποιούνται σε μια κοινή πλατφόρμα συντονισμού.

### **2. Ψηφιακές καινοτομίες για όλους: ψηφιακοί κόμβοι καινοτομίας**

Οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι νεοφυείς και οι μεσαίες επιχειρήσεις (μεσαία κεφαλαιοποίηση), μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες παραγωγής, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους ενσωματώνοντας υπηρεσίες που ονομάζονται Ψηφιακή Καινοτομία.). Η Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρεί τη δημιουργία κόμβων ψηφιακής καινοτομίας ως έναν από τους πιο κρίσιμους πυλώνες της ψηφιακής οικονομίας, δηλαδή την «υπηρεσία μιας στάσης». Τα κέντρα ψηφιακής καινοτομίας είναι οργανισμοί ή οργανωτικές συνεργασίες που υποστηρίζουν τις εταιρείες προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Οι υπηρεσίες που παρέχουν σχετίζονται με τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και την επαλήθευση ψηφιακών ευκαιριών για καινοτόμες λύσεις που βασίζονται στις πιο προηγμένες τεχνολογίες (όπως «προεπενδυτικές δοκιμές») και

καινοτόμες ενέργειες που σχετίζονται με την επιχειρηματική ανάπτυξη, προκειμένου να βοηθηθούν οι εταιρείες να εφαρμόσουν τις λύσεις τους, αξιολογούν τον αντίκτυπο και διαχειρίζονται αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα (ενημέρωση, ευαισθητοποίηση, δίκτυο, συνεργασία κ.λπ.). Επιπλέον, παρέχουν ψηφιακές δεξιότητες που σχετίζονται με την ανάπτυξη καινοτόμων δυνατοτήτων, ενισχύοντας το ανθρώπινο δυναμικό και υποστηρίζοντας την αναζήτηση πηγών χρηματοδότησης (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού, 7.5. Ψηφιακή Καινοτομία).

### **3. Ενίσχυση της ηγεσίας μέσω συνεργασιών και βιομηχανικών πλατφορμών**

Η Ευρωπαϊκή Ψηφιακή Πρωτοβουλία για την Βιομηχανοποίηση υποστηρίζει την Ανάπτυξη ψηφιακών βιομηχανικών πλατφορμών, μεγάλης κλίμακας πιλοτικών εφαρμογών και συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για τη διασφάλιση των μελλοντικών πυλώνων της ψηφιακής τεχνολογίας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της ΕΕ μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών.

### **4. Ένα κατάλληλο ρυθμιστικό πλαίσιο για την ψηφιακή εποχή**

Προϋπόθεση για την επίτευξη του στόχου της ψηφιοποίησης της ευρωπαϊκής βιομηχανίας είναι ένα ρυθμιστικό πλαίσιο που ευνοεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η κυβερνοασφάλεια και η ελεύθερη ροή δεδομένων είναι μερικές από τις ενέργειες που έλαβε η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την ενημέρωση βασικών τομεακών κανονισμών στο πλαίσιο της Στρατηγικής για την Ψηφιακή Ενιαία Αγορά.

### **5. Προετοιμασία των Ευρωπαίων για το ψηφιακό μέλλον**

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κλειδί για την επιτυχία τέτοιων πρωτοβουλιών. Τα μέτρα για την προσαρμογή του εργατικού δυναμικού, των συστημάτων εκπαίδευσης και μάθησης, καθώς και σημαντικές επενδύσεις στην επανεκπαίδευση και την ιδιότητα του πολίτη, είναι μερικά μόνο από τα απαραίτητα βήματα για την προετοιμασία των Ευρωπαίων για αυτές τις αλλαγές. Τον Μάρτιο του 2019, το Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενέκρινε σχέδιο κανονισμού για ένα νέο πρόγραμμα υποστήριξης ψηφιακού μετασχηματισμού που ονομάζεται «Ψηφιακή Ευρώπη», το οποίο έχει ως στόχο:

- Ψηφιοποίηση της ευρωπαϊκής οικονομίας και κοινωνίας το 2021-2027.

- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την υποστήριξη των επιχειρήσεων (ιδιαίτερα των μικρών) στην αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός.
- Διασφάλιση ότι ο καθένας έχει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να συμμετέχει σε μια αποκλειστικά ψηφιακή κοινωνία για να γεφυρώσει το ψηφιακό χάσμα. Οι υπερυπολογιστές, η τεχνητή νοημοσύνη, η ασφάλεια δικτύου, οι προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες και η διασφάλιση της ευρείας χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας στην οικονομία και την κοινωνία είναι τα πέντε βασικά έργα που θα λάβουν χρηματοδότηση στο πλαίσιο της Πρωτοβουλίας Ψηφιακής Ευρώπης.

### **2.3 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα**

Το 2019, σύμφωνα με τον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), η Ελλάδα κατέλαβε την 26η θέση μεταξύ και των 28 κρατών μελών της Ε.Ε. Αν και η απόδοσή του έχει ελαφρώς βελτιωθεί σε σύγκριση με το παρελθόν, εξακολουθεί να είναι πολύ κάτω από τον μέσο όρο μόνο σε ορισμένες διαστάσεις μέτρησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019).

Συγκεκριμένα, καταρχάς δείχνει βελτιώσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο κεφάλαιο. Αφενός, οι πτυχιούχοι τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών αυξήθηκαν για δεύτερη συνεχή χρονιά και αφετέρου, η συνολική απασχόληση των ειδικών στην τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνιών αυξήθηκε για τρίτη συνεχή χρονιά (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019).

Επιπλέον, βελτιώθηκε η παροχή δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, στον ιδιωτικό τομέα, η Ελλάδα κατέχει υψηλότερη θέση στην ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών.

Η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών από τις ελληνικές εταιρείες ήταν αργή, η Ελλάδα βρίσκεται μόλις στην 22η θέση στην Ευρωπαϊκή Ένωση και η αναλογία της είναι πολύ χαμηλότερη από τον μέσο όρο των κρατών μελών. Εξάιρεση αποτελεί η δυνατότητα



ελληνικών εταιρειών (13% των εταιρειών που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του δείκτη DESI) να χρησιμοποιούν και να αξιοποιούν όλο και περισσότερο μεγάλα δεδομένα (big data), τα οποία ξεπέρασαν τον ευρωπαϊκό μέσο όρο το 2019. Συμμαχία (12%). Ωστόσο, μόνο το 7% των ελληνικών εταιρειών χρησιμοποιεί τεχνολογία cloud computing. Αν και το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο από πέρυσι, εξακολουθεί να είναι πολύ κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ (18%). Από την άλλη, το ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έφτασε το 21%, το οποίο είναι συγκρίσιμο με το μέσο επίπεδο των κρατών μελών της Ε.Ε. Τέλος, το ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που πραγματοποίησαν ηλεκτρονικές πωλήσεις το 2018 ήταν 11%, δηλαδή 6 ποσοστιαίες μονάδες χαμηλότερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ο κύκλος εργασιών τους στο ηλεκτρονικό εμπόριο αντιπροσωπεύει μόνο το 4% του συνολικού τζίρου

### **2.3.1 Οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις σε εθνικό επίπεδο**

Το 2018, μελέτη του ιδρύματος και της πλατφόρμας EIT Digital (μέρος του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας) για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας διαπίστωσε ότι τα στελέχη των ελληνικών εταιρειών συνειδητοποίησαν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν σχετίζεται εξ ολοκλήρου με τεχνικά ζητήματα. Ωστόσο, η συνδυασμένη στοχοθετημένη διαχείριση της τεχνολογικής αλλαγής και των soft skills των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει καταλύτη για την τρέχουσα επιχειρηματική καινοτομία.

Ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) έχει τονίσει την ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων, υιοθετώντας σύγχρονα συστήματα διαχείρισης επιχειρήσεων, επαγγελματικό ανθρώπινο δυναμικό και κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα. Ο ΣΕΒ παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες εκπαίδευσης και καθοδήγηση σε ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμόσουν προηγμένες ψηφιακές πρακτικές σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων τους και να γίνουν ανταγωνιστικές στην ψηφιακή εποχή, με απώτερο στόχο την αποκατάσταση των συνθηκών βιώσιμης ανάπτυξης.

Αν και δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα, έρευνα και έρευνα, όπως η BSE και η (Accenture 2017), η συνεργασία ανέδειξε μια σειρά από προκλήσεις, όπως είπαν τα στελέχη της ελληνικής εταιρείας, όπως:

- Έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας εντός της εταιρείας,
- Υψηλές απαιτήσεις για νέα συμμόρφωση δεδομένων ή/και μετασχηματισμό διαδικασίας (παραγωγή, διαχείριση, λειτουργία κ.λπ.),
- Αντίσταση στην αλλαγή
- Εστίαση στην προστασία των προσωπικών δεδομένων και σε άλλα θέματα ασφάλειας δικτύου
- Έλλειψη οικονομικών πόρων,
- Δυσκολίες στη χρηματοδότηση των ΜΜΕ,
- Δύσκολες εθνικές συνθήκες για την ανάπτυξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα των νεοφυών επιχειρήσεων.
- Παράλληλα, η μελέτη επισήμανε τα μέτρα που έχουν λάβει οι εταιρείες για να ξεπεράσουν τις προαναφερθείσες προκλήσεις, όπως:
- Επενδύστε ή σχεδιάζετε να επενδύσετε σύντομα σε ορόσημα στο σχεδιασμό μιας ευρύτερης στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού,
- Συγκεντρώστε την ανάπτυξη των επαγγελματικών γνώσεων και των ψηφιακών δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού με την εκπαίδευση των εργαζομένων ή τη χρήση εξωτερικών συνεργατών για το σκοπό αυτό
- Επιβεβαιώστε τη δέσμευση κάθε διοίκησης στην αλλαγή της πολυεπίπεδης νοοτροπίας (υιοθέτηση σύγχρονου συστήματος διαχείρισης επιχειρήσεων, κουλτούρας, καινοτομίας).

### **2.3.2 Στρατηγικές, πρωτοβουλίες και δράσεις σε εθνικό επίπεδο**

Το πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας, συμπεριλαμβανομένων των δράσεων για την τόνωση του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής οικονομίας, ονομάζεται Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021. Μεταξύ άλλων, στοχεύει να αποκομίσει όλο το φάσμα των οφελών από την υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας παρεμβαίνοντας στους ακόλουθους τομείς:

- Στην ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών
- Τόνωση των ψηφιακών δεξιοτήτων του κοινού και των εργαζομένων

- Επένδυση και δημιουργία κατάλληλου νομικού πλαισίου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό οικονομικών τομέων και επιχειρήσεων
- Επέκταση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ειδικότερα, η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 αναγνωρίζει τη σημασία και τα οφέλη της μετάβασης των ελληνικών επιχειρήσεων σε ένα σύγχρονο μοντέλο λειτουργίας που χρησιμοποιεί και ενσωματώνει τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών. Η Ελληνική Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης Έρευνας και Τεχνολογίας (ΓΓΕΤ, 2015) έχει εντοπίσει τομείς στους οποίους η έρευνα και η καινοτομία μπορούν να προωθήσουν σημαντικά την ανάπτυξη σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ως εκ τούτου, η παρέμβαση της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής επικεντρώνεται στα εξής:

- Γεωργική βιομηχανία τροφίμων-διατροφής,
- ζωτικότητα,
- Εφοδιαστική αλυσίδα-μεταφορές,
- περιβάλλον,
- Τουρισμός-πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες,
- Υγεία-φάρμακα,
- Υλικό-κατασκευή,
- Τεχνολογία πληροφοριών και επικοινωνίας

Στο πλαίσιο του σχεδίου «Ψηφιακή Ευρώπη» και μέσω διαφόρων άλλων σχεδίων που συντονίζει η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ελλάδα υιοθέτησε δήλωση που υπογράφηκε τον Μάιο του 2018, δεσμεύοντας ρητά την προώθηση νέων ψηφιακών τεχνολογιών και την πραγματοποίηση στρατηγικών επενδύσεων στις ψηφιακές τεχνολογίες. Δήλωση συνεργασίας ευρωπαϊκής τεχνολογίας blockchain και τεχνητής νοημοσύνης. Είναι επίσης μέλος της κοινής δέσμευσης “EuroHPC European Computing Joint”



### **Κεφάλαιο 3: Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα**

Τα προγράμματα κατάρτισης για ανέργους και μη, μπορούν να αναπτύξουν και να ενισχύσουν τις ψηφιακές δεξιότητες του εργατικού δυναμικού μας, αντανακλώντας τις προσπάθειες των δημόσιων φορέων προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ενθάρρυνση και η επιβράβευση της καινοτομίας ως βασικής αρχής για τη διαμόρφωση των αλλαγών πολιτικής είναι ο πυρήνας της δημόσιας δράσης, αλλά ο επιτυχημένος μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα πρέπει να δώσει έμφαση στην αναβάθμιση της ασφάλειας, των υποδομών και των δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών, που αποτελούν βασικούς πυλώνες της ψηφιακής εποχής.

Αν και τα φρένα της ελληνικής γραφειοκρατίας θέτουν διάφορα εμπόδια στην ταχεία εφαρμογή του σχεδίου ψηφιακού μετασχηματισμού, η αναδιοργάνωση των δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών βρίσκεται σε εξέλιξη. Το επόμενο βήμα είναι η ανάπτυξη σχεδίου δράσης G-Cloud. Ωστόσο, τα δύο δέκατα των εταιρειών με τζίρο 50 εκατ. ευρώ δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποίησαν τους περισσότερους από τους διαθέσιμους πόρους για ψηφιακό μετασχηματισμό. (Κατάρ, 2019).

Η ισχυρή παρέμβαση του κράτους στις επιχειρήσεις έχει προκαλέσει βαθιές πολιτικές αλλαγές και επείγουσα ανάγκη οι πολιτικοί εργαζόμενοι να εκφράσουν ισχυρή βούληση μέσω νομικών μεταρρυθμίσεων. Μία από τις πληροφορίες είναι το Γενικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Επιχειρήσεων, το οποίο έχει κάνει ένα σημαντικό βήμα για τη μείωση της γραφειοκρατίας από το 2018 και παρέχει πλέον μια σύγχρονη και πλήρως ενημερωμένη βάση δεδομένων και πληροφορίες, καθιστώντας την έννοια του χειρόγραφου ξεπερασμένη. Σημαντικές ανακοινώσεις που σχετίζονται με αλλαγές ή αποφάσεις ή επιχειρηματικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την εταιρεία, όπως συνελεύσεις μετόχων, οικονομικές καταστάσεις και τροποποιήσεις στο καταστατικό της εταιρείας, δημοσιεύονται πλέον σε ένα ενιαίο, αυτοματοποιημένο περιβάλλον δικτύου που παρέχει σχετικά εύκολη πλοήγηση σε ένα φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον επειδή έχει διάφορα κριτήρια αναζήτησης.

Η δημιουργία διαδικτυακής πλατφόρμας και η προώθηση όλων των νομικών πληροφοριών και δεδομένων της κάθε εταιρείας μέσω αυτής, είναι ο κύριος στόχος του έργου και

απώτερος στόχος είναι η ευελιξία του δημόσιου τομέα να γίνει κάτι πολύτιμο για επιχειρήσεις, πολίτες και οργανισμούς.

Παρά την πρόοδο που σημειώθηκε τα τελευταία χρόνια, η συνολική αξιολόγηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της χώρας δεν μπορεί να θεωρηθεί θετική. Σε σύγκριση με όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα όχι μόνο υστερεί αλλά έχει και διευρυμένη ψαλίδα. Αυτή τη στιγμή βρίσκεται στην 27η θέση μεταξύ 28 χωρών και παρουσιάζει σταθερή πτωτική τάση. Ο δημοφιλέστερος δείκτης DESI δείχνει τον Ευρωπαϊκό Δείκτη Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και της επίγνωσης των συμφερόντων των χωρών και της συνείδησης της ανάγκης εστίασης σε αυτή την κατεύθυνση, τα άλματα που γίνονται σε όλο τον κόσμο καθιστούν μη ικανοποιητική την κατά τα άλλα πολλά υποσχόμενη πρόοδο που έχει σημειώσει η Ελλάδα την τελευταία δεκαετία.

Στα θετικά είναι η «Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021», που αποτελεί τον ευρύτερο οδικό χάρτη της Ελλάδας για την ψηφιακή ανάπτυξη, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ωστόσο, τα έργα ΤΠΕ (τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών) στερούνται κεντρικού σχεδιασμού και οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι κατακερματισμένες και αλληλεπικαλυπτόμενες, αλλά επισημαίνουν επίσης τις βασικές αρχές για τη βελτίωση της κατάστασης. Ως επιπλέον θετικός παράγοντας, υπάρχουν κάποιες υπάρχουσες και πλέον κρίσιμες υποδομές (όπως Clarity, ηλεκτρονικές συνταγές, ταξί, εξοπλισμός) Τα τελευταία οκτώ (8) χρόνια οι δραστηριότητες αυτών των υποδομών έχουν γίνει πιο έντονες και έχουν οι υποδομές έχουν θέσει καλές βάσεις. έργο.

Αντιθέτως, έχουμε αντιμετωπίσει μια σειρά από «γνωστά» και διαχρονικά προβλήματα, πολλά από τα οποία συνήθως σχετίζονται με τη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ένα από αυτά είναι η ασυνέχεια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όχι μόνο χρονικά, αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιπέδων δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, παρά τις πολλές σχετικές ανακοινώσεις κατά καιρούς, δεν υπάρχει ουσιαστικό και μακροπρόθεσμο όραμα ή/και σχέδιο δράσης. Κατακερματισμένος σχεδιασμός, κατακερματισμένη ή/και «ευκαιριακή» υλοποίηση, μεμονωμένες πρωτοβουλίες, ασαφείς ευθύνες πολλών ενδιαφερομένων, προβληματικά θεσμικά πλαίσια, γραφειοκρατία και φορμαλισμός και δυσκολίες στη δια λειτουργικότητα μεταξύ των συμμετεχόντων, διαμορφώνουν ένα πρότυπο μεταβατικών φραγμών.

Εξίσου σημαντική είναι η κουλτούρα που επικρατεί στον δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα η εχθρότητα στην αλλαγή, συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας και των αναποτελεσματικών δομών διακυβέρνησης. Ειδικότερα, σε επίπεδο διευθυντικών στελεχών και άλλων ανώτερων διευθυντικών στελεχών δημόσιων ιδρυμάτων, δεν υπάρχει ή δεν υπάρχει ουσιαστική διαδικασία για τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και την ανάληψη ευθύνης για όσα έχουν γίνει.

Ένα άλλο εμπόδιο είναι η έλλειψη ηλεκτρονικής και μη διασύνδεσης μεταξύ του συστήματος και των φορέων του δημόσιου τομέα και η αδυναμία αποτελεσματικής διαχείρισης και χρήσης των δεδομένων που συλλέγονται σε διάφορα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σημαντικά για καλύτερη λήψη αποφάσεων στον δημόσιο τομέα. .

Άλλα βασικά ζητήματα που προέκυψαν με την πάροδο του χρόνου περιλαμβάνουν προμήθεια ψηφιακών συστημάτων που ενδέχεται να μην λειτουργούν, μακροπρόθεσμες δεσμεύσεις προς προμηθευτές που μερικές φορές είναι αναποτελεσματικές και υλοποίηση και σκοπιμότητα έργων χωρίς συντήρηση. Οι διαδικασίες προμήθειας παράγουν συνήθως «νέα» συστήματα πριν από την ολοκλήρωσή τους, τα οποία είναι τεχνικά πιο απαρχαιωμένα, δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους υπάρχοντες πόρους και δεν έχουν (ή αποτυγχάνουν να εφαρμόσουν) κοινές αρχές σχεδιασμού.

Συνοπτικά, έχουμε παραθέσει πολλούς παράγοντες και βασικά σημεία για την επίλυση των παραπάνω προβλημάτων, επειδή προέρχονται από την παραπάνω έρευνα:

- Ολιστική προσέγγιση με επίκεντρο τον πολίτη.
- Ενοποίηση υπηρεσιών, λειτουργιών και τεχνικής διαλειτουργικότητας,
- Τακτικές διαδικασίες επιθεώρησης και ανατροφοδότησης,
- Χρησιμοποίηση ανοιχτών πρότυπων για την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών,
- Επανασχεδιασμός και απλοποίηση των διαδικασιών πριν από την ψηφιοποίηση,
- Νέα κουλτούρα διαχείρισης και ανταλλαγή γνώσεων,
- Εξασφάλιση ικανού και καλά εκπαιδευμένου διευθυντή πληροφορικής,
- Έγκαιρη πρόσβαση στους ελάχιστους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση βασικών τεχνικών παρεμβάσεων,

- Αποτελεσματική συνεργασία με ιδιωτικά και ακαδημαϊκά/ερευνητικά τμήματα,
- Παροχή υπηρεσιών με συμφωνία πλαίσιο,
- Ευέλικτες αρχές ανάπτυξης λογισμικού και ανάπτυξης λύσεων που βασίζονται σε ανοιχτά πρότυπα και λογισμικό ανοιχτού κώδικα,
- Αρχιτεκτονική συστημάτων με ισχυρό κέντρο (συμβατή με την κουλτούρα, την πρακτική και τη δομή της ελληνικής δημόσιας διοίκησης),
- Δυνατότητα επέκτασης του κεντρικού πληροφοριακού συστήματος τοπικά,
- Θεσμική θωράκιση της υποχρεωτικής αξιολόγησης χρήσης και χρήσης πληροφοριακών συστημάτων και συνεχών κύκλων παρακολούθησης.

### **3.1 Βασικοί στόχοι του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένας τρόπος για να καταστεί εφικτός και δυνατός ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης και είναι επίσης ο κύριος τρόπος για τις ευρωπαϊκές χώρες να επιτύχουν αυτόν τον στόχο. Ωστόσο, για να κατανοήσουμε πώς να εφαρμόσουμε την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, πρέπει να διερευνήσουμε τι είναι και πώς λειτουργεί. Οι (Αποστολάκης, Λουκής και Χάλαρης, 2008) ορίζουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως «τη χρήση των ΤΠΕ για την παροχή ηλεκτρονικής υποστήριξης για τις εσωτερικές λειτουργίες των δημόσιων οργανισμών (μέσω εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων) και την επικοινωνία και συνεργασία τους με το εξωτερικό περιβάλλον (μέσω εξωστρεφών συστημάτων) τα οποία βασίζονται στο Διαδίκτυο ή σε άλλα ηλεκτρονικά δίκτυα. Και μπορεί να αφορούν τη σύνδεση πολιτών [ηλεκτρονική διακυβέρνηση από Κυβέρνηση προς Πολίτη-G2C (ή Διοίκηση προς Πολίτη-A2C)], επιχειρήσεων [Κυβέρνηση προς Επιχείρηση-G2B (ή Διοίκηση προς Επιχείρηση-A2B) e -κυβέρνηση], καθώς και άλλους δημόσιους φορείς της χώρας ή άλλων χωρών [Ηλεκτρονική διακυβέρνηση από Κυβέρνηση σε Κυβέρνηση-G2G (ή Διαχείριση σε Διοίκηση-A2A)]». (Αποστολάκης, Λουκής και Χάλαρης, 2008, σελ. 26).

Σύμφωνα με το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΙΔ), η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί ως «ο εκσυγχρονισμός του



κράτους και της δημόσιας διοίκησης, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) ως φορέα, με στόχο τη μεταφορά και την αναβάθμιση του. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες, και όσον αφορά τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, κάνουν την κυβέρνηση να γίνει πιο αποτελεσματική και αποτελεσματική, να διασφαλίζει την κάλυψη των αναγκών ολόκληρης της κοινωνίας και να προωθεί την ενεργό συμμετοχή των πολιτών». (ΥΔΜΗΔ, 2014).

- Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης έχουν κάποιες βασικές αρχές που ορίζουν το πλαίσιο εφαρμογής αλλά και το πλαίσιο εφαρμογής. Επομένως, σύμφωνα με τους (Apostolakis, Loukis and Halaris, 2008) και το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΙΔ, 2014), οι κύριοι στόχοι της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να διακριθούν ως εξής:
- Οι ψηφιακές υπηρεσίες πρέπει να αποτελούν τον πυρήνα της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, διότι παρέχει στους πολίτες και τους οργανισμούς ευκαιρίες αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα.
- Οι υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας πρέπει να βασίζονται στην ανάπτυξη νέων καναλιών υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση πολιτών, επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι πολίτες και οι οργανισμοί θα έχουν την ευκαιρία να ενημερωθούν για όλα τα προγράμματα των δημόσιων φορέων που σχετίζονται με αυτούς μέσω των κινητών τους τηλεφώνων και των εφαρμογών σε αυτά και να έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνούν μαζί τους στο τηλέφωνο όταν οι πολίτες δεν έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο για να χρησιμοποιήσουν τις εφαρμογές. .
- Η παροχή διασυνοριακών υπηρεσιών στους πολίτες μπορεί να προωθήσει την κινητικότητα και τις ανταλλαγές μεταξύ των πολιτών και μπορεί να επεκταθεί στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι απαραίτητο το τμήμα δημόσιας διοίκησης να δώσει αυτή τη δυνατότητα σε όλους τους πολίτες και να διασφαλίσει ότι η μετακίνηση των πολιτών χαρακτηρίζεται από ασφάλεια, διαφάνεια και αξιοκρατία.
- Απλοποίηση των διαδικασιών, που είναι η βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μέσω της απλούστευσης των

διαδικασιών, το διοικητικό μοντέλο του δημόσιου τομέα μπορεί να μεταμορφωθεί, το υπάρχον τμήμα πληροφορικής μπορεί να βελτιωθεί και να ενισχυθεί, οι διευθυντές μπορούν να λάβουν κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση και να αυξηθούν οι οικονομικοί πόροι για να καταστεί δυνατή η μεταμόρφωση. . Ωστόσο, εκτός από τα στελέχη, κρίνεται απαραίτητο και όλο το ανθρώπινο δυναμικό να εκπαιδευτεί στην ψηφιακή τεχνολογία ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα και απαραίτητη είναι και η αξιολόγηση.

- Η διαλειτουργικότητα και τα ανοιχτά συστήματα μπορούν να εξασφαλιστούν μέσω της χρήσης ανοιχτών προτύπων, λογισμικού ανοιχτού κώδικα και ανοιχτών δεδομένων. Ένα βασικό παράδειγμα εφαρμογής του μπορεί να είναι το (<https://joinup.ec.europa.eu>), το οποίο αποτελεί βασικό αποθετήριο διαλειτουργικότητας και συνεργασίας.

## **Κεφάλαιο 4: Πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα**

Καθώς η τεχνολογία των πληροφοριών και των επικοινωνιών έχει εισαγάγει καινοτομίες στην οργάνωση και εφαρμογή των δημόσιων διοικητικών διαδικασιών, πολλά συστήματα παροχής κρατικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του ελληνικού κράτους, βρίσκονται σε διαδικασία μετασχηματισμού. Σε πολλές προηγμένες χώρες του κόσμου, μέσω της χρήσης του Διαδικτύου και των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών, οι παραδοσιακές μέθοδοι διακυβέρνησης έχουν καταργηθεί και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει επικρατήσει στους φορείς της δημόσιας διοίκησης, γεγονός που οδήγησε στον εξορθολογισμό των εσωτερικών λειτουργιών των δημόσιων αρχών και βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών (Kim, 2009). Έτσι. Επομένως, για να μπορέσει να συμβαδίσει με τους ρυθμούς των σύγχρονων παγκόσμιων δεδομένων, η χώρα μας αντιμετωπίζει μια ιδιαίτερα δύσκολη προσπάθεια εξευρωπαϊσμού/εκσυγχρονισμού του συστήματος δημόσιας διοίκησης.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Ελλάδας έχει εξελιχθεί σε τέσσερα στάδια (Kalogirou et al., 2015). Στην πρώτη, τη λεγόμενη «περίοδο επώασης» στη δεκαετία του 1970, οι άνθρωποι αναγνώρισαν τη σημασία των ΤΠΕ και έλαβαν σημαντικές στρατηγικές αποφάσεις για την προώθηση και εισαγωγή τους σε εταιρείες και οργανισμούς. Σε δεύτερη φάση ξεκινά η υλοποίηση των σχεδίων που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση της χρήσης ΤΠΕ από εταιρείες και οργανισμούς στις καθημερινές τους λειτουργίες. Το τρίτο είναι η αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού και υλικών υποδομών που σχετίζονται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών. Τέλος, το τέταρτο στάδιο είναι η αξιοποίηση όλων αυτών των λειτουργιών στην ελληνική οικονομία και κοινωνία συνολικά.

Σε παγκόσμια κλίμακα, στον σημερινό κόσμο, η ψηφιακή οικονομία αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς, η οποία χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη σημαντικών τεχνολογιών όπως η ψηφιακή τεχνολογία, οι κινητές επικοινωνίες, το cloud computing και η ανάλυση δεδομένων που έχουν δημιουργήσει νέες προοπτικές ανάπτυξης για το δημόσιο και το ιδιωτικό τομείς (Τσακανίκας κ.ά., 2014). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι μια σειρά από πρακτικές οργάνωσης και υλοποίησης της δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιώντας αυτές τις εξελίξεις. Παρέχει τη δυνατότητα βελτιστοποίησης των αναλογιών κόστους-οφέλους, προώθησης μεθόδων συμμετοχής των πολιτών, αύξησης της διαφάνειας της διαδικασίας και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών

Ως ένας από τους πιο ισχυρούς οργανισμούς στον κόσμο, η Ευρωπαϊκή Ένωση προετοιμάζεται συνεχώς για ενέργειες που θα αποφέρουν τεράστια οικονομικά οφέλη στην ευρωπαϊκή οικονομία και κοινωνία. Αυτές οι δράσεις περιλαμβάνουν την ψηφιακή ενιαία αγορά, τη διαλειτουργικότητα, την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια, τις συνδέσεις στο Διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας, την έρευνα και την καινοτομία, την ψηφιακή εκπαίδευση και την κοινωνική ένταξη που δεν αποκλείεται στην κοινωνία της πληροφορίας (europa.eu).

Ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ελλάδα καλείται να υιοθετήσει ορισμένα πρότυπα και να προσέξει τις δικές της μεταρρυθμίσεις, ώστε να συμμορφωθεί με τις ευρωπαϊκές απαιτήσεις και τα ευρωπαϊκά ιδανικά. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει προσδιορίσει τη δημιουργία μιας ψηφιακής ενιαίας αγοράς ως μία από τις κύριες προτεραιότητές της. Η ψηφιακή ενιαία αγορά είναι να διασφαλίσει την ελεύθερη ροή αγαθών, ανθρώπων, υπηρεσιών και κεφαλαίων, και τα άτομα και οι εταιρείες να μπορούν να εισέλθουν χωρίς παρεμβολές, ανεξάρτητα από τις εθνικότητα ή τόπος διαμονής. Και διεξάγουν διαδικτυακές δραστηριότητες στην αγορά υπό συνθήκες που πληρούν τις προϋποθέσεις. Θεμιτός ανταγωνισμός και υψηλή προστασία των καταναλωτών και των προσωπικών δεδομένων. (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2013). Εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ψηφιακή ενιαία αγορά μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών, να μειώσει το κόστος, να προωθήσει τις υπάρχουσες επιχειρήσεις και να δημιουργήσει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και νέες ευκαιρίες απασχόλησης.

Ως εκ τούτου, «η κοινωνία της πληροφορίας στην Ελλάδα έχει εισέλθει σε έναν λαβύρινθο υλοποίησης, ο οποίος χαρακτηρίζεται από δύσκολη και αργή υλοποίηση έργων ΤΠΕ και πιο δύσκολες και προβληματικές λειτουργίες και αξιοποίηση». (Καλογήρου κ.ά., 2015).

#### **4.1 Αναγκαιότητα για ηλεκτρονικές δεξιότητες των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης**

Η εκπαίδευση των υπαρχόντων εργαζομένων στη χρήση ΤΠΕ είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Για να εφαρμόσει νέα οράματα και ιδέες, η ηγεσία πρέπει σταδιακά να εισάγει νέες πρακτικές που αντικαθιστούν τις παλιές. Αυτή η κίνηση μπορεί να απαιτεί την πρόσληψη νέων ατόμων που ξέρουν πώς να επιτύχουν αυτούς τους στόχους (Kim, 2009).

«Οι ψηφιακές δεξιότητες γίνονται βασικό στρατηγικό εργαλείο για να βοηθήσει τη μετάβαση της ευρωπαϊκής οικονομίας σε δυναμική, έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς

αποκλεισμούς ανάπτυξη» (Tsakanikas et al., 2014). Η ανάπτυξή τους μπορεί να συμβάλει καθοριστικά στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και να επηρεάσει θετικά την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021).

Οι ψηφιακές δεξιότητες μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες: α) βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για την καλύτερη χρήση κοινών εργαλείων λογισμικού καθώς και πιο επαγγελματικών συστημάτων υποστήριξης επιχειρηματικών και βιομηχανικών διαδικασιών, β) Επαγγελματίες ΤΠΕ που ασχολούνται με την έρευνα, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη συντήρηση συστήματος, την ανάπτυξη, την προώθηση και το προσωπικό πωλήσεων. γ) Δεξιότητες ηλεκτρονικού εμπορίου, δηλαδή επαγγελματική γνώση του συστήματος πληροφορικής και αξιολόγησή του, γνώση κατάλληλου λογισμικού, κατανόηση της αγοράς υπηρεσιών δικτύου και κατανόηση των βασικών αρχών της επιχειρηματικής και τεχνολογικής συνεργασίας (Τσακανίκας κ.ά., 2014).

«Η επιτυχής εφαρμογή των ΤΠΕ εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν το εργατικό δυναμικό διαθέτει σχετικές γνώσεις και δεξιότητες ΤΠΕ» (Τσακανίκας κ.ά., 2014). Λόγω της ταχείας ανάπτυξης της ψηφιακής οικονομίας, τα άτομα με ψηφιακές δεξιότητες έχουν πλέον περισσότερες ευκαιρίες σταδιοδρομίας και η συνεισφορά τους διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην ευρύτερη οικονομία κάθε πολιτείας. Ωστόσο, πολλές χώρες στον κόσμο αντιμετωπίζουν έλλειψη καλά εκπαιδευμένων επαγγελματιών ΤΠΕ, γεγονός που εμποδίζει την ανάπτυξη της περιφερειακής παραγωγικότητας, ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας. Η Ελλάδα είναι μία από αυτές τις χώρες, δυστυχώς, η Ελλάδα δεν έχει ακόμη συνειδητοποιήσει όλα τα οφέλη από την υιοθέτηση των ΤΠΕ και η έρευνα επιβεβαιώνει αυτό το γεγονός.

Για την επίλυση αυτού και άλλων παρόμοιων προβλημάτων, η Ελληνική Εθνική Συμμαχία Ψηφιακών Δεξιοτήτων και Απασχόλησης ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 2017 και ενσωμάτωσε τελικά την «ψηφιακή ατζέντα» της ΕΕ σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας και ιδιωτικής ζωής.

Η «Εθνική Συμμαχία» έχει προβεί σε πλήθος δράσεων, όπως η σύσταση της «Επιτροπής Ψηφιακής Οικονομίας», που στοχεύει στην υλοποίηση του «Εθνικού Σχεδίου Δράσης για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση» στο πλαίσιο των ευρωπαϊκών πολιτικών. Η Νέα Ευρωπαϊκή Ατζέντα Δεξιοτήτων. Απώτερος στόχος της Εθνικής Συμμαχίας είναι η διάδοση της ευρωπαϊκής πολιτικής ψηφιακών δεξιοτήτων στην Ελλάδα. Τα μέλη του αναλαμβάνουν δράση για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την επίλυση του ψηφιακού χάσματος σε διάφορους τομείς στην Ελλάδα. Η οικονομία και οι εκπρόσωποι

προέρχονται από όλα τα κοινωνικά στρώματα και εδραιώνουν τη μακροχρόνια επωφελή συνεργασία μεταξύ τους» (Ελληνική Εθνική Συμμαχία Ψηφιακών Δεξιοτήτων και Απασχόλησης).

Στο Σχέδιο Δράσης για την Προώθηση της Καινοτομίας και των Ψηφιακών Δεξιοτήτων το 2019, η εκπαίδευση και η πιστοποίηση των επαγγελματιών των ΤΠΕ αποτελεί βασική απαίτηση στο πλαίσιο της «Εθνικής Συμμαχίας» (Karagiannakou et al., 2019). Για την επίτευξη αυτού του στόχου έχουν οργανωθεί διάφορα μαθήματα επαγγελματικής κατάρτισης και έχουν εκδοθεί αντίστοιχες βεβαιώσεις παρακολούθησης και βεβαιώσεις γνώσεων. Σκοπός του είναι να επεκτείνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, να βελτιώσει την απόδοσή τους, να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες τάσεις της αγοράς εργασίας και τις συνολικές δυνατότητες επαγγελματικής ανάπτυξης. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων σε δίκτυα υπολογιστών για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων που σχετίζονται με βασικές εφαρμογές γραφείου ή την αναβάθμιση των υφιστάμενων δεξιοτήτων. Επιπλέον, προκειμένου να ενισχυθεί η εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας στην εκπαίδευση, το Υπουργείο Παιδείας έχει προγραμματίσει να λάβει μέτρα για την προμήθεια και εγκατάσταση εξοπλισμού ΤΠΕ για εγχώρια εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αποδίδει επίσης μεγάλη σημασία σε σχέδια δράσης που στοχεύουν ειδικά τις γυναίκες, όπως η βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων για τη μείωση των διακρίσεων κατά των γυναικών σε επαγγελματικούς τομείς. Τέλος, πολύ σημαντικές είναι οι ενέργειες για την ανάπτυξη προηγμένων δεξιοτήτων στον τομέα των ΤΠΕ, όπως η ασφάλεια του δικτύου, οι βασικές αρχές λειτουργίας και διαχείρισης του δικτύου και η εφαρμογή εργαλείων ανάλυσης δεδομένων στη λήψη αποφάσεων (Karagiannakou et al., 2016). , 2019). «Το όραμα της κυβέρνησης είναι να καταστήσει τις ΤΠΕ μοχλό επανεκκίνησης και ανάπτυξης της οικονομίας και προώθησης της απασχόλησης, ειδικά σε βιομηχανίες υψηλής ειδίκευσης, ως καταλύτη για πιο αποδοτική και αποτελεσματική δημόσια διαχείριση» (Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2020). Ωστόσο, εάν η ελληνική κοινωνία δεν καθιερώσει και δεν εδραιώσει την εκπαίδευση που σχετίζεται με την ψηφιακή τεχνολογία, τίποτα από τα παραπάνω δεν θα πραγματοποιηθεί πλήρως. Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι ακόμη και το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης δεν είναι εφάπαξ λύση, γιατί απαιτεί συνεχή συμμετοχή και εκπαίδευση για να συμβαδίζει με τις συνεχώς εξελισσόμενες νέες τεχνολογίες. Ως εκ τούτου, ειδικά στον τομέα των ΤΠΕ, η μάθηση πρέπει να πραγματοποιείται «σε διαφορετικό περιβάλλον και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής» ώστε οι Ευρωπαίοι,

συμπεριλαμβανομένων των Ελλήνων, να συνεχίσουν να δημιουργούν ανταγωνιστικά πρωτότυπα προϊόντα και υπηρεσίες. (Τσακανίκας κ.ά., 2014).

#### **4.2 Πλατφόρμες Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης των πολιτών**

Η ικανότητα ανάπτυξης και λειτουργίας συστημάτων παροχής υπηρεσιών για τους πολίτες μέσω της χρήσης των ΤΠΕ και του Διαδικτύου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της ολοκλήρωσης των συστημάτων διακυβέρνησης που εμπνέονται από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Επιπλέον, το περιεχόμενο της δημιουργίας ηλεκτρονικής υποδομής και της ανάπτυξης αντίστοιχων υπηρεσιών θα είναι δημόσιο, χωρίς αποκλεισμούς και ανισότητες, γεγονός που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού. «Οι Έλληνες πολίτες χρειάζονται τις ΤΠΕ για να διευρύνουν τις δυνατότητές τους και να ενισχύσουν την παρουσία τους. «Η ελληνική κοινωνία χρειάζεται τις ΤΠΕ για να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει στους πολίτες ώστε να μην απομονωθεί από τη διεθνή ανάπτυξη.»(Καλογήρου κ.α., 2015).

#### **Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π)**

Το πιο επιτυχημένο εγχείρημα στην κατεύθυνση της ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης είναι η ίδρυση του Οργανισμού Κέντρου Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ), το έργο του οποίου και το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν επίσης αντικείμενο αυτής της εργασίας, επομένως χρήζει εκτενούς αναφοράς. Το πρώτο κατάστημα ΚΕΠ για δοκιμαστική λειτουργία άνοιξε στις 7 Φεβρουαρίου 2001 από τον τότε πρωθυπουργό Κώστα Σημίτη (Κώστα Σημίτη) στην πλατεία Συντάγματος και έχοντας μπει στον πρώτο χρόνο λειτουργίας του (2001-2002) 100 χιλιάδες πολίτες το επισκέφτηκαν και χρησιμοποίησαν τις υπηρεσίες του. Σκοπός της ίδρυσης του πρώτου ΚΕΠ ήταν επίσης η μεταφορά εγγράφων και όχι πολιτών, κάτι που επιτεύχθηκε με την ευρεία χρήση νέων τεχνολογιών, μειώνοντας ταυτόχρονα τη γραφειοκρατία, ένας από τους βασικούς στόχους που κλήθηκε να πετύχει το ΚΕΠ. Το ΚΕΠ απέκτησε την ιδιότητα του ιδρύματος βάσει του άρθρου 31 του ν. 3031/2002. Είναι ίδρυμα αμιγώς ελληνικής έμπνευσης γιατί δεν συστάθηκαν κατόπιν συμβουλής της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ούτε είναι αντίγραφο κάποιου εισαγωγικού μοντέλου. Από την άλλη πλευρά, οι κυβερνήσεις μεγάλων ψηφιοποιημένων χωρών όπως η Γαλλία και το Μεξικό έχουν δείξει μεγάλο ενδιαφέρον για το ΚΕΠ. Η Πολιτεία της Νέας Υόρκης το θεωρεί ως μελέτη περίπτωσης. Τα Ηνωμένα Έθνη αποδέχτηκαν επίσης το αίτημα επτά βαλκανικών χωρών να επεκτείνουν το ΚΕΠ στην

ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων. Ένα γεγονός της επιτυχίας αυτού του θεσμού είναι ότι όλες οι ελληνικές κυβερνήσεις που πέρασαν , θεσμοποίησαν και στελέχωσαν τα ΚΕΠ όλα αυτά τα χρόνια θεωρώντας το ως δικό τους ως επίτευγμά τους.

Το ΚΕΠ λειτουργεί ως ενδιάμεσος φορέας μεταξύ των πολιτών και των διοικητικών υπηρεσιών, διεκπεραιώνει διάφορες διαδικασίες και πιστοποιείται με κοινές υπουργικές αποφάσεις. Χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά έντυπα αιτήσεων και υποβάλλουν ηλεκτρονικά συμφωνητικά. Μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας «e-ker» ως ηλεκτρονικό περιβάλλον εργασίας των εργαζομένων στα ΚΕΠ, συνδέεται με διάφορα ανεξάρτητα πληροφοριακά συστήματα δημοσίων φορέων, ιδίως του ΟΑΕΔ, του Εθνικού Ποινικού Μητρώου (ΕΕΑ), της Δικαιοσύνης (Solon ) , του ΕΟΠΥΥ, του Υπουργείου Οικονομικών ( e-Παράβολο), ΗΔΙΚΑ Α.Ε., στρατιωτικών υπηρεσιών, ΕΦΚΑ κ.λπ., διαδικασίες ύψιστων συμφερόντων. Οι διαδικασίες αυτές εκτελούνται μέσω της διασύνδεσης με την πλατφόρμα της αρμόδιας αρχής, ορισμένες από τις οποίες ολοκληρώνονται και αποδεδεσμεύονται άμεσα και έτσι παραδίδεται στο πολίτη αμέσως το τελικό διοικητικό προϊόν.

Στο πλαίσιο των απλουστευμένων διαδικασιών της Γενικής Γραμματείας Εθνικής Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Διαδικασιών Απλούστευσης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα προωθηθεί περαιτέρω μέσω επιτόπιας λήψης ψηφιακής αίτησης ή πιστοποιητικού, προωθώντας έτσι τον διοικητικό εκσυγχρονισμό των ΚΕΠ. Οικογενειακή κατάσταση, πιστοποιητικό γέννησης, πιστοποιητικό γάμου, αντίγραφο συμφώνου συμβίωσης, πιστοποιητικό θανάτου, πιστοποιητικό υπηκοότητας και πιστοποιητικό στενών συγγενών. Τα προαναφερόμενα πιστοποιητικά απαιτούσαν από τους πολίτες να επισκέπτονται δύο φορές τα ΚΕΠ, να υποβάλλουν αίτηση και να λαμβάνουν το πιστοποιητικό μία φορά, τώρα εκδίδονται απευθείας ή με email και με αυτή τη δυνατότητα οι ενδιαφερόμενοι επισκέπτονται μία φορά το ΚΕΠ. Επιπλέον, δεδομένου ότι όλες οι γραφειοκρατικές διαδικασίες από την αίτηση έως την παραλαβή των διοικητικών προϊόντων καταργούνται πλήρως, έχει επιτευχθεί σημαντική εξοικονόμηση σε αναλώσιμα, ώρες εργασίας και ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το «e-ker» ενσωματώνει ηλεκτρονικές εφαρμογές, εκτός από την ταχύτητα και την αμεσότητα εξυπηρέτησης των πολιτών, προάγει και διασφαλίζει και τη νομιμότητα. Ο χρήστης «e-ker» μπορεί να ελέγξει την εγκυρότητα του εγγράφου ταυτότητας που του προσκόμισε πολίτης μέσω ηλεκτρονικής εφαρμογής, εντοπίζοντας με αυτόν τον τρόπο μια άμεση περίπτωση πλαστογραφίας, η οποία μπορεί να μην γίνει καν αντιληπτή σε πρώιμο στάδιο.



Αποφασιστικό βήμα για την περαιτέρω ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών είναι η νέα ψηφιακή πύλη του ΚΕΠ «mykerplive», η οποία συνδέεται με την ΥΑ 20530 / 21-07-2020: ΚΕΠ μέσω τηλεδιάσκεψης» (ΦΕΚ 3030 / τ. Β)/ 21 -07-2020 ) Και το άρθρο 33 του Ν.4704/2020 «Επιτάχυνση και απλούστευση της υποστήριξης οπτικοακουστικών έργων, ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης και άλλων κανονισμών» (ΦΕΚ 133/τ. ΑΔ/14-07-2020). Μέσω αυτής της πύλης, μπορούν να πραγματοποιηθούν κλήσεις συνδιάσκεψης Παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως στους πολίτες Αυτή η ψηφιακή πύλη συμπληρώνει και προφανώς δεν καταργεί τις δια βίου υπηρεσίες. Όσο υπάρχουν άτομα με χαμηλές ή ανύπαρκτες ψηφιακές δεξιότητες, οι δια βίου υπηρεσίες πρέπει να συνυπάρχουν με τις ψηφιακές.

Το «Mykerplive» περιλαμβάνει διοικητικές διαδικασίες και διοικητικές πληροφορίες, τις οποίες επεξεργάζονται σε πραγματικό χρόνο υπάλληλοι του ΚΕΠ μέσω τηλεδιασκέψεων/βιντεοκλήσεων και κλείνουν ραντεβού με πολίτες και εταιρείες. Οι υπηρεσίες που παρέχει το «mykerplive» περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Διοικητικές πληροφορίες και διεκπεραίωση αιτημάτων
2. Υπηρεσίες σε επιχειρήσεις
3. Εξυπηρέτηση ΑμεΑ πολιτών
4. Υπηρεσίες διοίκησης πόλεων του πολίτη.

Τέλος, κατά τη διάρκεια της πανδημίας που αναγνωρίζεται ότι προωθεί την επιτάχυνση της εθνικής ψηφιοποίησης, το ΚΕΠ κατάφερε να απορροφήσει γρήγορα νέα δεδομένα και να ενσωματώσει στο πεδίο δραστηριότητάς του και άλλες ψηφιακές εφαρμογές, όπως ηλεκτρονικές εφαρμογές εμβολιασμού, έκδοση πιστοποιητικών εμβολιασμού κ.λπ.

### **ermis.gov.gr**

(ermis) Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης είναι μια ενιαία κυβερνητική πύλη για τη δημόσια διοίκηση, που χρησιμοποιείται για την ασφαλή λειτουργία της πληροφόρησης πολιτών και επιχειρήσεων και για υπηρεσίες ηλεκτρονικής διοίκησης. Η Ermis στοχεύει στον πλήρη εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και την παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στους πολίτες, παρέχοντας παράλληλα την απαραίτητη υποδομή για την πλήρη υποστήριξη της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων της δημόσιας διοίκησης. Οι εγγεγραμμένοι χρήστες του ermis μπορούν να χρησιμοποιήσουν

πολλές διαδικτυακές υπηρεσίες και να λάβουν το κατάλληλο πιστοποιητικό στην ηλεκτρονική τους διεύθυνση ([ermis.gov.gr](http://ermis.gov.gr))

Η πύλη [ermis](http://ermis.gov.gr) έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τον ευρύτερο συνδυασμό προγραμμάτων περιήγησης ιστού και λειτουργικών συστημάτων. Σε αυτήν την ενότητα, μπορείτε να βρείτε οδηγίες και ρυθμίσεις για τη σωστή λειτουργία της πύλης σε κάθε περίπτωση. Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών στη δημόσια διαχείριση, η εθνική πύλη [ermis](http://ermis.gov.gr) χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους επαλήθευσης ψηφιακής ταυτότητας, υπογραφής και κρυπτογράφησης δεδομένων για την παροχή δημόσιας διοίκησης υψηλής ασφάλειας κατά την επεξεργασία των συναλλαγών πολιτών. Σε αυτή την ενότητα, μπορείτε να βρείτε χρήσιμες συμβουλές και οδηγίες για την αποτελεσματική χρήση των ψηφιακών πιστοποιητικών.

Σύμφωνα με το άρθρ. 1 του Ν. 4250/2014 ([ermis.gov.gr](http://ermis.gov.gr)), οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν ηλεκτρονικές αιτήσεις για διάφορες υπηρεσίες και να λαμβάνουν αποτελέσματα είτε ηλεκτρονικά είτε μέσω των ΚΕΠ που παρείχαν κατά την υποβολή της αίτησής τους. Το ηλεκτρονικό έντυπο του εγγράφου είναι εξίσου αξιόπιστο με το έγγραφο που εκδίδει το ΚΕΠ, διότι διαθέτει έναν μοναδικό «κωδικό επαλήθευσης», ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αναγνώριση κάθε παραλήπτη μέσω του μηχανισμού επαλήθευσης εγγράφων της πύλης «ΕΡΜΗΣ».

## **ΕΝΙΑΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΥΛΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ([gov.gr](http://gov.gr))**

Με το άρθρο 52 με τις παρ. 1 και 2 του ν. 4635/2019 καθιερώνεται η λειτουργία ενιαίας ψηφιακής πύλης για τη δημόσια διοίκηση «[gov.gr](http://gov.gr)», η οποία είναι ανοιχτή σε πολίτες και επιχειρήσεις και φιλοξενεί όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης (υπουργεία, φορείς). Κατά τη διάρκεια της πανδημίας και της ταχείας προόδου στην ψηφιοποίηση προγραμμάτων που προκαλούνται από συνθήκες υγείας, η πύλη έχει προσθέσει πολλά νέα προγράμματα, όπως έκδοση υπεύθυνων δηλώσεων και εξουσιοδοτήσεων (υπογεγραμμένες με πιστοποιητικό γνησιότητας), αόρατες συνταγές, ραντεβού εμβολιασμού, έκδοση ψηφιακών πιστοποιητικών εμβολιασμού κ.λπ.

Η ολόπλευρη ανάπτυξη και ολοκληρωμένη μορφή του [Gov.gr](http://Gov.gr) θα γίνει το μοναδικό ψηφιακό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση και τις δημόσιες υπηρεσίες. Το [Gov.gr](http://Gov.gr) παρέχει υπηρεσίες με ομοιογένεια και ασφάλεια και δίνει τη δυνατότητα στους χρήστες να πλοηγούνται και να αναζητούν οποιοδήποτε

πιστοποιητικό με τρόπο παρόμοιο με τις μηχανές αναζήτησης ή άλλους ιστότοπους. Το Gov.gr έχει συμβάλει καθοριστικά στη βελτίωση της σχέσης κράτους και πολιτών και στην αναμόρφωση των εννοιών και των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση.

### **TAXIS- net**

Σε ό,τι αφορά την υιοθέτηση των ΤΠΕ και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών εφαρμογών εξυπηρέτησης πολιτών, ένα πολύ επιτυχημένο έργο είναι στη χώρα μας το TAXISnet, το ηλεκτρονικό σύστημα της φορολογικής υπηρεσίας, το οποίο είναι ένα από τα πιο ολοκληρωμένα έργα στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης (Kalogirou et al., 2015). Οι φορολογούμενοι και οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιούν το TAXISnet για συναλλαγές με τη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων, παρακάμπτοντας τις δημόσιες χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, εκσυγχρονίζει το φορολογικό σύστημα, αναβαθμίζει τις δημόσιες πληροφορίες και μειώνει τη γραφειοκρατία. Οι φορολογούμενοι μπορούν πλέον να λαμβάνουν υπηρεσίες όπως η υποβολή δηλώσεων φόρου εισοδήματος, φορολογικών δηλώσεων και τακτικών δηλώσεων όλο το εικοσιτετράωρο. Επιπλέον, από τον Οκτώβριο του 2019, οι υπηρεσίες του δήμου μπορούν να έχουν πρόσβαση στο TAXISnet και στα δεδομένα των πολιτών χωρίς να απαιτείται από αυτόν να προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια (DikaiologitikaNews 2018).

### **Διαύγεια**

Η Διαύγεια, που ιδρύθηκε με τον Ν. 3861/2010, σχεδιάζει να δημοσιεύει τις αποφάσεις των κρατικών φορέων και διοικήσεων στο Διαδίκτυο, με στόχο την αύξηση της διαφάνειας των δημοσίων διοικήσεων. Αυτό διασφαλίζει ότι η δημοσιότητα των κυβερνητικών πολιτικών και των διοικητικών δραστηριοτήτων μεγιστοποιείται στο πλαίσιο της διαφάνειας, της λογοδοσίας, ακόμη και της λογοδοσίας των πολιτών έναντι των πολιτών που ασκούν δημόσια εξουσία. Τον Οκτώβριο του 2010, το πρόγραμμα είχε συνολικά 3.660 μέλη του στενού και ευρύτερου δημόσιου τομέα, καθώς και των ΟΤΑ ΑΔ και Β και είχε εκδώσει περισσότερες από 11.500.000 συναλλαγές. (diavgeia.gov.gr) Το σχέδιο Διαύγεια (Νόμος Αρ. 3861/2010) στοχεύει στη μεγιστοποίηση της δημοσιότητας των κυβερνητικών πολιτικών και διοικητικών δραστηριοτήτων, στη διασφάλιση της διαφάνειας και στην εδραίωση της λογοδοσίας και της λογοδοσίας των δημοσίων αρχών.

Μέσω του προγράμματος CLEAR:

Ελλάδα Η Ελλάδα εισήγαγε για πρώτη φορά την υποχρέωση δημοσίευσης των αποφάσεων κυβερνητικών φορέων και διοικήσεων στο Διαδίκτυο

Οι πολίτες μπορούν να λάβουν όλους τους νόμους και τις αποφάσεις που εκδίδονται από κρατικούς φορείς, φορείς του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα καθώς και ανεξάρτητες αρχές από ένα ορισμένο σημείο. Από τις 15/3/2011 στο σχέδιο Δι@υγεία εντάσσονται οι ΑΔ και Β' βαθμίδας ΟΤΑ

### **Open Government Data**

Η σημαντική πρόοδος που σημειώθηκε στην επίτευξη της διαφάνειας είναι η δημοσιοποίηση δεδομένων που παράγονται από τον δημόσιο τομέα στο Open Government Data System (OGD) (Tsakanikas et al., 2014), αν και στο παρελθόν, σύμφωνα με τα στοιχεία του Open Barometer (2013), η Ελλάδα ήταν σε σύγκριση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, από τις τελευταίες ως προς το ποσοστό χρησιμοποίησής του. Πλέον έχει αναπτυχθεί ο ιστότοπος data.gov.gr, ο οποίος δημοσιεύει στοιχεία από περισσότερα από 334 ιδρύματα. Πρόκειται για διοικητικά έγγραφα, έρευνες, στατιστικά και γεωχωρικά δεδομένα κ.λπ., τα οποία είναι πλήρως προσβάσιμα στο κοινό. (Χατζηγεωργίου, 2019).

### **Εθνική Πύλη για την Κωδικοποίηση και Αναμόρφωση της Νομοθεσίας**

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης συνεργάζεται άμεσα και συνεργάζεται με το Ελληνικό Κοινοβούλιο, τη Γενική Γραμματεία της Κυβέρνησης, το Εθνικό Τυπογραφείο και άλλους εθνικούς και ευρωπαϊκούς φορείς για την ανταλλαγή δεδομένων και εμπειρογνωμοσύνης, όπως το Γραφείο Υπουργείων Νομοθετικής Πρωτοβουλίας στο Αθήνα, το Γραφείο Επίσημων Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Official Publishing Office) κ.λπ.. Υλοποίησε το έργο κωδικοποίησης νομοθεσίας και δημιούργησε τον κόμβο «Εθνική Πύλη Κωδικοποίησης και Μεταρρύθμισης της Νομοθεσίας». Η «Εθνική Πύλη Κωδικοποίησης και Μεταρρύθμισης της Ελληνικής Νομοθεσίας» αναμένεται να γίνει ηλεκτρονικό κέντρο κωδικοποίησης της νομοθεσίας, η οποία θα οργανωθεί σύμφωνα με ενημερωμένα πρότυπα, θα εμφανίζει ενημερωμένη και θεματική ελληνική νομοθεσία και θα διατίθεται στις κυβερνήσεις και δωρεάν για το κοινό. »(Digitalplan.gov.gr). Προς το

παρόν έχουν θεσπιστεί ο «Πειθαρχικός Νόμος για Δημόσιους Υπαλλήλους» και ο «Νόμος για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», ο «Νόμος για τις Μεταθέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων» και ο «Νόμος για την Απλοποιημένη Διαδικασία». (Χατζηγεωργίου, 2019).

### **Ηλεκτρονική συνταγογράφηση**

Τέλος, δεν μπορούμε να παραλείψουμε την πρόσφατη λειτουργία ηλεκτρονικών συνταγογραφούμενων φαρμάκων και συστημάτων ελέγχου. Τώρα, το σύστημα πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας μπορεί να συνταγογραφεί ηλεκτρονικά. Συγκεκριμένα, είναι πλέον διαθέσιμες όλες οι ιατρικές συνταγές και τα παραπεμπτικά που έχουν εκδοθεί από την ημερομηνία που ο φορέας στον οποίο ο πολίτης είναι ασφαλισμένος εντάχθηκε στην ηλεκτρονική συνταγογράφηση. Πηγή: Protagon.gr

Γενικά, υπάρχουν άλλα και άλλα μέτρα για την προώθηση της διασύνδεσης μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών. Μολονότι η Ελλάδα δεν έχει επωφεληθεί από τις ΤΠΕ όπως άλλες χώρες της ΕΕ, τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν απτά αποτελέσματα και σημάδια προόδου στον δημόσιο τομέα.

### **4.3 Εφαρμογή της ηλεκτρονικής υπογραφής**

Οι ψηφιακές υπογραφές έχουν ενσωματωθεί στη δημόσια διαχείριση για την επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με το λειτουργικό κόστος μεταξύ πολιτών ή εταιρειών και της χώρας. «Η δημοτικότητα των ηλεκτρονικών επικοινωνιών και του ηλεκτρονικού εμπορίου καθιστά απαραίτητη τη χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών και συναφών υπηρεσιών που επιτρέπουν την αναγνώριση δεδομένων» (Τσακανίκας κ.ά., 2014), με ταυτόχρονη τήρηση κανόνων ασφαλείας και διασφάλιση της γνησιότητας των δεδομένων στις εμπορικές συναλλαγές.

Η ανάδειξη της ηλεκτρονικής υπογραφής ως σημαντικό εργαλείο για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση οφείλεται κυρίως στο ότι εξοικονομεί κόστος σε πρακτικό επίπεδο μειώνοντας τα ταχυδρομικά έξοδα αποστολής εγγράφων, υπηρεσιών ταχείας επικοινωνίας, χαρτιού, μελανιού και γραφικής ύλης. Αυτοί οι πόροι μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς. Επιπλέον, η ευκολία χρήσης είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα, επειδή ακόμη και οι φορητές συσκευές μπορούν να υπογράψουν έγγραφα, εξαλείφοντας τα εμπόδια χρόνου και χώρου, ενώ βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των χρηστών. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη και η διάδοση ηλεκτρονικών υπογραφών μπορεί να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για έξυπνη, βιώσιμη και κοινωνικά

χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη που ορίζεται στη στρατηγική «Ευρωπαϊκή 2020» (Tsakanikas et al., 2014) και να χρησιμεύσει ως εφαλτήριο για την ανάπτυξη μιας ενιαίας ψηφιακής αγοράς.

Οι ηλεκτρονικές υπογραφές στην Ελλάδα χορηγούνται από την Ελληνική Εθνική Αρχή Πιστοποίησης (ΑΠΕΔ16) και μπορούν να ολοκληρωθούν με μερικά απλά βήματα: Αρχικά παρέχετε ADDY (ασφαλής συσκευή δημιουργίας υπογραφών) στον ενδιαφερόμενο. Στη συνέχεια, μετά την υποβολή της ηλεκτρονικής αίτησης μέσω της πύλης ΕΡΜΗΣ, διενεργείται έλεγχος ταυτότητας του οικείου προσώπου και στη συνέχεια προσκομίζεται το έγγραφο ταυτότητας στο ΚΕΠ. Στη συνέχεια εγκαταστήστε τις απαραίτητες εφαρμογές στον υπολογιστή του αρμόδιου και εφαρμόστε τις απαραίτητες ρυθμίσεις για την ολοκλήρωση της έκδοσης του ψηφιακού πιστοποιητικού ([aped.gov.gr](http://aped.gov.gr)). Με την υιοθέτηση των ψηφιακών υπογραφών στην ελληνική δημόσια διοίκηση, υπολογίζεται ότι μπορούν να εξοικονομηθούν 380 εκατομμύρια ευρώ πόροι κάθε χρόνο (Τσακανίκας κ.ά., 2014).

Η διασφάλιση ότι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν έχουν υποστεί ζημιά κατά τη μετάδοση και η προστασία της γνησιότητας του αποστολέα είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι η συναλλαγή είναι ασφαλής και αξιόπιστη. Η χρονική σήμανση, δηλαδή η ημερομηνία και η ώρα στο ηλεκτρονικό έγγραφο, αποδεικνύει ότι το έγγραφο υπάρχει σε μια δεδομένη στιγμή και δεν έχει τροποποιηθεί έκτοτε, γεγονός που βοηθά στην επίτευξη της μέγιστης ασφάλειας και γνησιότητας της συναλλαγής. Επιπλέον, ένας μηχανισμός παρόμοιος με μια συστημένη επιστολή στον πραγματικό κόσμο, μια ηλεκτρονική σφραγίδα, μπορεί να αποδείξει την προέλευση και την πληρότητα του εγγράφου και να εγγυηθεί τη νομική και θεσμική αποδοχή του (Tsakanikas et al., 2014). Όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ αναγνωρίζουν πλέον ότι οι εξ αποστάσεως ηλεκτρονικές υπογραφές έχουν την ίδια νομική ισχύ με τις χειρόγραφες υπογραφές ([iefimerida.gr](http://iefimerida.gr), 2017).

Ως εκ τούτου, οι ηλεκτρονικές υπογραφές έχουν γίνει πλέον ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, παρέχοντας μεγάλη ευκολία σε ιδιώτες και επιχειρήσεις και προάγοντας την ανταλλαγή ηλεκτρονικών πληροφοριών μεταξύ της κυβέρνησης και των πολιτών. Αφού μελετήσουμε τις επιτυχημένες προσπάθειες του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, θα διερευνήσουμε την τρωτότητά της και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η ελληνική κυβέρνηση στην υλοποίηση του έργου.

## **Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία έρευνας**

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τα επιτεύγματα και το επίπεδο ολοκλήρωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού στην ελληνική δημόσια διοίκηση και πιο συγκεκριμένα στο ΚΕΠ. Για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας, επέλεξα την κύρια ποσοτική έρευνα και για την υλοποίηση της έρευνας σχεδίασα ένα ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή αυτών των δεδομένων. Το εργαλείο αυτό αποτελείται από τα ακόλουθα: ο σκοπός της έρευνας, το ερευνητικό ερώτημα, η ερευνητική υπόθεση στην οποία βασιζόμαστε για την έρευνα, η ερευνητική διαδικασία και τα ερευνητικά εργαλεία, ο πληθυσμός-στόχος και το δείγμα του πληθυσμού που συμμετέχει στην έρευνα και τέλος η παρουσίαση του αποτελέσματος. Στη συνέχεια τα συσχέτισα με τα βιβλιογραφικά δεδομένα για να λάβω και να εξάγω τελικά συμπεράσματα για τα κύρια ερευνητικά ζητήματα.

### **5.1 Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις**

Μετά από μελέτη της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας του ψηφιακού μετασχηματισμού και του ρόλου της στην εθνική ανάπτυξη και τις δημόσιες υπηρεσίες που αποτελούν τη δημόσια διοίκηση, διαμορφώθηκαν οι ερευνητικοί μας στόχοι. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τα επιτεύγματα του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στην υπηρεσία ΚΕΠ, μια υπηρεσία με την οποία έρχονται σε καθημερινή επαφή οι πολίτες και μέσω της οποίας καλούνται να παρέχουν υπηρεσίες σε διάφορα θέματα. Για την υλοποίηση της έρευνας διατυπώνονται ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες προέρχονται από τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερευνητικά ερωτήματα που βασίζονται στον σχεδιασμό του ερευνητικού ερωτηματολογίου είναι τα εξής:

- “Κατανοούν οι υπάλληλοι του ΚΕΠ τις λειτουργίες και τους ρόλους του ψηφιακού μετασχηματισμού;”
- “Πιστεύουν οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προωθήσει την ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα;”
- “Πιστεύουν οι υπάλληλοι του ΚΕΠ ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό στην υπηρεσία διαθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση που απαιτείται για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού;”

Προκειμένου να διευκολυνθεί η έρευνά μας, έχουν διατυπωθεί οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις:

- Οι υπάλληλοι του ΚΕΠ δεν κατανοούν τις λειτουργίες και τους ρόλους του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Οι υπάλληλοι του ΚΕΠ κατανοούν τις λειτουργίες και τους ρόλους του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ δεν πιστεύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να εξελίξει τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα.
- Οι εργαζόμενοι στο ΚΕΠ πιστεύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να αναπτύξει την ελληνική δημόσια διοίκηση.
- Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ δεν πιστεύουν ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό της υπηρεσίας έχει την αντίστοιχη εκπαίδευση και κατάρτιση για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ πιστεύουν ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό στην υπηρεσία διαθέτει την αντίστοιχη εκπαίδευση και κατάρτιση για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

## 5.2 Μέθοδος έρευνας

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει τις απόψεις των εργαζομένων του ΚΕΠ (Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών) για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη συμβολή του στην ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης. Η ποσοτική έρευνα παρέχει στους ερευνητές την ευκαιρία να συλλέξουν στατιστικά δεδομένα σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων στο ΚΕΠ για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και στη συνέχεια να τα συνδέσουν με ερευνητικά ερωτήματα και ερευνητικές υποθέσεις για την εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων (Creswell, 2011, Cohen and Manion, 1994).

Εκτός από τη μέθοδο έρευνας, κατά τη διαδικασία σχεδιασμού επιλέχθηκε και η μέθοδος δειγματοληψίας που θα εφαρμοστεί. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτή τη μελέτη επιλέχθηκε η



μέθοδος της ευκολίας δειγματοληψίας με βάση την εθελοντική συμμετοχή των ατόμων στην ερευνητική διαδικασία, ενώ οι συμμετέχοντες βρίσκονταν σε περιβάλλον οικείο στους ερευνητές. Επιπλέον, αυτή η μέθοδος δειγματοληψίας παρέχει στους ερευνητές στατιστικά και αριθμητικά δεδομένα που απαιτούνται για τη διεξαγωγή της έρευνας. (Creswell, 2011, Cohen and Manion, 1994).

### **5.3 Ερευνητική Διαδικασία**

Προκειμένου να υλοποιηθεί η έρευνα συγκροτήθηκαν ερωτηματολόγια τα οποία διαμοιράστηκαν δια ζώσης σε υπαλλήλους ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων. Η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την έρευνα και την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, έγινε με την αρωγή των Προϊσταμένων των Τμημάτων που υπάγονται, αφού ζητήθηκε η άδειά τους για την πραγμάτωση της έρευνας. Στη συνέχεια, για την διασφάλιση όλων των ηθικών ζητημάτων που κρίνεται αναγκαίο να καλύπτεται στις έρευνες, οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων των ΚΕΠ, αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας, καθώς και για τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτει η εν λόγω έρευνα. Επίσης, στον πληθυσμό-στόχο της έρευνας γνωστοποιήθηκε η διαδικασία για τη διασφάλιση των προσωπικών τους δεδομένων. Ειδικότερα, ο ερευνητής τους διαμοίρασε έντυπο συναίνεσης στο οποίο έπρεπε υπέγραφαν για τη συμμετοχή τους στην έρευνα, συναινώντας για τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας. Ακολούθως έγινε ενημέρωση περί της χρήσης των προσωπικών τους στοιχείων, τα οποία δεν θα χρησιμοποιούνταν για κανέναν άλλον σκοπό εκτός από αυτόν της παρούσης έρευνας.

Αφού ενημερώθηκαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, τόσο οι άμεσοι όσο και οι έμμεσοι, τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν στους Προϊσταμένους των Τμημάτων που συμφώνησαν για τη συμμετοχή τους στην έρευνα και έπειτα αποδόθηκαν στους συμμετέχοντες. Οι συμμετέχοντες αφού τα συμπλήρωσαν τα προώθησαν στα Τμήματα της Διεύθυνσης από όπου προωθήθηκαν στον ερευνητή, προκειμένου να προβεί στην αποδελτίωση των ερωτηματολογίων και να οδηγηθεί εν τέλει στα εξαγόμενα συμπεράσματα. Η χρονική διάρκεια της όλης διαδικασίας ήταν δύο μήνες.

#### **5.4 Πληθυσμός-στόχος / Δείγμα έρευνας**

Έχοντας ως δεδομένο ότι σκοπός της έρευνας ήταν η καταγραφή και ερμηνεία των απόψεων των εργαζομένων στην Ελληνικό Δημόσιο Τομέα και καθώς ο ερευνητής εργάζεται εντός του τομέα αυτού, επελέγησαν οι εργαζόμενοι των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) του Δήμου Αθηναίων ως υποκείμενα της έρευνας. Αφού συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια και με βάση τα πλήρως συμπληρωμένα, δείγμα της έρευνας τελικά αποτέλεσαν 72 εργαζόμενοι στα ΚΕΠ του Δήμου της Αθήνας. Είναι σαφές ότι το δείγμα αυτό επιλέχθηκε με τη μέθοδο της βολικής δειγματοληψίας, καθώς ο ερευνητής χρησιμοποίησε μόνο τα ερωτηματολόγια που όντας ολοκληρωμένα υπηρετούσαν τους σκοπούς της έρευνας..

#### **5.5 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων**

Τα αριθμητικά και στατιστικά δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ενός ερωτηματολογίου που σχεδιάστηκε αποκλειστικά ως εργαλείο της παρούσης έρευνας . Το εν λόγω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δύο μέρη, και στο πρώτο μέρος οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν κάποια δημογραφικά στοιχεία, ενώ στο δεύτερο μέρος τους ζητήθηκε να απαντήσουν σε ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι απαντήσεις στις κλειστού τύπου ερωτήσεις δόθηκαν μέσω μιας διαβαθμισμένης κλίμακας Likert, η οποία περιλάμβανε τις εξής απαντήσεις: 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=αρκετά και 5=πολύ. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου διακρίνονται τρία σκέλη, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, στα οποία και επιχειρούν να δώσουν τις ζητούμενες απαντήσεις. Το πρώτο μέρος αποτελείται από 10 ερωτήσεις που σχετίζονται με τις γνώσεις που διαθέτουν οι συμμετέχοντες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την άποψη που έχουν για τον ρόλο που αυτός επιτελεί στην εργασία τους. Ακολούθως, στο δεύτερο σκέλος υπάρχουν 10 ερωτήσεις που ανιχνεύουν τις απόψεις των εργαζομένων πάλι πάνω στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αλλά αυτή τη φορά σχετιζόμενος ο τελευταίος με τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Τέλος, το τρίτο σκέλος περιλαμβάνει άλλες 10 ερωτήσεις σχετικά με την κατάρτιση και επιμόρφωση του ενεργού δυναμικού στις νέες τεχνολογίες στον δημόσιο τομέα, έτσι ώστε να διαφανεί πόσο επιτυχής μπορεί να υπάρξει ο ψηφιακός

μετασχηματισμός. Ο χρόνος που δόθηκε στους συμμετέχοντες για να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια ήταν δέκα λεπτά.

### **5.6 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της έρευνας**

Ο ερευνητής στο στάδιο του σχεδιασμού και της διαμόρφωσης της έρευνας όφειλε να διασφαλίσει την εγκυρότητα και την αξιοπιστία αυτής, γεγονός που θα διασφάλιζε και την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της παρούσης. Άλλωστε σε κάθε έρευνα η εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιείται, αλλά και οι συνθήκες υλοποίησης της έρευνας είναι πρωταρχικό ζητούμενο και καθοριστικό τμήμα της επιτυχούς έκβασης της έρευνας (Robson, 2010, Creswell, 2011). Η επιλογή εργαλείου αξιολόγησης της εγκυρότητα και της αξιοπιστίας της έρευνας από τον ερευνητή είναι ο δείκτης Cronbach Alpha. Ο εν λόγω δείκτης συνιστά έναν δείκτη ελέγχου της συνάφειας των ερωτήσεων με τα ερευνητικά ερωτήματα, τον τρόπο δόμησης των ερωτηματολογίων, τη σαφήνεια των ερωτήσεων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, αλλά και τις συνθήκες διεξαγωγής της έρευνας. Οι τιμές που μπορεί να γίνουν δεκτές από την αξιολόγηση με τον συγκεκριμένο δείκτη είναι οι τιμές άνω του 0,6, ενώ οι τιμές άνω του 0,7 κρίνονται ως ικανοποιητικές (Nunnally and Bernstein, 1994).

Εν συνέχεια, σε επόμενο στάδιο αξιολογήθηκαν οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο, τόσο ως προς τη σαφήνεια και τον βαθμό κατανόησης τους από τα υποκείμενα της έρευνας, όσο και ως προς την εσωτερική συνάφεια που έχουν με τα αρχικά ορισθέντα ερευνητικά ερωτήματα. Ακολούθως, έγινε ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και έγινε εξαγωγή των τελικών αποτελεσμάτων, και εντέλει η εγκυρότητα και η αξιοπιστία φάνηκε να είναι της τάξης του 0,72. Το αποτέλεσμα ήταν ο χαρακτηρισμός της έρευνας ως έγκυρη και αξιόπιστη ως έκβαση των ικανοποιητικών βαθμολογιών που δόθηκαν εκ του ελέγχου. Σ αυτό το πλαίσιο προηγήθηκε συμφωνία με του υπευθύνους των παρατημάτων ΚΕΠ που δόθηκαν τα ερωτηματολόγια, έτσι ώστε η συμπλήρωση τους να διεξήχθη εντός των πρωινών ωρών, προκειμένου όλοι οι συμμετέχοντες να διέπονται από διαύγεια όντας περισσότερο ξεκούραστοι.

## 5.7 Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων

Το εργαλείο ανάλυσης στατιστικών δεδομένων SPSS 16.0 κρίθηκε κατάλληλο για να αναλυθούν και για να εξαχθούν τα δεδομένα της έρευνας. Το εν λόγω εργαλείο ανάλυσης είναι ένα λογισμικό πρόγραμμα το οποίο επιτρέπει την είσοδο ομαδοποιημένων απαντήσεων σε στήλη που σχετίζονται με την αντίστοιχη ερώτηση, και στη συνέχεια την εξαγωγή στατιστικών δεδομένων (Ρούσσος & Ευσταθίου, 2008). Συνεπώς, συμπληρώνοντας ο κάθε συμμετέχων και συλλέγοντας ο ερευνητής τα ερωτηματολόγια, ο ίδιος έπειτα αριθμεί τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και τις ανεβάζει στο λογισμικό πρόγραμμα. Με τον τρόπο αυτό έγινε η επεξεργασία και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων για την εκτελεσθείσα έρευνα. Τελικώς, τα εξαγόμενα αποτελέσματα ενσωματώθηκαν σε πίνακες με γνώμονα τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και η παρουσία τους γίνεται στην παρούσα εργασία.

## 5.8 Περιορισμοί έρευνας

Η αξιολόγηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της παρούσης έρευνας υλοποιήθηκε υπό το καθεστώς κατάλληλων διαδικασιών. Εντούτοις τέθηκαν ορισμένοι περιορισμοί σχετιζόμενοι με τον πληθυσμό των υποκειμένων της έρευνας. Συγκεκριμένα, το δείγμα του πληθυσμού (72 συμμετέχοντες) είναι αρκετά μικρό σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων στα Κ.Ε.Π του νομού Αττικής ώστε να μας επιτραπεί να γενικεύσουμε τα αποτελέσματα. Στην απόφαση αυτή συμβάλλει καθοριστικά και η σοβαρή έλλειψη σχετικής βιβλιογραφίας σχετικής με το θέμα, ούτε υπάρχουν αρκετές έρευνες στην Ελλάδα που να έχουν εντυπώσει μέσω σχετικής έρευνας στη συγκεκριμένο θεματικό τομέα. Επίσης, είναι σημαντικό να γίνει μνεία στο γεγονός ότι οι περισσότεροι των συμμετεχόντων δεν έχουν θέση ευθύνης στην υπηρεσία που εργάζονται, και συνεπώς οι απόψεις και οι αντιλήψεις τους δύνανται να επηρεάζονται. Ωστόσο, ακόμα και με δεδομένο την ύπαρξη αυτών των περιορισμών, η έρευνά μπορεί εν δυνάμει να οριστεί ως εναρκτήριο λάκτισμα ώστε να υλοποιηθούν στο μέλλον παρόμοιες έρευνες. Και οι έρευνες αυτές δεν χρειάζεται να κάνουν χρήση μόνο της ποσοτικής μεθόδου, αλλά είναι δυνατό να υλοποιηθούν και με την ποιοτική μεθόδου, θέτοντας ως στόχο να διερευνηθούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

## **Κεφάλαιο 6 :Αποτελέσματα έρευνας**

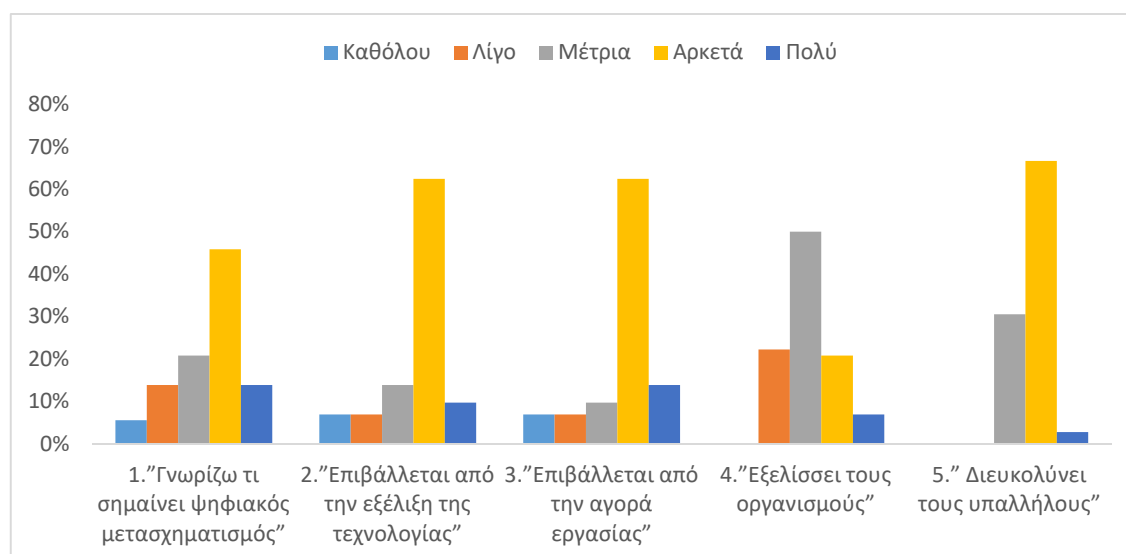
### **6.1 Αποτελέσματα Δημογραφικών Δεδομένων**

Στην υλοποίηση της παρούσας έρευνας δεν ορίστηκε κάποια μεταβλητή σχετιζόμενη με τα δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, η ηλικιακή τους ομάδα, ή η θέση ευθύνης που πιθανόν έχουν στην υπηρεσία που ανήκουν εργασιακά. Παρόλα αυτά, στη συγκεκριμένη ενότητα θα γίνει παρουσίαση κάποιων δημογραφικών στοιχείων τα οποία ενέχουν σημαντική θέση σε όλες τις έρευνες. Οι 72 συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνά επιμερίζονται σε 57 (79,17%) γυναίκες και 15 (20,83%) άνδρες. Από τους συμμετέχοντες το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 45-54 (37 συμμετέχοντες με ποσοστό 51,39%), 23 συμμετέχοντες με ποσοστό (31,94%) στην ηλικιακή ομάδα 35-44, 10 συμμετέχοντες με ποσοστό (13,89%) στην ηλικιακή ομάδα 55-64, ένας συμμετέχων στην ηλικιακή ομάδα 25-34 με ποσοστό (1,39%) και ένας στην ηλικιακή ομάδα 65+. Φαίνεται ότι οι 68 από το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα (ποσοστό 94,44%) δεν κατέχουν κάποια θέση ευθύνης στα ΚΕΠ που εργάζονται, ενώ μόνο 3 με ποσοστό (4,17%) βρίσκονταν στη θέση του προϊστάμενου Τμήματος και ένας στη θέση του Διευθυντή. Επίσης, η εργασιακή εμπειρία των περισσότερων είναι γύρω στα 20 χρόνια, κάποιων και παραπάνω. Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται για πάνω από 20 χρόνια στον δημόσιο τομέα, ενώ στο συγκεκριμένο τμήμα υπηρετούν για πάνω από 10 χρόνια.

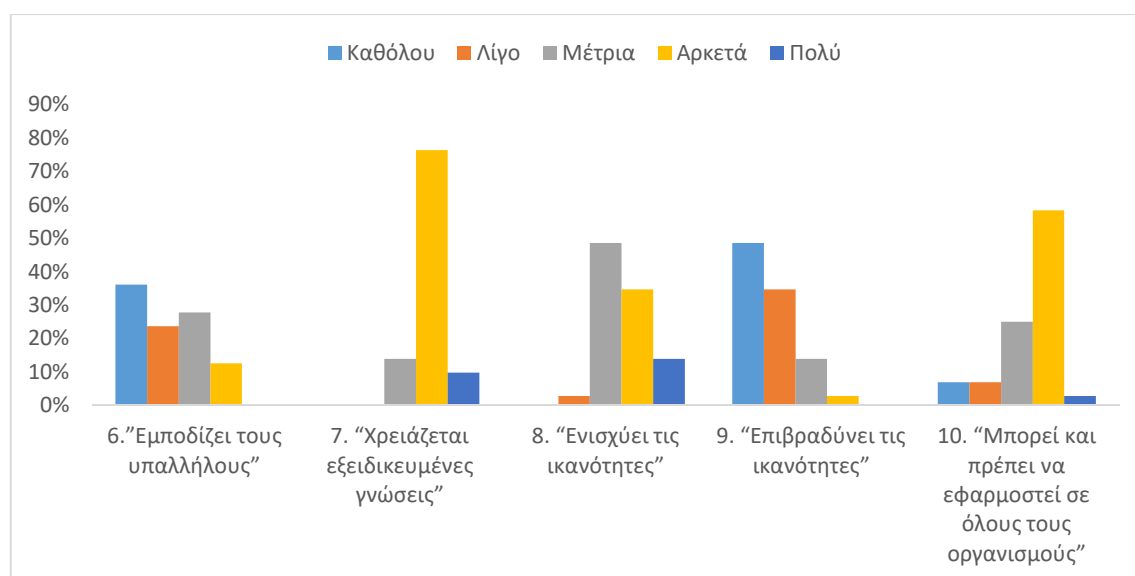
**Πίνακας 1: Αποτελέσματα έρευνας σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό ( επεξεργασία ερευνητή ).**

Ψηφιακός Μετασχηματισμός	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
1. "Γνωρίζω τι σημαίνει ψηφιακός μετασχηματισμός"	5,6%	13,9%	20,8%	45,8%	13,9%
2. "Επιβάλλεται από την εξέλιξη της τεχνολογίας"	6,9%	6,9%	13,9%	62,5%	9,7%
3. "Επιβάλλεται από την αγορά εργασίας"	6,9%	6,9%	9,7%	62,5%	13,9%
4. "Εξελίσσει τους οργανισμούς"	-	22,2%	50,0%	20,8%	6,9%
5. " Διευκολύνει τους υπαλλήλους"	-	-	30,6%	66,7%	2,8%
6. "Εμποδίζει τους υπαλλήλους"	36,1%	23,6%	27,8%	12,5%	-
7. "Χρειάζεται εξειδικευμένες γνώσεις"	-	-	13,9%	76,4%	9,7%
8. "Ενισχύει τις ικανότητες"	-	2,8%	48,6%	34,7%	13,9%
9. "Επιβραδύνει τις ικανότητες"	48,6%	34,7%	13,9%	2,8%	-
10. "Μπορεί και πρέπει να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς"	6,9%	6,9%	25,0%	58,3%	2,8%

**Διάγραμμα 1: Αποτελέσματα ερωτημάτων 1-5 .**



**Διάγραμμα 2: Αποτελέσματα ερωτημάτων 6-10.**



**1ο ερευνητικό ερώτημα:** Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ γνωρίζουν τη λειτουργία του ψηφιακού μετασχηματισμού και τον ρόλο που καλείται να επιτελέσει;

Το πρώτο μέρος των ερωτήσεων του δεύτερου τμήματος του ερωτηματολογίου έχει σχέση με το αρχικό ερευνητικό ερώτημα που σχετίζεται με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ερμηνεία που αποδίδουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό και στην χρήση του στα πλαίσια του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Πίνακας 1). Ως προς την ερώτηση αυτή, τη σχετιζόμενη με τις γνώσεις των συμμετεχόντων για την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων 45,83%

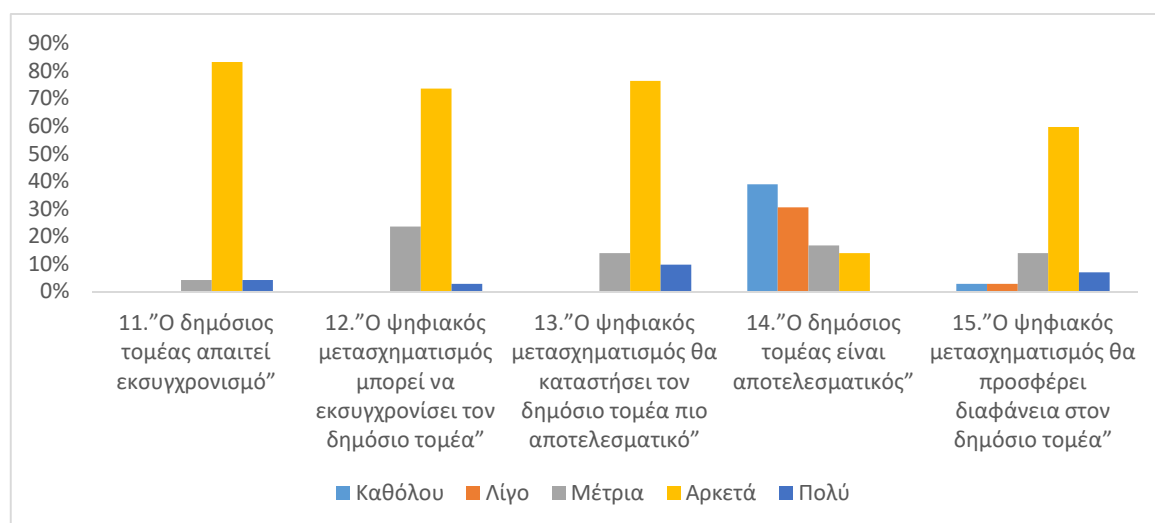
απάντησε ότι γνωρίζει αρκετά την έννοια και 13,89% απάντησε ότι γνωρίζει πολύ καλά τι είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Παράλληλα, σε μεγάλο ποσοστό οι συμμετέχοντες έδωσαν την απάντηση ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι απόρροια της ίδιας της αγοράς και της εξέλιξης της τεχνολογίας (62,50% των συμμετεχόντων απάντησε ότι προωθείται αρκετά από τα δύο παραπάνω), ενώ αντιστοίχως οι συμμετέχοντες με ποσοστό 50% απάντησαν μέτρια στο εάν έχουν την άποψη ότι έχει την δυνατότητα να οδηγήσει σε εξέλιξη τους οργανισμούς. Επίσης, τα υποκείμενα της έρευνας δεν πιστεύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στα ΚΕΠ μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια για τους εργαζομένους εντός του πλαισίου, ούτε και να λειτουργήσει επιβραδυντικά των ικανοτήτων τους, αφού οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις που αφορούσαν τα παραπάνω από τους συμμετέχοντες ήταν αρνητικές. Τέλος, στο ζήτημα που τέθηκε για το εάν θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δύναται να εφαρμοστεί σε όλους του οργανισμούς το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έδωσε τις απαντήσεις μέτρια (25,00%) και αρκετά (58,33%). Με βάση, λοιπόν τα δοθέντα αποτελέσματα μπορούμε να αποφανθούμε ότι οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα έχουν κατακτήσει τη γνώση περί ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί αυτός να λειτουργήσει στους οργανισμούς.



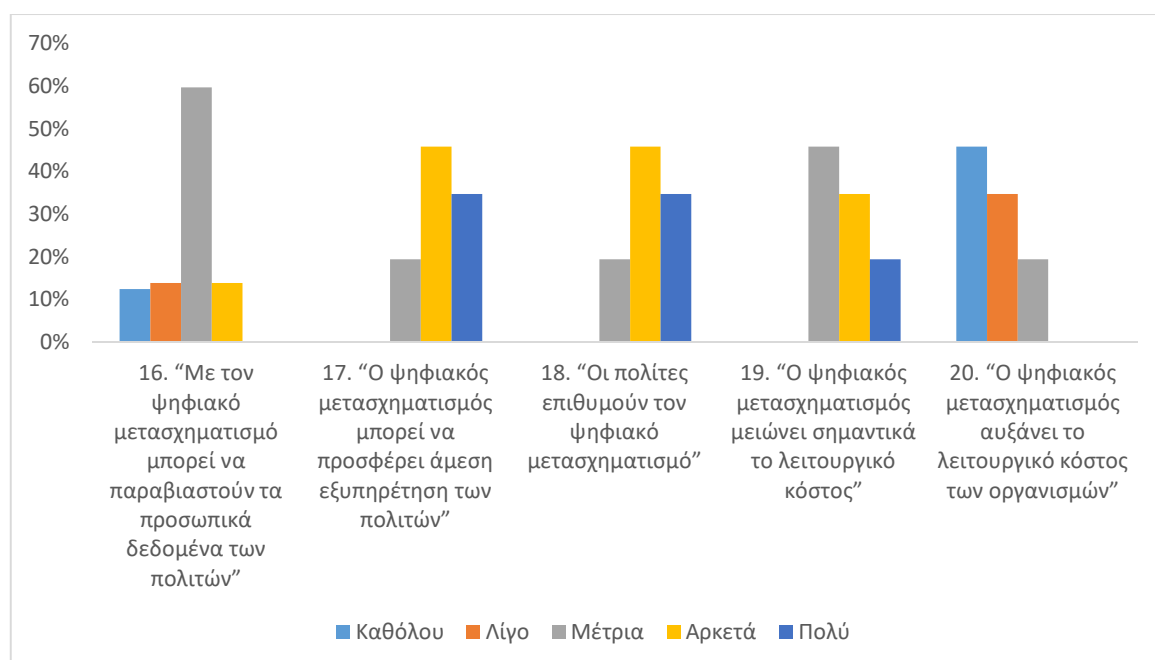
**Πίνακας 2: Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τη συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εξέλιξη του Δημοσίου τομέα (επεξεργασία ερευνητή) .**

Ψηφιακός μετασχηματισμός και δημόσιος τομέας	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
11. "Ο δημόσιος τομέας απαιτεί εκσυγχρονισμό"	-	-	4,2%	83,3%	4,2%
12. "Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να εκσυγχρονίσει τον δημόσιο τομέα"	-	-	23,6%	73,6%	2,8%
13. "Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα καταστήσει τον δημόσιο τομέα πιο αποτελεσματικό"	-	-	13,9%	76,4%	9,7%
14. "Ο δημόσιος τομέας είναι αποτελεσματικός"	38,9%	30,6%	16,7%	13,9%	-
15. "Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα προσφέρει διαφάνεια στον δημόσιο τομέα"	2,8%	2,8%	13,9%	59,7%	6,9%
16. "Με τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορεί να παραβιαστούν τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών"	12,5%	13,9%	59,7%	13,9%	-
17. "Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προσφέρει άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών"	-	-	19,4%	45,8%	34,7%
18. "Οι πολίτες επιθυμούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό"	-	-	19,4%	45,8%	34,7%
19. "Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μειώνει σημαντικά το λειτουργικό κόστος"	-	-	45,8%	34,7%	19,4%
20. "Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αυξάνει το λειτουργικό κόστος των οργανισμών"	45,8%	34,7%	19,4%	-	-

**Διάγραμμα 3: Αποτελέσματα ερωτημάτων 11-15.**



**Διάγραμμα 4: Αποτελέσματα ερωτημάτων 16-20.**



**2ο ερευνητικό ερώτημα:** Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δύναται να εξελίξει την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση;

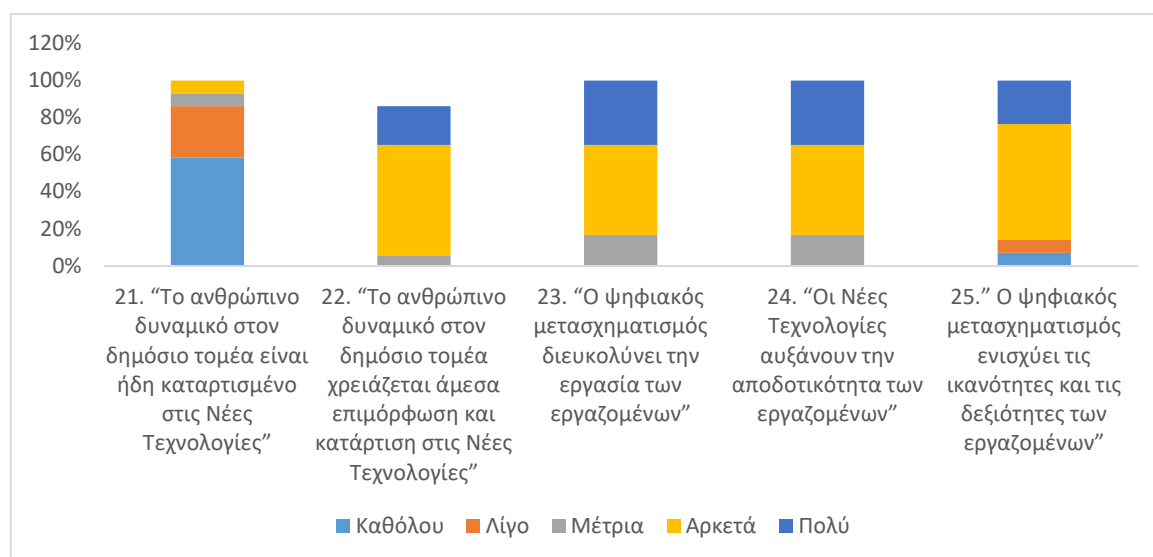
Το δεύτερο μέρος των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο είναι σε συνάφεια με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και την άποψη των εργαζομένων στα ΚΕΠ για τη συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην εξέλιξη του Δημοσίου Τομέα. Με βάση τον πίνακα 2 όπου παρουσιάζονται τα στατιστικά δεδομένα των απαντήσεων αποδεικνύεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έχει την πεποίθηση ότι ο δημόσιος τομέας χρήζει

εκσυγχρονισμού, καθώς το (83,33%) των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη ερώτηση έδωσε την απάντηση αρκετά. Σε αντίστοιχες ερωτήσεις που εξετάζουν την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού, ακολούθως το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων έδωσε θετικές απαντήσεις. Πιο συγκεκριμένα, το (73,61%) των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα εκσυγχρονίσει τον δημόσιο τομέα και το (76,39%) των συμμετεχόντων θεωρεί ότι μέσω αυτού ο δημόσιος τομέας θα καταστεί πιο αποτελεσματικός. Τη δεδομένη στιγμή ο δημόσιος τομέας κρίνεται ως αναποτελεσματικός με ποσοστό (38,89%) (καθόλου) και (30,56%) (λίγο). Η ερώτηση είναι εάν θεωρούν ότι ο δημόσιος τομέας είναι αποτελεσματικός. Επίσης, οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι και οι ίδιοι οι πολίτες ελπίζουν στον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς το (45,83%) των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που αφορούν την επιθυμία των πολιτών να εκσυγχρονιστεί ο δημόσιος τομέας, είναι της άποψης ότι μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού θα αυξηθεί το επίπεδο ποιοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών. Επιπλέον σε μεγάλο ποσοστό οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στη διαφάνεια των διαδικασιών και των εργασιών του δημοσίου τομέα με ποσοστό (59,72%) επί του γενικού συνόλου. Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που είναι αλληλένδετες με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, μπορεί να δοθεί η απάντηση ότι οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ τείνουν να πιστεύουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στην εξέλιξη του δημοσίου τομέα, γεγονός που προβάλλεται ταυτόχρονα ως ανάγκη και επιθυμία των ίδιων των πολιτών.

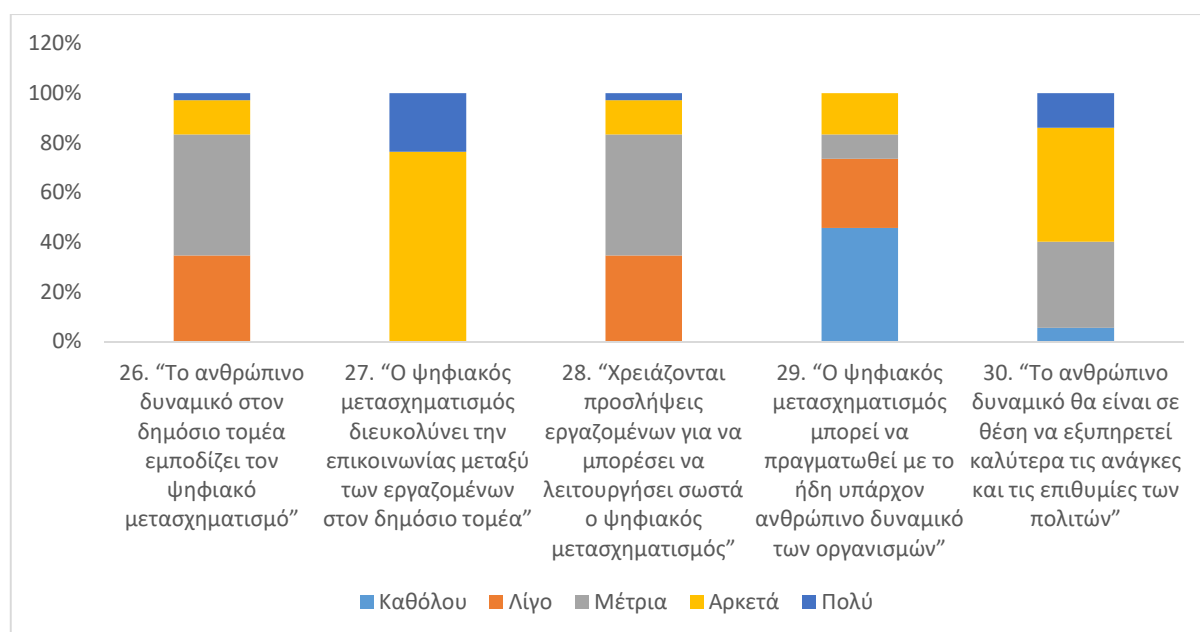
**Πίνακας 3: Απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό κατάκτησης του ψηφιακού μετασχηματισμού από το ανθρώπινο δυναμικό στις δημόσιες υπηρεσίες (επεξεργασία ερευνητή) .**

Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ανθρώπινο Δυναμικό	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
	1	2	3	4	5
21. “Το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα είναι ήδη καταρτισμένο στις Νέες Τεχνολογίες”	58,3%	27,8%	6,9%	6,9%	-
22. “Το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα χρειάζεται άμεσα επιμόρφωση και κατάρτιση στις Νέες Τεχνολογίες”	-	-	5,6%	59,7%	20,8%
23. “Ο ψηφιακός μετασχηματισμός διευκολύνει την εργασία των εργαζομένων”	-	-	16,7%	48,6%	34,7%
24. “Οι Νέες Τεχνολογίες αυξάνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων”	-	-	16,7%	48,6%	34,7%
25.” Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενισχύει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων”	6,9%	6,9%	-	62,5%	23,6%
26. “Το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα εμποδίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό”	-	34,7%	48,6%	13,9%	2,8%
27. “Ο ψηφιακός μετασχηματισμός διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα”	-	-	-	76,4%	23,6%
28. “Χρειάζονται προσλήψεις εργαζομένων για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά ο ψηφιακός μετασχηματισμός”	-	34,7%	48,6%	13,9%	2,8%
29. “Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί με το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών”	45,8%	27,8%	9,7%	16,7%	-
30. “Το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι σε θέση να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών”	5,6%	-	34,7%	45,8%	13,9%

**Διάγραμμα 5: Αποτελέσματα ερωτημάτων 21-25.**



**Διάγραμμα 6: Αποτελέσματα ερωτημάτων 26-30.**



**3ο ερευνητικό ερώτημα:** Οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ θεωρούν ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό που υφίσταται στις υπηρεσίες διαθέτει την κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση ώστε να εφαρμόσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Το τρίτο σκέλος ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο σχετίζεται με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα και τις απόψεις των εργαζομένων στα ΚΕΠ για την δυνατότητα που υπάρχει να επιτευχθεί και να αξιοποιηθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέσω του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση που διερευνά την κατάρτιση των

εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, οι συμμετέχοντες απάντησαν με ποσοστό (58,33%) επί του γενικού συνόλου, ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι καταρτισμένοι στις νέες τεχνολογίες, ενώ σε ποσοστό (59,72% )(αρκετά) και (20,83%) (πολύ) απάντησαν ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται επιμόρφωση και κατάρτιση στις νέες τεχνολογίες ώστε να ανταποκριθούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών. Επίσης, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός διευκολύνει την εργασία και την αποδοτικότητα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, ενώ προσφέρει τη δυνατότητα πληρέστερης και πιο άμεσης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση σχετικά με την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων μέσω των Νέων Τεχνολογιών οι συμμετέχοντες απάντησαν σε μεγάλο ποσοστό (48,61% απάντησε αρκετά και 34,72% απάντησε πολύ). Επίσης, στη ερώτηση που σχετίζεται με την ενίσχυση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού οι συμμετέχοντες και πάλι θεωρούν ότι δύνανται να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα, καθώς το (62,50%) των συμμετεχόντων απάντησε ότι θεωρεί πως θα ενισχυθούν αρκετά, ενώ το 23,61% απάντησε πολύ. Βασιζόμενοι στα παραπάνω στατιστικά δεδομένα είμαστε σε θέση να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ δεν θεωρούν ότι το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό στις δημόσιες υπηρεσίες έχει τις κατάλληλες ικανότητες για να υλοποιήσει στο μέγιστο τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ένα γεγονός που θεωρούν ότι δύναται να επιλυθεί είτε με επιμόρφωση και εκπαίδευση του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες είτε με νέες προσλήψεις.

## Συμπεράσματα – Συζήτηση

Η παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων στη Δημόσια Διοίκηση, οι σχετιζόμενες με την εισαγωγή του ψηφιακού μετασχηματισμού που έχει εισαχθεί τα τελευταία χρόνια σε όλες τις υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα. Ο πληθυσμός-στόχος της έρευνας είναι οι εργαζόμενοι στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών του Δήμου Αθηναίων, στους οποίους μοιράστηκαν ύστερα από έγκριση της αρμόδιας Διεύθυνσης ερωτηματολόγια. Μέσω των αποτελεσμάτων της έρευνας διαφάνηκε ότι σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι στα ΚΕΠ αποδέχονται μέσω θετικών απόψεων και αντιλήψεων τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Πιο ειδικά, οι εργαζόμενοι είναι γνώστες του τρόπου που δύναται να λειτουργεί και να αξιοποιηθεί στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Παράλληλα θεωρούν ότι το πεδίο του Δημόσιου τομέα θα εκσυγχρονιστεί και θα μεταβεί σε στάδιο ουσιαστικής, αποτελεσματικής και αποδοτικής εξυπηρέτησης των πολιτών. Επίσης, άποψη των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι ότι οι ίδιοι οι πολίτες επιθυμούν τον εκσυγχρονισμό των υπηρεσιών, αφού άλλωστε αποτελεί κοινό τόπο το γεγονός οι δημόσιες υπηρεσίες δεν καλύπτουν επαρκώς ανάγκες και επιθυμίες των πολιτών. Παράλληλα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν ότι οι ατομικές τους δεξιότητες θα ενισχυθούν μέσω της κατάλληλης χρήσης των νέων τεχνολογιών στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ενισχυτική της άποψη τους αυτής είναι η πεποίθησή τους ότι υπάρχει η δυνατότητα μείωσης του λειτουργικού κόστους των ίδιων των υπηρεσιών, χωρίς ταυτόχρονα να απαιτείται η μείωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους.

Ωστόσο, αν και εκφράζουν θετική άποψη σχετικά με την εισαγωγή και την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών στον Δημόσιο Τομέα, είναι υπέρμαχοι της ανάγκης επαρκούς επιμόρφωσης και κατάρτισης των ίδιων προκειμένου η χρήση τους να είναι αποδοτικότερη. Γίνεται σαφές ότι η μη ορθή αξιοποίηση των είναι ικανή συνθήκη να αναστείλει παράγοντα την πλήρη εφαρμογή του μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Συνεπώς επιβάλλεται η αναγκαιότητα επιμόρφωσης και εκπαίδευσής των εργαζομένων στις νέες τεχνολογίες, έτσι ώστε να παρέχουν ικανοποιητικότερα αποτελέσματα στην εργασία τους και ως εκ τούτου να παρέχεται στους πολίτες η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση από τις δημόσιες υπηρεσίες. Οι πολίτες δεν είναι λίγες οι φορές που εκφράζουν δυσαρέσκεια από την καθυστέρηση που υπάρχει. Τέλος, μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού οι

συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι εφικτή η ενίσχυση της διαφάνειας στη Δημόσια Διοίκηση, αλλά ταυτοχρόνως και η διευκόλυνση και η αποτελεσματικότερη επικοινωνία στη σχέση που διέπει του δημόσιους υπαλλήλους ανάμεσα σε υπηρεσίες αλλότριων καθηκόντων .



## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Ανοικτή Διακυβέρνηση.(n.d.), Ανακτήθηκε από [www.opengov.gr](http://www.opengov.gr) στις 6/6/2021.

Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., & Χάλαρης, Ι. 2008. Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση. Οργάνωση, Τεχνολογία και εφαρμογές. Αθήνα: Παπαζήση.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019. Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2019, Έκθεση χώρας: Ελλάδα, διαθέσιμο στο: [https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc\\_id=59992](https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=59992) 5/6/2021 .

Καλογήρου, Ι., 2015. Κοινωνία της Πληροφορίας & Οικονομία της Γνώσης. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Καραγιαννάκου Β., Χαζάκη Χ, Κασβίκη Θ. Ανδρουλάκης Ανδρ., 2019.«Σχέδιο Δράσης 2019 για την Προώθηση της Καινοτομίας και των Ψηφιακών Δεξιοτήτων», Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Κόλλιας, Φ., 2020. Νωρίτερα οι νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες του Δημοσίου. Ανακτήθηκε από <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2013718/> στις 6/6/2021.

Ρούσσοι, Π., & Ευσταθίου, Γ. 2008. Σύντομο εγχειρίδιο SPSS 16.0. Αθήνα: ΕΚΠΑ, Τμήμα ΦΠΨ.

ΣΕΒ, 2020. Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, 2η ετήσια έκδοση. Μελέτη ψηφιακής και τεχνολογικής ωριμότητας οικονομίας και επιχειρήσεων, Παρατηρητήριο ΣΕΒ.

Τσακανίκας, Α., Danchev, S., Γιωτόπουλος, Γ., Κόρρα, Ε., & Παύλου, Γ. 2014. Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα. ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.

Φαρμάκης, Ν. 2017. Εισαγωγή στη Δειγματοληψία. Αφοί Κυριακίδη Εκδόσεις Α.Ε., Θεσσαλονίκη.

Χατζηγεωργίου, Α. 2019. Ψηφιακό ΚΕΠ: Αλλάζει τα δεδομένα στις συναλλαγές με το Δημόσιο. Ανακτήθηκε από [https://www.ethnos.gr/oikonomia/28127\\_psifiako-kep-allazei-ta-dedomena-stissynallages-me-dimosio](https://www.ethnos.gr/oikonomia/28127_psifiako-kep-allazei-ta-dedomena-stissynallages-me-dimosio) στις 5/6/2021.

## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Bryant, I., & Usher, R. 2014. Adult education as theory, practice and research: The captive triangle. Routledge.

CLEVERISM, 2015. Digital Transformation: What, Why and how, Ανακτήθηκε από <https://www.cleverism.com/digital-transformation-what-why-how/> στις 5/6/2021.

Creswell, J.W. 2011. Η Έρευνα στην Εκπαίδευση: Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση της Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας (επιμ. Τσορμπατζούδης, Χ., μτφ. Ν. Κουβαράκου). Αθήνα: Ίων.

European Commission., 2018. The Digitising European Industry initiative in a nutshell, Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digitising-europeanindustry-initiative-nutshel> στις 6/6/2021.

European Commission., 2018b. Digital Single market Digitizing EU Industry, Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/digitising-european-industry> στις 6/6/2021.

Fitzgerald, M. et.al. 2013. Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative, MIT Sloan Management Review.

Kim, S., 2009. A case study of local e-government performance in South Korea: Do leadership and management for results matter? International Public Management Review, 10(1).

McAfee, A.& Welch, M., 2013. Being digital: engaging the organization to accelerate digital transformation. Digital Transformation Review, 4, 37–47.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. 1994. Psychometric theory. (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Lucas, H. C. et.al., 2013. Impact Research On Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences; MIS Quarterly, Vol 37 No. 2, Pp. 371-382 .

Robson, C., 2010. Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές (Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού, Μτφρ.). Αθήνα: Gutenberg.

Soares, B.H., 2018. Education Data Governance Maturity Assessment Model. International Data Corporation., 2018. Διαθέσιμο στο: [https://millenniumedu.files.wordpress.com/2018/10/sem2018\\_idc\\_ppt.pdf](https://millenniumedu.files.wordpress.com/2018/10/sem2018_idc_ppt.pdf)

Stolterman, E. & Fors, A., 2004. Information Technology and the Good Life, Ανακτήθηκε από: [https://www.researchgate.net/publication/46298817\\_Information\\_Technology\\_and\\_the\\_Good\\_Life](https://www.researchgate.net/publication/46298817_Information_Technology_and_the_Good_Life) στις 5/6/2021.

Terrar D, 2015. What is Digital Transformation Ανακτήθηκε από: <http://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/>στις 5/6/2021.

Westerman, G. et. al. 2011. Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization, MITSloan Management Review.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Ερωτηματολόγιο)**

### **Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία**

#### **1. Φύλο**

Ανδρας

Γυναίκα

#### **2. Ηλικία**

18-24

25-34

35-44

45-54

55-64

65+

#### **3.Μορφωτικό Επίπεδο**

Απόφοιτος Δημοτικού

Απόφοιτος Γυμνασίου

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΑΕΙ

Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος

Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

Άλλο

#### **4. Μηνιαίες αποδοχές**

Μέχρι 500 ευρώ

501 - 1000

1001 – 1500

1501 – 2000

2001 – 2500

2501 και πάνω

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΕΡΓΑΣΙΑ**

### **1. Χρόνος επαγγελματικής εμπειρίας**

0-3 χρόνια

4-10 χρόνια

11-19 χρόνια

20 χρόνια +

### **2. Χρόνια προϋπηρεσίας στη θέση**

Λιγότερο από 1 χρόνο

1-5 χρόνια

6-9 χρόνια

10 χρόνια +

### **3. Θέση ευθύνης**

Διευθυντής

Υποδιευθυντής

Προϊστάμενος

Χωρίς θέση ευθύνης

**ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

<b>Ψηφιακός Μετασχηματισμός</b>	<b>Καθόλου</b> 1	<b>Λίγο</b> 2	<b>Μέτρια</b> 3	<b>Αρκετά</b> 4	<b>Πολύ</b> 5
1. Γνωρίζω τι σημαίνει ψηφιακός μετασχηματισμός					
2. Επιβάλλεται από την εξέλιξη της τεχνολογίας					
3. Επιβάλλεται από την αγορά εργασίας					
4. Εξελίσσει τους οργανισμούς					
5. Διευκολύνει τους υπαλλήλους					
6. Εμποδίζει τους υπαλλήλους					
7. Χρειάζεται εξειδικευμένες γνώσεις					
8. Ενισχύει τις ικανότητες					
9. Επιβραδύνει τις ικανότητες					
10. Μπορεί και πρέπει να εφαρμοστεί σε όλους τους οργανισμούς					

<b>Ψηφιακός μετασχηματισμός και δημόσιος τομέας</b>	<b>Καθόλου</b> 1	<b>Λίγο</b> 2	<b>Μέτρια</b> 3	<b>Αρκετά</b> 4	<b>Πολύ</b> 5
11.Ο δημόσιος τομέας απαιτεί εκσυγχρονισμό					
12.Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να εκσυγχρονίσει τον δημόσιο τομέα					
13.Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα καταστήσει τον δημόσιο τομέα πιο αποτελεσματικό					
14.Ο δημόσιος τομέας είναι αποτελεσματικός					
15.Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα προσφέρει διαφάνεια στον δημόσιο τομέα					
16. Με τον ψηφιακό μετασχηματισμό μπορεί να παραβιαστούν τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών					
17. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να προσφέρει άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών					
18. Οι πολίτες επιθυμούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό					

19. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μειώνει σημαντικά το λειτουργικό κόστος					
20. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αυξάνει το λειτουργικό κόστος των οργανισμών					

<b>Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ανθρώπινο Δυναμικό</b>	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	Αρκετά 4	Πολύ 5
21. Το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα είναι ήδη καταρτισμένο στις Νέες Τεχνολογίες					
22. Το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα χρειάζεται άμεσα επιμόρφωση και κατάρτιση στις Νέες Τεχνολογίες					
23. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός διευκολύνει την εργασία των εργαζομένων					
24. Οι Νέες Τεχνολογίες αυξάνουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων					



25. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ενισχύει τις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων					
26. Το ανθρώπινο δυναμικό στον δημόσιο τομέα εμποδίζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό					
27. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα					
28. Χρειάζονται προσλήψεις εργαζομένων για να μπορέσει να λειτουργήσει σωστά ο ψηφιακός μετασχηματισμός					
29. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να πραγματοποιηθεί με το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών					
30. Το ανθρώπινο δυναμικό θα είναι σε θέση να εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών					