



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

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός. Το παράδειγμα των
e-Υπηρεσιών Μιας Στάσης (e-ΥΜΣ)**

**Modern Public Governance and Digital Transformation. The example of «One Stop
shop» Services**

Διπλωματική Εργασία

Σκυριανού Ευαγγελία (Α.Μ 2012)

Επιβλέπων καθηγητής: Μπουρής Ιωάννης

Αθήνα

ΜΑΙΟΣ 2022

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από την **Σκυριανού Ευαγγελία** (ΑΜ: 2012), συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από εμένα και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, θα αποτελέσει οριστικό λόγο απόρριψής μου από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Σκυριανού Ευαγγελία



Υπογραφή



ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

1. Μπουρής Ιωάννης

2.

3.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει την αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, εστιάζοντας στην περίπτωση των Υπηρεσιών Μιας Στάσης (ΥΜΣ). Για τον σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκαν οκτώ προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη που εργάζονται στον συγκεκριμένο οργανισμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ψηφιακή μετάβαση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχει πολλαπλά οφέλη τόσο για τους πολίτες όσο και τα τους ίδιους τους δημόσιους οργανισμούς. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι επιτακτική ανάγκη η περαιτέρω ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών και διοικητικών διαδικασιών γιατί ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για τη δημιουργία μιας διαφορετικής αντίληψης της δημόσιας διοίκησης που δείχνει σεβασμό στις ανάγκες του πολίτη, αλλά και ο πολίτης την εμπιστεύεται και τη θεωρεί προασπιστή των δικαιωμάτων του.

Λέξεις κλειδιά: Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ψηφιακή Μετάβαση, Δημόσια Διοίκηση Ελλάδα, Υπηρεσίες Μιας Στάσης, Διοικητικές Διαδικασίες



ABSTRACT

The purpose of this paper was to investigate the effectiveness of the digital transformation of modern public administration in Greece, focusing on the case of One Stop Services (YMS). For this purpose, eight personal interviews were conducted with executives who were working in this organization. The results of the research showed that the digital transition of the Greek public administration has multiple benefits for both the citizens and the public organizations themselves. In this context, it is imperative to further digitize public services because the transformation can be the starting point for creating a different perception of public administration that shows respect for the needs of the citizen, but also the citizens trust and consider it a defender of their rights

Keywords: Digital Transformation, Digital Transition, Public Administration in Greece, One Stop Shop, Public procedures



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα κατ' αρχήν να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την πολύ σημαντική βοήθεια, καθοδήγηση και στήριξη που μου παρείχε, ώστε να είμαι στη θέση να παραδώσω επιτυχώς τη μεταπτυχιακή αυτή εργασία μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και όλους τους καθηγητές μου στην έως τώρα ακαδημαϊκή μου πορεία, οι οποίοι μου μετέδωσαν πολύ σημαντικές γνώσεις, ώστε να έχω τα απαραίτητα εφόδια να προχωρήσω στις σπουδές μου και να φτάσω στο σημείο εκπόνησης και παράδοσης της μεταπτυχιακής εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράσταση που μου έχουν προσφέρει σε όλη τη ζωή μου και σε ειδικά σε περιόδους υψηλών απαιτήσεων, όπως είναι η περίοδος αυτή εκπόνησης της μεταπτυχιακής εργασίας μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	9
1.1. Σύντομο θεωρητικό υπόβαθρο.....	9
1.2. Σημασία και λόγοι ανάληψης του θέματος.....	10
1.3. Δομή μεταπτυχιακής εργασίας.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	13
2.1. Η Γραφειοκρατία ως λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.....	13
2.2. Διοικητική μεταρρύθμιση και νέο Δημόσιο Μανατζμεντ.....	15
2.3. Η Μετεξέλιξη της ηλεκτρονικής κυβέρνησης σε ηλεκτρονική διακυβέρνηση.....	16
2.4. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης γενικά.....	19
2.5. Ψηφιακός Μετασχηματισμός με επίκεντρο το πολίτη - πελάτη.....	20
2.6. Στρατηγικές κατευθύνσεις για τη Ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης.....	22
2.7. Η Έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ο συσχετισμός με τη Ψηφιακή Διακυβέρνηση.....	25
2.8. Η Μετάβαση στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και ο ρόλος της Ψηφιακής Διακυβέρνησης.....	28
Πίνακας 1 και ι2: Σύνοψη Προηγούμενων Ερευνών Περί των Επιπτώσεων της Ψηφιακής Διακυβέρνησης στη Μετάβαση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση.....	34
2.9. Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και πλαίσιο Διαλειτουργικότητας.....	37
2.9.1 Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	37
2.9.2 Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας.....	39
2.9.3 Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών.....	41
2.9.4 Το θεσμικό – νομοθετικό πλαίσιο της Ψηφιακής Διακυβέρνησης.....	43
2.10. Η εξελικτική πορεία των υπηρεσιών εξυπηρέτησης του πολίτη.....	46

2.11. Οι Υπηρεσίες μιας Στάσης (one – stop- shop) ως λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.....	50
2.11.1 Η πορεία των ΥΜΣ.....	50
2.11.2 Οι υπηρεσίες μιας στάσης ως εργαλεία διοικητικής μεταρρύθμισης.....	52
2.11.3 Θεσμικό Πλαίσιο	55
2.11.4 Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας	58
2.11.5 Η περίπτωση των Επιμελητηρίων ως υπηρεσιών Μιας Στάσης.....	60
2.11.6 Η περίπτωση των Κ.Ε.Π ως υπηρεσιών Μιας Στάσης	62
2.11.7 Εναλλακτικά Κανάλια εξυπηρέτησης μιας στάσης από τα ΚΕΠ	65
2.11.8 Θεματικές ενότητες για τις θυρίδες ΚΕΠ.....	66
2.11.9 Θεματικές ενότητες για το MyKEPlive.....	67
2.12 Σύνοψη κεφαλαίου.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Σκοπός της εργασίας	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία έρευνας	71
4.1. Τύπος της έρευνας.....	71
4.2. Ερευνητική προσέγγιση	72
4.3. Ερευνητική μέθοδος, δείγμα και τρόπος ανάλυσης.....	73
4.4. Ερευνητικοί περιορισμοί.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων	76
5.1. Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	76
5.2. Υπηρεσίες μιας Στάσης – Χρήστες.....	77
5.3. Προσωπικό και Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	81
5.4. Σύνοψη Αποτελεσμάτων	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα	84
6.1. Ψηφιακός μετασχηματισμός και ελληνική δημόσια διοίκηση	84
6.2. Η Περίπτωση της Ψηφιακής Πλατφόρμας « Υπηρεσία μιας Στάσης» (ΥΜΣ)	85
6.3. Προσωπικό και Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Υποδείξεις για περαιτέρω έρευνα.....	88

Βιβλιογραφία.....	89
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	89
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	89
Διαδικτυακές Πηγές	93
Νόμοι.....	96
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	98
Α. ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	98

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΑΔΕ: Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

ΓΓΠΣ: Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων

ΓΕΜΗ: Γενικό Εμπορικό Μητρώο

Ε.Μ.ΕΠ: Εθνικό Μητρώο Επικοινωνιών

ΕΠΑΔ :Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών.

ΕΦΚΑ: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

ΗΔ: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

ΚΕΠ: Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΚΣΗΔΕ: Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων

ΟΑΕΔ: Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

ΟΟΣΑ: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

ΥΜΣ: Υπηρεσίες Μίας Στάσης

TQM: Total Quality Management

ΤΠΕ : Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

ΚΕΑΔ: Κεντρικής Επιτροπής Απλούστευσης Διαδικασιών

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1. Σύντομο θεωρητικό υπόβαθρο

Η διαδικασία ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης αποτελεί μέρος μιας στρατηγικής που στοχεύει στη βελτίωση της πρόσβασης σε αγαθά και υπηρεσίες σε όλη την Ευρώπη, τόσο για τους πολίτες όσο και για τις επιχειρήσεις, αλλά στοχεύει επίσης στην εκμετάλλευση του δυναμικού των πληροφορικών τεχνολογιών για την προώθηση της καινοτομίας, της βιωσιμότητας, της οικονομικής ανάπτυξης και πρόοδος. Χάρη στην προώθηση των δικαιωμάτων της ψηφιακής ιθαγένειας και την υιοθέτηση ενός μοντέλου ανοιχτής διακυβέρνησης, η ψηφιακή τεχνολογία προσφέρει αμέτρητες δυνατότητες τόσο για την οργάνωση των διοικήσεων όσο και για τις σχέσεις μεταξύ πολιτών, επιχειρήσεων και διοικήσεων¹.

Μια αποτελεσματική και καινοτόμος δημόσια διοίκηση πρέπει να διασφαλίζει γρήγορες και υψηλής ποιότητας υπηρεσίες για τους πολίτες. Αυτό σημαίνει επανεξέταση και επανακαθορισμό διαδικασιών και υπηρεσιών σε ψηφιακή προοπτική και παροχή σε άλλες διοικήσεις και, στο μέτρο του δυνατού, στην κοινωνία των πολιτών την ελεύθερη πρόσβαση σε δεδομένα και υπηρεσίες².

Η ηλεκτρονική-ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί και βασικό στόχο των ελληνικών κυβερνήσεων. Ήδη, έχουν αναπτυχθεί και λειτουργούν πολλές διαδικτυακές πύλες και πλατφόρμες για την διεκπεραίωση συναλλαγών και διαφόρων άλλων διαδικασιών των πολιτών και των επιχειρήσεων με το δημόσιο. Όντως, έχουν αναπτυχθεί πληροφοριακά συστήματα του δημοσίου που υποστηρίζουν διαδικασίες συναλλαγών, όπως για παράδειγμα αυτά για το Γενικό Εμπορικό Μητρώο (ΓΕΜΗ) , τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), το Πληροφορικό Σύστημα Εξυπηρέτησης Επιχειρήσεων ΕΡΓΑΝΗ, την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και τον Οργανισμό Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού ΟΑΕΔ, μεταξύ πολλών. Μια επίσης πολύ σημαντική υπηρεσία είναι η προσφορά Υπηρεσιών Μίας Στάσης (ΥΜΣ), οι οποίες παρέχονται από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και δίνουν τη δυνατότητα στους νέους επιχειρηματίες να πραγματοποιήσουν όλες τις

¹ Lemke, F., Ehrhardt, K., & Popelyshyn, O., “Support and Resistance of Public Officials Towards Current eGovernment Initiatives – A Case Study on Ukraine and Germany”, *Dms – Der Moderne Staat*, Vol. 14, No. 1, 2021, pp. 61-80.

² Ahn, M. J., & Bretschneider, S., “Politics of E-Government: E-Government and the Political Control of Bureaucracy”, *Public Administration Review*, Vol. 71, No. 3, 2011, pp. 414-424.

διαδικασίες και να λάβουν όλες τις εγκρίσεις για την έναρξη νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας από ένα μοναδικό σημείο εξυπηρέτησης και διεκπεραίωσης διαδικασιών, αλλά και σε όλους τους πολίτες γενικά να ολοκληρώνουν όλες τις συναλλαγές τους με μία μόνο επίσκεψη σε έναν μόνο φορέα, αντί να χρειάζεται να επισκέπτονται πολλές υπηρεσίες σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα³.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στόχος των παραπάνω συστημάτων είναι η απλούστευση, η επιτάχυνση και η βελτίωση της αποδοτικότητας των συναλλαγών σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων, καθώς και την πιο αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Στον αντίποδα, όμως, υπάρχουν και σημαντικές προκλήσεις που συνοδεύουν την ψηφιακή διακυβέρνηση, όπως η πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων και η απόλυτη σύνδεσή τους με το διαδίκτυο και τις νέες πληροφορικές τεχνολογίες, που τα καθιστά έως και μη προσβάσιμα για συγκεκριμένες ηλικιακές, κοινωνικές και επαγγελματικές ομάδες, όπως επίσης και το θέμα του απορρήτου και της πιθανής διαρροής προσωπικών δεδομένων, το οποίο συνοδεύει οτιδήποτε γίνεται σήμερα σε ψηφιακό επίπεδο⁴.

1.2. Σημασία και λόγοι ανάληψης του θέματος

Η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί αναμφισβήτητα το μέλλον στη δημόσια διακυβέρνηση, όχι μόνο στην Ελλάδα, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ειδικότερα στην τρέχουσα περίοδο της πανδημίας του κορωνοϊού αποδείχθηκε το πόσο σημαντικό είναι να μπορεί το κράτος να λειτουργεί ψηφιακά, ώστε οι πολίτες να μπορούν να εξυπηρετούνται από απόσταση. Από τη μία, τα οφέλη είναι πολλά και δεδομένα, τόσο για το κράτος και τη δημόσια διοίκηση, όσο και για τους πολίτες. Από την άλλη, δεδομένες είναι και οι προκλήσεις που απορρέουν από την όποια πολυπλοκότητα των διαφόρων εφαρμογών ψηφιακής διακυβέρνησης, όσο και από το ότι ο κόσμος έχει συνηθίσει σε πιο παραδοσιακά μοντέλα διακυβέρνησης, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζει συχνά με αρνητισμό τέτοιες μεγάλες αλλαγές, ειδικά

³ Tax Heaven. «Υπηρεσίες μιας Στάσης για τη Σύσταση Εταιριών: Όλη η Απόφαση για την Εφαρμογή», 2020, διαθέσιμο στο <https://www.taxheaven.gr/news/41134/yphresies-mias-stashs-gia-th-systash-etairiwn-olh-h-apofash-gia-thn-efarmogh>. Ανακτήθηκε στις 10 Νοεμβρίου, 2021.

⁴ Smith, M. L., "Limitations to Building Institutional Trustworthiness through E-Government: A Comparative Study of Two E-Services in Chile", *Journal of Information Technology*, Vol. 26, No. 1, 2011, pp. 78-93.

όταν αυτές αφορούν ψηφιακούς μετασχηματισμούς που εμπεριέχουν και τη διάθεση προσωπικών πληροφοριών και συναλλαγές μέσω διαδικτύου.

Μέσα στα παραπάνω πλαίσια, θεωρήθηκε ως εξαιρετικά σημαντικό και ενδιαφέρον να διερευνηθεί το θέμα του ψηφιακού μετασχηματισμού της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, κυρίως σε ό,τι αφορά τη διερεύνηση του κατά πόσο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει καταφέρει να φανεί αντάξια των προσδοκιών των εργαζόμενων στη δημόσια διοίκηση και των πολιτών, αλλά και κατά πόσο έχει όντως αναβαθμιστεί η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και κατά πόσο τα οφέλη είναι τα ίδια για όλες τις ηλικιακές, κοινωνικές και επαγγελματικές ομάδες.

Έμφαση δίνεται στη διερεύνηση του έργου των e-υπηρεσιών μιας στάσης «one stop shop», καθώς αποτελεί μια πολύ καινοτομική υπηρεσία για τα ελληνικά δεδομένα για όλους τους νέους επιχειρηματίες, οι οποίοι έχουν πλέον τη δυνατότητα να εξυπηρετούνται από ένα μοναδικό σημείο για τη σύσταση νέας εταιρίας, σε αντίθεση με το παρελθόν, όπου οι επιχειρηματίες αυτοί θα έπρεπε να περάσουν από διάφορα στάδια γραφειοκρατίας και να απευθυνθούν σε πολλούς φορείς, αναμένοντας πολλαπλές εγκρίσεις για την έναρξη κάποιας επαγγελματικής δραστηριότητας. Πέραν των πολιτών, οι οποίοι είναι και οι τελικοί αποδέκτες των ψηφιακών υπηρεσιών του ελληνικού δημοσίου, θεωρήθηκε ως πολύ σημαντικό το να εξεταστεί το θέμα υπό τη σκοπιά των εργαζόμενων στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δημοσίου και δη των υπηρεσιών μιας στάσης, οι οποίοι και είναι οι κύριοι φορείς και πάροχοι των υπηρεσιών αυτών. Άλλωστε, είναι και αυτοί αποδέκτες της ψηφιοποίησης της δημόσιας διακυβέρνησης, υπό την έννοια ότι και αυτοί καλούνται να εργαστούν και να παρέχουν υπηρεσίες σε ένα εντελώς νέο ψηφιακό περιβάλλον, το οποίο αλλάζει άρδην τον έως τώρα τρόπο λειτουργίας τους.

1.3. Δομή μεταπτυχιακής εργασίας

Η μεταπτυχιακή αυτή εργασία αποτελείται από το εισαγωγικό αυτό κεφάλαιο, καθώς επίσης και από έξι ακόμη κεφάλαια. Το δεύτερο κεφάλαιο είναι το κεφάλαιο ανασκόπησης της βιβλιογραφίας. Στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται η παράθεση και ανάλυση του θεωρητικού υποβάθρου στο οποίο έχει στηριχθεί η μεταπτυχιακή εργασία.

Ενδεικτικά, αναλύεται η σχετική ακαδημαϊκή θεωρία και προηγούμενα ερευνητικά ευρήματα αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας

διοίκησης και τις στρατηγικές κατευθύνσεις του, το ιστορικό και τις διαδικασίες μετάβασης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση, το νομοθετικό πλαίσιο για την εγκαθίδρυση της ψηφιακής διακυβέρνησης, τη σημασία της ψηφιακής διακυβέρνησης για τη διαχείριση του δημοσίου τομέα και την εξυπηρέτηση των πολιτών, ενώ γίνεται αναφορά και σε συγκεκριμένα παραδείγματα έργων ψηφιακής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, δίνοντας έμφαση στο έργο των e-υπηρεσιών μιας στάσης ("one stop"), οι οποίες βρίσκονται και στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας.

Το τρίτο κεφάλαιο συνοψίζει το σκοπό της μεταπτυχιακής εργασίας και παραθέτει τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα που προτίθεται να απαντήσει. Το τέταρτο κεφάλαιο παραθέτει λεπτομερώς τις ερευνητικές μεθόδους που ακολουθήθηκαν για το πρακτικό μέρος της μεταπτυχιακής εργασίας, αναλύοντας τους λόγους που οδήγησαν στην υιοθέτησή τους. Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα και ευρήματα της έρευνας, ενώ το έκτο κεφάλαιο συνοψίζει τα ευρήματα αυτά και προβάλλει τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτά. Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο παραθέτει προτάσεις για μελλοντική έρευνα, τόσο σε επίπεδο εναλλακτικών ερευνητικών μεθόδων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν, όσο και σε επίπεδο περαιτέρω θεμάτων προς διερεύνηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Η Γραφειοκρατία ως λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης

Ο όρος Δημόσια Διοίκηση είναι μια έννοια που παραπέμπει στην οργάνωση και λειτουργία της κοινωνίας από τους ανθρώπους. Η Δημόσια Διοίκηση έχει διττή έννοια, από τη μια μεριά περιγράφεται η λειτουργία που στοχεύει στο να εφαρμοστούν τα αποτελέσματα των πολιτικών αποφάσεων που λαμβάνει η κυβέρνηση και οι νόμοι που θεσπίζονται από τα αρμόδια όργανα, από την άλλη περιγράφεται η λειτουργία της εξελικτικά σε δημόσιο διοικητικό επίπεδο.⁵Ειδικότερα μελετάει, διερευνά, ερμηνεύει και διαμορφώνει το κανονιστικό πλαίσιο ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι θεσμοί, οι δομές και τα όργανα του Κράτους.⁶

Η γραφειοκρατία ως μορφή οργάνωσης των Δημόσιων υπηρεσιών για πολλές δεκαετίες θεωρήθηκε ως η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης. Έτσι σύμφωνα με το η γραφειοκρατία αποτελεί εκείνο το κοινωνικό σύστημα που δεν επιδέχεται εύκολα αλλαγές αντιθέτως τις απορρίπτει με ό,τι κόστος έχει και με κάθε μέσο που διαθέτει. Σύμφωνα με τη περιγραφή του Γαλλικού φαινομένου της γραφειοκρατίας είναι: « η οργάνωση εκείνη που δεν μπορεί να διορθώσει τη συμπεριφορά της μαθαίνοντας από τα σφάλματα της ».⁷

Από το 19ο αιώνα άρχισε να αναπτύσσεται η διοικητική επιστήμη, αρχικά στην Ευρώπη όπου έχουμε και τη δημιουργία των εθνικών κρατών και μελετάται κυρίως η Δημόσια Διοίκηση ως όργανο του Κράτους. Έπειτα αναπτύσσεται στις Η.Π.Α επικεντρώνοντας την έρευνα στη λειτουργία και τη διοίκηση των δημόσιων οργανώσεων ή μη. Παράλληλα έχουμε και την εμφάνιση της Βιομηχανικής Επανάστασης με ραγδαίες μεταβολές και ανακατατάξεις στην οικονομία τη κοινωνία και το πολιτισμό. Τότε αναπτύχθηκε και η επιστήμη της Διοίκησης. Η μετατροπή της κοινωνίας από αγροτική σε βιομηχανική χωρίς τη παρουσία ενός ισχυρού κανονιστικού πλαισίου, οδήγησε σε μια άλλη διάσταση της στη θεωρία των

⁵ Marini F., Public Administration. Στο J. M. Shafritz (edit), Defining Public Administration, Selections from the International Encyclopedia of Public Policy and Administration, Westview Press, 2000

⁶ Α. Μακρυδημήτρης/Μ.-Η. Πραβίτα, Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Ε΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2012, σ. 17.

⁷ Crozier, M., & Friedberg, E. (2017). The bureaucratic phenomenon. Routledge. διαθέσιμο στο : <https://doi.org/10.4324/9781315131092> ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου 2021

οργανώσεων καθότι δεν κατάφερε να γίνει διαχωρισμός πως διοικούνται οι δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις.⁸

Οι περισσότερες θεωρίες έρχονταν σε αντιπαράβολή με τη γραφειοκρατία. Χαρακτηριστική είναι η θεωρία του Max Weber. Οι γραφειοκρατίες αποτελούν σύνθετες οργανώσεις. Η οργάνωση με βάση τη γραφειοκρατία είναι σταθερή, ασφαλής αλλά δε διαθέτει ταχύτητα και ευελιξία. Όσον αφορά στα βασικά χαρακτηριστικά και τη θετική διάσταση της γραφειοκρατίας όπως τα εξέφρασε ο M.Weber είναι :

- Οι κυρίαρχοι κανόνες και διατάξεις, οι οποίες δημιουργούν και αποτυπώνουν συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας και ορίζουν συγκεκριμένες διαδικασίες.
- Ύπαρξη διαβαθμισμένης αρμοδιότητας εσωτερικά εξουσίας και ευθύνης αποκτώντας πυραμιδοειδή μορφή. Η εξουσία συγκεντρώνεται στην κορυφή καθώς και οι αποφάσεις λαμβάνονται από εκεί. Κατά το M.Weber η μείωση των συγκρούσεων και η γρήγορη λήψη αποφάσεων επιτυγχάνονται από τη κορυφή.
- Ο καταμερισμός της εργασίας , η εξειδίκευση ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του κάθε ρόλου ανά θέση εργασίας, με βάση τη γνώση και την εμπειρία.
- Οι θέσεις εργασίας διαβαθμίζονται ιεραρχικά αναλόγως των επαγγελματικών προσόντων και επομένως προκύπτει και η αντίστοιχη μισθολογική κλιμάκωση.

Όλα αυτά αποτελούν τα θετικά χαρακτηριστικά αυτού του τύπου οργάνωσης. Τα αντίθετα αποτελέσματα μπορεί να ανακύψουν όταν υπό προϋποθέσεις αναποτελεσματικής λειτουργίας το σύστημα διοίκησης μετατρέπεται σε δύσμορφο και άκαμπτο με αποτέλεσμα :

- Τις περιττές και άσκοπες ενέργειες που καθυστερούν τις διαδικασίες, με μεγάλο πλήθος άχρηστων εγγράφων
- Η εξουσία και οι αρμοδιότητες διαβαθμίζονται κατά τρόπο αυταρχικό έτσι ώστε ο τρόπος αυτός διοίκησης να έχει επίπτωση και

⁸ Weber, M. (2009). «The theory of social and economic organization». Simon and Schuster.

αντίκτυπο στους συναλλασσόμενους οι οποίοι έρχονται αντιμέτωποι με την αλαζονεία της Διοίκησης.

- Παθητικότητα, αδιαφορία, αδράνεια, και αποδυνάμωση του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος εργάζεται μηχανιστικά.
- Μονιμότητα, ανυπαρξία κινήτρων ώστε να υπάρξει απόδοση και αποτέλεσμα.
- Η επαγγελματική εξειδίκευση και οργανωτική τμηματοποίηση δεδομένου ότι είναι σύνθετα από τη φύση τους οδηγεί στην υπέρμετρη εσωστρέφεια και δυσκολία υιοθέτησης στρατηγικής.

Με το πέρασμα των χρόνων έγινε αντιληπτό ότι η διοίκηση τέτοιων γραφειοκρατικών συστημάτων όφειλε να διατηρήσει τα θετικά στοιχεία των λειτουργικών της πτυχών. Από την άλλη πλευρά για να μπορέσει η δημόσια οργάνωση να απεμπλακεί και απεγκλωβιστεί από τη γραφειοκρατία οφείλει να αναπτύξει χαρακτηριστικά όπως τη Νομιμότητα με την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος δηλαδή στροφή προς τον άνθρωπο και την αποτελεσματικότητα, αποβάλλοντας τη μηχανιστική αντίληψη.⁹

2.2. Διοικητική μεταρρύθμιση και νέο Δημόσιο Μανατζμεντ

Στον αντίποδα της γραφειοκρατίας βρίσκονται οι προσπάθειες μεταρρύθμισης από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα, όπου οδηγούν σε έναν άλλον τρόπο διοίκησης και συνήθως περιγράφεται ως New Public Management. Η εσωστρέφεια που χαρακτηρίζει τις δημόσιες οργανώσεις έμεινε πίσω και όλα αξιολογούνται με βάση την αποτελεσματικότητα στους πολίτες από τη παροχή των υπηρεσιών προς αυτούς.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι : εξωστρέφεια, πολιτοκεντρική αντίληψη, οικονομικότητα, ποιότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο κατευθυνόμαστε στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της διοικητικής μεταρρύθμισης με τεράστια οφέλη για τους χρήστες – πολίτες των υπηρεσιών. Μέσα από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ οργανώνονται οι δράσεις με βάση τις ανάγκες τους και τις απαιτήσεις τους. Επίσης με το ΝΔΜ δεν υφίσταται κάθετη ιεραρχία στην οργανωτική

⁹ Μακρυδημήτρης Αντ. (2013) «Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων», Έκδοση, Αθήνα – Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σάκουλας

δομή όπου μεταφέρονται εντολές από τη κορυφή προς τη βάση της δημόσιας οργάνωσης. Το οργανωτικό σχήμα που επικρατεί είναι «δικτυακά» και υπάρχει είτε μεταξύ των υπηρεσιών ή στη μεταφορά λήψης μιας απόφασης σε « ένα σημείο » (one stop)¹⁰

Η Δημόσια Διοίκηση εφαρμόζοντας τις αρχές αλλάζει μορφή με γνώμονα τις προσδοκίες και των απαιτήσεων των πολιτών. Ο εκσυγχρονισμός πλέον είναι αποτέλεσμα της ευέλικτης χρήσης των ΤΠΕ.

2.3. Η Μετεξέλιξη της ηλεκτρονικής κυβέρνησης σε ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Η ανάγκη για ένα επιτελικό Κράτος « πελατοκεντρικό » κρίθηκε επιτακτική και ιδιαίτερα λόγω της παγκοσμιοποίησης στις αναπτυγμένες περισσότερο χώρες από τη δεκαετία του 1990. Κίνητρο υπήρξε η προσδοκία των πολιτών να εκσυγχρονίσουν τις υπηρεσίες ώστε να μπορούν να συναλλάσσονται με το κράτος . Η Ηλεκτρονική κυβέρνηση από μόνη της δεν αρκούσε. Η τεχνολογίες, το δίκτυο, το λογισμικό και τα πληροφοριακά συστήματα δεν ήταν τα μόνα που λειτούργησαν για την καθοριστική πορεία και μετάβαση στο E-Government. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή του στη Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνοντας την Κεντρική Διοίκηση . τη Τοπική Αυτοδιοίκηση, και όλες τις Δημόσιες Υπηρεσίες ήταν να αλλάξει η οργανωτική κουλτούρα στο Δημόσιο με την επιμόρφωση των υπαλλήλων, ώστε να εξοικειωθούν με τις ψηφιακή τεχνολογία και τις νέες παρεχόμενες υπηρεσίες.

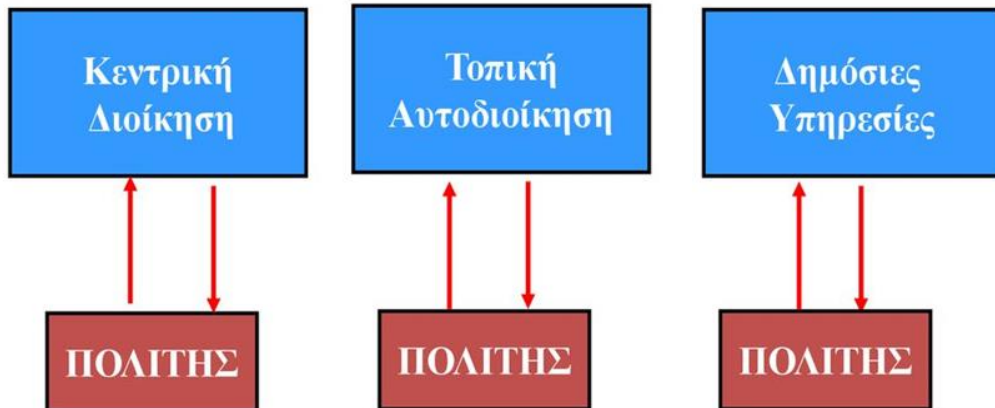
Το Ψηφιακό Κράτος συνεχίζει να οργανώνεται ιεραρχικά και η διαδικασία λήψης αποφάσεων παραμένει στη δική του αρμοδιότητα, χωρίς να υπάρχει ενεργός διάδραση και διάλογος με το πολίτη και την επιχείρηση. Ο πολίτης δεν συμμετέχει σχεδόν καθόλου εκτός από τη δυνατότητα που του δίνεται να πληροφορείται και συναλλάσσεται.¹¹

Το παρακάτω σχήμα αποτυπώνει αυτό που περιγράψαμε :

¹⁰ Καρκατσούλης Π. (2001), «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Εξελίξεις, Προοπτικές», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 20, (Μάιος), σελ. 45-52

¹¹ Donald J. Calista, James Melitski, “E-Government And E-Governance: Converging Constructs Of Public Sector Information and Communications Technologies”, Marist College, 2007 διαθέσιμο στο : <https://www.jstor.org/stable/41804540> ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου 2021

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: Ο Πολίτης ακολουθεί τη Διοίκηση



Νίκος Σαριδάκης - Αντώνης Στασής
ΥΠΕΣΔΔΑ

6

Εικόνα 1: «Παραδοσιακή Προσέγγιση : Ο πολίτης ακολουθεί τη Διοίκηση»

Πηγή: Σαριδάκης Ν., Στασής Α., Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης.¹²

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση από την άλλη χαρακτηρίζεται από Προσβασιμότητα και ολοκλήρωση, ψηφιοποιούμενη επικοινωνία και αποκεντρωμένη εξουσία. Το κράτος εδραιώνεται αλλά δεν λαμβάνει αποκλειστικά τις αποφάσεις. Η παθητικότητα των πολιτών εξελίσσεται σε δυναμικότητα και συμμετοχικότητα. Ο πολίτης συμμετέχει μέσω των υπηρεσιών μιας στάσης δίχως να έρχεται σε απευθείας επαφή με Δημόσιους φορείς και οργανώσεις αποφεύγοντας τη πολυπλοκότητα και τη γραφειοκρατία.¹³

¹² Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» διαθέσιμο στο <http://slideplayer.gr/slide/1967637/#.VwuWfaeELGw.wordpress>, ανακτήθηκε 24 Νοεμβρίου 2021

¹³ O.Π Mergel, I., Edelmann, N., Haug, N., 2019. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Gov. Inf. Q. 36

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει την αλλαγή ρόλου του πολίτη ως προς την εξυπηρέτησή του :

ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ: Η Διοίκηση ακολουθεί τον Πολίτη



Νίκος Σαριδάκης - Αντώνης Στασής
ΥΠΕΣΔΔΑ

7

Εικόνα 2: « Σύγχρονη Προσέγγιση : Η Διοίκηση ακολουθεί το Πολίτη»

Πηγή: Σαριδάκης Ν., Στασής Α., Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης

Συνοψίζοντας σύμφωνα με το melitski : «η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επιχειρεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, εστιάζοντας στη προσφορά πιο συμμετοχικών ρόλων στους πολίτες, ως σαν δικτυωμένα ενεργά πρόσωπα προκειμένου να εξυπηρετούν οργανωτικές επιδιώξεις»¹⁴

¹⁴ Melitski, James. "The relational dynamics of e-governance: An analysis based on early adopters of Internet technologies in New Jersey." *Public Performance & Management Review* 26.4 (2003): 376-390

2.4. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης γενικά

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης θεωρείται ως μια από τις θεμελιώδεις αλλαγές στα πλαίσια της 4^{ης} βιομηχανικής επανάστασης¹⁵. Η ψηφιοποίηση του πυρήνα της δημόσιας διοίκησης αποτελεί μέρος της ευρωπαϊκής ατζέντας που προβλέπει τη διευκόλυνση των ευρωπαίων πολιτών και επιχειρήσεων να έχουν πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες μέσω ψηφιακών τεχνολογιών. Η ενσωμάτωση ψηφιακών λύσεων στη διαδικασία της δημόσιας διοίκησης παρέχει ευκαιρίες τόσο για τους φορείς στον τομέα της διοίκησης, όσο και για τις σχέσεις τους με πολίτες και επιχειρήσεις.

Μια αξιολογητή δημόσια διοίκηση στοχεύει να επαναπροσδιορίσει το σύστημα διαχείρισής της, χρησιμοποιώντας ψηφιακές διαδικασίες για να παρέχει στους πολίτες καλύτερες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και εμπειρία, παρέχοντάς τους δωρεάν πρόσβαση σε δεδομένα και δημόσιες υπηρεσίες. Μερικά μόνο παραδείγματα ψηφιοποιημένων διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση είναι οι ηλεκτρονικές υπογραφές, η ψηφιοποίηση εγγράφων και πληροφοριών, καθώς και η ηλεκτρονική τιμολόγηση (τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα)¹⁶.

Συναφής με τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης είναι και η έννοια της ψηφιακής ιθαγένειας. Η ψηφιακή ιθαγένεια αναφέρεται στην ψηφιακή ενδυνάμωση των πολιτών να χρησιμοποιούν και να έχουν πρόσβαση σε ψηφιακές τεχνολογίες που έχουν σχεδιαστεί για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, καθώς επίσης και την προώθηση μιας γρήγορης και διαφανούς δημόσιας διοίκησης. Η ψηφιακή ιθαγένεια ασχολείται επίσης με τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των πολιτών. Βασικά σημεία αναφοράς της Ψηφιακής Ιθαγένειας είναι η δυνατότητα που δίνεται στους πολίτες να έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες, η διάκριση των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των πολιτών αναφορικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων από την ιδιωτική ζωή, πάντα με σεβασμό στην τεχνολογική νομοθεσία, την ανάγκη κάθε πολίτη να έχει καλές ψηφιακές γνώσεις για να επωφεληθεί από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την απαλοιφή της φυσικής παρουσίας των πολιτών και του κράτους, αφού κάθε είδους επικοινωνία και σχέση

¹⁵ Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020, διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr/>, ανακτήθηκε στις 14 Νοεμβρίου 2021.

¹⁶ Bannister, F., & Connolly, R., ICT, *Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research*, *Government Information Quarterly*, Vol. 31, No. 1, 2011, pp. 119-128.

μπορεί να πραγματοποιηθεί ακόμη και εξ αποστάσεως, την ολόενα και πιο αυξημένη ψηφιοποίηση της αγοράς, καθώς και το να καταστήσει η υγεία τις τεχνολογίες ως εργαλεία που είναι σε θέση να βελτιώσουν τις λύσεις υγείας και ευημερίας των πολιτών, διευκολύνοντας έτσι ολόκληρο το σύστημα διαχείρισης, τόσο για τους γιατρούς, όσο και για τους ασθενείς¹⁷.

2.5. Ψηφιακός Μετασχηματισμός με επίκεντρο το πολίτη - πελάτη



Εικόνα 3: « Ο ψηφιακός Μετασχηματισμός του Κράτους»¹⁸

Η ΗΔ που αναφερθήκαμε παραπάνω μας μεταφέρει σε μια διαδικασία μετασχηματισμού και ειδικότερα στη διαδικασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Το κοινό σημείο στις δύο αυτές έννοιες αποτελεί η χρησιμοποίηση των Πληροφοριακών συστημάτων στη Δημόσια Διοίκηση ώστε να επιτευχθεί Αποδοτικότητα και Αποτελεσματικότητα. Στο Ψηφιακό Μετασχηματισμό

¹⁷ Bertot, J. C., Goarham, U., Jaeger, P. T., Sarin, L. C., & Choi, H. "Big Data, Open Government and E-Government: Issues, Policies and Recommendations". *Information Policy*, Vol. 19, No. (1,2), 2014, pp. 5-16.

¹⁸ ecoζην: «Ο ψηφιακός Μετασχηματισμός του Κράτους» <https://ecozen.gr/2020/01/oi-stochoi-ton-psifia-ko-metashimatismo-kratoys/> ανακτήθηκε 14 Νοεμβρίου 2021

αναφερόμαστε όχι μόνο στη ψηφιοποίηση αλλά και στην αλλαγή που επέρχεται στο τρόπο εργασίας ώστε να επιτευχθούν ποιοτικά παρεχόμενες διοικητικές διαδικασίες.¹⁹

Οι αλλαγές έχουν να κάνουν κυρίως σε επίπεδο οργάνωσης, στο εσωτερικό ενός οργανισμού, στη κουλτούρα του,²⁰ και κατά πόσο ελαστικός είναι ένας οργανισμός στις όποιες αλλαγές που επέρχονται. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι μια διαδικασία αρκετά σύνθετη η οποία αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο διαχειριζόμαστε τις υπηρεσίες ψηφιακά.²¹

Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση η χρήση των ΤΠΕ αναπτύχθηκαν ταχύτατα κάνοντας επιτακτική την ανάγκη να αναπτυχθούν ψηφιακές δεξιότητες στους πολίτες και εργαζόμενους. Ο όρος « μετασχηματισμός» λοιπόν αναφέρεται στη ταχύτατη μετάβαση από την εσωστρέφεια σε ένα νέο τρόπο εργασίας με τη χρησιμοποίηση των τεχνολογιών για τη ψηφιοποίηση ολόκληρου του οργανισμού. Επιπλέον δεν μετασχηματίζει μόνο τη γραφειοκρατική κουλτούρα αλλά και τις σχέσεις μεταξύ πολιτών – πελατών , εργαζομένων και διοίκησης. Βραχυπρόθεσμα επικεντρώνεται στην άντληση των νέων Ψηφιακών Υπηρεσιών με δείκτες. Μακροπρόθεσμα ο αντίκτυπος φαίνεται σε όλους τους εμπλεκόμενους, ενδιαφερόμενους φορείς και οργανισμούς (δημιουργούς), αλλά και την κοινωνία των πολιτών (τελικούς χρήστες). Η αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα αποδεικνύονται από την ικανοποίηση των πολιτών – πελατών καθότι παρέχονται υπηρεσίες υψηλής αξίας σε πραγματικό χρόνο. Επιπρόσθετα τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν υποδηλώνουν και την επίτευξη των στόχων του Ψηφιακού Μετασχηματισμού , τη Διαφάνεια, Εξωστρέφεια Διαλειτουργικότητα και η αυξημένη ικανοποίηση των πολιτών.²²

¹⁹ Mergel, I., Kattel, R., Lember, V., McBride, K., 2018. Citizen-oriented digital transformation in the public sector, in: Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research Governance in the Data Age - Dgo '18. Presented at the the 19th Annual International Conference, ACM Press, Delft, The Netherlands, pp. 1–3. Διαθέσιμο στο <https://doi.org/10.1145/3209281.3209294> ανακτήθηκε 22 Νοεμβρίου 2021

²⁰ Janowski, T., 2015. Digital government evolution: From transformation to contextualization. Gov. Inf. Q. 32, 221–236. Διαθέσιμο στο : <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001> ανακτήθηκε 22 Νοεμβρίου 2021

²¹ Bertot, J., Estevez, E., Janowski, T., 2016. Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework. Gov. Inf. Q. 33, 211–διαθέσιμο στο : <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.05.004> ανακτήθηκε 22 Νοεμβρίου 2021

²² Mergel, I., Edelman, N., Haug, N., 2019. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Gov. Inf. Q. 36. διαθέσιμο στο : <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002> ανακτήθηκε 22 Νοεμβρίου 2021

2.6. Στρατηγικές κατευθύνσεις για τη Ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης

Πρωταρχικός στόχος της ψηφιακής διακυβέρνησης και της στρατηγικής της ολιστικής ψηφιοποίησης είναι η απλούστευση, η επιτάχυνση και η βελτίωση της αποδοτικότητας των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης και προφανώς και των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες, τόσο σε ατομικό, όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο, πάντοτε αξιοποιώντας στο έπακρο τις νέες δυνατότητες διακυβέρνησης που προσφέρουν οι νέες πληροφορικές τεχνολογίες. Σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών (πρώην Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης), «ως απλούστευση διαδικασιών ορίζεται η συνεχής και συστηματική αναθεώρηση των νομοθετικών και γενικότερα των κανονιστικών ρυθμίσεων και διοικητικών πρακτικών που καθορίζουν τις διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι συμβατές με τις αρχές της καλής νομοθέτησης και της αποτελεσματικής λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών προς εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης»²³.

Αυτό που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι στόχος δεν είναι μόνο αυτή καθαυτή η ψηφιοποίηση, αλλά και η βελτίωση με την ευκαιρία αυτή των διαδικασιών του δημοσίου τομέα. Την ίδια στιγμή, μείζον στρατηγικός στόχος είναι και η απομακρυσμένη εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων μέσω του διαδικτύου, ώστε η εξυπηρέτηση να είναι ταχύτερη και ευκολότερη, πάντα σε εναρμόνιση με την άνθιση του ηλεκτρονικού εμπορίου και το παράδειγμα πολλών ευρωπαϊκών και μη προηγμένων χωρών²⁴.

Οι στρατηγικές κατευθύνσεις για την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνονται με πολλές λεπτομέρειες στη λεγόμενη «Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025». Το εν λόγω αρχείο – έντυπο περιλαμβάνει όλες τις ήδη υλοποιημένες δράσεις, αλλά και αυτές που βρίσκονται σε στάδιο υλοποίησης ή πρόκειται να υλοποιηθούν στο μέλλον, αναφορικά με την ολιστική ψηφιακή διακυβέρνηση του ελληνικού κράτους. Είναι χαρακτηριστικό πως η στρατηγική της ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης δεν περιλαμβάνει μόνο τη βελτίωση και απλούστευση των διαδικασιών και υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά περιλαμβάνει και στρατηγικές δράσεις αναφορικά με την παρέμβαση στις

²³ Υπουργείο Εσωτερικών, Απλούστευση και Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών, 2016, διαθέσιμο στο <http://minadmin.yypes.gr/?p=15730>, ανακτήθηκε στις 24 Νοεμβρίου, 2021.

²⁴ Lawspot, «Δημοσιεύθηκε ο Νόμος 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία», διαθέσιμο στο <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-4727-2020-gia-tin-psifiaki-diakyvernisi-tis-ilektronikes>, ανακτήθηκε στις 20 Νοεμβρίου, 2021.

τεχνολογικές δομές του κράτους, ώστε να είναι δυνατή η απρόσκοπτη λειτουργία και προσφορά των ψηφιακών υπηρεσιών. Κυρίαρχη ως προς αυτό είναι η ταχεία ανάπτυξη των υποδομών πέμπτης γενιάς (5G). Παράλληλα, στόχος είναι και η αναμόρφωση των τεχνολογικών δεξιοτήτων των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα, καθώς και η μεγαλύτερη εξοικείωση και βελτίωση των δεξιοτήτων και των ίδιων των πολιτών, κυρίως μέσα από την αναμόρφωση της εκπαίδευσης.

Τελικά, απώτερος στρατηγικός στόχος είναι η διαμόρφωση μιας Ψηφιακής Ελλάδας σε όλους τους τομείς, όπως είναι η εκπαίδευση, η υγεία, η οικονομία, η παιδεία γενικότερα και η πολιτική, συμβάλλοντας έτσι στον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Είναι προφανές, όπως άλλωστε αναφέρει στην επίσημη ιστοσελίδα της και η ίδια η ελληνική κυβέρνηση, πως είναι απαραίτητη η στενή παρακολούθηση της υλοποίησης των ψηφιακών δράσεων, αλλά και της τήρησης του χρονοδιαγράμματός τους, πάντοτε σε συνδυασμό με τους φορείς της δημόσιας διοίκησης και με γνώμονα τη διόρθωση πιθανών αστοχιών, αλλά και την παρακολούθηση των ευρύτερων εξελίξεων, ώστε να ανακαλύπτονται και να προστίθενται νέες πτυχές υπηρεσιών και διακυβέρνησης μέσα από τις ευκαιρίες που προκύπτουν στην αγορά²⁵.

Όπως προκύπτει και από το γενικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στην προηγούμενη ενότητα, στόχος της ελληνικής κυβέρνησης και κατ' επέκταση της στρατηγικής ψηφιακής διακυβέρνησης είναι η ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας, οι οποίες έχουν καθυστερήσει μεταξύ άλλων και λόγω της έντονης γραφειοκρατίας που κυριαρχεί εδώ και δεκαετίες στο ελληνικό δημόσιο. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού, «το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης λειτουργεί συντονισμένα και συνεργάζεται με το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, τους ερευνητικούς και τεχνολογικούς φορείς της χώρας, την ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα και την κοινωνία των πολιτών για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας, τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης, αλλά και τη δημιουργία νέων, επιπρόσθετων πηγών οικονομικής ανάπτυξης»²⁶.

²⁵ Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020, διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr/>, ανακτήθηκε στις 14 Νοεμβρίου 2021.

²⁶ Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020, διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr/>, ανακτήθηκε στις 14 Νοεμβρίου 2021.

Χωρίς αμφιβολία, στρατηγικός στόχος της ψηφιακής διακυβέρνησης είναι και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας, όχι μόνο σε επίπεδο οικονομίας, αλλά και σε άλλους τομείς. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η λεγόμενη «ψηφιακή ωριμότητα» της Ελλάδας κινείται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, στο Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index, DESI) η χώρα κατατάσσεται στην 27^η θέση από το σύνολο των 28 χωρών της Ε.Ε. (με βάση την αξιολόγηση για το 2020), στο Δείκτη Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government Development Index, EGDI) κατέχει την 42^η ανάμεσα σε 193 χώρες και πάλι την 27^η θέση στις 28 χώρες της Ε.Ε.. Παράλληλα, στο Δείκτη Ανάπτυξης ΤΠΕ (ICT Development Index, IDI), η Ελλάδα βρίσκεται στην 38^η θέση από 192 χώρες και στην 25^η θέση στην Ε.Ε.. στο Δείκτη Ψηφιακής Εξέλιξης (Digital Evolution Index, DEI) στην 38^η θέση μεταξύ 60 χωρών που αξιολογήθηκαν το 2017, ενώ τέλος στο Δείκτη Διευκόλυνσης της Ψηφιοποίησης (Enabling Digitalization Index - EDI) η Ελλάδα βρίσκεται στη 43^η θέση ανάμεσα σε 115 χώρες, με βάση την τελευταία σχετική αξιολόγηση που πραγματοποιήθηκε το 2019²⁷.

Πέρα από τα παραπάνω οφέλη, η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης έχει και οικονομικά οφέλη, τόσο για το δημόσιο, όσο και κατ' επέκταση για τους πολίτες. Μέσα από την πλήρη ψηφιοποίηση-αυτοματοποίηση των επικοινωνιών και των συναλλαγών, το λειτουργικό κόστος του δημοσίου τομέα μειώνεται δραστικά, λόγω ασφαλώς της δυνατότητας απασχόλησης λιγότερων εργαζόμενων σε συγκεκριμένα τμήματα. Μέσα από τη μείωση του δημοσίου κόστους, εξοικονομούνται σημαντικοί πόροι, οι οποίοι μπορούν να διατεθούν σε αναπτυξιακά έργα.

Μέσα σε όλο αυτό το παραπάνω αναπτυξιακό πλαίσιο, οι πολίτες επιβαρύνονται λιγότερο οικονομικά, με αποτέλεσμα τελικά να εξοικονομούν χρήματα, τα οποία μπορούν είτε να επενδύσουν σε κάποια δραστηριότητα, είτε να βελτιώσουν το βιοτικό του επίπεδο. Επιμέρους στόχος και στρατηγικός άξονας της ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης είναι κατ' αρχήν η πρόσβαση όλων των πολιτών και επιχειρήσεων στο διαδίκτυο. Ακολούθως, σημαντικός στόχος είναι και η σταδιακή διαμόρφωση όλων των επιχειρήσεων σε ψηφιακές²⁸.

²⁷ Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020, διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr/>, ανακτήθηκε στις 14 Νοεμβρίου 2021.

²⁸ Lawspot, «Δημοσιεύθηκε ο Νόμος 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία», διαθέσιμο στο <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-4727-2020-gia-tin-psifiaki-diakyvernisi-tis-ilektronikes>

2.7. Η Έννοια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και ο συσχετισμός με τη Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Συναφής με την έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης είναι η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Όπως συμβαίνει με την έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης, έτσι και η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναφέρεται σε οποιαδήποτε δράση και στρατηγική του κράτους που μπορεί να υλοποιηθεί ηλεκτρονικά. Μέσα από τα παραπάνω αναδεικνύεται και ο γενικός ορισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ο οποίος συμπίπτει εν πολλοίς με τον ορισμό της ψηφιακής διακυβέρνησης.

Έτσι, ως ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και κυρίως του διαδικτύου στη δημόσια διοίκηση, ώστε οι διαδικασίες δημόσιας διοίκησης να γίνονται ηλεκτρονικά μέσω των τεχνολογιών αυτών. Στον ορισμό της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συμπεριλαμβάνονται και όλες εκείνες οι δράσεις και διοικητικές πρακτικές που δεν υπήρχαν στο παρελθόν, αλλά που δημιουργήθηκαν από την αρχή, χάρη στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών²⁹. Όπως συμβαίνει με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και δη του διαδικτύου σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της επιχειρηματικότητας, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ως στόχο και βοηθά στη βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από τη δημόσιο τομέα, ενώ συμβάλλει και στην προσφορά υπηρεσιών απευθείας από το κράτος στους πολίτες, χωρίς να είναι απαραίτητη η συναλλαγή των πολιτών με μεσάζοντες, όπως για παράδειγμα τους υπαλλήλους των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα³⁰.

Η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως άλλωστε και αυτή της ψηφιακής διακυβέρνησης, είναι ευρεία και περιλαμβάνει τις συναλλαγές μεταξύ διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών. Συγκεκριμένα, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά τη ψηφιοποίηση των συναλλαγών μεταξύ του κράτους και των πολιτών, του κράτους και των επιχειρήσεων, των διαφόρων δημοσίων φορέων μεταξύ τους, των κυβερνητικών οργάνων μεταξύ τους, των κυβερνητικών οργάνων και των διαφόρων

, ανακτήθηκε στις 20 Νοεμβρίου, 2021.

²⁹ Brabham, D. C., & Guth, K L. "The Deliberative Politics of the Consultative Layer: Participation Hopes and Communication as Design Values of Civic Tech Founders". *Journal of Communication*, Vol. 67, No. 4, 2017, pp. 445–475.

³⁰ Alenezi, H., Tarhini, A., & Sharma, S. K. "Development of Quantitative Model to Investigate the Strategic Relationship between Information Quality and E-Government Benefits". *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 9, No. (3), 2015, 324–351.

δημοσίων φορέων, καθώς και μεταξύ τους κράτους και των εργαζόμενων, τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα³¹.

Για την περίπτωση του ελληνικού κράτους υπό εξέταση, ενδεικτικά αναφέρονται δράσεις όπως η δημιουργία και η λειτουργία της ιστοσελίδας Gov.gr, μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες και τις επιχειρήσεις να ενημερωθούν, αλλά και να εξυπηρετηθούν για ποικίλες συναλλαγές τους με το ελληνικό κράτος, τις οποίες μέχρι σήμερα οι πολίτες μπορούσαν να πραγματοποιήσουν μόνον με τη φυσική παρουσία τους στην εκάστοτε δημόσια υπηρεσία. Ουσιαστικά, η ιστοσελίδα Gov.gr, η οποία θεσπίστηκε με το Άρθρο 52 του Ν. 4635/2019 (Α' 167), αποτελεί τη λεγόμενη Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα στο ελληνικό κράτος να συγκεντρώνει όλους τους φορείς και τις υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης σε ένα κεντρικό σημείο, δηλαδή σε έναν κεντρικό διαδικτυακό τόπο, όπου οι πολίτες και οι επιχειρήσεις μπορούν να εξυπηρετηθούν για όλες τις συναλλαγές που παραδοσιακά έχουν με το ελληνικό δημόσιο.

Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για τους χρήστες της διαδικτυακής αυτής πύλης είναι ότι έχουν τη δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται μέσω ενός μόνο ιστοτόπου, είτε πρόκειται για πολίτες, είτε για επιχειρήσεις, εργαζόμενους, απλούς επισκέπτες στη χώρα ή οτιδήποτε άλλο. Αξίζει να σημειωθεί πως η διαχείριση των αιτημάτων στην πλατφόρμα γίνεται και πάλι από την εκάστοτε δημόσια υπηρεσία, τα στελέχη της οποίας λειτουργούν στο παρασκήνιο, την ώρα που για όλες τις υπηρεσίες υπάρχει για τους χρήστες ένα κοινό front desk. Είναι δε αξιοσημείωτο, προκειμένου να αντιληφθεί κανείς το πόσο σημαντική θεωρεί η ελληνική κυβέρνηση την ηλεκτρονική και την ψηφιακή διακυβέρνηση, ότι οι υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στην Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης προσφέρονται πλέον αποκλειστικά από εκεί και όχι με φυσική παρουσία στις δημόσιες υπηρεσίες³².

Ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό της Διαύγειας. Το εν λόγω πρόγραμμα (νόμος 3861/2010), το οποίο αποτελεί ταυτόχρονα και μια νέα

³¹ Kaylor, C., Deshazo, R., Van Eck, D. (2001). "Gauging E-Government: A Report on Implementing Services among American Cities". *Government Information Quarterly*, Vol. 18, No. 4, 2001, pp. 293–307.

³² Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», διαθέσιμο στο <https://www.secdigital.gov.gr/projects/ilektroniki-diakyvernisi/>, ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022.

διαδικτυακή πύλη της Γενικής Κυβέρνησης του ελληνικού κράτους, δίνει τη δυνατότητα – η οποία μάλιστα είναι πλέον υποχρεωτική - σε όλους τους δημοσίους φορείς και τα κυβερνητικά όργανα να αναρτούν στο διαδίκτυο και συγκεκριμένα στην πύλη της Διαύγειας όλες τις αποφάσεις που λαμβάνονται και τις πράξεις που εκτελούνται από τους δημοσίους αυτούς φορείς σε καθημερινή βάση.

Η εν λόγω εξέλιξη έχει δύο βασικούς σκοπούς. Ο πρώτος είναι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις να είναι πάντοτε ενήμεροι για οποιαδήποτε απόφαση λαμβάνεται και που μπορεί να αφορά τις δραστηριότητές τους σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης. Ο δεύτερος είναι ότι μέσα από τη διαδικασία αυτή επιτυγχάνεται μεγαλύτερη διαύγεια και διαφάνεια (εξ ου και ο ορισμός «Διαύγεια»), αφού όλες οι αποφάσεις και οι δράσεις οποιουδήποτε κυβερνητικού οργάνου έρχονται στο φως της δημοσιότητας και αποτελούν θέμα δημόσιας διαβούλευσης και κριτικής.

Με άλλα λόγια, μέσω του προγράμματος Διαύγεια, οι πολίτες είναι ενημερωμένοι για οποιαδήποτε απόφαση λαμβάνεται σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης, ώστε να υπάρχει διάχυτη πληροφόρηση αναφορικά με το είδος των δημόσιων αποφάσεων που λαμβάνονται, ποιοι έχουν ευθύνη για τις αποφάσεις αυτές και για ποιους λόγους ελήφθησαν. Μέσα από τη διαδικασία αυτή, οι φορείς δημόσιας διοίκησης καλούνται να δρουν και αυτοί με μεγαλύτερη υπευθυνότητα, ενώ λογοδοτούν και για οποιαδήποτε χρηματοδότηση χορηγούν σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς (άρθρο 15 Ν. 4305/2014), όπως και για τα μέρη του εθνικού (ή τοπικού) προϋπολογισμού που υλοποιούν (άρθρο 16 Ν. 4305/2014).

Παράλληλα, μέσω της Διαύγειας οι φορείς δημόσιας διοίκησης δίνουν στη δημοσιότητα τις συμβάσεις ανάθεσης έργων σε τρίτους (Ν. 4325/2015). Η χρήση της πλατφόρμας της Διαύγειας φαίνεται πως έχει υιοθετηθεί σε μεγάλο βαθμό, αν αναλογιστεί κανείς πως η εν λόγω πλατφόρμα χρησιμοποιείται περίπου 5.000 κυβερνητικούς και ευρύτερα δημοσίους φορείς, ενώ κάθε εβδομάδα περίπου 200.000 μεμονωμένοι χρήστες πραγματοποιούν πάνω από 2 εκατομμύρια αναζητήσεις για θέματα του ενδιαφέροντος τους. Σημαντικό είναι και το στατιστικό στοιχείο ότι καθημερινά πραγματοποιούνται περί τις 30.000 αναρτήσεις, ενώ από την έναρξη λειτουργίας της πλατφόρμας μέχρι και σήμερα έχουν αναρτηθεί περίπου 40 εκατομμύρια έγγραφα αποφάσεων και δράσεων³³.

³³ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», διαθέσιμο στο <https://www.secdigital.gov.gr/projects/ilektroniki-diakyvernisi/>, ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022.

Πολύ σημαντική στα πλαίσια της ηλεκτρονικής και της ψηφιακής διακυβέρνησης είναι και η δημιουργία του Ηλεκτρονικού Συστήματος Διακίνησης Εγγράφων στο Δημόσιο (ΚΣΗΔΕ). Το εν λόγω σύστημα αποτελεί ένα κεντρικό ηλεκτρονικό σύστημα, μέσω του οποίου όλοι οι φορείς του δημοσίου έχουν τη δυνατότητα να ανταλλάσσουν επίσημα έγγραφα, τα οποία και είναι υπογεγραμμένα με ειδικά εγκεκριμένες ψηφιακές υπογραφές. Η εν λόγω υπηρεσία αποτελεί έργο αποκλειστικά της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης.

Όπως είναι εύλογο, μια τέτοια εξέλιξη αυξάνει την αποδοτικότητα στην ανταλλαγή εγγράφων μεταξύ των φορέων του δημοσίου τομέα, ενώ παράλληλα μειώνει τη γραφειοκρατία και αυξάνει τη διαφάνεια της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της. Προφανώς, η ανταλλαγή δημοσίων εγγράφων με τέτοιον τρόπο αυξάνει και την οργάνωση του δημοσίου τομέα στο σύνολό του, ενώ και οι υπάλληλοι στις δημόσιες υπηρεσίες έχουν τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους γρήγορα και μέσω των ψηφιακών υπογραφών και σε πραγματικό χρόνο, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα των υπηρεσιών και των συναλλαγών τους με τους πολίτες³⁴.

2.8. Η Μετάβαση στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και ο ρόλος της Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Όπως αναφέρει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης της Ελλάδας, η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης αποτελεί την τελευταία – μέχρι στιγμής – πράξη της ευρύτερης και διαρκούς προσπάθειας εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και του κράτους γενικότερα. Ανέκαθεν γίνονταν προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτή. Οι προσπάθειες όμως αυτές ήταν μεμονωμένες σε επίπεδο των εκάστοτε φορέων της δημόσιας διοίκησης και σε σημαντικό βαθμό ανοργάνωτες, με αποτέλεσμα τελικά να εγκαταλείπονται, καθώς μονίμως προέκυπταν ζητήματα που θεωρούνταν ως πιο σημαντικά, με συνέπεια τελικά ο εκσυγχρονισμός και η ψηφιοποίηση να θεωρούνται ως δευτερεύουσες προτεραιότητες.

³⁴ Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης.« Διαδικτυακές Ενημερωτικές Ημερίδες για Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΚΣΗΔΕ)», διαθέσιμο στο <https://www.gsis.gr/diakiktikes-enimerotikes-imerides-gia-kentriko-systima-ilektronikis-diakinisis-eggrafon-kside>, ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022.

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός λόγος, ο οποίος προκύπτει τόσο από εμπειρικά δεδομένα, όσο και από τις απόψεις έγκριτων ακαδημαϊκών συναφών αντικειμένων, ήταν ότι δεν ακολουθούνταν μια συγκεκριμένη μεθοδολογία για όλους τους οργανισμούς, γεγονός που είχε τελικά ως αποτέλεσμα και οι πολίτες και οι επιχειρήσεις – αλλά και οι ίδιοι οι δημόσιοι φορείς τελικά - να μην μπαίνουν στη διαδικασία υιοθέτησης μιας νέας νοοτροπίας, η οποία να έχει στο επίκεντρο την απλούστευση και τη σταδιακή ψηφιοποίηση των διαδικασιών, όταν άρχισαν να το επιτρέπουν οι συνεχώς αναπτυσσόμενες πληροφορικές τεχνολογίες.

Κατά συνέπεια, ακόμη και φορείς της δημόσιας διοίκησης που είχαν όντως αναπτύξει λειτουργικές και ενεργές πλατφόρμες, καθώς επίσης και προηγμένα για την εποχή πληροφορικά συστήματα εξυπηρέτησης των πολιτών, τελικά τα εγκατέλειψαν, καθώς τόσο η ενημέρωση, όσο και η ανταπόκριση των επιχειρήσεων και των πολιτών, κινήθηκαν σε άκρως χαμηλά επίπεδα. Χωρίς αμφιβολία, ένας από τους κύριους λόγους για τη μεθόδευση της υλοποίησης της λεγόμενης στρατηγικής απλούστευσης των διαδικασιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ήταν να απαλλαγούν οι διαδικασίες από τις χρόνιες γραφειοκρατικές δυσκολίες, τόσο σε διοικητικό, όσο και σε ευρύτερα πολιτικό επίπεδο³⁵.

Η μετάβαση στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση και ψηφιακή διακυβέρνηση έχει όπως προκύπτει από την έως τώρα ανάλυση όντως πολύ σημαντικά οφέλη. Προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν κινηθεί τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης που πραγματοποίησαν οι Fischer, Heuberger & Heine. Σύμφωνα με τους ερευνητές, η ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα έχει επιφέρει σημαντικές βελτιωτικές αλλαγές σε συγκεκριμένες διαδικασίες και υπηρεσίες, όπως η τιμολόγηση, η συμμετοχή και η χρήση δεδομένων.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της Joseph έχει επίσης διερευνήσει τις επιπτώσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης και έχει καταλήξει στο ότι όντως έχει πολλαπλά οφέλη με πολλαπλούς αποδέκτες. Συγκεκριμένα, η ερευνήτρια αναφέρει πως η ψηφιακή διακυβέρνηση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, αναφερόμενη κυρίως στις περιπτώσεις των Η.Π.Α. και της Κίνας, με τις δύο χώρες να έχουν εξοικονομήσει μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σημαντικούς πόρους, του οποίους και έχουν

³⁵ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Απλούστευση Διαδικασιών, διαθέσιμο στο <https://www.secdigital.gov.gr/projects/aploysteysi-diadikasion/>, ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022.

διαθέσει σε αναπτυξιακά έργα για τη χώρα τους. Παράλληλα, τόσο το κράτος, όσο και οι πολίτες, εξοικονομούν επίσης πολύ σημαντικό χρόνο, κάτι που επίσης προσφέρει οφέλη κόστους, ενώ δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο για άλλες επαγγελματικές ή μη δραστηριότητες, την ώρα που και το κράτος μπορεί να εξυπηρετεί ταχύτερα τους πολίτες, εξοικονομώντας ενδεχομένως και θέσεις εργασίας. Ταυτόχρονα, τα ευρήματα της Joseph αναδεικνύουν και ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση διασφαλίζει σε μεγαλύτερο βαθμό τη διαφάνεια των συναλλαγών το δηmosίου, καθώς και καλύτερη εξυπηρέτηση και επικοινωνία του δηmosίου τομέα με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις³⁶.

Τα πλεονεκτήματα της ψηφιακής διακυβέρνησης και μετάβασης στη νέα εποχή μανάτζμεντ του δηmosίου τομέα έχουν διερευνηθεί και από τους Al Salmi & Hasnan, οι οποίοι εξέτασαν τη μελέτη περίπτωσης του Σουλτανάτου του Ομάν. Οι ερευνητές πραγματοποίησαν ημι-δομημένες προσωπικές συνεντεύξεις σε 9 στελέχη κυβερνητικών, αλλά και ιδιωτικών οργανισμών, με σκοπό να διερευνήσουν τις δικές τους απόψεις. Τα ευρήματά τους ανέδειξαν πως οι πολίτες του Ομάν θεωρούν την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης ως μια ευκαιρία για τους πολίτες να εξυπηρετηθούν καλύτερα. Οι πολίτες που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν πως αισθάνονται ότι έχουν ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες, ενώ πίστευαν πως η ψηφιοποίηση θα επιφέρει σημαντική μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών από το κράτος. Στο μόνο θέμα που οι συμμετέχοντες διαφώνησαν μεταξύ τους και ήταν μοιρασμένοι ως προς τις απόψεις τους ήταν το κατά πόσο πιστεύουν πως οι νέες τεχνολογίες είναι δυνατόν να επηρεάσουν το βαθμό διαφάνειας των συναλλαγών σε επίπεδο δηmosίου τομέα³⁷.

Παράλληλα με τα παραπάνω, έρευνα για τη διερεύνηση των επιπτώσεων της ψηφιακής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση διεξήχθη και από τον Naz για την ειδική περίπτωση των νήσων Φίτζι, τα οποία είναι γνωστά για την προβληματική δημόσια διοίκησή τους. Προκειμένου, λοιπόν, να διερευνήσει το παραπάνω, διεξήγαγε δημοσκόπηση με ερωτηματολόγια σε τυχαίο δείγμα 198 πολιτών των Φίτζι, ώστε να εξάγει συμπεράσματα από τις απόψεις των ίδιων των πολιτών. Σύμφωνα με

³⁶ Joseph, S. R., Advantages and Disadvantages of E- Government Implementation: Literature Review, *International Journal of Marketing and Technology*, Vol. 5, No. 9, 2015, pp. 18-34.

³⁷ Al Salmi, M. A. A., & Hasnan, N., E-Government Contributions and Advantages: A Review of Sultanate of Oman, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 5, No. 12, 2015, pp. 214-219.

τα ευρήματά του, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών - πελατών. Υπάρχει όμως τεράστια απόκλιση στην αντίληψη και τις προσδοκίες των πολιτών στη χώρα σχετικά με την παροχή και την ποιότητα των υπηρεσιών και αυτό έχει επηρεάσει αρνητικά την ικανοποίηση των πολιτών επί σειρά ετών. Ο ερευνητής καταλήγει στο ότι υπάρχει επείγουσα ανάγκη στα Φίτζι για χρήση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλους τους δημόσιους φορείς, κυρίως εν όψει των αρνητικών επιπτώσεων που επικρατούν από το πρόβλημα του εντολέα και εντολοδόχου (principal-agent problem). Η ποιότητα των υπηρεσιών ειδικότερα έχει επιδεινωθεί και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα πρέπει να θεωρείται ως μέσο βελτίωσής της στο μέλλον³⁸.

Αναφερόμενοι στο στρατηγικό στόχο της μεγαλύτερης διαφάνειας στις οικονομικές συναλλαγές του δημοσίου, η οποία αποτελεί επίσης σημαντικό στόχο της ψηφιακής διακυβέρνησης, οι Muñoz, Bolívar, Hernández βρήκαν στα πλαίσια της βιβλιογραφικής επισκόπησης που διεξήγαγαν πως όντως η ηλεκτρονική υποβολή και ανάλυση οικονομικών στοιχείων προσφέρει πολύ μεγαλύτερη διαφάνεια συγκριτικά με τον παραδοσιακό γραφειοκρατικό τρόπο. Βέβαια, σημαντικός ρυθμιστικός παράγοντας της παραπάνω σχέσης είναι η διάθεση της εκάστοτε κυβέρνησης να προωθήσει σθεναρά τις αξίες της ψηφιακής διακυβέρνησης, καθώς και ο τρόπος διακυβέρνησης που υιοθετεί η εκάστοτε κυβέρνηση γενικά³⁹.

Παρά τα στρατηγικά, οικονομικά και κοινωνικά οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης, η σωστή και πλήρως επιτυχής εφαρμογή της έχει αποδειχθεί δύσκολη και χρονοβόρα, ειδικά σε σύγκριση με άλλα προηγμένα κράτη του πλανήτη. Ένας σημαντικός λόγος που συνάδει στο παραπάνω φαινόμενο είναι η κραταιά γραφειοκρατική αντίληψη μεγάλης μερίδας πολιτικών, αλλά και πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, η γραφειοκρατική προσέγγιση αποτελεί βαθιά ριζωμένη προσέγγιση για τους πολίτες, οι οποίοι μάλιστα, ακόμη και αν αναπτύσσονται καινοτόμες υπηρεσίες γύρω τους, αρνούνται να πιστέψουν πως είναι δυνατόν κάποια στιγμή να καμφθεί εξαιτίας τους η κραταιά γραφειοκρατία. Στο γεγονός αυτό, βέβαια, συντελεί και η προσπάθεια μερίδας πολιτικών και δημοσίων φορέων και εκπροσώπων τους, οι

³⁸ Naz, R., "E-Governance for Improved Public Service Delivery in Fiji" *Journal of Service Science & Management*, Vol. 3, No. 1, 2009, pp. 190-200.

³⁹ Muñoz, L. A., Bolívar, M. P. R., Hernández, A. M. L., Transparency in Governments: A Meta-Analytic Review of Incentives for Digital Versus Hard-Copy Public Financial Disclosures, *The American Review of Public Administration*, Vol. 47, No. 5, 2017, pp. 550-573.

οποίοι βλέπουν στην ψηφιακή διακυβέρνηση την απειλή εξάλειψης των αρμοδιοτήτων και προτερημάτων που είχαν, όπως επίσης και της δύναμης που είχαν να ελέγχουν συγκεκριμένες διαδικασίες με συγκεκριμένους τρόπους⁴⁰.

Ένας εξίσου σημαντικός λόγος είναι και η αντίσταση ολόκληρου του γραφειοκρατικού καθεστώτος, συμπεριλαμβανομένων και των ίδιων των εργαζόμενων του δημοσίου τομέα και των φορέων εκπροσώπησής τους. Αυτό συμβαίνει καθώς όσο πιο πολύ ψηφιοποιείται ένα εργασιακό περιβάλλον, τόσο πιο ευάλωτοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο ενδεχόμενο απομάκρυνσής τους από τη θέση εργασίας τους. Σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει επί δεκαετίες σε συγκεκριμένες διαδικασίες και τρόπους εργασίας, με αποτέλεσμα να αντιδρούν σε οποιαδήποτε αλλαγή, ειδικά όταν αυτή δεν τους επιφέρει οφέλη, αλλά αντίθετα πρόσθετη προσπάθεια, προκειμένου να μάθουν να εργάζονται με διαφορετικό τρόπο⁴¹.

Παράλληλα, όπως παραδέχεται και η ίδια η ελληνική κυβέρνηση, η ψηφιακή διακυβέρνηση των κρατών έχει να διαχειριστεί και την πρόκληση της ραγδαίας ανάπτυξης των πληροφορικών τεχνολογιών. Πιο συγκεκριμένα, η ανάπτυξη των τεχνολογιών είναι τέτοια που ακόμη και τα ίδια τα κράτη δεν μπορούν να την παρακολουθήσουν. Δεδομένου το όποιου βαθμού γραφειοκρατίας, αλλά και του μεγέθους του εγχειρήματος, μέχρι να ολοκληρωθεί η υλοποίηση συγκεκριμένων έργων ψηφιακής διακυβέρνησης, έχουν αναπτυχθεί ήδη νεότερες τεχνολογίες, οι οποίες δημιουργούν ήδη νέες ευκαιρίες βελτίωσης ακόμη και αυτών των δράσεων που βρίσκονται ακόμη σε στάδιο υλοποίησης. Από τη μία οι κυβερνήσεις επιχειρούν να εντάξουν και τις νέες αυτές ευκαιρίες στην αναπτυξιακή πολιτική τους, κάτι που από την άλλη όμως επιφέρει πρόσθετες καθυστερήσεις⁴².

Σε εμπειρικό επίπεδο, τα ερευνητικά ευρήματα των Fischer et al. δεν ανέδειξαν μόνο προτερήματα, αλλά και δυσκολίες που προκύπτουν αναφορικά με την πλήρη εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης. Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα πως παρά τα προτερήματα της ψηφιακής διακυβέρνησης, δεν υπάρχει επαρκής συντονισμός μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι

⁴⁰ Καρκατσούλης, Π., «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Εξελίξεις, Προοπτικές», 2000, διαθέσιμο στο http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html, ανακτήθηκε στις 15 Νοεμβρίου, 2021.

⁴¹ Καρκατσούλης, Π., «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Εξελίξεις, Προοπτικές», 2000, διαθέσιμο στο http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html, ανακτήθηκε στις 15 Νοεμβρίου, 2021.

⁴² Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020, διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr/>, ανακτήθηκε στις 14 Νοεμβρίου 2021.

στο δημόσιο τομέα αντιδρούν στις ψηφιακές μεταρρυθμίσεις, οι πολίτες δεν είναι πλήρως ενημερωμένοι και πολύ από αυτούς δεν είναι εξοικειωμένοι με το νέο μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης, ενώ ο γραφειοκρατικός δημόσιος τομέας ανά τις χώρες του πλανήτη πάσχει από έλλειψη υιοθέτησης μιας οργανωτικής κουλτούρας, η οποία να είναι εναρμονισμένη με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης και του νέου μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση⁴³.

Ακόμη και η βιβλιογραφική επισκόπηση της Joseph, η οποία βρήκε πολλά σημαντικά οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης και μετάβασης στη νέα εποχή μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση, βρήκε επίσης και πολύ σημαντικά μειονεκτήματα και προκλήσεις. Ένα από αυτά είναι η άνιση πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες, με αποτέλεσμα τελικά τα οφέλη να μην τα καρπώνονται όλοι οι πολίτες και όχι στον ίδιο βαθμό. Επιπρόσθετα, οι πολίτες αντιτίθενται συχνά στην υιοθέτηση του νέου μοντέλου διοίκησης και δη στη ψηφιακή διακυβέρνηση, επειδή δεν έχουν εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των πληροφορικών τεχνολογιών ως προς τα προσωπικά δεδομένα τους, καθώς και πώς το κράτος τα χρησιμοποιεί και για ποιους σκοπούς. Υπάρχουν επίσης και πολίτες που θεωρούν ότι οι πλατφόρμες και οι τεχνολογίες ψηφιακής διακυβέρνησης τελικά αποτελούν κοστοβόρες λύσεις, τις οποίες τελικά θα κληθούν να πληρώσουν οι ίδιοι μέσω της φορολογίας τους⁴⁴.

Ο Πίνακας 1 και 2 που ακολουθεί παρουσιάζει συνοπτικά τους στόχους, τη μεθοδολογία και τα ευρήματα των κυριότερων προηγούμενων ερευνών που αναλύθηκαν στην ενότητα αυτή αναφορικά με τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη μετάβαση και διατήρηση στη νέα εποχή μάνατζμεντ για τη δημόσια διοίκηση των κρατών:

⁴³ Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M., The Impact of Digitalization in the Public Sector: A Systematic Literature Review, *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, Vol. 14, 2021, pp. 1-21.

⁴⁴ Joseph, S. R., Advantages and Disadvantages of E- Government Implementation: Literature Review, *International Journal of Marketing and Technology*, Vol. 5, No. 9, 2015, pp. 18-34.

Πίνακας 1 και ι2: Σύνοψη Προηγούμενων Ερευνών Περί των Επιπτώσεων της Ψηφιακής Διακυβέρνησης στη Μετάβαση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση

Συγγραφείς/ Έτος συγγραφής	Σκοπός / Στόχοι	Είδος Έρευνας	Δείγμα	Ευρήματα/ Συμπεράσματα
Fischer, Heuberger & Heine (2021)	Να διερευνήσουν τις επιπτώσεις – θετικές και αρνητικές – της ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης	Βιβλιογραφική Επισκόπηση	7 εμπειρικές έρευνες που έχουν αναλύσει συνολικά 93 έργα ψηφιοποίησης του δημοσίου τομέα	<p>Η ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα έχει επιφέρει σημαντικές βελτιωτικές αλλαγές σε συγκεκριμένες διαδικασίες και υπηρεσίες, όπως η τιμολόγηση, η συμμετοχή και η χρήση δεδομένων</p> <p>Όμως, δεν υπάρχει επαρκής συντονισμός μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι αντιδρούν, οι πολίτες δεν είναι εξοικειωμένοι με το νέο μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης, ενώ ο γραφειοκρατικός δημόσιος τομέας πάσχει από έλλειψη υιοθέτησης μιας νέας οργανωτικής κουλτούρας</p>
Muñoz, Bolívar & Hernández (2017)	Να διερευνήσουν αν η ψηφιοποίηση των οικονομικών συναλλαγών του δημοσίου επιφέρουν μεγαλύτερα ποσοστά διαφάνειας	Βιβλιογραφική επισκόπηση	Προηγούμενες σχετικές έρευνες	<p>Η ηλεκτρονική υποβολή και ανάλυση οικονομικών στοιχείων προσφέρει πολύ μεγαλύτερη διαφάνεια συγκριτικά με τον παραδοσιακό γραφειοκρατικό τρόπο.</p> <p>Σημαντικός ρυθμιστικός παράγοντας της παραπάνω σχέσης ο τρόπος</p>

				<p>διακυβέρνησης που υιοθετεί η εκάστοτε κυβέρνηση</p>
Joseph (2015)	<p>Να διερευνήσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ψηφιακής διακυβέρνησης</p>	<p>Βιβλιογραφική επισκόπηση</p>	<p>Προηγούμενες σχετικές έρευνες</p>	<p>Η ψηφιακή διακυβέρνηση βοηθά στην αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες</p> <p>Τόσο το κράτος, όσο και οι πολίτες, εξοικονομούν σημαντικό χρόνο, το κράτος μπορεί να εξυπηρετεί ταχύτερα τους πολίτες, εξοικονομώντας ενδεχομένως και θέσεις εργασίας</p> <p>Η ψηφιακή διακυβέρνηση διασφαλίζει σε μεγαλύτερο βαθμό τη διαφάνεια των συναλλαγών το δημοσίου</p> <p>Όμως, είναι άνιση η πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες, με αποτέλεσμα τελικά τα οφέλη να μην τα καρπώνονται όλοι οι πολίτες</p> <p>Οι πολίτες δεν έχουν εμπιστοσύνη στην ασφάλεια των πληροφορικών τεχνολογιών ως προς τα προσωπικά δεδομένα τους</p> <p>Υπάρχουν επίσης και πολίτες που θεωρούν ότι οι πλατφόρμες και οι τεχνολογίες ψηφιακής</p>

				<p>διακυβέρνησης τελικά αποτελούν κοστοβόρες λύσεις, για τις οποίες θα φορολογηθούν οι ίδιοι</p>
Al Salmi & Hasnan (2015)	<p>Να διερευνήσουν τα πλεονεκτήματα της ψηφιακής διακυβέρνησης και μετάβασης στη νέα εποχή μανάτζμεντ του δημοσίου τομέα</p>	<p>Ποιοτική έρευνα με ημι-δομημένες συνεντεύξεις</p>	<p>9 στελέχη κυβερνητικών, αλλά και ιδιωτικών οργανισμών</p>	<p>Οι πολίτες του Ομάν θεωρούν την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης ως μια ευκαιρία να εξυπηρετηθούν καλύτερα</p> <p>Υπάρχει η αίσθηση ότι υπάρχουν ίσες ευκαιρίες πρόσβασης στις νέες τεχνολογίες</p> <p>Η ψηφιοποίηση θα επιφέρει σημαντική μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών από το κράτος</p> <p>Οι συμμετέχοντες διαφώνησαν ως προς το αν οι νέες τεχνολογίες είναι δυνατόν να επηρεάσουν το βαθμό διαφάνειας των συναλλαγών σε επίπεδο δημοσίου τομέα</p>
Naz (2009)	<p>Να διερευνήσει τις επιπτώσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης στη δημόσια διοίκηση από τη σκοπιά των ίδιων των πολιτών-πελατών</p>	<p>Δημοσκόπηση με ερωτηματολόγια, μελέτη περίπτωση οι Νήσοι Φίτζι</p>	<p>Τυχαίο δείγμα 50 πολιτών των Νήσων Φίτζι</p>	<p>Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών - πελατών.</p> <p>Υπάρχει τεράστια απόκλιση στην αντίληψη και τις προσδοκίες των πολιτών στη χώρα σχετικά με την παροχή και την</p>

				<p>ποιότητα των υπηρεσιών και αυτό έχει επηρεάσει αρνητικά την ικανοποίηση των πολιτών</p> <p>Υπάρχει επείγουσα ανάγκη στα Φίτζι για χρήση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλους τους δημόσιους φορείς. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα πρέπει να θεωρείται ως μέσο βελτίωσης της στο μέλλον</p>
--	--	--	--	--

2.9. Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και πλαίσιο Διαλειτουργικότητας

2.9.1 Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Ο στόχος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης επιτυγχάνεται μέσα από τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης όπως αναφέρθηκε και κατά συνέπεια την ποιοτική αναβάθμιση όλων των υπηρεσιών που παρέχονται σε πολίτες και επιχειρήσεις. Βασικά εργαλεία, η εισαγωγή τεχνολογίας, η ψηφιακή σύνδεση υποδομών της κυβέρνησης με Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα (ΟΠΣ) . Οι χρήστες (πολίτες , επιχειρήσεις) παραλαμβάνουν το παραδοτέο είτε είναι αποτέλεσμα συναλλαγής ή διοικητικό προϊόν χωρίς κάποιο περαιτέρω εμπόδιο τεχνικό ή λειτουργικό ώστε να είναι έτοιμο προς αξιοποίηση, από το πάροχο (φορέα Δημόσιας Διοίκησης) που παρέχει την υπηρεσία πχ ΚΕΠ

Το «σημείο επαφής» για τη παροχή υπηρεσιών δεν ταυτίζεται υποχρεωτικά με την αρμόδια υπηρεσία παροχής του εν λόγω διοικητικού προϊόντος ή διαδικασίας . Είναι κάτι γενικότερο και αφορά το σημείο που προσδιορίζεται για την υποβολή και παραλαβή αυτού. Ένα παράδειγμα αποτελεί το αίτημα για Ποινικό Μητρώο μπορεί να υποβληθεί σε οποιοδήποτε ΚΕΠ αλλά η αρμόδια υπηρεσία είναι το αντίστοιχο Πρωτοδικείο του Υπουργείου Δικαιοσύνης.

Συγκεκριμένα ο βαθμός που παρέχεται μια υπηρεσία Δημόσιας Διοίκησης ηλεκτρονικά μέσα από τα Πληροφοριακά Συστήματα της Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης διαβαθμίζεται σε πέντε (5) επίπεδα όπως αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα :



Εικόνα 4 : «Επίπεδα ωριμότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης»

45

Επίπεδο 1. Πληροφόρηση – Δημοσίευση (information)

Πραγματοποίηση της ανάγκης για ενημέρωση του πολίτη σε σχέση με το τι παρέχεται μέσω οδηγιών στην αντίστοιχη Διαδικτυακή Πύλη του Φορέα

Επίπεδο 2. Διάδραση – Αλληλεπίδραση (one way interaction)

Η εξυπηρέτηση πραγματοποιείται με την άντληση και εκτύπωση αιτήσεων γενικής χρήσης ανάλογα το τι επιθυμεί να αιτηθεί από τον αρμόδιο φορέα. Διατίθενται στο διαδικτυακό τόπο του φορέα και η ολοκλήρωση γίνεται με μη ηλεκτρονικό τρόπο

Επίπεδο 3. Αμφίδρομη Διάδραση (two way interaction)

Περιλαμβάνεται on line υποβολή στοιχείων του χρήστη αλλά και πληροφόρηση με τα αντίστοιχα έντυπα επίσης on line . Προϋπόθεση είναι η ταυτοποίηση του χρήστη για τη προστασία των προσωπικών δεδομένων του.

Επίπεδο 4. Συναλλαγή (transaction)

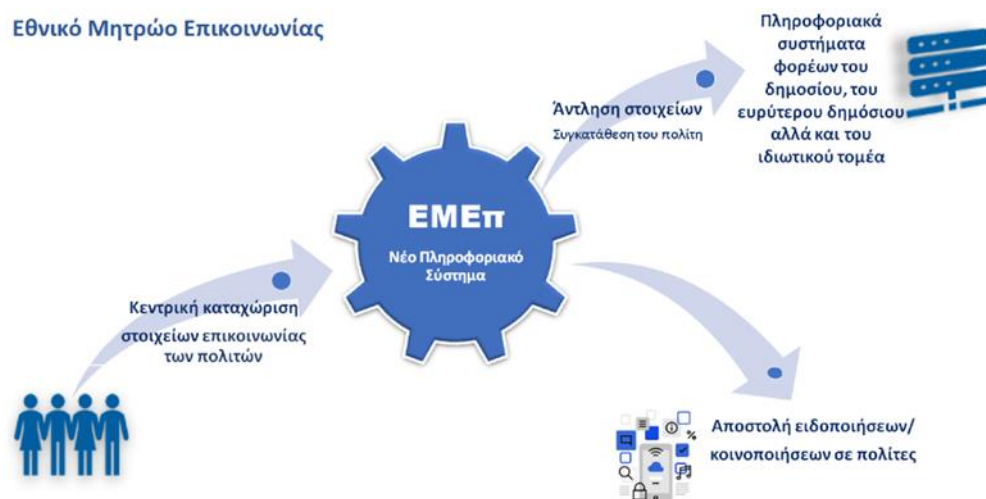
Τα αποτελέσματα εδώ είναι η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση μέσα από σύνθετες και επιμέρους εργασίες. Μέσα από τη διαδικτυακή πύλη και το πληροφοριακό σύστημα του φορέα πραγματοποιείται η ταυτοποίηση , η τελική απόφαση, η ειδοποίηση και η παραλαβή (με ολοκληρωμένη χρηματική συναλλαγή εάν απαιτείται). Η μη ηλεκτρονική υπηρεσία αντικαθίσταται από την πλήρως ηλεκτρονική

⁴⁵ Κάλλιπος «Επίπεδα ωριμότητας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης» διαθέσιμο στο https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/412/2/02_chapter_07.pdf ανακτήθηκε στις 15 Δεκεμβρίου 2022

Επίπεδο 5. Στο επίπεδο αυτό η Δημόσια Υπηρεσία δρα προληπτικά πριν ζητηθεί από το πολίτη ώστε να διευκολυνθεί ακόμη περισσότερο. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει όταν ο πολίτης ενημερώνεται έγκαιρα για την υποβολή συμπληρωματικών δικαιολογητικών που είναι απαραίτητα για την έκδοση της τελικής διοικητικής πράξης. Τα επίπεδα 1 και 2 αφορούν το στάδιο της δημοσίευσης πληροφορίας, το επίπεδο 3 το στάδιο αλληλεπίδρασης και τα επίπεδα 4 και 5 το στάδιο συναλλαγής του πολίτη με τον δημόσιο τομέα.⁴⁶

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι μέσα από αυτά τα σχήματα παροχής υπηρεσιών δημιουργείται ανεξάρτηση από τον υπάλληλο και εξαλείφονται θέματα διαφθοράς και ρατσισμού.

2.9.2 Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας



Εικόνα 5 : Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας
Πηγή :Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Το εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας (Ε.Μ.Επ) αποτελεί ένα Πληροφοριακό Σύστημα. Ο σχεδιασμός του ανήκει αποκλειστικά στη ΓΓΠΣ Ν 4174/2013 (Α170) άρθρο 11 και εντάσσεται στην ενιαία ψηφιακή πύλη GOV.gr . Σκοπός του να παρέχονται υπηρεσίες ψηφιακά στους πολίτες μέσω της πλατφόρμας με εύκολο και ευέλικτο τρόπο. Τα στοιχεία που καταχωρούνται είναι :

1. ΑΦΜ
2. Αριθμός κινητού τηλεφώνου

⁴⁶ Μ Παρασκευάς · 2015 .Η Δημόσια Διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας Κεφ.7 ΑΘΗΝΑ: Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές

3. Αριθμό ταυτότητας
4. Επώνυμο
5. Όνομα
6. Πατρώνυμο⁴⁷

Σύμφωνα με το Ν4704 /2020 άρθρο 17 η καταχώρηση πραγματοποιείται με 3 τρόπους μέσω :

- κωδικών διαπιστευτηρίων taxiset και πιστοποίησης στη ΓΓΠΣ
- ΚΕΠ Κέντρων εξυπηρέτησης πολιτών
- Εξ απόστασεως ταυτοποίηση (GOV.gr)⁴⁸

Τα οφέλη του είναι πολύ σημαντικά καθότι δημιουργείται « ένα κεντρικό μοναδικό σημείο καταχώρησης των στοιχείων επικοινωνίας των φυσικών προσώπων» ώστε να μπορέσουν να τα αντλήσουν οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και ιδιωτικού Δικαίου και να έρθουν σε επικοινωνία με τους πολίτες. Συγκεκριμένα για το πολίτη :

- Δυνατότητα ενημέρωσης μια κ μόνο φορά ένα σημείο χωρίς ανάγκη επισκέψεως του σε διαφορετικούς φορείς κάθε φορά για όποια μεταβολή
- Λαμβάνει ειδοποιήσεις μέσω sms για ζητήματα που τους αφορούν
- Η καταχώρηση του κινητού αποτελεί εναλλακτικό τρόπο αυθεντικοποίησης του ώστε να εκδίδει ψηφιακά μέσω του GOV.gr υπεύθυνη δήλωση ή εξουσιοδότηση
- Εξασφαλίζεται ασφάλεια συναλλαγών με τις δημόσιες υπηρεσίες είτε μέσω ενός OTP (one time password) ή μέσω αποστολής sms στο κινητό που κατάχώρησε
- Απολαμβάνει ψηφιακές υπηρεσίες υψηλής ασφάλειας

⁴⁷ Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας Πολιτών διαθέσιμο στο : <https://notify.gov.gr> ανακτήθηκε 08-03-2022

⁴⁸ Νόμος 4704/2020 : Επιτάχυνση και απλούστευση της ενίσχυσης οπτικοακουστικών έργων, ενίσχυση της Ψηφιακής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις. διαθέσιμο στο : <https://www.e-nomothesia.gr/enemerose-tupos-radiophono-teleorase/nomos-4704-2020-phek-133a-14-7-2020.html> ανακτήθηκε 08-03-2022

- Δεν υπάρχει ανάγκη συγκέντρωσης πλήθους δικαιολογητικών πχ ΔΕΚΟ ως αποδεικτικό μόνιμης διαμονής, λογαριασμοί τηλεφωνίας κτλ
- Εξοικονόμηση χρόνου και εξάλειψη συνωστισμού

Τα οφέλη είναι σημαντικά και για τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης :

- Αναβάθμιση της παροχής υπηρεσιών τους
- Εξάλειψη γραφειοκρατίας και διοικητικού φόρτου
- Αντληση στοιχείων επικαιροποιημένων στοιχείων επικοινωνίας των πολιτών
- Χρησιμοποίηση υπηρεσιών ειδοποίησης και ενημέρωσης που παρέχει το ΕΜεπ⁴⁹

2.9.3 Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών

Το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών συστάθηκε το 2021 βάση του Άρθρου 90 Ν4727/2020 με σκοπό τη ποιοτική εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων⁵⁰. Με το έργο (ΕΜΔ) δια λειτουργεί εκτός από το GOV.gr και το ΕΜ.επ , για μια σειρά υπηρεσιών και με το (ΕΠΑΔ) καθώς και με όλους τους φορείς του Δημοσίου για να πραγματοποιεί την «Καταχώρηση, καταγραφή και συντήρηση των διαδικασιών τους». Αποτελεί ένα μηχανισμό διαρκούς επικαιροποίησης των διαδικασιών και προϋπόθεση της «Απλούστευσης των Διαδικασιών» με απώτερο σκοπό την κατάργηση ή μείωση των απαιτούμενων δικαιολογητικών⁵¹ . Τα οφέλη από τη «καταγραφή των διαδικασιών »που παρέχουν οι φορείς της ΔΔ » είναι :

⁴⁹ ΕΚΔΔΑ , Εκπαιδευτικό Υλικό , Υποέργο 3 :« Δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης 2014-2018» τίτλος προγράμματος : «Εναλλακτικά κανάλια παροχής υπηρεσιών από τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών» διαθέσιμο στο : https://digitalrepository.ekdd.gr/bitstream/123456789/940/1/%CE%95%CE%9A%CE%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F_%CE%A5%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F_%CE%9A%CE%95%CE%A0_.pdf ανακτήθηκε 08-03-2022

⁵⁰ Νόμος 4727/2020 Άρθρο 90« Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών» διαθέσιμο στο : <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/nomothesia/n-4727-2020/arthro-90-nomos-4727-2020-ethniko-mitroo-diadikasion> ανακτήθηκε στις 8/03/2022

⁵¹ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης διαδικασιών, Εθνικό Δίκτυο Υποδομών και Έρευνας Α.Ε, Ανάλυση Έργου « Δίαυλος Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών » διαθέσιμο στο : https://howto.gov.gr/pluginfile.php/482/mod_resource/content/2/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%85%20-%20%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%9C%CE%B7%CF%84%CF%81%CF%8E%CE%BF%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BD%20%28%CE%94%CE%AF%CE%B1%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%82%29.pdf ανακτήθηκε 10/03/2022

- Επίτευξη απλούστευσης , κατάργησης ανενεργών διαδικασιών, από τις 277 διαδικασίες στο Δημόσιο το 80% κρίθηκε απαρχαιωμένο Π.Χ έξοδα κηδείας ΕΦΚΑ και 60 παραμένουν ενεργές καθώς οι υπόλοιπες καταργούνται. Θα παρέχονται μέσω της διασύνδεσης και διαλειτουργικότητας και αντικαθίστανται με ψηφιακές.
- Απαλοιφή δυσλειτουργιών
- Εκτέλεση διαδικασίας κατά τον ίδιο τρόπο με τις υπόλοιπες υπηρεσίες
- Αξιοπιστία Δημοσίων Φορέων λόγω επικαιροποίησης του κανονιστικού της πλαισίου
- Μείωση εργατοωρών του προσωπικού σε θέματα που αφορούν στους πολίτες ώστε να επιλυθούν τυχόν απορίες.
- Υιοθέτηση εξυπηρέτησης από «εναλλακτικά κανάλια παροχής υπηρεσιών» είτε ψηφιακά (GOV.gr) είτε δημόσια (ΚΕΠ)
- Βελτίωση του επιπέδου εξυπηρέτησης σε κάθε στάδιο διαδικασίας για τους ωφελούμενους (πολίτες , επιχειρήσεις, δημόσιοι φορείς)

Στόχος του Μητρώου είναι ότι αποτελεί «μοναδικό σημείο» το οποίο καταχωρούνται και επικαιροποιούνται οι διαδικασίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Κάθε «Κανάλι παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες για μια συγκεκριμένη διαδικασία θα αντλεί τις πληροφορίες που χρειάζεται από το ΕΜΔ»

Η καταγραφή αφορά στη καταχώρηση δεδομένων για μια διαδικασίες στο (ΕΜΔ) . Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αποτυπώνονται αφορούν :

- Νομοθετικές Διατάξεις που διέπουν τη διαδικασία και τα επιμέρους στάδια της
- Αρμόδιους Φορείς που εμπλέκονται στα επιμέρους στάδια
- Τα απαραίτητα δικαιολογητικά που προαπαιτούνται σε κάθε στάδιο
- Τα βήματα και η «Ροή Διαδικασίας»
- Τον εκτιμώμενο χρόνο
- Το κόστος παραβόλου που απαιτείται ⁵²

⁵² Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών FAQs - ΣΥΧΝΟΤΕΡΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ διαθέσιμο στο : <https://mitos.gov.gr/index.php/FAQs> - [https://mitos.gov.gr/index.php/FAQs - %CE%A3%CE%A5%CE%A7%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%91%CE%95%CE%A1%CE%A9%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A6%CE%9](https://mitos.gov.gr/index.php/FAQs-%CE%A3%CE%A5%CE%A7%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%91%CE%95%CE%A1%CE%A9%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91%CE%A6%CE%9)

2.9.4 Το θεσμικό – νομοθετικό πλαίσιο της Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Σε θεσμικό-νομοθετικό πλαίσιο, ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης αρχικά θεσπίστηκε με το άρθρο 45 του Ν. 4635/2019, οπότε και θεσμοθετήθηκε το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ). Το σύστημα αυτό προβλέπει την οριζόντια βελτίωση και απλούστευση των διαδικασιών που αφορούν την ευρύτερη δημόσια διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, το εν λόγω σύστημα προβλέπει την ολιστική καταπολέμηση της γραφειοκρατίας σε όλους τους τομείς και όλες τις υπηρεσίες που αφορούν τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους δημοσίους υπαλλήλους και οποιαδήποτε άλλη κοινωνική και επαγγελματική ομάδα. Επίσης, στόχος του προγράμματος είναι και η ενημέρωση των πολιτών για τα οφέλη που προκύπτουν από την απλούστευση και την ψηφιοποίηση των διαδικασιών, με απώτερο στόχο την προσφορά των μέγιστων δυνατών οφελών για τους πολίτες⁵³.

Το παραπάνω πλαίσιο δεν ήταν το πρώτο που αναφέρθηκε στην απλούστευση των διαδικασιών. Πιο συγκεκριμένα, η απλούστευση των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης είχε θεσμοθετηθεί ήδη από το 1997 (Ν. 2539/1997), όταν δόθηκε η ευχέρεια στους διοικητές των δημοσίων φορέων να απλοποιούν διαδικασίες που έχρηζαν βελτίωσης και ενίσχυσης της αποδοτικότητάς τους⁵⁴. Κατόπιν, σημαντικός ήταν και ο Ν. 3230/2004, όταν η θεσμοθέτηση της απλούστευσης των διαδικασιών συνοδεύτηκε από την κατάργηση επιμέρους πιστοποιητικών, ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία⁵⁵. Με άλλο νόμο του ίδιου έτους (Ν. 3242/2004), έμφαση δόθηκε στην υψηλότερη αποδοτικότητα των εργαζόμενων του δημοσίου, η οποία με τη σειρά της επιτυγχάνεται μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών. Μάλιστα, ως κυρίαρχο μέτρο αξιολόγησης της προσπάθειας αυτής τέθηκε ο χρόνος διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών, η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών και ο βαθμός στον

[F%CE%A1%CE%95%CE%A9%CE%9D_%CE%9A%CE%91%CE%99_%CE%91%CE%A0%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3#CE.A3.CF.85.CF.87.CE.BD.CE.AD.CF.82_C.E.B5.CF.81.CF.89.CF.84.CE.AE.CF.83.CE.B5.CE.B9.CF.82-C.E.B1.CF.80.CE.B1.CE.BD.CF.84.CE.AE.CF.83.CE.B5.CE.B9.CF.82](https://www.secdigital.gov.gr/projects/aploysteyesi-diadikasion/) ανακτήθηκε 20/03/2022

⁵³ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Απλούστευση Διαδικασιών, διαθέσιμο στο <https://www.secdigital.gov.gr/projects/aploysteyesi-diadikasion/>, ανακτήθηκε στις 20 Νοεμβρίου, 2021.

⁵⁴ Νόμος 2539/1997, «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης», 1997, διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2539-1997.html>, ανακτήθηκε στις 20/03/2022.

⁵⁵ Νόμος 3230/2004, «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και Άλλες Διατάξεις», διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>, ανακτήθηκε στις 20/03/2022

οποίο έχουν υιοθετηθεί νέες τεχνολογίες. Προκειμένου να ενισχυθεί η προσπάθεια απλούστευσης, ο εν λόγω νόμος προέβλεπε και τη σύσταση της Κεντρικής Επιτροπής Απλούστευσης Διαδικασιών (ΚΕΑΔ), με στόχο την επίτευξη του στόχου της απλούστευσης, όπως αυτή περιγράφηκε παραπάνω⁵⁶. Μετέπειτα, ο Ν. 3844/2010 κατέστησε ως επιτακτική την ανάγκη απλούστευσης των διαδικασιών εκείνων που αναφέρονταν στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Ταυτόχρονα, ο ίδιος νόμος κατέστησε τα Κ.Ε.Π. ως κέντρα ενιαίας διαχείρισης όλων των θεμάτων που αφορούσαν τις βασικές υπηρεσίες προς τους πολίτες⁵⁷. Ακολούθησε ο Ν. 3979/2011, ο οποίος αναφέρθηκε για πρώτη φορά σε μία πρώτη μορφή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με κυρίαρχο χαρακτηριστικό την έμφαση στις σχέσεις και συναλλαγές του κράτους με τους πολίτες⁵⁸.

Σε καθαρά επίπεδο ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης και ψηφιακής διακυβέρνησης, το τρέχον θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνεται με το Νόμο 4727/2020 περί ψηφιακής διακυβέρνησης, ηλεκτρονικών επικοινωνιών και τηλεργασίας. Στόχος του νόμου αυτού είναι να δημιουργήσει ένα ενιαίο νομοθετικό πλαίσιο για την ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης και ψηφιακής διακυβέρνησης σε έναν νόμο, συγκεντρώνοντας διάσπαρτες νομοθετικές διατάξεις τουλάχιστον των τελευταίων δέκα ετών. Προφανώς, στα πλαίσια της ευρύτερης στρατηγικής κατεύθυνσης της ψηφιακής διακυβέρνησης, στόχος του νόμου είναι να δημιουργηθεί το νομοθετικό πλαίσιο της ψηφιοποιημένης επικοινωνίας και συναλλαγής των πολιτών και των επιχειρήσεων με το δημόσιο, αλλά και την πλήρη αναδιάρθρωση των διαδικασιών και λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με γνώμονα την πλήρη χρήση και αξιοποίηση των πληροφορικών τεχνολογιών που είναι διαθέσιμες. Ο Νόμος 4727 διακρίνεται σε

⁵⁶ Νόμος 3242/2004: «Ρυθμίσεις για την Οργάνωση και Λειτουργία της Κυβέρνησης, τη Διοικητική Διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.», διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/autodiokese-demoi/n-3242-2004.html>, ανακτήθηκε στις 25 Νοεμβρίου 2021.

⁵⁷ Νόμος 3844/2010: «Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου Σχετικά με τις Υπηρεσίες στην Εσωτερική Αγορά και Άλλες Διατάξεις», διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-3844-2010.html>, ανακτήθηκε στις 26 Νοεμβρίου, 2021.

⁵⁸ Νόμος 3979/2011: «Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Λοιπές Διατάξεις», 2011, διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3979-2011.html>, ανακτήθηκε στις 18 Νοεμβρίου, 2021.

τρεις επιμέρους κώδικες και συγκεκριμένα στον Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης, τον Κώδικα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών και τον Κώδικα περί τηλεργασίας⁵⁹.

Σε περισσότερο τεχνικό επίπεδο, ο Νόμος 4727/2020 και συγκεκριμένα ο Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης αναφέρεται σε διάφορες τεχνικές πτυχές της ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως είναι οι έννοιες των ανοικτών δεδομένων, του cloud first policy και των ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Παράλληλα, ο εν λόγω νόμος και συγκεκριμένα ο επιμέρους Κώδικας Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών ενσωματώνει στο νόμο και την οδηγία 2018/1972 της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία αναφέρεται στην ευρύτερη θέσπιση ενός Ενιαίου Ευρωπαϊκού Κώδικα Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών, αντικαθιστώντας κάποιες διατάξεις του Νόμου 4070/2012 και διατηρώντας κάποιες άλλες, οι οποίες δεν έρχονται σε σύγκρουση με τις διατάξεις της παραπάνω ευρωπαϊκής οδηγίας. Όσον αφορά την τηλεργασία, είναι γεγονός πως η εν λόγω πτυχή του νόμου θεσπίστηκε σε σημαντικό βαθμό λόγω της έξαρσης της πανδημίας του κορωνοϊού, η οποία ανάγκασε πολλές επιχειρήσεις, αλλά και το δημόσιο τομέα και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, να στραφούν στη λύση αυτή, προκειμένου να εμποδίσουν τη διασπορά του ιού μέσω της μικρότερης δυνατής προσέλευσης των εργαζόμενων στο φυσικό χώρο εργασίας τους⁶⁰.

Άξιες αναφοράς είναι και οι διατάξεις του νόμου αναφορικά με τα ηλεκτρονικά έγγραφα. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Άρθρο 15, όλα τα ηλεκτρονικά ιδιωτικά έγγραφα, τα οποία φέρουν συγκεκριμένη και εγκεκριμένη ηλεκτρονική υπογραφή, γίνονται υποχρεωτικά δεκτά σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες. Σύμφωνα μάλιστα και με το Άρθρο 100 του νόμου, η εγκεκριμένη ηλεκτρονική υπογραφή έχει και ισχύ γνησίου υπογραφής, οπότε τα φυσικά και νομικά πρόσωπα δεν χρειάζεται να μπουν στη συγκεκριμένη διαδικασία μέσω αστυνομίας ή κάποιου ΚΕΠ. Τροποποιώντας το σχετικό Κώδικα Διοικητικής Δικονομίας, την ίδια ισχύ μέσω εγκεκριμένης ηλεκτρονικής υπογραφής έχουν και όλα τα έγγραφα του ελληνικού δημοσίου⁶¹.

⁵⁹ Νόμος 4727/2020 «Για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία», διαθέσιμο στο <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-4727-2020-gia-tin-psifia-ki-diakyvernisi-tis-ilektronikes>, ανακτήθηκε στις 20 Νοεμβρίου, 2021.

⁶⁰ Νόμος 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία», διαθέσιμο στο <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-4727-2020-gia-tin-psifia-ki-diakyvernisi-tis-ilektronikes>, ανακτήθηκε στις 20 Νοεμβρίου, 2021.

⁶¹ Lawspot, «Δημοσιεύθηκε ο Νόμος 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία», διαθέσιμο στο <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike->

2.10. Η εξελικτική πορεία των υπηρεσιών εξυπηρέτησης του πολίτη

Η εξελικτική πορεία των υπηρεσιών εξυπηρέτησης του πολίτη θα έλεγε κανείς πως ξεκινά τη δεκαετία του 1980, όταν και κατέρρευσε αυτό που ο Weber χαρακτήρισε ως Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης. Σύμφωνα με το διάσημο Γερμανικό κοινωνιολόγο, η γραφειοκρατία αποτελεί τον πιο ορθολογικό και αποδοτικό τρόπο διαχείρισης και οργάνωσης των ανθρώπινων διαδικασιών, ενώ μια κεντρική και αυστηρή διαχείριση των διαδικασιών, όπως επίσης και η ιεραρχία, αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την αποδοτικότητα των διαδικασιών και την επίτευξη στόχων⁶². Στη δεκαετία του 1980, λοιπόν, ως βασικό μέρος μιας εξαιρετικά φιλελεύθερης και με επιρροή κριτικής της γραφειοκρατίας, άρχισαν να εμφανίζονται νέες ιδέες για το πώς να οργανωθούν οι εταιρείες και οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990 αυτά είχαν μεταμορφωθεί σε μια άποψη του δικτύου ή της υβριδικής οργάνωσης ως ο τρόπος του μέλλοντος⁶³.

Μια πολύ σημαντική αιτία που οδήγησε στην εξέλιξη των υπηρεσιών του κράτους προς τον πολίτη ήταν και η άποψη των πολιτών για τις υπηρεσίες αυτές, αλλά και για το δημόσιο τομέα στο σύνολό του. Το Υπουργείο Προεδρίας δημοσίευσε το 1990 τα ευρήματα σχετικής έρευνας αναφορικά με τους πολίτες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ). Σύμφωνα, λοιπόν, με τα ευρήματα αυτά, οι πολίτες των χωρών του ΟΟΣΑ στη μεγάλη πλειοψηφία τους είχαν αρνητική στάση και άποψη για την ποιότητα των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, το μέγεθος του δημοσίου τομέα, τη διαφάνεια με την οποία εκτελούνταν οι όποιες συναλλαγές, αλλά και την αποτελεσματικότητα και συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Τα ευρήματα αυτά αποτέλεσαν ένα από τα πιο σημαντικά εναύσματα για τις κυβερνήσεις, ώστε να βρουν νέους τρόπους διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης.

Η δεκαετία του 1980 ήταν άκρως σημαντική ως προς την εξέλιξη αυτή, όχι τόσο γιατί δρομολογήθηκε η αναδιάρθρωση και αναμόρφωση του δημοσίου τομέα, αλλά

[o-nomos-4727-2020-gia-tin-psifiaki-diakyvernisi-tis-ilektronikes](#), ανακτήθηκε στις 20 Νοεμβρίου, 2021.

⁶² Swedberg, R., & Agevall, O., *The Max Weber Dictionary: Key Words and Central Concepts*, Stanford University Press, 2005, σελ. 18

⁶³ Clegg, S. R., "The End of Bureaucracy?", *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 35, 2012, pp. 59-84.

κυρίως γιατί δόθηκε βάρος στο να μετατραπούν οι πολίτες-υπήκοοι των κρατών σε πολίτες-πελάτες του κράτους. Κατά συνέπεια, το κράτος έπρεπε να βρει τρόπους να αυξήσει την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών του, προσφέροντάς τους υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, αλλά και συνάμα υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες τους.

Στα πλαίσια της παραπάνω έρευνας εντοπίστηκαν τέσσερεις διαστάσεις ανάλυσης και εξεύρεσης λύσεων για το πρόβλημα. Πιο συγκεκριμένα, δόθηκε έμφαση στην κατανόηση του διοικητικού συστήματος μέσω της πληροφόρησης, της απλούστευσης των διαδικασιών, της δημιουργίας συγκεκριμένων δομών, αλλά και τη σαφήνεια και διαφάνεια στις διαδικασίες, ειδικά σε ό,τι αφορά των ελέγχων των δημοσίων υπαλλήλων. Παράλληλα, έμφαση δόθηκε στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, τόσο από άποψη ταχύτητας, όσο και από άποψη κόστους.

Εκτός αυτού, οι κυβερνήσεις ενέτειναν τις προσπάθειές τους για την εξασφάλιση καλύτερης πρόσβασης όλων των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες, διευκολύνοντας τους πολίτες με τη δημιουργία κατάλληλων υλικών υποδομών, με τη διασφάλιση μεγαλύτερης ευελιξίας όσον αφορά τον απαιτούμενο χρόνο συναλλαγών, αλλά και με αυξημένη κατανόηση για τα προβλήματα των πολιτών, αλλά και τις δυνατότητές τους στο να διεκπεραιώνουν πολλές από τις απαιτούμενες συναλλαγές τους.

Τέλος, σημαντικός στόχος των εθνικών κυβερνήσεων ήταν και η αύξηση της έκτασης της προσωπικής και ενεργούς συμμετοχής των πολιτών στις διοικητικές διαδικασίες, κάτι που κατά κανόνα συνδέθηκε με τη δυνατότητα των πολιτών να πραγματοποιούν τις συναλλαγές τους χωρίς απαραίτητα να έρχονται σε επαφή με τους δημοσίους υπαλλήλους, τουλάχιστον όχι στο βαθμό που το έκαναν μέχρι τότε και τουλάχιστον σε όσες υπηρεσίες είναι εφικτό κάτι τέτοιο. Προκειμένου να γίνουν τα παραπάνω, η έκθεση προέβλεπε κατ' αρχήν την επικοινωνία με τους πολίτες, ώστε να διαπιστωθούν τα προβλήματα και οι ανάγκες τους, η εκπόνηση σχεδίου δράσης, η ένταξη του σχεδίου σε συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο μέσω νομοθέτησης, καθώς και η υλοποίησή του, η οποία θα περιλάμβανε την ολιστική οργάνωση και τον επαναπροσδιορισμό της δομής του δημοσίου τομέα στο σύνολό του.

Επίσης, η ορθή και αποτελεσματική υλοποίηση του σχεδίου προϋπόθετε την αλλαγή της γενικότερης κουλτούρας και την ανάδειξη και υπηρετήση νέων αξιών στο

δημόσιο τομέα⁶⁴. Με άλλα λόγια, κύρια στρατηγική του ΟΟΣΑ, όπως προκύπτει από την εν λόγω έκθεσή του, ήταν η ολιστική αναμόρφωση του δημοσίου τομέα, η οποία θα στηριζόταν αυξημένα στα πρότυπα και τις θεμελιώδεις αρχές της Διοίκησης Ολιστικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM). Κύριες αρχές της προσέγγισης αυτής είναι η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και της αποδοτικότητας, αλλά και η συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων σε έναν οργανισμό στη διασφάλιση της ανώτερης δυνατής ποιότητας και την αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού, πάντα με γνώμονα την προσφορά καλύτερων υπηρεσιών της υψηλότερης δυνατής ποιότητας⁶⁵.

Η περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μπορεί να ενταχθεί στην ανάλυση του θεσμισμού (institutionalism). Κατά το θεσμισμό δίνεται έμφαση στη χρησιμότητα των καθιερωμένων θεσμών, συχνά σε βάρος του ατόμου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της θεσμικότητας είναι το να δίνονται σε ένα ίδρυμα δικαιώματα και εξουσίες που δεν έχουν μεμονωμένα άτομα⁶⁶. Στην περίπτωση της Ελλάδας, κυρίαρχα χαρακτηριστικά και μοτίβα της δημόσιας διοίκησης για δεκαετίες περιλαμβάνουν την αδιαφανή και παράλληλα εντατική πρόσληψη ανθρώπων στις δημόσιες υπηρεσίες για πολιτικούς και ψηφοθηρικούς σκοπούς, τις συγκεντρωτικές τάσεις στην κρατική οργάνωση, καθώς και την έντονη παρουσία του κράτους στην οικονομία⁶⁷.

Είναι γεγονός πως η εξελικτική πορεία στην εξυπηρέτηση του πολίτη στην Ελλάδα έχει ως σημείο αναφοράς την ανάπτυξη των ΚΕΠ. Τα κέντρα αυτά εξυπηρέτησης των πολιτών, τα οποία ξεκίνησαν να λειτουργούν το 2001, αποτέλεσαν το εφαλτήριο της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών για τον πολίτη, αλλά και το εφαλτήριο για την ανάδειξη της σπουδαιότητας των ΥΜΣ. Αποστολή των ΚΕΠ είναι η ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών για ο,τιδήποτε θέλουν να ενημερωθούν, είτε αυτό αναφέρεται σε συναλλαγές με δημόσιες υπηρεσίες, είτε σε ο,τιδήποτε άλλο θα ήθελαν να ρωτήσουν οι πολίτες και που αφορά την ύπαρξή τους ως πολίτες του κράτους. Προφανώς, πέραν από την αποσυμφόρηση των δημοσίων υπηρεσιών και τη

⁶⁴ Υπουργείο Προεδρίας, *Η Διοίκηση στην Υπηρεσία των Πολιτών, Μετάφραση από το Αγγλικό και Γαλλικό Κείμενο της Επίσημης Έκδοσης του ΟΟΣΑ*. Παρίσι 1987. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο, 1990.

⁶⁵ Ζαβλανός, Μ., *Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2006.

⁶⁶ Scott, W. R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008, p. 208

⁶⁷ Spanou, C., & Sotiropoulos, D. A., The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981-2009; A Tale of Two reform Paths. *Public Administration*, Vol. 89, No. 3, 2011, pp. 723-737.

μείωση του κόστους λειτουργίας του κράτους, οι πολίτες έχουν πλέον τη δυνατότητα μέσω των ΚΕΠ να εξυπηρετούνται γρήγορα και κυρίως να απευθύνονται εκεί, όταν δεν ξέρουν σε ποια ακριβώς δημόσια υπηρεσία θα πρέπει να απευθυνθούν, προκειμένου να εξυπηρετήσουν κάποια ανάγκη τους. Παράλληλα, πολύ σημαντική παράμετρος των ΚΕΠ είναι και το ότι οι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετηθούν από ένα σημείο (ένα κατάστημα ΚΕΠ δηλαδή) για διαδικασίες που ίσως να χρειάζονταν παραπάνω από μία δημόσιες υπηρεσίες, όπως αυτό θα αναλυθεί διεξοδικά στη συνέχεια για τις ΥΜΣ⁶⁸.

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, σημαντική εξέλιξη ως προς τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πολίτη ήταν η εκπόνηση της λεγόμενης Βίβλου Ψηφιακού μετασχηματισμού 2020-2025, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δράσεις και το χρονοδιάγραμμά τους περί της πλήρους ψηφιοποίησης του δημοσίου τομέα. Με βάση την ίδια αυτή ανάλυση, η Ελλάδα υστερεί σε ψηφιακή ωριμότητα έναντι άλλων προηγμένων χωρών, με αποτέλεσμα προφανώς να υστερεί και ανάλογα η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αν η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών θεωρηθεί ως ένας βασικός παράγοντας βελτίωσης και των δημοσίων υπηρεσιών⁶⁹. Βέβαια, είναι γεγονός, με βάση και το νομοθετικό πλαίσιο που αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα, πως η εξέλιξη της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες χρονολογείται τουλάχιστον από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, όταν και ξεκίνησαν σε επίπεδο νομοθετικών ρυθμίσεων οι προσπάθειες απλούστευσης των διαδικασιών σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης, με απώτερο στόχο – και με έμφαση – τη βελτίωση τελικά της επικοινωνίας και των συναλλαγών του κράτους με τους πολίτες.

Το αποκορύφωμα της εξέλιξης των υπηρεσιών εξυπηρέτησης του πολίτη είναι η ανάπτυξη του λεγόμενου «νέου δημοσίου μάνατζμεντ». Η νέα αυτή έννοια αναφέρεται σε μια βασική αλλαγή που έχει επέλθει στη δημόσια διοίκηση και που έχει να κάνει με την εξωστρέφεια της δημόσιας διοίκησης, με σκοπό να βελτιωθούν οι υπηρεσίες με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί πως κάθε υπηρεσία που διαμορφώνεται ή αναπτύσσεται εξ' αρχής

⁶⁸ Newsroom, 20 χρόνια ΚΕΠ: Μια Πραγματική Ιστορία Επιτυχίας, 2021, διαθέσιμο στο <https://www.insider.gr/eidiseis/179288/20-hronia-kep-mia-pragmatiki-istoria-epityhias>, ανακτήθηκε στις 27 Νοεμβρίου 2021.

⁶⁹ Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020, διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr/>, ανακτήθηκε στις 14 Νοεμβρίου 2021.

αξιολογείται ακριβώς με βάση το βαθμό εκπλήρωσης του παραπάνω στόχου, όπως επίσης βέβαια και με βάση την οικονομικότητα, το βαθμό δηλαδή στον οποίο τα οικονομικά οφέλη του νέου μανάτζμεντ υπερτερούν έναντι του κόστους του. Έννοιες όπως η διοίκηση αποτελεσμάτων, η διοίκηση ολικής ποιότητας, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking), όπως και η κατάρτιση προϋπολογισμού και η μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης αποτελούν μερικές από τις κεντρικές πτυχές του νέου μανάτζμεντ στη δημόσια διοίκηση. Ξεκινώντας από τις αγγλοσαξωνικές χώρες, στο τέλος της δεκαετίας του '90 σημειώθηκε μια σαφής στροφή προς την Κεντρική Ευρώπη. Σε κάθε περίπτωση, το νέο δημόσιο μανάτζμεντ εφαρμόζεται, σήμερα, σε πολλές χώρες, με τις ΗΠΑ, τη Μ. Βρετανία, τη Ν. Ζηλανδία, τον Καναδά, την Αυστραλία, τη Φινλανδία, τη Νορβηγία και την Ολλανδία να βρίσκονται στο επίκεντρο⁷⁰.

2.11. Οι Υπηρεσίες μιας Στάσης (one – stop- shop) ως λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης

2.11.1 Η πορεία των ΥΜΣ

Όπως αναλύθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, οι προσπάθειες για τη δημιουργία των ΥΜΣ ξεκίνησαν πρακτικά στις αρχές της δεκαετίας του 1930 στις Σκανδιναβικές χώρες, σε πρώιμη βέβαια μορφή, όταν ξεκίνησαν και οι ευρύτερες προσπάθειες αναμόρφωσης των δημοσίων υπηρεσιών γενικότερα, αν είναι δυνατόν και κάτω από μία στέγη, κάτι που όμως τότε δεν αποτελούσε τον υψηλότερο στόχο⁷¹. Χωρίς αμφιβολία, όμως, η εξάπλωση των ΥΜΣ υποστηρίχθηκε περισσότερο ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης του Νέου Μανάτζμεντ στη δημόσια διοίκηση κατά τη δεκαετία του 1990, αλλά και ως αποτέλεσμα της ραγδαίας ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών, μέσω των οποίων θα μπορούσε να υλοποιηθεί – όπως και έγινε – το όραμα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι αυτή που κατά βάση ώθησε τη δημιουργία των ΥΜΣ, δίνοντας έμφαση σε αυτές καθαυτές τις υπηρεσίες και όχι στα κανάλια

⁷⁰ Καρκατσούλης, Π., «Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ: Αρχές, Εξελίξεις, Προοπτικές», 2000, διαθέσιμο στο http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html, ανακτήθηκε στις 15 Νοεμβρίου, 2021.

⁷¹ Askim, J., Fimreite, A. L., Moseley, A., & Pedersen, L. H., “One-Stop Shops for Social Welfare: The Adaptation of an Organizational Form in Three Countries”, *Public Administration*, Vol. 89, No. 4, 2011, pp. 1451-1468.

διανομής τους, με απώτερο στόχο, όπως αναλύθηκε και νωρίτερα, τη μετατροπή των πολιτών-υπηκόων σε πολίτες-πελάτες, οι οποίοι θα είχαν το δικαίωμα και τη δυνατότητα να επωφεληθούν από προσωποποιημένες υπηρεσίες, που θα καλύπτουν τις ιδιαίτερες εξατομικευμένες ανάγκες τους⁷².

Σύμφωνα με τους Pollitt & Bouckaert, η δημιουργία των ΥΜΣ αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο των μεταρρυθμίσεων στα πλαίσια του Νέου Δημοσίου Management. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι ΥΜΣ έχουν σημαντικά οφέλη όχι μόνο σε οργανωσιακό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο διοίκησης διαδικασιών και λήψης αποφάσεων⁷³. Όπως, όμως, αναλύθηκε και νωρίτερα για την περίπτωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης γενικότερα, έτσι και στην περίπτωση των ΥΜΣ υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις που αποτελούν εμπόδια για την εφαρμογή και αποτελεσματικότητά τους. Πιο συγκεκριμένα, όπως ακριβώς συμβαίνει με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, αλλά και την αναδιαμόρφωση του δημοσίου τομέα γενικότερα, έτσι και στην περίπτωση των ΥΜΣ η εφαρμογή και αποκλειστικότητα συχνά προσκρούει σε κραταιά για δεκαετίες γραφειοκρατικά πρότυπα, με τους φορείς των δημοσίων υπηρεσιών να παραμένουν «κολλημένοι» στις παραδοσιακές αρχές της τμηματοποίησης των οργανισμών, τις παραδοσιακές πρακτικές συναλλαγών με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, καθώς και τις παραδοσιακές μεθόδους μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Στα παραπάνω θα πρέπει να προστεθεί εκ νέου η έλλειψη ευελιξίας, η συχνή άρνηση συνεργασίας μεταξύ των φορέων δημόσιας διοίκησης, αλλά και η διάθεση για επανάληψη και παγίωση σε βαθμό συνηθισμένης ρουτίνας των όποιων διαδικασιών και κανόνων που διέπουν τη δημόσια διοίκηση στο σύνολό της⁷⁴. Στο ίδιο μήκος κύματος, τροχοπέδη συχνά αποτελεί και ο βαθμός εξέλιξης των τεχνολογικών υποδομών των κρατών, ο βαθμός εξοικείωσης του πληθυσμού με τις νέες τεχνολογίες, αλλά και ο βαθμός εξέλιξης και ανάπτυξης των ίδιων των

⁷² Tat-KeiHo, A., “Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative”, *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 4, pp. 434–444.

⁷³ Pollitt, C., & Bouckaert, G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, Oxford, 2004.

⁷⁴ Rainey, G. W., “Implementing and Managerial Creativity: A Study of the Development of Client-Centred Units in Human Service Programs”, In D. J. Palumbo, & D. J. Calista (Eds.), *Implementation and the Policy Process: Opening Up the Black Box*, Westport, CT: Greenwood, 1990, pp. 89–106.

πληροφορικών τεχνολογιών που είναι απαραίτητες για την ορθή και αποδοτική λειτουργία των ΥΜΣ⁷⁵.

Τα παραπάνω θεωρητικά προβλήματα έρχονται να συμπληρώσουν και τα σχόλια των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα, αλλά και αυτά των πολιτών, τα οποία και έχουν δημοσιευθεί στα πλαίσια της σχετικής διαβούλευσης που έχει γίνει για τον τρόπο με τον οποίο θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί η υλοποίηση της στρατηγικής ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα όντως εκφράζουν επιφυλάξεις αναφορικά με το κατά πόσο τέτοιου είδους πρωτοβουλίες είναι δυνατόν να κάμψουν τις γραφειοκρατικές δομές δεκαετιών. Ακόμη, δηλαδή, και αν οι πολίτες έχουν αρχίσει και «αγκαλιάζουν» τέτοιου είδους πρωτοβουλίες, υπάρχουν ακόμη επιφυλάξεις αναφορικά με πρακτικά περισσότερο και λιγότερο στρατηγικά ζητήματα, όπως για παράδειγμα αν οι δημόσιες υπηρεσίες θα χρειάζεται να διασταυρώνουν μία φορά την υπογραφή και τα στοιχεία των πολιτών, αν οι ΥΜΣ θα πλαισιωθούν από άτομα καταρτισμένα και επιλεγμένα με βάση επιστημονικά-επαγγελματικά και όχι πολιτικά κριτήρια, καθώς επίσης και κατά πόσο οι ΥΜΣ, όπως και οι λοιπές υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στη γενικότερη στρατηγική ψηφιοποίησης του δημοσίου τομέα, θα διατηρηθούν σταθερές ως προς τη δομή και τη λειτουργία τους, εφόσον αλλάζουν οι κυβερνήσεις, με τις αλλαγές κυβερνήσεων συνήθως να συνδυάζονται και με αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου τομέα, κάτι που δεν είναι αρεστό στους δημοσίους υπαλλήλους και φυσικά και στους πολίτες.

2.11.2 Οι υπηρεσίες μιας στάσης ως εργαλεία διοικητικής μεταρρύθμισης

Πρωταρχικός σκοπός των ΥΜΣ είναι να παρέχονται εύχρηστες υπηρεσίες διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή , να διευκολύνεται το σύνολο των εμπλεκομένων (Πολίτης, Επιχείρηση, Δημόσιο) , στο να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους με έχοντας τα εξής χαρακτηριστικά :

- Λιγότερο χρόνο αναμονής και πολυπλοκότητας όσον αφορά στην συμπλήρωση αιτημάτων σχετικά με την υπόθεση τους.
- Ενιαία διαδικτυακή πύλη – πλατφόρμας

⁷⁵ Bent, S., Kernaghan, K., & Marson, B. D., *Innovations and Good Practices in Single Window Service*, Ottawa, ON: Canadian Centre for Management Development, 1999.

- Μικρότερο κόστος για το πολίτη ή τον επιχειρηματία χωρίς ανάγκη μετακίνησης του γεωγραφικά
- Ελαχιστοποίηση του κόπου για όλους τους εμπλεκόμενους
- Εξάλειψη γραφειοκρατίας
- Καταπολέμηση φαινομένων διαφθοράς

Αντίστοιχα οφέλη προκύπτουν και για το Δημόσιο.

- Ο τρόπος διεκπεραίωσης κάθε υπόθεσης αλλάζει καθότι απαιτείται πρόσβαση στις επιμέρους διαδικασίες και προϋποθέσεις μιας υπόθεσης από έναν υπάλληλο και όχι από ένα σύνολο υπαλλήλων για μια υπόθεση.
- Μειώνεται ο χρόνος διεκπεραίωσης στο ελάχιστο.
- Ελαχιστοποιείται το λειτουργικό κόστος της κάθε υπηρεσίας.
- Επέρχεται σταδιακή μείωση στο αποτύπωμα του Δημοσίου στις διαδικασίες του παρελθόντος.

Εντοπίστηκαν παράλληλα και εμπόδια για τη πλήρη εφαρμογή και ολοκλήρωση τους όπως:

- Σύνθετη δομή των Υπηρεσιών και διαφορετικό κανονιστικό πλαίσιο μεταξύ των φορέων
- Παρερμηνεία του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου

Οι υπηρεσίες μιας στάσης υποχρεούνται να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών ή επιχειρηματιών δεδομένου ότι οι επιχειρηματίες έρχονται συχνότερα σε επαφή από ότι οι απλοί πολίτες. Ένα μεγάλο μέρος πολιτών επιθυμούν να εμφανίζονται δια ζώσης με φυσική παρουσία στις δημόσιες υπηρεσίες απλά και μόνο να τους δοθούν ιδιαίτερες κατευθύνσεις για την υπόθεση τους χωρίς να παίζει σημαντικό ρόλο μερικές φορές το γεγονός ότι έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο. Αυτό έχει ως συνέπεια το μεγάλο φόρτο εργασίας του front office που για λογαριασμό του πολίτη διεκπεραιώνει το αίτημα του, καθότι έρχεται σε επαφή μαζί του. Μεγάλο μέρος υπαλλήλων – χρηστών στη ψηφιακή υπηρεσία μιας στάσης, αποτελούν το back office. Οι υπηρεσίες του back office λειτουργούν ανεξάρτητα από τις υπηρεσίες του

front office και επεξεργάζεται τα δεδομένα που έλαβε από το front office σε παράλληλο χρόνο.⁷⁶

Είναι δύσκολο να υπάρχει ένα γενικό μοντέλο one-stop -shop για όλες τις κατηγορίες υπηρεσιών. Είναι χρήσιμο πρώτα από όλα όπως αναφέρθηκε να αξιολογηθούν οι ανάγκες των χρηστών -πολιτών – πελατών. Η λειτουργία τους ως συναλλακτικά κέντρα έγκειται ως μέρος της στρατηγικής διοικητικής Μεταρρύθμισης δηλαδή αποσκοπούν να διασπάσουν τα λεγόμενα «κυβερνητικά σιλό» και να παρέχουν πληροφορίες μέσω πολυκαναλικής επικοινωνίας, τηλεφώνου, διαδικτύου ή δια ζώσης παραλαβή του τελικού προϊόντος. Επιπλέον επικεντρώνονται κυρίως στο χρήστη – ωφελούμενο και τέλος ταξινομούνται ως «γεγονότα ζωής» και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η προσέγγιση της Κυβέρνησης με τους πολίτες και τις Επιχειρήσεις.⁷⁷

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ « Διεθνή Οργανισμό οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης » οι κατευθυντήριες Αρχές των ΥΜΣ είναι :

1. Συμμόρφωση μεταξύ της Κυβέρνησης και των Υπηρεσιών σε επίπεδο διοικητικό με στόχο τη βελτίωση και τη μείωση των λειτουργικών εξόδων του οργανισμού.
2. Η κεντρική διοίκηση και τα στελέχη της να μεριμνούν για την ορθή πρακτική βελτίωσης εξυπηρέτησης του πολίτη.
3. Θέσπιση ενιαίου θεσμικού πλαισίου για την αποτελεσματική λειτουργία των φορέων που αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του πολίτη – ωφελούμενου.
4. Διασφάλιση καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη μέσω της διαλειτουργικότητας μεταξύ των φορέων της διοίκησης
5. Αποσαφήνιση του ρόλου. Υλοποίηση των ΥΜΣ με βάση τις ανάγκες των χρηστών.

⁷⁶ Wimmer Maria A (2002), «A European perspective towards online one-stop government: the eGOV project» Electronic Commerce Research and Applications 1 (2002)92–103

⁷⁷ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, «OECDiLibrary», διαθέσιμο στο: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b0b0924e-en/index.html?itemId=/content/publication/b0b0924e-en&csp=8b1c0b4372e0acf52e4f0b9a687601df&itemIGO=oecd&itemContentType=book> ανακτήθηκε 20 Νοεμβρίου 2021

6. Άσκηση εκτελεστικής εξουσίας – Διακυβέρνηση μέσω μηχανισμών που υλοποιούνται μέσα από μια ενιαία ψηφιακή πύλη.

7. Δημόσια Διαβούλευση για να διαπιστωθεί ότι οι ΥΜΣ στα πλαίσια εξυπηρέτησης του πολίτη και μέσα από τη διαδικασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού κάνουν την εξυπηρέτηση του πολίτη ευκολότερη με εύχρηστα εργαλεία / προϊόντα , χωρίς να υπάρχει δυσανάλογο βάρος.

8. Προσβασιμότητα με επιτυχή αποτελέσματα στην Επικοινωνία και στην εύκολη χρήση της Τεχνολογίας. Είτε οι χρήστες ή οι διαχειριστές έχουν πρόσβαση μέσω πολλών καναλιών διαδικτυακών ή ψηφιακών.

9. Ανθρώπινο Δυναμικό, ο σημαντικότερος παράγοντας στην ενιαία εξυπηρέτηση. Η εξοικείωση με τη ΤΠΕ και η παρακολούθηση επιμορφωτικών εκπαιδευτικών σεμιναρίων αποσκοπούν στη περαιτέρω ανάπτυξη δεξιοτήτων και επαγγελματισμού.

10. «Αξιολόγηση και παρακολούθηση των υπηρεσιών» Η διοίκηση ασκείται με νούμερα για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει αποτελεσματικότητα και ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων ακόμη και στη δειάρκεια των χρόνων

Συνοψίζοντας οι ΥΜΣ αποτελούν :

- Το μέσο για τη παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών
- Έναν βέλτιστο τρόπο μείωσης του κόστους των συναλλαγών
- Το λόγο για την βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας
- Μείωση διοικητικού φόρτου εργασίας με τη εξάλειψη συμπλήρωσης αιτημάτων και προσκομίσεως επιπλέον δικαιολογητικών.

2.11.3 Θεσμικό Πλαίσιο

Με την Κ.Υ.Α. Κ1-802/23-03-2011 «Καθορισμός διαδικασιών, προϋποθέσεων, τεχνικών λεπτομερειών και λοιπών θεμάτων σχετικά με την λειτουργία των υπηρεσιών μιας στάσης για τη σύσταση Εταιρειών» ,ρυθμίζεται η λειτουργία των ΓΕ.ΜΗ και των υπηρεσιών μίας στάσης. Ως Υπηρεσία Μίας Στάσης για τη σύσταση Προσωπικών Εταιρειών, ορίζονται οι Υπηρεσίες :

1. Οι υπηρεσίες (Γενικού Εμπορικού Μητρώου) Γ.Ε.ΜΗ που λειτουργούν στα Επιμελητήρια
2. Οι συμβολαιογράφοι

3. Τα Πιστοποιημένα σύμφωνα με το στοιχ. Δ΄ της παραγράφου 2 του άρθρου 4 του ν. 3853/2010 (90 Α), Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το άρθρο 7 του ίδιου Νόμου, Ασφαλιστική Ενημερότητα – Εγγραφή στον ΟΑΕΕ όπου η Υπηρεσία Μίας Στάσης κάνει έλεγχο ως προς το αν είναι ενήμερος ασφαλιστικά ως εξής :

1. Διαβιβάζει ηλεκτρονικά μέσω του ηλεκτρονικού μητρώου του ΟΑΕΕ (εάν είναι εφικτό) ή
2. Διαβιβάζει με τηλεομοιοτυπία Υπεύθυνη Δήλωση –Αίτηση με τα στοιχεία των ιδρυτών, προς το κατά τόπο αρμόδιο, με βάση την δηλωθείσα έδρα της υπό σύσταση εταιρείας, Περιφερειακό Τμήμα του Οργανισμού Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ) και ζητά να διερευνηθεί εάν οι ιδρυτές είναι ήδη ασφαλισμένοι και ασφαλιστικά ενήμεροι. Διαφορετικά αιτείται την εγγραφή τους, αν απαιτείται, και την έκδοση Αριθμού Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (ΑΜΚΑ), εφόσον δεν διαθέτουν.⁷⁸

Ως «Υπηρεσία Μίας Στάσης ορίζεται το ένα και μοναδικό σημείο στο οποίο μπορεί να απευθυνθεί ο ενδιαφερόμενος προκειμένου να πραγματοποιήσει πρωτότυπη σύσταση εταιρείας οποιασδήποτε νομικής μορφής».

Όσον αφορά στις υποχρεώσεις των ΥΜΣ συνίσταται στον απαραίτητο έλεγχο τήρησης της « Νομιμότητας » και τη πληρότητα των εγγράφων και δικαιολογητικών που απαιτούνται. Δεν απαιτούνται επιπλέον δικαιολογητικά ή όποια απαίτηση των ΥΜΣ «εφεξής Ηλεκτρονική Υπηρεσία Μίας Στάσης e-ΥΜΣ » για την ολοκλήρωση της σύστασης. Διαδικτυακά η πρόσβαση γίνεται από τα Πληροφοριακά Συστήματα όπου οι υπάλληλοι διασυνδέονται σε μια κεντρική βάση δεδομένων με κωδικούς ως εξουσιοδοτημένοι χρήστες :

- Γενικό Εμπορικό Μητρώο <https://services.businessportal.gr> όπου γίνεται η υποβολή αιτήματος στο σύστημα ηλεκτρονικά στο ΓΕΜΗ. & στο www.bussinessportal.gr όπου γίνεται η δημοσίευση κάθε πληροφορίας για τη σύσταση εταιρειών σε όποια νομική μορφή (ΟΕ,ΕΕ,ΙΚΕ,ΑΕ,ΕΠΕ)
- Ηλεκτρονική Υπηρεσία Μίας Στάσης για τη σύσταση της εταιρείας E-ΥΜΣ <https://eyms.businessportal.gr/auth>

⁷⁸ Κ.Υ.Α. Αριθμ. Κ1-802/23.3.2011 Καθορισμός διαδικασιών, προϋποθέσεων, τεχνικών λεπτομερειών και λοιπών θεμάτων σχετικά με την λειτουργία των υπηρεσιών μιας στάσης για τη σύσταση Εταιρειών διαθέσιμο στο :<https://www.taxheaven.gr/circulars/12072/k-y-a-ariom-k1-802-23-3-2011> ανακτήθηκε 9 Απριλίου 2022

- Κ.Ε.Π www.kep.gov.gr Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης
- TAXIS <https://www.gsis.gr>
- e-ΕΦΚΑ www.efka.gov.gr

Σε περίπτωση δυσκολίας πρόσβασης οι ΥΜΣ αντλούν τα απαραίτητα έντυπα δηλώσεων και τα αποστέλλουν στις αρμόδιες υπηρεσίες αντίστοιχα.⁷⁹

Η περαιτέρω απλοποίηση των διαδικασιών επήλθε με την ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2019/1151 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της ΕΕ για « χρήση ψηφιακών εργαλείων και διαδικασιών στο τομέα του Εταιρικού Δικαίου». Με την εν λόγω Οδηγία ολοκληρώνεται η διασύνδεση στα εμπορικά μητρώα και στα μητρώα των Κρατών Μελών της ΕΕ και η διακοπή της αυτοπρόσωπης παρουσίας του νέου επιχειρηματία στον εκάστοτε φορέα στον οποίο ανατίθονταν η διαδικασία ώστε να καταρτιστεί η ιδρυτική πράξη της εταιρείας.

Πρόσφατα με τη δημοσίευση του Ν.4919/2022 προβλέπεται η πλήρως ηλεκτρονικοποίηση σε όλες τις διαδικασίες και διασύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων του Γ.Ε.ΜΗ και τις ΥΜΣ με τα υπόλοιπα μητρώα του δημοσίου. Επιπλέον ολοκληρώνεται η διασύνδεση Με το πληροφοριακό σύστημα με τα μητρώα των επιχειρήσεων των ΚΜ της ΕΕ (Σ.ΔΙ.ΜΗ.Ε – BRIS) ⁸⁰

Η ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα εξασφαλίζεται από τη πλήρη πρόσβαση στις πληροφορίες οι οποίες αφορούν στις εταιρείες ώστε να συσταθεί ή να ιδρυθεί υποκατάστημα αυτής. Η επιδίωξη των στόχων όπως η οικονομική ανάπτυξη, καταπολέμηση ανεργίας, προώθηση επενδύσεων και από την άλλη η εξάλειψη των καταχρήσεων και η καταπολέμηση της απάτης συνεισφέρουν στην ευημερία της κοινωνίας. Τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα επιτεύξιμα και ολοκληρωμένα καθώς δεν διατίθενται διαδικτυακά εργαλεία σε κάθε κράτος μέλος της ΕΕ, ώστε να διαχειρίζονται θέματα των εταιρειών με δημόσιες Αρχές. Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες μερικές φορές δεν καθίστανται δυνατές και πραγματοποιούνται με αυτοπρόσωπη

⁷⁹ ΚΥΑ 6357713-06-18 για ΥΜΣ με θέμα «Καθορισμός διαδικασιών, Προϋποθέσεων, Τεχνικών Λεπτομερειών και λοιπών θεμάτων σχετικά με τη λειτουργία των υπηρεσιών μιας στάσης για τη σύσταση εταιριών» διαθέσιμο στο <http://gemi.ebeh.gr/yms-ypiresia-mias-stasis#test1> (ΦΕΚ 2380 Β) ,διαθεσιμο και https://www.aade.gr/sites/default/files/2018-08/ET-63577-13-6-2018_F487892758.pdf ανακτήθηκαν 9 Απριλίου 2022

⁸⁰ ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4919/2022 ΦΕΚ 71/Α/7-4-2022.διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/kat-emporeio/nomos-4919-2022-phek-71a-7-4-2022.html> ανακτήθηκε 9 Απριλίου 2022

παρουσία. Επιπλέον η προσβασιμότητα σε δεδομένα και πληροφορίες είναι περιορισμένη και διαφέρει σε κάθε κράτος μέλος.⁸¹

2.11.4 Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας

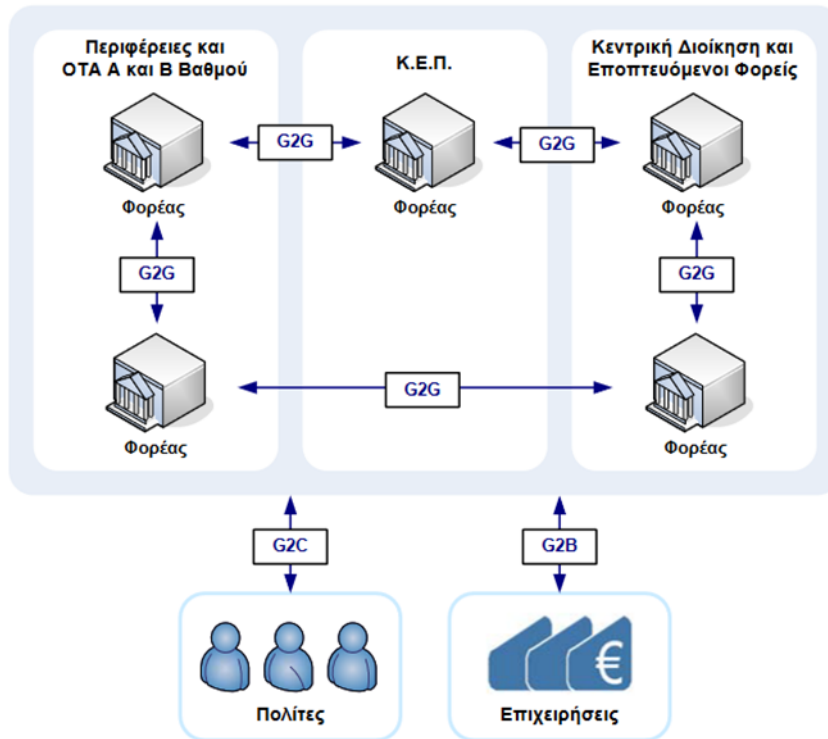
Για την επίτευξη μιας λειτουργικής Δημόσιας Υπηρεσίας με διαθέσιμα δεδομένα και πληροφορίες από διαφορετικούς φορείς και οργανισμούς της Δημόσιας Διοίκησης είναι υποχρεωτικό να ολοκληρωθεί η «Δια λειτουργικότητα όλων των εμπλεκόμενων Πληροφοριακών Συστημάτων»

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση χρησιμοποιεί τελικά την δημόσια πληροφορία καλύτερα και αποδοτικότερα. Ανάλογα με το ποια υπηρεσία παρέχει και που απευθύνεται ξεχωρίζουν οι παρακάτω κατηγορίες :

- Government to Government. Θεωρείται η «ραχοκοκαλιά» της Η.Δ. Αυτό γιατί το κράτος δεδομένου ότι παρέχει ένα σύνολο υπηρεσιών στους πολίτες αλλά και στις επιχειρήσεις, είναι ανάγκη να υπάρξει το κατάλληλο περιβάλλον για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Και αυτό γιατί υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ δημοσίων οργανισμών Π.χ. ο έλεγχος της εγκυρότητας φορολογικής δήλωσης φυσικού προσώπου από φορέα Δημοσίου. Ο χρήστης εδώ είναι κάποιος φορέας ή οργανισμός του δημοσίου τομέα.
- Government to Citizen. Εδώ έχουμε τον πρωτεύοντα λόγο ύπαρξης της Η.Δ. όπου είναι η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Π.χ η παραλαβή πιστοποιητικού γεννήσεως από φυσικό πρόσωπο. Ο χρήστης των υπηρεσιών αυτών είναι ο πολίτης.
- Government to Business . Εδώ έχουμε παροχή διαφόρων υπηρεσιών από το κράτος στις επιχειρήσεις. Π.χ. παραλαβή του Φ.Π.Α από μια επιχείρηση ή παραλαβή δικαιολογητικών για αδειοδότηση. Οι τελικοί αποδέκτες και χρήστες είναι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις.

⁸¹ Οδηγία (ΕΕ) 2019/1151 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 20ής Ιουνίου 2019, για την τροποποίηση της οδηγίας (ΕΕ) 2017/1132 όσον αφορά τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και διαδικασιών στον τομέα του εταιρικού δικαίου διαθέσιμο στο : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1151> ανακτήθηκε 15 Απριλίου 2022

- Government to Employees με παροχή υπηρεσιών για τον υπάλληλο της υπηρεσίας Π.χ στοιχεία που χρειάζεται ο υπάλληλος από την υπηρεσία για τον ίδιο.



Εικόνα 6: Σημεία Διαλειτουργικότητας Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης⁸²

Η συνεργασία και ο εναρμονισμός όλων των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης κρίνονται επιτακτικοί ώστε να δια λειτουργούν μεταξύ τους και να πραγματοποιείται ανταλλαγή δεδομένων και πληροφοριών⁸³

⁸²ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε «Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας», Έκδοση 2.00 Μάιος 2008 , διαθέσιμο στο : <http://www.e-gif.gov.gr/portal/pls/portal/docs/211041.PDF> ανακτήθηκε 20 Απριλίου 2022

⁸³ ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε. «Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας», Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών Συναλλαγών Έκδοση 2.00 Μάιος 2008, σελ.26-27

2.11.5 Η περίπτωση των Επιμελητηρίων ως υπηρεσιών Μιας Στάσης

Η ΥΜΣ είναι ένα δίκτυο ηλεκτρονικής συνεργασίας και λειτουργεί στη πλατφόρμα του Γ.Ε.ΜΗ. Στόχος του είναι να επιταχυνθούν και απλοποιηθούν οι διαδικασίες σύστασης των εταιρειών ανά τη χώρα. Τα οφέλη της ΥΜΣ που έχουν εμφανώς προκύπτει είναι :

- Εξάλειψη εμποδίων και δυσχερειών όσον αφορά στην έναρξη δραστηριότητας μιας επιχείρησης.
- Μείωση της επιβάρυνσης του κόστους της επιχείρησης.
- Αποφυγή σπατάλης χρόνου και χρήματος για το νέο επιχειρηματία
- Αποτελεσματική αντιμετώπιση φαινομένων διαφθοράς που προκύπτουν από τις πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες του κρατικού μηχανισμού .

Μέσω των ΥΜΣ των Επιμελητηρίων είναι πλέον εφικτή η σύσταση εταιρείας σε οποιαδήποτε νομική μορφή (ΑΕ,ΕΠΕ,ΙΚΕ,ΟΕ,ΕΕ) και όπως προβλέπεται από το Ν4441/2016. Η διαδικασία διεκπεραιώνεται ηλεκτρονικά χωρίς φυσική παρουσία σε κάποια υπηρεσία. Ο επιχειρηματίας λαμβάνει τον αριθμό Γ.Ε.ΜΗ και ΑΦΜ. Η εγγραφή πραγματοποιείται στο Επιμελητήριο αυτόματα και άμεσα γίνεται η ενημέρωση του ΕΦΚΑ. Τα αντίγραφα σύστασης της εταιρείας αποστέλλονται στον επιχειρηματία σε ψηφιακή μορφή υπογεγραμμένα και γίνεται η ανακοίνωση σύστασης της εταιρείας. Μέσα από την ηλεκτρονική υπηρεσία η όλη διαδικασία για να ιδρυθεί μια επιχείρηση διαρκεί δεκατρία (13) λεπτά και η χρήση της πλατφόρμας είναι ιδιαίτερη εύχρηστη⁸⁴.

⁸⁴ Taxheaven e-ΥΜΣ: «Συχνές ερωτήσεις για την ηλεκτρονική σύσταση επιχειρήσεων», διαθέσιμο στο <https://www.taxheaven.gr/news/41521/e-yms-syxnes-erwthseis-gia-thn-hlektronikh-systash-epixeirhsewn> ανακτήθηκε 20 Απριλίου 2022



Εικόνα 7: «Η σύσταση της Εταιρείας πραγματοποιείται αποκλειστικά και μόνο μέσω της Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας μιας Στάσης (e-ΥΜΣ)»

Οι ωφελούμενοι πελάτες είναι οι επιχειρηματίες οι οποίοι δεν συναλλάσσονται πια, ενώ οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες, Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και ΓΕΜΗ ενημερώνονται αυτόματα.

⁸⁵ Οδηγός του Πολίτη, Έναρξη λειτουργίας e-ΥΜΣ για σύσταση ΟΕ και ΕΕ διαθέσιμο στο <http://www.odigostoupoliti.eu/enarxi-leitourgias-e-yms-gia-systasi-oe-kai-ee/> ανακτήθηκε στις 20 Απριλίου 2022

2.11.6 Η περίπτωση των Κ.Ε.Π ως υπηρεσιών Μίας Στάσης

Όπως αναφέρθηκε και στο εισαγωγικό κεφάλαιο, η μεταπτυχιακή αυτή εργασία ασχολείται διεξοδικά με τις Υπηρεσίες Μίας Στάσης (ΥΜΣ), τις οποίες κατά κανόνα προσφέρουν και τα ΚΕΠ, αλλά και άλλοι φορείς με τους οποίους συνδέονται τα ΚΕΠ. Όπως επίσης αναφέρθηκε νωρίτερα, πρωταρχικός στόχος των ΥΜΣ ήταν να δώσουν τη δυνατότητα στους νέους επιχειρηματίες να πραγματοποιήσουν όλες τις διαδικασίες δήλωσης και έγκρισης έναρξης νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας, εξυπηρετούμενοι από ένα μόνο σημείο. Στην πορεία, οι εν λόγω υπηρεσίες εξελίχθηκαν, προσφέροντας αντίστοιχες δυνατότητες εξυπηρέτησης του κοινού και για άλλους λόγους. Σε γενικές γραμμές, κυρίαρχος στόχος των ΥΜΣ, οι οποίες συχνά αναφέρονται και ως «παράθυρο υπηρεσιών», είναι να δώσουν τη δυνατότητα στους πολίτες να διεκπεραιώνουν τις συναλλαγές τους από ένα μόνο σημείο (κατά βάση τα ΚΕΠ), χωρίς να χρειάζεται να επισκέπτονται διάφορες δημόσιες υπηρεσίες σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα.

Οι υπηρεσίες αυτές μπορεί να προσφέρονται δια ζώσης μέσω των ΚΕΠ, είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω κάποιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας . Είναι χαρακτηριστικό ότι μέσω των 1.081 ΚΕΠ και των 2.500 υπαλλήλων τους ανά την επικράτεια, σήμερα προσφέρονται πάνω από 1.100 ΥΜΣ. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα ΚΕΠ, μέσω της διασύνδεσής τους με διάφορους φορείς δημόσιας διοίκησης μέσω του πληροφορικού συστήματος ΕΡΜΗΣ, προσφέρει τις ΥΜΣ τόσο ηλεκτρονικά, όσο και με τη φυσική παρουσία των πολιτών στα εκάστοτε ΚΕΠ, ώστε να προσφέρονται οι υπηρεσίες και σε όσους πολίτες δεν είναι εξοικειωμένοι με τις απαιτούμενες πληροφορικές τεχνολογίες ή για οποιονδήποτε λόγο δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο .

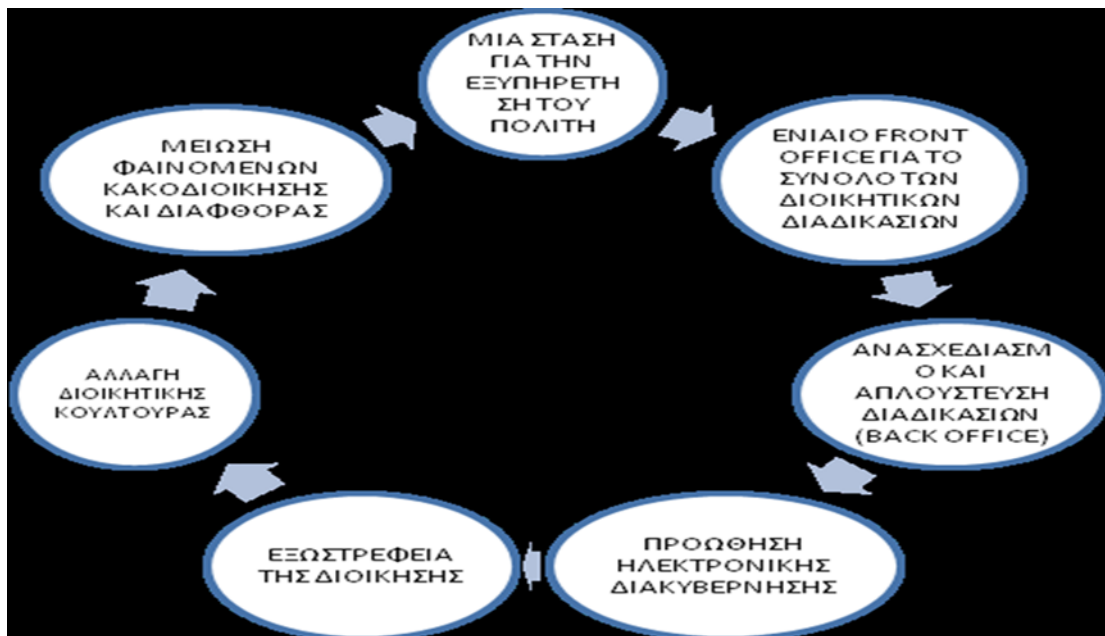
Σε κάθε περίπτωση, όπως προκύπτει από τα παραπάνω, βασική προϋπόθεση της εύρυθμης λειτουργίας των ΥΜΣ είναι η σωστή και συντονισμένη συνεργασία και σύνδεση όλων των δημοσίων υπηρεσιών, ώστε τα ΚΕΠ να έχουν τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις πλατφόρμες όλων των δημοσίων υπηρεσιών και τελικά να μπορούν να εξυπηρετούν γρήγορα και αποτελεσματικά τους πολίτες⁸⁶.

⁸⁶ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Υπηρεσίες Μίας Στάσης, διαθέσιμο στο <https://www.secdigital.gov.gr/projects/ypiresies-mias-stasis-kep/>, ανακτήθηκε στις 20 Νοεμβρίου, 2021

Η σημαντική συμβολή τους στην μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης έχει να κάνει με τα άριστα αποτελέσματα στην εξυπηρέτηση του πολίτη. Από το 2019 έχουν ξεκινήσει να παρέχουν υπηρεσίες μιας στάσης (one stop shop) ολοκληρώνοντας τις συναλλαγές του πολίτη ή του επιχειρηματία με το Δημόσιο χωρίς ταλαιπωρία. Μέσα από τους στόχους της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας και την σύντμηση των προθεσμιών ολοκληρώνεται και η εξυπηρέτηση του με άμεσο τρόπο. Τα Κ.Ε.Π θεσμοθετήθηκαν το Μάιο του 2002 με την Δημοσίευση του Ν.3013 άρθρο 31 «Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών». Σκοπός και κύρια αποστολή τους θα λέγαμε ότι είναι η ενημέρωση των πολιτών για όλα τα θέματα της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η εξυπηρέτηση τους, με την διεκπεραίωση των αιτημάτων τους προς όλους τους φορείς του δημοσίου ⁸⁷. Οι στόχοι που επιδιώκονται από την λειτουργία των ΚΕΠ, δεν ευνοούν μόνο την εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά και την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας και έχουν ως αποτέλεσμα:

1. Άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη
2. Απλούστευση των διαδικασιών με σκοπό την αυτοματοποίηση τους και την μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών.
3. Μείωση της γραφειοκρατίας.
4. Θεμελίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
5. Μείωση των απαιτούμενων χρόνων με σκοπό την άμεση ολοκλήρωση συναλλαγών με τις αρμόδιες υπηρεσίες του δημοσίου.
6. Αποσυμφόρηση των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς όλοι οι αρμόδιοι φορείς του δημοσίου διεκπεραιώνουν τα αιτήματα των πολιτών μέσω των ΚΕΠ.

⁸⁷ Ν.3013/2002(ΦΕΚ-102/Α/1-5-2002), άρθρο 31, «Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών» [on line] διαθέσιμο από : <https://www.e-nomothesia.gr/kat-politike-prostasia-psea-pallaike-amyna/n-3013-2002.html>



Εικόνα 8: «Οι στόχοι των ΚΕΠ, όπως αποτυπώνονται στη συζήτηση της Ολομέλειας της Βουλής κατά την ψήφιση της ιδρυτικής διάταξης»

Πηγή : Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Η γεωγραφική τους παρουσία σε όλη την ελληνική επικράτεια δίνει κίνητρα για αυξητικούς δείκτες παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Σήμερα αποτελούν υπηρεσία παροχής on-line διοικητικών υπηρεσιών και όχι μόνο. Η διεύρυνση χρήσης των ΤΠΕ και η ενδυνάμωση της κοινωνίας με ψηφιακά εργαλεία αποτέλεσαν παράγοντα έμμεσης προστιθέμενης αξίας για πολίτες και επιχειρήσεις. Τα ΚΕΠ αποτελούν ΥΜΣ και παρέχει υπηρεσίες σε ειδικές κατηγορίες ομάδων όπως ηλικιωμένοι, άτομα με αναπηρία, επιχειρηματίες. Αποτελούν οργανικές μονάδες των Δήμων. Την εποπτεία της επιχειρησιακής τους λειτουργίας την έχει η Διεύθυνση Υπηρεσιών Μιας Στάσης της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών (<https://www.secdigital.gov.gr>) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης(www.mindigital.gr) . Το τεχνικό σχεδιασμό και λειτουργία των πληροφοριακών τους συστημάτων τα έχει η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων ΓΓΠΣ (www.gsis.gr)

2.11.7 Εναλλακτικά Κανάλια εξυπηρέτησης μιας στάσης από τα ΚΕΠ

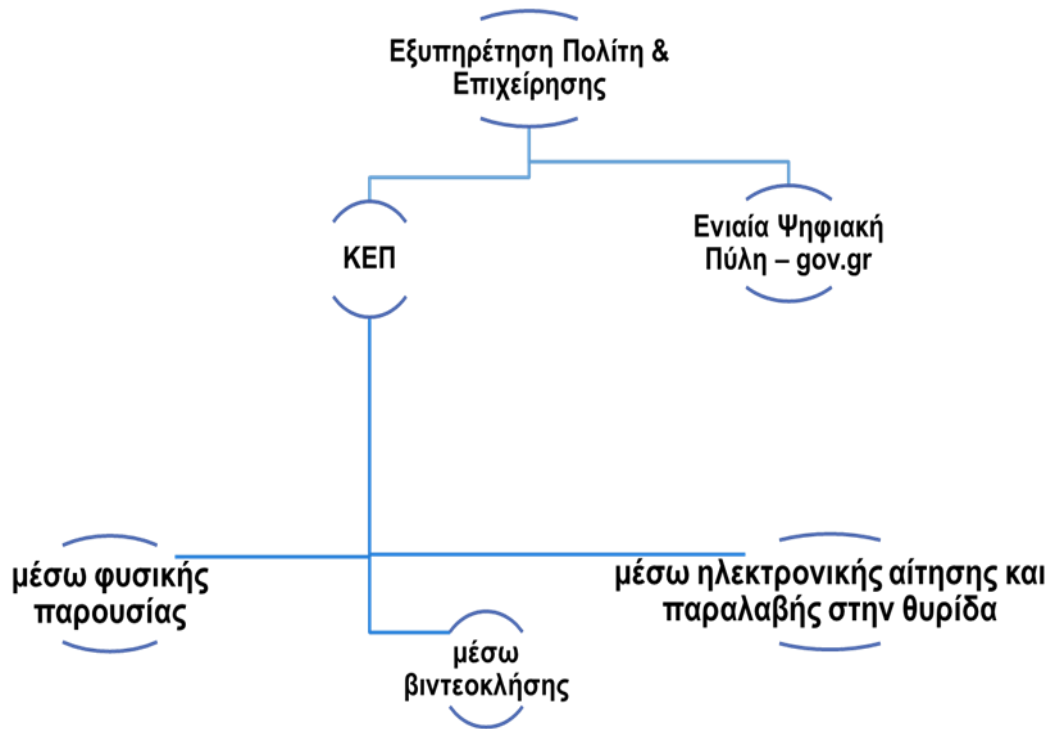
Οι διαδικασίες διεκπεραιώνονται από τα ΚΕΠ με ηλεκτρονική αίτηση και πλήρως ψηφιακά μέσω της Ψηφιακής Πύλης gov.gr, άρθρο 52 του νόμου ν.4635/2019 όπου ορίζεται ως το κεντρικό σημείο παροχής ηλεκτρονικών ψηφιακών υπηρεσιών που παρέχονται ύστερα από υποχρεωτική συγκέντρωσή τους από όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης.⁸⁸

Υπάρχουν τρεις τρόποι εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρηματιών από τα ΚΕΠ :

- 1) Μέσω φυσικής παρουσίας γίνεται η υποβολή ηλεκτρονικού αιτήματος που δε χορηγείται on line αλλά διεκπεραιώνεται μέσω πρόσβασης στην Ενιαία Ψηφιακή Πύλη, από τα στελέχη των ΚΕΠ. Κάθε ΚΕΠ διαθέτει τη δική του θυρίδα η οποία συνδέεται με το υπάρχων σύστημα του Back Office των ΚΕΠ.
- 2) Μέσω της απευθείας πρόσβασης τους στο εξωτερικό σύνδεσμο : <https://thyrides-kep.services.gov.gr> . Ύστερα από την αυθεντικοποίηση του ο χρήστης αιτείται την έκδοση online πιστοποιητικών από τον αρμόδιο φορέα, και η όλη διαδικασία επεξεργασίας και προώθησης πραγματοποιείται από το διαχειριστή του ΚΕΠ μέσω του πληροφοριακού σύστημα ΕΡΜΗΣ. Τα πιστοποιητικά που εκδίδονται παραπάνω φέρουν μοναδικό αριθμό QR code και προηγμένης ηλεκτρονικής σφραγίδας του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης⁸⁹.
- 3) Μέσω της νέας πλατφόρμας διαδικτυακής ενημέρωσης και εξυπηρέτησης myKEPlive για την διεκπεραίωση αιτημάτων μέσω τηλεδιάσκεψης ή βιντεοκλήσης από υπαλλήλους των ΚΕΠ. Η δημιουργία της συγκεκριμένης πλατφόρμας προέκυψε ύστερα από έντονη ανάγκη που δημιουργήθηκε εν μέσω πανδημίας για εύκολη εξυπηρέτηση και διαφάνεια.

⁸⁸ Νόμος 4635/2019 Άρθρο 52 - 30/10/2019 Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης

⁸⁹ Διαδικτυακή Πύλη GOV.GR (2021) « Οδηγός χρήσης Θυρίδας ΚΕΠ » διαθέσιμο στο : https://thyrides-kep.services.gov.gr/Manual_thyrides_kep_v6.1_13_04_2021.pdf ανακτήθηκε 20-04-2022



Εικόνα 9 : «Κανάλια παροχής υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις»

Πηγή : Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

2.11.8 Θεματικές ενότητες για τις θυρίδες ΚΕΠ

Υπάρχει η δυνατότητα επιλογής εννέα on line διαδικασιών : 4 αρμοδιότητας δημοτολογίων :

- Πιστοποιητικό Γεννήσεως επικαιροποιημένο
- Πιστοποιητικό Οικογενειακής κατάστασης επικαιροποιημένο
- Πιστοποιητικό Ιθαγένειας
- Πιστοποιητικό Εγγύτερων Συγγενών

Επίσης 4 αρμοδιότητες Ληξιαρχείων :

- Ληξιαρχική πράξη γέννησης από τον 08/2013
- Ληξιαρχική πράξη γάμου από τον 08/2013
- Ληξιαρχική πράξη Συμφώνου Συμβίωσης από τον 08/2013
- Ληξιαρχική Πράξη Θανάτου από τον 08/2013

Κάθε φορέας του δημόσιου τομέα υποχρεούται να συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ώστε η παροχή των

ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών του να διενεργείται αποκλειστικά μέσα από την ΕΨΠ. Τα πιστοποιητικά δημοτολογίων και ληξιαρχείων , δίνονται με βάση το Μητρώο Πολιτών του Υπουργείου Εσωτερικών και αποτελεί καινοτομία ως αποτέλεσμα της διαλειτουργικότητας.

Επιπλέον λόγω της πανδημίας η κατηγορία covid-19 για έκδοση βεβαιώσεων εμβολιασμού και βεβαιώσεων διαγνωστικού ελέγχου.⁹⁰

2.11.9 Θεματικές ενότητες για το MyKEPlive

Το MyKEPlive περιλαμβάνει διοικητικές διαδικασίες και ενημέρωση στα παρακάτω θεματικά πεδία :

- Διοικητική πληροφόρηση και ενημέρωση δικαιολογητικών σχετικά με συγκεκριμένες διαδικασίες
- Υποβολή Αίτησης για έκδοση πιστοποιητικών και βεβαιώσεων από (53) διαφορετικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις συνολικά δώδεκα (12) και επιπλέον ενημέρωση για τις προϋποθέσεις (235) διαδικασιών αδειοδότησης για την έναρξη επαγγελματικής δραστηριότητας
- Εξυπηρέτηση πολιτών με Αναπηρία και δυνατότητα αιτήματος παρουσίας διερμηνέα της ελληνικής νοηματικής γλώσσας κατά τη διάρκεια της τηλεδιάσκεψης.
- Εξυπηρέτηση από το Δήμο σας και αφορά « Δημοτικές Υπηρεσίες» του εκάστοτε Δήμου⁹¹

⁹⁰ Διαδικτυακή Πύλη GOV.GR (2021) «Οδηγός χρήσης Θυρίδας ΚΕΠ» διαθέσιμο στο : https://thyrides-kep.services.gov.gr/Manual_thyrides_kep_v6.1_13_04_2021.pdf ανακτήθηκε: 20-04-2022

⁹¹ Διαδικτυακή Πύλη GOV.GR (2021) «Εγχειρίδιο Χρήσης MyKEPlive» διαθέσιμο στο : <https://www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathemerinoteta/ex-apostaseos-exuperetese-politon/exuperetese-me-telediaskepse-apo-kentro-exuperetes-politon-kep> ανακτήθηκε στις 20-04-2022

2.12 Σύνοψη κεφαλαίου

Συνοψίζοντας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει την ψηφιοποίηση των διαδικασιών του δημοσίου τομέα και των υπηρεσιών που το κράτος παρέχει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, ώστε οι τελευταίοι να έχουν τη δυνατότητα να εξυπηρετούν τα αιτήματά τους και από απόσταση, μέσω του διαδικτύου, χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία τους σε κάποια δημόσια υπηρεσία. Απώτερος και στρατηγικός στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, σε συνδυασμό πάντα με την πιο αποδοτική λειτουργία και τελικά τη μείωση του κόστους του δημοσίου τομέα. Η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης, βέβαια, δεν είναι εύκολη υπόθεση, τόσο γενικότερα, όσο και στην ειδικότερη περίπτωση της Ελλάδας.

Παρά το γεγονός ότι οι προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση έχουν ξεκινήσει και μάλιστα σε επίπεδο νομοθέτησης ήδη από το 1997, εντούτοις ήταν μεμονωμένες και ανοργάνωτες, χωρίς κάποια ολιστική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή της ολιστικής ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης αποτελεί τελικά και τον μείζονα στρατηγικό στόχο της ψηφιοποίησης του κράτους. Σε επίπεδο τώρα προκλήσεων, πέραν των αντιδράσεων των φορέων και εκπροσώπων του κραταιού γραφειοκρατικού δημοσίου τομέα, το κράτος πρέπει να διαχειριστεί και το γεγονός ότι υπάρχουν πολλές ακόμη κοινωνικές, επαγγελματικές και ηλικιακές ομάδες που είτε δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο, είτε έχουν συνηθίσει σε γραφειοκρατικές πρακτικές που δύσκολα επιθυμούν να αποχωριστούν.

Ταυτόχρονα, βέβαια, η πλήρης ψηφιοποίηση του κράτους και του δημοσίου τομέα στο σύνολό του αποτελεί πρόκληση, λόγω του τεράστιου όγκου των διαδικασιών που πρέπει να ψηφιοποιηθούν και του χρόνου που χρειάζεται κάτι τέτοιο. Η σημαντική εξέλιξη της ανάπτυξης του λεγόμενου «Νέου Μάνατζμεντ» στη δημόσια διοίκηση χρωστά πολλά στην ύπαρξη και ανάπτυξη των Κ.Ε.Π., μέσω των οποίων οι πολίτες και οι επιχειρήσεις μπορούν να διεκπεραιώσουν πληθώρα συναλλαγών. Ως μελέτη περίπτωσης για τη μεταπτυχιακή αυτή εργασία έχει επιλεγεί η περίπτωση των υπηρεσιών μίας στάσης «ΥΜΣ- One-Stop-Shop», οι οποίες δίνουν κατά βάση τη δυνατότητα σε νέους επιχειρηματίες να πραγματοποιήσουν όλες τις διαδικασίες έναρξης νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας από ένα σημείο, ενώ



ταυτόχρονα δίνεται και η δυνατότητα στους πολίτες μέσω εκσυγχρονισμένης ψηφιακής πλατφόρμας, αλλά και μέσω των ίδιων των Κ.Ε.Π. να πραγματοποιούν πληθώρα αιτήσεων και συναλλαγών από ένα σημείο. Μέσα στα παραπάνω πλαίσια, το επόμενο κεφάλαιο παραθέτει το σκοπό και τους στόχους μεταπτυχιακής εργασίας, αλλά και τα κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα που χρίζουν απάντησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Σκοπός της εργασίας

Όπως, λοιπόν, προκύπτει από την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στις προηγούμενες ενότητες, η ψηφιακή διακυβέρνηση στο δημόσιο τομέα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει πολλαπλά οφέλη σε επίπεδο δημόσια διοίκησης. Ταυτόχρονα, έχει τη δυνατότητα να προσφέρει και σημαντικά οφέλη στους πολίτες, επιχειρηματίες με σημαντικότερο όλων την καλύτερη εξυπηρέτησή τους. Από την άλλη πλευρά, βέβαια, φαίνεται πως η πολυπλοκότητα των πληροφορικών συστημάτων, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι δεν είναι όλες οι επαγγελματικές, κοινωνικές και ηλικιακές ομάδες εξοικειωμένες με τις νέες τεχνολογίες, δημιουργούν ερωτηματικά αναφορικά με το κατά πόσο τελικά η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης έχει επιφέρει τις προβλεπόμενες και προσδοκώμενες βελτιώσεις. Στα πλαίσια διερεύνησης του ερευνητικού αυτού κενού, λαμβάνοντας και ως μελέτη περίπτωσης τις Υπηρεσίες Μίας Στάσης (ΥΜΣ), η μεταπτυχιακή αυτή εργασία έχει ως στόχο να αναλύσει και να διερευνήσει την αποτελεσματικότητα και του ψηφιακού μετασχηματισμού της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, η μεταπτυχιακή αυτή εργασία έχει ως στόχο να απαντήσει τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Συντέλεσε ουσιαστικά η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, στην Ελλάδα;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης;
- Είναι σήμερα περισσότερο ικανοποιημένοι οι πολίτες και αντίστοιχα οι υπάλληλοι από το Ψηφιακό Μετασχηματισμό; Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ πολιτών και διοίκησης;
- Υπάρχει ποιοτική αναβάθμιση στη Δημόσια Διοίκηση ή χειροτέρευσε τη γραφειοκρατία;
- Είναι έτοιμες όλες οι ηλικιακές, κοινωνικές, επαγγελματικές ομάδες να ανταποκριθούν στις καινοτόμες τεχνολογίες;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία έρευνας

4.1. Τύπος της έρευνας

Ο Πίνακας 2 συνοψίζει τα βασικά είδη έρευνας στο πλαίσιο των διοικητικών και οικονομικών επιστημών. Όπως φαίνεται παρακάτω, διακρίνονται έξι βασικά είδη έρευνας, τα οποία είναι : η πειραματική έρευνα, η περιγραφική έρευνα, η ιστορική έρευνα, η έρευνα δράσης, η μελέτη περίπτωσης, η εθνογραφική έρευνα και η αιτιολογική.

Πίνακας 2: Είδη Έρευνας

ΕΙΔΟΣ	ΣΚΟΠΟΣ
1. Πειραματική (Experimental research)	Ο σκοπός της είναι η εύρεση αιτιωδών σχέσεων μεταξύ φαινομένων. Σε αυτό τον τύπο έρευνας δίνεται μεγάλη σημασία στον έλεγχο.
2. Περιγραφική (Descriptive Research)	Σκοπός της είναι ο προσδιορισμός και η εκτίμηση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης. Οι ερευνητές προσπαθούν να περιγράψουν με ακρίβεια συγκεκριμένες καταστάσεις.
3. Ιστορική (Historical Research)	Ορίζεται ως η συστηματική διαδικασία διερεύνησης καταστάσεων του παρελθόντος.
4. Έρευνα δράσης (Action Research)	Είναι η εξεύρεση λύσεων πάνω σε πρακτικά, κοινωνικά και εκπαιδευτικά προβλήματα.
5. Μελέτη Περίπτωσης (Case study Research)	Η βαθιά εξερεύνηση και η συστηματική ανάλυση μιας συγκεκριμένης περίπτωσης.
6. Εθνογραφική έρευνα (Ethnographic Research)	Η εξέταση των σχέσεων και των κοινωνικών δομών μιας συγκεκριμένης μονάδας.
7. Αιτιολογική έρευνα (Casual Research)	Καθορίζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών.

Πηγές: ^{92,93}

⁹² Malhotra, N., Birks, D. (2006). Marketing research: An applied Approach 3rd European edition. Harlow: Pearson Education

⁹³ Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007), Marketing research: text and cases, New York: Haworth publications.

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση του case study όπου ορίζεται ως η βαθιά εξερεύνηση και η συστηματική ανάλυση μιας συγκεκριμένης περίπτωσης⁹⁴. Η περίπτωση πάνω στην οποία βασίστηκε η ανάλυση ήταν το παράδειγμα e-υπηρεσιών μιας στάσης (ΥΜΣ).

4.2. Ερευνητική προσέγγιση

Στις μελέτες περίπτωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε ποσοτικές είτε ποιοτικές ερευνητικές προσεγγίσεις. Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η ποιοτική προσέγγιση γιατί έχει τα παρακάτω πλεονεκτήματα: α) οι ερευνητές μπορούν να εξετάσουν σε βάθος τα επιστημονικά προβλήματα που τους απασχολούν, β) εξειδικευμένα θέματα όπως αυτό της παρούσας εργασίας είναι καλύτερα να προσεγγίζονται με μικρά δείγματα και γ) η ποιοτική έρευνα δεν απαιτεί τη σύνθετη στατιστική επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων. Βέβαια, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και τα μειονεκτήματα της ποιοτικής προσέγγισης.

Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση των ευρημάτων μιας ποιοτικής έρευνας πάντοτε εμπεριέχουν σε κάποιο βαθμό και την υποκειμενική κρίση των ερευνητών. Επίσης, προφανώς το ότι η έρευνα γίνεται σε μικρά δείγματα από τη μία δίνει τη δυνατότητα εις βάθος ανάλυσης, αλλά από την άλλη δεν δίνει τη δυνατότητα για εξαγωγή ερευνητικών αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων, τα οποία θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως γενικεύσιμα και αντιπροσωπευτικά του ευρύτερου πληθυσμού υπό διερεύνηση, τον οποίο και κατά μία έννοια εκπροσωπούν οι συμμετέχοντες ενός έστω και μικρού δείγματος⁹⁵.

⁹⁴ Malhotra, N., Birks, D. (2006). Marketing research: An applied Approach 3rd European edition. Harlow: Pearson Education

⁹⁵ Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), “Research Methods for business students” 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

4.3. Ερευνητική μέθοδος, δείγμα και τρόπος ανάλυσης

Η ερευνητική μέθοδος που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των ποιοτικών δεδομένων της έρευνας ήταν αυτήν των ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Όπως προκύπτει από τον ορισμό τους, οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις βασίζονται σε έναν ημι-δομημένο οδηγό συνέντευξης. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να κάνουν συμπληρωματικές ερωτήσεις όπου χρειάζεται, προσφέροντας έτσι ευελιξία στην ερευνητική διαδικασία, κάτι που αποτελεί και το βασικό πλεονέκτημα των ημι-δομημένων συνεντεύξεων. Επίσης, οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν ελεύθερα και με το δικό τους τρόπο τις απόψεις τους, ενώ απαντώντας και συμπληρωματικές ερωτήσεις βοηθούν στην εξαγωγή συμπερασμάτων πέραν των αρχικών στόχων της έρευνας. Βέβαια, το βασικό μειονέκτημα των ημι-δομημένων συνεντεύξεων είναι ότι λόγω της ελεύθερης και ευέλικτης δομής της, η ερευνητική διαδικασία μπορεί να είναι χρονοβόρα. Λόγω, βέβαια, του μικρού ερευνητικού δείγματος που χρησιμοποιείται στις ποιοτικές έρευνες, το μειονέκτημα αυτό δεν θεωρήθηκε ως εμπόδιο στο να ακολουθηθεί η εν λόγω μέθοδος συλλογής ποιοτικών δεδομένων⁹⁶.

Μέσα στα παραπάνω πλαίσια, πραγματοποιήθηκαν 7 προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη της δημόσιας διοίκησης που εργάζονται στην υπηρεσία μιας στάσης. Τα στελέχη προερχόντουσαν από διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού. Πέντε από τους συμμετέχοντες ήταν άντρες και τέσσερις γυναίκες. Η ερευνήτρια, λόγω της επαγγελματικής της ιδιότητας, είχε πρόσβαση στο συγκεκριμένο δείγμα και για αυτό το λόγο χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας. Η εν λόγω μέθοδος δειγματοληψίας είναι η μέθοδος κατά την οποία οι ερευνητές επιλέγουν συμμετέχοντες με βάση την ευκολία που έχουν στο να διαμορφώσουν το ερευνητικό δείγμα τους, είτε λόγω γνωριμίας, είτε λόγω εύκολης πρόσβασης, είτε για οποιοδήποτε άλλο λόγο⁹⁷.

Λόγω των μέτρων αποφυγής της εξάπλωσης της πανδημίας, αλλά και προκειμένου να αισθάνονται και οι συμμετέχοντες ασφαλείς, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσω τηλεφώνου και κράτησαν 20 λεπτά. Βασίστηκαν σε ένα

⁹⁶ Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), "Research Methods for business students" 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

⁹⁷ Chambers, R. L., & Skinner, C. J. (2003). *Analysis of Survey Data*. Wiley & Sons.

οδηγό συνέντευξης, ο οποίος περιείχε τρεις θεματικούς άξονες. Ο κάθε θεματικός άξονας περιλάμβανε συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων (βλέπε παράρτημα Α).

Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος θεματικός άξονας ήταν αυτός του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δώσουν τις απόψεις τους αναφορικά με το βαθμό στον οποίο πιστεύουν ότι έχει εφαρμοστεί η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέχρι σήμερα, αν έχουν γίνει βήματα προόδου τα τελευταία χρόνια, καθώς και αν η εμφάνιση της πανδημίας έχει βοηθήσει προς την παραπάνω κατεύθυνση.

Ο δεύτερος θεματικός άξονας ήταν αυτός των υπηρεσιών μιας στάσης (ΥΜΣ), όπου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σχολιάσουν το κατά πόσο οι ψηφιακές εφαρμογές λειτουργούν σε ικανοποιητικό βαθμό, ποια είναι τα προβλήματα και πλεονεκτήματα, αλλά και αν οι συμμετέχοντες εισπράττουν το αν οι χρήστες/πολίτες είναι ικανοποιημένοι. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν επίσης να δώσουν τις απόψεις τους αναφορικά με το αν έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που λαμβάνουν, σε τι βαθμό έχει μειωθεί η γραφειοκρατία, αν υπάρχει ποιοτική αναβάθμιση στη Δημόσια Διοίκηση, αν υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ πολιτών και διοίκησης, αλλά και αν θεωρούν οι συμμετέχοντες πως είναι έτοιμες όλες οι ηλικιακές, κοινωνικές και επαγγελματικές ομάδες να ανταποκριθούν στις καινοτόμες τεχνολογίες.

Στον τρίτο θεματικό άξονα, ο οποίος είχε τίτλο «προσωπικό και ψηφιακός μετασχηματισμός», οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στις ΥΜΣ κλήθηκαν να σχολιάσουν αν το προσωπικό έχει την κατάρτιση να στηρίξει το ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης, ποια η ανταπόκριση των υπάλληλων, πώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών έχει συμβάλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και τι προτάσεις βελτίωσης θα είχαν να κάνουν.

Για την ανάλυση των δεδομένων η ερευνήτρια απομαγνητοφώνησε τις συνεντεύξεις ύστερα από συναίνεση των συμμετεχόντων. Για την επεξεργασία των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η θεματική ανάλυση που ορίζεται ως η συστηματική αναγνώριση και κατανόηση επαναλαμβανόμενων μοτίβων νοήματος εντός ενός συνόλου δεδομένων. Η θεματική ανάλυση χρησιμοποιείται περισσότερο στην ποιοτική έρευνα και το κύριο πλεονέκτημά της είναι ότι με τη θεματοποίηση και κατηγοριοποίηση που προσφέρει, δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να

συνοψίσουν μεγάλους όγκους ποιοτικών δεδομένων σε μερικές θεματικές ενότητες και υποενότητες, με αποτέλεσμα η ποιοτική ανάλυση να γίνεται ευκολότερη και γρηγορότερη⁹⁸.

4.4. Ερευνητικοί περιορισμοί

Οι βασικοί ερευνητικοί περιορισμοί της μελέτης έχουν να κάνουν με τα εξής:

- Το δείγμα ήταν σχετικά μικρό. Η χρήση ενός μεγαλύτερου δείγματος θα ενίσχυε την αξιοπιστία της ανάλυσης.
- Η ποιοτική έρευνα μπορεί μεν να επιτρέπει τη διερεύνηση σε βάθος των εξεταζόμενων προβλημάτων αλλά έχει μειωμένο βαθμό αντιπροσωπευτικότητας⁹⁹.
- Σε πολλές περιπτώσεις οι συμμετέχοντες μπορεί να μην ήθελαν να μιλήσουν αρνητικά για τις ψηφιακές τους δεξιότητες ή/και για τον οργανισμό τους.

⁹⁸ Braun V. και V. Clarke, 2012, “Thematic analysis” στο: H. Cooper (επιμ.), APA Handbook of Research Methods in Psychology, Ουάσιγκτον: American Psychological Association, 51-77.

⁹⁹ Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), “Research Methods for business students” 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ανάλυση αποτελεσμάτων

5.1. Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολύ σημαντικά βήματα προόδου στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αυτό αντανακλάται στη ψηφιοποίηση μιας μεγάλης σειράς δημοσίων υπηρεσιών αλλά και στον εσωτερικό εκσυγχρονισμό των περισσότερων οργανισμών του δημοσίου. Παρόλο όμως τα βήματα που πραγματοποιήθηκαν, οι περισσότεροι ερωτώμενοι είπαν ότι απομένει ακόμα να γίνει μεγάλη προσπάθεια ώστε με εκσυγχρονισθεί και να ψηφιοποιηθεί πλήρως η δημόσια διοίκηση. Χαρακτηριστικά ο ερωτώμενος 1 είπε:

“Κακά τα ψέματα, τα τελευταία χρόνια και ιδίως την τελευταία πενταετία, έχουν γίνει πολύ σημαντικά βήματα στο κομμάτι του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Ξέρω ότι αυτή είναι η τάση σε όλες τις αναπτυγμένες χώρες, και ότι εμείς εφαρμόζουμε πράγματα τα οποία έπρεπε να τα είχαμε κάνει πολλά χρόνια νωρίτερα. Όμως, δεν μπορεί να αγνοηθεί το γεγονός της προόδου που έχει συντελεστεί”

Σε κλίμα συμφωνίας ο ερωτώμενος 5 δήλωσε:

“Η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας έχει κάνει άλματα προόδου στο κομμάτι των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Δηλαδή αν σκεφτεί κανένας που ήμασταν πριν 10 χρόνια και πού είμαστε τώρα θα δει πολύ μεγάλες διαφορές. Αυτό βέβαια δεν είναι από μόνο του αρκετό. Υπολείπουμε αρκετά όσον αφορά τη ψηφιοποίηση σε σχέση με τις άλλες χώρες της Ευρώπης και έχουμε αρκετό δρόμο να διανύσουμε για να τους φτάσουμε και να έχουμε ένα πλήρες ηλεκτρονικό δημόσιο”

Η εμφάνιση της πανδημίας της COVID 19 φαίνεται ότι συνέβαλε θετικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι έκαναν εκτενείς αναφορές στην ανάγκη που δημιουργήθηκε, κυρίως για υγειονομικούς λόγους, να ψηφιοποιηθεί άμεσα ένα μεγάλο κομμάτι των δημοσίων υπηρεσιών για να μην έρχονται σε επαφή μεταξύ τους οι πολίτες. Συνεπώς, παρόλο το συνολικά αρνητικό αντίκτυπο της πανδημίας φαίνεται ότι ένα παράπλευρο καλό

ήταν η ανάγκη ψηφιοποίησης του δημοσίου για να λειτουργήσει πρακτικά το κράτος και οι δομές του:

“Όπως καταλαβαίνετε ή πανδημία της COVID 19 συνέβαλε στο να γίνουν όλες οι υπηρεσίες ηλεκτρονικές. Ξαφνικά γίνανε βήματα τα οποία παλαιότερα περνούσε ένα με δύο χρόνια μέσα σε τρεις μήνες ή ακόμα και λιγότερο. Ήταν επιτακτική ανάγκη να λειτουργήσει το κράτος και όλα λειτούργησαν προς αυτή την κατεύθυνση. Βέβαια, θα μου πείτε, έπρεπε να έρθει μία πανδημία για να εκσυγχρονιστεί το κράτος, αλλά καμιά φορά άμα δεν υπάρχει κάποια έντονη ανάγκη δεν προχωράμε» (ερωτώμενος 7).

Σχετικά με την πανδημία, ενδιαφέρον έχει και η δήλωση ενός από τους ερωτώμενους η οποία παρουσίασε μικρή διαφοροποίηση:

«Ενώ σε γενικές γραμμές όντως όλοι θα σου πούνε ότι λόγω του κορονοϊού το κράτος έγινε ψηφιακό αν το κοιτάξει κανένας βαθύτερα θα δει ότι πολλές υπηρεσίες που έπρεπε να λειτουργούν ηλεκτρονικά δεν λειτουργούν. Θέλω να πω ότι ψηφιοποιήθηκαν κυρίως οι υπηρεσίες που αφορούσαν τα έσοδα του κράτους ενώ αντίθετα υπηρεσίες που αφορούσαν τη συνολική εξυπηρέτηση του πολίτη δεν άλλαξαν. Βλέπε για παράδειγμα την εισαγωγή στα νοσοκομεία...» (ερωτώμενος 2).

Όπως και να έχει, συνολικά οι συμμετέχοντες ανέδειξαν τις προσπάθειες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια για τον εκσυγχρονισμό και το ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Αυτό από μόνο του αποτελεί μια πρώτη παρακαταθήκη και τη βάση για την μελλοντική εξέλιξη των δημόσιων οργανισμών.

5.2. Υπηρεσίες μιας Στάσης – Χρήστες

Σχετικά τώρα με τις υπηρεσίες μιας στάσης και δεδομένου της ηλεκτρονικής φύσεως τους, σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι είπαν ότι λειτουργούν σε ικανοποιητικό βαθμό. Μικρά προβλήματα αναφέρθηκαν σχετικά με την ενημέρωση των νέων και δυνάμει επιχειρηματιών, αλλά τα επιμελητήρια κατέβαλαν σημαντικές προσπάθειες για να αντιμετωπιστεί η συγκεκριμένη αδυναμία. Σε γενικές γραμμές όμως, η πλατφόρμα κρίνεται ως λειτουργική προσφέροντας τις απαραίτητες επιλογές στους

υποψήφιους επιχειρηματίες. Ο τρόπος που λειτουργεί διευκολύνει ιδιαίτερα και τη δουλειά των υπαλλήλων του οργανισμού δεδομένου ότι εξοικονομούν χρόνο και κόστος σε σχέση με τη φυσική παρουσία των πολιτών που ίσχυε πριν την ίδρυση της υπηρεσίας. Ειδικότερα, η πλατφόρμα επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν όλοι την απαραίτητη πληροφορία αρχειοθετημένη και κωδικοποιημένη ώστε να μπορούν άμεσα να προβούν και να εγκρίνουν τη σύσταση της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά, ο ερωτώμενος 6 είπε:

«Όπως καταλαβαίνετε η δημιουργία και η λειτουργία της συγκεκριμένης πλατφόρμας άλλαξε ριζικά τον τρόπο εργασίας μας. Για μας τώρα είναι πολύ πιο εύκολο να εξυπηρετήσουμε τους υποψηφίους επιχειρηματίες. Παίρνουμε σε λίγο χρόνο έτοιμη όλη την απαραίτητη πληροφορία σχετικά με την επιχείρηση (νομική μορφή, τύπος, κτλ.) και μπορούμε να προβούμε άμεσα στην έγκριση της σύστασης της. Γλιτώνουμε πάρα πολύ χρόνο και χρήμα και όλα έχουν ένα μεγαλύτερο βαθμό ευελιξίας»

Σχετικά με τα παραπάνω ήταν και τα κύρια πλεονεκτήματα της ψηφιακής πλατφόρμας της μιας στάσης. Το πιο βασικό από όλα, και στο οποίο έγινε αναφορά σχεδόν από όλους τους ερωτώμενους, ήταν η σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας. Δεν απαιτείται πια ένας μεγάλος όγκος χαρτιών και εγγράφων για να δημιουργηθεί η νέα επιχείρηση. Άμεση συνέπεια είναι, σύμφωνα πάντα με τη γνώμη των ερωτηθέντων, η διευκόλυνση της επιχειρηματικής κοινότητας που έχει ως συνέπεια την τόνωση της ανταγωνιστικότητας στην οικονομία. Δεύτερον, και εξίσου σημαντικό, ήταν η ενίσχυση της διαφάνειας στις δημόσιες συναλλαγές. Με την ψηφιακή πλατφόρμα επικρατεί η κοινωνική δικαιοσύνη δεδομένου ότι δεν μεσολαβούν επαφές μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Τρίτον, κάτι στο οποίο έγινε αναφορά και νωρίτερα, μειώθηκε το κόστος για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης. Το κόστος δεν αφορά μόνον την καταβολή εισφορών για την έναρξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά και τη συλλογή εγγράφων και χαρτιών που σε άλλες περιπτώσεις απαιτούσε από τους υποψήφιους επιχειρηματίες να θυσιάσουν τον προσωπικό τους χρόνο για να τα συλλέξουν που μεταφράζεται και σε αντίστοιχο κόστος. Τέταρτον, η ταχύτητα πια της ίδρυσης της νέας εταιρείας είναι πολύ πιο γρήγορη σε σχέση με τον παλιό τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Με άλλα λόγια, μπορούν πια σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα οι ενδιαφερόμενοι να λάβουν

έγκριση και να προχωρήσουν στην έναρξη της δραστηριότητάς τους. Ενδεικτικές είναι οι παρακάτω δηλώσεις.

«Τα πλεονεκτήματα είναι πολλαπλά από την υπηρεσία της μιας στάσης. Τι να πρωτοπώ. Πρώτον, η γραφειοκρατία είναι μειωμένη. Πρέπει να ήταν εφιάλτης να δημιουργήσεις μία νέα επιχείρηση όσον αφορά τη «χαρτούρα». Τώρα μπορεί να τα κάνει όλα ο ενδιαφερόμενος από τον υπολογιστή του και να γλιτώσει πολύ χρόνο και κόπο. Δεύτερον, και πιο σημαντικό, η διαφάνεια. Στις ψηφιακές συναλλαγές δε μεσολαβεί άνθρωπος οπότε όλα γίνονται με διαφανή και καθαρό τρόπο» (ερωτώμενος 3).

Σε κλίμα συμφωνίας ο ερωτώμενος 2 δήλωσε:

“...πολλά είναι τα οφέλη, πολλά και σημαντικά και για την επιχειρηματική κοινότητα αλλά και για μας τους ίδιους. Θα ξεκινήσω από μας. Φαντάσου ότι εμείς έχουμε έτοιμη την πληροφορία που θέλουμε. Δεν χρειάζεται να ανατρέξουμε σε έγγραφα, σε φακέλους κτλ. Έχουμε αυτό που χρειαζόμαστε και κάνουμε τη δουλειά μας. Συνέπεια όλο αυτού είναι να δημιουργείται μια νέα επιχείρηση πολύ πιο γρήγορα. Είναι κοινός τόπος ότι η γραφειοκρατία στο δημόσιο μπορεί να σε τρελάνει. Ε, όλη αυτή η ψηφιοποίηση λειτουργεί προς τη μείωση της, για να μην πω και την κατάργηση της...”

Και ο ερωτώμενος 4 συμπλήρωσε:

«Εγώ βλέπω τόσα πολλά οφέλη που θεωρώ ότι για τον επιχειρηματικό κόσμο είναι μία πραγματική επανάσταση! Μείωση γραφειοκρατίας, διαφάνεια, ταχύτητα, λιγότερο κόστος, λιγότερος κόπος. Ε τι άλλο...»

Η αναφορά όλων των προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων έχει ως συνέπεια και τα αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης των χρηστών. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι οι χρήστες και οι υποψήφιοι επιχειρηματίες είναι πια πολύ πιο ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας της πλατφόρμας και γενικότερα από την υπηρεσία της μιας στάσης. Αν και η ικανοποίηση εδώ αναφέρεται από τους υπαλλήλους και όχι από τους ίδιους τους επιχειρηματίες αποτελεί και από μόνη της μία ένδειξη ότι η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης συμβάλλει στην ικανοποίηση των χρηστών/πολιτών με ότι αυτό συνεπάγεται για την καλύτερη λειτουργία της κοινότητας:

«Εγώ με όσους επιχειρηματίες έχω μιλήσει είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από τη μία στάση. Καταλαβαίνω τώρα ότι ευλογούμε τα γένια μας, αλλά πιστεύω ότι όντως ηλεκτρονικές υπηρεσίες της πλατφόρμας αυτής έχουν αφήσει ικανοποιημένους τους επιχειρηματίες» (ερωτώμενος 1).

Στο ίδιο πνεύμα, οι περισσότεροι ερωτώμενοι έχουν την αίσθηση ότι έχει αναπτυχθεί μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους χρήστες/πολίτες και τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης λόγω της αποτελεσματικής λειτουργίας της πλατφόρμας. Ανατρέχοντας μάλιστα, και στη βιβλιογραφία, η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του δημοσίου και των πολιτών αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την εύρυθμη λειτουργία της κοινωνίας, στοιχείο που υπογραμμίζει τη σημαντικότητά της:

«Ναι...Εγώ νομίζω ότι με όλα αυτά και όταν γενικότερα φέρεσαι καλά στον πολίτη και αναπτύσσεις μια σχέση εμπιστοσύνης μαζί του βάζεις τα θεμέλια για να λειτουργείς καλύτερα ως κοινωνία. Θέλω να πω ότι πρέπει να οικοδομηθεί ξανά η εμπιστοσύνη ανάμεσα στο κράτος και τους πολίτες γιατί μόνο έτσι μπορούμε να προοδέσουμε. Η ψηφιακή μετάβαση του κράτους κινείται ή συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση» (ερωτώμενος 5).

Από την άλλη πλευρά έγιναν και αναφορές στα πιθανά προβλήματα και αδυναμίες που έχει η χρήση της πλατφόρμας της μιας στάσης. Ένα από τα βασικότερα είναι ότι δεν είναι όλοι οι επιχειρηματίες ψηφιακά εγγράμματοι. Αυτό έχει ως συνέπεια τη δημιουργία ανισοτήτων μεταξύ των χρηστών. Με άλλα λόγια, χρήστες οι οποίοι δεν είναι εξοικειωμένοι με ψηφιακές τεχνολογίες, άνθρωποι κυρίως μεγαλύτερων ηλικιών, δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη ψηφιακή πλατφόρμα. Αντίθετα, οι νεότεροι είναι ιδιαίτερος εξοικειωμένοι, στοιχείο που συμβάλλει στη δημιουργία χάσματος μεταξύ των δύο κατηγοριών πολιτών. Ένα άλλο βασικό πρόβλημα που αναφέρθηκε από τους ερωτώμενους είναι ότι δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών οργανισμών του δημοσίου. Δηλαδή, πολλές φορές, ενώ ο χρήστης μπορεί να μείνει ικανοποιημένος από τη ψηφιακή πλατφόρμα θα πρέπει να ανατρέξει με φυσική παρουσία σε άλλους οργανισμούς και υπηρεσίες οι οποίοι δεν έχουν ψηφιοποιηθεί επαρκώς με αποτέλεσμα να χάσει αρκετό χρόνο. Γενικότερα αναφέρθηκε ότι υπάρχει ένα κενό μεταξύ της επικοινωνίας των διαφορετικών τμημάτων του δημοσίου, στοιχείο που συμβάλλει ιδιαίτερα αρνητικά στη συνολική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Σε αυτό το πλαίσιο, μελλοντικά αυτή

είναι η κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθούν οι κρατικοί φορείς για να πραγματοποιηθεί συνολικότερα ως εκσυγχρονισμός του ελληνικού δημοσίου.

«Δεν πρέπει βέβαια να ξεχνάμε τα προβλήματα. Ας πούμε το πιο χαρακτηριστικό είναι ότι δεν επικοινωνούν οι διάφοροι δημόσιοι οργανισμοί μεταξύ τους ηλεκτρονικά. Δηλαδή, ένα έγγραφο που μπορεί να χρειάζεται ο επιχειρηματίας δεν μπορώ να το ζητήσω εγώ από μια άλλη δημόσια υπηρεσία αλλά πρέπει να πάει ο ίδιος να το πάρει. Αν τώρα αυτή η υπηρεσία δεν έχει ψηφιοποιηθεί τότε το πρόβλημα γίνεται ακόμα μεγαλύτερο. Χρειάζεται πολλή δουλειά να γίνει στην επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών δημοσίων οργανισμών. Το καταλαβαίνω ότι αυτό δεν είναι εύκολο γιατί είναι πάρα πολλοί οι οργανισμοί αυτοί, αλλά το επόμενο βήμα πρέπει να είναι σίγουρα προς αυτή την κατεύθυνση...» (ερωτώμενος 7).

5.3. Προσωπικό και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν και στην αποδοχή της χρήσης των νέων τεχνολογιών από τους ίδιους τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης. Σε γενικές γραμμές, οι νεότεροι εργαζόμενοι και προτιμούν να χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και έχουν την απαραίτητη κατάρτιση για να το κάνουν αυτό. Όμως, στον εγχώριο δημόσιο τομέα υπάρχει ένας σχετικά μεγάλος όγκος εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας που δυσκολεύεται να χρησιμοποιήσει τις ψηφιακές τεχνολογίες. Εδώ εντοπίζεται ένα έλλειμμα που με τα χρόνια λόγω συνταξιοδότησης των μεγαλύτερων εργαζομένων θα εξομαλυνθεί. Ενδεικτικά, ο ερωτώμενος 7 είπε:

«Αλλά και για μας δεν είναι το ίδιο. Θέλω να πω ότι είμαστε όσοι είμαστε νέοι στην υπηρεσία μπορούμε εύκολα να χρησιμοποιήσουμε τις ψηφιακές τεχνολογίες. Χρησιμοποιώντας τώρα τις τεχνολογίες συμβάλλεις άμεσα στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Οι εργαζόμενοι νέας ηλικίας, λόγω της μόρφωσης τους και της κατάρτισής τους, είναι πρόθυμοι και θέλουν να το κάνουν αυτό. Είναι πιο εύκολο, με καταλαβαίνεις, έτσι μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους. Από την άλλη, οι μεγαλύτεροι πολλές φορές δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν. Αυτό δημιουργεί ένα χάσμα στον τρόπο λειτουργίας μας που νομίζω ότι θα λυθεί όταν βγουν στη σύνταξη τα μεγαλύτερα στελέχη του οργανισμού» (ερωτώμενος 7).

Παρόλα αυτά, σε γενικές γραμμές η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης έχει συμβάλει σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Φαίνεται ότι όταν μπορεί ένα στέλεχος της δημόσιας διοίκησης να διεκπεραιώσει

αποτελεσματικότερα και καλύτερα τα καθήκοντά του νιώθει και πιο ικανοποιημένο από την εργασία του. Η χρήση των νέων τεχνολογιών οδηγεί σε αυτή την πραγματικότητα, δείχνοντας έτσι πόσο σημαντικό είναι να περάσουμε στον ψηφιακό μετασχηματισμό ελληνικού δημοσίου.

Τέλος, οι προτάσεις του προσωπικού για την περαιτέρω χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών επικεντρώθηκαν στην εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα στην επένδυση της εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται με τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών. Πιο συγκεκριμένα, έξι από τους επτά ερωτώμενους πρότειναν τη διεξαγωγή σεμιναρίων και εκπαιδευτικών ημερίδων σχετικά με τη χρήση των νέων τεχνολογιών με στόχο να υιοθετηθούν ευκολότερα από το σύνολο των στελεχών του δημοσίου. Όσον αφορά το κόστος της κατάρτισης του προσωπικού, δεν θεωρήθηκε μεγάλο, ειδικώς αν ληφθεί υπόψη το μακροχρόνιο όφελος της για όλη τη δημόσια διοίκηση. Ενδεικτικές είναι οι παρακάτω δηλώσεις:

«Εγώ πιστεύω ότι πρέπει να ακολουθήσουμε τις πρακτικές που εφαρμόζουν στον ιδιωτικό τομέα. Γιατί δηλαδή εμείς πρέπει να μείνουμε πίσω; Ας κάνουμε σεμινάρια στους εργαζόμενους της δημόσιας διοίκησης στο πώς να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες. Με αυτή την τακτική πιστεύω θα μειώσουμε τις όποιες αντιστάσεις» (ερωτώμενος 1).

«Γιατί όχι εκπαίδευση; Εγώ αυτό πιστεύω. Να οργανωθούν τώρα εκπαιδευτικά σεμινάρια που θα σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και με τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων που μπορεί να έχει στα χέρια της δημόσια διοίκηση. Να μία λύση για να μειώσουμε το κενό που υπάρχει ανάμεσα σε μας και στις αναπτυγμένες οικονομίες της Βόρειας Ευρώπης. Γιατί εγώ δεν πιστεύω ότι μπορεί να υπάρξει ανταγωνιστική οικονομία χωρίς την καλή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης...» (ερωτώμενος 6).

5.4. Σύνοψη Αποτελεσμάτων

Ο Πίνακας 3 συνοψίζει τα συμπεράσματα ανά θεματικό άξονα:

Πίνακας 3: Σύνοψη Συμπερασμάτων

Θεματικός Άξονας	Κύρια ευρήματα
Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	<p>Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πολύ σημαντικά βήματα προόδου στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης</p> <p>Αυτό αντανακλάται στη ψηφιοποίηση μιας μεγάλης σειράς δημοσίων υπηρεσιών αλλά και στον εσωτερικό εκσυγχρονισμό των περισσότερων οργανισμών του δημοσίου.</p> <p>Απομένει ακόμα να γίνει μεγάλη προσπάθεια ώστε να εκσυγχρονισθεί και να ψηφιοποιηθεί πλήρως η δημόσια διοίκηση.</p> <p>Η εμφάνιση της πανδημίας της COVID 19 φαίνεται ότι συνέβαλε θετικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Δημιουργήθηκε η ανάγκη, κυρίως για υγειονομικούς λόγους, να ψηφιοποιηθεί άμεσα ένα μεγάλο κομμάτι των δημοσίων υπηρεσιών για να μη έρχονται σε επαφή μεταξύ τους οι πολίτες</p>
Υπηρεσία μιας Στάσης	<p>-Η πλατφόρμα κρίνεται ως λειτουργική προσφέροντας τις απαραίτητες επιλογές στους υποψήφιους επιχειρηματίες.</p> <p>-Η πλατφόρμα επιτρέπει στους υπαλλήλους να έχουν όλοι την απαραίτητη πληροφορία αρχειοθετημένη και κωδικοποιημένη ώστε να μπορούν άμεσα να προβούν και να εγκρίνουν τη σύσταση της επιχείρησης</p> <p><u>Πλεονεκτήματα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Μείωση της γραφειοκρατίας -Ενίσχυση της διαφάνειας στις δημόσιες συναλλαγές -Μείωση του κόστους σύστασης μιας νέας επιχείρησης -Μεγαλύτερη ταχύτητα ίδρυσης της νέας επιχείρησης <p>-Οι χρήστες και οι υποψήφιοι επιχειρηματίες είναι πολύ ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας της πλατφόρμας και γενικότερα από την υπηρεσία της μιας στάσης.</p> <p>-Έχει αναπτυχθεί μια σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους χρήστες/πολίτες και τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης λόγω της αποτελεσματικής λειτουργίας της πλατφόρμας</p> <p><u>Μειονεκτήματα:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Χρήστες οι οποίοι δεν είναι εξοικειωμένοι με ψηφιακές τεχνολογίες, άνθρωποι κυρίως μεγαλύτερων ηλικιών, δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη ψηφιακή πλατφόρμα. -Υπάρχει ένα κενό μεταξύ της επικοινωνίας των διαφορετικών τμημάτων του δημοσίου, στοιχείο που συμβάλλει ιδιαίτερα αρνητικά στη συνολική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης
Προσωπικό και ψηφιακός μετασχηματισμός	<p>-Οι νεότεροι εργαζόμενοι και προτιμούν να χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και έχουν την απαραίτητη κατάρτιση για να το κάνουν αυτό.</p> <p>-Οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας δυσκολεύονται να χρησιμοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες</p>

	<p>-Η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης έχει συμβάλει σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση</p> <p><u>Προτάσεις για βελτίωση:</u></p> <p>-Επένδυση στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται με τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών.</p>
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνήσει την αποτελεσματικότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, εστιάζοντας στην περίπτωση των Υπηρεσιών Μιας Στάσης (ΥΜΣ) . Πιο συγκεκριμένα, η μεταπτυχιακή αυτή εργασία προσέγγισε τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Συντέλεσε ουσιαστικά η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, στην Ελλάδα;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης;
- Είναι σήμερα περισσότερο ικανοποιημένοι οι πολίτες και αντίστοιχα οι υπάλληλοι από το Ψηφιακό Μετασχηματισμό; Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ πολιτών και διοίκησης;
- Υπάρχει ποιοτική αναβάθμιση στη Δημόσια Διοίκηση ή χειροτέρεψε τη γραφειοκρατία;
- Είναι έτοιμες όλες οι ηλικιακές, κοινωνικές, επαγγελματικές ομάδες να ανταποκριθούν στις καινοτόμες τεχνολογίες;

6.1. Ψηφιακός μετασχηματισμός και ελληνική δημόσια διοίκηση

Τα αποτελέσματα της έρευνας πρώτον έδειξαν ότι τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει στη χώρα μας πολύ σημαντικά βήματα προόδου στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, ένας μεγάλος αριθμός δημόσιων υπηρεσιών γίνεται πια ψηφιακά, διευκολύνοντας έτσι σημαντικά την καθημερινότητα των πολιτών. Παράλληλα, αλλαγές παρατηρήθηκαν και στην εσωτερική οργάνωση των δημόσιων οργανισμών, αναδεικνύοντας τις δομικές αλλαγές που έλαβαν χώρα

στην εγχώρια δημόσια διοίκηση. Ένα γεγονός που συνέβαλε θετικά στην ταχύτερη ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα ήταν η εμφάνιση της πανδημίας της COVID 19. Ειδικότερα, η πανδημία δημιούργησε την ανάγκη, κυρίως για υγειονομικούς λόγους, να ψηφιοποιηθεί άμεσα ένα μεγάλο κομμάτι των δημοσίων υπηρεσιών για να μη έρχονται σε επαφή μεταξύ τους οι πολίτες με άμεσο αποτέλεσμα τον εκσυγχρονισμό ενός μέρους της δημόσιας διοίκησης. Παρόλο αυτά, απομένει ακόμα να γίνει μεγάλη προσπάθεια ώστε να εκσυγχρονισθεί και να ψηφιοποιηθεί πλήρως η δημόσια διοίκηση, δείχνοντας ότι μια τέτοια προσπάθεια απαιτεί μέθοδο και συστηματικότητα.

6.2. Η Περίπτωση της Ψηφιακής Πλατφόρμας « Υπηρεσία μιας Στάσης» (ΥΜΣ)

Σε γενικές γραμμές, η ψηφιακή πλατφόρμα ΥΜΣ λειτουργεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά, προσφέροντας τις απαραίτητες επιλογές στους υποψήφιους επιχειρηματίες. Τα βασικά της πλεονεκτήματα έχουν να κάνουν με: 1) τη σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας, 2) την ενίσχυση της διαφάνειας στις δημόσιες συναλλαγές, 3) τη μείωση του κόστους σύστασης μιας νέας επιχείρησης και 4) τη μεγαλύτερη ταχύτητα ίδρυσης της νέας επιχείρησης. Χαρακτηριστικό είναι ότι τα περισσότερα από αυτά τα πλεονεκτήματα αναφέρθηκαν και στις έρευνες των Muñoz, Bolívar & Hernández (2017), Joseph (2015), Naz (2009) που εξέτασαν τις επιπτώσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα. Πιο σημαντικά, τα παραπάνω πλεονεκτήματα αναφέρονται και στα σχόλια των εργαζόμενων κατά τις σχετικές διαβουλεύσεις στο διαδίκτυο, οι οποίοι έχουν εστιάσει σε μείωση γραφειοκρατίας κυρίως ως προς τις διαδικασίες που έχουν να κάνουν οι πολίτες κάθε φορά σε κάθε νέα υπηρεσία που θέλουν να τους εξυπηρετήσουν, αλλά και στη μεταφορά δεδομένων και φακέλων από τους εργαζόμενους των δημοσίων υπηρεσιών, κάθε φορά που το θέμα ενός πολίτη ή μιας επιχείρησης χρήζει διασταύρωσης στοιχείων και σύμπραξης περισσότερων από μίας δημοσίων υπηρεσιών, προκειμένου να ληφθεί μια γενική απόφαση.

Ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο είναι ότι οι χρήστες και οι υποψήφιοι επιχειρηματίες είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο λειτουργίας της πλατφόρμας και γενικότερα από την υπηρεσία της μιας στάσης. Η ικανοποίησή τους αυτή έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης ανάμεσα στους χρήστες/πολίτες και τους υπαλλήλους της δημόσιας διοίκησης.

Από την άλλη πλευρά, εντοπιστήκαν και μειονεκτήματα με τα πιο σημαντικά από αυτά να είναι πρώτον, η μη εξοικείωση με τις ψηφιακές τεχνολογίες ανθρώπων κυρίως μεγαλύτερων ηλικιών, που ουσιαστικά αποκλείονται από τη χρήση της πλατφόρμας. Κάτι ανάλογο προκύπτει και από τα σχόλια αναφορικά με την ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα, όπως αυτά έχουν δημοσιοποιηθεί και στο διαδίκτυο στα πλαίσια της σχετικής διαβούλευσης που έχει γίνει για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της γενικότερης στρατηγικής ψηφιοποίησης της δημόσιας διοίκησης

Δεύτερον, εντοπίστηκε κενό επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων του δημοσίου, στοιχείο που συμβάλλει ιδιαίτερα αρνητικά στη συνολική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, κάτι που επίσης συνάδει και με τα σχόλια κατά τις διαβουλεύσεις, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Συγκεκριμένα, είναι προφανές από τις απαντήσεις και των συμμετεχόντων αναφορικά με την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων ότι οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες μια στάσης επιθυμούν την ανάληψη των καθηκόντων ψηφιοποίησης και οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης από άτομα καταρτισμένα, τα οποία να μην έχουν «φθαρεί» από τη γραφειοκρατία, αλλά και την πολιτική εξάρτηση του παρελθόντος.

Είναι άμεση ανάγκη, λοιπόν, να προσεγγιστούν οι εν λόγω αδυναμίες για να βελτιωθεί περαιτέρω η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών στη χώρα μας. Η ανάγκη προσέγγισης των εν λόγω αδυναμιών είναι σημαντική και ώστε οι εργαζόμενοι στις υπηρεσίες μιας στάσης, οι οποίοι και είναι τα κατ' εξοχήν άτομα που τις προσφέρουν, να έχουν υψηλότερο κίνητρο να το κάνουν και να το κάνουν σωστά, αποδοτικά και προς όφελος των πολιτών.

6.3. Προσωπικό και Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης έχει πλεονεκτήματα και για τους ίδιους τους υπαλλήλους της ΥΜΣ, δεδομένου ότι επιτρέπει στους εργαζομένους να έχουν όλοι την απαραίτητη πληροφορία αρχειοθετημένη και κωδικοποιημένη ώστε να μπορούν άμεσα να προβούν και να εγκρίνουν τη σύσταση μιας νέας επιχείρησης. Όμως, παρατηρείται διαφοροποίηση στη δυνατότητα χρήσης των νεών τεχνολογιών από τους υπαλλήλους ανάλογα με τη ηλικία τους. Πιο αναλυτικά, οι νεότεροι εργαζόμενοι και προτιμούν να χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και έχουν την απαραίτητη κατάρτιση για να το κάνουν αυτό. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι

μεγαλύτερης ηλικίας δυσκολεύονται να χρησιμοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες, με αποτέλεσμα, όπως προκύπτει και από τη σχετική διαβούλευση, συχνά να μην είναι ενημερωμένοι για αλλαγές στις διαδικασίες, οι οποίες μπορεί να έχουν αναρτηθεί στο διαδίκτυο και που διαφέρουν από τις οδηγίες και τις διαδικασίες που έχουν στα χαρτιά και γενικότερα τα έντυπα αρχεία τους. Σε αυτό το πλαίσιο, προτάθηκε η οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων με στόχο τον ψηφιακό εγγραμματισμό συνολικά των στελεχών της δημόσιας διοίκησης, που θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την ταχύτερη υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών. Η επένδυση στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων θα αποφέρει μακροχρόνια πολλαπλά οφέλη τόσο για τους ίδιους τους κρατικούς οργανισμούς όσο και για τους πολίτες.

Τέλος, η έρευνα έδειξε ότι η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης έχει συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης. Τα στελέχη του δημοσίου με τη χρήση των νέων τεχνολογιών μπορούν να ανταπεξέλθουν καλύτερα στα καθήκοντά τους και αυτό τους έχει κάνει να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η αύξηση αυτή της ικανοποίησης των εργαζόμενων συνάδει όχι μόνο με το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας, αλλά και με τα σχόλια των ίδιων των εργαζόμενων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Όντως, όπως προκύπτει από τα σχόλια των εργαζόμενων στις σχετικές διαβουλεύσεις, θα ήταν ευτύχημα για τους εργαζόμενους να δουν όλες τις αλλαγές που επιφέρει η ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα στην πράξη, αρκεί βέβαια να αισθάνονται πως η ίδια η ελληνική κυβέρνηση και το ίδιο το ελληνικό δημόσιο προάγει σθεναρά την υλοποίηση των αλλαγών αυτών, απαγκιστρωμένο από τη γραφειοκρατία του παρελθόντος.

Συμπερασματικά, η ψηφιακή μετάβαση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχει πολλαπλά οφέλη τόσο για τους πολίτες όσο και τα τους ίδιους τους δημοσious οργανισμούς. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι επιτακτική ανάγκη η περαιτέρω ψηφιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών γιατί ο μετασχηματισμός μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία για τη δημιουργία μιας διαφορετικής αντίληψης της δημόσιας διοίκησης που δείχνει σεβασμό στις ανάγκες του πολίτη, αλλά και ο πολίτης την εμπιστεύεται και τη θεωρεί προασπιστή των δικαιωμάτων του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Υποδείξεις για περαιτέρω έρευνα

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα στη μεταπτυχιακή αυτή διατριβή, η μεταπτυχιακή αυτή διατριβή είχε κάποιους μεθοδολογικούς περιορισμούς, οι οποίοι οδηγούν στην υπόδειξη προτάσεων για περαιτέρω έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας ήταν ποιοτική. Μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να διεξάγουν ποσοτική έρευνα με το ίδιο ερευνητικό θέμα, ώστε να αξιολογήσουν τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης με πιο μετρήσιμα και ποσοτικά δεδομένα. Μάλιστα, τέτοιου είδους ευρήματα θα είναι και πιο αντικειμενικά και έγκυρα, δεδομένου ότι θα προέλθουν από στατιστική ανάλυση, αλλά και από ένα μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων από ολόκληρη την Ελλάδα, που να εργάζονται στις υπηρεσίες μίας στάσης του Ελληνικού Δημοσίου.

Πέραν από ένα μεγαλύτερο δείγμα εργαζόμενων, μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να διερευνήσουν τις απόψεις των χρηστών/πολιτών από την ψηφιοποίηση των υπηρεσιών του δημοσίου. Εξάλλου, όπως προκύπτει διάχυτα και από το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίχθηκε η μεταπτυχιακή διατριβή, οι πολίτες είναι αυτοί στους οποίους στοχεύει κυρίως η ψηφιοποίηση του δημοσίου τομέα, αλλά και η γενικότερη στρατηγική βελτίωσης των υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης με στόχο τον πολίτη και την επιχείρηση.

Τέλος, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν δείγματα από εργαζόμενους δύο ή και περισσότερων διαφορετικών δημοσίων οργανισμών, ξανά με γνώμονα την ανάλυση των απόψεών τους αναφορικά με τις υπηρεσίες μιας στάσης. Μέσα από μια τέτοια έρευνα θα δινόταν η δυνατότητα στους ερευνητές να πραγματοποιήσουν συγκρίσεις μεταξύ των οργανισμών, ώστε να διαπιστωθεί ποιοι δημόσιοι οργανισμοί έχουν αναπτύξει καλύτερα και αποδοτικότερα τις υπηρεσίες αυτές, αλλά και πόσες διαφορετικές πτυχές των υπηρεσιών αυτών έχουν αναπτυχθεί ανά οργανισμό.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Α. Μακρυδημήτρης/Μ.-Η. Πραβίτα, Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Ε΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2012

Α. Μακρυδημήτρης Αντ. (2013) «Διοικητική Επιστήμη ΙΙ: Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων », Έ έκδοση , Αθήνα – Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Σάκκουλας

Ζαβλανός, Μ., Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2006.

Κάλλιπος , Ακαδημαϊκές εκδόσεις ,«Η Δημόσια Διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας»
https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/412/2/02_chapter_07.pdf

Καρακατσούλης, Π., «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Εξελίξεις, Προοπτικές», 2000, διαθέσιμο στο http://www.vprc.gr/7/6/1_gr.html

Καρκατσούλης Π. (2001), «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Αρχές, Εξελίξεις, Προοπτικές», Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 20, Μάιος

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Ahn, M. J., & Bretschneider, S., “Politics of E-Government: E-Government and the Political Control of Bureaucracy”, *Public Administration Review*, Vo. 71, No. 3, 2011, pp. 414-424.

Alenezi, H., Tarhini, A., & Sharma, S. K. “Development of Quantitative Model to Investigate the Strategic Relationship between Information Quality and E-Government Benefits”. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Vol. 9, No. (3), 2015, 324–351.

Al Salmi, M. A. A., & Hasnan, N., E-Government Contributions and Advantages: A Review of Sultanate of Oman, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Vol. 5, No. 12, 2015, pp. 214-219.

Askim, J., Fimreite, A. L., Moseley, A., & Pedersen, L. H., “One-Stop Shops for Social Welfare: The Adaptation of an Organizational Form in Three Countries”, *Public Administration*, Vol. 89, No. 4, 2011, pp. 1451-1468.

Bannister, F., & Connolly, R., ICT, Public Values and Transformative Government: A Framework and Programme for Research, *Government Information Quarterly*, Vol. 31, No. 1, 2011, pp. 119-128.

Bent, S., Kernaghan, K., & Marson, B. D., *Innovations and Good Practices in Single Window Service*, Ottawa, ON: Canadian Centre for Management Development, 1999.

Bertot, J. C., Goarham, U., Jaeger, P. T., Sarin, L. C., & Choi, H. “Big Data, Open Government and E-Government: Issues, Policies and Recommendations”. *Information Policy*, Vol. 19, No. (1,2), 2014, pp. 5-16.

Brabham, D. C., & Guth, K L. "The Deliberative Politics of the Consultative Layer: Participation Hopes and Communication as Design Values of Civic Tech Founders". *Journal of Communication*, Vol. 67, No. 4, 2017, pp. 445–475.

Braun V. και V. Clarke, 2012, “Thematic analysis” στο: H. Cooper (επιμ.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology*, Ουάσινγκτον: American Psychological Association, 51-77.

Crozier, M., & Friedberg, E. (2017). *The bureaucratic phenomenon*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315131092>

Chambers, R. L., & Skinner, C. J. (2003). *Analysis of Survey Data*. Wiley & Sons.

Clegg, S. R., "The End of Bureaucracy?", *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 35, 2012, pp. 59-84.

Disclosures, *The American Review of Public Administration*, Vol. 47, No. 5, 2017, pp. 550-573.

Donald J. Calista, James Melitski, “E-Government And E-Governance: Converging Constructs Of Public Sector Information and Communications Technologies”, Marist College, 2007 URL: <https://www.jstor.org/stable/41804540>

Fischer, C., Heuberger, M., & Heine, M., “The Impact of Digitalization in the Public Sector: A Systematic Literature Review”, *Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, Vol. 14, 2021, pp. 1-21.

Janowski, T., 2015. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Gov. Inf. Q.* 32, 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>

Joseph, S. R., Advantages and Disadvantages of E- Government Implementation: Literature Review, *International Journal of Marketing and Technology*, Vol. 5, No. 9, 2015, pp. 18-34.

Kaylor, C., Deshazo, R., Van Eck, D. (2001). "Gauging E-Government: A Report on Implementing Services among American Cities". *Government Information Quarterly*, Vol. 18, No. 4), 2001, pp. 293–307.

Kubicek, H., & Hagen, M., *One-stop Government in Europe*, Bremen: University of Bremen Press, 2008.

Lemke, F., Ehrhardt, K., & Popelyshyn, O., "Support and Resistance of Public Officials Towards Current eGovernment Initiatives – A Case Study on Ukraine and Germany", *Dms – Der Moderne Staat*, Vol. 14, No. 1, 2021, pp. 61-80.

Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach* 3rd European edition. Harlow: Pearson Education

Melitski, James. "The relational dynamics of e-governance: An analysis based on early adopters of Internet technologies in New Jersey." *Public Performance & Management Review* 26.4 (2003): 376-390

Muñoz, L. A., Bolívar, M. P. R., Hernández, A. M. L., *Transparency in Governments: A Meta-Analytic Review of Incentives for Digital Versus Hard-Copy Public Financial*

Naz, R., "E-Governance for Improved Public Service Delivery in Fiji", *Journal of Service Science & Management*, Vol. 3, No. 1, 2009, pp. 190-200.

Pollitt, C., & Bouckaert, G., *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press, Oxford, 2004.

Rainey, G. W., "Implementing and Managerial Creativity: A Study of the Development of Client-Centred Units in Human Service Programs", In D. J. Palumbo, & D. J. Calista (Eds.), *Implementation and the Policy Process: Opening Up the Black Box*, Westport, CT: Greenwood, 1990, pp. 89–106.

Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), “Research Methods for business students” 5th ed.. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Scott, W. R. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2008.

Smith, M. L., “Limitations to Building Institutional Trustworthiness through E-Government: A Comparative Study of Two E-Services in Chile”, *Journal of Information Technology*, Vol. 26, No. 1, 2011, pp. 78-93.

Spanou, C., & Sotiropoulos, D. A., *The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981-2009; A Tale of Two reform Paths*. *Public Administration*, Vol. 89, No. 3, 2011, pp. 723–737.

Swedberg, R., & Agevall, O., *The Max Weber Dictionary: Key Words and Central Concepts*, Stanford University Press, 2005.

Tat-Kei Ho, A., “Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative”, *Public Administration Review*, Vol. 62, No. 4, pp. 434–444.

Weber, M. (2009). *The theory of social and economic organization*. Simon and Schuster.

Wimmer Maria A (2002), «A European perspective towards online one-stop government: the eGOV project» *Electronic Commerce Research and Applications* 1 (2002) 92–103

Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007), *Marketing research: text and cases*, New York: Haworth publications.

Διαδικτυακές Πηγές

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης. Διαδικτυακές Ενημερωτικές Ημερίδες για Κεντρικό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διακίνησης Εγγράφων (ΚΣΗΔΕ), διαθέσιμο στο <https://www.gsis.gr/diadiktyakes-enimerotikes-imerides-gia-kentriko-systema-ilektronikis-diakinisis-eggrafon-kside>, ανακτήθηκε στις 9 Απριλίου, 2022.

Διαδικτυακή Πύλη GOV.GR (2021) « Οδηγός χρήσης Θυρίδας ΚΕΠ » available at : https://thyrides-kep.services.gov.gr/Manual_thyrides_kep_v6.1_13_04_2021.pdf

Διαδικτυακή Πύλη GOV.GR (2021) «Εγχειρίδιο Χρήσης MyKEPlive» available at : <https://www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathemerinoteta/ex-apostaseos-exuperetese-politon/exuperetese-me-telediaskepse-apo-kentro-exupereteses-politon-kep>

Εcoζην : «Ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους – Ποιο το όφελος» <https://ecozen.gr/2020/01/oi-stochoi-ton-psifiako-metaschimatismo-kratoys/>

Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών FAQs - ΣΥΧΝΟΤΕΡΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΦΟΡΕΩΝ ΚΑΙ ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ διαθέσιμο στο : https://mitos.gov.gr/index.php/FAQs_-_%CE%A3%CE%A5%CE%A7%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%A1%CE%91_%CE%95%CE%A1%CE%A9%CE%A4%CE%97%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%91_%CE%A6%CE%9F%CE%A1%CE%95%CE%A9%CE%9D_%CE%9A%CE%91%CE%99_%CE%91%CE%A0%CE%91%CE%9D%CE%A4%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3#.CE.A3.CF.85.CF.87.CE.BD.CE.AD.CF.82_.CE.B5.CF.81.CF.89.CF.84.CE.AE.CF.83.CE.B5.CE.B9.CF.82-.CE.B1.CF.80.CE.B1.CE.BD.CF.84.CE.AE.CF.83.CE.B5.CE.B9.CF.82

Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας Πολιτών διαθέσιμο στο : <https://notify.gov.gr>

ΕΚΔΔΑ , Εκπαιδευτικό Υλικό , Υποέργο 3 :« Δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης 2014-2018» τίτλος προγράμματος : «Εναλλακτικά κανάλια παροχής υπηρεσιών από τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών» διαθέσιμο στο : <https://digitalrepository.ekdd.gr/bitstream/123456789/940/1/%CE%95%CE%9A%CE>

[%A0%CE%91%CE%99%CE%94%CE%95%CE%A5%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%9F_%CE%A5%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%9F_%CE%9A%CE%95%CE%A0_.pdf](#)

Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020, διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr/>

Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, 2020, διαθέσιμο στο <https://digitalstrategy.gov.gr/>

ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, «OECDiLibrary», διαθέσιμο στο: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/b0b0924e-en/index.html?itemId=/content/publication/b0b0924e-en&_csp_=8b1c0b4372e0acf52e4f0b9a687601df&itemIGO=oecd&itemContentType=book

ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ Α.Ε «Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας», Έκδοση 2.00 Μάιος 2008 <http://www.e-gif.gov.gr/portal/pls/portal/docs/211041.PDF>

Κ.Υ.Α. Αριθμ. Κ1-802/23.3.2011 Καθορισμός διαδικασιών, προϋποθέσεων, τεχνικών λεπτομερειών και λοιπών θεμάτων σχετικά με την λειτουργία των υπηρεσιών μιας στάσης για τη σύσταση Εταιρειών <https://www.taxheaven.gr/circulars/12072/k-y-a-ariom-k1-802-23-3-2011>

ΚΥΑ 6357713-06-18 για ΥΜΣ με θέμα «Καθορισμός διαδικασιών, Προϋποθέσεων, Τεχνικών Λεπτομερειών και λοιπών θεμάτων σχετικά με τη λειτουργία των υπηρεσιών μιας στάσης για τη σύσταση εταιριών» <http://gemi.ebeh.gr/yms-ypiresia-mias-stasis#test1>

Lawspot, «Δημοσιεύθηκε ο Νόμος 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία», διαθέσιμο στο

<https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-4727-2020-gia-tin-psifiaki-diakyvernisi-tis-ilektronikes>

Newsroom, 20 χρόνια ΚΕΠ: Μια Πραγματική Ιστορία Επιτυχίας, 2021, διαθέσιμο στο <https://www.insider.gr/eidiseis/179288/20-hronia-kep-mia-pragmatiki-istoria-epityhias>

Οδηγία (ΕΕ) 2019/1151 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 20ής Ιουνίου 2019, για την τροποποίηση της οδηγίας (ΕΕ) 2017/1132 όσον αφορά τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και διαδικασιών στον τομέα του εταιρικού δικαίου <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1151>

Οδηγός του Πολίτη , Έναρξη λειτουργίας e-ΥΜΣ για σύσταση ΟΕ και ΕΕ <http://www.odigostoupoliti.eu/enarxi-leitourgias-e-yms-gia-systasi-oe-kai-ee/>

Σαριδάκης Ν., Στασής Α., Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης <http://slideplayer.gr/slide/1967637/#.VwuWfaeELGw.wordpress>

Tax Heaven. «Υπηρεσίες μιας Στάσης για τη Σύσταση Εταιριών: Όλη η Απόφαση για την Εφαρμογή», 2020, διαθέσιμο στο <https://www.taxheaven.gr/news/41134/yphresies-mias-stashs-gia-th-systash-etairiwn-n-olh-h-apofash-gia-thn-efarmogh>

Taxheaven e-ΥΜΣ: Συχνές ερωτήσεις για την ηλεκτρονική σύσταση επιχειρήσεων <https://www.taxheaven.gr/news/41521/e-yms-syxnes-erwthseis-gia-thn-hlektronikh-systash-epixeirhsewn>

Υπουργείο Εσωτερικών, Απλούστευση και Ανασχεδιασμός Διοικητικών Διαδικασιών, 2016, διαθέσιμο στο <http://minadmin.ypes.gr/?p=15730>

Υπουργείο Προεδρίας, Η Διοίκηση στην Υπηρεσία των Πολιτών, Μετάφραση από το Αγγλικό και Γαλλικό Κείμενο της Επίσημης Έκδοσης του ΟΟΣΑ. Παρίσι 1987. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο, 1990.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης διαδικασιών, Εθνικό Δίκτυο Υποδομών και Έρευνας Α.Ε, Ανάλυση Έργου « Διάυλος Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών διαθέσιμο στο https://howto.gov.gr/pluginfile.php/482/mod_resource/content/2/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CE%AD%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%85%20-%20%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%9C%CE%B7%CF%84%CF%81%CF%8E%CE%BF%20%CE%94%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CE%B9%CF%8E%CE%BD%20%28%CE%94%CE%AF%CE%B1%CF%85%CE%BB%CE%BF%CF%82%29.pdf

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «Απλούστευση Διαδικασιών», διαθέσιμο στο <https://www.secdigital.gov.gr/projects/aploysteysi-diadikasion/>

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση», διαθέσιμο στο <https://www.secdigital.gov.gr/projects/ilektroniki-diakyvernisi/>

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, «Υπηρεσίες Μιας Στάσης», διαθέσιμο στο <https://www.secdigital.gov.gr/projects/ypiresies-mias-stasis-kep/>

Νόμοι

Ν.3013/2002(ΦΕΚ-102/Α/1-5-2002), άρθρο 31, «Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών» [on line] διαθέσιμο από : <https://www.e-nomothesia.gr/kat-politike-prostasia-psea-pallaike-amyna/n-3013-2002.html>

Νόμος 4635/2019 Άρθρο 52 - 30/10/2019 Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης

Νόμος 2539/1997 (ΦΕΚ 244/Α/4-12-1997) , «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης», 1997, διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2539-1997.html>

Νόμος 3230/2004 ΦΕΚ 60/Α/27-02-2004 , «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, Μέτρηση της Αποδοτικότητας και Άλλες Διατάξεις» διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>

Νόμος 3242/2004 ΦΕΚ Α-102/ 24-05-2004 : «Ρυθμίσεις για την Οργάνωση και Λειτουργία της Κυβέρνησης, τη Διοικητική Διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.», διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demosi/n-3242-2004.html>,

Νόμος 3844/2010 ΦΕΚ 63/Α/3-05-2010 : «Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου Σχετικά με τις Υπηρεσίες στην Εσωτερική Αγορά και Άλλες Διατάξεις», διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-3844-2010.html>

Νόμος 3979/2011 ΦΕΚ Α/138/ 16-06-2011: «Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Λοιπές Διατάξεις], 2011, διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3979-2011.html>

Νόμος 4727/2020 ΦΕΚ Α184/ 23-0-2020 «Για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση, τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία», διαθέσιμο στο <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythike-o-nomos-4727-2020-gia-tin-psifiaki-diakyvernisi-tis-ilektronikes>

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4919/2022 ΦΕΚ 71/Α/7-4-2022. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-emporeio/nomos-4919-2022-phek-71a-7-4-2022.html>

Νόμος 4704/2020 ΦΕΚ Α / 133/14-07-2020 : Επιτάχυνση και απλούστευση της ενίσχυσης οπτικοακουστικών έργων, ενίσχυση της Ψηφιακής Διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις. διαθέσιμο στο : <https://www.e-nomothesia.gr/enemerose-tupos-radiophono-teleorase/nomos-4704-2020-phek-133a-14-7-2020.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

A. ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

A. Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Ελληνική Δημόσια Διοίκηση;

- Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι έχει εφαρμοστεί η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση μέχρι σήμερα;
- Έγιναν βήματα προόδου τα τελευταία χρόνια;
- Η Εμφάνιση της πανδημίας πως βοήθησε σε όλο αυτό;

B. Υπηρεσία μιας Στάσης - Χρήστες

- Όσον αφορά της ηλεκτρονικές υπηρεσίες μιας στάσης, πιστεύετε ότι οι ψηφιακές εφαρμογές λειτουργούν σε ικανοποιητικό βαθμό;
- Προβλήματα και Πλεονεκτήματα.
- Οι χρήστες/πολίτες είναι ικανοποιημένοι; Έχει βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που λαμβάνουν;
- Σε τι βαθμό έχει μειωθεί η γραφειοκρατία; Υπάρχει ποιοτική αναβάθμιση στη Δημόσια Διοίκηση;
- Υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ πολιτών και διοίκησης;
- Είναι έτοιμες όλες οι ηλικιακές, κοινωνικές, επαγγελματικές ομάδες να ανταποκριθούν στις καινοτόμες τεχνολογίες;
- Προβλήματα

Γ. Προσωπικό και ψηφιακός μετασχηματισμός

- Το προσωπικό έχει την κατάρτιση να στηρίζει το ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης;
- Ποια η ανταπόκριση των υπάλληλων;
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών έχει συμβάλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων;
- Τι προτάσεις για βελτίωση έχετε να παραθέσετε;