



Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών  
Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»



---

## «Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα: Η περίπτωση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης»

**Κωστοπούλου Αικατερίνη ΑΜ : 22019**

Επιβλέπων Καθηγητής: Αλεξόπουλος Ανδρέας

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του  
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2024





**University of West Attica**  
School of Administration, Economic and Social Sciences  
Department of Accounting & Finance  
**M.Sc. in Public Economics and Policy**



---

## **«Digital transformation : The case of the Ministry of Digital Governance»**

**Kostopoulou Aikaterini R.N. : 22019**

Supervisor: Alexopoulos Andreas

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfilment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2024



## Ευχαριστίες

Θέλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες σε όλους εκείνους που με στήριξαν και με βοήθησαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησης αυτής της ακαδημαϊκής εργασίας. Χωρίς την αφοσίωσή τους και τη συνεχή τους υποστήριξη, η πραγματοποίηση αυτού του έργου θα ήταν πολύ δυσκολότερη, αν όχι αδύνατη.

Καταρχάς, θέλω να ευχαριστήσω από καρδιάς την οικογένειά μου για τη στήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της περιπέτειας. Η ανεκτίμητη τους υποστήριξη ήταν η ακτινοβολία που με διατηρούσε δυνατή και αποφασισμένη να προχωρήσω παρά τις προκλήσεις.

Επίσης, δεν θα μπορούσα να μην αναφέρω τον αρραβωνιαστικό μου. Ο Χάρης, αξίζει ένα μεγάλο ευχαριστώ για την αμέριστη υποστήριξη και τη συνεχή ενθάρρυνση που μου προσέφερε, ακόμα και όταν οι δυσκολίες φαινότουσαν ανυπέρβλητες.

Τους φίλους μου Σπύρο, Ζωή και Νίκο, επίσης, οι οποίοι ήταν πάντα εκεί για να με στηρίξουν και να με ενθαρρύνουν, ανεξάρτητα από την ώρα και τις ανάγκες μου. Η παρουσία τους ήταν αναγκαία για την ψυχολογική μου ευεξία και την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Επιπλέον, δεν θα μπορούσα να μην αναφέρω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Αλεξόπουλο, ο οποίος μου παρείχε την ανεκτίμητη συμβουλή, καθοδήγηση και υποστήριξη του καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνάς μου. Η παρουσία του αποδείχθηκε κρίσιμη για την επιτυχή ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω θερμά την κυρία Χυζ, η οποία μου προσέφερε τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για τη συγγραφή μιας ακαδημαϊκής εργασίας. Η καθοδήγησή της αποδείχθηκε υπολογίσιμη για την ανάπτυξη των ακαδημαϊκών μου ικανοτήτων.

Τα λόγια δεν μπορούν να εκφράσουν επαρκώς τη βαθιά μου ευγνωμοσύνη προς αυτούς τους ανθρώπους για την αφοσίωσή τους και την αμέριστη υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια αυτής της πορείας. Είμαι ευγνώμων για τις ανεκτίμητες εμπειρίες και την ανάπτυξη που μου προσέφεραν και δεν θα ξεχάσω ποτέ τη γενναιοδωρία και την αγάπη που μου έδειξαν. Η επιτυχία αυτής της εργασίας είναι αποτέλεσμα της συλλογικής προσπάθειας και υποστήριξης που έλαβα από όλους τους παραπάνω. Είναι μια εργασία που φέρει το στίγμα της αγάπης, της προσήλωσης και της

αφοσίωσης όλων των ανθρώπων που με περιτριγυρίζουν, και γι' αυτό τους είμαι βαθύτατα ευγνώμων.



### Τίτλος εργασίας

**«Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα : Η περίπτωση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης»**

### Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 27/05/2024**



A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Αναπληρωτής Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Αικατερίνη Δεδούλη	Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κωστοπούλου Αικατερίνη του Παναγιώτη, με αριθμό μητρώου 22019 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα

*Κωστοπούλου Αικατερίνη*

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	v
Περίληψη.....	xiii
Abstract .....	xvi
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....	xviii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	4
ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ .....	4
1.1 Η Έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού .....	4
1.2 Ιστορική Αναδρομή.....	5
1.3 Η Σημασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού .....	8
1.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ευρωπαϊκή Ένωση.....	10
1.5 Πρόγραμμα Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027 .....	11
1.6 Συγκριτική Ανάλυση μεταξύ Ελλάδος και Ευρωπαϊκού χώρου στο πεδίο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. ....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	16
ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	16
2.1 Δημόσιος τομέας .....	16
2.2 Το όραμα της Ελλάδας : Η Ελλάδα της ψηφιακής εποχής .....	18
2.3 Οι προϋποθέσεις για ανάπτυξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού .....	19
2.4 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα: Προκλήσεις, Προσπάθειες και Μελλοντικές Προοπτικές.....	21
2.5 Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ).....	22
2.6 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (BΨΜ).....	24
2.6.1. Κατευθυντήριες αρχές.....	25
2.6.2 Ψηφιακή μετασχηματιστική στρατηγική.....	27
2.6.3 Δείκτης Digital Economy and Society Index- DESI .....	31
2.6.4 Δείκτης IMD.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	35
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ .....	35

<b>3.1 Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.....</b>	<b>35</b>
3.1.1 Ο Ρόλος του Υπουργείου.....	35
3.1.2 Στόχοι & Μελλοντικές προβλέψεις του Υπουργείου.....	36
3.1.3 Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ).....	38
3.1.4 Η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	39
3.1.4.1 Έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	41
3.1.4.2 Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών.....	47
3.1.4.3 Εθνική συμμαχία.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>54</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>54</b>
4.1 Σημασία της μεθοδολογίας της έρευνας.....	54
4.2. Ερευνητικοί στόχοι.....	54
4.3. Ερευνητικές υποθέσεις – Ερευνητικά ερωτήματα.....	55
4.4. Επιλογή κατάλληλης Μεθόδου Έρευνας.....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>58</b>
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>58</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>66</b>
<b>ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>66</b>
6.1 Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	66
6.2 Περιορισμοί έρευνας.....	75
6.3 Προτάσεις περαιτέρω έρευνας.....	75
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>76</b>



# Ψηφιακός Μετασχηματισμός : Η περίπτωση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης

## Περίληψη

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα αποτελεί επίκαιρο ζήτημα, αφού η τεχνολογία εξελίσσεται γρήγορα και διεισδύει όλο και περισσότερο στην οργάνωση του δημόσιου τομέα αλλά και στις καθημερινές λειτουργίες των κατοίκων και των επιχειρήσεων. Τόσο σε εθνικό όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα τελευταία χρόνια έχουν καταβληθεί προσπάθειες για τη βελτίωση της ζωής των πολιτών. Οι ψηφιακές επιδόσεις της Ελλάδας είναι από τις χαμηλότερες στην ΕΕ, επομένως η δημιουργία ενός ψηφιακού κράτους μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι επείγουσα ανάγκη και πρέπει να τεθεί σε προτεραιότητα προκειμένου η χώρα να φτάσει τον μέσο όρο των άλλων κρατών.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται μία εκτενής ανάλυση της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα, εξετάζοντας τόσο τις θεωρητικές όσο και τις πρακτικές πτυχές του. Αρχικά, πραγματοποιείται μια εκτενής ανασκόπηση του περιεχομένου του ψηφιακού μετασχηματισμού, με την οριοθέτηση της έννοιας του, την ιστορική του εξέλιξη, με την ανάλυση του προγράμματος του ψηφιακού μετασχηματισμού 2021-2027, καθώς και με την σύγκριση της κατάστασης που επικρατεί στην Ελλάδα σε σχέση με αυτήν της Ευρώπης. Κατόπιν, εξετάζεται το όραμα της Ελλάδας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, εστιάζοντας στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις που προκύπτουν, καθώς και στη "βίβλο" του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στη συνέχεια, αναλύεται ο ρόλος του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, περιγράφοντας τους στόχους του και τα σημαντικά έργα που υλοποιεί, όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η ηλεκτρονική πλατφόρμα του Gov.gr. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, εξηγώντας την επιλογή για ποιοτική έρευνα και παρουσιάζοντας αναλυτικά τις ερωτήσεις και τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων. Τέλος, στα συμπεράσματα της έρευνας αναδεικνύονται οι κύριες διαπιστώσεις και προτείνονται πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντικές ερευνητικές ή πρακτικές επεμβάσεις. Μέσα από αυτήν τη δομή, στην εργασία επιχειρείται μια ολοκληρωμένη

και λεπτομερή κατανόηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα θεμάτων και προκλήσεων που προκύπτουν.



# **Digital transformation : The case of the Ministry of Digital Governance**

## **Abstract**

The digital transformation of the public sector is a topical concern because technology is rapidly evolving and increasingly infiltrating the public sector in the daily operations of residents and businesses. Both at national and European level, efforts have been made in recent years to improve and transform citizens' lives. Greece's digital performance is among the lowest in the EU, so creating a digital state through digital transformation is an urgent need and should be a priority in order for the country to catch up with the average of other countries.

This paper analyses digital transformation in Greece, examining both its theoretical and practical aspects. First, an extensive review of digital transformation is provided, analyzing its definition, its historical development, and the Digital Transformation 2021-2027 agenda, as well as comparing the situation in Greece with that of Europe. Then, Greece's vision for digital transformation is examined, focusing on the requirements and challenges that arise, as well as the "bible" of digital transformation. The role of the Ministry of Digital Governance is then analysed, describing its objectives and the major projects it implements, such as e-government and Gov.gr. Then, the research methodology is presented, explaining the choice of qualitative research and detailing the questions and answers of the interviewees. Finally, the conclusions of the research highlight the main findings and suggest possible directions for future research or practical interventions. Through this structure, the paper offers a comprehensive and detailed understanding of digital transformation in Greece, covering a wide range of issues and challenges that arise.





## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

**ΕΕ** : Ευρωπαϊκή Ένωση

**ΨηΜετ** : Ψηφιακός Μετασχηματισμός

**ΒΨΜ** : Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού

**ΟΟΣΑ** : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης

**ΓΓΠΣ** : Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων

**ΕΠΑ** : Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας

**ΤΠΕ** : Τεχνολογίες Πληροφορικών & Επικοινωνιών

**ΕΠΑΔ** : Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών

**ΕΚΤ** : Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης

**ΕΠΗΔΙΣ** : Εθνικού Προγράμματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

**ΕΠΑΔ** : Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών

**ΚΕΠ** : Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

**ΕΙΤ** : European Institute of Innovation & Technology

**ΜμΕ** : Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

**ΑΠΕΔ** : Αρχή Πιστοποίησης Ελληνικού Δημοσίου

**ΕΑΠ** : Εθνική Αρχή Πιστοποίησης



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ραγδαία αναπτυσσόμενη ψηφιακή εποχή έχει ανοίξει νέους ορίζοντες και προοπτικές για την ανθρωπότητα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί τον πυρήνα αυτής της επανάστασης, μετασχηματίζοντας τον τρόπο που ζούμε, εργαζόμαστε και επικοινωνούμε. Η Ελλάδα, συνειδητοποιώντας τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού για την ανάπτυξη και την καινοτομία, έχει αναλάβει σημαντικές πρωτοβουλίες για την προώθηση αυτής της διαδικασίας. Μέσα από μια ευρύτερη εφαρμογή τεχνολογικών λύσεων και διαδικτυακών πλατφορμών, η χώρα επιδιώκει να βελτιώσει την ποιότητα ζωής των πολιτών της, την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα και κατ' επέκταση την ανταγωνιστικότητά της στο διεθνές πεδίο. Μέσω της προώθησης της ψηφιακής καινοτομίας, της ενίσχυσης της ψηφιακής εκπαίδευσης και της δημιουργίας ενός φιλικού περιβάλλοντος για τις τεχνολογικές επιχειρήσεις, η Ελλάδα προσπαθεί να καλύψει το ψηφιακό χάσμα και να δημιουργήσει ένα βιώσιμο, ανταγωνιστικό οικονομικό μοντέλο για το μέλλον.

Το εγχείρημα του ψηφιακού μετασχηματισμού όμως δεν πραγματοποιείται χωρίς προκλήσεις. Στον δημόσιο τομέα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί κάτι περισσότερο από την απλή χρήση τεχνολογιών αιχμής - πρέπει να συμμετέχει ενεργά και ο άνθρωπος. Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών συχνά συνοδεύονται από ζητήματα που αφορούν την ασφάλεια των δεδομένων, την προστασία της ιδιωτικότητας και την ηθική χρήση της τεχνολογίας. Επίσης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός διαμορφώνει νέες δυναμικές στην αγορά εργασίας και απαιτεί την προσαρμογή των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού. Είναι, λοιπόν, αναγκαία η σύνδεση της τεχνολογικής προόδου με τις ανάγκες της κοινωνίας και τη δημιουργία μηχανισμών που θα εξασφαλίζουν έναν ολοκληρωμένο, δίκαιο και διαυγή ψηφιακό μετασχηματισμό.

Σε αυτό το πλαίσιο, στην παρούσα εργασία αναλύεται η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα, εξετάζοντας τις πρωτοβουλίες, τις προκλήσεις και τις προοπτικές που προκύπτουν από αυτό το δυναμικό εγχείρημα. Μέσα από μια πολυδιάστατη προσέγγιση, η εργασία επιδιώκει να προσφέρει μια εμπειρισταωμένη ματιά στην εξέλιξη της διαδικασίας και να προτείνει πιθανές κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα και παρέμβαση.

Με βάση τις εξορθολογισμένες διοικητικές διαδικασίες, η στρατηγική αποστολή του νέου Υπουργείου είναι να προσφέρει ψηφιακές υπηρεσίες στις επιχειρήσεις και τους πολίτες. Στόχος είναι η ψηφιοποίηση της Ελλάδας. Με άλλα λόγια, οι ψηφιακές εφαρμογές θα πρέπει να είναι ο κύριος τρόπος πρόσβασης των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες. Παρά την πρόοδο που έχει επιτευχθεί, υπάρχουν ακόμα αναγκαίες δράσεις που πρέπει να υλοποιηθούν. Η δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να διακρίνεται από περισσότερη γραφειοκρατία, αδιαφάνεια και ακριβές, χρονοβόρες υπηρεσίες.

Οι παρεμβάσεις για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης θεωρούνται όλο και περισσότερο επείγουσες. Σε αυτό το πλαίσιο, η κυβέρνηση δίνει σημαντική προτεραιότητα στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και στην καθολική πρόσβαση σε υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και στην απλούστευση των διαδικασιών .

Στο πρώτο κεφάλαιο, περιλαμβάνεται μια συνολική ανασκόπηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, συμπεριλαμβανομένου του ορισμού του, της ιστορικής του πορείας και του προγράμματος ψηφιακού μετασχηματισμού 2021-2027, ενώ γίνεται και μία συγκριτική ανάλυση με την κατάσταση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε επίπεδο Ευρώπης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναδεικνύεται το όραμα της Ελλάδας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, επισημαίνοντας τις απαιτήσεις, τις προκλήσεις και τις μελλοντικές προβλέψεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Τέλος, αναλύεται η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ).

Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται ο ρόλος του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, περιγράφοντας τους στόχους του και τα έργα του, όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, το Gov.gr, η διαύγεια, η Απλούστευση Διαδικασιών και άλλα σημαντικά έργα..

Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία η οποία υλοποιήθηκε μέσω ποιοτικής έρευνας και παρουσιάζονται αναλυτικά τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις της έρευνας αυτής.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συνεντευξιαζόμενους και απαντήσεις που δόθηκαν από αυτούς.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας οι και προτάσεις που προέκυψαν. Μέσα από αυτήν τη δομή, η εργασία επιδιώκει να παρέχει μια εκτενή και σφαιρική κατανόηση της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ

### 1.1 Η Έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Ψηφιακός μετασχηματισμός (Ψη.Μετ) ορίζεται η χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας για τη βελτίωση ή την αναδιαμόρφωση των διαδικασιών, τον εκσυγχρονισμό των προϊόντων και των υπηρεσιών και την προσαρμογή των επιχειρήσεων, των οργανισμών και των κοινωνικών δομών εν γένει στα ψηφιακά περιβάλλοντα. Στόχος της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας, της ευελιξίας, της ανταγωνιστικότητας και της παροχής λύσεων αιχμής (Χατζημιχαηλίδης, 2023) .

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, το Cloud Computing, το διαδίκτυο των πραγμάτων, η ανάλυση δεδομένων, η κινητή τηλεφωνία και άλλες ψηφιακές καινοτομίες. Ο ΨηΜετ συνοδεύεται συχνά από αλλαγές στις οργανωτικές δομές, τις διαδικασίες εργασίας και την εταιρική κουλτούρα.

Η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού χρησιμοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα τομέων, όπως οι επιχειρήσεις, οι δημόσιες υπηρεσίες, η εκπαίδευση και η υγεία, μεταξύ άλλων. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια σημαντική μετάβαση σε μια ψηφιακή, καινοτόμο κοινωνία.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας για τη δημιουργία ενός πιο διαφανούς, αποτελεσματικού και ευέλικτου δημόσιου τομέα. Περιλαμβάνει τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, τη βελτίωση της διαχείρισης των δεδομένων και τη δημιουργία καλύτερης εμπειρίας των πολιτών. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην κυβέρνηση πρέπει επίσης να λαμβάνει υπόψη τον δημόσιο σκοπό, την ασφάλεια και την ιδιωτικότητα των δεδομένων, την προσβασιμότητα των ψηφιακών υπηρεσιών και την ψηφιακή παιδεία του κοινού (Karpenkova, 2023) .

Ο ΨηΜετ είναι ένα σημαντικό και επίκαιρο θέμα για διάφορους λόγους. Αρχικά, μπορεί να βοηθήσει τις διάφορες κυβερνήσεις να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες, καθιστώντας τις πιο προσιτές, αποτελεσματικές και φιλικές προς τον χρήστη. Για παράδειγμα,

μπορεί να τους επιτρέψει να παρέχουν διαδικτυακές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, γεγονός που μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για τους ανθρώπους που εργάζονται κατά τις κανονικές εργάσιμες ώρες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί επίσης να λειτουργήσει υποστηρικτικά ώστε οι υπηρεσίες του δημόσιου τομέα να εκσυγχρονίσουν τις διαδικασίες, μειώνοντας τους χρόνους αναμονής και να βελτιώνοντας τη συνολική εμπειρία των πολιτών.

Επιπλέον, μπορεί να τις καθοδηγήσει έτσι ώστε να εξοικονομήσουν χρήματα μειώνοντας το κόστος που συνδέεται με τις χειροκίνητες διαδικασίες και τη γραφειοκρατία. Για παράδειγμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να συμβάλλει στην αυτοματοποίηση εργασιών ρουτίνας, γεγονός που μπορεί να μειώσει την ανάγκη για χειρωνακτική εργασία και να απελευθερώσει πόρους για άλλους σκοπούς. Επίσης, συμβάλλει στη μείωση της ποσότητας χαρτιού που χρησιμοποιούν οι δημόσιες υπηρεσίες, γεγονός που μπορεί να εξοικονομήσει χρήματα από το κόστος εκτύπωσης και αποθήκευσης (OPSI, 2022) .

Στη συνέχεια, μπορεί να βελτιώσει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στη δημόσια διοίκηση καθιστώντας τα δεδομένα πιο προσιτά στο κοινό. Για παράδειγμα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να επιτρέψει στις κυβερνήσεις να δημοσιεύουν δεδομένα στο διαδίκτυο, γεγονός που μπορεί να διευκολύνει την πρόσβαση και την ανάλυση τους από τους πολίτες. Αυτό μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, καθώς οι πολίτες μπορούν να καθιστούν τις κυβερνήσεις υπόλογες για τις ενέργειές τους.

Τέλος, ο ΨηΜετ διαμορφώνει τις συνθήκες εκείνες ώστε ο δημόσιος τομέα να παραμείνει ανταγωνιστικός σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο τεχνολογικό τοπίο. Αγκαλιάζοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι κυβερνήσεις μπορούν να συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές εξελίξεις και να διασφαλίζουν ότι παρέχουν τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στους πολίτες. (Eggers et all , 2021)

## **1.2 Ιστορική Αναδρομή**

Τα τελευταία χρόνια, τόσο οι μελετητές όσο και οι επαγγελματίες έχουν τονίσει ότι η ολέθρια δύναμη της ψηφιακής τεχνολογίας βρίσκεται στη ρίζα μιας νέας βιομηχανικής επανάστασης - της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης - που επιφέρει ριζικές αλλαγές στην αγορά και στην οικονομία γενικότερα.



Στη συνέχεια επιχειρείται μία σύντομη ιστορική αναδρομή:

### **Πρώτη Βιομηχανική Επανάσταση (1760-1840):**

Η πρώτη βιομηχανική επανάσταση σηματοδότησε τη μετάβαση από τα χειρωνακτικά στα μηχανικά παραγόμενα προϊόντα. Η χρήση ατμομηχανών και η ανάπτυξη μηχανικών συστημάτων και συστημάτων μεταφοράς κατέστησαν δυνατή τη μαζική παραγωγή αγαθών και τη δημιουργία βιομηχανικών εγκαταστάσεων μεγάλης κλίμακας. Η εξέλιξη αυτή είχε σημαντικές κοινωνικοοικονομικές, και πολιτικές, συνέπειες. Επηρέασε την κοινωνική δομή, με τη δημιουργία νέων τάξεων και τον εμπλουτισμό ορισμένων προυπάρχοντων, ενώ παράλληλα προκλήθηκαν διαφορετικά κοινωνικά προβλήματα όπως η εκμετάλλευση των εργαζομένων και οι κακές συνθήκες εργασίας. Οδήγησε σε εκρηκτική αύξηση της παραγωγής και στην ανάπτυξη της εργατικής τάξης. Οι εργαζόμενοι μετακινήθηκαν από την ύπαιθρο στις πόλεις για να εργαστούν στις βιομηχανικές μονάδες, συμβάλλοντας στη δημιουργία των πρώτων αστικών κέντρων. Η χρήση μηχανημάτων και η μετάβαση από τη χειροποίητη παραγωγή στη μαζική παραγωγή άλλαξε ριζικά τον τρόπο που παράγονταν τα αγαθά. Αυτό οδήγησε σε αυξημένη παραγωγικότητα, μειώνοντας το κόστος παραγωγής και αυξάνοντας τη διαθεσιμότητα των προϊόντων.

### **Δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση (Τέλη 19<sup>ου</sup> αι. – αρχές 20ού αι.) :**

Η Δεύτερη Βιομηχανική Επανάσταση σηματοδότησε ένα στάδιο εκθετικής επέκτασης της τεχνολογίας και είχε βαθιές επιπτώσεις στον τρόπο ζωής και στην οικονομία. Η επανάσταση αυτή είναι καθοριστικής σημασίας για την κατανόηση των ριζικών μετασχηματισμών που χαρακτήρισαν τη σύγχρονη κοινωνία. Κατά τη διάρκεια της Δεύτερης Βιομηχανικής Επανάστασης, οι εφευρέσεις του ηλεκτρισμού και οι βελτιώσεις των ατμομηχανών οδήγησαν σε σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις. Ο ηλεκτρισμός επιτρέπει τη χρήση της ηλεκτρικής ενέργειας στην καθημερινή ζωή και την παραγωγή, ενώ οι μηχανές εσωτερικής καύσης βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την ευελιξία. Στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας ο Henry Ford εφηύρε το αυτοκίνητο και είχε επαναστατικές επιπτώσεις στην κινητικότητα της κοινωνίας. Η μαζική παραγωγή σε γραμμές συναρμολόγησης μείωσε το κόστος κατασκευής και έκανε τα αυτοκίνητα προσιτά σε περισσότερους ανθρώπους. Η αυξανόμενη χρήση ηλεκτρικών συσκευών στο σπίτι και στο χώρο εργασίας αναδιαμόρφωσε τον τρόπο με τον οποίο εργαζόμαστε και ζούμε. Η αυξανόμενη αυτοματοποίηση και η υιοθέτηση αρχών επιστημονικής διαχείρισης έχουν βελτιώσει την αποδοτικότητα της παραγωγής.

Η εξέλιξη των τηλεπικοινωνιών, όπως οι τηλεγράφοι και τα τηλέφωνα, επέτρεψε τη σύνδεση ολόκληρου του κόσμου με έναν νέο τρόπο. Η εξ αποστάσεως επικοινωνία άνοιξε νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και την παγκοσμιοποίηση.

### **Τρίτη Βιομηχανική Επανάσταση: Η Επανάσταση της Πληροφορικής (Δεκαετία του '60 – '70) :**

Η επανάσταση της τεχνολογίας της πληροφορίας σχετίζεται με την εξέλιξη και τη διάδοση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των υπολογιστών στη δεκαετία του 1960 και μετά. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, η πληροφορική εξελίχθηκε εκθετικά, επιτρέποντας την ανάπτυξη και την εφαρμογή πολλών τεχνολογικών καινοτομιών. Τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της εποχής μπορούν να θεωρηθούν τα εξής :

- Η επανάσταση της πληροφορικής ξεκίνησε με την εμφάνιση των υπολογιστών. Οι υπολογιστές παλαιότερα ήταν μεγάλοι και ακριβοί, αλλά όσο περνούσε ο καιρός, οι μικρότεροι, πιο ισχυροί επεξεργαστές έγιναν προσιτές και ευρέως διαθέσιμοι σε εταιρείες και καταναλωτές. Το Διαδίκτυο έγινε ένα από τα πιο εμβληματικά χαρακτηριστικά αυτής της επανάστασης. Αρχικά αναπτύχθηκε σε ένα πλαίσιο στρατιωτικής έρευνας, αλλά στη συνέχεια η έρευνα αυτή άνοιξε το δρόμο το διαδίκτυο να πάρει τη μορφή όπως είναι γνωστό σήμερα. Η δυνατότητα ομιλίας και ανταλλαγής πληροφοριών έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι λειτουργούν, μαθαίνουν και παίζουν.
- Η επανάσταση της πληροφορικής προώθησε την επιστημονική έρευνα και την καινοτομία σε όλους τους τομείς . Εμφανίστηκαν νέες τεχνολογικές πρακτικές, όπως οι γλώσσες κώδικα, τα υπολογιστικά γραφικά και οι σύγχρονες βάσεις δεδομένων. Η επανάσταση της πληροφορικής είχε αντίκτυπο στην επιχειρηματικότητα, δημιουργώντας ευκαιρίες και νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Η ψηφιακή επιχειρηματικότητα και το ηλεκτρονικό εμπόριο και η διαχείριση των πληροφοριών έχουν γίνει βασικές πτυχές των επιχειρήσεων. (Γκούμας , 2023)

### **Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση – Ψηφιακός Μετασχηματισμός (Τέλη 20ού αι. – σήμερα) :**

Ο ΨηΜετ είναι μια περαιτέρω εξέλιξη της επανάστασης της πληροφορίας και εκτείνεται από τα τέλη του εικοστού αιώνα μέχρι σήμερα. Πρόκειται για μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από την

εκθετική εξάπλωση της ψηφιακής τεχνολογίας και των δικτύων πληροφορικής σε όλους τους τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας. Τα κύρια χαρακτηριστικά της περιόδου αυτής είναι τα εξής (McKinsey & Company, 2020):

- Ψηφιακή επανάσταση στην οικονομία: Οι εταιρείες έχουν χρησιμοποιήσει τεχνολογίες όπως οι ψηφιακές πλατφόρμες, οι εφαρμογές νέφους, η ανάλυση και η τεχνητή νοημοσύνη για να βελτιώσουν τις διαδικασίες, την αποδοτικότητα τους και την επίτευξη της καινοτομίας.
- Ψηφιακή εκπαίδευση και έρευνα: Στην εκπαίδευση, η ψηφιακή αλλαγή οδήγησε στην εισαγωγή νέων μεθόδων διδασκαλίας, όπως η ηλεκτρονική μάθηση και τα διαδικτυακά μαθήματα. Στον τομέα της έρευνας, η ψηφιακή τεχνολογία έχει επιταχύνει τις ανακαλύψεις και τις καινοτομίες.
- Ψηφιακή υγεία: Η ψηφιακή ανάπτυξη στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης οδήγησε στην δημιουργία ηλεκτρονικών φακέλων υγείας, στην ανάπτυξη της τηλεϊατρικής και στην εμφάνιση εφαρμογών ψηφιακής διαχείρισης της υγείας.
- Ψηφιακή κοινωνία: Η ψηφιακή τεχνολογία αναδιαμόρφωσε την κοινωνία, επέτρεψε την επικοινωνία μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δημιούργησε ψηφιακό περιεχόμενο και συνέδεσε τους ανθρώπους σε όλο τον κόσμο.
- Δικαιοσύνη και ασφάλεια: Οι τεχνολογίες ασφάλειας και η ψηφιακή δικαιοσύνη έχουν καταστεί βασικά στοιχεία για την προστασία των δεδομένων, την καταπολέμηση του εγκλήματος και τη διασφάλιση της δικαιοσύνης. Ψηφιακή οικονομία και εμπόριο: Η ψηφιακή οικονομία έχει επηρεάσει τη δομή και λειτουργία της αγοράς όπως και τους τρόπους μάρκετινγκ, με ιδιαίτερη έμφαση να αποδίδεται στο ηλεκτρονικό εμπόριο.

### **1.3 Η Σημασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού**

Η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση για την παροχή υπηρεσιών στο κοινό έχει γίνει παγκόσμια τάση. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επιδιώκει να επαναπροσδιορίσει τους τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα και να διερευνήσει νέους δρόμους για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, βασιζόμενη στις ιδέες των πρόσφατων μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης. Η ενσωμάτωση του ψηφιακού

μετασχηματισμού είναι ολοένα και πιο κρίσιμη για τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, ωστόσο, η επίτευξη της βέλτιστης ποιότητας και αποτελεσματικότητας στην εκτέλεση των προσπαθειών ανάπτυξης ψηφιακών εργαλείων απαιτεί σημαντική δέσμευση χρόνου και πόρων.

Σχετική μελέτη (Σπινέλλης ., Βασιλάκης ., Παλούδη., Τσούμα, 2018) για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα σε σχέση με τα ζητήματα που αφορούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό, κατέδειξε πώς η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλλει στον εκσυγχρονισμό του κράτους, στην παροχή ποιοτικότερων και πολυτιμότερων υπηρεσιών, στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και του εργατικού δυναμικού, στη μείωση του κόστους και του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των σχετικών αιτημάτων, στην αντιμετώπιση θεμάτων διαφθοράς και κακοδιαχείρισης, στην ενίσχυση του ανοίγματος και της εμπιστοσύνης στις δημόσιες υπηρεσίες και στην ενθάρρυνση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών. Οι πολίτες αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις που οφείλονται στην αδυναμία υιοθέτησης και διαχείρισης των νέων τεχνολογιών, στις αποσπασματικές υλοποιήσεις και εφαρμογές, στα ζητήματα ευχρηστίας, στις ασάφειες, στα προβλήματα επικοινωνίας, στις καθυστερήσεις, στα κενά της νομοθεσίας κ.λπ., ενώ οι υπάλληλοι ανταποκρίνονται με διαφορετικό τρόπο στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Για να ξεπεραστούν αυτές οι προκλήσεις, απαιτείται μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και η απλούστευση και κωδικοποίηση των νόμων, ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών για την επίτευξη πραγματικού ψηφιακού μετασχηματισμού και, κυρίως, η ανάπτυξη μιας κουλτούρας και μεθόδων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα που θα θέτουν σε προτεραιότητα τις ανάγκες των πολιτών και θα δίνουν προτεραιότητα στα πλεονεκτήματα των ψηφιακών τεχνολογιών.

Η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτελεί μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ της προόδου και των προκλήσεων. Ενώ έχουν γίνει βήματα προόδου στην ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και της παροχής υπηρεσιών, εξακολουθούν να υπάρχουν αξιοσημείωτα εμπόδια. Οι ιστορίες επιτυχίας από ευρωπαϊκούς ομολόγους, όπως η Εσθονία και η Δανία, υπογραμμίζουν τις δυνατότητες για θετικά αποτελέσματα στην Ελλάδα. Ωστόσο, οι μοναδικοί παράγοντες του περιβάλλοντος, συμπεριλαμβανομένων της γραφειοκρατικής πολυπλοκότητας και των παλαιών συστημάτων, θέτουν σημαντικές προκλήσεις. Η ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων έχει εξορθολογήσει ορισμένες διαδικασίες, ωστόσο ο ολοκληρωμένος μετασχηματισμός απαιτεί μια ολιστική

προσέγγιση. Η εν εξελίξει έρευνα επιδιώκει να διαλευκάνει τις αποχρώσεις του αντίκτυπου της ψηφιοποίησης, να αντιμετωπίσει τα κενά και να παράσχει αξιοποιήσιμες γνώσεις για τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών πρωτοβουλιών στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

## **1.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ευρωπαϊκή Ένωση**

Για την ΕΕ, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα. Προκειμένου να στηρίξει την πράσινη μετάβαση της ΕΕ και τον στόχο της να καταστεί κλιματικά ουδέτερη έως το 2050, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο συμβάλλει στη διαμόρφωση πολιτικών που ενθαρρύνουν τη χρήση νέων ψηφιακών τεχνολογιών σε ολόκληρη την Ευρώπη, ανοίγουν νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές, βοηθούν τους πολίτες στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και την κατάρτιση των εργαζομένων και συμβάλλουν στην ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών - όλα αυτά με την ταυτόχρονη προάσπιση των θεμελιωδών δικαιωμάτων και αξιών.

Η βελτίωση της ψηφιοποίησης ωφελεί την κοινωνία με πολλούς τρόπους. Προκειμένου να προετοιμάσει την Ευρώπη για την ψηφιακή εποχή, η ΕΕ επιδιώκει να ενισχύσει την ψηφιακή της κυριαρχία και να θεσπίσει τα δικά της πρότυπα, σε αντίθεση με την υιοθέτηση εκείνων που θέτουν άλλοι.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε το πρόγραμμα πολιτικής της Ψηφιακής Δεκαετίας για την Ευρώπη, το οποίο περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους και επιδιώξεις για το 2030 σε τομείς όπως οι δεξιότητες, οι ασφαλείς και βιώσιμες ψηφιακές υποδομές, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, προκειμένου να καθοδηγήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ΕΕ. Η Επιτροπή καλείται να αντιμετωπίσει τα ζητήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού και ειδικότερα, να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρέχει η ψηφιακή ενιαία αγορά, να ενισχύσει την εφαρμογή της τεχνητής νοημοσύνης και να προωθήσει την ψηφιακή καινοτομία, σύμφωνα με έκθεση για τη διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης που ενέκρινε το Κοινοβούλιο τον Μάιο του 2021. (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2021)

Συνοπτικά, η Ευρώπη έθεσε δύο βασικούς στόχους για τον ψηφιακό μετασχηματισμό έως το 2030, με πάνω από το 90% των ΜΜΕ (μικρομεσαίων επιχειρήσεων) να αναμένεται να επιτύχουν τουλάχιστον βασικά επίπεδα ψηφιακής έντασης, ενώ το 75% των επιχειρήσεων της ΕΕ θα πρέπει

να χρησιμοποιούν υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους, ανάλυση μεγάλων δεδομένων ή τεχνητή νοημοσύνη (AI). Η ΕΕ περιγράφει επίσης εννέα πιθανές υπογραφές για την Ευρώπη, που αφορούν άμεσα τους τέσσερις στόχους του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ευρώπη: να οικοδομήσει και να αναπτύξει ψηφιακές λύσεις για τις κοινωνικές προκλήσεις και το κλίμα, να αναζωογονήσει τη δημοκρατία, την εμπιστοσύνη και την ποικιλομορφία, να διαφυλάξει την ψηφιακή τεχνολογική κυριαρχία και την κυβερνοασφάλεια της Ευρώπης και να ενισχύσει την οικονομία και την ανταγωνιστικότητά της. Η πρωτοβουλία "Ψηφιακή Δεκαετία της ΕΕ" θέτει στόχους της ΕΕ για την καθοδήγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού έως το 2030. Ενώ οι προτεραιότητες και οι στόχοι για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην Ελλάδα και στην Ευρώπη διαφέρουν, οι δύο χώρες έχουν κοινό στόχο, δηλαδή τη βελτίωση των ψηφιακών υποδομών και υπηρεσιών τους προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων.

## **1.5 Πρόγραμμα Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027**

Βάσει του Δελτίου Τύπου της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών, το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα “Ψηφιακός Μετασχηματισμός” 2021-2027, εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2021-2027 συνολικού προϋπολογισμού 913 εκατ. Ευρώ (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2022). Το πρόγραμμα έχει ως στόχο την προώθηση του καινοτόμου και έξυπνου οικονομικού μετασχηματισμού, καθώς και της περιφερειακής ψηφιακής διασυνδεσιμότητας, με σκοπό τη δημιουργία μιας εξυπνότερης Ευρώπης. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει δράσεις για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων, την αναβάθμιση των ΜμΕ με ψηφιακές τεχνολογίες, την περαιτέρω βελτίωση των παρεχόμενων δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, την αποτελεσματική χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων και εφαρμογών για τηλεργασία και συμμετοχή στην εκπαίδευση από απόσταση, καθώς και την προώθηση της κινητικότητας των στελεχών των δημόσιων υπηρεσιών. Το πρόγραμμα έχει ως στόχο να συμβάλλει στο όραμα για την Ψηφιακή Ελλάδα και στην προαγωγή του οικονομικού μετασχηματισμού της χώρας (CNN Greece, 2023).

Η ΕΕ δρομολόγησε το πρόγραμμα-πλαίσιο "Ορίζοντας Ευρώπη" για την έρευνα και την καινοτομία που καλύπτει την περίοδο 2021-2027. Στόχος του προγράμματος είναι η ενίσχυση του ευρωπαϊκού χώρου έρευνας, η τόνωση της υιοθέτησης της καινοτομίας, της ανταγωνιστικότητας

και της απασχόλησης στην Ευρώπη και η αντιμετώπιση πολιτικών προτεραιοτήτων, όπως η πράσινη μετάβαση, η ψηφιακή μετάβαση και οι στόχοι της βιώσιμης ανάπτυξης. Το πρόγραμμα αποσκοπεί στη δημιουργία θέσεων εργασίας, στην πλήρη αξιοποίηση της δεξαμενής ταλέντων της ΕΕ, στην τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας της βιομηχανίας και στη μεγιστοποίηση του αντίκτυπου των επενδύσεων στο πλαίσιο ενός ισχυρότερου Ευρωπαϊκού Χώρου Έρευνας. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021)

Το πρόγραμμα διαρθρώνεται γύρω από τρεις πυλώνες: αριστεία στην επιστήμη, παγκόσμιες προκλήσεις και ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής βιομηχανίας και μια καινοτόμος Ευρώπη. Ο πυλώνας "Ευρώπη της καινοτομίας" συγκροτείται από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Καινοτομίας και τα ευρωπαϊκά οικοσυστήματα καινοτομίας. Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Καινοτομίας είναι μια νέα πρωτοβουλία που αποσκοπεί στην υποστήριξη πρωτοποριακών καινοτομιών και στην επίτευξη μεγαλύτερου αντίκτυπου μέσω της ιεραποστολικής και πολιτικής συμμετοχής.

Στόχος των ευρωπαϊκών οικοσυστημάτων καινοτομίας είναι η αύξηση της διαφάνειας, η ενίσχυση της διεθνούς συνεργασίας και η προώθηση της συμμετοχής. Το πρόγραμμα θα περιλαμβάνει επίσης έναν πυλώνα "Ενίσχυση της συμμετοχής και ενίσχυση του ευρωπαϊκού χώρου έρευνας" με στόχο την αύξηση της συμμετοχής και τη διάδοση της αριστείας, τη μεταρρύθμιση και βελτίωση του ευρωπαϊκού συστήματος E&A και την ενίσχυση του ευρωπαϊκού χώρου έρευνας. Η Ψηφιακή Ευρώπη είναι μια περαιτέρω πρωτοβουλία που αποσκοπεί στη διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης. Το πρόγραμμα θα παρέχει στρατηγική χρηματοδότηση για έργα σε πέντε βασικούς τομείς: υπολογιστές υψηλών επιδόσεων, τεχνητή νοημοσύνη, ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, προηγμένες ψηφιακές ικανότητες και εξασφάλιση της ευρείας υιοθέτησης της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις και την κοινωνία, μεταξύ άλλων μέσω κέντρων ψηφιακής καινοτομίας. Το πρόγραμμα Horizon Europa, ωστόσο, στοχεύει στη διευκόλυνση της συνεργασίας και στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της έρευνας και της καινοτομίας στην ανάπτυξη, υποστήριξη και εφαρμογή των πολιτικών της ΕΕ, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει τις παγκόσμιες προκλήσεις. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε πιθανή συνεργασία μεταξύ επιστήμης και βιομηχανίας. (European Commission, 2022)

Όσον αφορά τη συμμετοχή των πολιτών στο ψηφιακό πεδίο, το πρόγραμμα "Ψηφιακή Ευρώπη" στοχεύει στη διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης, διαθέτοντας στρατηγική χρηματοδοτική στήριξη σε έργα σε 5 βασικούς τομείς: υπολογιστές υψηλών επιδόσεων, τεχνητή

νοημοσύνη, ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, προηγμένος ψηφιακός αλφαριθμητισμός και εξασφάλιση της ευρείας υιοθέτησης της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις και την κοινωνία, μεταξύ άλλων μέσω κέντρων ψηφιακής καινοτομίας. Το πρόγραμμα "Ορίζοντας Ευρώπη" Ευρωπαϊκός Σχηματισμός 4: Ψηφιακή, Βιομηχανία και Διάστημα στοχεύει επίσης στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών και αξιόπιστων τεχνολογιών για την ευρωπαϊκή βιομηχανία, η οποία είναι παγκόσμιος ηγέτης σε βασικούς τομείς, ικανή να παράγει και να καταναλώνει, σεβόμενη τα όρια του πλανήτη μας, και να μεγιστοποιεί τα οφέλη για όλα τα κοινωνικά στρώματα μέσα στην ποικιλομορφία των κοινωνικοοικονομικών και εδαφικών πλαισίων της Ευρώπης. Αυτό θα δημιουργήσει μια ανταγωνιστική ψηφιακή βιομηχανία χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, με κυκλικό προσανατολισμό, θα διασφαλίσει έναν βιώσιμο εφοδιασμό πρώτων υλών, θα σχεδιάσει προηγμένα υλικά και θα θέσει τις βάσεις για πρόοδο και καινοτομία στις παγκόσμιες προκλήσεις για την κοινωνία. Όσον αφορά την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ψηφιακή ασφάλεια, το άρθρο Data Governance and Citizen Participation, που δημοσιεύθηκε από το περιοδικό Data & Politics, εξετάζει τις προκλήσεις διαχείρισης δεδομένων και τις δημοκρατικά νομιμοποιημένες πρακτικές στο πλαίσιο του ψηφιακού κράτους πρόνοιας. (OECD, 2022)

## **1.6 Συγκριτική Ανάλυση μεταξύ Ελλάδος και Ευρωπαϊκού χώρου στο πεδίο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.**

Τα κοινά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού μεταξύ της Ελλάδας και της υπόλοιπης ΕΕ περιλαμβάνουν την ανάγκη ενίσχυσης των ψηφιακών υποδομών, ενθάρρυνσης της ψηφιακής ανάπτυξης και προσαρμογής στις εξελίξεις της τεχνολογίας. Ο ΨηΜετ αποδεικνύεται απαραίτητος για την ενίσχυση της ποιότητας ζωής, της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας. Η Ελλάδα και η ΕΕ μοιράζονται τον στόχο της ενίσχυσης των ψηφιακών υπηρεσιών για ιδιώτες και επιχειρήσεις, της επένδυσης σε ψηφιακές υποδομές και της προώθησης της ψηφιακής εκπαίδευσης. (Jākobsone, 2022)

Ωστόσο, διαπιστώνονται επίσης διαφορές μεταξύ της ψηφιακής μετάβασης της Ελλάδας και της ΕΕ στο σύνολό της. Μια διάκριση από άλλες πιο ανεπτυγμένες χώρες της ΕΕ είναι η σημερινή υστέρηση της Ελλάδας σε ψηφιακές υποδομές και ωριμότητα σε ορισμένους τομείς. Επιπλέον, η πολιτική σταθερότητα και η προσήλωση στους μακροπρόθεσμους στόχους για την ψηφιακή ανάπτυξη διαφέρουν ανάλογα με τις μοναδικές πολιτικές και οικονομικές συνθήκες κάθε κράτους



μέλους της ΕΕ. Επιπλέον, ενώ τα ζητήματα που αφορούν την προστασία της ιδιωτικής ζωής των δεδομένων και την ψηφιακή ασφάλεια είναι κοινά σε όλη την ΕΕ, το ατομικό νομοθετικό πλαίσιο και οι πολιτικές ατζέντες κάθε κράτους μέλους ενδέχεται να επηρεάσουν τον τρόπο επίλυσης των ζητημάτων αυτών.

Η Ελλάδα όπως και τα υπόλοιπα μέλη της ΕΕ αντιμετωπίζουν συνεχώς μεταβαλλόμενες ευκαιρίες αλλά και δυσκολίες, καθώς προχωρά η διαδικασία της ψηφιακής μετάβασης. Η επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από την πρόοδο και τη χρήση νέων τεχνολογιών, όπως το blockchain, η τεχνητή νοημοσύνη και οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Για την προώθηση της κοινωνικής ένταξης και της οικονομικής ευημερίας, είναι επιτακτική ανάγκη να επικαιροποιηθούν ο ψηφιακός ενγγραμματισμός και οι ψηφιακές δεξιότητες.

Από την άποψη αυτή, η συνεργασία των κρατών μελών και η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών είναι βασικοί τρόποι για την επιτάχυνση της ψηφιακής μετάβασης της ΕΕ. Ταυτόχρονα, η θέσπιση ενός ισχυρού νομικού πλαισίου και η εφαρμογή αποτελεσματικών πολιτικών για τη διασφάλιση της ασφάλειας και της ιδιωτικής ζωής των πολιτών αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εξασφάλιση ενός ψηφιακού περιβάλλοντος που θα είναι ιδιωτικό και ασφαλές για όλους.

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι περιβαλλοντικές αλλαγές και να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες που προκύπτουν από τις τεχνολογικές εξελίξεις, οι πολιτικές και οι διαδικασίες πρέπει να παρακολουθούνται, να αξιολογούνται και να προσαρμόζονται συνεχώς, ώστε να διατηρείται αυτός ο ρυθμός και να προωθείται ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Κανείς δεν μπορεί να εγγυηθεί ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα οδηγήσει σε μια πιο εφευρετική, ανταγωνιστική και ανθρωποκεντρική κοινωνία στην Ελλάδα και σε ολόκληρη την ΕΕ χωρίς συνεχή εργασία και συνεργασία (European Commission, 2023) .

Ανακεφαλαιώνοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλες τις πτυχές μιας εταιρείας ή ευρύτερα μιας κοινωνίας, οδηγώντας σε θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και δημιουργίας αξίας για τους πελάτες ή αντίστοιχα για τους πολίτες. Η Ελλάδα έχει επεξεργαστεί τη Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού για την περίοδο 2020 - 2025, η οποία στοχεύει στην ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων της ελληνικής κοινωνίας σε κάθε επίπεδο και σε κάθε ηλικιακή ομάδα. Η στρατηγική θέτει επτά κύριους στόχους, μεταξύ των οποίων: ασφαλής, γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση στο

διαδίκτυο για όλους, μια ψηφιακή κυβέρνηση που παρέχει στους πολίτες καλύτερες ψηφιακές υπηρεσίες και επίσης ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων για όλους. Η ελληνική στρατηγική θα επικεντρωθεί επίσης σε εκπαιδευτικούς στόχους, όπως η ψηφιακή επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας και η ανάληψη δράσης για την ενίσχυση των ψηφιακών ικανοτήτων των υπαλλήλων και των στελεχών της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης και της δημόσιας διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 2.1 Δημόσιος τομέας

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα αποτελεί μια σημαντική διαδικασία που επηρεάζει τον τρόπο ζωής, εργασίας και επικοινωνίας των πολιτών. Παράλληλα με την υιοθέτηση τεχνολογιών και ψηφιακών υπηρεσιών, η Ελλάδα προσπαθεί να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο οικοσύστημα ψηφιακής καινοτομίας και να ενθαρρύνει την ψηφιακή ανάπτυξη σε όλους τους τομείς της κοινωνίας. Ένας βασικός πυλώνας του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η ανάπτυξη της ψηφιακής υποδομής. Προωθούνται επενδύσεις στην ευρυζωνικότητα και το δίκτυο του Διαδικτύου, με στόχο τη διασφάλιση της πρόσβασης σε υψηλές ταχύτητες διασύνδεσης και την εξάπλωση της ψηφιακής σύνδεσης σε όλες τις περιοχές της χώρας. Παράλληλα, προωθούνται πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της ψηφιακής διακυβέρνησης, με τη δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. (ΣΕΒ, 2017)

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα αποτελεί έναν σημαντικό τομέα της οικονομίας και της κοινωνίας γενικότερα. Με την ευρεία έννοια απαρτίζεται από τις υπηρεσίες της κεντρικής διοίκησης και των υπόλοιπων δημόσιων υπηρεσιών, των δύο βαθμών της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και τις δημόσιες επιχειρήσεις.

Ο κρατικός δημόσιος τομέας περιλαμβάνει τις κυβερνητικές υπηρεσίες, όπως τα υπουργεία, τις δημόσιες αρχές και τους οργανισμούς που λειτουργούν υπό την αιγίδα της κυβέρνησης. Οι υπηρεσίες αυτές ασχολούνται με τη διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων, την παροχή δημόσιων υπηρεσιών όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η ασφάλεια και η δικαιοσύνη, καθώς και την υλοποίηση της νομοθεσίας και των πολιτικών που καθορίζονται από το Κοινοβούλιο.

Σε τοπικό επίπεδο ο δημόσιος τομέας αποτελείται από τους δήμους και τις περιφέρειες, που είναι υπεύθυνοι για την παροχή τοπικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη των τοπικών κοινοτήτων.

Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει και δημόσιες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι εταιρείες που ανήκουν εν μέρει ή εξ ολοκλήρου στο δημόσιο και λειτουργούν σε διάφορους τομείς, όπως η μεταφορά, η ενέργεια, η τηλεπικοινωνία και η υγεία.

Ωστόσο, ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα έχει αντιμετωπίσει προβλήματα όπως η γραφειοκρατία, η έλλειψη αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, η ανασφάλεια στην εργασία και η διαφθορά. Παρόλα αυτά διάφορες μεταρρυθμίσεις έχουν προωθηθεί και έχει επιχειρηθεί η βελτίωση της λειτουργίας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι ανάγκες των πολιτών, ενώ παράλληλα ενισχύεται η οικονομική ανάπτυξη και η ευημερία της χώρας.

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, η Ελλάδα έχει ξεκινήσει διάφορες πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της ψηφιοποίησης στον δημόσιο τομέα. Ο τελευταίος, βρίσκεται σε μία διαδικασία ψηφιοποίησης και αναβάθμισης των υπηρεσιών του με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών όπου περιλαμβάνεται η εφαρμογή ηλεκτρονικών συστημάτων για τη διαχείριση των διαδικασιών, η παροχή διαδικτυακών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, και η αξιοποίηση των δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων και την ανάλυση πολιτικών. Παραδείγματα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η δημιουργία ηλεκτρονικών πλατφορμών για την υποβολή ηλεκτρονικών αιτήσεων και την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη, όπως οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες φορολογικής δήλωσης, ηλεκτρονικής υγείας και ηλεκτρονικής δικαιοσύνης. Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας εργάζεται για την ανάπτυξη των ψηφιακών υποδομών και την ενίσχυση της ψηφιακής παρουσίας της χώρας. (ΕΥΔΕ-ΤΠΕ, 2021)

Στο πλαίσιο της σύγχρονης εποχής, η ψηφιοποίηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελούν κεντρικά θέματα στην «ατζέντα» των κυβερνήσεων παγκοσμίως. Η Ελλάδα, ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δεν αποτελεί εξαίρεση σε αυτή την τάση. Ο δημόσιος τομέας της Ελλάδας, παρά τις όποιες δυσκολίες καταβάλει σημαντικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτού του μετασχηματισμού.

Η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα θεωρείται ως μια σημαντική προσπάθεια που στοχεύει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας, την ενίσχυση της διαφάνειας και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης ψηφιακών υποδομών, της προώθησης του ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων, της εκπαίδευσης και κατάρτισης του πληθυσμού για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων, και της ψηφιοποίησης

των δημόσιων υπηρεσιών. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης ανέλαβε την αποστολή να οδηγήσει τον δημόσιο τομέα προς την ψηφιακή εποχή, εφαρμόζοντας νέες τεχνολογίες και πρακτικές που επιτρέπουν τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. (Κασιμάτης, 2023)

## **2.2 Το όραμα της Ελλάδας : Η Ελλάδα της ψηφιακής εποχής**

Η Ελλάδα διαμορφώνει τη δική της στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού, αξιοποιώντας τις δυνατότητες των παγκόσμιων τεχνολογικών εξελίξεων και αντιμετωπίζοντας τα όποια εμπόδια . Η χώρα μας ευελπιστεί να πρωτοστατήσει στην αναδύομενη ψηφιακή πραγματικότητα με την ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Αναπτύσσει το δικό της αναπτυξιακό μοντέλο, με έμφαση στις νέες τεχνολογίες, τις ψηφιακές δεξιότητες, την κοινωνική συνοχή και την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων, καθώς και τη δημιουργία ενός νέου ψηφιακού κράτους.

Το νέο αναπτυξιακό μοντέλο και ο ψηφιακός μετασχηματισμός της χώρας δεν μπορούν να υλοποιηθούν χωρίς μια σύγχρονη κυβέρνηση και μια αποτελεσματική δημόσια διοίκηση που θα μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα στις εξελισσόμενες συνθήκες. Το θεμέλιο του νέου ψηφιακού κράτους είναι η ψηφιοποίηση των διαδικασιών και της νέας τεχνολογίας, καθώς και ο εκσυγχρονισμός των διοικητικών πρακτικών μέσω του εξ ορθολογισμού και του επανασχεδιασμού των διαδικασιών για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις αλλά και την ίδια τη δημόσια διοίκηση. Το όραμα αυτό εξυπηρετείται απόλυτα από τους στόχους, τις αξίες και τις πρωτοβουλίες της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών. (Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021)

Η ψηφιακή μετάβαση αποτελεί μια βασική πτυχή του εκσυγχρονισμού του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα της Ελλάδας. Η ελληνική κυβέρνηση έχει δρομολογήσει μια σειρά πρωτοβουλιών για την προώθηση της ψηφιακής μετάβασης του Δημόσιου Τομέα, όπως ο ΨηΜετ και η Στρατηγική Ψηφιακών Μετασχηματισμών 2020 - 2025. Τα έργα αυτά αποσκοπούν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της βιωσιμότητας, και του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα των δημόσιων υπηρεσιών, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενα κεφάλαια. Τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού,

ωστόσο, περιλαμβάνουν προκλήσεις όσον αφορά τη διακυβέρνηση, την προμήθεια, την εφαρμογή και τη θεσμοθετημένη ικανότητά τους να επιλύσουν σημαντικά γραφειοκρατικά ζητήματα.

Μια σειρά από πρωτοβουλίες έχουν υλοποιηθεί για την προώθηση της ψηφιακής αλλαγής στον ιδιωτικό τομέα, συμπεριλαμβανομένου του κόμβου ψηφιακής καινοτομίας. Στόχος αυτού του κόμβου είναι να υποστηρίξει τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στον δρόμο προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, παρέχοντάς τους πρόσβαση σε τεχνογνωσία, χρηματοδότηση και συνδεσιμότητα. Παρά τις πρωτοβουλίες αυτές, εξακολουθούν να υπάρχουν προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Για παράδειγμα, η διαδικασία προμηθειών είναι ένα εμπόδιο που πρέπει να αντιμετωπιστεί με προσοχή προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι κρατικές ψηφιακές επενδύσεις αξίζουν τα χρήματα και αποφέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Γενικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα βρίσκεται στα σπάργανά του και μένουν πολλά να γίνουν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Ωστόσο, οι πρωτοβουλίες τόσο της ελληνικής κυβέρνησης όσο και οι αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα έχουν αποδειχθεί υποσχόμενες και παρέχουν μια υγιή βάση για μελλοντική ανάπτυξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. (Jäkobsone, 2022)

### **2.3 Οι προϋποθέσεις για ανάπτυξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού**

Καθώς οι ψηφιακές τεχνολογίες εξελίσσονται με γοργούς ρυθμούς, η ανάγκη για αναθεώρηση και προσαρμογή των οργανισμών είναι πιεστική. Στο πλαίσιο αυτό, η κατανόηση των απαιτήσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή και υλοποίηση του. Στην παρούσα ενότητα, θα εξετάσουμε τις κύριες απαιτήσεις που απαιτούνται για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Αναλύοντας τις τεχνολογικές, οργανωτικές, πολιτικές και πολιτισμικές πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού, επιχειρείται η ανάδειξη των βασικών προκλήσεων και των ευκαιριών που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στον σύγχρονο ψηφιακό κόσμο.

Η κουλτούρα του οργανισμού πρέπει να είναι υποστηρικτική και τα μέλη του πρέπει να είναι πρόθυμα να προσαρμοστούν σε αυτή την αλλαγή. Ένας διευθυντής πρέπει να επιβλέπει αποτελεσματικά τη διαδικασία μετασχηματισμού. Είναι σημαντικό να αξιοποιηθούν οι γνώσεις από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι

αφοσιωμένοι. Οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων είναι απαραίτητο να αυξηθούν και να αξιοποιηθούν. Η επιχείρηση και τα πληροφοριακά συστήματα χρειάζεται να ευθυγραμμιστούν, καθώς εξασφαλίζεται ότι όλες οι επιχειρησιακές δραστηριότητες και οι τεχνολογικές δυνατότητες συνεργάζονται αποτελεσματικά προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Τέλος, η ανάπτυξη μιας ψηφιακής επιχειρηματικής στρατηγικής είναι απαραίτητη για την επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Πριν από την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην πράξη, ο οργανισμός πρέπει να αναγνωρίσει την ανάγκη του για την αλλαγή, να γνωρίζει τους στόχους του και το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και να διαθέτει μια ομάδα που είναι προετοιμασμένη να αγκαλιάσει και να ενσωματώσει τις αλλαγές. Είναι σημαντικό να καταγραφούν οι ανάγκες του οργανισμού που ωθεί την αλλαγή καθώς και τα αποτελέσματα που προσδοκά μετά από αυτήν. Είναι επίσης σημαντικό ο μετασχηματισμός να ενισχύει την αξία των αγαθών ή των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση στους πελάτες της.

Παρατίθενται κάποιες από τις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Μαυρίκου, 2019):

- ❖ **Ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών και τεχνολογιών υψηλής χωρητικότητας** : επέκταση και την αναβάθμιση των υποδομών που υποστηρίζουν την ψηφιακή τεχνολογία
- ❖ **Ψηφιακός Μετασχηματισμός δημόσιου τομέα της χώρας** (Προϋπολογισμός 400εκατ. €) : ψηφιοποίηση δημόσιων υπηρεσιών, ανάπτυξη ψηφιακών πλατφορμών για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης.
- ❖ **Ενίσχυση ψηφιακής συνδεσιμότητας με ευρωζωνική πρόσβαση υψηλών ταχυτήτων** : ανάπτυξη και επέκταση των δικτύων ευρωζωνικής πρόσβασης σε όλη την επικράτεια, προκειμένου να εξασφαλιστεί η πρόσβαση σε υψηλής ταχύτητας διαδίκτυο για όλους τους πολίτες.
- ❖ **Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων** : εκπαίδευση και κατάρτιση πολιτών σε ψηφιακές δεξιότητες, καθώς και προώθηση της ψηφιακής γνώσης και της ψηφιακής παιδείας.
- ❖ **Εκμετάλλευση των οφελών της ψηφιοποίησης για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους ερευνητικούς οργανισμούς και τις δημόσιες αρχές** : αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών για βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της καινοτομίας.

## **2.4 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα: Προκλήσεις, Προσπάθειες και Μελλοντικές Προοπτικές**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός θεωρείται αναπόσπαστο και καίριο παράγοντα για την εξέλιξη και την ανταγωνιστικότητα του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Σε αυτό το κεφάλαιο, εξετάζουμε τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας, τις προσπάθειες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα για τον ψηφιακό του μετασχηματισμό και τις μελλοντικές προοπτικές για την περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξή του.

Η Ελλάδα έχει ξεκινήσει ένα φιλόδοξο ταξίδι ψηφιακού μετασχηματισμού προκειμένου να καταστήσει τον δημόσιο τομέα της χώρας αποτελεσματικότερο, πιο βιώσιμο, πιο ενεργό και πιο ανθρωποκεντρικό. Τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, ωστόσο, παρουσιάζουν προκλήσεις όσον αφορά τη διακυβέρνηση, την προμήθεια και την εφαρμογή τους. Ανάμεσα σε αυτές περιλαμβάνονται η παραδοσιακή γραφειοκρατία, η έλλειψη συστημάτων και υποδομών τεχνολογικής πληροφόρησης, καθώς και η ανάγκη για αλλαγή στην πολιτιστική νοοτροπία υπαλλήλων και διοικητικών οργάνων προκειμένου να υιοθετηθούν νέες τεχνολογίες και διαδικασίες. Ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο η Ελλάδα θα μπορούσε να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις, προκειμένου να διασφαλίσει ότι οι επενδύσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης δεν αντιμετωπίζουν σοβαρούς περιορισμούς, όπως οι δημόσιες συμβάσεις, οι οποίες, θα πρέπει να παρέχουν σημαντική αξία και να επιφέρουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η έκθεση υπογραμμίζει τον ζωτικό ρόλο του συντονισμού σε κρατικό επίπεδο. (ΕΥΔΕ-ΤΠΕ, 2021).

Τα τελευταία χρόνια, η ελληνική κυβέρνηση έχει δρομολογήσει μια σειρά από έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης μιας ψηφιακής πλατφόρμας φορολογικών δηλώσεων και της ψηφιοποίησης δημόσιων υπηρεσιών, όπως η υγεία και η εκπαίδευση. Η κυβέρνηση έχει επίσης δημιουργήσει ένα γραφείο διαχείρισης έργων για την παρακολούθηση της υλοποίησης των έργων ψηφιακού μετασχηματισμού. Ωστόσο, απομένει πολλή δουλειά για την πλήρη αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού του ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα. Συνοψίζοντας, η διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού είναι πολύπλοκη και απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, εκτέλεση και διαχείριση. Παρ' όλο που ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο στην πορεία του προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, παραμένουν αρκετές προκλήσεις που πρέπει να ξεπεραστούν



για να διασφαλιστεί ότι οι επενδύσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης αποδίδουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και είναι ανταποδοτικές σε ότι αφορά στην αξία των χρημάτων.

Βάσει της ετήσιας έκθεσης "Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα 2021/2022" που δημοσίευσε σε άρθρο το Found.ation σε συνεργασία με EIT Digital (Found.ation, 2022), ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει τη δυνατότητα να αλλάξει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι Έλληνες πολίτες αλληλεπιδρούν με τις δημόσιες υπηρεσίες. Η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών θα καταστήσει ευκολότερη και πιο βολική την πρόσβαση των πολιτών σε αυτές από οπουδήποτε και οποτεδήποτε, χωρίς να χρειάζεται να μεταβαίνουν προσωπικά σε κυβερνητικές υπηρεσίες, και θα αυξήσει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Οι πρωτοβουλίες της ελληνικής κυβέρνησης για έργα του ψηφιακού μετασχηματισμού αυτές διευκολύνουν την πρόσβαση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και μειώνουν τον διοικητικό φόρτο για τις κυβερνητικές υπηρεσίες. Η μετάβαση προς έναν πιο ψηφιακό και καινοτόμο δημόσιο τομέα απαιτεί συνεχείς προσπάθειες και επενδύσεις. Μελλοντικές προοπτικές περιλαμβάνουν την επέκταση των ψηφιακών υπηρεσιών, την ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η αυτοματοποίηση διαδικασιών, καθώς και την ενίσχυση της διακυβέρνησης και της συμμετοχής των πολιτών στις αποφάσεις του δημόσιου τομέα (International Trade Administration, 2022).

## **2.5 Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ)**

Η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι μία μονάδα του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, που μέχρι το 2019 ανήκε στο Υπουργείο Οικονομικών. Φιλοξενεί τα πληροφοριακά συστήματα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Οικονομικών, ΑΑΔΕ καθώς και των περισσότερων υπηρεσιών του δημοσίου. Οι υπηρεσίες που παρέχει περιλαμβάνουν την υποστήριξη της διαλειτουργικότητας, την παροχή υπηρεσιών G-Cloud, την υποβολή αιτημάτων φιλοξενίας, την παροχή αδειών λογισμικού και την πλατφόρμα για έκδοση ηλεκτρονικών τιμολογίων στις δημόσιες συμβάσεις.

Στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων (ΓΓΠΣ) είναι μια ζωτικής σημασίας επιχειρησιακή μονάδα. Η ΓΓΠΣ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη

δημιουργία και διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων της ελληνικής κυβέρνησης και στεγάζεται στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των ψηφιακών υπηρεσιών που προσφέρονται σε ιδιώτες, εταιρείες και οργανισμούς είναι ο πρωταρχικός στόχος της ΓΓΠΣ. Εκτός από την ενθάρρυνση της ολοκλήρωσης και της επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων οργανισμών και υπηρεσιών, επιβλέπει και συντονίζει τη διαχείριση των συστημάτων πληροφοριών του δημόσιου τομέα.

Η ΓΓΠΣ συνδέεται στενά και έχει σημαντική σχέση με την διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ΓΓΠΣ είναι απαραίτητη για τον σχεδιασμό, τη δημιουργία και την υλοποίηση των απαιτούμενων ψηφιακών εφαρμογών και υποδομών, καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει ως αποτέλεσμα τη μετάβαση των συμβατικών διαδικασιών και υπηρεσιών στην ψηφιακή σφαίρα. Η εποπτεία και ο συγχρονισμός των πληροφοριακών συστημάτων βοηθούν στην αποτελεσματική εκτέλεση των ψηφιακών πρωτοβουλιών και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των οργανισμών και των πολιτών σε έναν κόσμο που αγκαλιάζει ταχύτατα την ψηφιακή τεχνολογία. Επιπλέον, η ΓΓΠΣ είναι ο κύριος οργανισμός που προωθεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την πρόοδο του δημόσιου τομέα, παρέχοντας υπηρεσίες και λύσεις αιχμής που βελτιώνουν τη ζωή των πολιτών. (ΓΓΠΣ, 2019)

Βασικές λειτουργίες της ΓΓΠΣ, περιλαμβάνουν :

- ❖ **Σχεδίαση και Ανάπτυξη Πληροφοριακών Συστημάτων:** Ένα παράδειγμα είναι η ανάπτυξη ενός ηλεκτρονικού συστήματος για τη διαχείριση των φορολογικών υποθέσεων πολιτών και επιχειρήσεων, που επιτρέπει στους πολίτες να υποβάλλουν ηλεκτρονικά τις δηλώσεις τους και τις επιχειρήσεις να εκτελούν τις φορολογικές τους υποχρεώσεις με ευκολία και ασφάλεια.
- ❖ **Διαχείριση και Συντήρηση Πληροφοριακών Υποδομών:** Για παράδειγμα, η ανταλλαγή ιατρικών δεδομένων μεταξύ νοσοκομείων και ιατρικών κέντρων για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών υγείας.
- ❖ **Παροχή Τεχνικής Υποστήριξης:** Ένα παράδειγμα είναι η παροχή τεχνικής υποστήριξης σε ένα κεντρικό δικτυακό σύστημα πληροφοριών που χρησιμοποιείται από διάφορα υπουργεία για τη διακίνηση δεδομένων και πληροφοριών.

- ❖ **Προώθηση Ψηφιακής Καινοτομίας:** Ανάπτυξη μιας ειδικής διαδικτυακής πύλης που παρέχει πρόσβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες και εφαρμογές για τη βελτίωση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των διαφόρων. (ΓΓΠΣ, 2019)

## 2.6 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (BΨΜ)

Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Digital Transformation Villa) είναι ένα πρόγραμμα που ξεκίνησε από την Ελληνική κυβέρνηση με στόχο την υποστήριξη και την προώθηση της ψηφιακής μετασχηματιστικής διαδικασίας στη χώρα. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης της Ελλάδας δημοσίευσε ένα έγγραφο με τίτλο "Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025". Περιγράφει τους στόχους, τις κατευθυντήριες αρχές και το όραμα του εθνικού σχεδίου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Αποτελείται από σχεδόν 400 στοχευμένες πρωτοβουλίες που υλοποιούν το σχέδιο "Ψηφιακή Ελλάδα". Τα έργα αυτά χωρίζονται σε βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες, οριζόντιες και τομεακές κατηγορίες. Οι πρωτοβουλίες αυτές περιλαμβάνουν αλλαγές στο τεχνικό πλαίσιο του κράτους, τη διδασκαλία και την κατάρτιση του πληθυσμού για την απόκτηση ψηφιακών ικανοτήτων και την εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης και της οικονομίας της χώρας. Πολυάριθμες απτές παρεμβάσεις, οι οποίες κατηγοριοποιούνται ως βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες, παρέχονται από αυτά τα έργα. Οι παρεμβάσεις αυτές επηρεάζουν την εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής σε όλους τους τομείς (π.χ. υγεία, εκπαίδευση, δικαιοσύνη, οικονομία, περιβάλλον, ενέργεια κ.λπ.) και συμβάλλουν στον εκσυγχρονισμό του τρόπου λειτουργίας του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Η Βίβλος έχει περιγραφεί ως "οδηγός" για την ψηφιακή μετάβαση της Ελλάδας.

Σύμφωνα με τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, οι οριζόντιες παρεμβάσεις αφορούν την ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών και εφαρμογών που θα είναι διαθέσιμες σε όλους τους πολίτες και επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως τομέα. Στόχος τους είναι η βελτίωση της πρόσβασης των πολιτών σε ψηφιακές υπηρεσίες και η αύξηση της ψηφιακής επικοινωνίας μεταξύ τους και με τις δημόσιες υπηρεσίες. Παραδείγματα οριζόντιων παρεμβάσεων είναι η δημιουργία ενός κοινού σημείου επαφής για τις ψηφιακές υπηρεσίες του κράτους, η ανάπτυξη ενός ενιαίου συστήματος ελέγχου ταυτότητας, η ανάπτυξη ενός ενιαίου συστήματος ηλεκτρονικής υποβολής αιτήσεων και η ανάπτυξη ενός ενιαίου συστήματος ηλεκτρονικής πληρωμής. Οι οριζόντιες παρεμβάσεις αποτελούν τον πυρήνα της εθνικής στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των τομέων της ελληνικής οικονομίας συντελείται ως μια σημαντική προτεραιότητα για την Ελλάδα. Η χώρα έχει ξεκινήσει μια σειρά από πρωτοβουλίες για την υιοθέτηση των ψηφιακών τεχνολογιών σε διάφορους τομείς της οικονομίας, όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η κατασκευή, η λιανική πώληση και η τουριστική βιομηχανία. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (ΟΟΣΑ, 2017), η Ελλάδα έχει ξεκινήσει μια φιλόδοξη ψηφιακή μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας, της βιωσιμότητας, της προακτορικότητας και της εξυπηρέτησης των πολιτών. Ωστόσο, οι ψηφιακές μεταρρυθμίσεις αντιμετωπίζουν διάφορες προκλήσεις σε θέματα διακυβέρνησης, διαδικασιών δημοσίων συμβάσεων, υλοποίησης και ικανοτήτων των θεσμικών οργάνων. Ο ΟΟΣΑ προτείνει την ανάπτυξη συντονισμένων προγραμμάτων ψηφιακής μεταρρύθμισης σε ολόκληρο το δημόσιο τομέα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και να επιτευχθούν οι στόχοι της ψηφιακής μεταρρύθμισης.

### **2.6.1. Κατευθυντήριες αρχές**

Οι αρχές της ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως αυτές έχουν προκύψει από πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, από βέλτιστες διεθνείς πρακτικές ψηφιακά ανεπτυγμένων χωρών, από σχετικές μελέτες που εκπονήθηκαν ειδικά για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και από έγγραφα στρατηγικής προηγούμενων ετών, αποτελούν τη βάση του εγγράφου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού δίνει προτεραιότητα στην υιοθέτηση, ανάπτυξη και εφαρμογή στην πράξη των κύριων αρχών και δεσμεύσεων που αναφέρονται στη Διακήρυξη του Ταλίν (2017). Ως συνέχεια του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Διαλειτουργικότητας (ΕΔΔ) και του σχεδίου δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (2016-2020), η Διακήρυξη υπογράφηκε και από τα 28 κράτη μέλη της ΕΕ. Για να επιτευχθεί αυτό, δίνεται προτεραιότητα στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών, στον κρατικοκεντρικό σχεδιασμό και στις διασυνοριακές επιχειρηματικές υπηρεσίες. Ως εκ τούτου, προκύπτει ότι η αρχή "μόνο μία φορά" (οι πολίτες και οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να υποχρεώνονται να παρέχουν τις ίδιες πληροφορίες σε διάφορους φορείς ή υπηρεσίες περισσότερο από μία φορά. Αντ' αυτού, τα δεδομένα που έχουν ήδη παρασχεθεί θα πρέπει να ανακτώνται και να χρησιμοποιούνται ξανά από τις σχετικές υπηρεσίες

μέσω ασφαλών και διαφανών συστημάτων ανταλλαγής δεδομένων.), η ανάπτυξη, η χρήση και η επαναχρησιμοποίηση κοινών δομικών στοιχείων, καθώς και η διασύνδεση και η διαλειτουργικότητα (τουλάχιστον) των βασικών μητρώων, αποτελούν σημαντικές αρχές που οφείλουν να κατευθύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ευρωπαϊκών κρατών (BΨΜ, σελ. 21-25) .

Αυτές οι αρχές αποτελούν τη βάση για την κατανόηση των αρχών του ψηφιακού μετασχηματισμού και την υλοποίηση πρακτικών που θα οδηγήσουν σε αποτελεσματικές μεταρρυθμίσεις. Παρατίθενται μερικές από τις αρχές (BΨΜ, σελ. 21-25):

**Διαφάνεια και Ανοικτή Διακυβέρνηση:** Επιτρέπεται στους κατοίκους και τις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται την πρόσβαση στα προσωπικά τους δεδομένα και τη διόρθωση αυτών, ανταλλάσσοντας πληροφορίες μεταξύ των δημόσιων φορέων, παρακολουθώντας τις σχετικές διοικητικές διαδικασίες και ενσωματώνοντας τους ενδιαφερόμενους φορείς στο σχεδιασμό και την εκτέλεση της Στην πραγματικότητα, αυτό ενισχύει το άνοιγμα της δημόσιας διοίκησης και δίνει στους πολίτες μεγαλύτερη επιρροή στον τρόπο λειτουργίας της και στην αλληλεπίδρασή της με τις επιχειρήσεις. Ένα σημαντικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να είναι η αυτόματη ειδοποίηση των πολιτών για οποιαδήποτε πρόσβαση ή αλλαγή στα δεδομένα τους.

**Διασυνοριακή εξυπηρέτηση των Πολιτών :** Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και σε συνθήκες όπου η κινητικότητα του πληθυσμού της είναι αυξημένη, η δημόσια διοίκηση είναι ιδιαίτερα υποχρεωμένη να υποστηρίζει την κινητικότητα των πολιτών της και, ευρύτερα, των ανθρώπων που εξυπηρετεί. Για να το επιτύχει αυτό, θα πρέπει να παρέχει διασυνοριακή πρόσβαση σε σχετικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, διασφαλίζοντας ότι οι δημόσιες υπηρεσίες είναι σχεδιασμένες ώστε να λειτουργούν απρόσκοπτα σε ολόκληρη την ενιαία αγορά με βάση την ελεύθερη κυκλοφορία ψηφιακών υπηρεσιών και δεδομένων εντός της ΕΕ.

**Εμπιστοσύνη & Αξιοπιστία :** Η αξιοπιστία κατά τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών, με έμφαση στη χρηστικότητα και τη συνεχή και αδιάλειπτη διαθεσιμότητά τους (24 X 7), αποτελεί εξαιρετική προϋπόθεση για τη βελτίωση της εμπιστοσύνης και της αποδοχής αυτών των υπηρεσιών. Με την ενσωμάτωση αυτών των συνιστωσών στο στάδιο του σχεδιασμού, όλες οι παρεμβάσεις που προβλέπονται στο έγγραφο θα τηρούν το νομικό πλαίσιο για την προστασία της κυβερνοασφάλειας, των προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικής ζωής.

**Αρχή «μόνον άπαξ» :** Τα απαραίτητα δεδομένα πρέπει να υποβάλλονται "μόνο μία φορά" από τις εταιρείες και τους πολίτες στο δημόσιο τομέα. Κατά συνέπεια, οι πολίτες απαλλάσσονται από την υποχρέωση να υποβάλλουν εκ νέου πληροφορίες που η δημόσια διοίκηση έχει ήδη στη διάθεσή της (εκτός από περιπτώσεις που απαιτούν επικαιροποίηση σύμφωνα με το νόμο), εφόσον αυτό δεν θέτει σε κίνδυνο την ασφάλεια των προσωπικών τους δεδομένων ούτε παραβιάζει τους ισχύοντες νόμους. Οι οργανισμοί της δημόσιας διοίκησης πρέπει να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα για να διασφαλίσουν ότι τα δεδομένα αυτά χρησιμοποιούνται εσωτερικά τηρώντας τους κανονισμούς προστασίας δεδομένων.

**Υπηρεσίες φιλικές προς τον χρήστη :** Προκειμένου να δημιουργηθούν ολοκληρωμένες υπηρεσίες που είναι πιο φιλικές προς τον χρήστη και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του, ο ανασχεδιασμός των ψηφιακών υπηρεσιών θα πρέπει να έχει ως επίκεντρο τον πολίτη. Οι ψηφιακές αλληλεπιδράσεις μεταξύ από τη μία των πολιτών και των επιχειρήσεων και από την άλλη του δημόσιου τομέα θα πρέπει να είναι δυνατές χάρη σε υπηρεσίες που είναι πιο άμεσα διαθέσιμες, εύκολα προσβάσιμες, ασφαλείς και εύχρηστες.

**Προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση μέσω κινητών συσκευών :** Οι νέες, "έξυπνες" κινητές συσκευές θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την παροχή δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών ως ύψιστη προτεραιότητα. Ανεξάρτητα από τη συσκευή που χρησιμοποιούν για την πρόσβαση στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, οι χρήστες θα πρέπει να έχουν μια ομαλή εμπειρία. Η σειρά με την οποία προσφέρονται οι υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι η εξής: κινητά τηλέφωνα, υπολογιστές, τηλεφωνικές κλήσεις, ταχυδρομείο ή προσωπική παρουσία στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) για άτομα που δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δύο πρώτα κανάλια. Ταυτόχρονα, το ενιαίο σημείο εισόδου για κάθε υπηρεσία είναι απαραίτητο, ειδικά για κάθε μέσο (π.χ. ψηφιακές υπηρεσίες μέσω του gov.gr), εκτός από την παροχή υπηρεσιών πολλαπλών καναλιών.

## **2.6.2 Ψηφιακή μετασχηματιστική στρατηγική**

Η ταχεία εξέλιξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών έχει αναδείξει την ανάγκη για μια συνεκτική και διαρθρωτική προσέγγιση στην αξιοποίηση και διαχείριση της ψηφιακής μετάβασης. Σε αυτό το πλαίσιο, η έννοια της "Ψηφιακής Μετασχηματιστικής

Στρατηγικής" αναδύεται ως ένα σπουδαίο μέσο για την προώθηση της ψηφιακής μετάβασης σε διάφορους τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας.

Η ψηφιακή μετασχηματιστική στρατηγική της Ελλάδας, σύμφωνα με τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, περιλαμβάνει έναν ενδεδειγμένο σχεδιασμό για τη μετάβαση της χώρας προς μια ψηφιακή οικονομία και κοινωνία. Αυτό περιλαμβάνει την αναβάθμιση της ψηφιακής υποδομής, την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών και των εργαζομένων, καθώς και τη μετάβαση των υπηρεσιών του Δημοσίου σε ψηφιακή μορφή. Επίσης, η στρατηγική εστιάζει στην προώθηση της ψηφιακής καινοτομίας και της ψηφιακής επιχειρηματικότητας, με στόχο τη δημιουργία ενός φιλόδοξου οικοσυστήματος που θα υποστηρίζει την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών λύσεων και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στον τομέα της ψηφιακής οικονομίας.

Μέσω αυτής της στρατηγικής, η Ελλάδα επιχειρεί να εκμεταλλευτεί πλήρως τη δυναμική της ψηφιακής τεχνολογίας για την ανάπτυξη και την ανανέωση της οικονομίας της. Μέσα από την ψηφιακή μετασχηματιστική στρατηγική, η χώρα επιδιώκει να βελτιώσει την παραγωγικότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητά της σε έναν ψηφιακά ενσωματωμένο κόσμο. Ο συνεχής εκσυγχρονισμός και η προώθηση της ψηφιακής ανάπτυξης είναι ζωτικής σημασίας για την Ελλάδα προκειμένου να διατηρήσει τη θέση της στο διεθνές προσκήνιο και να δημιουργήσει βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη για το μέλλον.

Πιο αναλυτικά, η ψηφιακή μετασχηματιστική στρατηγική της Ελλάδας για την περίοδο 2020-2025 περιλαμβάνει πρωτοβουλίες για την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους οικονομικούς τομείς, την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων για όλους τους πολίτες, την υποστήριξη της μετατροπής των επιχειρήσεων και των ΜμΕ σε ψηφιακές επιχειρήσεις, την ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας, την αξιοποίηση των δεδομένων της δημόσιας διοίκησης και την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους οικονομικούς τομείς. Στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας, έχουν θεσπιστεί στόχοι όπως η ασφαλής, γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση στο Διαδίκτυο για όλους, η ανάπτυξη μιας ψηφιακής κράτησης που θα προσφέρει καλύτερες ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες για όλα τα γεγονότα της ζωής τους, η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων για όλους τους πολίτες, η υποστήριξη της μετατροπής των επιχειρήσεων και των ΜΜΕ σε ψηφιακές επιχειρήσεις, η ενίσχυση και η βελτίωση της ψηφιακής καινοτομίας, η αξιοποίηση των

δεδομένων της δημόσιας διοίκησης και η ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών σε όλους τους οικονομικούς τομείς.

### **2.6.2.1 Κυβερνοασφάλεια**

Σημαντική κινητήρια δύναμη για την ψηφιακή μετασχηματιστική στρατηγική είναι η κυβερνοασφάλεια. Η κυβερνοασφάλεια αποτελεί ένα ουσιαστικό στοιχείο του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς η ασφάλεια των δικτύων, των συστημάτων και των δεδομένων είναι θεμελιώδους σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση ψηφιακών προγραμμάτων και την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προϋποθέτει την ανάπτυξη και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και ψηφιακών υπηρεσιών, οι οποίες όμως είναι επιρρεπείς σε κυβερνοεπιθέσεις και απειλές. Επιπλέον, η ψηφιακή μεταμόρφωση συχνά συνεπάγεται τη μετάβαση παραδοσιακών διαδικασιών και υπηρεσιών στον διαδικτυακό χώρο, αυξάνοντας έτσι τις δυνατότητες επίθεσης για κυβερνοεγκληματίες και κακόβουλους εισβολείς. Για να διασφαλιστεί ο ασφαλής και αποτελεσματικός ψηφιακός μετασχηματισμός, τόσο η κυβέρνηση όσο και οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν στην κυβερνοασφάλεια. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη ασφαλών πλατφορμών και εφαρμογών, την εκπαίδευση του προσωπικού για την αντιμετώπιση κυβερνοαπειλών, την υιοθέτηση προληπτικών μέτρων ασφαλείας και τη συνεχή επιτήρηση και αντίδραση σε επιθέσεις. Επιπλέον, η κυβερνοασφάλεια διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού στις ψηφιακές υπηρεσίες και στη διασφάλιση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικότητας των πολιτών. Με την αύξηση της εμπιστοσύνης στον ψηφιακό χώρο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να επιτευχθεί με μεγαλύτερη επιτυχία και αποδοτικότητα. (ΒΨΜ, 2021, σελ. 210)

Μερικά από τα έργα για την κυβερνοασφάλεια καταγράφονται ως εξής (ΒΨΜ, 2021, σελ. 210):

- ❖ Επικαιροποίηση της Εθνικής Στρατηγικής Κυβερνοασφάλειας και εκπόνηση σχεδίου δράσης
- ❖ Εκπόνηση Σχεδίου Έκτακτης Ανάγκης για την αντιμετώπιση κρίσεων στον κυβερνοχώρο
- ❖ Λειτουργία πλατφόρμας προστασίας ιστότοπων έναντι κυβερνοεπιθέσεων
- ❖ Εγκαθίδρυση πλατφόρμας και εργαλείων για πραγματοποίηση vulnerability Assessment & pen testing



### 2.6.2.2 Ενίσχυση της Προσβασιμότητας

Η ηλεκτρονική προσβασιμότητα αποτελεί πολιτική, κοινωνική και ηθική προτεραιότητα. Είναι η δυνατότητα ολόκληρου του πληθυσμού, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με κάθε είδους αναπηρία και των ηλικιωμένων, να χρησιμοποιούν και να επωφελούνται από τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), σε οποιαδήποτε μορφή.

Η ικανότητα των πολιτών, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με αναπηρία, να κατανοεί, να χρησιμοποιεί και να συμμετέχει στο Διαδίκτυο αποτελεί την έννοια της προσβασιμότητας. Η προσβασιμότητα σε έγγραφα ψηφιακής μορφής για όλους τους τύπους αναπηριών (οπτικές, κινητικές, ακουστικές, νοητικές και γενικά ορατές ή αόρατες) είναι εξίσου σημαντική είτε πρόκειται για όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες είτε πρόκειται για την παροχή πληροφοριών από τη δημόσια διοίκηση.

Οι πρωτοβουλίες και οι δράσεις ΤΠΕ θα πρέπει να δημιουργούνται με γνώμονα την αρχή του καθολικού σχεδιασμού από το ξεκίνημα τους, προκειμένου να εκπληρωθεί αυτός ο στόχος. Ο όρος "καθολικός σχεδιασμός" περιγράφει τη διαδικασία δημιουργίας προγραμμάτων, υπηρεσιών και αγαθών που είναι, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, χρησιμοποιήσιμα από όλους χωρίς την ανάγκη εξειδίκευσης ή προσαρμογής. Αυτό, ωστόσο, δεν αποκλείει τη χρήση βοηθητικών μέσων για συγκεκριμένους πληθυσμούς ατόμων με αναπηρία, όταν αυτό είναι απαραίτητο.

Μερικά από τα – βραχυπρόθεσμα - έργα για την ενίσχυση της προσβασιμότητας είναι τα εξής (ΒΨΜ 2021, σελ. 206-209):

- ❖ Εξασφάλιση προσβασιμότητας των ψηφιακών λύσεων από άτομα με αναπηρία
- ❖ Πλαισίωση της υποχρεωτικής και της ανώτερης εκπαιδευτικής βαθμίδας με προγράμματα τόσο για την απόκτηση της κατάλληλης τεχνογνωσίας για τη σχεδίαση/προγραμματισμό προσβάσιμων ιστότοπων και εφαρμογών για φορητές συσκευές, όσο και για την παραγωγή προσβάσιμων τεκμηρίων ψηφιακής μορφής
- ❖ Υλοποίηση δράσεων ευαισθητοποίησης και υποστήριξης της συμμόρφωσης προς όλους τους φορείς Δημόσιας Διοίκησης

Ενώ ένα μακροπρόθεσμο έργο θεωρείται η Ανάπτυξη ψηφιακής πλατφόρμας καταγραφής ατόμων με αναπηρία (Εθνικό Μητρώο Ατόμων με Αναπηρία).

Στο σύνολο, η Ψηφιακή Μετασχηματιστική Στρατηγική αναδεικνύεται ως ένα καίριο εργαλείο για τη διαμόρφωση μιας ανταγωνιστικής και καινοτόμου ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας. Ωστόσο, η επιτυχής υλοποίηση της απαιτεί συντονισμένες προσπάθειες από τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, καθώς και συνεχή παρακολούθηση και προσαρμογή στις αλλαγές του ψηφιακού περιβάλλοντος. Με την κατάλληλη προσέγγιση και τη δέσμευση των εμπλεκομένων φορέων, η Ψηφιακή Μετασχηματιστική Στρατηγική μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία μιας ευημερούσας και βιώσιμης ψηφιακής κοινωνίας.

### **2.6.3 Δείκτης Digital Economy and Society Index- DESI**

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή χρησιμοποιεί τον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) ως εργαλείο για την αξιολόγηση του βαθμού ψηφιακής ανάπτυξης στα κράτη μέλη της ΕΕ και σε άλλα ευρωπαϊκά έθνη. Αξιολογώντας όλες τις πτυχές της ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας, ο DESI προσφέρει μια εμπειριστατωμένη εικόνα της ψηφιακής ανάπτυξης.

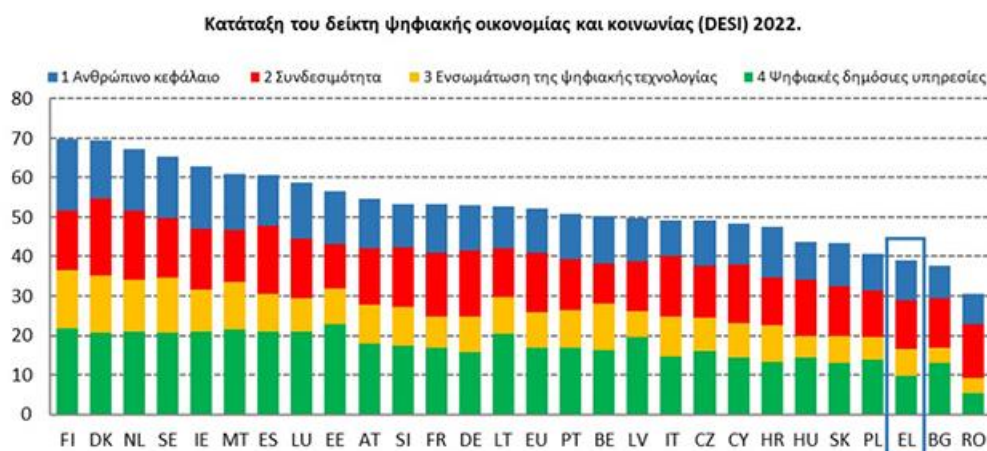
Η διασυνδεσιμότητα, η προσβασιμότητα και η χρήση των ψηφιακών δικτυακών υπηρεσιών, η ευρωστία και η ασφάλεια των δικτύων, η ψηφιακή ικανότητα των ατόμων και των επιχειρήσεων και η ψηφιακή χρήση και προώθηση του περιεχομένου και των υπηρεσιών είναι μερικά μόνο από τα κριτήρια και τους δείκτες που λαμβάνονται υπόψη από τον δείκτη αυτό. Υπό αυτή την έννοια, ο DESI προσφέρει μια ευρεία επισκόπηση του βαθμού ψηφιακής ανάπτυξης ενός κράτους σε σχέση με άλλα κράτη στην Ευρώπη και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η προώθηση της προόδου και της υιοθέτησης ψηφιακών υπηρεσιών και τεχνολογιών σε ολόκληρη την Ευρώπη είναι ο στόχος του DESI. Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 παρακολουθεί την εφαρμογή της διαδικασίας του ψηφιακού μετασχηματισμού σε συνδυασμό με τους ενδιαφερόμενους φορείς της δημόσιας διοίκησης για τον εντοπισμό των προβλημάτων, των εμποδίων και των δυνατοτήτων, αξιοποιώντας παράλληλα σύγχρονες τεχνικές διαχείρισης έργων (European Commission, 2022).

Η Ελλάδα προωθεί ενεργά προγράμματα και πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των επιδόσεων της σε αυτούς τους τομείς, με σκοπό την ενίσχυση της ψηφιακής ανταγωνιστικότητας και την προώθηση της καινοτομίας. Η ανάπτυξη της υποδομής των τηλεπικοινωνιών και η εκσυγχρονισμένη ψηφιακή εκπαίδευση συνεισφέρουν στη συνολική βελτίωση του DESI δείκτη της χώρας, αντικατοπτρίζοντας την προοδευτική τάση προς μια ψηφιακά ανεπτυγμένη κοινωνία. Σε πολλές περιπτώσεις, η Ελλάδα έχει καταγράψει βελτιώσεις, ιδίως σε θέματα σύνδεσης στο

Διαδίκτυο και ψηφιακής εκπαίδευσης. Η επένδυση σε υποδομές τηλεπικοινωνιών και προγράμματα για την ψηφιακή παιδεία συνέβαλαν στην αύξηση των βαθμολογιών. Ωστόσο, πιθανώς υπάρχουν ακόμη πεδία προς βελτίωση, όπως η ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης και η προώθηση της ψηφιακής καινοτομίας. Η συνεχής παρακολούθηση και ανταπόκριση στα αποτελέσματα του DESI παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της εθνικής στρατηγικής για την ψηφιακή ανάπτυξη, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα και προωθώντας την καινοτομία σε ψηφιακό επίπεδο.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του DESI για το 2022, η Ελλάδα βρίσκεται στην 25η θέση ανάμεσα στα 27 κράτη μέλη της ΕΕ. Παρόλο που η Ελλάδα βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο σε σχέση με τα άλλα κράτη μέλη, σημαντικά βήματα βελτίωσης έχουν γίνει και στον ελληνικό χώρο. Συγκεκριμένα, η Ελλάδα βελτίωσε την απόδοσή της στους τομείς της ψηφιακής σύνδεσης, της ψηφιακής επιχειρηματικότητας και της ψηφιακής δημόσιας διοίκησης.

	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
<b>ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022</b>	<b>25</b>	<b>38,9</b>	<b>52,3</b>



Διάγραμμα 1. Κατάταξη της Ελλάδας στον δείκτη DESI το 2022

(Πηγή : <https://www.sepe.gr/research-studies/20384498/desi-2022-ano-tou-mesou-orou-tis-ee-i-ellada-gia-proti-fora-se-5g-kai-e-government/>)

#### 2.6.4 Δείκτης IMD

Μια σημαντική στατιστική που δημιουργήθηκε από το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Διοίκησης (IMD) στη Σγκαπούρη είναι η Παγκόσμια Κατάταξη Ψηφιακής Ανταγωνιστικότητας του IMD. Χρησιμεύει ως μέτρο για την ικανότητα ενός έθνους να ανταγωνίζεται στην ψηφιακή αγορά. Η συνολική βαθμολογία ενός έθνους στον Παγκόσμιο Δείκτη Ψηφιακής Ανταγωνιστικότητας IMD καθορίζεται από μια σειρά μεταβλητών που σχετίζονται με την ανταγωνιστικότητα και την ψηφιακή ανάπτυξη. (IMD Programm, 2023)

Η ψηφιακή διακυβέρνηση, η επιχειρηματική σύνδεση, η υποδομή τεχνολογίας πληροφοριών (ΤΠ) και οι ψηφιακές επιχειρηματικές δεξιότητες είναι μερικά από αυτά τα στοιχεία. Η αξιολόγηση αυτών των μεταβλητών προσφέρει μια εμπειρισταωμένη εικόνα της ανταγωνιστικότητας και της ανάπτυξης ενός έθνους στο πεδίο της ψηφιακής οικονομίας.

Οι κυβερνήσεις και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής μπορούν να αντλήσουν χρήσιμες πληροφορίες για την ενίσχυση της ψηφιακής ανάπτυξης και την τόνωση της ανταγωνιστικότητας από τον Παγκόσμιο Δείκτη Ψηφιακής Ανταγωνιστικότητας του IMD. Οι χώρες μπορούν να επικεντρωθούν σε συγκεκριμένους τομείς ανάπτυξης και να θέσουν σε εφαρμογή πολιτικές που θα ενθαρρύνουν την ψηφιακή ανάπτυξη και την καινοτομία αναλύοντας τα δεδομένα του δείκτη. Συνολικά, ο Παγκόσμιος Δείκτης Ψηφιακής Ανταγωνιστικότητας του IMD είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την προώθηση της ψηφιακής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας σε παγκόσμια κλίμακα.

Από τις 64 οικονομίες που αξιολογήθηκαν ως προς την ανταγωνιστικότητα, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 49η θέση στην Παγκόσμια Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας 2023 του IMD. Η εν λόγω κατάταξη αξιολογεί μια σειρά μεταβλητών, όπως οι οικονομικές επιδόσεις, οι μισθολογικές κλίμακες, η χρήση μεγάλων δεδομένων και αναλύσεων, η αναλογία μαθητών-δασκάλων στο δημοτικό σχολείο, η προστιθέμενη αξία των βιομηχανιών μέσης και υψηλής τεχνολογίας, η ενεργειακή ένταση και η αποδοτικότητα της χρήσης νερού. Η Ελλάδα συνεχίζει να στοχεύει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σε ένα μεταβαλλόμενο παγκόσμιο περιβάλλον, παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

#### 3.1 Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης ιδρύθηκε στην Ελλάδα τον Ιούλιο του 2019, συγκεκριμένα στις 9 Ιουλίου 2019, μετά τις γενικές εκλογές της Ιουλίου 2019 και τον σχηματισμό της νέας κυβέρνησης. Προηγουμένως, οι υπηρεσίες που σχετίζονταν με την ψηφιακή διακυβέρνηση και την πληροφορική λειτουργούσαν υπό διάφορους φορείς και υπουργεία, όπως το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, το Υπουργείο Οικονομικών, και το Υπουργείο Εσωτερικών. Με την ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, οι υπηρεσίες αυτές συγκεντρώθηκαν και λειτουργούν πλέον υπό ένα ενιαίο υπουργείο, με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση και ανάπτυξη των ψηφιακών υποδομών και υπηρεσιών της χώρας (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2019).

##### 3.1.1 Ο Ρόλος του Υπουργείου

Ένας σημαντικός κλάδος της ελληνικής κυβέρνησης που ασχολείται με τη δημιουργία και την εφαρμογή των ψηφιακών τεχνολογιών στη δημόσια σφαίρα είναι το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ιδρύθηκε το 2019 ως βασικό στοιχείο της αναδιοργάνωσης της ελληνικής κυβέρνησης, με σκοπό την προώθηση της ψηφιακής ανάπτυξης και αναγέννησης του δημόσιου τομέα. Πρωταρχικός στόχος του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι η βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών και της διοικητικής αποτελεσματικότητας με τη θέσπιση πολιτικών και προγραμμάτων που θα επιταχύνουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Προκειμένου να βελτιώσει τη δημόσια διοίκηση, αναπτύσσει και εφαρμόζει προγράμματα ψηφιακού μετασχηματισμού, ενθαρρύνει την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και δημιουργεί ψηφιακές υποδομές.

Το Υπουργείο συνεργάζεται με πολλά κυβερνητικά τμήματα, τοπικές αρχές, εταιρείες και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για τη θέσπιση ψηφιακών πολιτικών οι οποίες έχουν αντίκτυπο στο δημόσιο τομέα.

Προκειμένου να βελτιώσει τη ζωή των πολιτών και να προωθήσει την κοινωνική συνοχή και την οικονομική πρόοδο, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης αναζητά νέες ιδέες και προσεγγίσεις αιχμής για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα στην ψηφιακή εποχή.

Η στρατηγική κατεύθυνση και η εκτέλεση των πολιτών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Το πρόσφατα υιοθετημένο μοντέλο διακυβέρνησης του Υπουργείου εγγυάται τον συγχρονισμό των κυβερνητικών προσπαθειών για τη σύνθεση και την εκτέλεση του εγγράφου, καθώς και τη συγκέντρωση και αξιολόγηση των προτάσεων για τη βελτίωση και την αναθεώρησή του. Επιπλέον, εγγυάται τη συνεχή εποπτεία και αξιολόγηση των έργων που περιγράφονται στην εφαρμογή του εγγράφου, καθώς και την προσθήκη νέων πρωτοβουλιών που βοηθούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό όλων των τομέων της κυβερνητικής πολιτικής. Σε συνεργασία με τα σχετικά υπουργεία και άλλους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης αναπτύσσει την οριζόντια πολιτική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό με βάση το νέο μοντέλο διακυβέρνησης και στη συνέχεια την αποσαφηνίζει στους συγκεκριμένους τομείς πολιτικής.

### **3.1.2 Στόχοι & Μελλοντικές προβλέψεις του Υπουργείου**

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα έχει θέσει στόχους που αποσκοπούν στην προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών. Ορισμένοι από αυτούς τους στόχους περιλαμβάνουν : την ενίσχυση της Ψηφιακής Στρατηγικής, όπου το Υπουργείο επιδιώκει να ενισχύσει την ψηφιακή στρατηγική της χώρας, την αναβάθμιση των συστημάτων, οριζόντιων και τομεακών συστημάτων, καθώς και την ενίσχυση της διαλειτουργικότητας. Επιπλέον, περιλαμβάνει την παροχή σύγχρονων ποιοτικών δημόσιων υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τα χρήματα των πολιτών, με τα οποία συμβάλουν στη λειτουργία του κράτους από τη φορολόγηση.

Ωστόσο, όπως κάθε σημαντική πολιτική, υπάρχουν και δυσκολίες. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί συνεργασία, προσπάθεια και προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες. Επίσης, η εκπαίδευση του προσωπικού και η αντιμετώπιση τεχνικών προκλήσεων αποτελούν μέρος των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το υπουργείο

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης επιχειρεί να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες του ψηφιακού μετασχηματισμού με διάφορα μέτρα. Επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού για να κατανοήσει τις νέες τεχνολογίες και τις απαιτήσεις του ψηφιακού περιβάλλοντος, συνεργάζεται με ιδιωτικές εταιρείες για την ανάπτυξη και υλοποίηση κοινών λύσεων, επενδύει στην αναβάθμιση των υποδομών και των συστημάτων για να βελτιώσει την απόδοση και την ασφάλεια και προωθεί τη συμμετοχή των πολιτών και των ενδιαφερομένων φορέων στη διαμόρφωση των ψηφιακών υπηρεσιών.

Μέχρι στιγμής, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έχει σημειώσει ορισμένες σημαντικές εξελίξεις στον ψηφιακό τομέα:

Έχουν αναπτυχθεί και βελτιωθεί διάφορες ψηφιακές υπηρεσίες για τους πολίτες, όπως η ηλεκτρονική υποβολή δικαιολογητικών και αιτήσεων. Επιπλέον, έχουν γίνει βήματα προς την ψηφιοποίηση του τομέα της υγείας, με την εισαγωγή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού φακέλου υγείας. Παράλληλα, έχουν προωθηθεί προγράμματα για την εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ψηφιακής τεχνολογίας.

Παρά τις όποιες προκλήσεις εξακολουθούν να υφίσταντο, η πρόοδος αυτή αποτελεί σημαντικό βήμα προς την ψηφιακή μεταμόρφωση της χώρας.

Η πρόβλεψη για το μέλλον του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι να συνεχίσει να προωθεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Στο σχεδιασμό περιλαμβάνεται:

1. Η αναβάθμιση των υποδομών και η δημιουργία νέων ψηφιακών υπηρεσιών θα συνεχιστεί.
2. Η εκπαίδευση του προσωπικού και των πολιτών σε θέματα ψηφιακής τεχνολογίας θα ενισχυθεί.
3. Η ανάπτυξη νέων καινοτόμων λύσεων και ψηφιακών εφαρμογών θα συνεχιστεί για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών.

Συνολικά, η πρόβλεψη είναι ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση θα συνεχίσει να εξελίσσεται προς το καλύτερο, προσφέροντας πιο αποτελεσματικές και προσβάσιμες υπηρεσίες στους πολίτες.



### 3.1.3 Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ)

Υπό την αιγίδα της Ψηφιακής Διακυβέρνησης, το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης είναι μια εθνική υπηρεσία που διοικείται από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Σε αυτό το πλαίσιο, το ΕΚΤ αποτελεί μονάδα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Έχει επιφορτιστεί με την αποθήκευση, διατήρηση και παροχή πρόσβασης σε έγγραφα, δεδομένα και πληροφορίες του δημόσιου τομέα, με στόχο την υποστήριξη της διαφάνειας, της διακυβέρνησης και της δημοσιοποίησης των δημοσίων πληροφοριών.

Το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης χρησιμεύει ως ενιαίο αποθετήριο δεδομένων και εγγράφων που σχετίζονται με τον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων εκθέσεων, στατιστικών στοιχείων, νομοθετικών κειμένων, διοικητικών αποφάσεων και άλλου υλικού που είναι σημαντικό για τους ενδιαφερόμενους φορείς και τους πολίτες.

Επειδή καθιστά τις δημόσιες πληροφορίες και τα έγγραφα εύκολα προσβάσιμα, το ΕΚΤ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της διαφάνειας και της δημοκρατικής συμμετοχής. Αυτό βελτιώνει το δημόσιο διάλογο για θέματα δημοσίου ενδιαφέροντος και αυξάνει τη γνώση των πολιτών. Επιπλέον, ενθαρρύνοντας τη δημιουργία και την εφαρμογή ανοικτών δεδομένων από ιδιώτες, επιχειρήσεις και επιστήμονες, προωθεί την υπόθεση της ανοικτής διακυβέρνησης. (ΕΚΤ, 2024)

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές λειτουργίες του ΕΚΤ περιλαμβάνουν (ΕΚΤ, 2024):

- ❖ **Συλλογή, Οργάνωση και Διάθεση Πληροφοριών:** Το ΕΚΤ συλλέγει, οργανώνει και διαθέτει την ελληνική επιστημονική, ερευνητική και πολιτιστική παραγωγή.
- ❖ **Διάθεση Ψηφιακού Περιεχομένου:** Παρέχει πρόσβαση σε ψηφιακό περιεχόμενο, συμπεριλαμβανομένων διδακτορικών διατριβών και άλλων επιστημονικών δημοσιεύσεων.
- ❖ **Διαχείριση Καταλόγου και Λειτουργιών Βιβλιοθήκης:** Το ΕΚΤ διαχειρίζεται λειτουργίες βιβλιοθήκης, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης καταλόγου.
- ❖ **Παροχή Δεδομένων και Στατιστικών:** Παρέχει δεδομένα και στατιστικές σχετικά με την επιστημονική και ερευνητική δραστηριότητα.

- ❖ **Προώθηση της Καινοτομίας και της Επιχειρηματικότητας:** Το ΕΚΤ προωθεί την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα μέσω διάφορων προγραμμάτων και υπηρεσιών.

### **3.1.4 Η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Ένας από τους κύριους πυλώνες που στηρίζουν τις προσπάθειες της Ελλάδας για τον εκσυγχρονισμό και τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Το 2011, ψηφίστηκε ο Ν. 3979/2011 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ο οποίος προβλέπει, μεταξύ άλλων, την τήρηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου από όλους τους φορείς του Δημοσίου, την νομική και αποδεικτική ισχύ των ηλεκτρονικών εγγράφων. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επιδιώκει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρονται σε ιδιώτες, επιχειρήσεις και οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ενσωματώνοντας τις ΤΠΕ στις διοικητικές διαδικασίες και προσφέροντας ηλεκτρονικές υπηρεσίες. (European Commission, 2010)

Μία από τις κύριες πρωτοβουλίες στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η δημιουργία του Πολυδικτύου του Δημοσίου (ΠΔΔ), το οποίο αποτελεί μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Μέσω του ΠΔΔ, οι πολίτες έχουν πρόσβαση σε διάφορες υπηρεσίες, όπως ηλεκτρονικές αιτήσεις για διάφορα έγγραφα και άδειες, πληροφορίες για τη φορολογία και τις ασφαλιστικές τους υποχρεώσεις, καθώς και δυνατότητα ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τις δημόσιες υπηρεσίες.

Επιπλέον, η ελληνική κυβέρνηση έχει επενδύσει στην ψηφιακή αναβάθμιση των διοικητικών διαδικασιών μέσω του Εθνικού Προγράμματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΕΠΗΔΙΣ), το οποίο προβλέπει τον ψηφιακό μετασχηματισμό των διαδικασιών και των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Μέσω αυτού του προγράμματος, πραγματοποιούνται επενδύσεις σε υποδομές τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνιών, καθώς και η ανάπτυξη εφαρμογών και υπηρεσιών που στοχεύουν στην απλοποίηση και την εξοικονόμηση χρόνου για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, την ενίσχυση της διαφάνειας και της διαχείρισης των πληροφοριών, καθώς και την ενίσχυση της δημόσιας διοίκησης. Με την υλοποίηση αυτών των μέτρων, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επιδιώκει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που είναι πιο φιλικό προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις, μειώνοντας το γραφειοκρατικό φορτίο και τη γραφειοκρατία που συχνά συναντώνται στις διοικητικές διαδικασίες.

Επιπλέον, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα επιδιώκεται η προώθηση της ψηφιακής συνοχής και η ισότητα πρόσβασης σε υπηρεσίες και πληροφορίες, προσφέροντας ισότιμη πρόσβαση σε όλους, ανεξαρτήτως της τοποθεσίας ή των δυνατοτήτων τους. Μέσω της δημιουργίας ψηφιακών πλατφορμών και της ανάπτυξης εφαρμογών που είναι προσβάσιμες μέσω διαδικτύου, η κυβέρνηση βελτιώνει την πρόσβαση σε υπηρεσίες όπως η υγεία, η εκπαίδευση, οι κοινωνικές επιδοτήσεις και η δικαιοσύνη, εξαλείφοντας τους γεωγραφικούς και χρονικούς περιορισμούς.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ενισχύει την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, παρέχοντας στις επιχειρήσεις ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων ψηφιακών υπηρεσιών και την ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή τους λειτουργία. Μέσω αυτών των δράσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιήσουν την τεχνολογία για τη βελτίωση των εσωτερικών τους διαδικασιών, την επικοινωνία με τους πελάτες και τη διαχείριση των δεδομένων τους. Αυτό δημιουργεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων και την προώθηση της καινοτομίας, ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής αγοράς σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.

Επιπλέον, διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τομέων της οικονομίας, προωθώντας τη δημιουργία καινοτόμων συνεργιών και την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών. Αυτό οδηγεί σε ένα οικοσύστημα ψηφιακών επιχειρήσεων και startups που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της τεχνολογικής καινοτομίας και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Συνολικά, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα αποτελεί ένα αναπόσπαστο εργαλείο για τη μετάβαση προς μια πιο αποτελεσματική, διαφανή και καινοτόμο διοίκηση, ενώ παράλληλα στηρίζει την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία.

Η θέση της Ελλάδας σε σχέση με το επίπεδο ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παραμένει κάτω από το μέσο όρο της ΕΕ, ωστόσο βελτιώνεται. Η πανδημική κρίση της COVID-19 δημιούργησε συνθήκες ανάληψης δράσεων και ενεργειών για την ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σε μια έρευνα που δημοσιεύτηκε τον Σεπτέμβριο του 2021 από μία ερευνητική ομάδα υπό τον συντονισμό του Διομήδη Σπινέλλη (Σπινέλλης, 2021), παρουσιάζονται τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να γίνουν σχετικά με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη μετά-κορωνοϊό εποχή.

### **3.1.4.1 Έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης**

#### **3.1.4.1.1 Ενιαία Ψηφιακή Πύλη GOV.GR**

Στην εποχή της ψηφιακής επανάστασης, ο δημόσιος τομέας διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στη διαμόρφωση μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής κοινωνίας. Μια καλά οργανωμένη και ψηφιακά προηγμένη δημόσια διοίκηση μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Ανταποκρινόμενο σε αυτήν την ανάγκη, το Gov.gr αναδεικνύεται ως ένα σημαντικό εργαλείο για την ψηφιακή ανανέωση του ελληνικού δημόσιου τομέα.

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr) δημιουργήθηκε με το άρθρο 52 του ν. 4635/2019 (Α' 167) ως μέσο διευκόλυνσης των καθημερινών συναλλαγών των πολιτών και των επιχειρήσεων με το δημόσιο τομέα. Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη λειτουργεί ως κόμβος διανομής ψηφιακών υπηρεσιών, οι οποίες συγκεντρώνονται από όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης και ενοποιούνται σε έναν ενιαίο κρατικό ιστότοπο. Η νέα ενιαία διαδικτυακή πλατφόρμα της Ελλάδας ονομάζεται Gov.gr. Στεγάζει όλες τις διαδικτυακές ψηφιακές υπηρεσίες που ήδη προσφέρονται από ελληνικά υπουργεία, οργανισμούς, κυβερνητικές υπηρεσίες και περιφερειακές υπηρεσίες. Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι καταναλωτές μπορούν να εντοπίσουν γρήγορα και απλά τη συγκεκριμένη ψηφιακή υπηρεσία που αναζητούν με το Gov.gr.

Πριν από την λειτουργία του Gov.gr, η πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα ήταν συχνά αποσπασματική και χρονοβόρα. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις αναγκαζόταν να αναζητούν πληροφορίες και να ολοκληρώνουν διαδικασίες μέσω πολλαπλών διαφορετικών δικτυακών τόπων ή ακόμα και φυσικών γραφείων. Η ανάγκη για μια ολοκληρωμένη και απλοποιημένη πλατφόρμα ψηφιακής υπηρεσίας ανέκυψε από την ανάγκη για βελτιωμένη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Η ιδέα για το Gov.gr προήλθε από τη συνειδητοποίηση της ανάγκης για ψηφιακή ανανέωση και απλοποίηση του ελληνικού δημόσιου τομέα. Αντιμετωπίζοντας τις προκλήσεις του 21ου αιώνα, η ελληνική κυβέρνηση ανέλαβε τη δράση για τη δημιουργία μιας ενιαίας και ψηφιακά προηγμένης

πλατφόρμας που θα προσφέρει εύκολη πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες. Η ανάπτυξη της πλατφόρμας Gov.gr ξεκίνησε το 2018, όταν η κυβέρνηση αποφάσισε να δώσει έμφαση στην ψηφιακή μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19, το Gov.gr απέκτησε ακόμη μεγαλύτερη σημασία ως εργαλείο για την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Καθώς τα περιοριστικά μέτρα και οι απαγορεύσεις κυκλοφορίας επέφεραν αλλαγές στις καθημερινές δραστηριότητες των πολιτών και των επιχειρήσεων, το Gov.gr εκτός από τις παρεχόμενες ψηφιακές υπηρεσίες, λειτούργησε ως κεντρικό σημείο αναφοράς για πληροφορίες, οδηγίες και υπηρεσίες που αφορούσαν την αντιμετώπιση της πανδημίας.

Μέσω του Gov.gr, οι πολίτες είχαν πρόσβαση σε ενημερωτικό υλικό σχετικά με τα μέτρα ασφαλείας και τις οδηγίες των υγειονομικών αρχών, καθώς και σε διάφορες ψηφιακές υπηρεσίες που είχαν ως στόχο τη διευκόλυνση των πολιτών κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Επίσης, παρείχε πληροφορίες σχετικά με τα εμβόλια και τον εμβολιασμό, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών σχετικά με τα εμβόλια που ήταν διαθέσιμα, τις διαδικασίες καταχώρησης και τους χώρους εμβολιασμού.

Αυτή η πρωτοβουλία αντιμετώπιζε την ανάγκη για μια ψηφιακή πλατφόρμα που θα ενοποιούσε πολλές δημόσιες υπηρεσίες και θα διευκόλυνε τους πολίτες και τις επιχειρήσεις στην πρόσβαση σε αυτές. Με τη συγκέντρωση όλων των υπηρεσιών και των πληροφοριών σε έναν ενιαίο ψηφιακό τόπο, το Gov.gr επιδίωξε να δημιουργήσει μια πιο ομαλή και εύκολη εμπειρία για τους χρήστες, ενθαρρύνοντας την χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και τη μείωση της γραφειοκρατίας. Σε συνέντευξη του αρμόδιου υπουργού κ. Κυριάκου Πιερρακάκη τον Ιούνιο του 2021, ο ίδιος ανέφερε «Δεν θέλουμε να ψηφιοποιήσουμε τη γραφειοκρατία, αλλά να μειώσουμε τα εμπόδια αυτής». (Mindigital, 2024)

Το Gov.gr προσφέρει πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες της ελληνικής κυβέρνησης, τις νομοθετικές διατάξεις, τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες που παρέχονται από τις διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες. Επιπλέον, παρέχει ηλεκτρονικές υπηρεσίες που επιτρέπουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις να διεκπεραιώνουν διάφορες διαδικασίες με την κυβέρνηση μέσω του διαδικτύου, όπως η υποβολή ένταξης σε κοινωνικά προγράμματα, η υποβολή φορολογικών δηλώσεων, η αίτηση διαβατηρίου και πολλές άλλες. Οι υπηρεσίες είναι ταξινομημένες ανάλογα

με τα "γεγονότα ζωής" (γέννηση, ασφάλιση, σύσταση εταιρείας κ.λπ.), ενώ υπάρχει δυνατότητα αναζήτησης για άμεση πρόσβαση σε πληροφορίες. Εναλλακτικά, οι υπηρεσίες θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν δευτερευόντως σύμφωνα με τα υπουργεία, τις αυτόνομες αρχές, τους οργανισμούς και άλλους φορείς που τις παρέχουν. Όταν το gov.gr ολοκληρωθεί πλήρως, θα λειτουργεί ως one-stop shop για ψηφιακές υπηρεσίες, συγκεντρώνοντας όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται οι επιχειρήσεις και οι πολίτες που συνεργάζονται με το δημόσιο τομέα. Όλες οι ψηφιοποιημένες υπηρεσίες στο μέλλον θα ενσωματωθούν στην πλατφόρμα. Θα χρησιμεύσει ως αποκλειστικό σημείο επαφής των επιχειρήσεων και των πολιτών με την κυβέρνηση.

Αυτή τη στιγμή, το Gov.gr βρίσκεται σε μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης και εξέλιξης. Μετά την αρχική του εισαγωγή, η πλατφόρμα έχει υποστεί αρκετές αναβαθμίσεις και επεκτάσεις που την καθιστούν ακόμη πιο λειτουργική και ευέλικτη. Οι αλλαγές αυτές στοχεύουν στη βελτίωση της χρηστικότητας και της απόδοσης του Gov.gr, καθώς και στην προσθήκη νέων υπηρεσιών και δυνατοτήτων.

Στο στάδιο που βρίσκεται το Gov.gr αυτή τη στιγμή βασική του επιδίωξη αποτελεί η διεύρυνση των διαθέσιμων υπηρεσιών. Η κυβέρνηση συνεχίζει να ενσωματώνει νέες δημόσιες υπηρεσίες στην πλατφόρμα, επιτρέποντας στους πολίτες και τις επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση σε περισσότερες λύσεις μέσω ενός ενιαίου σημείου πρόσβασης. Επίσης, προωθείται η σταδιακή ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και δυνατοτήτων, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η αυτοματοποίηση, προκειμένου να βελτιωθεί η εμπειρία του χρήστη και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Επιπλέον, η ασφάλεια των δεδομένων και η προστασία της ιδιωτικότητας παραμένουν σημαντικές προτεραιότητες για το Gov.gr. Οι σχετικές πρακτικές και πολιτικές συνεχώς επανεξετάζονται και ενισχύονται προκειμένου να διασφαλιστεί η πλήρης συμμόρφωση με τους νόμους περί προστασίας των δεδομένων και τις βέλτιστες πρακτικές ασφάλειας των πληροφοριών.

Για την ομαλή είσοδο στην πλατφόρμα είναι ζωτικής σημασίας η χρήση των υπηρεσιών για την ψηφιακή επαλήθευση της ταυτότητας των «συναλλασσόμενων» μερών, προκειμένου να παρέχεται ασφαλής επαφή με τους χρήστες και πρόσβαση στις υπηρεσίες και τα δεδομένα τους. Στόχος αυτού του δομικού στοιχείου είναι η παροχή κοινών υπηρεσιών ηλεκτρονικής ταυτοποίησης βάσει ενός κοινού συνόλου κριτηρίων ασφαλείας με τη χρήση υποδομών από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Το Κέντρο Ειδοποιήσεων και η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr θα

αξιοποιήσουν το δομικό στοιχείο της ηλεκτρονικής ταυτότητας για να προσφέρουν μια υπηρεσία ενιαίας σύνδεσης σε όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες που καθίστανται προσβάσιμες μέσω του gov.gr. Παράλληλα, θα πρέπει να προβλεφθεί ένα πλαίσιο για τη χρήση υπηρεσιών ταυτοποίησης από συστήματα του ιδιωτικού τομέα.

Στην εποχή της ψηφιακής επανάστασης, η επένδυση στην ψηφιακή τεχνολογία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας. Το Gov.gr αποτελεί ένα σημαντικό βήμα προς την κατεύθυνση της ψηφιακής μεταμόρφωσης του ελληνικού δημόσιου τομέα και θεωρείται πρότυπο για άλλες χώρες που επιθυμούν να βελτιώσουν την παροχή δημόσιων υπηρεσιών στους πολίτες τους. Μέσω του Gov.gr, η Ελλάδα βρίσκεται στον δρόμο για τη δημιουργία ενός πιο σύγχρονου και αποτελεσματικού δημόσιου τομέα που θα προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

#### **3.1.4.1.1 Διαύγεια**

Μια από τις πιο σημαντικές πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, η "Διαύγεια" επιδιώκει να βελτιώσει τη διαχείριση των πληροφοριών και το άνοιγμα του δημόσιου τομέα. Η πρωτοβουλία αυτή δημιουργήθηκε ως συνιστώσα του Εθνικού Προγράμματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΕΠΙΔΔΗΣ) με στόχο τη βελτίωση της ανοικτότητας της δημόσιας διοίκησης και τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων και των πολιτών να λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα. (Διαύγεια, 2024)

Πρωταρχικός στόχος της "Διαύγειας" είναι να παρέχει μια ενιαία διαδικτυακή πλατφόρμα που συγκεντρώνει δεδομένα σχετικά με τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των επιχορηγήσεων, των συμβάσεων, των προμηθειών και των πολιτικών και αποφάσεων των δημόσιων φορέων. Η διαφάνεια και η ανοικτή διακυβέρνηση προωθούνται μέσω αυτής της πλατφόρμας, η οποία επιτρέπει σε εταιρείες, ενδιαφερόμενους φορείς και πολίτες να αναζητούν και να εξετάζουν πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες του δημόσιου τομέα.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας Διαύγεια, έχει δημιουργηθεί μια συλλογή Ανοικτών Δεδομένων με δημόσια διαθέσιμα δεδομένα που παράγονται από τον δημόσιο τομέα και είναι ελεύθερα προσβάσιμα σε όλους. Ενθαρρύνοντας τους πολίτες, τις εταιρείες και τους ερευνητικούς

οργανισμούς να αξιοποιούν και να ανακαλύπτουν νέες εφαρμογές και υπηρεσίες, αυτή η δημόσια βιβλιοθήκη δεδομένων προωθεί την καινοτομία και την οικονομική πρόοδο.

Συνολικά, το έργο Διαύγεια συμβάλλει σημαντικά στη μετάβαση της Ελλάδας σε ένα πιο ανοικτό και διαφανές σύστημα διακυβέρνησης. Η διαφάνεια, η ελεύθερη και ανοικτή πρόσβαση σε πληροφορίες του δημόσιου τομέα και η συμμετοχή του κοινού και των επιχειρήσεων στη λήψη αποφάσεων ενθαρρύνονται μέσω της πλατφόρμας "Διαύγεια" και του καταλόγου δημόσιων δεδομένων. Έτσι καλλιεργείται μια ατμόσφαιρα που υποστηρίζει τη δημοκρατία, την εμπιστοσύνη του δημόσιου τομέα και την καινοτομία.

Επιπλέον, το Πρόγραμμα Διαύγεια ενισχύει τη νομιμότητα και τη διαχείριση των δημόσιων πόρων με την αποτροπή της απάτης και της διαφθοράς. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις μπορούν να παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα και τη διαχείριση των δημόσιων πόρων, γεγονός που συμβάλλει στην εξυγίανση του δημόσιου τομέα, έχοντας ανοικτή πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τις επιχορηγήσεις, τις δημόσιες συμβάσεις και άλλες λειτουργίες του δημόσιου τομέα.

Τέλος, το έργο Διαύγεια αποτελεί ένα μεγάλο βήμα για την ενίσχυση της διαδικασίας ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημόσιου τομέα. Η προώθηση της ανοικτότητας, της αποτελεσματικότητας και της συνοχής εντός του δημόσιου τομέα διευκολύνεται από την τεχνολογία και τη διασυνδεσιμότητα των διαφόρων δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται τόσο στους πολίτες όσο και στις επιχειρήσεις. (Διαύγεια, 2024)

#### **3.1.4.1.2 Υπηρεσίες εμπιστοσύνης**

Μια σημαντική πρωτοβουλία ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που υλοποιεί το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης της Ελλάδας είναι οι υπηρεσίες εμπιστοσύνης. Δημιουργώντας ένα ασφαλές και αξιόπιστο διαδικτυακό περιβάλλον, οι υπηρεσίες αυτές ελπίζουν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη του κοινού στις διαδικτυακές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και να καταστήσουν εφικτές τις ηλεκτρονικές συναλλαγές. Η πιστοποίηση ταυτότητας χρήστη, η υπογραφή ψηφιακών εγγράφων, η ασφαλής πρόσβαση σε προσωπικά δεδομένα και η προστασία της ιδιωτικής ζωής είναι μερικά παραδείγματα των υπηρεσιών εμπιστοσύνης που μπορούν να παρασχεθούν. Μέσω αυτών των



υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις μπορούν να υποβάλλουν ηλεκτρονικά έγγραφα και αιτήσεις, εξοικονομώντας χρόνο και βελτιώνοντας τις διαδικασίες, ενώ οι πολίτες μπορούν να πραγματοποιούν ηλεκτρονικές συναλλαγές με την κυβέρνηση και άλλους οργανισμούς.

Η επικοινωνία με την Εθνική Αρχή Πιστοποίησης (ΕΑΠ), η οποία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και την έκδοση ψηφιακών πιστοποιήσεων και πιστοποιήσεων ασφαλείας, αποτελεί βασικό στοιχείο των υπηρεσιών εμπιστοσύνης. Η συνεργασία αυτή προσφέρει μεθόδους αιχμής για την προστασία και τη μετάδοση δεδομένων, ενώ παράλληλα διασφαλίζει την εμπιστοσύνη και την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών. Υπό αυτή την έννοια, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι απαραίτητη για τη διατήρηση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης στις ηλεκτρονικές συναλλαγές που αφορούν ανθρώπους, εταιρείες και την κυβέρνηση. Με την εγγύηση της ιδιωτικότητας και της ακεραιότητας των προσωπικών δεδομένων, οι υπηρεσίες εμπιστοσύνης προστατεύουν τις διαδικτυακές συνομιλίες και διαδικασίες από μη εξουσιοδοτημένη παρέμβαση και ανησυχίες για την ασφάλεια.

Βοηθώντας τους πολίτες και τις επιχειρήσεις να αισθάνονται πιο άνετα και ασφαλείς στην πλατφόρμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι υπηρεσίες αυτές ενθαρρύνουν την αυξημένη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών και την ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μέσω της συνεχούς ανάπτυξης και βελτίωσης των υπηρεσιών εμπιστοσύνης, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ενισχύει την εφευρετικότητα και την ανταγωνιστικότητα της ψηφιακής οικονομίας, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα του έθνους (e-Voting). (ΑΠΕΔ, 2020 )

#### **3.1.4.1.3 Ηλεκτρονική ταυτότητα (e-ID)**

Ένα πρωτοποριακό έργο στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το eID επιδιώκει να παρέχει ένα ασφαλές και αξιόπιστο σύστημα ηλεκτρονικής ταυτότητας. Το eID είναι ένα εξελιγμένο σύστημα τεχνολογικών και νομικών εγγυήσεων που επιτρέπει στους χρήστες να ταυτοποιούν με ασφάλεια και ευκολία την ταυτότητά τους και να έχουν πρόσβαση σε μια σειρά ψηφιακών υπηρεσιών.

Οι χρήστες μπορούν να δημιουργήσουν ασφαλείς και διακριτές ηλεκτρονικές ταυτότητες χάρη στην προηγμένη υποδομή κρυπτογράφησης και ελέγχου ταυτότητας του συστήματος eID. Με τη

χρήση της ηλεκτρονικής ταυτότητας, οι πολίτες μπορούν να έχουν πρόσβαση σε μια σειρά υπηρεσιών και εφαρμογών, όπως η ηλεκτρονική τραπεζική και η υποβολή δημόσιων δηλώσεων, χρησιμοποιώντας μια ψηφιακή μέθοδο ταυτοποίησης.

Η ασφάλεια των προσωπικών πληροφοριών των χρηστών είναι ένα σημαντικό στοιχείο του eID. Το eID εγγυάται την ασφάλεια και την προστασία των προσωπικών πληροφοριών των χρηστών όταν αυτοί χρησιμοποιούν το διαδίκτυο, χρησιμοποιώντας εξελιγμένα μέτρα κρυπτογράφησης και ασφάλειας. Μέσω της χρήσης του eID, η κυβέρνηση προωθεί την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας, διευκολύνοντας τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών από τους πολίτες και προωθώντας την ψηφιακή επικοινωνία μεταξύ του δημόσιου και του εμπορικού τομέα. Χωρίς να χρειάζεται να ανησυχούν για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, οι πολίτες μπορούν να επωφεληθούν από την πλήρη πρόσβαση και την ευκολία σε μια σειρά ψηφιακών υπηρεσιών με το eID.

Οι πολίτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στις κυβερνητικές υπηρεσίες πιο εύκολα και άνετα με την ηλεκτρονική ταυτότητα, η οποία βελτιώνει επίσης την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών τους. Επιπλέον, η ηλεκτρονική ταυτότητα ενθαρρύνει τους πολίτες να είναι ψηφιακά ενταγμένοι και δημιουργεί ένα πιο προσαρμόσιμο και αποτελεσματικό ψηφιακό περιβάλλον για κοινωνική αλληλεπίδραση και επιχειρήσεις. (European Commission, 2022)

Συνοψίζοντας, η ηλεκτρονική ταυτότητα είναι ένα σημαντικό μέσο για την προώθηση της ψηφιακής μετάβασης και την ενίσχυση του βιοτικού επιπέδου των ατόμων. Η κυβέρνηση καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου συνυπάρχουν η ψηφιοποίηση και η ασφάλεια με την ανάπτυξη και την εφαρμογή της ηλεκτρονικής ταυτότητας, η οποία θα αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στις ψηφιακές υπηρεσίες και στη διαδικασία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

#### **3.1.4.2 Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών**

Σε μια προσπάθεια να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει ο δημόσιος τομέας στις επιχειρήσεις και τους κατοίκους της Ελλάδας, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης εγκαινίασε το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ) με το άρθρο Άρθρο 45 - Νόμος 4635/2019. Σε μια προσπάθεια μείωσης του κόστους και εξοικονόμησης χρόνου και ενέργειας, το πρόγραμμα

αυτό εστιάζει στην απλοποίηση και στον εξορθολογισμό των νόμων και των διοικητικών διαδικασιών, ενώ παράλληλα ενισχύει την εμπιστοσύνη του κοινού στις ψηφιακές υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Πιο απλά, το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ) αποτελεί το πλαίσιο για τον ανασχεδιασμό και την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών στο Ελληνικό Δημόσιο.

Το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών περιλαμβάνει μια σειρά πρωτοβουλιών με στόχο τον εξορθολογισμό και την οργάνωση των διαδικασιών παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Οι δραστηριότητες αυτές περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των νόμων που ισχύουν σήμερα, την αναμόρφωση των πρωτοκόλλων και τη χρήση της τεχνολογίας για τη βελτίωση της διαδικτυακής προβολής του δημόσιου τομέα.

Το ΕΠΑΔ αποσκοπεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της χώρας και της ψηφιακής οικονομίας της, προωθώντας ένα πιο φιλόξενο και αποτελεσματικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και τους πολίτες. Η Ελλάδα προχωρά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της σε έναν πιο αποτελεσματικό, διαφανή και υπεύθυνο δημόσιο τομέα με τη δημιουργία και εκτέλεση του ΕΠΑΔ.

Το ΕΠΑΔ βασίζεται σε 3 αλληλένδετους πυλώνες: το Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών “Μίτος” για την καταγραφή των διαδικασιών, το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών για τον ανασχεδιασμό και την απλούστευση των διαδικασιών και το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας για την αξιολόγηση των επιπτώσεων από τις δράσεις απλούστευσης. Η Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών (ΕΠΔΔ) αποτελεί το ενιαίο πλαίσιο για τη διαρκή αναβάθμιση των διοικητικών διαδικασιών του Δημοσίου και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας προς όφελος όλων. Στόχοι της ΕΠΔΔ είναι η βελτίωση της καθημερινότητας των πολιτών και η υποστήριξη της οικονομικής ανάπτυξης χωρίς περιττά διοικητικά βάρη για τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα οι πυλώνες περιλαμβάνουν τα εξής:

#### **i. Μίτος**

Μια ακόμα καινοτομία που υλοποιείται από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης της Ελλάδας είναι το έργο "Μίτος", το οποίο στοχεύει στην ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης ψηφιακής πλατφόρμας για κοινωνικές υποδομές και υπηρεσίες. Ο πρωταρχικός στόχος αυτού του προγράμματος, επίσημα γνωστού ως "Μητρώο Κοινωνικών Υποδομών και Υπηρεσιών" ή

"Μίτος", είναι να διευκολύνει την πρόσβαση των ατόμων σε μια σειρά κοινωνικών δομών και υπηρεσιών.

Μέσω του προγράμματος "Μίτος", η κυβέρνηση στοχεύει στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης ψηφιακής πλατφόρμας όπου οι πολίτες θα μπορούν να αναζητούν πληροφορίες για δημόσιες υπηρεσίες και δομές, όπως νοσοκομεία, σχολεία, δημόσια κτίρια, και πάρκα, καθώς και για κοινωνικές υπηρεσίες όπως κέντρα υγείας, κοινωνικά παντοπωλεία, κέντρα αποκατάστασης και άλλες. Θα μπορούν, δηλαδή, να ενημερωθούν για τους ισχύοντες νόμους, τις αρμόδιες υπηρεσίες, τις ισχύουσες διοικητικές διαδικασίες και το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση των πράξεων. Με τη δημιουργία αυτής της πλατφόρμας, η κυβέρνηση διευκολύνει την πρόσβαση των πολιτών σε πληροφορίες και υπηρεσίες που προσφέρονται από το δημόσιο τομέα, ενισχύοντας έτσι τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. (Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών, 2024)

Από τις περίπου 4500 αρχικά καταγεγραμμένες διαδικασίες, το Μίτος έχει μέχρι σήμερα σχεδόν 1500 δημοσιευμένες διαδικασίες (διαδικασίες ορατές από τους πολίτες). Οι συντάκτες σε κάθε υπουργείο ολοκληρώνουν τη διαδικασία καταχώρισης, τεκμηριώνουν κάθε βήμα της διαδικασίας και προσφέρουν στους χρήστες συνεχή εκπαίδευση.

Ο πρώην υπουργός Επικρατείας και Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Κυριάκος Πιερρακάκης, τονίζει : *«mitos.gov.gr είναι η νέα πλατφόρμα του ελληνικού κράτους στην οποία ξεκινούμε να καταγράφουμε το σύνολο των διαδικασιών του κράτους. Δηλαδή όλων των αφορμών να αλληλεπιδράσει ένας πολίτης ή μια επιχείρηση με το Δημόσιο. Στο gov.gr έχουμε τις ψηφιακές υπηρεσίες. Στο mitos.gov.gr θα τις έχουμε όλες. Το λέμε «Μίτο» για να θυμίσουμε ότι το δημόσιο θυμίζει λαβύρινθο σε πάρα πολλά πράγματα. Αλλά δεν θα το αφήσουμε έτσι. Ψηφιοποιούμε πολλές από τις διαδικασίες αλλά ταυτόχρονα απλουστεύουμε. Ο στόχος είναι στο τέλος της ημέρας, οι διαδικασίες του gov.gr και του "Μίτος" να ταυτίζονται».* (Euronews, 2024)

Το πρόγραμμα Μίτος αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό βήμα προς την ψηφιακή μετασχηματιστική διαδικασία του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, προσφέροντας μια πιο εύκολη, γρήγορη και διαφανή επικοινωνία ανάμεσα στους πολίτες και τις κοινωνικές υπηρεσίες και δομές του κράτους. Επιπλέον, η δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος βελτιώνει τη διαχείριση των πόρων του

δημοσίου τομέα και συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας πιο αποτελεσματικής και ανθρωποκεντρικής κοινωνίας.

## **ii. Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας**

Το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας είναι ένα σημαντικό έργο του Εθνικού Προγράμματος Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ) που υλοποιείται από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Το Παρατηρητήριο αυτό λειτουργεί ως ένα εργαλείο παρακολούθησης και αξιολόγησης της γραφειοκρατίας στο δημόσιο τομέα, με στόχο τη μείωσή της και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων. Το Παρατηρητήριο έχει ως βασική αποστολή την κυλιόμενη μέτρηση και αποτύπωση των διοικητικών βαρών που προκύπτουν από τη νομοθεσία και τις διοικητικές πράξεις. Αυτά τα βάρη επηρεάζουν τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τους δημόσιους υπαλλήλους.

Το Παρατηρητήριο πραγματοποιεί μετρήσεις σχετικά με την επίπτωση των δράσεων απλούστευσης στα διοικητικά βάρη και τη γραφειοκρατία. Οι μετρήσεις αυτές πραγματοποιούνται για διάφορους τομείς, όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η περιουσία, η φορολογία, η επιχειρηματική δραστηριότητα και πολλοί άλλοι. Συνεργάζεται με ένα δίκτυο συνεργατών από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα. Οι συνεργάτες αυτοί διενεργούν αξιόπιστες μετρήσεις διοικητικών βαρών.

Μέσω του Παρατηρητηρίου, οι αρμόδιες αρχές μπορούν να παρακολουθούν την εξέλιξη της γραφειοκρατίας σε διάφορους τομείς και να αναλαμβάνουν δράσεις για τη βελτίωση της κατάστασης. Μέσω της συνεχούς παρακολούθησης και ανάλυσης των δεδομένων που παρέχει το Παρατηρητήριο, μπορούν να εφαρμοστούν μέτρα απλούστευσης και μείωσης της γραφειοκρατίας, προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων. Έτσι, το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα και τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

## **iii. Υπηρεσίες μιας στάσης (ΚΕΠ)**

Οι υπηρεσίες μιας στάσης ΚΕΠ (ΕΡΜΗΣ – ΚΕΠ) αποτελούν ένα σημαντικό έργο του Εθνικού Προγράμματος Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ) που υλοποιείται από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Οι στάσεις ΚΕΠ, με τη συμβολή της πληροφορικής

υποδομής του συστήματος ΕΡΜΗΣ (ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΡΥΘΜΙΣΤΙΚΟ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ), αποτελούν σημεία εξυπηρέτησης πολιτών όπου παρέχονται διάφορες διοικητικές υπηρεσίες χωρίς την ανάγκη φυσικής παρουσίας στις υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης.

Οι στάσεις ΚΕΠ διαθέτουν ένα σημαντικό εύρος υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της υποβολής αιτήσεων, της έκδοσης πιστοποιητικών και διαφόρων άλλων εγγράφων, της λήψης πληροφοριών σχετικά με διοικητικές διαδικασίες, καθώς και της υποβολής διαφόρων αιτημάτων προς τη δημόσια διοίκηση. Η διαδικασία εξυπηρέτησης πολίτη στις στάσεις ΚΕΠ είναι σχεδιασμένη για να είναι γρήγορη, αποτελεσματική και χρήσιμη, με στόχο την εξοικονόμηση χρόνου και πόρων των πολιτών.

Η ενσωμάτωση των σταθμών ΚΕΠ στο πλαίσιο του ΕΠΑΔ θεωρείται ένα σημαντικό βήμα για την προσφορά ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες, ενισχύοντας την προσβασιμότητα και την εξυπηρέτηση σε ένα ευρύ φάσμα διοικητικών αναγκών. Μέσω της εφαρμογής του ΕΡΜΗΣ, οι πολίτες μπορούν να απολαμβάνουν απλοποιημένες και αποτελεσματικές διαδικασίες, επιτυγχάνοντας τη βελτίωση της εμπειρίας τους με τη δημόσια διοίκηση και τη μείωση της γραφειοκρατίας. Συνολικά, η υπηρεσία αυτή αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας.

Μια σπουδαία καινοτομία για την εξυπηρέτηση των πολιτών είναι η υπηρεσία myKEPlive. Η συγκεκριμένη υπηρεσία επιτρέπει την εξ' αποστάσεως εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω βιντεοκλήσης. Οι πολίτες μπορούν να εξυπηρετηθούν από υπαλλήλους των ΚΕΠ, προγραμματίζοντας ραντεβού, χωρίς την ανάγκη να επισκεφτούν απευθείας ένα φυσικό κέντρο εξυπηρέτησης, και επιλέγοντας τον τρόπο παραλαβής του εγγράφου τους. Αυτό συνεπάγεται τη μείωση του χρόνου αναμονής και των δαπανών μετακίνησης για τους πολίτες, καθώς επίσης και την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών. Μέσω του MyKEP Live, οι πολίτες μπορούν να πραγματοποιούν διάφορες διοικητικές ενέργειες, όπως την υποβολή αιτήσεων, την έκδοση πιστοποιητικών και άλλων εγγράφων, καθώς επίσης και την επικοινωνία με εξειδικευμένους υπαλλήλους για πληροφορίες και διευκρινίσεις σχετικά με τις υπηρεσίες του ΚΕΠ. Πιο απλά, το MyKEP Live συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου και πόρων για τους πολίτες, προσφέροντας τους τη δυνατότητα να αποκτούν πρόσβαση σε διοικητικές υπηρεσίες εύκολα και γρήγορα από τον υπολογιστή ή το κινητό τους τηλέφωνο. Επιπλέον, συμβάλλει στην περαιτέρω ψηφιοποίηση και εξυπηρέτηση των πολιτών στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα.

### 3.1.4.3 Εθνική συμμαχία

Η τεχνολογική εξέλιξη και η ψηφιακή μετάβαση έχουν διαμορφώσει έναν κόσμο όπου οι ψηφιακές δεξιότητες είναι ουσιαστικής σημασίας για τη συμμετοχή στη σύγχρονη κοινωνία και την επαγγελματική ανάπτυξη. Προκειμένου να ανταποκριθούν σε αυτήν την ανάγκη, πολλές χώρες έχουν αναπτύξει πρωτοβουλίες για την προώθηση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Μια από αυτές είναι η Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες.

Η Εθνική Συμμαχία για τις ψηφιακές δεξιότητες είναι μια πρωτοβουλία που αποσκοπεί στην προώθηση και την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων σε διάφορα κοινωνικά και επαγγελματικά πεδία. Είναι ένας συνασπισμός οργανισμών, προερχόμενων από τον δημόσιο, τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών. Ο στόχος της είναι η μείωση του ψηφιακού χάσματος και η προώθηση των ψηφιακών δεξιοτήτων στην ελληνική κοινωνία ((ΠΔ 40/15-04-2020- ΦΕΚ 85, τ. Α' άρθρο 18, παρ. 5 ιβ).

Από τον Ιούλιο του 2019, η αρμοδιότητα της οργάνωσης και της λειτουργίας της Συμμαχίας σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο μεταφέρθηκε στην Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Οι στόχοι της Εθνικής Συμμαχίας περιλαμβάνουν τη διάδοση των πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις ψηφιακές δεξιότητες στην Ελλάδα, τη συνεργασία όλων των μελών της για τη δημιουργία δράσεων με σκοπό την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού σε όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας.

Βασικές αρχές που καθοδηγούν τη δράση της συμμαχίας περιλαμβάνουν την προσβασιμότητα, την ισότητα και τη συμπερίληψη. Αυτές οι αρχές ενσωματώνονται σε πρωτοβουλίες και προγράμματα που απευθύνονται σε διάφορες κοινωνικές ομάδες, όπως παιδιά, νέους, ενήλικες και άτομα με ειδικές ανάγκες.

Πιο συγκεκριμένα, η Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και την Απασχόληση έχει αναπτύξει μια σειρά δράσεων και πρωτοβουλιών. Οι δράσεις αυτές υλοποιούνται στο πλαίσιο του Προγράμματος «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027». Οι δράσεις αυτές επικεντρώνονται σε τέσσερις βασικές ομάδες στόχων:

- Εκπαίδευση: Επιδιώκει τον εμπλουτισμό και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της μάθησης και της διδασκαλίας μαθητών και σπουδαστών. Σε αυτήν την προσπάθεια συμπεριλαμβάνεται και η παροχή ερεθισμάτων για την επιμόρφωση των εκπαιδευτικών.
- Κατάρτιση: Αναβαθμίζει τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων, ανέργων, και άλλων πληθυσμιακών ομάδων με σκοπό την προαγωγή της ψηφιακής οικονομίας.
- Επαγγελματίες Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνίας (Τ.Π.Ε): Στοχεύει στην προαγωγή υψηλού επιπέδου ψηφιακών δεξιοτήτων για τους επαγγελματίες Πληροφορική σε όλους τους βιομηχανικούς τομείς.
- Πολίτες: Ενισχύει τις ψηφιακές δεξιότητες τους προκειμένου οι πολίτες να καταστούν ενεργοί στην σύγχρονη ψηφιακή κοινωνία.

Επιπλέον, λειτουργεί οριζόντια Ομάδα Χρηματοδότησης – Επικοινωνίας που αποσκοπεί αφενός στην διερεύνηση χρηματοδότησης των δράσεων των ως άνω τεσσάρων ομάδων στόχων, αφετέρου στην επικοινωνιακή προβολή και ευαισθητοποίηση των πρωτοβουλιών της Συμμαχίας.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1 Σημασία της μεθοδολογίας της έρευνας**

Η μεθοδολογία έρευνας αναφέρεται στο σύνολο των μεθόδων, τεχνικών και διαδικασιών που χρησιμοποιούν οι ερευνητές για να σχεδιάσουν, να διεξάγουν και να αναλύσουν τις έρευνές τους (Pamplona, 2022). Αποτελεί το θεωρητικό και πρακτικό πλαίσιο που καθοδηγεί τη διεξαγωγή μιας έρευνας και καθορίζει τις διαδικασίες και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση, την ανάλυση και την ερμηνεία δεδομένων. Η κύρια σκοπιμότητα της μεθοδολογίας έρευνας είναι να εξασφαλίσει ότι η έρευνα είναι συστηματική, αξιόπιστη και έχει επιστημονική αξία.

Η μεθοδολογία έρευνας προσφέρει μια δομή και ένα συστηματικό πλαίσιο για την οργάνωση της έρευνας και βοηθά στην αποφυγή της αυθαιρεσίας και της ασάφειας και επιτρέπει την αξιόπιστη και συστηματική συλλογή δεδομένων. Η χρήση μιας κατάλληλης μεθοδολογίας εγγυάται την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αυτό συμβάλλει στην αποφυγή σφαλμάτων και στην αξιόπιστη ερμηνεία των δεδομένων. Μια καλά ορισμένη μεθοδολογία επιτρέπει την επανάληψη της έρευνας από άλλους ερευνητές. Έτσι, διασφαλίζεται η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και η επικοινωνιακή τους αξία.

Συνοψίζοντας, η μεθοδολογία έρευνας αποσκοπεί στο να οργανώσει και να καθοδηγήσει τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται η έρευνα, με στόχο την επίτευξη αξιόπιστων και επιστημονικά ορθών αποτελεσμάτων

#### **4.2. Ερευνητικοί στόχοι**

Ο βασικός στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα, μέσω της μελέτης περίπτωσης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Στο πλαίσιο αυτού του στόχου, θα εξεταστούν οι προσπάθειες του υπουργείου για την προώθηση και την υλοποίηση ψηφιακών μεταρρυθμίσεων, καθώς και οι επιτυχίες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει στη διαδικασία αυτή.

Η μελέτη περίπτωσης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης επιλέχθηκε διότι αποτελεί ένα τον βασικό οργανισμό μέσω του οποίου η ελληνική κυβέρνηση εφαρμόζει την ψηφιακή τεχνολογία για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης και την εξυπηρέτηση των πολιτών. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έχει αναλάβει πολλές πρωτοβουλίες για την προώθηση της ψηφιακής μεταρρύθμισης σε διάφορους τομείς της δημόσιας διοίκησης, όπως η δημιουργία ηλεκτρονικών υπηρεσιών, η ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας και η προώθηση της ψηφιακής εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων.

Μέσω αυτής της μελέτης περίπτωσης, η έρευνα στοχεύει στην ανάδειξη των βέλτιστων πρακτικών, την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την προτεινόμενη βελτίωση του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, προσφέροντας έτσι σημαντικές εισηγήσεις και προοπτικές προς την κυβέρνηση και τους ενδιαφερόμενους φορείς για τη βελτίωση της ψηφιακής διακυβέρνησης. Επιπλέον, η μελέτη περίπτωσης θα προσφέρει πολύτιμα δεδομένα και εμπειρίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για περαιτέρω έρευνα σε αυτόν τον τομέα. Τέλος, η ανάλυση των επιτυχιών και των αποτυχιών του ψηφιακού μετασχηματισμού μέσω της μελέτης περίπτωσης μπορεί να προσφέρει σημαντικές διδάγματα και μαθήματα για τις μελλοντικές προσπάθειες ψηφιακής μεταρρύθμισης σε επίπεδο κράτους.

### **4.3. Ερευνητικές υποθέσεις – Ερευνητικά ερωτήματα**

Βασικές υποθέσεις της παρούσας εργασίας αποτελούν οι παρακάτω:

- «η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού συνδέεται με την ανάπτυξη αποτελεσματικών ψηφιακών εφαρμογών και την ενίσχυση της ψηφιακής παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις».
- «ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα μέσω του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης έχει επιτύχει σημαντική πρόοδο, αλλά αντιμετωπίζει προκλήσεις στην υλοποίηση και την αποδοχή από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης».

Στόχος της παρούσας έρευνας που πραγματοποιείται είναι να απαντηθούν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα :

- Ποια είναι τα κύρια επιτεύγματα και προκλήσεις που αντιμετωπίζει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού;
- Ποιες είναι οι κύριες πρωτοβουλίες και προγράμματα που υλοποιεί το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης;
- Ποιες είναι οι προοπτικές και οι στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν για τη ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, βασιζόμενες στη μελέτη περίπτωσης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης;

#### **4.4. Επιλογή κατάλληλης Μεθόδου Έρευνας**

Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας στο πλαίσιο της μελέτης προέκυψε από την ανάγκη να αναδειχθούν οι πολυδιάστατες και βαθιές πτυχές του θέματος του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα. Καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται απλά σε τεχνολογικές αλλαγές, αλλά επηρεάζει επίσης την οργανωτική δομή, τις διαδικασίες και τον κουλτούρα του δημόσιου τομέα, η ποιοτική έρευνα προσφέρει τη δυνατότητα να εξερευνηθούν αυτές οι πλευρές σε βάθος. Μέσω αυτής της προσέγγισης, επιχειρείται να κατανοηθούν οι συναισθηματικές, πρακτικές και πολιτικές διαστάσεις του θέματος, προσφέροντας έτσι μια πιο πλήρη εικόνα των προκλήσεων και των ευκαιριών που προκύπτουν.

Πιο συγκεκριμένα, η ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων επιτρέπει την εμβάθυνση στον αντικείμενο μελέτης. Οι συνεντεύξεις επιτρέπουν στον ερευνητή να εξετάσει τις απόψεις, τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σε βάθος, προσφέροντας πλούσιες πληροφορίες. Η διαδικασία της συνέντευξης μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του ερευνητή και του συμμετέχοντα. Οι συμμετέχοντες μπορεί να αισθάνονται περισσότερο άνετα να μοιραστούν τις απόψεις τους και τις εμπειρίες τους μέσω της συνομιλίας (Pamplona, 2022).

Στο πλαίσιο αυτό, οι συνεντεύξεις αναδεικνύονται ως ισχυρό εργαλείο για τη συλλογή εμπειρικών δεδομένων και την ανάδειξη διαφόρων απόψεων και αντιλήψεων. Οι συνεντεύξεις παρέχουν τη δυνατότητα να αναδειχθούν οι προσωπικές εμπειρίες, οι αντιλήψεις και οι αντιδράσεις των εμπλεκόμενων φορέων, επιτρέποντας μια πιο εμπειριστατωμένη κατανόηση των διαφόρων

δυναμικών που επηρεάζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μέσω των συνεντεύξεων, μπορούν να αναδειχθούν οι προτεραιότητες, οι ανησυχίες και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εμπλεκόμενοι, καθώς και οι ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ενώ τα ευρήματα θα συζητηθούν στην επόμενη ενότητα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα γίνει ανά ερώτηση, δηλαδή θα παρατεθεί μια γενική απάντηση από τους συμμετέχοντες για κάθε ερώτηση. Οι περισσότεροι από τους συνεντευξιζόμενους ζήτησαν να μην δημοσιευθεί η ταυτότητά τους και η κύρια θέση τους μέσα στο Υπουργείο. Εργάζονται όλοι στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης ως υψηλόβαθμα στελέχη. Επομένως οι απαντήσεις που θα παρατεθούν θα είναι ανώνυμες για όλους. Συνολικά εξετάστηκαν δεκατέσσερις ερωτήσεις σε πέντε συνεντευξιζόμενους.

#### **1) Πώς θεωρείτε ότι έχει εξελιχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέχρι σήμερα στο χώρο της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα;**

Η Ελλάδα είναι η αλήθεια ότι άργησε σε σχέση με την υπόλοιπη Ευρώπη να μπει στη διαδικασία ένταξης της ψηφιακής πραγματικότητας στην κρατική λειτουργία και την εξυπηρέτηση του πολίτη. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχουν υπάρξει άλματα στο συγκεκριμένο τομέα, το gov.gr πλέον φαντάζει σε όλους μας αυτονόητο - και είναι. Όταν όμως ήρθε στην καθημερινότητά μας και μάλιστα εν μέσω πανδημίας, δεν ήταν καθόλου αυτονόητο, έμοιαζε περισσότερο σαν επανάσταση.

Ομολογουμένως, η πανδημία επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλο το φάσμα της οικονομίας στην Ελλάδα, και στην δημόσια διοίκηση και οδήγησε σε καλύτερες επιδόσεις το δημόσιο ως προς την ψηφιακή ωριμότητα (SEV Digital Maturity Index, Ιουν 2020). Παρά τη γραφειοκρατία και τις παθογένειες που ακόμη παρατηρούνται σε τομείς πολιτικής όπως η υγεία, η παιδεία ή η δικαιοσύνη, η Ελληνική δημόσια διοίκηση έχει αποτελέσει στόχο σημαντικών δράσεων & παρεμβάσεων ψηφιακού μετασχηματισμού, για καλύτερες υπηρεσίες στην κοινωνία. Με το νόμο 4727/2020 – Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης –ένα ενιαίο νομοθετικό κείμενο για τη ρύθμιση θεμάτων ψηφιακής διακυβέρνησης, που ενθάρρυνε την ψηφιακή μετάβαση υφιστάμενων διοικητικών δομών με διαφάνεια και εμπιστοσύνη στον ψηφιακό κόσμο- επήλθε σε ένα βαθμό απλούστευση των διαδικασιών του δημόσιου τομέα. Σε κάθε περίπτωση μπορεί να υποστηριχθεί ότι, έχει διαμορφωθεί μια σαφώς ευνοϊκή

κουλτούρα σε σχέση με την χρήση νέων ψηφιακών εργαλείων, με ‘σημείο αναφοράς’ την πύλη gov.gr, που λειτουργεί καταλυτικά για τον πολίτη και τις επιχειρήσεις.

**2) Θεωρείτε ότι οι τεχνολογίες ή οι ψηφιακές πρακτικές που έχουν ήδη εφαρμοστεί στη δημόσια διοίκηση έχουν επηρεάσει την απόδοση των δημόσιων οργανισμών;**

Σίγουρα ισχύει και με παραπάνω από έναν τρόπο. Τα ψηφιακά εργαλεία αποτελούν μία σοβαρή διευκόλυνση που αυξάνουν την παραγωγικότητα. Οποιαδήποτε πράξη γίνεται χειροκίνητα είναι λογικό να θέλει περισσότερο χρόνο προς ολοκλήρωση, σε αντίθεση με το αν γίνεται ψηφιακά. Πόσο μάλλον αν πρόκειται και για αυτοματοποιημένη διαδικασία. Ένα άλλο από τα πολλά θετικά της ψηφιοποίησης, αποτελεί και η διαφάνεια, η οποία είναι επίσης σαφώς πολύ σημαντική και στην αποδοτικότητα ενός οργανισμού.

Παρά τη ραγδαία μεταμόρφωση που επήλθε στη δημόσια διοίκηση μέσω της μεταρρύθμισης διοικητικών διαδικασιών και τη λήψη μέτρων για την απλοποίηση και ψηφιοποίησή τους, υπάρχει ακόμη σημαντικό περιθώριο βελτίωσης τους, ώστε να επηρεάσουν την απόδοση των δημόσιων οργανισμών. Απόδειξη αποτελεί το χαμηλό επίπεδο παροχής ψηφιακών υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης προς τον πολίτη και τις επιχειρήσεις, που παραμένουν αρκετά κάτω απ’ τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο σύμφωνα με το DESI2023 (<https://digital-decade-desi.digital-strategy.ec.europa.eu/>) / δείκτες Ψηφιακής Δεκαετίας (Digital Decade 2030). Ωστόσο, η τηλεργασία, που υιοθετήθηκε κατά την περίοδο της Covid, διευκόλυνε την οργάνωση της εργασίας και η δημόσια διοίκηση επέδειξε σημαντική προσαρμοστικότητα στις νέες συνθήκες. Παρά τις κάποιες μεμονωμένες έρευνες πεδίου, δεν υπάρχουν δυστυχώς αναλυτικές μετρήσεις / μελέτες αντίκτυπου εθνικής εμβέλειας για την αποτύπωση της εφαρμογής ψηφιακών πρακτικών / ψηφιακού μετασχηματισμού στην απόδοση των δημόσιων οργανισμών.

**3) Ποια είναι τα μεγαλύτερα προβλήματα / προκλήσεις που αντιμετωπίζετε εσείς και η υπηρεσία σας κατά την προσπάθεια του ψηφιακού μετασχηματισμού;**

- a. Επικοινωνιακή δυσκολία για την κατανόηση του (θετικού) αποτυπώματος του ψηφιακού μετασχηματισμού από τους ωφελούμενους / ομάδες χρηστών στους οποίους απευθύνεται
- b. Απουσία οργάνωσης των διοικητικών δομών του δημόσιου τομέα με γνώμονα την αποστολή (mission-driven )

- c. Συχνή έλλειψη αποφασιστικότητας & στρατηγικής διαχείρισης των οργανωτικών αλλαγών που απαιτούνται σε δημόσιους φορείς, παράλληλα με τις παρεμβάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού. Σε συνδυασμό με α) ελλιπή κατανόηση των νέων λειτουργικών και επιχειρησιακών μοντέλων και της ανάγκης για αλλαγή & β) το χαμηλό επίπεδο κουλτούρας συνεργασίας, προκύπτει ‘αντίσταση’ στην αλλαγή που επιφέρει καθυστερήσεις στην υλοποίηση του επιθυμητού μετασχηματισμού
- d. Πρόκληση αποτελεί και η σωστή χρήση των διαθέσιμων πόρων και χρηματοδοτικών εργαλείων – η ψηφιακή μετάβαση έχει σημαντικό κόστος που συχνά δεν εντάσσεται στον διαθέσιμο προϋπολογισμό και απαιτείται συνδυαστική χρήση χρηματοδοτικών εργαλείων με παράλληλη εστίαση / προσοχή στην αποφυγή επικαλύψεων και την βιωσιμότητα των δράσεων.
- e. Τέλος, σημαντική πρόκληση αποτελεί η παραγωγική χρήση των δεδομένων της δημόσιας διοίκησης τόσο για τον ίδιο τον ψηφιακό μετασχηματισμό της όσο και για την μέτρηση της απόδοσης του ψηφιακού μετασχηματισμού προβάλλοντάς την σε υπηρεσίες για πολίτες / επιχειρήσεις

#### **4) Πώς αντιμετωπίζετε την ψηφιακή ανισότητα και την ενσωμάτωση των πλέον ευάλωτων ομάδων στον ψηφιακό μετασχηματισμό;**

Η ισότιμη πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η αντιμετώπιση των ψηφιακών ανισοτήτων και η ενσωμάτωση των πλέον ευάλωτων ομάδων αποτελεί πρόκληση για την Πολιτεία στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, με παράλληλη πρόβλεψη για την αντιμετώπιση ψηφιακών απειλών. Για το σκοπό αυτό, πέραν της ενίσχυσης υποδομών για την εξασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στις ψηφιακές υποδομές και το διαδίκτυο καθώς και την συμβολή στις ασφαλείς συναλλαγές με το δημόσιο μέσω της επεξεργασίας της εθνικής στρατηγικής κυβερνοασφάλειας, έχει αναπτυχθεί στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες & την Απασχόληση, ένας συνασπισμός οργανισμών, προερχόμενων από τον δημόσιο, τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών με στόχο την μείωση του ψηφιακού χάσματος και την προώθηση των ψηφιακών δεξιοτήτων στην ελληνική κοινωνία.

**5) Συνεργάζεστε με άλλες υπηρεσίες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό; Αν ναι, με ποιες και με ποιον τρόπο;**

Κύριο έργο του ΥΨηΔ είναι η χάραξη πολιτικών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αυτό προϋποθέτει τη διαμόρφωση του κατάλληλου ρυθμιστικού / κανονιστικού πλαισίου και πολλαπλές συνεργασίες για να διασφαλιστεί ότι όλες οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες θα μπορέσουν να προσαρμοστούν στο νέο ρυθμιστικό περιβάλλον και να υλοποιήσουν τις νέες και μελλοντικές ψηφιακές προκλήσεις. Παράλληλα, το υπουργείο, μέσω των αντίστοιχων Γεν. Γραμματειών και των αρμόδιων Γενικών Διευθύνσεων φροντίζει ώστε να εκσυγχρονίζονται αντίστοιχα υπολογιστικές υποδομές και υποδομές δεδομένων που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή των παρεμβάσεων ψηφιακού μετασχηματισμού, συμβάλλει υποστηρικτικά, με κανόνες και οδηγίες για τη διακυβέρνηση πληροφοριακών συστημάτων και δεδομένων – ώστε να εξασφαλιστεί η ορθή και ασφαλής συλλογή, αποθήκευση και χρήση δεδομένων σχετικών με τις κύριες λειτουργίες του ψηφιακού μετασχηματισμού, αλλά και οι ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούνται.

**6) Πώς, κατά τη γνώμη και σύμφωνα με την εμπειρία σας, μπορούν να βελτιωθούν η επικοινωνία και η συνεργασία μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού;**

- a. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, με καταλύτη την πανδημία, έγιναν σημαντικά βήματα συνεργασίας του ΥΨηΔ, φορέων τόσο του ευρύτερου δημόσιου τομέα όσο και τεχνολογικών φορέων και επιχειρήσεων για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, εισάγοντας διαδικασίες ευέλικτης ανάπτυξης (agile methodologies) στην διοίκηση έργων πληροφορικής του δημοσίου.
- b. Οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να συνεχίσουν να λειτουργούν με την αίσθηση του ‘επείγοντος’ και να υιοθετήσουν μια νοοτροπία πολυεπίπεδης συνεργασίας στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, παρότι παρατηρείται ότι ψηφιακές πολιτικές και υπηρεσίες πολιτών και εταιρειών είναι ακόμη διασκορπισμένες σε διαφορετικές διοικητικές δομές της Δημόσιας Διοίκησης
- c. Σημαντική είναι η ύπαρξη ενός σαφούς θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου με διακριτούς ρόλους αλλά και επίτευξη διαλειτουργικότητας των συστημάτων του δημόσιου τομέα ώστε να εξασφαλιστεί το επιθυμητό επίπεδο συνεργασίας και



επικοινωνίας μέσα από την ανταλλαγή δεδομένων εντός της κυβέρνησης και να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε κοινές προκλήσεις.

- d. Επιπλέον, η πρόσληψη του κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, με ένα συμφωνημένο επίπεδο ψηφιακής δεξιάτητας και το απαραίτητο upskilling, όπου απαιτείται, αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα επιτυχίας στην υιοθέτηση μιας συνεργατικής προσέγγισης σε έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, όπου απαιτείται η συνεργασία μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών.

**7) Υπάρχουν προγράμματα και σεμινάρια που έχουν αναπτυχθεί για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό; Αν ναι, ποια είναι αυτά και κατά πόσο πιστεύετε ότι έχει βοηθήσει;**

Για τους Δημόσιους υπαλλήλους αναπτύσσονται στοχευμένα προγράμματα και σεμινάρια μέσω του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (INEΠ) του ΕΚΔΑΑ. Επίσης, η Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων και η Εθνική Συμμαχία για τις Ψηφιακές Δεξιότητες και Κατάρτιση του ΥΨΗΔ εστιάζουν σε προγράμματα επιμόρφωσης / προγράμματα upskilling για τον Δημόσιο Τομέα που υποστηρίζουν τη ψηφιακή μετάβαση

**8) Ποιες είναι οι προβλέψεις σας για τον τρόπο με τον οποίο ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα επηρεάσει τον δημόσιο τομέα στα επόμενα πέντε χρόνια;**

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας σε παγκόσμιο επίπεδο δεν μπορεί παρά να επηρεάσει και τον εγχώριο δημόσιο τομέα, υπό την προϋπόθεση ότι θα δημιουργηθούν ευέλικτοι (agile) φορείς στο περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης, έτοιμοι να ανταποκριθούν στις αλλαγές και με ετοιμότητα απορρόφησης – ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών (και το αντίστοιχο, κατάλληλα καταρτισμένο και με τις απαραίτητες δεξιότητες προσωπικό για την υλοποίηση αυτών των αλλαγών). Για παράδειγμα, η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού ‘βλέπει’ την Τεχνητή νοημοσύνη ως έναν επιταχυντή του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, αναγνωρίζοντας τη συμβολή της στην βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών, ενδυναμώνοντάς τις ώστε να εργαστούν με ένα πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό σε σχέση με το κόστος (cost effective) τρόπο. Μέσα από παρεμβάσεις του Ταμείου Ανάκαμψης, σε

συνδυασμό με άλλα προγράμματα που θα υλοποιηθούν, με την αξιοποίηση πόρων του Ταμείου Συνοχής, θα δημιουργηθούν οι πλατφόρμες και οι υποδομές που είναι απαραίτητες για την αξιοποίηση των σύγχρονων ψηφιακών τεχνολογιών αιχμής, όπως οι τεχνολογίες υπολογιστικού νέφους και η τεχνητή νοημοσύνη.

**9) Μπορείτε να μοιραστείτε ένα παράδειγμα ενός σφάλματος ή ενός προβλήματος που προέκυψε κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού και πώς αντιμετωπίσατε αυτήν την κατάσταση;**

Περίπτωση υλοποίησης λύσεων όπως το ΚΕΠ όπου οι υπηρεσίες των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών δεν ήταν αρχικά έτοιμες να αντιμετωπίσουν την νέα οργάνωση εργασιών τους με βάση τη ‘ψηφιακή ταυτότητα’, λόγω του ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα ΚΕΠ ήταν κάθετα και αρνητικά στην ένδειξη της ψηφιακής ταυτότητας από το Gov Wallet. Θεωρούσαν ότι δεν ήταν έμπιστα για την ταυτοποίηση των πολιτών και κατ’ επέκταση δεν δεχόντουσαν εργασίες όπως το γνήσιο της υπογραφής μέσω ένδειξης του εγγράφου ταυτότητας μέσω της εφαρμογής.

**10) Υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο συνολικά για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση και πως αυτό υλοποιείται;**

Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 (Με κύριους στόχους α) την ασφαλή, γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση στο διαδίκτυο για όλους, β) ένα ψηφιακό κράτος που θα προσφέρει καλύτερες, ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες, σε όλα τα γεγονότα της ζωής τους, γ) την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων σε όλους τους πολίτες, δ) τη διευκόλυνση μετατροπής κάθε ελληνικής επιχείρησης σε ψηφιακή επιχείρηση, ε) τη στήριξη και ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας, στ) την παραγωγική αξιοποίηση των δεδομένων του Δημοσίου και ζ) την ένταξη των νέων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της οικονομίας) αποτελεί το στρατηγικό σχέδιο της χώρας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, ιεραρχώντας και καταγράφοντας προτεραιότητες και μια οργανωμένη στόχευση δράσεων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, σε εναρμονισμό με διεθνώς αναγνωρισμένες καλές πρακτικές και κατευθυντήριες γραμμές της ΕΕ και του ΟΟΣΑ. Υλοποιείται μέσα από ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης που συνδιαμορφώθηκε με τους αρμόδιους φορείς της Πολιτείας και περιλαμβάνει τόσο οριζόντια έργα (υποδομές νέφους, κέντρο διαλειτουργικότητας, μητρώα, κλπ) όσο και τομεακές / κάθετες παρεμβάσεις σε κάθε άξονα πολιτικής. Σχεδιάστηκε στο

πλαίσιο της ανοικτής διακυβέρνησης και στο πλαίσιο αυτό έχει προβλεφθεί να επικαιροποιείται κάθε χρόνο μέσα από διαδικασίες συνδιαμόρφωσης με όλους τους εμπλεκόμενους και ενδιαφερόμενους φορείς και οργανισμούς, αλλά και την κοινωνία των πολιτών. Με βάση στοιχεία του 2023 υλοποιούνται 146 από τα 475 έργα που έχουν σχεδιαστεί.

**11) Υπάρχουν μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων που παράγονται;**

Η ίδια η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού προβλέπει μηχανισμούς ελέγχου και παρακολούθησης (monitoring) τόσο στις οριζόντιες όσο και στις κάθετες παρεμβάσεις του. Πέραν της ανταπόκρισης στις μετρήσεις του ΔΕΙΚΤΗ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑΣ «DESI» το ΥΨηΔ, στη Βίβλο, προβλέπεται το Παρατηρητήριο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού με κύριο έργο την παρακολούθηση όλων των δημόσιων ψηφιακών έργων (σελ. 54 – 55 της Βίβλου) καθώς και το Παρατηρητήριο Ψηφιακών Ικανοτήτων (σελ 107 της Βίβλου). Επίσης, το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας «Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών», αποτελεί το κεντρικό κυβερνητικό πλαίσιο για την καταγραφή, απλούστευση και αξιολόγηση όλων των διοικητικών διαδικασιών του Δημοσίου προς πολίτες, επιχειρήσεις και δημοσίους υπαλλήλους.

**12) Υπάρχει συνεργασία με άλλους χώρους όπως ο ιδιωτικός ή ο ακαδημαϊκός τομέας για την επίτευξη των στόχων που έχετε θέσει; Ποια μορφή παίρνει αυτή η συνεργασία;**

Η ψηφιακή καινοτομία είναι απόρροια του ψηφιακού μετασχηματισμού. Δεν υπάρχει άλλος τρόπος για την στήριξη και ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας από τη συνεργασία του Δημοσίου με τον ιδιωτικό και ακαδημαϊκό τομέα. Παράδειγμα τα EDIHs - Ευρωπαϊκοί κόμβοι ψηφιακής καινοτομίας | Shaping Europe's digital future (europa.eu) (βλ. περιγραφή ρόλου τους στη βίβλο ψηφιακού μετασχηματισμού – Κεφ. 7.5 – Ψηφιακή Καινοτομία)

**13) Θεωρείτε ότι οι τεχνολογίες της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική, τα μεγάλα δεδομένα, το διαδίκτυο των πραγμάτων κλπ. έχουν αξιοποιηθεί από την ελληνική δημόσια διοίκηση;**

Σε περιορισμένο βαθμό. Ηη Δημόσια Διοίκηση ακολουθεί στην ‘απορρόφηση’ αυτών των τεχνολογιών το επίπεδο *ωριμότητας* του ιδιωτικού τομέα αλλά και συνεργατικών σχημάτων ιδιωτικού / ακαδημαϊκού / ερευνητικού τομέα που λειτουργούν με εξωστρέφεια και ανταγωνιστικότητα στον ευρωπαϊκό και διεθνή στίβο. Παράλληλα, για την αξιοποίηση των παραπάνω τεχνολογιών από την δημόσια διοίκηση είναι σαφές ότι αποτελεί προϋπόθεση η βελτίωση του νομικού πλαισίου – π.χ. για την προστασία προσωπικών δεδομένων, σαφές πλαίσιο διακυβέρνησης δεδομένων κι ένα νέο σύστημα διακυβέρνησης σε ότι αφορά την δεοντολογία, τη λογοδοσία και τη διαφάνεια στο δημόσιο τομέα.

**14) Έχουν αναπτυχθεί τα απαραίτητα δίκτυα για τη μεταφορά τεχνογνωσίας από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης; Αξιοποιούνται οι καλές πρακτικές που εφαρμόζονται στο ευρωπαϊκό χώρο της δημόσιας διοίκησης;**

Ναι, κυρίως μέσω του έργου της DG Reform της ΕΕ – όπου αξιοποιούνται δίκτυα για τη μεταφορά τεχνογνωσίας μέσω έργων τεχνικής βοήθειας – π.χ. TSI – από τα οποία η Ελλάδα αντλεί καλές πρακτικές και τις ενσωματώνει στην λειτουργία της - [https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2022-06/EX%20FR\\_22x22\\_GR%20LOW.pdf](https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2022-06/EX%20FR_22x22_GR%20LOW.pdf) – σελ 12

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

#### 6.1 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός αποτελεί αναπόσπαστο παράγοντα για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας. Παρά το γεγονός ότι η έννοια του "ψηφιακού μετασχηματισμού" έχει εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια ως αποτέλεσμα της ταχείας εξέλιξης των ψηφιακών τεχνολογιών και της επίδρασής τους σε κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό επίπεδο, η ιστορική αναδρομή του αποδεικνύει τη συνεχή εξέλιξη και την αναγκαιότητα προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες. Συγκεκριμένα, η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού αναφέρεται στην ευρεία διαδικασία αναδιάρθρωσης και ανανέωσης που επιτρέπει σε κοινωνίες, οικονομίες και θεσμικούς φορείς να αξιοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες για τη βελτίωση των διαδικασιών, των υπηρεσιών και της παραγωγικότητας. Αυτό περιλαμβάνει την ψηφιακή μετάβαση σε όλους τους τομείς, όπως η κυβέρνηση, η εκπαίδευση, η υγεία, η επιχειρηματικότητα και η κοινωνία γενικότερα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιδρά θετικά στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Η ψηφιακή αυτοματοποίηση διαδικασιών και η βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών διαδικασιών συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που ακολουθούν μια επιτυχημένη πορεία ψηφιακού μετασχηματισμού αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, καθώς είναι σε θέση να προσφέρουν καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες και προϊόντα. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών και της προσβασιμότητας σε ψηφιακές υπηρεσίες όπως υγεία, εκπαίδευση και κοινωνική πρόνοια. Παράλληλα, η διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού αντιμετωπίζει και προκλήσεις, όπως την ανάγκη για κατάλληλη κατάρτιση και διαχείριση της τεχνολογίας, καθώς και την ανάγκη για προστασία των δεδομένων και την εξασφάλιση της ψηφιακής ασφάλειας. Τέλος, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι κοινωνικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού και να διασφαλιστεί η ισότητα πρόσβασης στις ψηφιακές υπηρεσίες, προκειμένου να μην ενισχυθούν οι υφιστάμενες κοινωνικές ανισότητες.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό μέσω της θέσπισης φιλόδοξων προγραμμάτων και στόχων. Η στήριξη και η συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών αποτελεί καίριο παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση του. Η Ελλάδα προσπαθεί να ακολουθήσει το χάρτη του ψηφιακού μετασχηματισμού που έχει σχεδιάσει η ΕΕ. Ωστόσο, η υλοποίηση αυτού του σχεδίου αντιμετωπίζει προκλήσεις λόγω των εσωτερικών δομικών και οικονομικών προβλημάτων της χώρας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί την υλοποίηση κοινών πολιτικών και προτύπων, καθώς και την ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών και τεχνολογιών. Επιπλέον, η προστασία των δεδομένων και η διασφάλιση της ψηφιακής ασφάλειας αποτελούν ουσιώδεις πτυχές του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η συνεργασία και η ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των χωρών της ΕΕ είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και την αντιμετώπιση των κοινών προκλήσεων που προκύπτουν σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μόνο μέσω της ενεργού συνεργασίας μπορεί να επιτευχθεί μια ανταγωνιστική και καινοτόμος ψηφιακή οικονομία στην Ευρώπη.

Από το πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027» προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα που επηρεάζουν την πορεία προς την ψηφιακή μετασχηματιστική διαδικασία. Το πρόγραμμα αποτελεί ένα φιλόδοξο σχέδιο που στοχεύει στην επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε όλους τους τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας. Μέσω της χρηματοδότησης και της υλοποίησης προγραμμάτων και έργων, προσφέρει την αναγκαία υποστήριξη για την ανάπτυξη και την υλοποίηση ψηφιακών λύσεων. Η επιτυχής υλοποίηση του προγράμματος απαιτεί στρατηγική προσέγγιση και συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων μερών, όπως κυβέρνηση, επιχειρήσεις, κοινωνία των πολιτών και ακαδημαϊκός κόσμος. Μόνο μέσω της συνεργασίας και του διαλόγου μπορούν να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις και να εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες που προσφέρει ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Τέλος, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι το πρόγραμμα πρέπει να παρακολουθείται συστηματικά και να υποβάλλεται σε αξιολόγηση για την παρακολούθηση της προόδου και την προσαρμογή σε νέες εξελίξεις και ανάγκες. Μόνο έτσι μπορεί να εξασφαλιστεί η βιώσιμη και αειφόρος ψηφιακή μετασχηματιστική ανάπτυξη της Ευρώπης.

Από την μελέτη της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα προκύπτει ότι η συγκεκριμένη αποτελεί ένα σημαντικό και μεγάλο βήμα προς την κατεύθυνση της σύγχρονης και αποτελεσματικής διακυβέρνησης. Η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα διευκολύνει την πρόσβαση

των πολιτών σε δημόσιες υπηρεσίες και εγγυάται τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Ωστόσο, παρά την πρόοδο που έχει σημειωθεί, υπάρχουν ακόμα προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ανάμεσά τους είναι η ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση της διασύνδεσης και του συντονισμού μεταξύ των διαφόρων υπηρεσιών και φορέων, καθώς και η ανάπτυξη καινοτόμων ψηφιακών λύσεων που θα αντιμετωπίσουν τις ανάγκες του κοινού με επιτυχία. Συνεπώς, παρά τα θετικά βήματα που έχουν γίνει, είναι σημαντικό να συνεχιστεί η επένδυση στον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα με στόχο την επίτευξη μιας ακόμα πιο αποτελεσματικής και προσβάσιμης διακυβέρνησης που θα ωφελήσει τους πολίτες και παράλληλα θα συμβάλει στην ανάπτυξη της χώρας.

Το όραμα του ψηφιακού μετασχηματισμού για την Ελλάδα αποτελεί ένα φιλόδοξο πλάνο που επιδιώκει την αναβάθμιση και την εξέλιξη της ψηφιακής παρουσίας της χώρας. Μέσα από την ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών, την εκπαίδευση και την κατάρτιση του πληθυσμού και την υιοθέτηση καινοτόμων τεχνολογιών, η Ελλάδα επιδιώκει να γίνει πρωταγωνίστρια στον ψηφιακό τομέα. Το όραμα αυτό επισημαίνει τη σημασία της ψηφιακής μεταμόρφωσης σε όλους τους τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας, από την κυβέρνηση και τις επιχειρήσεις έως τους πολίτες. Προωθεί τη δημιουργία ενός ψηφιακού οικοσυστήματος που θα ενισχύει την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και την αειφορία της χώρας. Παράλληλα, αναδεικνύει τη σημασία της συνεργασίας και της εναρμόνισης με τις ευρωπαϊκές πρωτοβουλίες και πολιτικές, προκειμένου να διασφαλιστεί η συμβατότητα και η αποτελεσματική υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε εθνικό επίπεδο. Μόνο μέσω της συνεργασίας και της συντονισμένης δράσης μπορεί να επιτευχθεί το φιλόδοξο όραμα του ψηφιακού μετασχηματισμού για την Ελλάδα.

Από την ανάλυση των απαιτήσεων του ψηφιακού μετασχηματισμού προκύπτει ότι η ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών και τεχνολογιών υψηλής χωρητικότητας είναι σημαντική για τη δημιουργία ενός ανταγωνιστικού και καινοτόμου ψηφιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα απαιτεί την αναδιοργάνωση και την επανασχεδίαση των διαδικασιών και των υπηρεσιών με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών προς το κοινό. Επίσης, η ενίσχυση της ψηφιακής συνδεσιμότητας με ευρυζωνική πρόσβαση υψηλών ταχυτήτων αποτελεί βασική πτυχή για την ανάπτυξη μιας ψηφιακής οικονομίας βασισμένης στην καινοτομία και στην ανταγωνιστικότητα. Επιπλέον, η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του ψηφιακού

μετασχηματισμού αποτελούν κεντρικούς παράγοντες για την επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού σε όλους τους τομείς της κοινωνίας και της οικονομίας. Συμπερασματικά, η επίτευξη των παραπάνω επιδιώξεων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία μιας ανθρώπινης και καινοτόμου ψηφιακής κοινωνίας που θα προωθεί την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και την πολιτιστική εξέλιξη.

Η ΓΓΠΣ αναδεικνύεται ως η βασική αρχή που συντονίζει και υλοποιεί την ψηφιακή πολιτική της κυβέρνησης, ενισχύοντας την ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων. Συγκεκριμένα, η ΓΓΠΣ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και τη διαχείριση των πληροφοριακών υποδομών της χώρας, ενθαρρύνοντας την ψηφιακή καινοτομία και προωθώντας την ψηφιακή συνοχή. Επιπλέον, η παρουσία της στηρίζει την ανάπτυξη εξειδικευμένων ψηφιακών υπηρεσιών και την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα. Με βάση τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων αποτελεί βασικό πυλώνα του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας, προωθώντας την ψηφιακή καινοτομία, την αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριακών πόρων και τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Η ανάλυση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού αποκαλύπτει τη σημασία των κατευθυντήριων αρχών και της ψηφιακής μετασχηματιστικής στρατηγικής στην επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι κατευθυντήριες αρχές αναδεικνύουν τους βασικούς πυλώνες πάνω στους οποίους πρέπει να «οικοδομηθούν» οι στρατηγικές και πολιτικές πρωτοβουλίες, καθιστώντας σαφές το πλαίσιο δράσης για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Από την άλλη πλευρά, η ψηφιακή μετασχηματιστική στρατηγική καθορίζει τις κύριες κατευθύνσεις και τα μέσα για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Η χρήση δεικτών όπως ο DESI (Digital Economy and Society Index) και ο IMD (International Institute for Management Development) αναδεικνύει τη σημασία της παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου της ψηφιακής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας της χώρας. Η εφαρμογή αυτών των δεικτών παρέχει στρατηγικές κατευθύνσεις και διευκολύνει την παρακολούθηση των επιδόσεων της χώρας σε σχέση με τους ευρωπαϊκούς εταίρους της, επιτρέποντας τη διαρκή βελτίωση και την προσαρμογή των πολιτικών στο επιθυμητό επίπεδο.

Συνεπώς, συμπεραίνουμε ότι η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού προσφέρει το πλαίσιο και τα εργαλεία που απαιτούνται για την ανάπτυξη και εφαρμογή των κατευθυντήριων αρχών και της



ψηφιακής στρατηγικής. Μέσω της χρήσης δεικτών όπως ο DESI και ο IMD, είναι δυνατή η παρακολούθηση της προόδου και η διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας της χώρας σε σχέση με τους ευρωπαίους εταίρους της.

Ο ρόλος του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι καίριος στην προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα. Το υπουργείο αυτό έχει ως κύριο στόχο τη δημιουργία ενός ψηφιακού περιβάλλοντος που θα εξυπηρετεί τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις δημόσιες υπηρεσίες. Μέσω πρωτοβουλιών όπως το πρόγραμμα ψηφιακός μετασχηματισμός 2021-2027, το υπουργείο προωθεί την ανάπτυξη ψηφιακών υποδομών και τεχνολογιών, καθώς και τη βελτίωση της ψηφιακής συνδεσιμότητας.

Οι στόχοι του υπουργείου περιλαμβάνουν επίσης την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μέσω της προώθησης της διαφάνειας, της ενίσχυσης των υπηρεσιών εμπιστοσύνης και της ψηφιοποίησης των διαδικασιών, το υπουργείο συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών. Ωστόσο, η επίτευξη αυτών των στόχων δεν είναι απλή. Το υπουργείο αντιμετωπίζει διάφορες προκλήσεις, όπως η ανάγκη για επενδύσεις σε υποδομές και τεχνολογίες, η αντιμετώπιση της ψηφιακής ανισότητας και η προστασία των δεδομένων των πολιτών. Παρά τις προκλήσεις, το υπουργείο έχει ήδη σημειώσει σημαντική πρόοδο και έχει προσφέρει σημαντικά οφέλη στην ελληνική κοινωνία. Με τη συνεχή ενίσχυση και επέκταση των πρωτοβουλιών του, το υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι σε θέση να συμβάλει σημαντικά στην προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

Το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ) αποτελεί ένα ουσιώδες μέσο για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής και αποδοτικής διαχείρισης της πληροφορίας στο δημόσιο τομέα. Επικεντρώνεται στη συλλογή, οργάνωση και διάθεση πληροφοριών, διευκολύνοντας την πρόσβαση των πολιτών και των δημόσιων φορέων σε πληροφορίες και δεδομένα. Ένα από τα σημαντικότερα συμπεράσματα αφορά τον ρόλο του ΕΚΤ ως κεντρικής αρχής για την παροχή πρόσβασης στη διαθέσιμη πληροφορία και την υποστήριξη της διαφάνειας στον δημόσιο τομέα. Μέσω των υπηρεσιών του ΕΚΤ, οι πολίτες μπορούν να αναζητούν και να ανακτούν πληροφορίες σχετικά με τον δημόσιο τομέα, τις υπηρεσίες που παρέχονται, καθώς και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Επιπλέον, το ΕΚΤ συμβάλλει στην προώθηση της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών και την αύξηση της διαφάνειας στον δημόσιο τομέα. Μέσω της διαδικτυακής

πλατφόρμας του, το ΕΚΤ διασφαλίζει την εύκολη πρόσβαση σε πληροφορίες και τη διασφάλιση της διαφάνειας στην ανταλλαγή πληροφοριών. Τέλος, το ΕΚΤ ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων δημόσιων φορέων, προάγοντας την ανταλλαγή πληροφοριών και την κοινή χρήση βέλτιστων πρακτικών. Αυτό συμβάλλει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας στον δημόσιο τομέα, μειώνοντας τον διοικητικό φόρτο και τον χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση διαδικασιών.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τα έργα που συνδέονται με αυτήν, όπως το Gov.gr, η διαύγεια, οι υπηρεσίες εμπιστοσύνης και η ηλεκτρονική ταυτότητα, αποτελούν βασικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα.

Το Gov.gr αποτελεί μια ολοκληρωμένη πύλη πρόσβασης σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, προσφέροντας εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε πολλές υπηρεσίες, εξοικονομώντας χρόνο και κόπο στους πολίτες και επιχειρήσεις. Η διαύγεια συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας και της δημοκρατίας, παρέχοντας πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με τη λειτουργία του δημόσιου τομέα και τις αποφάσεις που λαμβάνονται. Οι υπηρεσίες εμπιστοσύνης, όπως η ηλεκτρονική ταυτότητα, προσφέρουν ασφαλή και αξιόπιστη πρόσβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες, ενισχύοντας την ασφάλεια και την προστασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών.

Συνολικά, η εισαγωγή αυτών των ψηφιακών υπηρεσιών έχει συμβάλλει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, καθιστώντας την διαδικασία αλληλεπίδρασης με το δημόσιο τομέα πιο εύκολη, γρήγορη και αποτελεσματική. Ωστόσο, παραμένουν προκλήσεις σχετικά με την ασφάλεια και την προστασία των δεδομένων, που απαιτούν διαρκή επαγρύπνηση και ανάπτυξη αντίστοιχων μέτρων ασφαλείας.

Η απλούστευση διαδικασιών αποτελεί αξιοσημείωτο στοιχείο για τη βελτίωση της εμπειρίας των πολιτών και των επιχειρήσεων στην αλληλεπίδρασή τους με το δημόσιο τομέα. Η επιτυχής υλοποίηση του προγράμματος απλούστευσης διαδικασιών, γνωστού ως ΜΙΤΟΣ (Μονάδες Απλούστευσης και Ταχείας Εξυπηρέτησης), αντικατοπτρίζει τη δέσμευση της κυβέρνησης για τη βελτίωση του περιβάλλοντος επιχειρηματικότητας και την παροχή πιο αποτελεσματικών δημόσιων υπηρεσιών. Η εισαγωγή των ΜΙΤΟΣ έχει συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας και την απλούστευση των διαδικασιών, βελτιώνοντας την εμπειρία των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας, η δημιουργία ενός μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης της γραφειοκρατίας στη χώρα έχει επιτρέψει την αναγνώριση των περιοχών όπου απαιτούνται περαιτέρω βελτιώσεις. Αυτό έχει οδηγήσει σε πιο στοχευμένες παρεμβάσεις για τη μείωση της γραφειοκρατίας και τη βελτίωση του περιβάλλοντος επιχειρηματικότητας.

Η Εθνική Συμμαχία για την απλούστευση αποτελεί μια σημαντική πρωτοβουλία για την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων αρχών και του ιδιωτικού τομέα για την προώθηση της απλούστευσης των διαδικασιών. Η συνεργασία αυτή έχει ήδη οδηγήσει στη δημιουργία πολλών επιτυχημένων πρωτοβουλιών και έχει ενισχύσει την ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών.

Τέλος, οι υπηρεσίες μιας στάσης (ΚΕΠ) έχουν αποδειχθεί υπολογίσιμες για την παροχή γρήγορης και αποτελεσματικής υποστήριξης στους πολίτες και στις επιχειρήσεις. Η επέκταση των υπηρεσιών ΚΕΠ και η ενίσχυση της ψηφιακής τους παρουσίας έχει συμβάλλει στην αύξηση της προσβασιμότητας και της εξυπηρέτησης του κοινού.

Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν στις συνεντεύξεις στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας που διενεργήθηκε σχετικά με την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας, φαίνεται ότι η προαναφερόμενη διαδικασία στον ελληνικό χώρο εξελίσσεται δυναμικά. Παρότι υπήρξε αρχική καθυστέρηση σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, η πανδημία επέτρεψε την επιτάχυνση των διαδικασιών μετάβασης προς την ψηφιακή πραγματικότητα. Το gov.gr αποτελεί σημείο αναφοράς, ενισχύοντας τη χρήση νέων τεχνολογιών και βελτιώνοντας την εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων. Παράλληλα, η θέσπιση νομοθετικού πλαισίου, όπως ο Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης, συμβάλλει στην απλούστευση των διαδικασιών και ενθαρρύνει την ψηφιακή μετάβαση. Ωστόσο, παραμένουν προκλήσεις όπως η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας και η βελτίωση της ποιότητας σε τομείς όπως η υγεία και η παιδεία. Συνολικά, παρατηρείται σημαντική πρόοδος προς την κατεύθυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού, υποδεικνύοντας τη σημασία της διαρκούς προσοχής και επένδυσης για την επίτευξη περαιτέρω βελτιώσεων.

Οι τεχνολογίες και οι ψηφιακές πρακτικές που εφαρμόζονται στη δημόσια διοίκηση έχουν επηρεάσει θετικά την απόδοση των δημόσιων οργανισμών. Η ψηφιοποίηση επιτρέπει αυτοματοποιημένες και διαφανείς διαδικασίες, μειώνοντας τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση και αυξάνοντας την παραγωγικότητα. Παρά τις μεταρρυθμίσεις και τα μέτρα που

έχουν ληφθεί για την απλοποίηση και τη ψηφιοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, υπάρχει ακόμη ανάγκη βελτίωσης. Η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών παραμένει χαμηλή σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο, ενώ υπάρχει έλλειψη αντίστοιχων μετρήσεων για την αξιολόγηση του αντικτύπου των ψηφιακών πρακτικών στην απόδοση των οργανισμών. Οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί κατά την προσπάθειά τους για ψηφιακό μετασχηματισμό περιλαμβάνουν επικοινωνιακές δυσκολίες, έλλειψη αποφασιστικότητας και στρατηγικής διαχείρισης των αλλαγών, απουσία mission-driven οργάνωσης, δυσκολίες στην χρήση των διαθέσιμων πόρων και προκλήσεις στην παραγωγική χρήση των δεδομένων. Γενικά, παρατηρείται θετική πρόοδος ως προς τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης, αλλά παραμένουν σημαντικές προκλήσεις που απαιτούν περαιτέρω προσοχή και επένδυση για την επίτευξη βελτιώσεων.

Οι ψηφιακές ανισότητες και η ενσωμάτωση των πλέον ευάλωτων ομάδων στον ψηφιακό μετασχηματισμό αντιμετωπίζονται ως σημαντική πρόκληση για την Πολιτεία. Ενεργείται μέσω της ανάπτυξης υποδομών, της ενίσχυσης ψηφιακών δεξιοτήτων και της διασφάλισης της ασφαλούς πρόσβασης σε ψηφιακές υπηρεσίες. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, με έμφαση στη χάραξη πολιτικών και στη διασφάλιση της συμμόρφωσής τους με το νέο ψηφιακό πλαίσιο. Οι προσπάθειες εστιάζονται στην ενημέρωση των υποδομών και των δεδομένων, καθώς και στην εκπαίδευση για τις ψηφιακές δεξιότητες και την ασφαλή χρήση των πληροφοριακών συστημάτων.

Γενικά, παρατηρείται μια στρατηγική προσέγγισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό, που περιλαμβάνει τη συνεργασία μεταξύ διαφόρων επιπέδων της δημόσιας διοίκησης όπως και υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την επίτευξη των στόχων.

Πλέον η σημασία της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού αναγνωρίζονται ευρέως. Η χρήση ευέλικτων μεθοδολογιών ανάπτυξης και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών στη διοίκηση έργων πληροφορικής συμβάλλουν στην προώθηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ των φορέων. Η εκπαίδευση του δημόσιου προσωπικού σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι κρίσιμη. Προγράμματα εκπαίδευσης και σεμινάρια παρέχονται μέσω διαφόρων φορέων, με έμφαση σε ψηφιακές δεξιότητες και τεχνολογίες που σχετίζονται με τον δημόσιο τομέα. Υπάρχει αναγνώριση ότι οι ψηφιακές πολιτικές και υπηρεσίες που αλληλεπιδρούν με το κράτος είναι ακόμη διασκορπισμένες

σε διαφορετικές διοικητικές δομές, και ότι αυτό πρέπει να διορθωθεί για να επιτευχθεί η επιθυμητή επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναμένεται να συνεχίσει να επηρεάζει τον δημόσιο τομέα τα επόμενα χρόνια. Η εφαρμογή ευέλικτων δομών και η προώθηση της εκπαίδευσης είναι ουσιώδης για να ανταποκριθεί ο δημόσιος τομέας στις αλλαγές και να αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση των υπηρεσιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του.

Στο πλαίσιο της εργασίας αναγνωρίστηκε επίσης ότι υπάρχουν προβλήματα κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση, όπως αναδείχθηκε από την περίπτωση των ΚΕΠ που αναφέρθηκε νωρίτερα. Ακόμα, υπάρχει ένα στρατηγικό σχέδιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό με συγκεκριμένο σχέδιο δράσης. Υπάρχουν επίσης μηχανισμοί ελέγχου και παρακολούθησης για την επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επίσης συνεργασία με τον ιδιωτικό και ακαδημαϊκό τομέα είναι παρούσα για την υλοποίηση των στόχων. Ωστόσο, στον ελληνικό χώρο η αξιοποίηση των τεχνολογιών τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης μπορεί να θεωρηθεί ακόμα περιορισμένη. Σε αυτό το πλαίσιο η ΕΕ παρέχει υποστήριξη και μεταφορά τεχνογνωσίας στο συγκεκριμένο πεδίο της.

Εν κατακλείδι από την ανάλυση που προηγήθηκε επιχειρήθηκε η διαμόρφωση μίας συνολικής εικόνας σε σχέση με τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας. Παρατηρούμε ότι παρά τις προσπάθειες για την ψηφιακή μετάβαση, υπάρχουν προβλήματα και ανάγκες που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Το υπάρχον στρατηγικό σχέδιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό παρέχει μια βάση για δράση, αλλά επιπρόσθετες προσπάθειες και προσαρμογές είναι απαραίτητες για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων. Η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου και παρακολούθησης αποτελεί σημαντικό βήμα προς την πραγματοποίηση των στόχων, αλλά η ανάγκη για συνεχή βελτίωση και προσαρμογή παραμένει. Επιπλέον, η συνεργασία με τον ιδιωτικό και ακαδημαϊκό τομέα προσφέρει ευκαιρίες για καινοτομία και βελτίωση, αλλά πρέπει να ενισχυθεί περαιτέρω με στόχο τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Τέλος, η αξιοποίηση τεχνολογιών τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης και η μεταφορά τεχνογνωσίας από την Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελούν προκλήσεις που απαιτούν περαιτέρω προσπάθεια και επενδύσεις για την ανάπτυξη ενός πιο αποτελεσματικού και καινοτόμου ψηφιακού τοπίου στη δημόσια διοίκηση.

## **6.2 Περιορισμοί έρευνας**

Κατά τη διεξαγωγή της βιβλιογραφικής έρευνας για τη διπλωματική εργασία, αντιμετωπίστηκαν αξιοσημείωτες δυσκολίες στην εύρεση ποικιλίας πηγών. Οι περισσότερες διαθέσιμες πληροφορίες προέρχονταν κυρίως από τους επίσημους ιστότοπους του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, περιορίζοντας έτσι την πολυφωνία και την ποικιλία στις πηγές δεδομένων. Αυτή η μονομέρεια δημιουργεί μια στενή προοπτική, καθώς οι απόψεις και οι αναλύσεις περιορίζονται σε επίσημες θέσεις και ανακοινώσεις, μειώνοντας την κριτική εξέταση και την αντιπαραβολή διαφορετικών προσεγγίσεων.

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, αντιμετωπίστηκαν σημαντικές δυσκολίες λόγω της πίεσης χρόνου και της δυσκολίας συνεργασίας με τους συνεντευξιαζόμενους. Πολλοί από αυτούς ανέφεραν ότι οι αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις τους, σε συνδυασμό με την ανάγκη για ταχεία επικοινωνία και συνεργασία για την εκπόνηση της διπλωματικής αυτής εργασίας, τους προκαλούν έντονο άγχος. Η έλλειψη ενός σαφούς και οργανωμένου πλαισίου συνεργασίας έκανε τις διαδικασίες λιγότερο ταχύρυθμες και την επικοινωνία δυσκολότερη.

## **6.3 Προτάσεις περαιτέρω έρευνας**

Η παρούσα διπλωματική εργασία θα μπορούσε να ερευνηθεί και με άλλη μέθοδο. Έτσι, για τη διεύρυνση της έρευνας, προτείνεται η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας με ερωτηματολόγια που θα απευθύνονται σε πολίτες. Αυτή η προσέγγιση θα επιτρέψει την συλλογή δεδομένων σχετικά με τις απόψεις, τις προσδοκίες και την εμπειρία των πολιτών ως προς την πρόσβαση και χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Τα ερωτηματολόγια θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν ερωτήσεις για την ευκολία χρήσης, την αξιοπιστία, την ασφάλεια των ψηφιακών υπηρεσιών, καθώς και για την αντίληψη των πολιτών σχετικά με την πρόοδο και την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών μεταρρυθμίσεων. Αυτή η μορφή έρευνας θα παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, επιτρέποντας μια πληρέστερη και περισσότερο αντιπροσωπευτική αξιολόγηση του ψηφιακού μετασχηματισμού από την οπτική γωνία των τελικών χρηστών των υπηρεσιών.

## Βιβλιογραφία

1. Χατζημιχαηλίδης Δ. (2023). «Ψηφιακός Μετασχηματισμός : Τι είναι και τι περιλαμβάνει;», Εκδόσεις, Τόπος
2. Karpenkova A. (2023). “Digital Transformation in Government: Challenges, Examples (2024).”
3. OPSI (2022). “Digital Transformation”
4. William D. Eggers, J. Manstorf, Pankaj K. Kishnani, J. Barroca (2021). “Seven pivots for government’s digital transformation.”
5. Γκούμας Σ. (2023). «Τεχνολογία & Ανθρώπινος Παράγοντας : Τα αποτυπώματα των Βιομηχανικών Επαναστάσεων.»
6. McKinsey & Company (2020). “What are Industry 4.0, the Fourth Industrial Revolution, and 4IR?”
7. Σπινέλλης Δ., Βασιλάκης Ν., Παλούδη Ν., Τσούμα Ν. (2018). «Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα.»
8. Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2021). «Διαμόρφωση ψηφιακού μετασχηματισμού: Επεξήγηση της στρατηγικής της ΕΕ»
9. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2022). «Εγκρίθηκε το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027»
10. CNN Greece (2023). «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027 : Δράσεις για την ενίσχυση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων»
11. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2021). «ΕΣΠΑ 2021-2027 : Πρόγραμμα ΨηΜετ 2021-2027»
12. European Commission (2022). “Digital Transformation”
13. OECD (2022). “The Protection and Promotion of Civic Space”
14. M. Jākobsone (2022). “Greece - Digital Transformation Strategy for 2020-2025.”
15. European Commission (2023). “Greece’s recovery and resilience plan.”
16. ΕΥΔΕ-ΤΠΕ (2021). «Πρόγραμμα Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027», σελ. 24
17. ΣΕΒ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και βιομηχανιών) (2017). «Η Ψηφιακή Ελλάδα : Ο δρόμος προς την ανάπτυξη»

18. Κασμάτης Δ. , autodioikisi.gr (2023). «Δημόσιο : Στόχος η ψηφιοποίηση όλων των υπηρεσιών έως το 2027»
19. Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2021). «Το όραμα»
20. International Trade Administration (2022). “Greece Digital Transformation Plan.”
21. ΓΓΠΣ (2019). «Δομή και Αρμοδιότητες της ΓΓΠΣ Δημόσιας Διοίκησης»
22. ΒΨΜ, σελ. 21-25 «Κατευθυντήριες Αρχές»
23. European Commission (2022) «Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας DESI»
24. IMD Program (2023). “World Competitiveness Ranking” <https://www.imd.org/country-profile/talent-greece-2023>
25. Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2019). «Η αποστολή»
26. ΑΠΕΔ (2020). «Σχετικά με την ΑΠΕΔ»
27. European Commission (2022). “eIDAS Regulation”
28. Μαυρίκου Ε. (2019). «Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην λιανική πώληση»
29. Found.ation (2022). “Digital Transformation in Greece 2021-2022 | Found.ation Report”
30. ΟΟΣΑ (2017). «Προοπτικές Ψηφιακής Οικονομίας»
31. European Commission (2010), “[European e-Government Action Plan, 2011-2015](#)”
32. Pamplona F. (2022). “Τι είναι η μεθοδολογία στην έρευνα και πως μπορούμε να τη γράψουμε;»