



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Διπλωματική Εργασία

Καινοτομία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη
Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΤΖΑΜΑΛΟΥΚΑΣ

A.M. : Δ2019029

Email: k.tzamaloukas@teipel.gr

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτρης Π. Σωτηρόπουλος

Ιούνιος 2021

Copyright, © Τζαμαλούκας Κωνσταντίνος, 2021
All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Η έγκριση της παρούσας εργασίας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν συνεπάγεται και την υιοθέτηση των απόψεων του συγγραφέα.

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο των υποχρεώσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» (“Public Administration and Local Government”), του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών, της Σχολής Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Πρόκειται για μια προσπάθεια για τις ανάγκες της οποίας χρειάστηκε να διευρύνω τον τρόπο σκέψης, μελέτης και εργασίας, καθώς στο αποτέλεσμα αυτής έπρεπε να συνυπάρχουν η θεωρητική και εννοιολογική προσέγγιση μαζί με την εμπειρική διάσταση.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της εργασίας, καθηγητή κ. Δημήτρη Π. Σωτηρόπουλο για την συνεργασία, καθώς τους διδάσκοντες στο συγκεκριμένο Πρόγραμμα διότι με βοήθησαν να γνωρίσω, από την επιστημονική του διάσταση, μια διαφορετική θεματική περιοχή, σε σχέση με τις μέχρι τώρα σπουδές μου.

Ευχαριστώ επίσης, τα άτομα από το φιλικό και επαγγελματικό περιβάλλον που βοήθησαν στην εκπόνηση αυτής της εργασίας, ιδιαίτερα κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, ευχαριστώ τη σύζυγό μου Σοφία η οποία, με τη συνεχή της συμπαράσταση και την αμέριστη υποστήριξή της, έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Στη μνήμη του πατέρα μου...

Περιεχόμενα

Πρόλογος	2
Περίληψη	9
Summary	11
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
1.1 Σκοπός της εργασίας	14
1.2 Δομή της εργασίας	15
1.3 Βασικές Έννοιες.....	16
1.3.1 Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιος Τομέας.....	16
1.3.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	17
1.3.3 Καινοτομία.....	18
1.3.4 Θεωρίες διοίκησης και μεταρρυθμίσεις στον Δημόσιο Τομέα.....	20
1.4 Επισκόπηση θεματικής περιοχής – Ανοικτά θέματα	21
2. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	23
2.1 Θεωρητικό πλαίσιο και ορισμοί.....	24
2.1.1 Ορισμοί.....	27
2.2 Πλαίσιο αποτίμησης ψηφιακής ωριμότητας	28
2.3 Ιστορική εξέλιξη και μετάβαση	30
2.3.1 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 1.0 – 4.0.....	31
2.3.2 Μορφές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	33
2.4 Ψηφιακή Διακυβέρνηση – Η προσέγγιση του ΟΟΣΑ	34
2.4.1 Συστάσεις σχεδιασμού στρατηγικών ψηφιακής διακυβέρνησης.....	34
2.4.2 Πλαίσιο πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ	35
2.5 Ψηφιακή Διακυβέρνηση – Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	38
2.5.1 Πρωτοβουλία i2010	38
2.5.2 Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2011 – 2015	39
2.5.3 Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016 – 2020	40

2.5.4	Η Διακήρυξη του Βερολίνου – 2020	42
2.5.5	Η ευρωπαϊκή Ψηφιακή Πυξίδα 2020 – 2030.....	43
2.5.6	Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας	45
2.6	Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα	46
2.6.1	Ιστορική εξέλιξη και μετάβαση	47
2.6.2	Νόμος 4727/2020 – Ψηφιακή Διακυβέρνηση.....	55
2.6.3	Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020 – 2025.....	58
2.7	Προσαρμογές και εξελίξεις λόγω της πανδημίας COVID-19.....	70
3.	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	72
3.1.1	Θεωρητικό πλαίσιο και ορισμοί.....	72
3.1.2	Η θεωρία της διάχυσης της καινοτομίας.....	74
3.2	Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα – Η προσέγγιση του ΟΟΣΑ	76
3.2.1	Παρατηρητήριο Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα (OPSI)	76
3.2.2	Διακήρυξη για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα.....	77
3.2.3	Το περιβάλλον καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.....	77
3.2.4	Οι 4 πτυχές της Καινοτομίας	80
3.3	Η αξία της καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα – Ευρωπαϊκή Ένωση	82
3.3.1	Καινοτομίες και μετασχηματισμός του Δημόσιου Τομέα	83
3.3.2	Αναδύομενες τεχνολογίες ως βάση καινοτομιών και μετασχηματισμού 85	
3.3.3	Πολιτοκεντρικό μοντέλο παροχής υπηρεσιών.....	86
3.4	Η καινοτομία στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα.....	88
3.4.1	Καινοτόμα Μοντέλα Σχεδιασμού και Ευέλικτης Ανάπτυξης.....	89
3.4.2	Υποστήριξη Ψηφιακής Καινοτομίας	91
3.4.3	Καινοτομία και Τοπική Αυτοδιοίκηση	91
3.4.4	Παρατηρητήριο Καινοτομίας Υπουργείου Εσωτερικών	92
3.4.5	Αποθετήριο Καινοτομιών – Διαχείριση COVID-19.....	93
4.	ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	96
4.1	Ερευνητική προσέγγιση	96

4.2	Πλαίσιο δημιουργίας ερωτηματολογίου	97
4.3	Προσδιορισμός του δείγματος	98
4.4	Σκοπός της έρευνας.....	100
4.5	Δομή του ερωτηματολογίου	100
4.5.1	Κατανομή ερωτήσεων σε ενότητες.....	102
5.	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	108
5.1	Παρουσίαση πρωτογενών ευρημάτων	108
5.1.1	1 ^η Ενότητα – Δημογραφικά Στοιχεία.....	109
5.1.2	2 ^η Ενότητα – Καινοτομία.....	112
5.1.3	3 ^η Ενότητα – Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	119
5.2	Παρουσίαση ευρημάτων στατιστικής επεξεργασίας.....	128
5.2.1	Συμβολή Καινοτομίας στη Δημόσια Αξία – Επίπεδο Καινοτομίας Φορέα	128
5.2.2	Συμβολή Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Δημόσια Αξία – Εξέλιξη Ψηφιακού Μετασχηματισμού Φορέα.....	129
5.2.3	Περιφέρεια - Χρήση ψηφιακής υπογραφής.....	131
6.	ΕΠΙΛΟΓΟΣ	133
6.1	Συμπεράσματα.....	133
6.1.1	Συμπεράσματα για το 1 ^ο Ερευνητικό ερώτημα	134
6.1.2	Συμπεράσματα για το 2 ^ο Ερευνητικό ερώτημα	136
6.2	Περιορισμοί της έρευνας.....	137
6.3	Περαιτέρω έρευνα	137
7.	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	139
8.	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	148
8.1	Ερωτηματολόγιο Google Forms	148

Πίνακας Σχημάτων

Σχήμα 1: Εμπλουτισμένο Μοντέλο του Leavitt	_____	26
Σχήμα 2: Παγκόσμια κατανομή ψηφιακής ωριμότητας σε σύνολο 70 χωρών	_____	29
Σχήμα 3: Πλαίσιο Ψηφιακής Ωριμότητας	_____	29

Σχήμα 4: Η εξέλιξη του μοντέλου διακυβέρνησης 1990-2020	33
Σχήμα 5: Μετάβαση στην Ψηφιακή Διακυβέρνηση	35
Σχήμα 6: Ψηφιακή Πυξίδα για την Ευρώπη 2030	44
Σχήμα 7: Βασικά συνθετικά στοιχεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	63
Σχήμα 8: Οι διαστάσεις του ψηφιακού γραμματισμού	68
Σχήμα 9: Καμπύλη διάχυσης καινοτομίας	75
Σχήμα 10: Το περιβάλλον καινοτομίας στον δημόσιο τομέα	78
Σχήμα 11: Οι 4 πτυχές της Καινοτομίας	82
Σχήμα 12: Μεταβολή στο μοντέλο παροχής δημοσίων υπηρεσιών	87

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά ψηφιακής ωρίμανσης ενός οργανισμού	30
Πίνακας 2: Κατάταξη Ψηφιακής Ωριμότητας για την Ελλάδα	37
Πίνακας 3: Ελλάδα – Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες	46
Πίνακας 4: Έργα Τομέα Εσωτερικών & Δημόσιας Διοίκησης	67
Πίνακας 5: Παρεχόμενες υπηρεσίες gov.gr	71
Πίνακας 6: Τύποι ψηφιακών καινοτομιών στον Δημόσιο Τομέα	85
Πίνακας 7: Κατηγορίες Ψηφιακής Ωριμότητας	98
Πίνακας 8: Συμμετοχή ανά Περιφέρεια	109
Πίνακας 9: Τομέας Δημόσιας Πολιτικής	110
Πίνακας 10: Ηλικιακή ομάδα	110
Πίνακας 11: Επίπεδο εκπαίδευσης	111
Πίνακας 12: Αντίληψη της Έννοιας της Καινοτομίας	112
Πίνακας 13: Πτυχές Καινοτομίας	113
Πίνακας 14: Κυριότερες προκλήσεις καινοτομίας	113
Πίνακας 15: Προέλευση ιδεών και πρωτοβουλιών καινοτομίας	114
Πίνακας 16: Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα	115
Πίνακας 17: Τομείς όπου υπάρχει ανάγκη εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών	116
Πίνακας 18: Αναγκαιότητα Καινοτομίας για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών	117
Πίνακας 19: Επίγνωση της έννοιας της Καινοτομίας	118
Πίνακας 20: Επίπεδο Καινοτομίας του Φορέα	118
Πίνακας 21: Αντίληψη της έννοιας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	119
Πίνακας 22: Βαθμός επιρροής από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	121
Πίνακας 23: Κυριότερα εμπόδια για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	121

Πίνακας 24: Προέλευση πρωτοβουλιών Ψηφιακού Μετασχηματισμού	122
Πίνακας 25: Χρήση ψηφιακής υπογραφής	123
Πίνακας 26: Επίσημη ενημέρωση για τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού	124
Πίνακας 27: Παράγοντες επιρροής στην εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	125
Πίνακας 28: Αναγκαιότητα Ψηφιακού Μετασχηματισμού για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών	126
Πίνακας 29: Επάρκεια δεξιοτήτων για τις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	126
Πίνακας 30: Αξιολόγηση εξέλιξης του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα.	127
Πίνακας 31: Συμβολή Καινοτομίας στη Δημόσια Αξία – Επίπεδο Καινοτομίας Φορέα	129
Πίνακας 32: Συμβολή Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Δημόσια Αξία – Εξέλιξη Ψηφιακού Μετασχηματισμού Φορέα	130
Πίνακας 33: Περιφέρεια - Χρήση ψηφιακής υπογραφής	132
Πίνακας 34: Περιφέρεια - Συχνή ή καθημερινή χρήση ψηφιακής υπογραφής	132

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Δείκτες Ψηφιακής Ωριμότητας – Ελλάδα	37
Διάγραμμα 2: Συμμετοχή ανά Περιφέρεια	109
Διάγραμμα 3: Τομέας Δημόσιας Πολιτικής.....	110
Διάγραμμα 4: Ηλικιακή ομάδα	111
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης	111
Διάγραμμα 6: Αντίληψη της Έννοιας της Καινοτομίας	112
Διάγραμμα 7: Πτυχές Καινοτομίας.....	113
Διάγραμμα 8: Κυριότερες προκλήσεις καινοτομίας.....	114
Διάγραμμα 9: Προέλευση ιδεών και πρωτοβουλιών καινοτομίας.....	115
Διάγραμμα 10: Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα	116
Διάγραμμα 11: Τομείς όπου υπάρχει ανάγκη εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών....	117
Διάγραμμα 12: Αναγκαιότητα Καινοτομίας για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών	117
Διάγραμμα 13: Επίγνωση της έννοιας της Καινοτομίας	118
Διάγραμμα 14: Επίπεδο καινοτομίας του Φορέα.....	119
Διάγραμμα 15: Αντίληψη της έννοιας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	120
Διάγραμμα 16: Βαθμός επιρροής από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	121

Διάγραμμα 17: Κυριότερα εμπόδια για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό	122
Διάγραμμα 18: Προέλευση πρωτοβουλιών Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....	123
Διάγραμμα 19: Χρήση ψηφιακής υπογραφής.....	124
Διάγραμμα 20: Επίσημη ενημέρωση για τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ...	124
Διάγραμμα 21: Παράγοντες επιρροής στην εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	125
Διάγραμμα 22: Αναγκαιότητα Ψηφιακού Μετασχηματισμού για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών	126
Διάγραμμα 23: Επάρκεια δεξιοτήτων για τις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	127
Διάγραμμα 24: Αξιολόγηση εξέλιξης του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα	127
Διάγραμμα 25: Συμβολή Καινοτομίας στη Δημόσια Αξία – Επίπεδο Καινοτομίας Φορέα.....	129
Διάγραμμα 26: Συμβολή Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Δημόσια Αξία – Εξέλιξη Ψηφιακού Μετασχηματισμού Φορέα	131
Διάγραμμα 27: Περιφέρεια - Συχνή ή καθημερινή χρήση ψηφιακής υπογραφής.....	132

Πίνακας Συντομογραφιών

Α.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
Ε.Π.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΠ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΚΕΠ	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΚΠΣ	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
ΜΜΕ	Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΣΕΒ	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών
ΣΕΠΕ	Σύνδεσμος Εταιρειών Πληροφορικής Ελλάδας
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Περίληψη

Η καινοτομία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα παρουσιάζουν τις τελευταίες δεκαετίες έντονο και αυξανόμενο ενδιαφέρον μελέτης, ενώ παράλληλα διαφαίνεται πως υπάρχουν αρκετά σημεία σύγκλισης ή ακόμα και ταύτισης μεταξύ των δύο εννοιών. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 το ενδιαφέρον αυτό απέκτησε άλλη διάσταση, καθώς η ζήτηση για ψηφιακές διαδικασίες και υπηρεσίες κορυφώθηκε, ενώ η απαίτηση για εφαρμογή καινοτόμων ψηφιακών λύσεων αποτέλεσε επιταγή.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη δημόσια διοίκηση εμφανίζεται με διάφορες παραλλαγές, έχοντας ως επικρατέστερη αυτή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η έννοια της καινοτομίας, σε μια πολύ βασική απόδοση, αντιμετωπίζεται ως η διαδικασία δημιουργίας μιας νέας ιδέας, πρακτικής, τεχνολογίας ή προϊόντος, με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγεται αξία. Αντιμετωπίζοντας ενιαία τις δύο έννοιες, προκύπτει το συμπέρασμα ότι πρόκειται για τη διαδικασία εφαρμογής καινοτομιών στη δημόσια διοίκηση, προκειμένου να επιτευχθούν νέες μορφές διακυβέρνησης μέσα από τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών.

Η σημασία του ρόλου της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καταδεικνύεται επίσης από το γεγονός ότι θεωρείται από τον ΟΗΕ ως ένα εργαλείο για τη χάραξη πολιτικών και την παροχή υπηρεσιών που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης (SDGs).

Η μελέτη της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής αλλά και εμπειρικής έρευνας με βασικότερο κίνητρο την ανάγκη για αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και της αναγνώρισης των παραγόντων που συνεισφέρουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας όπως και των κειμένων στρατηγικής που έχουν εκδοθεί τα τελευταία χρόνια από διεθνείς και εθνικούς φορείς ανέδειξε ότι υπάρχουν αρκετά κοινά σημεία προς διερεύνηση. Παράλληλα, η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, με επίκεντρο τον ελληνικό χώρο, ανέδειξε ότι οι πρωτόγνωρες συνθήκες που προέκυψαν λόγω της πανδημίας, πυροδότησαν μια αλυσίδα από καινοτόμες μεταρρυθμίσεις με επίκεντρο τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Εξειδικεύοντας, η παρούσα εργασία επιχειρεί τη διερεύνηση της αντίληψης που υπάρχει για τις έννοιες της καινοτομίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα, καθώς και στην αναγνώριση των κοινών παραγόντων οι οποίοι

σχετίζονται με την εξέλιξη των δύο εννοιών. Προκειμένου να εξαχθούν τα όποια συμπεράσματα, πραγματοποιήθηκε έρευνα στις 13 Περιφέρειες της χώρας, δηλαδή σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού, στην οποία συμμετείχαν στελέχη τα οποία υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης.

Περισσότερο από ποτέ, ο δημόσιος τομέας βρίσκεται σε μια ξεκάθαρη μεταρρυθμιστική τροχιά, με την υφιστάμενη κατάσταση να μεταβάλλεται διαρκώς, σε διοικητικό, οργανωτικό, πολιτικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο. Πρέπει λοιπόν να θεωρείται δεδομένο ότι η καινοτομία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα βρίσκονται στο προσκήνιο για σημαντικό διάστημα στο μέλλον.

Λέξεις κλειδιά: Καινοτομία, ψηφιακός μετασχηματισμός, δημόσιος τομέας, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ψηφιακές δεξιότητες, δημόσια αξία

Summary

During the last decades, innovation and digital transformation in the public sector have raised intense and increased interest both in the academia and the governmental sector. At the same time is becoming more than obvious that there are several points of convergence and association between them.

The COVID-19 pandemic elevated this interest at a higher level, since the demand for digital processes and services reached at its limit while at the same time the need for innovative digital solutions became an imperative.

Public sector digital transformation has been recorded with many different variations having as dominant the one of e-government. The concept of innovation, at a very simple formulation, is considered as the process of creating a new idea, practice, technology or product, in a way that value is being created.

Digital transformation in public sector, in a more integrated form, could be considered as the process of innovative applications in order to achieve new governance forms through the use of digital technologies.

The importance of e-government is highlighted also by the fact that, it is considered by the UN as a tool for the design of policies and services towards to the achievement of the sustainable development goals (SDGs).

Public sector innovation constitutes by itself a separate field of scientific and empirical study, having as main drivers the need for efficiency and quality evaluation and the identification of the key factors which contribute at the desired results.

Literature review, including a number of policy and strategy papers and declarations, which have been issued by national and international institutions revealed that there are several common issues for exploration (between digital transformation and innovation). At the same time, the current state, especially in the Greek case, given the unprecedented conditions caused by the pandemic is characterized by chain effect of innovative reforms with the digital transformation at its very center.

This study aims to explore the concepts of innovation and digital transformation in the public sector and to identify the existence of the common parameters which are

related to their progress. In order to draw useful outputs, a survey was conducted at the 13 administrative Regions of Greece (i.e., organizations of 2nd level of local government), having as target group those who hold administrative positions (head of department, directorate of general directorate).

More than ever, public sector has entered into a reforming trajectory within a constantly changing environment at administrative, organizational, political, social and technological level. Therefore, it has to be considered as granted that innovation and digital transformation will remain at the foreground for many years in the future.

Keywords: Innovation, digital transformation, public sector, e-government, digital skills, public value

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πανδημία που προκλήθηκε από τον κορωνοϊό SARS-CoV-2 (εφεξής COVID-19) προκάλεσε, σε παγκόσμιο επίπεδο, πρωτόγνωρα ποσοστά οικονομικής ύφεσης, ανεργία, υπερφορτωμένα υγειονομικά συστήματα, κατάρρευση σημαντικών οικονομικών κλάδων όπως το λιανεμπόριο και ο τουρισμός ενώ άλλαξε ριζικά την αντίληψη της ψηφιακής πραγματικότητας.

Οι κυβερνήσεις ανά τον κόσμο, έθεσαν εσπευσμένα σε εφαρμογή πληθώρα από εργαλεία και λύσεις, αξιοποιώντας προσπάθειες και σχεδιασμούς ετών, ώστε να αντιμετωπιστούν αυτές οι πρωτοφανείς συνθήκες, οι οποίες μπορούν να συγκριθούν με αυτές σε περιόδους παγκοσμίου πολέμου. Η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί πλέον μια νέα πραγματικότητα για την εργασία, την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία, τις αγορές και τις κοινωνικές δραστηριότητες, επηρεάζοντας ορίζοντα και δραστικά όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας.

Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα κράτη επικέντρωσαν τις προσπάθειές τους στους παρακάτω τρεις βασικούς άξονες, στη μετάβαση σε εικονικά περιβάλλοντα εργασίας και παροχής δημοσίων υπηρεσιών, στην εγκαθίδρυση άμεσης και σύγχρονης ψηφιακής επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με το κοινό και στην ενεργοποίηση δράσεων ψηφιακής καινοτομίας και μετασχηματισμού διαμέσου ειδικών ομάδων, πόρων, οδηγών και συνεργειών [ΟΟΣΑ 3, 2020]. Η εξέλιξη της πανδημίας ανέδειξε την ικανότητα της ψηφιακής τεχνολογίας να φέρνει τους ανθρώπους πιο κοντά, ανεξάρτητα από την φυσική τους τοποθεσία, προσφέροντάς τους νέες ευκαιρίες επικοινωνίας και καθημερινότητας γενικότερα. Η ζήτηση για ψηφιακές διαδικασίες και υπηρεσίες ήταν, και παραμένει μεγαλύτερη από ποτέ, και η απαίτηση για εφαρμογή καινοτόμων ψηφιακών λύσεων είναι πλέον επιτακτική και ανελαστική.

Βέβαια, τις τελευταίες δεκαετίες είχαν πραγματοποιηθεί σημαντικές αλλαγές προς την κατεύθυνση αυτή, καθώς η ευρεία εφαρμογή των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) έχει ήδη εισάγει την έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού αλλά και της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, τόσο σε θεωρητικό – ερευνητικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής. Ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα καθώς και διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, ο ΟΗΕ, η Παγκόσμια Τράπεζα και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχουν ασχοληθεί με τον μετασχηματισμό και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης.

Η νέα αυτή πραγματικότητα δημιουργεί μια κοινωνία όπου η γεωγραφική απόσταση έχει μικρότερη σημασία καθώς είναι πλέον πιο προσιτή η αλληλοεπίδραση του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες. Η συμμετοχή στη δημοκρατική ζωή και στις δομές εκπαίδευσης, η πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών, η χρήση των υπηρεσιών υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, η ψυχαγωγία και η ψηφιακή συναναστροφή οπουδήποτε εντός της χώρας, της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή ανά τον κόσμο, ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές, αναμένεται να αποτελέσουν μέρος της νέας καθημερινότητας [Ψηφιακή Πυξίδα, 2021].

Η Ελλάδα φυσικά δεν θα μπορούσε παρά να ακολουθήσει αυτές τις εξελίξεις στην παγκόσμια πραγματικότητα και ως εκ τούτου, τον τελευταίο χρόνο έθεσε σε εφαρμογή αλλαγές (και) στον δημόσιο τομέα, με ρυθμούς δυσανάλογους με την έως τώρα ψηφιακή ανάπτυξή της, φαινόμενο το οποίο χαρακτηρίστηκε ως η «*απότομη ενηλικίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης*»¹. Μια σειρά από ιδιαίτερα πρωτοποριακές ψηφιακές εφαρμογές και λύσεις, ετέθησαν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα σε λειτουργία και πλέον αποτελούν μέρος της διοικητικής πρακτικής και της συναλλακτικής καθημερινότητας των πολιτών με τον δημόσιο τομέα.

Το επίτευγμα στην προκειμένη περίπτωση έγκειται στο γεγονός ότι πραγματοποιήθηκε μια σειρά από νομοθετικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις οι οποίες επέτρεψαν στην τεχνολογία να αναδείξει τις δυνατότητές της.

1.1 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας είναι να συμβάλλει στην αποτύπωση της αντίληψης που υπάρχει από την πλευρά των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης (και ειδικότερα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού) για την Καινοτομία και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.

Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιείται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με τις τελευταίες εξελίξεις, πρωτοβουλίες και στρατηγικές σε διεθνές αλλά ιδιαίτερα σε εθνικό επίπεδο. Εν συνεχεία, επιλέγονται τα εννοιολογικά μοντέλα βάσει των οποίων σχεδιάζεται ερωτηματολόγιο για τη διεξαγωγή έρευνας σε στελέχη φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού.

Μέσω της έρευνας αυτής προκύπτει ένα στιγμιότυπο περί της αντίληψης, της θεσμικής επάρκειας και των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την

¹ Η απότομη ενηλικίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, Καθημερινή, 26.04.2020, Πηγή: <https://www.kathimerini.gr/opinion/1075471/i-apotomi-enilikiosi-tis-ilektronikis-diakyvernisis> – Πρόσβαση: 23/01/2021

εφαρμογή Καινοτομιών και την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στους φορείς αυτούς.

1.2 Δομή της εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται μια γενική αναφορά στις τρέχουσες εξελίξεις αναφορικά με τις δύο βασικές έννοιες της εργασίας, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Οριοθετείται η έννοια του δημοσίου τομέα, παρουσιάζονται οι έννοιες που θα μελετηθούν στη συνέχεια και καθορίζεται το ερευνητικό αντικείμενο της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματοποιείται επισκόπηση της βιβλιογραφίας και παρουσίαση της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού με αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο που έχει χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη του. Παρατίθεται ένα σύνολο από ορισμούς ώστε να γίνει αντιληπτό το εύρος της έννοιας και γίνεται η διασύνδεση με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία είναι σχεδόν ταυτόσημη διεθνώς με τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε ό,τι αφορά τον δημόσιο τομέα. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ιστορική της εξέλιξη και μετάβαση τόσο σε διεθνές (ΟΟΣΑ και ΕΕ) όσο και σε εθνικό επίπεδο. Τέλος, γίνεται αναφορά στις τελευταίες εξελίξεις και στις νομοθετικές και άλλες πρωτοβουλίες, οι οποίες αποτελούν το τρέχον ρυθμιστικό πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ελλάδα (Ν.4727/2020 και Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020 – 2025), καθώς και στις μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19.

Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται επισκόπηση της βιβλιογραφίας και παρουσίαση της έννοιας της καινοτομίας με αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο που έχει χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη αυτής, με έμφαση στον δημόσιο τομέα. Παρατίθεται ένα σύνολο από ορισμούς ώστε να γίνει αντιληπτό το σύνθετο της έννοιας καθώς και θεωρίες που έχουν διατυπωθεί σχετικά με την διάχυση της καινοτομίας. Δεδομένου ότι η καινοτομία στον δημόσιο τομέα έχει μελετηθεί εκτενώς σε διεθνές επίπεδο (πχ ΟΟΣΑ), γίνεται αναφορά στα μοντέλα που έχουν προταθεί και έχουν, σε μεγάλο βαθμό, υιοθετηθεί σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Τέλος, παρουσιάζεται η τρέχουσα εικόνα της καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο καθώς και οι σχετικές πρωτοβουλίες (Παρατηρητήριο Καινοτομίας).

Στο τέταρτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται ο καθορισμός του ερευνητικού πλαισίου και των γενικών παραδοχών πάνω στις οποίες σχεδιάστηκε η έρευνα της εργασίας. Διατυπώνεται το πλαίσιο δημιουργίας ερωτηματολογίου με βάση τα εννοιολογικά

μοντέλα που παρουσιάστηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, το είδος των ερωτήσεων και ο προσδιορισμός του δείγματος. Σύμφωνα με τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τον ερευνητικό σκοπό της εργασίας, πραγματοποιείται τεκμηρίωση της επιλογής των ερωτήσεων και των προτεινόμενων απαντήσεων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας, τόσο με την μορφή ποσοτικών δεδομένων όσο και με τη μορφή διαγραμμάτων για καλύτερη παρουσίαση της διαθέσιμης πληροφορίας. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει δύο ενότητες. Στην πρώτη παρουσιάζονται τα πρωτογενή αποτελέσματα ανά ερώτημα, ενώ στη δεύτερη παρουσιάζονται ευρήματα όπως αυτά προκύπτουν από στατιστική επεξεργασία συσχετισμών μεταξύ επιλεγμένων ερωτήσεων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας όπως προέκυψαν από την γενική επισκόπηση της θεματικής περιοχής σε συνδυασμό με τα κυριότερα ευρήματα. Τέλος, γίνεται αναφορά τους ερευνητικούς περιορισμούς της εργασίας καθώς και στα ανοικτά θέματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης.

1.3 Βασικές Έννοιες

1.3.1 Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιος Τομέας

Από χώρα σε χώρα οι φορείς και τα νομικά πρόσωπα που εντάσσονται στον δημόσιο τομέα διαφέρουν, με συνέπεια να ισχύουν και διαφορετικοί ορισμοί. Ένας από τους πιο αποδεκτούς διεθνώς, προσδιορισμούς της έννοιας του δημόσιου τομέα περιγράφεται στο «Σύστημα Εθνικών Λογαριασμών» (System of National Accounts)" [SNA, 1993].

Τα δύο βασικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό του δημόσιου τομέα είναι αυτό της «εμπορικής / μη εμπορικής» δραστηριότητας και αυτό του «ελέγχου και της χρηματοδότησης». Η παράλληλη εφαρμογή των δύο αυτών κριτηρίων σε κάθε δραστηριότητα κατά την οποία παράγονται αγαθά και υπηρεσίες καθορίζει τα όρια μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Συμπληρωματικά, πραγματοποιείται διάκριση μεταξύ των θεσμικών επιπέδων του κράτους, σε κεντρικό, ομοσπονδιακό (ή περιφερειακό) και τοπικό.

Ο δημόσιος τομέας λοιπόν, περιλαμβάνει όλες τις εμπορικές ή μη δραστηριότητες οι οποίες, σε κάθε θεσμικό επίπεδο, ελέγχονται και χρηματοδοτούνται στο μεγαλύτερο μέρος τους από δημόσιες αρχές ενώ διαχωρίζεται στον τομέα της κεντρικής κυβέρνησης και στον δημόσιο επιχειρηματικό τομέα.

Σε ό,τι αφορά τον προσδιορισμό των φορέων της κεντρικής κυβέρνησης, αυτός περιλαμβάνει όλες τις κυβερνητικές μονάδες, τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης και τα μη κερδοσκοπικά, μη εμπορικά ιδρύματα (ιδιωτικά ή δημόσια) τα οποία ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από μια δημόσια αρχή. Για την παρούσα εργασία, ο όρος «δημόσιος τομέας» θα καλύπτει όλα τα παραπάνω.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι οι όροι, δημόσια διοίκηση, δημόσια αρχή, δημόσια υπηρεσία, δημόσιος οργανισμός, δημόσιος φορέας, κυβερνητικός φορέας, κυβέρνηση, τόσο στην ξένη όσο και στην ελληνική βιβλιογραφία και πρακτική, στην ουσία χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν αυτό που ορίστηκε παραπάνω ως «δημόσιος τομέας». Επίσης, ο όρος «δημόσια υπηρεσία» αποτελεί μετάφραση του όρου «public service» και αντιστοιχεί στην υπηρεσία που παρέχεται από έναν δημόσιο φορέα ή οργανική μονάδα, για παράδειγμα η έκδοση ενός πιστοποιητικού, και όχι στον ίδιο τον φορέα ο οποίος παρέχει την υπηρεσία, για παράδειγμα το Ληξιαρχείο.

Ειδικότερα δε για την Ελλάδα, τηρείται με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής το Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης² το οποίο περιλαμβάνει τους φορείς εκείνους όπου με βάση τα κριτήρια του Κανονισμού της Ε.Ε. 549/2013 (Ευρωπαϊκό Σύστημα Λογαριασμών 2010 – European System of Accounts (ESA 2010)) χαρακτηρίζονται ως φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Το Μητρώο αυτό περιλαμβάνει φορείς οι οποίοι ανήκουν στις ακόλουθες 4 κύριες κατηγορίες:

- i. Κεντρική Κυβέρνηση – Νομικά Πρόσωπα Κεντρικής Κυβέρνησης και Δημόσιες Επιχειρήσεις (Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ., Α.Ε.)
- ii. Δημόσια Νοσοκομεία
- iii. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Εποπτευόμενοι Φορείς τους
- iv. Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης

1.3.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Στη βιβλιογραφία, η αλλαγή θεμελιωδών διαδικασιών ως αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού, εμφανίζεται με αρκετές παραλλαγές αναφορικά με την καταγραφή του φαινομένου αυτού, ενώ χρησιμοποιούνται όροι όπως ηλεκτρονική ή ψηφιακή διακυβέρνηση. Οι έννοιες αυτές χρησιμοποιούν την ίδια βάση: τη διερεύνηση του πώς χρησιμοποιεί ο δημόσιος τομέας τις ΤΠΕ ώστε να ενδυναμώσει την παροχή

² Πηγή: <https://www.statistics.gr/register-general-government-entities>, Πρόσβαση: 23/11/2020

υπηρεσιών, να αλλάξει τις διαδικασίες και την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και την επίδρασή του στη δημιουργία δημόσιας αξίας [Mergel et al, 2019].

Στον ιδιωτικό τομέα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός οδηγεί στη δημιουργία καινούργιων επιχειρηματικών μοντέλων για την παροχή υπηρεσιών και κατά συνέπεια αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία για την αύξηση του μεριδίου στην αγορά, την είσοδο σε νέες αγορές καθώς και στην απόκτηση νέων πελατών.

Στον δημόσιο τομέα, οι αλλαγές στα μοντέλα παροχής υπηρεσιών μέσω των ΤΠΕ έχουν μελετηθεί ως επί το πλείστον με τον όρο «ηλεκτρονική διακυβέρνηση», ενώ στην γενική προσέγγιση, ο στόχος δεν είναι η δημιουργία νέων επιχειρηματικών μοντέλων αλλά το να καταστεί η παροχή υπηρεσιών περισσότερο αποδοτική και προσιτή στους πολίτες [Meijer & Bekkers, 2015].

Ένα στοιχείο στο οποίο βασίζεται η ψηφιακή διακυβέρνηση είναι η αξιοποίηση των δεδομένων, αποσκοπώντας στην απλοποίηση των συναλλαγών, στη βέλτιστη λήψη αποφάσεων και στην ενίσχυση νέων συνεργατικών και πιο αποδοτικών μοντέλων παροχής υπηρεσιών. Ο μετασχηματισμός αυτός επηρεάζει τις εσωτερικές διαδικασίες και την παροχή των υφιστάμενων υπηρεσιών καθώς και τις σχέσεις μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα αλλά και φορέων από άλλους επιχειρηματικούς ή κοινωνικούς τομείς. Ενισχύει επίσης, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα οδηγώντας σε μεγαλύτερη διαφάνεια και ανοικτότητα, εξοικονόμηση πόρων, καλύτερη διακυβέρνηση και κατά συνέπεια, σε καλύτερη ποιότητα ζωής για τους πολίτες.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η ψηφιακή διακυβέρνηση βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη και οι όροι όπως ψηφιακός μετασχηματισμός, καινοτομία και ηλεκτρονική διακυβέρνηση, με το πέρασμα του χρόνου, έχουν χρησιμοποιηθεί με πολλές έννοιες και έχουν μεταβληθεί αρκετά.

1.3.3 Καινοτομία

Η έννοια της καινοτομίας, σε μια πολύ βασική απόδοση, είναι η δημιουργία μιας νέας ιδέας, πρακτικής, τεχνολογίας ή προϊόντος, με τέτοιο τρόπο ώστε να παράγεται αξία.

Θεμελιώδεις εννοιολογικές προσεγγίσεις για την καινοτομία πραγματοποιήθηκαν από τον Σουμπέτερ³, ο οποίος θεώρησε την -καινοτόμο- επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) ως την κρίσιμη κινητήρια δύναμη οικονομικής αλλαγής η οποία με τη σειρά της μεταβάλλει τις υφιστάμενες πρακτικές. Σύμφωνα με τον Σουμπέτερ, στην καινοτομία ενυπάρχουν 3 βασικά χαρακτηριστικά: η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship), η δημιουργική καταστροφή (creative destruction) η οποία οδηγεί στην καινοτομία και την αξία και τέλος, η ατομική ή συλλογική δημιουργία αξίας [Bertot, Estevez, Janowski, 2016].

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα διαφέρει σε σχέση με την καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα, την ακαδημαϊκή κοινότητα ή τον τομέα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Δεδομένου λοιπόν ότι ο δημόσιος τομέας έχει εκ σχεδιασμού γραφειοκρατικό χαρακτήρα απαιτείται μια σταδιακή προσέγγιση σε ό,τι αφορά τις αλλαγές. Αυτό, για όποιον επιδιώκει να ανασχεδιάσει, αποτελεί αποτρεπτικό παράγοντα ως προς την δημιουργικότητα και την καινοτομία. Για άλλους όμως αυτή η σταδιακή προσέγγιση παρέχει ισορροπία απέναντι σε παρορμητικές αλλαγές και πιθανές ανεπιθύμητες αρνητικές συνέπειες. Επιπρόσθετα, οι δημόσιες διοικητικές διαδικασίες συνήθως καθορίζονται από ένα νομικό, ρυθμιστικό και διοικητικό πλαίσιο το οποίο απαιτεί και αυτό με τη σειρά του αλλαγές και προσαρμογές [Bertot, Estevez, Janowski, 2016].

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα απαιτεί ενδεχομένως ένα διαφορετικό μονοπάτι υλοποίησης σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα καθώς πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με πολιτικές διακυβέρνησης καθώς και με την θεσμική διάσταση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών [Windrum, 2008; Hartley, 2005]. Μια ακόμη σημαντική διαφορά, μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, είναι η διαφορετική πολιτική κοστολόγησης στην οποία, όποτε αυτή εφαρμόζεται, απουσιάζει το στοιχείο της μεγιστοποίησης του κέρδους. Η διαφορά αυτή επηρεάζει τη φύση των καινοτομιών που εφαρμόζονται οι οποίες χαρακτηρίζονται από συνεργασίες μεταξύ δημόσιων οργανισμών και φορέων [ΟΟΣΑ 1, 2018]. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά επιδρούν επίσης στις μεθόδους αποτίμησης των αποτελεσμάτων της καινοτομίας οι οποίες, ελλείψει μετρικών οικονομικού κέρδους,

³ Γιόζεφ Άλοϊς Σουμπέτερ (J.A.Schumpeter), Αυστριακός οικονομολόγος, Πηγή: https://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter, Πρόσβαση: 11/12/2020

βασίζονται σε υποκειμενικές προσεγγίσεις που σχετίζονται με την αύξηση της αποδοτικότητας ή την ικανοποίηση των πολιτών.

Η μελέτη της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, αποτελεί αντικείμενο επιστημονικής αλλά και εμπειρικής έρευνας με βασικότερο κίνητρο την ανάγκη για αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών καθώς και της αναγνώρισης των παραγόντων που συνεισφέρουν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

1.3.4 Θεωρίες διοίκησης και μεταρρυθμίσεις στον Δημόσιο Τομέα

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει παρατηρηθεί μια τάση για αλλαγή στις πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης του δημόσιου τομέα και η διοικητική επιστήμη έχει ασχοληθεί εκτενώς με το ζήτημα αυτό, το οποίο σε αρκετές περιπτώσεις έχει χαρακτηριστεί ως αλλαγή παραδείγματος στη δημόσια διοικητική πρακτική.

Από τη στιγμή που τόσο οι διαδικασίες του ψηφιακού μετασχηματισμού όσο και της εφαρμογής καινοτομιών έχουν ως απώτερο στόχο την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων (ενίοτε χαρακτηρίζονται από μόνες τους ως μεταρρύθμιση), είναι χρήσιμο να πραγματοποιηθεί μια σύντομη επισκόπηση των κυριότερων θεωρητικών προσεγγίσεων.

Θεωρίες όπως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management – NPM), η Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Administration – NPA), η Δημόσια Αξία (Public Value – PV), οι Νέες Δημόσιες Υπηρεσίες (New Public Services – NPS) και η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance – NPG), έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί ανά περίπτωση. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει μια σύντομη παρουσίαση τριών εξ αυτών, οι οποίες έχουν συσχετιστεί σε μεγαλύτερο βαθμό με την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό [CO-VAL, 2018].

1.3.4.1 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (NPM)

Από τη δεκαετία του 1980, το NPM αποτέλεσε ένα κανονιστικό και ταυτόχρονα καθοριστικό μοντέλο για τις μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα, ως αποτέλεσμα της κριτικής για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας. Στις αρχές του 1990 ο Hood διατύπωσε ένα σύνολο από τα βασικά του στοιχεία [Hood, 1991]:

- Ανάθεση του ελέγχου σε ειδικούς της διοίκησης
- Σαφή πρότυπα και μετρικές απόδοσης
- Έμφαση στον έλεγχο των αποτελεσμάτων

- Διαχωρισμό των οργανικών μονάδων
- Μεγαλύτερος ανταγωνισμός
- Πρακτικές διοίκησης παρόμοιες με τον ιδιωτικό τομέα
- Μεγαλύτερη πειθαρχία και οικονομία στη διαχείριση των πόρων

Μέσα από αυτό το νέο παράδειγμα διοίκησης και από τα παραπάνω χαρακτηριστικά του, προέκυψαν 4 μεγάλες τάσεις: i. επιβράδυνση της ανάπτυξης του δημοσίου τομέα, ii. ιδιωτικοποίηση, iii. αυτοματοποίηση στην παραγωγή και στη διανομή των δημόσιων υπηρεσιών και iv. διεθνής ατζέντα μεταρρυθμίσεων στον δημόσιο τομέα.

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση από την επιρροή του NPM και μάλιστα, με στοιχεία όπως η επικέντρωση στον χρήστη (πολίτη) και η πρωτοποριακή δράση, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως το αποτέλεσμα των θεωριών αυτού. Βέβαια, ένα ανοικτό ερευνητικό ζήτημα είναι αυτό της απόδοσης και της αξιολόγησης της καινοτομίας [ΟΟΣΑ 1, 2018].

1.3.4.2 Δημόσια Αξία (PV)

Η θεωρία της Δημόσιας Αξίας (Public Value) προέκυψε ως μια εναλλακτική του NPM, με στόχευση προς τη δημιουργία δημόσιας αξίας βασιζόμενη στην ιδέα των συνεταιρισμών και αντιστοιχεί στον κοινό σκοπό όσων συμμετέχουν σε αυτούς. Το θεωρητικό της πλαίσιο, στην εξέλιξή του, συμπεριλαμβάνει έννοιες όπως η βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, η εισαγωγή νέων μοντέλων διοίκησης καθώς και η εφαρμογή πλαισίων αξιολόγησης των μεταρρυθμίσεων.

1.3.4.3 Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (NPG)

Η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση (New Public Governance) είναι ένας όρος ο οποίος ανακλά την επίδραση της δικτυακής διακυβέρνησης και της συνεργασίας. Στην βιβλιογραφία έχει καταγραφεί ως κριτική στο NPM [Osborne, 2006]. Βασίζεται στην οργανωσιακή κοινωνιολογία και στη θεωρία δικτύων και υποστηρίζει ότι το δημόσιο μάνατζμεντ κατακερματίζεται ολοένα και περισσότερο από δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από δίκτυα στα οποία μετέχουν μη κερδοσκοπικοί, δημόσιοι καθώς και φορείς από τρίτους τομείς.

1.4 Επισκόπηση θεματικής περιοχής – Ανοικτά θέματα

Η καινοτομία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα αποτελούν αντικείμενο μελέτης με ολοένα αυξανόμενο ενδιαφέρον και διαφαίνεται ότι υπάρχουν αρκετά σημεία σύγκλισης ή ακόμα και ταύτισης αυτών των δύο εννοιών.

Η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί κατ' εξοχήν ένα διεπιστημονικό ερευνητικό πεδίο καθώς αντλεί και χρησιμοποιεί στοιχεία από περιοχές όπως, η οικονομική θεωρία, η πληροφορική και οι τεχνολογίες επικοινωνιών, η διοίκηση, η συστημική θεωρία, η οργανωσιακή θεωρία, οι κοινωνικές επιστήμες, η πολιτική οικονομία κ.ά.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός, μολονότι αποτελεί έναν σχετικά πρόσφατο όρο, ιδιαίτερα στη δημόσια διοίκηση, έχει χρησιμοποιηθεί αρκετά τις τελευταίες δύο δεκαετίες με διάφορες παραλλαγές, με επικρατέστερη αυτή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Αντίστοιχα, αντλεί – χρησιμοποιεί στοιχεία από περιοχές όπως η πληροφορική και οι τεχνολογίες επικοινωνιών, τα πληροφοριακά συστήματα, η διοίκηση, η συστημική θεωρία, η οργανωσιακή θεωρία κ.ά.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας, των κειμένων στρατηγικής, των διακηρύξεων και των οδηγιών που έχουν εκδοθεί τα τελευταία χρόνια από διεθνείς και εθνικούς φορείς ανέδειξε αρκετά κοινά σημεία προς διερεύνηση, τόσο σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό όσο και με την καινοτομία στον δημόσιο τομέα.

Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί κάποια έρευνα η οποία να επικεντρώνεται σε Φορείς Τ.Α. Β' Βαθμού, δηλαδή τις 13 Περιφέρειες της χώρας. Συνεπώς, προέκυψε ενδιαφέρον για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' Βαθμού. Τα ερωτήματα που ανακύπτουν και τα οποία αποτελούν τη βάση έρευνας στην παρούσα εργασία είναι:

- I. Ποια είναι αντίληψη που έχουν τα στελέχη των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' Βαθμού για τις έννοιες της Καινοτομίας και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού;
- II. Υπάρχουν κοινός παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την εφαρμογή Καινοτομιών και την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, σε επίπεδο φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' Βαθμού;

Τα ερευνητικά αυτά ερωτήματα εξειδικεύουν τη γενική θεματική περιοχή και η διατύπωσή τους οδηγεί στον περιορισμό του ευρύτερου ερευνητικού πεδίου. Παρόλα αυτά, μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε προέκυψε και μια σειρά από άλλα συμπεράσματα, σχετικά πάντα με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την καινοτομία στον δημόσιο τομέα.

2. ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιδρά στην άσκηση όλων των τομέων δημόσιας πολιτικής (Υγεία, Παιδεία, Δικαιοσύνη, Οικονομία, Περιβάλλον, Ενέργεια κ.ά.) συμβάλλοντας στον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μέσω στοχευμένων δράσεων σε συγκεκριμένους άξονες παρέμβασης. Για την ταχύτερη και αποδοτικότερη υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι απαραίτητη η εφαρμογή κοινών αρχών και η υλοποίηση οριζόντιων παρεμβάσεων προς όλους τους τομείς των δημόσιων πολιτικών όπως ενδεικτικά, Κοινωνική Ασφάλιση, Δικαιοσύνη, Υγεία, Παιδεία, Οικονομία [Βίβλος ΨΜ, 2020].

Η κινητή επικοινωνία, το υπολογιστικό νέφος και τα κοινωνικά δίκτυα μετασχηματίζουν ριζικά τον τρόπο χρήσης και πρόσληψης των ΤΠΕ και μεταβάλλουν άρδην την ψηφιακή συμπεριφορά και τις προσδοκίες των πολιτών. Επιπλέον μια νέα γενιά χρηστών (native digitals⁴), με εντελώς διαφορετική ψηφιακή φυσιογνωμία και απαιτήσεις, η οποία έχει εισέλθει ήδη στην αγορά εργασίας, σύντομα θα αποτελεί κρίσιμη μάζα στο χώρο εργασίας και την κοινωνία, και οι ανάγκες της δεν θα μπορούν να αγνοηθούν.

Ο όρος ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα χρησιμοποιείται συχνά για να δηλώσει μια σημαντική αλλαγή και την προσπάθεια εκσυγχρονισμού ή εφαρμογής καινοτομιών, μέσω της εισαγωγής ψηφιακών τεχνολογιών σε κρατικές διαδικασίες και σε μοντέλα παροχής δημόσιων υπηρεσιών, επαναπροσδιορίζοντας βασικά χαρακτηριστικά λειτουργίας και διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτό, η παραδοχή ότι ο μετασχηματισμός θα προκύψει αποκλειστικά από την ευρύτερη χρήση της τεχνολογίας δεν δείχνει να είναι επαρκής ενώ η άποψη ότι ο μετασχηματισμός δεν θα επέλθει πραγματοποιώντας τις διαδικασίες καλύτερα μα αλλάζοντάς τες ριζικά, βρίσκει περισσότερους υποστηρικτές [JRC, 2019].

Μέσα από την μετάβαση στην ψηφιακή εποχή, οι κυβερνήσεις προσβλέπουν στη δυνατότητα παροχής ψηφιακών υπηρεσιών οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις εξελισσόμενες προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα σε μια εποχή η οποία χαρακτηρίζεται από χαμηλούς προϋπολογισμούς και προκλήσεις όπως η

⁴ Native digital: Κάποιος ο οποίος είναι πολύ εξοικειωμένος με την ψηφιακή τεχνολογία, τους υπολογιστές κλπ, διότι έχει μεγαλώσει με αυτά, Cambridge Dictionary, Πηγή: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digital-native> – Πρόσβαση: 23/01/2021

ανισοκατανομή πλούτου, η γεωπολιτική αστάθεια και η πληθυσμιακή γήρανση και εσχάτως, οι πολυεπίπεδες συνέπειες της πανδημίας COVID-19.

2.1 Θεωρητικό πλαίσιο και ορισμοί

Από τις πιο βασικές θεωρητικές εργασίες σχετικά με την έρευνα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό είναι αυτές των Fountain και Dunleavy [Fountain, 2001; Dunleavy et al, 2006]. Το πλαίσιο Fountain (Technology Enactment Framework⁵) μελετά την επίδραση της τεχνολογίας σε έναν οργανισμό από τη θεσμική οπτική, πραγματοποιώντας διαχωρισμό ανάμεσα σε αντικειμενικές (objective) και σε εφαρμοσμένες τεχνολογίες (enacted). Στην πρώτη περίπτωση η τεχνολογία ενσωματώνει τις διαθέσιμες καινοτομίες ενώ στη δεύτερη, η τεχνολογία συνεπάγεται τη χρήση, το σχεδιασμό και την ικανότητα αντίληψής της από τους χρήστες, στο πλαίσιο του οργανισμού [Mergel et al, 2019]. Ο ρόλος της τεχνολογίας μπορεί να περιορίζεται από τον ίδιο τον οργανισμό αλλά παράλληλα τον επηρεάζει και κατά συνέπεια, διαφοροποιείται ανάλογα με τον οργανισμό και τις προσδοκίες των ατόμων εντός αυτού. Στόχος της τεχνολογίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεί το να είναι εύχρηστη και χρήσιμη για τη βελτίωση της ποιότητας διαβίωσης των πολιτών [Fountain, 2001].

Το πλαίσιο της «Εποχής της Ψηφιακής Διακυβέρνησης» (Digital Era Governance), αξιολογεί την οργανωσιακή αλλαγή η οποία προκύπτει από τις νέες τεχνολογίες. Υιοθετείται η παραδοχή ότι, κάτω από την επιρροή του παραδείγματος της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (NPM), οι τεχνολογικές αλλαγές προκαλούν αντίστοιχα αλλαγές στους δημόσιους οργανισμούς σε διάφορα επίπεδα [Dunleavy et al, 2006]. Το βασικό επιχείρημα είναι ότι η τεχνολογία καθαυτή δεν αλλάζει έναν οργανισμό αλλά επιδρά στον τρόπο λειτουργίας του, ενώ ο τρόπος χρήσης της τεχνολογίας από τον οργανισμό επηρεάζει τις πρακτικές εργασίας του. Παράλληλα, μελετάται η επίδραση της τεχνολογίας με έναν πιο ευρύ τρόπο, με εστίαση στην οργανωσιακή αλλαγή, στην κουλτούρα και στους νέους τρόπους με τους οποίους η κοινωνία διαχειρίζεται την πληροφορία και την απαίτηση για παροχή νέων δημόσιων υπηρεσιών.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει χαρακτηριστεί επίσης ως ένα νέο Παράδειγμα το οποίο αποκαλείται τεχνολογική επανάσταση [Perez, 2010]. Τα χαρακτηριστικά τα

⁵ Η μελέτη του τρόπου με τον οποίον διαφορετικοί παράγοντες (τόσο σε μικροσκοπικό και όσο και σε μακροσκοπικό επίπεδο) όπως κανονισμοί, αξίες, αντιλήψεις, διαδικασίες και πρακτικές επηρεάζουν την εφαρμογή των ΤΠΕ σε έναν οργανισμό, Πηγή: <https://www.igi-global.com/dictionary/technology-enactment/29507> - Πρόσβαση: 24/03/2021

οποία «αναβαθμίζουν» μια απλή συλλογή από τεχνολογικά συστήματα και την αναγάγουν σε τεχνολογική επανάσταση είναι:

- Η ισχυρή αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση των συστημάτων αυτών με τις τεχνολογίες και τις αγορές (technologies and markets).
- Η ικανότητα να μετασχηματίζουν εμφανώς την υπόλοιπη οικονομία και κατ' επέκταση την κοινωνία.

Η ικανότητα μετασχηματισμού άλλων τομέων – βιομηχανιών (industries) προκύπτει από την επιρροή του τεχνοοικονομικού παραδείγματος, όπως αυτό εφαρμόζεται ανά περίπτωση [Perez, 2010]. Στην περίπτωση μας, οι καινοτόμες (ψηφιακές) τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες προέρχονται έξω από τον δημόσιο τομέα, μεταβάλλουν τις προσδοκίες των πολιτών απέναντι στις κυβερνήσεις για παροχή ψηφιακών υπηρεσιών υψηλής δημόσιας αξίας [Mergel et al, 2019].

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν δύο ακόμα θεωρίες οι οποίες προέρχονται από το πεδίο των Πληροφοριακών Συστημάτων και αναπτύχθηκαν προκειμένου να μελετηθεί το πώς επηρεάζουν οι νέες τεχνολογίες την οργανωσιακή αλλαγή και τον μετασχηματισμό τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Η πρώτη είναι αυτή της Τεχνολογικής Αιτιοκρατίας⁶ (Technological determinism) σύμφωνα με την οποία, η τεχνολογική πρόοδος μπορεί στο πέρασμα του χρόνου να ανατρέψει τις επικρατούσες κοινωνικές συνθήκες, να επιφέρει επαναστάσεις και αλλαγές και να καθορίσει την κοινωνική πρόοδο, καθώς οι νέες τεχνολογίες μετασχηματίζουν την κοινωνία σε θεσμικό, κοινωνικό αλλά και ατομικό επίπεδο [Nogrask & Vintar, 2014].

Η δεύτερη είναι η Κοινωνικοτεχνική θεωρία (socio-technical theory⁷), η οποία αντιμετωπίζει έναν οργανισμό ως ένα κοινωνικοτεχνικό σύστημα αποτελούμενο από δύο υποσυστήματα. Το πρώτο, το τεχνικό, αποτελείται από διαδικασίες, δραστηριότητες και τεχνολογίες τα οποία έχουν εισροές και εκροές ενώ το δεύτερο, το κοινωνικό, αποτελείται από ανθρώπους και τις μεταξύ τους σχέσεις καθώς και από διαδικασίες επιβράβευσης και δομές ιεραρχίας [Bostrom & Heinen, 1977].

Σε ό,τι αφορά τον δημόσιο τομέα, οι ΤΠΕ αποτελεί μόνο ένα συστατικό ενός κοινωνικοτεχνικού συστήματος ενώ οι διαδικασίες, οι άνθρωποι, η κουλτούρα και οι

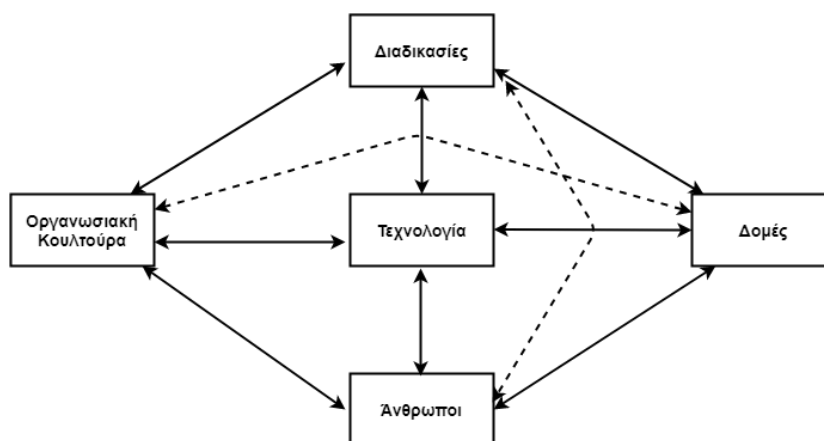
⁶ Πηγή: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/technological-determinism>, Πρόσβαση: 20/05/2021

⁷ Πηγή: <https://business.leeds.ac.uk/research-stc/doc/socio-technical-systems-theory>, Πρόσβαση: 20/05/2021

δομές παραμένουν ως έχουν, επομένως η δυναμική τους δεν μπορεί να αξιοποιηθεί πλήρως. Επιπρόσθετα, η γραφειοκρατική φύση του δημόσιου τομέα αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο για την επιτυχή εφαρμογή ενεργειών ψηφιακού μετασχηματισμού, συγκριτικά με την ευκολία που υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός επίσης, μπορεί να θεωρηθεί ως μια «κοινωνικοτεχνική διαδικασία εφαρμογής ψηφιακών τεχνολογιών σε ένα ευρύτερο κοινωνικό και θεσμικό πλαίσιο» [Lindgren et al, 2019]. Η προσέγγιση αυτή αφενός, βρίσκεται σε συνάφεια με την άποψη ότι η ψηφιακή αλληλεπίδραση ενός δημοσίου λειτουργού (ή ενός εκπροσώπου του δημοσίου τομέα γενικότερα) αποτελεί μέρος ενός κοινωνικοτεχνικού συστήματος⁸ [Trist, 1981], αφετέρου αποκτά μεγαλύτερη σημασία καθώς διαφαίνεται ότι μελλοντικά η πλευρά του δημοσίου εκπροσώπου θα αντικατασταθεί, σε ορισμένες περιπτώσεις, με εφαρμογές λογισμικού και εικονικούς βοηθούς (chatbots, virtual assistants).

Ως η βάση των παραπάνω προσεγγίσεων και των αρχών μπορεί να θεωρηθεί το μοντέλο του Leavitt [Nograsedk & Vintar, 2014], το οποίο αναπαριστά έναν οργανισμό ως ένα σύστημα τεσσάρων στοιχείων – *άνθρωποι, δομές, δραστηριότητες και τεχνολογία*. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται πολύ συχνά (σε ορισμένες περιπτώσεις με την προσθήκη και της *κουλτούρας* ως πέμπτο στοιχείο) για την μελέτη της επιρροής των ΤΠΕ στις οργανωσιακές αλλαγές ενός οργανισμού. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αντιμετωπίζεται πλέον ως μια διαδικασία αλλαγής στην οργανωσιακή κουλτούρα.



Σχήμα 1: Εμπλουτισμένο Μοντέλο του Leavitt

[Nograsedk & Vintar, 2014], Επεξεργασία Ιδίου

⁸ Κοινωνικοτεχνικό σύστημα (Sociotechnical Systems – STS), η θεώρηση – μελέτη ενός οργανισμού συνδυάζοντας την τεχνική και την κοινωνική του διάσταση

2.1.1 Ορισμοί

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, έχουν καταγραφεί πολλές διατυπώσεις περί του τι αφορά ο ψηφιακός μετασχηματισμός, τόσο γενικά για την ευρύτερη κοινωνική και επιχειρηματική σφαίρα, όσο και ειδικά, για τον δημόσιο τομέα. Επίσης υπάρχει μια δυσκολία στην απόδοση του αγγλικού όρου «Digital government transformation» του οποίου η ακριβής μετάφραση δεν αποδίδει έναν δόκιμο όρο στην ελληνική γλώσσα.

Το Κοινό Κέντρο Ερευνών της Ε.Ε⁹. σε μελέτη σχετικά με τη διερεύνηση του ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ευρωπαϊκή Ένωση, προσδιορίζει τον όρο «ψηφιακός μετασχηματισμός» ως, «ο μετασχηματισμός τόσο των εσωτερικών διαδικασιών όσο και των σχέσεων μεταξύ των κυβερνήσεων και άλλων πολιτικών και κοινωνικών φορέων, προσαρμοσμένος σε συγκεκριμένες θεματικές περιοχές πολιτικών και αναγκών» [JRC, 2019]

Η προσέγγιση αυτή ευθυγραμμίζεται επίσης με τον ορισμό του ΟΟΣΑ [ΟΟΣΑ, 2014], σύμφωνα με τον οποίον, η ψηφιακή διακυβέρνηση (έχει αναφερθεί ήδη ότι οι έννοιες χρησιμοποιούνται με την ίδια σημασία) αναφέρεται στη χρήση νέων τεχνολογιών ως ένα ενοποιημένο κομμάτι των δημόσιων στρατηγικών εκσυγχρονισμού και δημιουργίας δημόσιας αξίας. Κάποιοι άλλοι ορισμοί οι οποίοι αποτυπώνουν από διαφορετική οπτική την έννοια του όρου είναι:

«...ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι, οι αλλαγές τις οποίες οι ψηφιακές τεχνολογίες προξενούν ή επηρεάζουν, σε όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης ζωής» [Stolterman & Fors, 2004].

«Ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα σημαίνει νέες μέθοδοι συναλλαγής με τους πολίτες, δημιουργία νέων πλαισίων παροχής υπηρεσιών και δημιουργία νέων σχέσεων με τους πολίτες» [DG RDT, 2013].

«Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει επιτευχθεί όταν οι διαθέσιμες ψηφιακές λύσεις εμπειρεύουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα προκαλώντας σημαντικές αλλαγές σε ένα επαγγελματικό ή γνωσιακό πεδίο» [Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, McAfee, 2011].

⁹ Κόμβος της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την επιστήμη και τη γνώση – Joint Research Center, Πηγή: <https://ec.europa.eu/jrc/en>, Πρόσβαση: 12/12/2020

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημοσίου τομέα απαιτεί αλλαγή στις σχέσεις με τον πολίτη αποδίδοντάς του έναν πιο ενεργό ρόλο διότι δεν θεωρείται απλά ως χρήστης ή «πελάτης», αλλά ως συνεργάτης ο οποίος βοηθά στο μετασχηματισμό των δημόσιων οργανισμών, συμμετέχοντας ενεργά στην διεκπεραίωση των δημοσίων υπηρεσιών διάμεσου των νέων τεχνολογιών. Η διασφάλιση της μεγαλύτερης συμμετοχής των πολιτών συμβάλει στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων με σημαντικότερη επιρροή.

Μια εξίσου αναλυτική απόδοση του όρου είναι η ακόλουθη, «ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι η ολιστική προσπάθεια για την αναθεώρηση βασικών διαδικασιών και υπηρεσιών μιας κυβέρνησης πέρα από τις παραδοσιακές ενέργειες ψηφιοποίησης» [Mergel, 2019]. Η διαδικασία του μετασχηματισμού περιλαμβάνει, εκτός από τη διαρκή μετάβαση από την αναλογική στην ψηφιακή κατάσταση, μια πλήρη δέσμη από αναθεωρήσεις σε πολιτικές, διαδικασίες και ανάγκες χρηστών, οι οποίες οδηγούν σε έναν καθολικό επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων αλλά και στη δημιουργία νέων ψηφιακών υπηρεσιών. Συνεπώς, το αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού εστιάζει, μεταξύ άλλων, στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των χρηστών (πολιτών), σε νέες μορφές παροχής υπηρεσιών και στην αύξηση της βάσης των χρηστών.

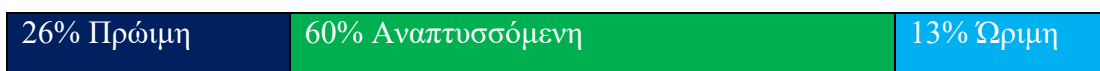
Τέλος, ενδιαφέρον παρουσιάζει (συνδεδεικμένα ως προς την καινοτομία), μια άλλη ευρεία ερμηνεία του όρου «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» η οποία έχει αποδοθεί από τον ΟΟΣΑ ως «... η διαδικασία καινοτομίας της δημόσιας διοίκησης προκειμένου να επιτευχθούν νέες μορφές διακυβέρνησης μέσα από τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών» [ΟΟΣΑ, 2003].

2.2 Πλαίσιο αποτίμησης ψηφιακής ωριμότητας

Η αξιολόγηση των πρωτοβουλιών που αφορούν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση θεωρείται πως πρέπει να γίνεται με βάση την ικανότητά τους να βελτιώνουν την απόδοση του φορέα στον οποίον εφαρμόζονται. Επομένως, η έννοια της δημόσιας αξίας, η οποία μπορεί να ορισθεί ως «η αξία που δημιουργείται από τη δημόσια διοίκηση μέσα από τις υπηρεσίες της, τους νόμους, τους κανονισμούς και άλλες δράσεις της» [Kelly, Mulgan & Muers, 2002] μπορεί να αποτελεί ένα καλό εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης αλλά και των πρωτοβουλιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Σε αυτήν την προσέγγιση, η παράμετρος της δημόσιας αξίας μπορεί να θεωρηθεί βασική για την αξιολόγηση της εφαρμογής του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς καλύπτει τα αποτελέσματα και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξή τους, την εμπιστοσύνη και τη νομιμότητα, αλλά και ζητήματα όπως η δικαιοσύνη, η διαφάνεια και η υπευθυνότητα. Ο βαθμός εμπιστοσύνης απέναντι στη δημόσια διοίκηση ενισχύεται περισσότερο δια μέσου της ψηφιοποίησης προσδίδοντας μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στο κοινωνικό και οικονομικό σύστημα μιας χώρας.

Η εφαρμογή λύσεων ψηφιακής καινοτομίας στις δημόσιες διαδικασίες, τις πολιτικές και τις υπηρεσίες, αντανακλά τις γενικότερες τάσεις στην τεχνολογία, στη δημόσια διοίκηση και στη σχέση κράτους – πολίτη ανάλογα βέβαια με τον βαθμό ωριμότητας αυτών. Προς την κατεύθυνση αυτή, πραγματοποιήθηκε έρευνα, με τη χρήση του πλαισίου ψηφιακής ωριμότητας (Digital Maturity Framework), στην οποία συμμετείχαν 1200 άτομα από 70 χώρες όπου προέκυψε η παρακάτω κατανομή [Eggers & Bellman, 2015].



Σχήμα 2: Παγκόσμια κατανομή ψηφιακής ωριμότητας σε σύνολο 70 χωρών

Η ψηφιακή ωριμότητα αναφέρεται στον βαθμό όπου οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν μετασχηματίσει τις διαδικασίες ενός δημόσιου οργανισμού, τις δεξιότητες και τα μοντέλα παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.



Σχήμα 3: Πλαίσιο Ψηφιακής Ωριμότητας

(Πηγή DUPress.com), Επεξεργασία Ιδίου

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το επίπεδο ωριμότητας μελετάται ως προς 3 διαστάσεις: **άνθρωποι, διαδικασίες και ετοιμότητα**. Επιπρόσθετα, το επίπεδο ωριμότητας αποτιμάται σε 3 επίπεδα, το πρώιμο, το αναπτυσσόμενο και το ωριμάζον¹⁰.

Παράλληλα με την έρευνα, διενεργήθηκε μια σειρά συνεντεύξεων σε 140 στελέχη του δημοσίου τομέα η οποία ανέδειξε 5 βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση του ψηφιακού μετασχηματισμού, ανάλογα με το επίπεδο ωριμότητάς του:

	Πρώιμο	Αναπτυσσόμενο	Ωριμάζον
Στρατηγική	Αποσκοπεί στη μείωση του κόστους	Αποσκοπεί στη βελτίωση της εμπειρίας του πολίτη και στη λήψη αποφάσεων	Αποσκοπεί στον ριζικό μετασχηματισμό διαδικασιών
Ηγεσία	Έλλειψη ενημέρωσης και δεξιοτήτων	Ψηφιακά ενήμερη	Ψηφιακά εξειδικευμένη
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	Ανεπαρκείς επενδύσεις	Μέσος βαθμός επενδύσεων	Επαρκής βαθμός επενδύσεων
Επικέντρωση στον πολίτη	Απούσα	Τροχιά διαμόρφωσης	Κεντρικός ρόλος
Κουλτούρα	Αποστροφή στο ρίσκο	Ανεκτική στο ρίσκο, διαχειρίζεται την καινοτομία και τη συνεργασία	Δεκτική στο ρίσκο, καλλιεργεί την καινοτομία και τη συνεργασία

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά ψηφιακής ωρίμανσης ενός οργανισμού

Πηγή DUPress.com

2.3 Ιστορική εξέλιξη και μετάβαση

Στις περισσότερες χώρες η προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα έχει αρχίσει από τη δεκαετία του 1990 και τις απαρχές αυτής του 2000 (πρώτο κύμα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης) ενώ με το πέρασμα των χρόνων, έχει διαβεί από αρκετές φάσεις σταδιακών βελτιώσεων αλλά και από σημαντικές καινοτομίες.

Μια γενική διαπίστωση είναι ότι πλέον παρατηρείται μετάβαση προς τη δημιουργία μιας ενιαίας ολοκληρωμένης πλατφόρμας παροχής του συνόλου των δημόσιων υπηρεσιών η οποία συνήθως είναι προσβάσιμη από τη διεύθυνση gov.xx (όπου xx το

¹⁰ Απόδοση του όρου “maturing” για να καταδείξει το συνεχές της διαδικασίας του μετασχηματισμού

όνομα χώρας 1^{ου} επιπέδου το οποίο αντιστοιχεί στην κάθε χώρα, για παράδειγμα gov.gr, gov.uk, gov.br, gov.si, gov.pe) ή με παραπλήσιες ονομασίες.

Οι προηγούμενες περίοδοι ψηφιοποίησης επικεντρώθηκαν στη μετάβαση από τις αναλογικές (χειρογραφικές) διαδικασίες στις ηλεκτρονικές. Πλέον, πραγματοποιείται η επανασχεδίαση και επαναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών με μια προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω, τοποθετώντας στο επίκεντρο αυτής της διαδικασίας, τον τελικό χρήστη, είτε αυτός είναι εσωτερικός (δημόσιος λειτουργός) είτε εξωτερικός (πολίτης, επιχείρηση, τρίτος φορέας).

Η σημασία του ρόλου της ψηφιακής διακυβέρνησης¹¹ καταδεικνύεται επίσης από το γεγονός ότι θεωρείται από τον ΟΗΕ¹² ως ένα εργαλείο για τη χάραξη πολιτικών και την παροχή υπηρεσιών που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης¹³ (SDGs).

2.3.1 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 1.0 – 4.0

Σε μελέτη της Ε.Ε. [JRC, 2019] αναλύονται όλες σχεδόν οι φάσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (eGovernment 1.0 – 4.0) και αναγνωρίζεται η απαίτηση για εφαρμογή καινοτομιών στις εσωτερικές διαδικασίες, στη διακυβέρνηση, στη διοίκηση, στην παροχή υπηρεσιών και στην εφαρμογή πολιτικών.

2.3.1.1 eGovernment 1.0

Περί το τέλος της δεκαετίας του 1990 και τις αρχές αυτής του 2000, ένα μεγάλο μέρος της έρευνας αλλά και του επιχειρηματικού κόσμου επικεντρώθηκε στην «ηλεκτρονική κυβέρνηση» (eGovernment), η οποία χαρακτηρίστηκε από την εισαγωγή ηλεκτρονικών υπηρεσιών, τη δημιουργία ιστοτόπων και την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων. Πολλές φορές αναφέρεται ως eGovernment 1.0 και στην ουσία ήταν η πρώτη προσπάθεια αντικατάστασης των χειρογραφικών συστημάτων, δίχως όμως να ακολουθήσει η αντίστοιχη προσαρμογή στις διαδικασίες. Βέβαια, για τα δεδομένα της εποχής, η προσπάθεια αυτή αποτελούσε καινοτομία.

¹¹ United Nations (n/a), “Digital Government”. Public Institutions and Digital Government, Department of Economic and Social Affairs. Πηγή: <https://publicadministration.un.org/en/ict4d>, Πρόσβαση: 23/11/2020

¹² United Nations (2018). Resolution adopted by the General Assembly on 26 November 2018 (A/73/L.20 and A/73/L.20/Add.1).

¹³ Η Ατζέντα 2030 για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη, η οποία υιοθετήθηκε το 2015 από όλα τα μέλη του ΟΗΕ, έχει ως κύριο άξονα αναφοράς 17 Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals – SDGs), Πηγή: <https://sdgs.un.org/goals>, Πρόσβαση: 12/12/2020

2.3.1.2 eGovernment 2.0

Στο δεύτερο μισό της δεκαετίας του 2000 υπήρξε η μετάβαση στην εποχή της «Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης» ή αλλιώς «ανοικτή διακυβέρνηση» ή «eGovernance», ενώ κατά αντιστοιχία με την προηγούμενη περίοδο χρησιμοποιήθηκε ο όρος «eGovernment 2.0». Υπήρξε συμπίεση με την εποχή των τεχνολογιών του Web 2.0¹⁴ (Ιστός 2.0) σε μια προσπάθεια ανάπτυξης διαδικτυακών εφαρμογών ανοικτού κώδικα¹⁵ στις οποίες οι πολίτες και οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αλληλεπιδρούν. Ήταν σε μεγάλο βαθμό η εφαρμογή καινοτομίας στις εξωτερικές διαδικασίες που είχε ως στόχο την αύξηση της συμμετοχής, της συνεργασίας και της διαφάνειας στις διμερείς συναλλαγές μεταξύ του κοινού και του δημοσίου τομέα, ο οποίος άρχισε πλέον να μετασχηματίζεται σε πάροχο ανοικτών δεδομένων, διαδικτυακών υπηρεσιών και υποδομών.

2.3.1.3 eGovernment 3.0

Στην επόμενη φάση, μέχρι και τα μέσα της δεκαετίας του 2010, γίνεται αναφορά στον όρο «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 3.0» (eGovernment 3.0). Πρόκειται πλέον για τον «έξυπνο» ή «ευφυή» δημόσιο τομέα ο οποίος υποστηρίζεται και κάνει χρήση καινοτομιών που σχετίζονται με τα ανοικτά και «μεγάλα» δεδομένα, τη διαχείριση διοικητικών και επιχειρηματικών διαδικασιών, το Διαδίκτυο των Πραγμάτων και την τεχνολογία Blockchain (αλυσίδα μπλοκ ή αλυσίδα συστοιχιών ή τεχνολογία κατακευματισμένης εγγραφής). Αυτή η νέα εποχή διακυβέρνησης υποτίθεται ότι δεν είναι μόνο ανοικτή προς το κοινό αλλά θεωρείται ότι «σκέπτεται» – με τη χρήση των δεδομένων και της Τεχνητής Νοημοσύνης – αναζητώντας καλύτερους τρόπους λήψης αποφάσεων, επίλυσης κοινωνικών προβλημάτων, βελτιστοποίησης πόρων, βελτίωσης της ποιότητας ζωής των πολιτών και ενθάρρυνσης της συμμετοχικότητας.

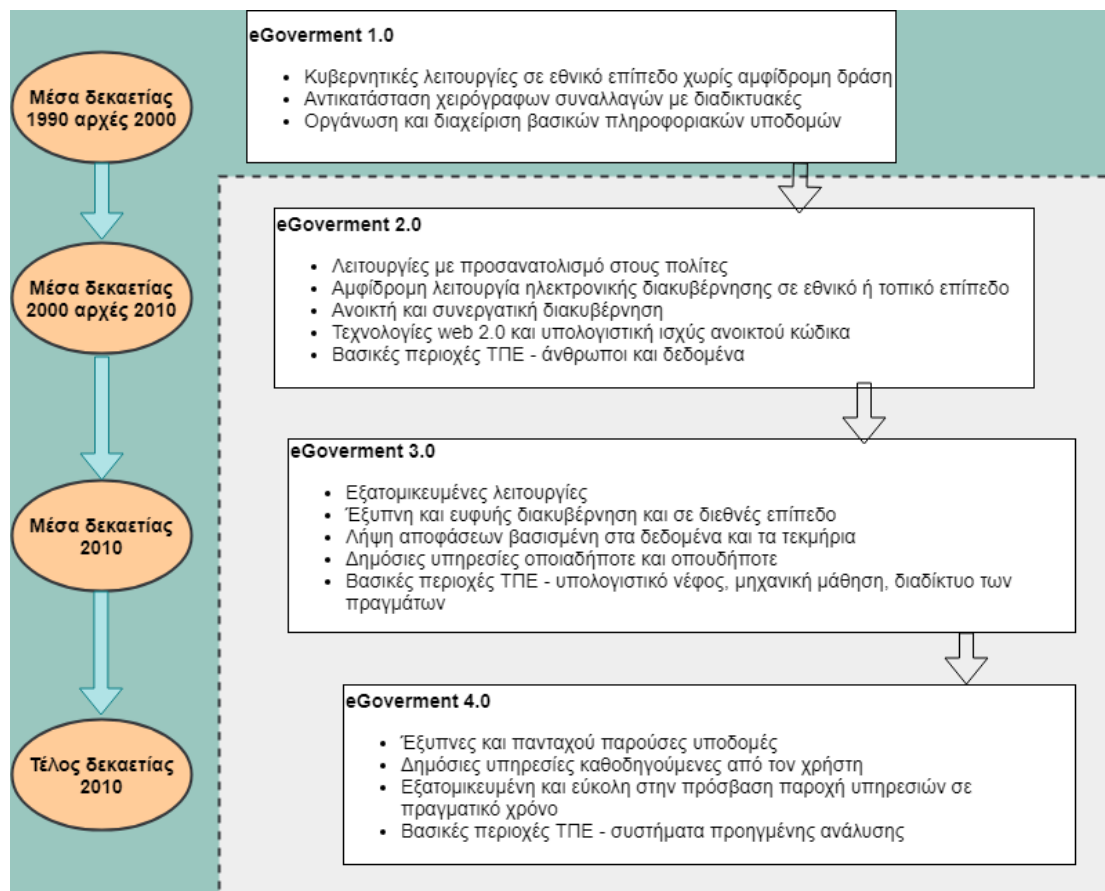
2.3.1.4 eGovernment 4.0

Η πιο σύγχρονη έννοια της διακυβέρνησης αποκαλείται «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 4.0» (eGovernment 4.0) και αφορά σε μια μετασχηματισμένη, καθοδηγούμενη από τους πολίτες δημόσια διοίκηση, η οποία έχει την ικανότητα να προσαρμόζεται στις ανάγκες και στις προσδοκίες των πολιτών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας των

¹⁴ Ο όρος Web 2.0 (Ιστός 2.0), χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη "δεύτερη γενιά" υπηρεσιών του Παγκόσμιου Ιστού. Η τεχνολογία web 2.0 διευκολύνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών και τη συνεργασία για τον διαμοιρασμό περιεχομένου. Πρόκειται για μια τεχνολογία που θέτει ως επίκεντρο τον χρήστη, ο οποίος μπορεί να παρεμβαίνει και να διαμορφώνει το περιεχόμενο ιστοσελίδων μέσω διαδραστικών εφαρμογών. Πηγή: <http://www.epset.gr/>, Πρόσβαση: 23/11/2020

¹⁵ Ο όρος "ανοιχτός κώδικας" αναφέρεται σε εφαρμογές λογισμικού οι οποίες μπορούν να τροποποιηθούν και να μοιραστούν ελεύθερα καθώς ο βασικός του σχεδιασμός είναι προσβάσιμος σε όλους. Πηγή: <https://ellak.gr/2015/09/ti-ine-to-logismiko-aniktou-kodika-mia-isagogi/>, Πρόσβαση: 23/11/2020

πολιτών, δημιουργώντας παράλληλα σχέσεις και συναλλαγές οι οποίες είναι εξατομικευμένες, διαδραστικές και εύκολα προσβάσιμες.



Σχήμα 4: Η εξέλιξη του μοντέλου διακυβέρνησης 1990-2020

Πηγή [JRC, 2019], Επεξεργασία Ιδίου

Αξίζει να τονιστεί πάντως, ότι παρά την εξελικτική πορεία των τελευταίων 20 ετών και τη γιγαντιαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, στην πράξη, ακόμα και μέχρι το 2019, πολλά προγράμματα ψηφιακής διακυβέρνησης ανά τον κόσμο, περιλαμβάνουν προτεραιότητες και δράσεις όπου σε επίπεδο βιβλιογραφίας κατατάσσονται στις δύο πρώτες γενιές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (1.0 & 2.0). Κατά συνέπεια, έννοιες και ενέργειες όπως η μετατροπή εγγράφων σε ψηφιακή μορφή (digitization), η ψηφιακή παροχή υπηρεσιών (digitalization) και η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών ψηφιακά (digital transformation), πολύ συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά μόνο για τις 2 πρώτες γενιές [Mergel et al, 2019].

2.3.2 Μορφές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

Σε ότι αφορά τις μορφές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, υπάρχουν τα ακόλουθα 4 βασικά μοντέλα:

- Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση (G2G): Αφορά τις σχέσεις μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και όλες εκείνες τις δραστηριότητες που θα βελτιώσουν και θα αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες της κυβέρνησης και αποτελούν τις βάσεις για την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων.
- Κυβέρνηση προς Πολίτη (G2C): Αφορά τις σχέσεις μεταξύ δημόσιων οργανισμών και πολιτών. Ασχολείται με την διαχείριση των σχέσεων με τους πολίτες. Περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως: ηλεκτρονική παροχή πληροφοριών, ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων, ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών κλπ.
- Κυβέρνηση προς Επιχειρήσεις (G2B): Αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ δημόσιων οργανισμών και ιδιωτικών επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει ηλεκτρονική παροχή πληροφοριών ενημέρωσης, ηλεκτρονική πιστοποίηση της επιχείρησης και άδειες λειτουργίας καθώς και διευκόλυνση αλλά και αυτοματοποίηση των εμπορικών συναλλαγών.
- Κυβέρνηση προς Υπαλλήλους (G2E): Αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ δημόσιων οργανισμών και των υπαλλήλων. Περιλαμβάνει την παροχή δεδομένων και σχεδιασμό λειτουργιών για την υποστήριξη των καθημερινών εργασιών και την εκτέλεση διοικητικών πράξεων.

2.4 Ψηφιακή Διακυβέρνηση – Η προσέγγιση του ΟΟΣΑ

2.4.1 Συστάσεις σχεδιασμού στρατηγικών ψηφιακής διακυβέρνησης

Η σπουδαιότητα η οποία αποδίδεται από τον ΟΟΣΑ στον ρόλο της ψηφιακής διακυβέρνησης και της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα είναι μεγάλη και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι στη Διεύθυνση για τη Δημόσια Διακυβέρνηση¹⁶ υπάρχουν δύο διακριτές σχετικές υποενότητες (Innovative Government και Digital Government).

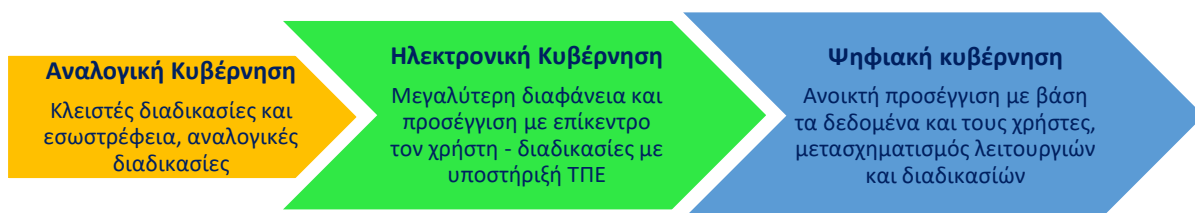
Σε απόφαση του Συμβουλίου του ΟΟΣΑ [ΟΟΣΑ, 2014], διατυπώνονται συστάσεις προς τις κυβερνήσεις προκειμένου να σχεδιάσουν στρατηγικές οι οποίες θα:

- Διασφαλίζουν μεγαλύτερο βαθμό διαφάνειας, ανοικτότητας και ενσωμάτωσης των δημόσιων υπηρεσιών και λειτουργιών – Γίνεται αναφορά στο μείζον ζήτημα του ψηφιακού χάσματος και του ψηφιακού αποκλεισμού.
- Ενθαρρύνουν την εμπλοκή και συμμετοχή των δικαιούχων (stakeholders) από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα καθώς από την κοινωνία των πολιτών στη χάραξη πολιτικών, στο σχεδιασμό και στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών – Γίνεται

¹⁶ Directorate for Public Governance, Πηγή: <https://www.oecd.org/gov/>, Πρόσβαση: 23/12/2020

αναφορά στα δικαιώματα των πολιτών και στην ανάγκη συνεργασίας ιδιωτικού – δημόσιου τομέα.

- Δημιουργούν κουλτούρα στον δημόσιο τομέα βασισμένη στα δεδομένα (data-driven) – Γίνεται αναφορά στην ανάπτυξη πλαισίων διαμοιρασμού και επαναχρησιμοποίησης των δεδομένων.
- Υιοθετούν προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων που σχετίζονται με ζητήματα ψηφιακής ασφάλειας και ιδιωτικότητας, εμπερικλείοντας παράλληλα αποτελεσματικά και κατάλληλα μέτρα ασφάλειας – Γίνεται αναφορά στην ανάγκη αύξησης της εμπιστοσύνης απέναντι στον δημόσιο τομέα.



Σχήμα 5: Μετάβαση στην Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Πηγή [ΟΟΣΑ, 2014], Επεξεργασία Ιδίου

2.4.2 Πλαίσιο πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ

Το 2020 δημοσιεύθηκε από τον ΟΟΣΑ το πλαίσιο πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης (OECD Digital Government Policy Framework (DGPF)), ένα εργαλείο που έχει σκοπό να βοηθήσει τις κυβερνήσεις να αναγνωρίσουν τους κύριους παράγοντες για αποτελεσματικό σχεδιασμό και υλοποίηση στρατηγικών μετάβασης σε υψηλότερα επίπεδα ψηφιακής ωριμότητας. Το πλαίσιο αυτό βασίστηκε στις συστάσεις του Οργανισμού που είχαν προταθεί το 2014 και προέκυψε από μια μακροχρόνια διαδικασία διαβουλεύσεων και έρευνας [ΟΟΣΑ 1, 2020].

Το πλαίσιο αυτό, προτείνει 6 διαστάσεις αποτίμησης του βαθμού ψηφιακής ωριμότητας, σύμφωνα με τις οποίες μια κυβέρνηση:

1. **Είναι ψηφιακή βάση σχεδίασης (digital by design)**, όταν λειτουργεί και αξιοποιεί τις ψηφιακές τεχνολογίες για να αναθεωρήσει, να επανασχεδιάσει και να απλοποιήσει τις διαδικασίες καθώς και να δημιουργήσει νέα κανάλια επικοινωνίας και ενεργοποίησης όλων των εμπλεκόμενων μερών. Στο πλαίσιο αυτό αναγνωρίζεται ότι ο μετασχηματισμός των υπηρεσιών με τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών απαιτεί πλήρη παρακολούθηση όλων των συνδεόμενων δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της χάραξης πολιτικών.

2. **Είναι καθοδηγούμενη από τα δεδομένα (data-driven)**, όταν αποτιμά τα δεδομένα της ως ένα στρατηγικό αγαθό και εγκαθιδρύει μηχανισμούς διαχείρισης, πρόσβασης, διαμοιρασμού και επαναχρησιμοποίησής τους για καλύτερη λήψη αποφάσεων και παροχή υπηρεσιών. Παράλληλα, υιοθετούνται κανόνες και αρχές που σχετίζονται με την ασφάλεια δεδομένων, τα ανοικτά δεδομένα αλλά και την Τεχνητή Νοημοσύνη, δημιουργώντας επιπρόσθετη δημόσια αξία στα υφιστάμενα δεδομένα.
3. **Δρα ως πλατφόρμα ψηφιακής διακυβέρνησης (Government as a platform)**, όταν αναπτύσσει πλατφόρμες, πρότυπα και υπηρεσίες για να βοηθήσει τις ομάδες εργασίας να επικεντρωθούν στις ανάγκες των χρηστών σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό των παρεχόμενων υπηρεσιών. Διασφαλίζει τη διαλειτουργικότητα των συστημάτων, ενώ δημιουργεί περιβάλλοντα ανάπτυξης της καινοτομίας τόσο εντός όσο και εκτός του δημόσιου τομέα.
4. **Είναι ανοικτή εξ ορισμού (open by default)**, όταν παρέχει στο κοινό ανοικτή πρόσβαση σε δημόσια δεδομένα και σε διαδικασίες χάραξης πολιτικών, μέσα στα όρια του θεσμικού πλαισίου και σε συνάρτηση με το εθνικό και δημόσιο συμφέρον. Έχει επίσης ως στόχο να δημιουργήσει συνδέσμους μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, παρέχοντας κίνητρα για συνέργειες (πχ. ανοικτά κυβερνητικά δεδομένα, ανοικτό λογισμικό) με σεβασμό στα ψηφιακά δικαιώματα των χρηστών (προστασία δεδομένων, ασφάλεια, εμπιστευτικότητα και ιδιωτικότητα).
5. **Είναι καθοδηγούμενη από τον χρήστη (user-driven)**, όταν διατηρεί έναν κεντρικό ρόλο αλλά προωθεί παράλληλα τη διαμόρφωση διαδικασιών, υπηρεσιών και πολιτικών σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πολιτών, υιοθετώντας ταυτόχρονα αντίστοιχους μηχανισμούς ενσωμάτωσης. Για το σκοπό αυτό απαιτούνται νέες μορφές συνεργασίας για την ανάκτηση ιδεών (πχ με τη μέθοδο του πληθοπορισμού – crowdsourcing) ως ένα μέσο νομιμοποίησης και απόκτησης εμπιστοσύνης.
6. **Είναι προορατική (proactive)**, όταν προβλέπει τις ανάγκες των πολιτών και ανταποκρίνεται σε αυτές άμεσα, απλοποιώντας διαδικασίες σχετικά με τα δεδομένα και τις υπηρεσίες. Στην περίπτωση αυτή, αξιοποιούνται όλες οι προηγούμενες διαστάσεις και αποσκοπεί στο να προσφέρει απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών στους χρήστες, αντιμετωπίζοντας τα πιθανά προβλήματα άμεσα.

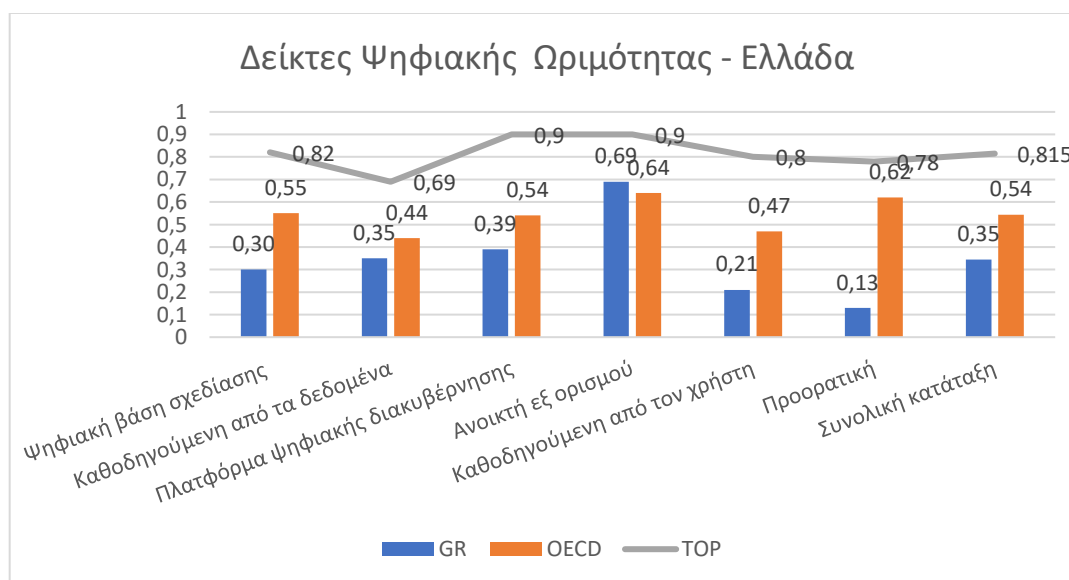
Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η κατάταξη της Ελλάδας, με βάση αυτές τις διαστάσεις, σύμφωνα με έρευνα που έγινε σε 33 χώρες.

Διάσταση σύγκρισης	Κατάταξη της Ελλάδας (μεταξύ 33 χωρών)
Ψηφιακή βάση σχεδίασης (digital by design)	32 ^η
Καθοδηγούμενη από τα δεδομένα (data-driven)	26 ^η
Πλατφόρμα ψηφιακής διακυβέρνησης (Government as a platform)	25 ^η
Ανοικτή εξ ορισμού (open by default)	9 ^η
Καθοδηγούμενη από τον χρήστη (user-driven)	30 ^η
Προορατική (proactive)	32 ^η
Συνολική κατάταξη	29 ^η

Πίνακας 2: Κατάταξη Ψηφιακής Ωριμότητας για την Ελλάδα

Πηγή [ΟΟΣΑ 2, 2020], Επεξεργασία Ιδίου

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το παρακάτω διάγραμμα το οποίο δείχνει την βαθμολογία της Ελλάδας με βάση αυτές τις διαστάσεις. Στις 5 από τις 6 διαστάσεις, καθώς και στο σύνολο, υστερεί από τον μέσο όρο των 33 χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα ενώ βρίσκεται πάνω από τον μέσο όρο μόνο στη διάσταση «Ανοικτή εξ ορισμού» (Open by default).



Διάγραμμα 1: Δείκτες Ψηφιακής Ωριμότητας – Ελλάδα

Πηγή [ΟΟΣΑ 2, 2020], Δημιουργία Ιδίου

2.5 Ψηφιακή Διακυβέρνηση – Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Από τα μέσα της δεκαετίας του 2000 και έπειτα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή συνέτασσε σχέδια δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση τα οποία υπέβαλε προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο της Ευρώπης, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών.

Τα σχέδια αυτά αποτέλεσαν πολιτικά μέσα για την προώθηση του εκσυγχρονισμού των δημόσιων διοικήσεων σε ολόκληρη την Ευρωπαϊκή Ένωση, υποστηρίζοντας τον συντονισμό και τη συνεργασία μεταξύ των κρατών μελών και της Ε.Ε. και οδήγησαν στην ανάληψη κοινών δράσεων στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, η χρήση του όρου «ηλεκτρονική διακυβέρνηση» γίνεται σχεδόν κατά αποκλειστικότητα.

2.5.1 Πρωτοβουλία i2010

Το 2006 ετέθη σε εφαρμογή το πρώτο σχέδιο δράσης για τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες στο πλαίσιο της «Πρωτοβουλίας i2010» και αφορούσε στην επιτάχυνση της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη. Όλα τα κράτη μέλη αντάλλαξαν βέλτιστες πρακτικές και προέκυψε ένας αριθμός πιλοτικών έργων μεγάλης κλίμακας για την εγκατάσταση διασυνοριακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Παράλληλα, δημιουργήθηκε μια διαδικτυακή κοινότητα επαγγελματιών για διαβούλευση και ανεύρεση καινοτόμων λύσεων σε πεδία όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οι υπηρεσίες υγείας και η κοινωνική ένταξη ενώ σημειώθηκε πρόοδος στην περαιτέρω χρήση δεδομένων του δημόσιου τομέα [Ε.Ε., 2006].

Το σχέδιο δράσης εστίαζε στη συμβολή της Ε.Ε. προς την επίτευξη των στόχων των κρατών μελών, την υποστήριξη των κοινοτικών πολιτικών (Στρατηγική της Λισαβόνας¹⁷), της εσωτερικής αγοράς, της βελτίωσης της κανονιστικής ρύθμισης και της ευρωπαϊκής ιθαγένειας. Παράλληλα, έθετε πέντε μείζονες στόχους για την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση, με ορίζοντα επίτευξης το 2010:

- i. Κανένας πολίτης δεν θα μείνει στο περιθώριο
- ii. Επίτευξη απόδοσης και αποτελεσματικότητας
- iii. Υλοποίηση νευραλγικών υπηρεσιών με μεγάλο αντίκτυπο

¹⁷ Συνθήκη της Λισαβόνας, 17-12-2007, Πηγή: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/ALL/?uri=OJ:C:2007:306:TOC>, Πρόσβαση: 23/12/2020

- iv. Δημιουργία καίριων καταλυτικών παραγόντων
- v. Ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και ενδυνάμωση των δημοκρατικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων

2.5.2 Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2011 – 2015

Το 2010 εκπονήθηκε από την Ε.Ε. το ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση για την περίοδο 2011 – 2015 το οποίο είχε ως κύριο άξονα την αξιοποίηση των ΤΠΕ για την προώθηση της έξυπνης, βιώσιμης και καινοτομικής διακυβέρνησης. Αυτό το σχέδιο δράσης αποσκοπούσε στην υλοποίηση του οράματος που είχε διατυπωθεί στη Δήλωση του Malmö¹⁸, όπου μέχρι το 2015, οι ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις θα έπρεπε «να αναγνωρίζονται ως ανοιχτές, ευέλικτες και συνεργάσιμες στις σχέσεις τους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοσή τους, καθώς και για συνεχή βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών κατά τρόπο που ανταποκρίνεται στις διάφορες ανάγκες των χρηστών και μεγιστοποιεί τη δημόσια αξία, υποστηρίζοντας τη μετάβαση της Ευρώπης σε μια πρωτοπόρα οικονομία της γνώσης».

Η Δήλωση του Malmö όριζε 4 πολιτικές προτεραιότητες για όλες τις ευρωπαϊκές δημόσιες διοικήσεις κατά την επόμενη 5ετία:

- Ενδυνάμωση των πολιτών και των επιχειρήσεων με υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έχουν σχεδιαστεί με γνώμονα τις ανάγκες των χρηστών και έχουν αναπτυχθεί σε συνεργασία με τρίτους.
- Ενίσχυση της κινητικότητας στην ενιαία αγορά με αδιάλειπτες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τη σύσταση και λειτουργία επιχειρήσεων, για τις σπουδές, την εργασία, την κατοικία και τη συνταξιοδότηση οπουδήποτε στην ΕΕ.
- Διευκόλυνση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας για την χρήση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με σκοπό τη μείωση του διοικητικού φόρτου, τη βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών και την προώθηση μιας βιώσιμης οικονομίας με χαμηλές εκπομπές άνθρακα.

¹⁸ 5^η Υπουργική Διάσκεψη για την ηλε-διακυβέρνηση, «Δήλωση του Malmö», 18-11-2009. Πηγή: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/sites/digital-agenda/files/ministerial-declaration-on-egovernment-malmo.pdf>, Πρόσβαση: 23/12/2020

- Την υλοποίηση των πολιτικών προτεραιοτήτων δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες και θεσπίζοντας τις απαραίτητες νομικές και τεχνικές προϋποθέσεις [E.E., 2010].

2.5.3 Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016 – 2020

Στην ίδια πρακτική σχεδιασμού με τις προηγούμενες περιόδους, εκπονήθηκε και το σχέδιο δράσης της E.E. για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση σχετικά με την περίοδο 2016 – 2020, δίνοντας έμφαση στην επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης.

Στα αποτελέσματα της ενδιάμεσης αξιολόγησης¹⁹ του προηγούμενου σχεδίου δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2011 – 2015, αναγνωρίζεται ότι το σχέδιο δράσης είχε θετικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο και σε επίπεδο κρατών μελών. Ειδικότερα, είχε ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη τεχνολογικών καταλυτικών παραγόντων, οι οποίοι ήταν καίριας σημασίας για τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε δημόσιες υπηρεσίες και της χρήσης των υπηρεσιών αυτών. Ωστόσο, οι πολίτες και οι επιχειρήσεις δεν αξιοποιούσαν πλήρως τα οφέλη από τις ψηφιακές υπηρεσίες οι οποίες θα έπρεπε να είναι αδιάλειπτα διαθέσιμες σε ολόκληρη την ΕΕ.

Το σχέδιο δράσης της E.E. για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση για την περίοδο 2016-2020 είχε ως οδηγό το ακόλουθο όραμα: *«Έως το 2020, οι δημόσιες διοικήσεις και οι δημόσιοι οργανισμοί στην Ευρωπαϊκή Ένωση πρέπει να είναι ανοικτοί, αποδοτικοί και χωρίς αποκλεισμούς, παρέχοντας σε όλους τους πολίτες και σε όλες τις επιχειρήσεις εξατομικευμένες, φιλικές προς τον χρήστη, διαθεματικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, χωρίς σύνορα. Εφαρμόζονται καινοτόμες προσεγγίσεις για τον σχεδιασμό και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών ανάλογα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και των επιχειρήσεων. Οι δημόσιες διοικήσεις αξιοποιούν τις ευκαιρίες που προσφέρει το νέο ψηφιακό περιβάλλον για τη διευκόλυνση των συναλλαγών τους τόσο με τους ενδιαφερόμενους φορείς όσο και μεταξύ τους.»* [E.E., 2016].

Παράλληλα, υπήρξε ο σχεδιασμός για την δρομολόγηση μιας σειράς από πρωτοβουλίες οι οποίες θα είχαν ως βασικό γνώμονα τις παρακάτω βασικές αρχές:

¹⁹ Mid-term evaluation of the eGovernment action plan, 25-08-2015, Πηγή: https://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=10934, Πρόσβαση: 20/12/2020

- **Ψηφιακή από προεπιλογή**, με την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών ως προτιμώμενη επιλογή μέσω ενός ενιαίου σημείου επαφής.
- **Η αρχή «Μόνον Άπαξ»**, ώστε οι πολίτες και οι επιχειρήσεις θα παρέχουν τις ίδιες πληροφορίες μόνο μία φορά σε μια δημόσια διοίκηση.
- **Προσβάσιμες και χωρίς αποκλεισμούς**, για ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες που δεν κάνουν διακρίσεις και καλύπτουν διαφορετικές ανάγκες, όπως αυτές των ατόμων με αναπηρίες.
- **Ανοικτοί και διαφανείς** δημόσιοι φορείς οι οποίοι μοιράζονται πληροφορίες και δεδομένα μεταξύ τους, πολίτες και επιχειρήσεις που έχουν πρόσβαση στα δικά τους δεδομένα, ενώ υπάρχει συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών πλευρών στον σχεδιασμό υπηρεσιών.
- **Διασυνοριακές** δημόσιες υπηρεσίες διαθέσιμες πέραν των συνόρων, αποτρέποντας τον περαιτέρω κατακερματισμό και εξασφαλίζοντας την κινητικότητα εντός της ενιαίας αγοράς της ΕΕ.
- **Διαλειτουργικές** υπηρεσίες σχεδιασμένες να λειτουργούν άψογα σε όλη την ενιαία αγορά και σε όλους τους οργανισμούς.
- **Αξίопιστα και με ασφάλεια**, με πρωτοβουλίες που δεν περιορίζονται μόνο στην τήρηση της νομοθεσίας σχετικά με την προστασία των δεδομένων, την προστασία της ιδιωτικής ζωής και την ασφάλεια των πληροφοριών.

Λαμβανομένων υπόψη των προτεραιοτήτων πολιτικής, προσδιορίστηκαν επιμέρους δράσεις για την επιτάχυνση της εφαρμογής της υφιστάμενης νομοθεσίας και της συναφούς υιοθέτησης των διαδικτυακών δημόσιων υπηρεσιών οι οποίες περιλάμβαναν:

- Τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με ΤΠΕ, με τη χρήση βασικών ψηφιακών καταλυτικών παραγόντων για την διασφάλιση ταχείας παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών για τους πολίτες και φιλικού προς τις επιχειρήσεις περιβάλλοντος. Οι δημόσιες διοικήσεις έπρεπε να μετασχηματίσουν τις υποστηρικτικές υπηρεσίες τους, να επανεξετάσουν και να σχεδιάσουν εκ νέου τις υφιστάμενες διαδικασίες και να ανοίξουν τα δεδομένα και τις υπηρεσίες τους σε άλλες διοικήσεις καθώς και στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία των πολιτών.
- Τη διευκόλυνση της διασυνοριακής κινητικότητας με διαλειτουργικές – διασυνοριακές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες ώστε να καταστεί πραγματικότητα η έννοια της ενιαίας αγοράς.

- Τη διευκόλυνση της ψηφιακής αλληλεπίδρασης μεταξύ των διοικήσεων και των πολιτών/επιχειρήσεων για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Οι δημόσιες διοικήσεις έπρεπε να ενισχύσουν τη συμμετοχή των πολιτών, των επιχειρήσεων, καθώς και των ερευνητών, στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση δημόσιων υπηρεσιών υψηλής ποιότητας με απώτερο στόχο την ευκολότερη χρήση τους και την περαιτέρω μείωση της γραφειοκρατίας.

2.5.4 Η Διακήρυξη του Βερολίνου – 2020

Το ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση που παρουσιάστηκε στην προηγούμενη παράγραφο ήταν το τελευταίο με τη δομή που είχε ακολουθηθεί από το 2006 και έπειτα.

Μετά την ενεργοποίηση του σχεδίου δράσης για τη περίοδο 2016 – 2020, υπήρξε η Υπουργική Διακήρυξη του Ταλίν²⁰ το 2017, σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια πολιτική δέσμευση από τις ευρωπαϊκές χώρες για την περαιτέρω επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της διακυβέρνησης.

Η πιο πρόσφατη πολιτική πράξη, σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι η Διακήρυξη του Βερολίνου²¹ (2020), η οποία έρχεται να ενισχύσει ακόμα περισσότερο τον πρωταγωνιστικό ρόλο της δημόσιας διοίκησης στον ψηφιακό μετασχηματισμό με έμφαση στην αξία αυτού ως προς την κοινωνία ενώ ταυτόχρονα, θέτει τον πολίτη στο επίκεντρο.

Η Διακήρυξη, αναγνωρίζει ότι ο δημόσιος τομέας αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της Ενιαίας Ψηφιακής Αγοράς και είναι κινητήριο δύναμη για νέες και καινοτόμες τεχνολογικές λύσεις για τις δημόσιες διοικήσεις και τις κοινωνικές προκλήσεις. Παράλληλα, καθώς οι επιπτώσεις της πανδημίας του COVID-19 είναι εμφανείς στις κοινωνίες σε όλες σχεδόν τις δραστηριότητες, εκτιμάται ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά και δραστικά δημιουργώντας πιο ανθεκτικές και βιώσιμες οικονομίες, με καινοτόμα εργαλεία και λύσεις όπου θα σέβονται τα θεμελιώδη δικαιώματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Προς το σκοπό αυτό, η Διακήρυξη

²⁰ Ministerial Declaration on eGovernment - the Tallinn Declaration, 06-10-2017. Πηγή: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/ministerial-declaration-egovernment-tallinn-declaration>, Πρόσβαση: 23/12/2020

²¹ Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government, 08-12-2020. Πηγή: <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/EN/eu-presidency/berlin-declaration-digital-society>, Πρόσβαση: 11/12/2020

θέτει επτά βασικές αρχές για δράσεις χάραξης πολιτικής σε ευρωπαϊκό αλλά και εθνικό επίπεδο:

1. **Εγκυρότητα και σεβασμός** των θεμελιωδών δικαιωμάτων και των δημοκρατικών αξιών στον ψηφιακό κόσμο.
2. **Κοινωνική συμμετοχή και ενσωμάτωση**, στη διαμόρφωση του ψηφιακού κόσμου.
3. **Εμπύχωση και ψηφιακός γραμματισμός**, ώστε να είναι δυνατή η συμμετοχή των πολιτών στον ψηφιακό κόσμο.
4. **Εμπιστοσύνη και ασφάλεια στις ψηφιακές συναλλαγές των κυβερνήσεων**, ώστε να δύναται ο οποιοσδήποτε να πλοηγείται, να πιστοποιείται και να αναγνωρίζεται στον ψηφιακό κόσμο της ΕΕ με ασφάλεια και άνεση.
5. **Ψηφιακή κυριαρχία και διαλειτουργικότητα**, ως κλειδί για τη διασφάλιση της ικανότητας των πολιτών να δρουν εθελοντικά, και της δημόσιας διοίκησης να λαμβάνει αποφάσεις στον ψηφιακό κόσμο.
6. **Ανθρωποκεντρικά συστήματα και καινοτόμες τεχνολογίες στον δημόσιο τομέα**, ενισχύοντας τον πρωτοπόρο ρόλο στην έρευνα για ασφαλείς και αξιόπιστες τεχνολογίες.
7. **Ανθεκτική και βιώσιμη ψηφιακή κοινωνία**, προστατεύοντας τα φυσικά χαρακτηριστικά της ζωής σε ευθυγράμμιση με την Πράσινη Συμφωνία²² και χρησιμοποιώντας τις ψηφιακές τεχνολογίες για την ενίσχυση της βιωσιμότητας και των συστημάτων υγείας.

2.5.5 Η ευρωπαϊκή Ψηφιακή Πυξίδα 2020 – 2030

Τον Μάρτιο του 2021 η Ε.Ε. πρότεινε την εφαρμογή της Ψηφιακής Πυξίδας (Digital Compass), ως ένα εργαλείο για την υλοποίηση των ψηφιακών φιλοδοξιών της Ένωσης με ορίζοντα το 2030, η οποία περιλαμβάνει τα ακόλουθα 4 θεμελιώδη στοιχεία, με αντίστοιχους γενικούς στόχους [Πυξίδα Ε.Ε., 2021].

1. **Ψηφιακά καταρτισμένοι πολίτες και επαγγελματίες ΤΠΕ με υψηλή εξειδίκευση:** Μέχρι το 2030, τουλάχιστον το 80% των ενηλίκων θα πρέπει να έχουν τις βασικές δεξιότητες και να υπάρχουν 20 εκατομμύρια εργαζόμενοι με ειδικότητα στις ΤΠΕ – ενώ περισσότερες γυναίκες θα πρέπει να απασχολούνται στον τομέα αυτόν.

²² Μια Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, 11-12-2019. Πηγή: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_el, Πρόσβαση: 19/12/2020

2. **Ασφαλείς, αποδοτικές και αειφόρες ψηφιακές υποδομές:** Μέχρι το 2030, όλα τα νοικοκυριά της ΕΕ θα πρέπει να έχουν υψηλή ταχύτητα συνδεσιμότητας, όλες οι κατοικημένες περιοχές θα πρέπει να έχουν καλυφθεί από την τεχνολογία 5G ενώ η Ευρώπη θα πρέπει να διαθέτει τον δικό της κβαντικό υπολογιστή καθώς και να υπάρξει ανάπτυξη παραγωγής σε ημιαγωγούς.
3. **Ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων:** Μέχρι το 2030, 3 στις 4 επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους, εφαρμογές μεγάλων δεδομένων και Τεχνητής Νοημοσύνης. Πάνω από το 90% των ΜΜΕ θα πρέπει να έχουν φτάσει σε ένα βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης ενώ ο αριθμός των νεοφυών επιχειρήσεων στις ΤΠΕ θα πρέπει να έχει διπλασιαστεί.
4. **Ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών:** Μέχρι το 2030, όλες οι βασικές δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμες διαδικτυακά. Όλοι οι πολίτες θα πρέπει να έχουν πρόσβαση στους ιατρικούς τους φακέλους, ενώ το 80% αυτών θα πρέπει να χρησιμοποιεί εφαρμογές ψηφιακής ταυτότητας.



Σχήμα 6: Ψηφιακή Πυξίδα για την Ευρώπη 2030

Πηγή [Πυξίδα Ε.Ε., 2021], Επεξεργασία Ιδίου

Ειδικά για την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, ο στόχος για το 2030 είναι να διασφαλιστεί η ψηφιακή συμμετοχή όλων των πολιτών, ιδιαίτερα όσων ανήκουν σε κατηγορίες με αναπηρία, στις δημοκρατικές διαδικασίες και στα κοινά.

Η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ως πλατφόρμα (δια)κυβέρνησης (Government as a Platform), θα παρέχει ολιστική και εύκολη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες αξιοποιώντας την Τεχνητή Νοημοσύνη και την εικονική πραγματικότητα. Οι φιλικές προς τον χρήστη υπηρεσίες θα επιτρέπουν στους πολίτες και στις επιχειρήσεις να επηρεάζουν τα αποτελέσματα των δημόσιων δραστηριοτήτων, βελτιώνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την ποιότητά τους.

Η Ε.Ε. αναγνωρίζοντας την ύπαρξη του ψηφιακού χάσματος, τονίζει για μια ακόμα φορά, την ανάγκη για προώθηση της ψηφιοποίησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ως μια αλλαγή παραδείγματος, για το πως θα πρέπει να αλληλοεπιδρούν οι πολίτες, οι δημόσιες διοικήσεις και οι λοιποί φορείς, διασφαλίζοντας την διαλειτουργικότητα μεταξύ όλων των επιπέδων διακυβέρνησης και δημόσιων υπηρεσιών.

2.5.6 Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας

Η ανάγκη για διαλειτουργικότητα μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων είχε ήδη αναγνωρισθεί από το 1999²³ και έκτοτε σχεδιάστηκαν προγράμματα ανάπτυξης, προώθησης και χρήσης λύσεων διαλειτουργικότητας στην ΕΕ ενώ το 2010²⁴ είχε υιοθετηθεί η ευρωπαϊκή στρατηγική διαλειτουργικότητας και το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (European Interoperability Framework – EIF). Το ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας λειτούργησε ως σημείο αναφοράς σε ολόκληρη την Ένωση και πέρα από αυτή, και αποτέλεσε τη βάση των περισσότερων εθνικών πλαισίων και στρατηγικών διαλειτουργικότητας.

Μια από τις δέκα προτεραιότητες της Ε.Ε. ήταν η άρση των φραγμών για τη δημιουργία ψηφιακής ενιαίας αγοράς στην Ευρώπη. Ο δημόσιος τομέας, που αντιπροσωπεύει περισσότερο από το 25% των συνολικών θέσεων εργασίας και συμβάλλει περίπου στο ένα πέμπτο του ΑΕΠ της ΕΕ μέσω δημόσιων συμβάσεων, διαδραματίζει βασικό ρόλο στην Ψηφιακή Ενιαία Αγορά (Digital Single Market) ως ρυθμιστής, πάροχος υπηρεσιών και εργοδότης. Η διαλειτουργικότητα επομένως είναι βασικός παράγοντας προκειμένου να καταστεί δυνατός ο ψηφιακός μετασχηματισμός.

Το νέο Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (EIF) υιοθετήθηκε από την Ε.Ε. το 2017 και αποτέλεσε έναν οδηγό για τη δημιουργία διαλειτουργικών ψηφιακών υπηρεσιών [Ε.Ε. 1, 2017]. Το όραμα της πρωτοβουλίας αυτής είχε διατυπωθεί ως το εξής, *«Οι δημόσιες διοικήσεις θα πρέπει να παρέχουν βασικές διαλειτουργικές ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες με επίκεντρο τον χρήστη προς επιχειρήσεις και πολίτες, σε εθνικό και ενωσιακό επίπεδο, υποστηρίζοντας την ελεύθερη κυκλοφορία των εμπορευμάτων, των προσώπων, των υπηρεσιών και των κεφαλαίων σε ολόκληρη την Ένωση»*.

²³ Απόφαση 1719/1999/ΕΚ

²⁴ COM (2010) 744, Ανακοίνωση της Επιτροπής «Προς τη διαλειτουργικότητα των ευρωπαϊκών δημόσιων υπηρεσιών», Βρυξέλλες, 16.12.2010

Προς την επίτευξη του οράματος αυτού, προτάθηκαν συνολικά 47 συστάσεις εφαρμογής αποσκοπώντας στη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο με τη δημιουργία ενός ενιαίου ψηφιακού περιβάλλοντος.

2.6 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα

Παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα το 2020 σημείωσε άνοδο κατά 9 θέσεις (49^η θέση μεταξύ 63 οικονομιών, από την 58^η την οποία κατείχε το 2019), στην Παγκόσμια Κατάταξη Ανταγωνιστικότητας της Παγκόσμιας Επετηρίδας Ανταγωνιστικότητας²⁵, η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας χαρακτηρίζεται ασθενής. Ειδικότερα, στον τομέα της «Κυβερνητικής Αποτελεσματικότητας», η χώρα βρίσκεται στην 52^η θέση, εμφανίζοντας άνοδο οκτώ θέσεων σε σχέση με την 60^η θέση της προηγούμενης χρονιάς.

Η ίδια απογοητευτική εικόνα προκύπτει και στο σύστημα δεικτών ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) [E.E., 2020]. Πιο συγκεκριμένα, για το 2020 η Ελλάδα έπεσε από την 26^η θέση που βρισκόταν το 2019, στην 27^η θέση καθώς υποσκελίστηκε στη χρήση και υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας από τη Ρουμανία, και πλέον στην ΕΕ υπερτερεί μόνον της Βουλγαρίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία που αφορούν το έτος 2019 η βαθμολογία ήταν 37,3, με άριστα το 100 (βελτιωμένη σε σχέση με το 35.1 του 2018) ενώ ο μέσος όρος στην ΕΕ διαμορφώθηκε στο 52,6.

Η κατάσταση είναι παρόμοια και σε ό,τι αφορά τον δημόσιο τομέα όπου η Ελλάδα κατατάσσεται προτελευταία στην 27^η θέση, καταγράφοντας αύξηση 5,1 μονάδων, ανάλογη με τη μέση αύξηση 5 μονάδων σε επίπεδο ΕΕ. Αναλυτικά οι επιδόσεις της Ελλάδας στην κατηγορία αυτή παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες	Ελλάδα		ΕΕ
	2019	2020	2020
Χρήστες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης % των χρηστών του διαδικτύου που πρέπει να υποβάλουν έντυπα	36%	39%	67%
Προσυμπληρωμένα έντυπα Βαθμολογία (0 έως 100)	23	25	29
Διαδικτυακή ολοκλήρωση παροχής υπηρεσιών Βαθμολογία (0 έως 100)	82	84	90
Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για επιχειρήσεις Βαθμολογία (0 έως 100) — συμπεριλαμβανομένων των εγχώριων και των διασυνοριακών	60	63	88
Ανοικτά δεδομένα % της μέγιστης βαθμολογίας	-	66%	66%

Πίνακας 3: Ελλάδα – Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες

²⁵ Institute for Management Development (IMD), Πηγή: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/competitiveness-country-profiles/>, Πρόσβαση 13/02/2021

Η χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, σε συνδυασμό με την υψηλή δημόσια δαπάνη, είναι ένα διαχρονικό ζήτημα προβληματισμού εγείροντας επιπλέον ερωτήματα σχετικά με την αποτελεσματικότητα του ελληνικού δημόσιου τομέα, καθώς έχει παρατηρηθεί ότι πάσχει από κατακερματισμό, επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ οργανισμών και υπουργείων και έλλειψη μηχανισμών ελέγχων κυρίως σε ό, τι αφορά τη δημόσια δαπάνη [ΓΓΤΤ, 2014].

2.6.1 Ιστορική εξέλιξη και μετάβαση

2.6.1.1 Η περίοδος 1994 - 2006

Στην Ελλάδα η αρχή της προσπάθειας για μετάβαση στην εποχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης τοποθετείται στην περίοδο των ΚΠΣ και ιδιαίτερα στο Β' (1994-2000) και στο Γ' (2000-2006). Το 1995 εκδίδεται το πρώτο έγγραφο πολιτικής σχετικά με την κοινωνία της πληροφορίας στην Ελλάδα: η Λευκή Βίβλος "Η Ελληνική Στρατηγική για την Κοινωνία της Πληροφορίας: Ένα εργαλείο για την Απασχόληση, Ανάπτυξη και Ποιότητα Ζωής».

Οι στόχοι της στρατηγικής για τα επόμενα δέκα με δεκαπέντε χρόνια ήταν οι εξής:

- Η αύξηση της χρήσης των προηγμένων τεχνολογιών πληροφοριών, προκειμένου να μειωθεί το ψηφιακό χάσμα ανάμεσα στην Ελλάδα και τους εταίρους της και να φτάσει τα διεθνή πρότυπα.
- Η προετοιμασία των επιχειρήσεων για την υιοθέτηση των ΤΠΕ.
- Η αύξηση της πρόσβασης των πολιτών στις τεχνολογίες της πληροφορίας.
- Η ενθάρρυνση των ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Η Στρατηγική προσέγγιση της ελληνικής κυβέρνησης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση διατυπώθηκε στη Λευκή Βίβλο «Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγικές και Δράσεις», η οποία δημοσιεύθηκε τον Φεβρουάριο του 1999 και καθόρισε την ελληνική πολιτική για την ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας.

Με στόχο την υλοποίηση της Λευκής Βίβλου για την Κοινωνία της Πληροφορίας, εκδόθηκε το 2000 το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για την Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ), το οποίο κάλυπτε την περίοδο 2000 – 2006 και χρηματοδοτήθηκε από την ΕΕ στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ. Το ΕΠ ΚτΠ αποσκοπούσε στην επίτευξη των βασικών στόχων της Λευκής Βίβλου για την Κοινωνία της Πληροφορίας του 1999, καθώς και της πρωτοβουλίας eEurope αλλά και των συμπερασμάτων της συνόδου της

Λισαβόνας, το Μάρτιο του 2000 [Μουλαδούδη, 2011]. Ενδεικτικά αναφέρονται κάποια από τα κυριότερα έργα και προγράμματα τα οποία υλοποιήθηκαν τη συγκεκριμένη περίοδο, Πρόγραμμα ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ (1994), Τετραψήφιος τηλεφωνικός αριθμός 1502 (1998), TAXISnet (2000), Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ (2000), ΣΥΖΕΥΞΙΣ (2001), ΙΚΑnet (2002), ΚΕΠ (2002) κ.ά. [Markellos et al, 2007].

2.6.1.2 Η περίοδος 2007 - 2013

2.6.1.2.1 Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013

Μέχρι το 2006, η πορεία της Ελλάδα για την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών δεν ήταν η αναμενόμενη καθώς η έννοια της Κοινωνίας της Πληροφορίας περιοριζόταν στην υλοποίηση ενός μικρού αριθμού έργων πληροφορικής [ΕΚΤ, 2005].

Κάτω από αυτές τις συνθήκες καταρτίστηκε η νέα «Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013» ως αντικατάσταση της 'Λευκής Βίβλου' για την ΚτΠ η οποία αναδείκνυε δύο μεγάλους στόχους:

- την αξιοποίηση των ΤΠΕ για τη βελτίωση της παραγωγικότητας της ελληνικής οικονομίας και
- τη βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής των πολιτών με πρακτικό τρόπο.

Το σχέδιο της στρατηγικής εκπονήθηκε από την Επιτροπή Πληροφορικής, σε συνεργασία με υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων πληροφορικής και επικοινωνιών, φορείς όπως ο ΣΕΠΕ και ο ΣΕΒ, καθώς και στελέχη της Ειδικής Γραμματείας για την ΚτΠ.

Στο πρώτο βήμα του σχεδιασμού εντοπίστηκαν τα ακόλουθα προβλήματα στη διάδοση των ΤΠΕ:

- Χαμηλή αξιοποίησή τους από επιχειρήσεις και πολίτες.
- Μικρή επίδραση στην παραγωγικότητα του δημόσιου τομέα.
- Περιορισμένες ψηφιακές υπηρεσίες προς επιχειρήσεις και πολίτες.
- Μειωμένη επιχειρηματικότητα.
- Περιορισμένη ανάπτυξη του κλάδου συγκριτικά με άλλες χώρες.

Βασικές αιτίες για τα παραπάνω ήταν, μεταξύ άλλων, ο χαμηλός ανταγωνισμός της αγοράς, οι ανεπαρκείς επενδύσεις, οι περιορισμοί του θεσμικού πλαισίου, η ελλιπής σύνδεση πανεπιστημίων και αγοράς, οι περιορισμένες εθνικές πρωτοβουλίες, οι

υψηλές τιμές ευρυζωνικής πρόσβασης, η απουσία διαλειτουργικότητας στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και η περιορισμένη ενημέρωση για τα οφέλη των ΤΠΕ.

2.6.1.2.2 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Διακυβέρνηση 2007-2013»

Το Ε.Π. «Ψηφιακή Διακυβέρνηση 2007-2013» αποσκοπούσε στην αποδοτική εφαρμογή των ΤΠΕ και κατά βάση είχε σχεδιαστεί σύμφωνα με τα οριζόμενα στην «Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013». Είχε έντονο τον περιφερειακό χαρακτήρα (με δράσεις και παρεμβάσεις στις 13 νεοσύστατες Περιφέρειες) και επικεντρωνόταν στους ακόλουθους στόχους [Joinup, 2015]:

- Τη βελτίωση των ψηφιακών/διαδικτυακών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και την αναδιοργάνωση των εμπλεκόμενων δημόσιων διοικητικών διαδικασιών.
- Την προώθηση της χρήσης του διαδικτύου και των ΤΠΕ από τις επιχειρήσεις.
- Την αύξηση της συμβολής των ΤΠΕ στην ελληνική οικονομία.
- Τη βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής μέσω των ΤΠΕ.
- Την ανάπτυξη ψηφιακών/διαδικτυακών υπηρεσιών για τους πολίτες.

2.6.1.2.3 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2007-2013»

Το Ε.Π. «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2007-2013» καθόριζε την στρατηγική και τις δράσεις για την αναβάθμιση του δημοσίου τομέα και την ορθολογική οργάνωση των υφιστάμενων διοικητικών δομών στην προσπάθεια για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, για την απλοποίηση και επιτάχυνση των διοικητικών διαδικασιών και την γενικότερη αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα, συμπεριλαμβανομένων και των Δημοτικών και Περιφερειακών Αρχών [Joinup, 2015].

Η προσέγγιση αυτή ήταν σε ευθυγράμμιση με το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ²⁶) αλλά και τις επιταγές της αναθεωρημένης συνθήκης της Λισαβόνας, έχοντας ως στρατηγικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης δια μέσου της βελτίωσης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών καθώς και την υποστήριξη της υπευθυνότητας και της δεοντολογίας, μέσα από διαδικασίες διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων. Προς το σκοπό αυτό υπήρχε εξειδίκευση σε 4 γενικούς στόχους:

Γενικός στόχος 1: Ενίσχυση της ποιότητας των δημόσιων πολιτικών μέσα από τον εκσυγχρονισμό του κανονιστικού πλαισίου και την αναμόρφωση δομών και διαδικασιών.

Γενικός στόχος 2: Ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα.

²⁶ Πηγή: <https://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=el>, Πρόσβαση: 14/04/2021

Γενικός στόχος 3: Ενίσχυση των πολιτικών για την ισότητα των φύλων σε όλο το εύρος της δημόσιου τομέα.

Γενικός στόχος 4: Παροχή τεχνικής βοήθειας και υποστήριξης στην εφαρμογή.

2.6.1.3 Η περίοδος 2014 – 2020

Στο πλαίσιο των δεσμεύσεων της χώρας από το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων και το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015²⁷, η χώρα είχε δεσμευθεί για μια εκτεταμένη διεύρυνση της χρήσης των εργαλείων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε τομείς κλειδιά για την αποκατάσταση της ανάπτυξης και τη γενικότερη δημοσιονομική προσαρμογή.

Για την περίοδο 2014 – 2020 έγινε μια ακόμη προσπάθεια ολοκληρωμένου σχεδιασμού της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης ακολουθώντας πάντα τις κατευθυντήριες οδηγίες της ΕΕ.

2.6.1.3.1 Στρατηγική για την Ψηφιακή Ανάπτυξη 2014-2020

Μέχρι την περίοδο πριν το 2014, κυρίως μέσω του ΕΣΠΑ, υλοποιήθηκαν σημαντικές παρεμβάσεις στον τομέα των ΤΠΕ, κυρίως με τη μορφή των «κλασσικών» έργων που χρηματοδοτούνταν από το ελληνικό δημόσιο (οριζόντιων αλλά και σε επιμέρους θεματικούς τομείς), όπως η κάλυψη των απομακρυσμένων περιοχών της χώρας με ευρυζωνικές υποδομές υψηλών ταχυτήτων, η δημιουργία του Εθνικού Ληξιαρχείου, συστήματα για την επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης, το Εθνικό Σύστημα Δημόσιων Ηλεκτρονικών Προμηθειών, η ηλεκτρονική Συνταγογράφηση, το Ψηφιακό Σχολείο, η επέκταση του Κτηματολογίου η αποτύπωση των Δασικών Χαρτών κ.α.

Το 2011 καταρτίστηκε, σε συνεργασία με τις υπηρεσίες τις Ε.Ε., ένας ενιαίος κατάλογος έργων με σκοπό να συμβάλουν στους στόχους για βιώσιμη οικονομική ανάπτυξης της Ελλάδας, καθώς και στην άρση των μακρο-διαρθρωτικών δυσχερειών [ΓΓΤΤ, 2014].

Το όραμα της Στρατηγικής για την Ψηφιακή Ανάπτυξη 2014-2020 ήταν «.. ο μετασχηματισμός, με βιώσιμο τρόπο, του παραγωγικού υποδείγματος με ευρεία και αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ παντού ενώ παράλληλα, η Ελλάδα να γίνει ένα τεχνολογικό περιφερειακό κέντρο καινοτομίας, αριστείας και υπηρεσιών με διεθνή προσανατολισμό, φιλικό στον άνθρωπο και στις επενδύσεις».

²⁷ Νόμος 3985/11 (ΦΕΚ 151/Α/1-07-2011)

Η εκπλήρωση του οράματος, το οποίο είχε ορίζοντα το 2021, συσχετιζόταν μέσα από τη συστηματική επιδίωξη και υλοποίηση ενεργειών για την επίτευξη των παρακάτω πέντε (5) διακριτών Στόχων:

Στόχος 1: Γνήσια Πρόσβαση σε προηγμένες ψηφιακές υποδομές

Στόχος 2: Ανταγωνιστική επιχειρηματικότητα στο διεθνές ψηφιακό περιβάλλον

Στόχος 3: Έξυπνη λειτουργία και διασύνδεση του Κράτους

Στόχος 4: Ψηφιακή Συνοχή για τις κοινωνικές προκλήσεις

Στόχος 5 : Έξυπνα βιώσιμο οικοσύστημα για καλύτερη ποιότητα ζωής

Για την επίτευξη των 5 Στρατηγικών Στόχων προσδιορίστηκαν 7 τομείς παρέμβασης (ως αποτέλεσμα σχετικής ανάλυσης SWOT), οι οποίοι παρατίθενται στη συνέχεια:

Ανοιχτά δεδομένα (Open data): Το άνοιγμα των δεδομένων συμβάλλει στην επίτευξη τουλάχιστον τριών διαφορετικών στόχων: (α) στην διαφάνεια της διοίκησης και την ενίσχυση της δημοκρατικής συμμετοχής, (β) στην ενίσχυση της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας και της γνώσης και (γ) στην καλύτερη λειτουργία της ίδιας της διοίκησης.

Διαλειτουργικότητα: Σε ότι αφορά στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η διαλειτουργικότητα αναφέρεται στην συνεργασία των διάφορων πληροφοριακών συστημάτων και υπηρεσιών για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τις δημόσιες υπηρεσίες. Είναι επιτακτική για τη βελτίωση του παραγωγικού μοντέλου της δημόσιας διοίκησης και την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων (ενιαία σημεία πρόσβασης).

Έξυπνες εφαρμογές και υπηρεσίες: εφαρμογές και υπηρεσίες που παρέχονται με εκτεταμένη χρήση ΤΠΕ και μπορούν να επηρεάσουν οποιονδήποτε τομέα της κοινωνικής και οικονομικής ζωής, ανεπτυγμένες με σύγχρονα εργαλεία που αξιοποιούν το υπολογιστικό νέφος και παρέχουν πρόσβαση από κάθε κανάλι επικοινωνίας.

Προσβασιμότητα: Η ηλεκτρονική πρόσβαση και προσβασιμότητα καθορίζει τις πρωτοβουλίες με τις οποίες θα εξασφαλισθεί για όλους τους πολίτες πρόσβαση στις υπηρεσίες της κοινωνίας των πληροφοριών με την άρση των τεχνικών, νομικών, ή άλλων φραγμών στους μπορεί να προσκρούει η χρήση υπηρεσιών που συνδέονται με τις ΤΠΕ.

Επίτευξη κρίσιμης μάζας: Αφορά στην ενίσχυση της ψηφιακής επιχειρηματικότητας και εξωστρέφειας με σκοπό τη δημιουργία της απαιτούμενης προσφοράς αλλά και την ενίσχυση της ζήτησης.

Ψηφιακές Δεξιότητες: Εξοικείωση των πληθυσμιακών ομάδων – στόχων με δυνατότητες ψηφιακής χρήσης προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και δημιουργία ζήτησης μέσω ενίσχυσης ομάδων και μείωσης του ψηφιακού χάσματος. Έμφαση στην αξιοποίηση των ΤΠΕ στην εκπαίδευση και στην αναβάθμιση των εξειδικευμένων δεξιοτήτων των επαγγελματιών/επιστημόνων ΤΠΕ.

Διακυβέρνηση ΤΠΕ & αλλαγή: Τα έργα πληροφορικής απαιτούν συνεχή διαχείριση της ανθρώπινης αλλαγής (διεργασιών και μορφών) και ευθυγράμμιση με τους κύριους στόχους, καθώς και ενσωματωμένες κοινές αρχές σχεδιασμού σε έργα κάθε κλίμακας ώστε να μην υπάρχουν αποσπασματικές νησίδες.

2.6.1.3.2 Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020

Παρά το γεγονός ότι η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είχε κάνει μια σημαντική προσπάθεια υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών για τον εκσυγχρονισμό της (ενδεικτικά διαδικτυακή πύλη ΕΡΜΗΣ, πρόγραμμα Διαύγεια, λειτουργία TAXIS κ.ά.), παρέμενε στην τελευταία θέση στο ποσοστό παροχής ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις εντός ΕΕ για το 2010. Παράλληλα, παρουσίαζε υστέρηση στο 72% των δεικτών του ευρωπαϊκού ψηφιακού θεματολογίου, σύμφωνα με αξιολόγηση για την Ψηφιακή Ατζέντα της Ευρωπαϊκής Ένωσης για το 2012.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες και ιδιαίτερα εν μέσω οικονομικής κρίσης, διαμορφώθηκε η Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση για την περίοδο 2014-2020 έχοντας ως βασικό οραματικό στόχο: *«Στα επόμενα επτά χρόνια, αξιοποιώντας το δυναμικό των ΤΠΕ ως καταλύτη ανάπτυξης και εργαλείο σύγχρονης διακυβέρνησης, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και θα καταστεί πιο αποδοτική και παραγωγική, παρέχοντας στους πολίτες και τις επιχειρήσεις πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες.»* [ΥΔΜΤΗΔ, 2014].

Η Στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με τη συνολική ψηφιακή στρατηγική της χώρας, τη Ψηφιακή Ατζέντα 2020 και την εθνική στρατηγική διοικητικής μεταρρύθμισης και αντιμετώπιζε την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση κάτω από τρεις διακριτούς στρατηγικούς άξονες παρέμβασης.

1. **Ως όχημα εκσυγχρονισμού του κράτους και της Διοίκησης**, για να στηρίξει την εξελισσόμενη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας, σύμφωνα με τις αρχές της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, διαφάνειας και λογοδοσίας.
2. **Ως μηχανισμός επανασύνδεσης του πολίτη με το κράτος και τη Διοίκηση**, για να κατακτήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος, μέσω αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, ενισχύουν την ισότιμη και ενεργή συμμετοχή και βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των πολιτών.
3. **Ως μοχλός σχεδιασμού και συντονισμού των οριζόντιων πολιτικών ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση**, για να εγγυηθεί την εφαρμογή των συμφωνημένων δεσμευτικών γενικών αρχών κατά τη χάραξη, έγκριση και υλοποίηση κάθε στόχου, δράσης και επί μέρους έργου, στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης.

Παράλληλα, διατυπώθηκε ένα σύνολο από δεσμευτικές Γενικές Αρχές που θα καθόριζαν το περιεχόμενο των πολιτικών, των δράσεων και των επί μέρους έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1. Συμμετοχή πολιτών | 6. Μοναδική καταχώρηση δεδομένων |
| 2. Ασφάλεια - Ιδιωτικότητα | 7. Εξοικονόμηση - Μη επανάληψη |
| 3. Προσβασιμότητα | 8. Ενοποίηση |
| 4. Διαφάνεια – Ανάκτηση
Εμπιστοσύνης | 9. Συμμόρφωση ή αιτιολόγηση |
| 5. Εφικτότητα - Βιωσιμότητα | 10. Διαλειτουργικότητα |

Τέλος, η Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προέβλεπε τον εκσυγχρονισμό του νομοθετικού πλαισίου ενώ καθόριζε και την οργανωτική δομή η οποία θα ήταν υπεύθυνη για την υλοποίηση και εφαρμογή της.

2.6.1.3.3 Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021

Τον Δεκέμβριο του 2016, εγκρίθηκε η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική (ΕΨΣ), με σκοπό να αποτελέσει τον οδικό χάρτη και το πλαίσιο για την ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας. Έθετε το όραμα, εξειδικεύοντας τους τομείς παρέμβασης στους οποίους θα πρέπει να εστιαστεί η προσπάθεια, έτσι ώστε η Ελλάδα, με ορίζοντα το 2021 να ενταχθεί με αξιώσεις στον ευρωπαϊκό ψηφιακό χάρτη [ΓΓΨΠ - ΥΨΠΤΕ, 2016].

Η θέση της Ελλάδας στον ψηφιακό χάρτη της ΕΕ σύμφωνα με το σύστημα δεικτών DESI ήταν η 26^η μεταξύ των 28 χωρών μελών της ΕΕ, παρουσιάζοντας υστέρηση σε όλες τις κατηγορίες συμπεριλαμβανομένης και αυτής για τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου (Βαθμολογία: 0,462 – Μ.Ο. ΕΕ 28: 0,554).

Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική εντασσόταν ως ένα ακόμα εργαλείο υλοποίησης του οράματος της τότε κυβέρνησης το οποίο ήταν «οι ΤΠΕ να αποτελέσουν το μοχλό για την επανεκκίνηση και ανάπτυξη της οικονομίας και για την ενίσχυση της απασχόλησης, ιδιαίτερα σε τομείς υψηλής εξειδίκευσης, τον καταλύτη για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη Δημόσια Διοίκηση καθώς επίσης και το εργαλείο και μέσο για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής».

Για το σκοπό αυτό, η ΕΨΣ εξειδίκευε σε 7 τομείς παρέμβασης, τις προτεραιότητες για τον κάθε τομέα, καθώς επίσης και όλα τα αναγκαία μέτρα και δράσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου σχεδιασμού και υλοποίησης έργων και δράσεων ΤΠΕ στο Δημόσιο.

1. Ανάπτυξη εθνικών υποδομών συνδεσιμότητας νέας γενιάς.
2. Επιτάχυνση της ψηφιοποίησης της οικονομίας.
3. Ωθηση στον κλάδο των ΤΠΕ για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και της απασχόλησης.
4. Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες.
5. Ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου.
6. Άρση των αποκλεισμών και διάχυση των ωφελειών της ψηφιακής οικονομίας.
7. Ενίσχυση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τομέας 5 – «Ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου», καθώς όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, υπήρχε υστέρηση στην παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς πολίτες, επιχειρήσεις και προς άλλες υπηρεσίες του δημοσίου.

Για το σκοπό αυτό προσδιορίστηκαν συγκεκριμένες προτεραιότητες με αντίστοιχες επιμέρους δράσεις ώστε να αλλάξει το πλαίσιο σχεδιασμού και υλοποίησης έργων πληροφορικής του δημοσίου, με στροφή προς το σχεδιασμό μικρότερων έργων, την υιοθέτηση ευέλικτων μεθόδων υλοποίησης και την ολιστική αντιμετώπιση των αναγκών.

Προτεραιότητες

- Ενιαίος σχεδιασμός και αποτελεσματικό μοντέλο υλοποίησης για τα νέα έργα
- Αξιοποίηση υποδομών νέφους (Cloud)
- Ανάπτυξη δομικών στοιχείων των Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου

- Επιβολή της διαλειτουργικότητας
- Βελτίωση των δημόσιων μητρώων και των ανοικτών δεδομένων
- Ολοκληρωμένες υπηρεσίες προς πολίτες και επιχειρήσεις
- Οριζόντιες λύσεις για οριζόντια προβλήματα

Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσα από τις δράσεις που προβλέπονταν στις ανωτέρω προτεραιότητες δημιουργήθηκαν ή ολοκληρώθηκαν υπηρεσίες και πλατφόρμες οι οποίες έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού την αμέσως επόμενη χρονική περίοδο. Ενδεικτικά αναφέρονται, η ενιαία διαδικτυακή κυβερνητική πύλη (gov.gr), η υποδομή διαλειτουργικότητας, η κοινή e-αυθεντικοποίηση για τις δημόσιες e-Υπηρεσίες, οι ηλεκτρονικές πληρωμές προς το δημόσιο, το ηλεκτρονικό παράβολο κ.ά.

2.6.2 Νόμος 4727/2020 – Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Το πιο πρόσφατο νομοθέτημα για τη Ψηφιακή Διακυβέρνηση στην Ελλάδα είναι ο Ν.4727/2020²⁸ (Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης) ο οποίος έχει ως στόχο τη θεσμική και νομοθετική θέσπιση του Ψηφιακού Κράτους²⁹. Μέσα από τις ρυθμίσεις του, επιδιώκει:

- i. να εξυπηρετήσει τους στόχους της καλής νομοθέτησης, όπως έχουν τεθεί στον Ν. 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος προκειμένου τόσο οι πολίτες και οι επιχειρήσεις όσο και οι δημόσιοι υπάλληλοι να μην χρειάζεται να ανατρέχουν σε μια πανσπερμία διατάξεων και
- ii. να εξοπλίσει επαρκώς το Κράτος, προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις ταχέως εξελισσόμενες και πολλές φορές φαινομενικά αντικρουόμενες, τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις και να αποτελέσει επιταχυντή των εξελίξεων αυτών τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, προστατεύοντας παράλληλα το δημόσιο συμφέρον.

Σύμφωνα με το νομοθέτη, ο Ν.4727/2020 εκπληρώνει τη συνταγματική υποχρέωση του Κράτους (Άρθρο 5Α) σχετικά με το δικαίωμα της πληροφόρησης και τη διευκόλυνση της πρόσβαση στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς

²⁸ Νόμος υπ' αριθμ. 4727 Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) – Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις

²⁹ Αιτιολογική έκθεση, Πηγή: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/psifiaki-diakyvernisi-olo.pdf>, Πρόσβαση: 16/02/2021

και την παραγωγή, ανταλλαγή και διάδοσή τους ενώ παράλληλα ενσωματώνει και θέτει σε εφαρμογή μια σειρά από ευρωπαϊκές Οδηγίες σχετικά με τα δίκτυα και τις υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών και τη γενικότερη λειτουργία τους (2002/19/EK, 2002/20/EK, 2002/21/EK, 2002/22/EK, 2002/58/EK, 2018/1972).

Όπως αναφέρεται στην αιτιολογική έκθεση, ο Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης εκτιμάται ότι θα θέσει τις βάσεις για την αναδιοργάνωση των εσωτερικών λειτουργιών και διαδικασιών των φορέων του δημοσίου επί τη βάση της πλήρους αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Θα συμβάλει στην ευχερέστερη άσκηση των δικαιωμάτων και την εκπλήρωση των υποχρεώσεων των φυσικών προσώπων και των επιχειρήσεων έναντι των φορέων του δημοσίου, στην άρση κανονιστικών εμποδίων για την ταχεία, αποτελεσματική και απομακρυσμένη πρόσβαση σε δημόσιες υπηρεσίες και πληροφορίες, όπως επίσης και στην εμπέδωση της εμπιστοσύνης και της διαφάνειας με την επέκταση των ψηφιακών εφαρμογών.

2.6.2.1 Κυριότερα σημεία παρέμβασης – Δομή Συστήματος Διακυβέρνησης

Το Κεφάλαιο Α΄ του Α΄ Μέρους του νόμου περιλαμβάνει τη ρύθμιση όλων των θεμάτων που άπτονται της ψηφιακής διακυβέρνησης και ιδίως εκείνων που σχετίζονται με τη χρήση των ΤΠΕ από τους φορείς του δημοσίου τομέα για τις ανάγκες της λειτουργίας τους, καθώς και την υποστήριξη της άσκησης των αρμοδιοτήτων και των συναλλαγών τους με φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή νομικές οντότητες.

Επιπλέον, αναφέρεται η υποχρέωση της χρήσης των ΤΠΕ από τους φορείς του δημοσίου τομέα (πραγματοποιείται ακριβής προσδιορισμός αυτών) στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, για τις ανάγκες της λειτουργίας τους και την υποστήριξή τους στην παροχή υπηρεσιών σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή νομικές οντότητες, καθώς και το δικαίωμα των τελευταίων να συναλλάσσονται με τους φορείς του δημοσίου τομέα μέσα από τις ΤΠΕ.

Καθορίζεται (Κεφάλαιο Β΄) το Σύστημα Διακυβέρνησης, το οποίο προβλέπει την ενεργοποίηση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού (βλ. επόμενη παράγραφο) και τη δημιουργία των απαιτούμενων οργάνων υλοποίησης και παρακολούθησης ήτοι, τη Συντονιστική Επιτροπή Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ολομέλεια και

τμήματα ανά τομείς πολιτικής), το Εκτελεστικό Δίκτυο Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ως εκτελεστικός βραχίονας της Συντονιστικής Επιτροπής Ψηφιακού Μετασχηματισμού με τη συμμετοχή των υπευθύνων ψηφιακών δράσεων των φορέων του δημοσίου) και τέλος, την Υπηρεσία Ψηφιακής Διακυβέρνησης κάθε υπουργείου.

Στα επόμενα κεφάλαια του Α΄ Μέρους καθορίζονται ζητήματα σχετικά με,

- τον Προσωπικό Αριθμό για την επαλήθευση της ταυτότητας των φυσικών προσώπων στις συναλλαγές τους με τους φορείς του δημόσιου τομέα.
- το πεδίο εφαρμογής διατάξεων ηλεκτρονικών εγγράφων (έκδοση Δημοσίων Εγγράφων, κύρος και αποδεικτική ισχύς), τους κανόνες ηλεκτρονικής διακίνησης των δημοσίων εγγράφων, το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο κλπ.
- την παροχή ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών και τη διακίνηση ηλεκτρονικών εγγράφων, δημοσίων ή ιδιωτικών, μεταξύ αφενός των φορέων του δημόσιου τομέα και αφετέρου των φυσικών ή νομικών προσώπων ή νομικών οντοτήτων μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης – gov.gr (ζητήματα αυθεντικοποίησης και ταυτοποίησης χρηστών, έκδοσης και ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων κλπ).
- την επικοινωνία μεταξύ δημοσίων φορέων και φυσικών ή νομικών προσώπων ή νομικών οντοτήτων και τον ρόλο των ιστοσελίδων των δημοσίων φορέων.
- την ψηφιακή προσβασιμότητα (ενσωμάτωση Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102) για τους ιστοτόπους και τις εφαρμογές για φορητές συσκευές των οργανισμών του δημόσιου τομέα, το μητρώο αυτών κλπ.
- τις Υπηρεσίες εμπιστοσύνης, τη νομική ισχύ των ηλεκτρονικών υπογραφών και σφραγίδων, τους παρόχους υπηρεσιών εμπιστοσύνης, τις μεθόδους ταυτοποίησης και την Αρχή Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου.
- τα ανοικτά δεδομένα και την περαιτέρω χρήση πληροφοριών του δημοσίου τομέα (ενσωμάτωση Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024), τον ορισμό των ανοικτών δεδομένων κλπ.
- την ψηφιακή διαφάνεια και το Πρόγραμμα Διαύγεια, το πεδίο εφαρμογής ψηφιακής διαφάνειας, την ισχύ των πράξεων, την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και τα απόρρητα, τη δημοσίευση εκτέλεσης προϋπολογισμών κλπ.

- τη διαλειτουργικότητα των φορέων του δημόσιου τομέα, την παροχή ψηφιακών δημοσίων υπηρεσιών μέσω υπολογιστικών υποδομών νέφους, την προμήθεια εξοπλισμού, τα μητρώα διαλειτουργικότητας, διαδικασιών και δικτυακών τόπων
- την ανάπτυξη ψηφιακού οικοσυστήματος 5G μέσω καινοτόμων επενδυτικών εργαλείων και άλλα ρυθμιστικά ζητήματα.
- την προσαρμογή νομικού πλαισίου που σχετίζεται από τα οριζόμενα στον συγκεκριμένο νόμο (Κώδικες Διοικητικής Διαδικασίας, Πολιτικής Δικονομίας και Διοικητικής Δικονομίας).

2.6.3 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020 – 2025

Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού³⁰, η οποία σχεδιάστηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Ν.4724/2020), αποτυπώνει τις κατευθυντήριες αρχές, τον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό των συστημάτων, τους στρατηγικούς άξονες παρέμβασης, το μοντέλο διακυβέρνησης και υλοποίησης και το σύνολο των οριζόντιων και κάθετων παρεμβάσεων που θα οδηγήσουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας. Οι παρεμβάσεις που περιγράφονται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού επιχειρούν να καλύψουν τόσο τις βασικές προϋποθέσεις όσο και την υλοποίηση της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής.

Είναι δεσμευτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα, έχει πενταετή ορίζοντα, με ετήσια επικαιροποίηση ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Σε αυτή την κατεύθυνση, η διαδικασία επικαιροποίησης εξασφαλίζει ότι νέες ανάγκες ή προτεραιότητες μπορούν να οδηγούν σε επιπλέον έργα, οριζόντια και τομεακά, που εντάσσονται στη γενικότερη στρατηγική, διέπονται από τη γενικότερη φιλοσοφία, και εξυπηρετούν τους βασικούς στόχους της Βίβλου.

2.6.3.1 Αρχές και Στόχοι

Η Βίβλος του Ψηφιακού Μετασχηματισμού έχει δομηθεί σε ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών προκειμένου να επιτευχθούν επτά διακριτοί στόχοι. Παράλληλα, γίνεται η υποχρεωτική η υιοθέτηση δεκατεσσάρων κατευθυντήριων αρχών για κάθε δράση και κάθε έργο πληροφορικής της γενικής κυβέρνησης. Οι αρχές αυτές αποτελούν πλέον προτεραιότητά για την ψηφιακή στρατηγική κάθε

³⁰ Πηγή: <https://digitalstrategy.gov.gr/>, Πρόσβαση: 16/02/2021

ανεξάρτητης αρχής που έχει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

A. Στόχοι του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

1. Να μπορεί κάθε πολίτης να εργαστεί με ταχύτητα, αξιοπιστία και ασφάλεια στο διαδίκτυο.
2. Να εξυπηρετούνται οι ανάγκες των πολιτών άμεσα και αποτελεσματικά μέσα από ένα ψηφιακό κράτος.
3. Να προάγεται η ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων για όλους τους πολίτες.
4. Να βοηθηθεί κάθε ελληνική επιχείρηση ώστε να γίνει ψηφιακή.
5. Να στηριχθεί και να ενισχυθεί η ψηφιακή καινοτομία.
6. Να απελευθερωθεί και να αξιοποιηθεί η παραγωγική αξία των δεδομένων του δημοσίου.
7. Να ενταχθούν οι σύγχρονες τεχνολογίες σε όλους τους τομείς της οικονομίας.

B. Κατευθυντήριες Αρχές

1. Υπηρεσίες ψηφιακές εξ ορισμού

Το ελληνικό κράτος θα πρέπει σταδιακά να εισάγει και να καθιερώσει την παροχή υπηρεσιών μέσω ψηφιακών καναλιών ως την κατεξοχήν προτιμώμενη επιλογή για κάθε αλληλεπίδραση με τους πολίτες, χωρίς βέβαια να αποκλείει λοιπούς διαύλους επικοινωνίας για πολίτες που δεν διαθέτουν πρόσβαση σε ψηφιακά κανάλια.

2. Αρχή «μόνον άπαξ»

Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις πρέπει να υποβάλλουν “μόνο μία φορά” τις απαιτούμενες πληροφορίες κατά την αλληλεπίδρασή τους με το Δημόσιο.

3. Εξ ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας

Ο σχεδιασμός αλληλένδετων, πολιτο-κεντρικών υπηρεσιών απαιτεί την υιοθέτηση πολιτικών διαλειτουργικότητας, ώστε να εξασφαλίζεται η αδιάλειπτη εκτέλεση των εργασιών τους και να καταργούνται υφιστάμενα οργανωτικά «σιλό».

4. Διακαναλικές ψηφιακές υπηρεσίες με προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση μέσω νέων κινητών συσκευών

Οι δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες θα πρέπει να παρέχονται με προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση μέσω νέων, «έξυπνων», κινητών συσκευών. Στον χρήστη θα πρέπει να παρέχεται μία απρόσκοπτη εμπειρία ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών ανεξάρτητα από το ποια συσκευή χρησιμοποιεί για την πρόσβαση.

5. Πολιτο-κεντρική προσέγγιση σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών για υπηρεσίες φιλικές προς το χρήστη

Ο ανασχεδιασμός των ψηφιακών υπηρεσιών πρέπει να είναι πολιτο-κεντρικός, με στόχο την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών που βρίσκονται πιο κοντά στον εξυπηρετούμενο και να απαντούν στις ανάγκες του.

6. Επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων και λύσεων

Η υλοποίηση των ψηφιακών υπηρεσιών πρέπει να βασίζεται σε σύγχρονα μοντέλα ανάπτυξης που εξασφαλίζουν την επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων και λύσεων, υιοθετούν διαδεδομένα πρότυπα και ακολουθούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας.

7. Υιοθέτηση ανοικτών και συμμετοχικών διαδικασιών για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση και τον σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών

Η αξιολόγηση των υφιστάμενων ψηφιακών υπηρεσιών και ο σχεδιασμός κάθε νέας ή απλουστευμένης ψηφιακής υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται μέσα από συνεργατικές διαδικασίες συνδιαμόρφωσης με όλα τα εμπλεκόμενα και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, με στόχο το σχεδιασμό ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες και απαιτήσεις των ωφελούμενων, πολιτών και των επιχειρήσεων.

8. Κατάργηση των αποκλεισμών και καθολική προσβασιμότητα

Οι επανασχεδιαζόμενες ψηφιακές υπηρεσίες θα πρέπει να είναι προσβάσιμες από όλους και όχι μόνο από επιλεγμένες πληθυσμιακές ομάδες που είναι ψηφιακά εξοικειωμένες.

9. Διευκόλυνση της διασυνοριακής εξυπηρέτησης των πολιτών

Η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να διευκολύνει την κινητικότητα των πολιτών και ευρύτερα των εξυπηρετούμενων, ιδιαίτερα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε συνθήκες αυξημένων μετακινήσεων των πολιτών της.

10. Αξιοπιστία και εμπιστοσύνη

Βασική προϋπόθεση για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και την υιοθέτηση των ψηφιακών υπηρεσιών, αποτελεί η αξιοπιστία στη χρήση αυτών με έμφαση στην ευχρηστία και στη συνεχή και αδιάλειπτη διαθεσιμότητά τους σε βάση 24x7. Το σύνολο των παρεμβάσεων της Βίβλου θα πρέπει να συμμορφώνεται με το νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, της ιδιωτικής ζωής και της κυβερνοασφάλειας, στόχος που επιτυγχάνεται με την ενσωμάτωση των στοιχείων αυτών στο στάδιο του σχεδιασμού.

11. Ανοικτότητα και ενίσχυση της διαφάνειας

Με το διαμοιρασμό δεδομένων ανάμεσα σε δημόσιους φορείς, την παροχή δυνατότητας σε πολίτες και επιχειρήσεις για έλεγχο πρόσβασης των δεδομένων τους και διόρθωσή τους, καθώς και την παρακολούθηση διοικητικών διαδικασιών που τους αφορούν και την εμπλοκή ενδιαφερόμενων μερών στη σχεδίαση και την παροχή υπηρεσιών, επιτυγχάνεται στην πράξη, η ενδυνάμωση των πολιτών και αυξάνεται η διαφάνεια στη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και στις συναλλαγές των πολιτών και επιχειρήσεων με εκείνη. Σε αυτήν την κατεύθυνση δύναται να συμβάλλει καθοριστικά και η αυτόματη ενημέρωση του πολίτη για κάθε πρόσβαση ή αλλαγή που αφορά στα δεδομένα του.

12. Ανάπτυξη ασφαλούς λογισμικού και συστημάτων από το σχεδιασμό τους

Βασικό προαπαιτούμενο για την υιοθέτηση και χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις είναι η υλοποίηση μιας σειράς δράσεων που θα βελτιώσουν την ασφάλεια των συστημάτων και υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου.

13. Υιοθέτηση ευέλικτων μοντέλων για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την προμήθεια έργων και υπηρεσιών

Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόζει ευέλικτα μοντέλα καθορισμού απαιτήσεων, σχεδιασμού, υλοποίησης καθώς και παρακολούθησης, για την απρόσκοπτη, έγκαιρη και ποιοτική παράδοση των δράσεων που υλοποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

14. Απλούστευση Διαδικασιών

Η νέα δομή του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης διασφαλίζει τον κεντρικό, οριζόντιο συντονισμό των σχετικών δράσεων μέσω φορέων όπως η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών και το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας, οι οποίοι είναι υπεύθυνη για τη δημόσια πολιτική των διοικητικών διαδικασιών και της απλούστευσης αυτών.

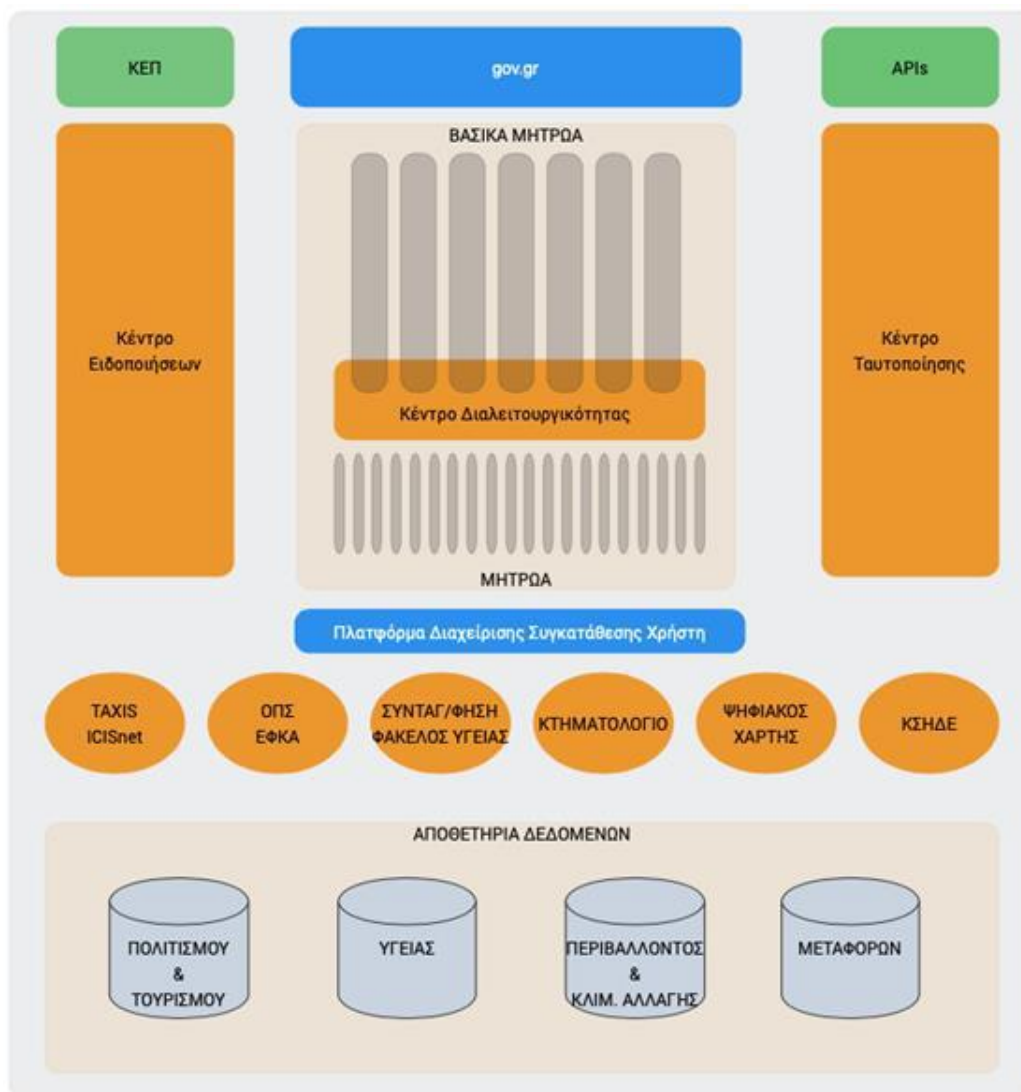
2.6.3.2 Συνθετικά στοιχεία και στρατηγικοί άξονες παρέμβασης

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το μοντέλο πάνω στο οποίο έχει δομηθεί η αρχιτεκτονική του ψηφιακού μετασχηματισμού. Στο μοντέλο αυτό περιλαμβάνονται σε πρώτο επίπεδο τα κυριότερα συστήματα κοινών υπηρεσιών που υλοποιούν την αλληλεπίδραση του πολίτη με τις παρεχόμενες ψηφιακές υπηρεσίες και είναι μεταξύ άλλων:

- η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr,
- τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ),
- το Κέντρο Ταυτοποίησης,
- το Κέντρο Ειδοποιήσεων,
- το Κέντρο Διαλειτουργικότητας,
- τα Βασικά Μητρώα,
- τα Θεματικά Αποθετήρια Δεδομένων

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη παροχής υπηρεσιών gov.gr, έχει ως στόχο να μετασχηματίσει τα γεγονότα ζωής³¹ σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα του δημοσίου και προορίζεται να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού.

³¹ Ο όρος "καθοριστικό γεγονός της ζωής" δηλώνει συγκεκριμένο στάδιο της ζωής για το οποίο χρειάζονται υπηρεσίες από το Δημόσιο, π.χ. γέννηση παιδιού, έναρξη/ολοκλήρωση της σχολικής ζωής, αλλαγή του καθεστώτος απασχόλησης, αντιμετώπιση από το θύμα των συνεπειών εγκληματικής ενέργειας, μετακόμιση, αναπηρία, συνταξιοδότηση, COM(2003) 567, 26.9.2003



Σχήμα 7: Βασικά συνθετικά στοιχεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Πηγή: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Σημαντικό ρόλο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό έχει επίσης, η ολοκλήρωση του έργου ΣΥΖΕΥΞΙΣ 2 για τη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, με την αναβάθμιση της μεταξύ τους επικοινωνίας μέσω της παροχής προηγμένων τηλεματικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος και η ενοποιημένη εξυπηρέτηση των πολιτών, με αυτοματοποιημένα και φιλικά προς το χρήστη συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με το Δημόσιο.

Συμπληρωματικά σε αυτές τις παρεμβάσεις, για κάθε τομέα άσκησης πολιτικής, αναγνωρίζονται Τομεακά Έργα της Δημόσιας Διοίκησης με σκοπό τη ψηφιακή εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων. Τα έργα αυτά, θα αξιοποιούν τις νέες κοινές υπηρεσίες της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης, του Κέντρου Ταυτοποίησης και του Κέντρου Ειδοποιήσεων.

Στρατηγικοί άξονες

Οι βασικές παρεμβάσεις της Βίβλου ενσωματώνουν σειρά δράσεων και έργων που οργανώνονται σε έξι διακριτούς στρατηγικούς άξονες [Βίβλος ΨΜ, 2020].

1. Συνδεσιμότητα
2. Ψηφιακές Ικανότητες & Δεξιότητες
3. Ψηφιακός Μετασχηματισμός Επιχειρήσεων
4. Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες
5. Ψηφιακή Καινοτομία
6. Αξιοποίηση Προηγμένων Τεχνολογιών

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην αξιοποίηση των αναδύμενων τεχνολογιών για την ανάπτυξη προηγμένων λύσεων που θα υποστηρίξουν την υλοποίηση των στόχων της. Σε κάθε άξονα αναγνωρίζεται μια σειρά από προκλήσεις οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν, διακριτές κατευθύνσεις και στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν και φυσικά περιγράφονται τα σημαντικότερα έργα μαζί με τον ορίζοντα υλοποίησής τους (βραχυπρόθεσμος ή μεσοπρόθεσμος).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι αναγνωρίζονται οι κοινές ανάγκες για συστήματα και εφαρμογές σε φορείς στο σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ προβλέπεται η υλοποίηση κρίσιμων Οριζόντιων Παρεμβάσεων και Εφαρμογών για την παροχή βασικών λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης. Ενδεικτικά αναφέρονται, μισθοδοσία, διαχείριση προσωπικού, ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων, ενώ διατυπώνεται η στρατηγική στόχευση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των ΟΤΑ.

2.6.3.3 Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες

Η εμπειρία διαχείρισης των αναγκών που δημιουργήθηκαν από την πανδημία του COVID-19, εκτός από το ότι επιτάχυνε τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους έδειξε πως η επιλογή αυτή είναι μονόδρομος και πρέπει να συνεχιστεί εντατικά. Οι πολίτες πλέον απαιτούν από την ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση να είναι τόσο έξυπνη όσο και το κινητό τους με αντίστοιχο επιπέδου υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, η ψηφιακή πολιτική, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων στις συναλλαγές τους με το δημόσιο βρίσκονται, κατακερματισμένες, σε διαφορετικές διοικητικές δομές της Δημόσιας Διοίκησης ενώ η γραφειοκρατία προκαλεί επιβαρύνσεις διοικητικής φύσης και επιπλέον κόστη στις επιχειρήσεις.

Οι δύο κυριότεροι στόχοι του άξονα για τις Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες είναι οι ακόλουθοι [Βίβλος ΨΜ, 2020]:

A. Ψηφιακή εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr φιλοδοξεί να αποτελέσει το νέο πρόσωπο της Δημόσιας Διοίκησης στη σχέση του δημοσίου με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, συγκεντρώνοντας όλα όσα χρειάζονται οι συναλλασσόμενοι με το δημόσιο, εργαζόμενοι, επιχειρηματίες, ξένοι επενδυτές, επισκέπτες της χώρας, αλλά και οι απλοί πολίτες.

Δίνεται έμφαση στην ομοιογένεια και στην ασφάλεια ενώ στις προβλεπόμενες λειτουργίες ενσωματώνεται ένας σημαντικός αριθμός αρχών και χαρακτηριστικών που έχουν αναφερθεί είτε στο Ν. 2427/2020 είτε σε άλλα κείμενα ψηφιακής στρατηγικής [E.E., 2016; ΟΟΣΑ 1, 2020; ΟΟΣΑ 2, 2020].

Ενδεικτικά αναφέρονται η αρχή σχεδιασμού Once-Only (Μόνον άπαξ), ψηφιακή βάση σχεδίασης (digital by design), διαλειτουργικότητα μεταξύ φορέων και συστημάτων, ασφάλεια στην αυθεντικοποίηση, συμμετοχή πολιτών, εφαρμογή ψηφιακής θυρίδας και προσωπικού αριθμού κ.ά.

Είναι απόρροια των προσπαθειών για εκσυγχρονισμό όλης της εικόνας της Δημόσιας Διοίκησης προς το κοινό, καθώς αποτελεί μια πλατφόρμα που εμπλουτίζεται και επικαιροποιείται μέσω ενός συνεργατικού μοντέλου μεταξύ του συνόλου των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, που χρησιμοποιώντας το μπορούν να υποβάλλουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις τους σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά και το σχεδιασμό νέων.

B. Ψηφιακός και επιχειρησιακός μετασχηματισμός των ΚΕΠ σε ΚΕΠ-plus

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης αναδεικνύει πλέον την ανάγκη μετασχηματισμού των ΚΕΠ τα οποία αποτελούν έναν από τους πιο αξιόπιστους και αναγνωρίσιμους θεσμούς της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Η δράση σκοπεύει να μετασχηματίσει τα μισά περίπου ΚΕΠ σε μια νέα μορφή υπηρεσιών μιας στάσης, η οποία θα αποτελέσει το κεντρικό και σύγχρονο σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος ως εναλλακτική της ψηφιακής οδού, ενσωματώνοντας όμως παράλληλα τις νέες τεχνολογίες. Έχουν υλοποιηθεί πολιτικές και έχουν σχεδιαστεί ενέργειες

περαιτέρω αναβάθμισης των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ΚΕΠ όπως η ένταξη νέων διαδικασιών στα ΚΕΠ, η έναρξη του προγράμματος myKEPlive για την εξ' αποστάσεως εξυπηρέτηση των πολιτών σε επιλεγμένα ΚΕΠ, η δημιουργία ψηφιακών θυρίδων σε κάθε ΚΕΠ κ.α.

Στο δίκτυο των ΚΕΠ-Plus θα ενταχθεί ένα ΚΕΠ από κάθε Δήμο καθώς και επιλεγμένα ΚΕΠ από τους μεγάλους αστικούς δήμους της χώρας, αναβαθμίζοντας κατά αυτό τον τρόπο τις παρεχόμενες υπηρεσίες από πλευράς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

2.6.3.4 Τομέας Εσωτερικών & Δημόσιας Διοίκησης

Οι επιμέρους στρατηγικές του ψηφιακού μετασχηματισμού εξειδικεύονται σε 17 Τομείς Οικονομίας (με αντίστοιχη αναφορά των προβλεπόμενων έργων) έχοντας ως κοινό σκοπό την ψηφιακή εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων. Στόχος των Τομεακών Έργων είναι η υποστήριξη της μετάβασης υφιστάμενων συστημάτων σε νέες υποδομές και σύγχρονες αρχιτεκτονικές υλοποίησης, αλλά και η υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογικών εργαλείων στους επιμέρους τομείς της οικονομίας.

Ένας από τους τομείς αυτούς είναι ο «Τομέας Εσωτερικών & Δημόσιας Διοίκησης», ο οποίος περιλαμβάνει δράσεις οι οποίες ακολουθούν τις δύο ακόλουθες στρατηγικές κατευθύνσεις, την καταγραφή, απλούστευση και ομογενοποίηση των διαδικασιών και την αξιοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Τίτλος Έργου	Χρονικός Ορίζοντας
Αναδιοργάνωση και Διοικητική Μεταρρύθμιση της Αυτοδιοίκησης Α΄ και Β΄ Βαθμού	Μεσοπρόθεσμο
Πλατφόρμα συνεδριάσεων συλλογικών οργάνων και επιτροπών Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης	Μεσοπρόθεσμο
Αναβάθμιση του κόμβου διαλειτουργικότητας των Δήμων	Μεσοπρόθεσμο
Πλατφόρμα αυτεπάγγελτης αναζήτησης εγγράφων και δικαιολογητικών	Μεσοπρόθεσμο
Αναβάθμιση μηχανισμού παρακολούθησης οικονομικών στοιχείων των ΟΤΑ	Μεσοπρόθεσμο
Απλούστευση και διαλειτουργικότητα Μητρώου Αρρένων	Βραχυπρόθεσμο
Επιχειρησιακή Συνέχεια στον Δημόσιο Τομέα (Τηλεργασία)	Βραχυπρόθεσμο

Πλατφόρμα χορήγησης επιδόματος πληγέντων για φυσικές καταστροφές	Βραχυπρόθεσμο
Εθνικός αριθμός τηλεφωνικής κλήσης για την αντιμετώπιση προβλημάτων καθημερινότητας του δημότη	Μεσοπρόθεσμο
Ψηφιακός εκσυγχρονισμός της βεβαίωσης και είσπραξης παραβάσεων του Κ.Ο.Κ	Βραχυπρόθεσμο
Μητρώο Οδών και Αριθμών	Μεσοπρόθεσμο
Ψηφιοποίηση και απλούστευση δήλωσης γέννησης	Βραχυπρόθεσμο
Εγγραφή σε βρεφικό και παιδικό σταθμό	Βραχυπρόθεσμο

Πίνακας 4: Έργα Τομέα Εσωτερικών & Δημόσιας Διοίκησης

Πηγή: digitalstrategy.gov.gr, Επεξεργασία Ιδίου

2.6.3.5 Ψηφιακές Ικανότητες & Δεξιότητες

Στις πρωτοβουλίες και στις εμβληματικές δράσεις των τελευταίων ετών (π.χ. Ψηφιακή Στρατηγική 2014-2020, Διακήρυξη του Βερολίνου, Ψηφιακή Πυξίδα 2020 – 2030) περιλαμβάνεται η έννοια των ψηφιακών δεξιοτήτων και η ανάγκη αναβάθμισής τους, τόσο των στελεχών του δημόσιου τομέα όσο και των πολιτών γενικότερα.

Η επιτυχής εφαρμογή της όποιας πρωτοβουλίας ψηφιακού μετασχηματισμού προϋποθέτει την επαρκή γνώση ψηφιακών γνώσεων από πλευράς χρηστών ή όπως έχει οριστεί, τον ψηφιακό γραμματισμό. Διαφορετικά υπάρχει ο κίνδυνος απόρριψης και απαξίωσης, χωρίς καν αυτή να δοκιμαστεί.

Το 30% του ελληνικού πληθυσμού δεν διαθέτει καμία ψηφιακή δεξιότητα, ενώ το 20% έχει ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο. Περαιτέρω, μόλις το 30% του πληθυσμού διαθέτει το βασικό επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων ενώ ένας στους πέντε πολίτες (20%) ανταποκρίνεται σε προχωρημένο επίπεδο [Βίβλος ΨΜ, 2020].

Η εποχή της πανδημίας επιταχύνει τις αλλαγές στο χώρο της εργασίας, της εκπαίδευσης, της επικοινωνίας, του θεάματος, της δικτύωσης και της προσωπικής ζωής των ανθρώπων. Στην μετά COVID-19 εποχή, οι πολίτες θα κληθούν να αντιμετωπίσουν πολλές ανατροπές στην καθημερινότητά τους ενώ η ομαλή προσαρμογή θα αποτελέσει βασικό παράγοντα για την ισορροπημένη μετάβαση στη νέα εποχή.

Οι διάφοροι ορισμοί για τον ψηφιακό γραμματισμό χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την ικανότητα ενός ατόμου, να λειτουργεί μέσω των ψηφιακών και

πληροφοριακών περιβαλλόντων ώστε να είναι σε θέση να εντοπίζει, αξιολογεί και να αποδέχεται ή να απορρίπτει τα δεδομένα που αναζητά. Πλέον, η ψηφιακή ικανότητα αφορά βασικές δεξιότητες ζωής, χαρακτηριζόμενες και ως «ικανότητες επιβίωσης στην ψηφιακή εποχή» ή «αποφυγής ενός ψηφιακού αποκλεισμού» [Νικολαΐδης, 2020].

Οι διαστάσεις, και εμμέσως, η σημαντικότητα της ψηφιακής κουλτούρας παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 8: Οι διαστάσεις του ψηφιακού γραμματισμού

Πηγή: [Νικολαΐδης 2020]

Αναγνωρίζοντας τη θεμελιώδη σπουδαιότητα της ικανότητας χρήσης των ψηφιακών τεχνολογιών και των εφαρμογών τους, η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού περιλαμβάνει έναν διακριτό άξονα δράσεων σε σχέση με τις Ψηφιακές Ικανότητες & Δεξιότητες.

Προς την κατεύθυνση αυτή, διαμορφώνεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο αξιοποίησης “έργων πιλότων” όπως η “Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών³²” και η “Εθνική Συμμαχία για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων”. Η επένδυση στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό πυλώνα της στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας.

³² Πηγή: <https://nationaldigitalacademy.gov.gr>, Πρόσβαση: 22/03/2021

Το σχέδιο αυτό αποτελείται από τους ακόλουθους βασικούς στόχους:

Ανάπτυξη Πλαισίου Αναφοράς και Κατηγοριοποίηση/ Πιστοποίηση Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Στόχος είναι η αποδοχή ενός πλαισίου αποτίμησης και αναφοράς των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ψηφιακών δεξιοτήτων και η συστηματική καταγραφή, περιγραφή και ταξινόμηση του εκπαιδευτικού περιεχομένου που προσφέρουν.

Συμβολή στην Αναβάθμιση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων των Δημοσίων Υπαλλήλων και των υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Στόχος είναι η παροχή της καθολικής δυνατότητας απόκτησης του βασικού επιπέδου πιστοποιημένων ψηφιακών δεξιοτήτων καθώς και εξειδικευμένων πιστοποιημένων επιπέδων ψηφιακών δεξιοτήτων ανά κατηγορία και κλάδο, για την ουσιαστική αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων στο δημόσιο τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Συμβολή στην Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων μαθητών / σπουδαστών / φοιτητών / εκπαιδευτικών στις αντίστοιχες εκπαιδευτικές βαθμίδες

Ο στόχος είναι η δημιουργία ψηφιακής κουλτούρας και η διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο μπορούν να ενσωματωθούν περαιτέρω και να προαχθούν οι ψηφιακές δεξιότητες σε όλο το φάσμα της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, δεδομένου ότι ο ψηφιακός γραμματισμός σήμερα πρέπει να θεωρείται τόσο κοινωνικά αναγκαίος, όσο ο κοινός αλφαριθμητισμός τον προηγούμενο αιώνα.

Ψηφιακές δεξιότητες για την Επιχειρηματικότητα και την Καινοτομία

Οι βασικές και προχωρημένες ψηφιακές τομεακές δεξιότητες εντοπίζονται ως βασική προϋπόθεση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των επιχειρήσεων. Στην ελληνική οικονομία παρατηρείται ζήτηση τόσο για την ενίσχυση των βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις όσο και για προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες σε εξειδικευμένους αλλά και οριζόντιους τομείς (π.χ. η ανάλυση μεγάλων συνόλων δεδομένων και το ψηφιακό μάρκετινγκ αντίστοιχα).

Βασικές και προχωρημένες ψηφιακές δεξιότητες

Ως προχωρημένες ψηφιακές δεξιότητες εννοούνται είτε οποιεσδήποτε δεξιότητες ανά τομέα ανάπτυξής τους σε υψηλό επίπεδο, είτε κυρίως κάποιες συγκεκριμένες

ψηφιακές δεξιότητες σε αντικείμενα αιχμής. Ως τέτοια αντικείμενα ορίζονται ενδεικτικά η τεχνητή νοημοσύνη, η κυβερνοασφάλεια και οι υπερυπολογιστές.

Ψηφιακή πολιτειότητα

Με τον όρο «ψηφιακή πολιτειότητα» νοείται η ικανότητα χρήσης των ΤΠΕ από τους πολίτες με σκοπό την ενεργό και χωρίς αποκλεισμούς συμμετοχή τους στην κοινωνική, οικονομική και πολιτική σφαίρα.

2.7 Προσαρμογές και εξελίξεις λόγω της πανδημίας COVID-19

Από την έναρξη σχεδόν της πανδημίας COVID-19 ο ελληνικός δημόσιος τομέας εισήλθε σε μια περίοδο διαρκών αλλαγών οι οποίες στο σύνολό τους συνιστούν ίσως την μεγαλύτερη μεταρρύθμιση που έχει γίνει ποτέ. Η μεταρρύθμιση αυτή, συγκριτικά με την πρότερη κατάσταση, μπορεί να πραγματικά να χαρακτηριστεί ως ψηφιακός μετασχηματισμός. Τα όσα παρουσιάστηκαν σε προηγούμενες παραγράφους δείχνουν την στρατηγική κατεύθυνση που έχει επιλεγεί σε επίπεδο κυβέρνησης και διοικήσεων.

Το μέγεθος της αλλαγής αναδεικνύεται αν αναλογιστεί κανείς ότι η πλατφόρμα gov.gr ετέθη σε δοκιμαστική λειτουργία μόλις τον Μάρτιο του 2020³³ και μέσα σε ένα χρόνο αποτελεί την επίσημη διαδικτυακή πύλη του ελληνικού κράτους, φιλοξενώντας 1168 ψηφιακές υπηρεσίες από 19 Υπουργεία, 69 Φορείς & Οργανισμούς και 8 Ανεξάρτητες Αρχές.

Βέβαια, καμία αλλαγή, ειδικά τέτοιου μεγέθους, δεν μπορεί να συντελεστεί σε ένα τόσο μικρό χρονικό διάστημα και μάλιστα εν μέσω πανδημίας δίχως να έχει προηγηθεί η απαιτούμενη προεργασία. Είναι το αποτέλεσμα σχεδιασμού ετών (μια συνοπτική παρουσίαση έγινε στο παρόν κεφάλαιο), τόσο σε τεχνολογικό επίπεδο όσο, και κυρίως σε αυτό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο.

Η τρέχουσα συγκυρία και η αναγκαιότητα που προέκυψε, έδρασε ως καταλύτης, βοηθώντας να ξεπεραστούν πολιτικά, νομοθετικά, οργανωτικά, διοικητικά και γραφειοκρατικά εμπόδια.

Θεματική Κατηγορία	Περιγραφή Υπηρεσιών
<u>Γεωργία και κτηνοτροφία</u>	Διαδικασίες, επιδοτήσεις και αποζημιώσεις για την γεωργική,

³³ Δελτίο Τύπου Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Πηγή: <https://mindigital.gr/archives/1273>, Πρόσβαση: 15/05/2021

	κτηνοτροφική ή αλιευτική δραστηριότητα.
<u>Δικαιοσύνη</u>	Νομοθεσία, δικαστικό σύστημα, έκδοση εγγράφων κ.ά.
<u>Εκπαίδευση</u>	Διαδικασίες για την εγγραφή και φοίτηση σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες.
<u>Επιχειρηματική δραστηριότητα</u>	Υπηρεσίες ίδρυσης και υποστήριξη των επιχειρήσεων.
<u>Εργασία και ασφάλιση</u>	Εργαλεία και υπηρεσίες για την αναζήτηση εργασίας, την ασφάλιση και τη συνταξιοδότηση.
<u>Οικογένεια</u>	Διαδικασίες και έκδοση εγγράφων για όλα τα γεγονότα ζωής.
<u>Περιουσία και φορολογία</u>	Οδηγίες και υπηρεσίες για τη διαχείριση της περιουσίας και τη φορολογία.
<u>Πολίτης και καθημερινότητα</u>	Υπηρεσίες για τις επαφές με το δημόσιο και την παραμονή των πολιτών τρίτων χωρών.
<u>Πολιτισμός, αθλητισμός και τουρισμός</u>	Υπηρεσίες πολιτιστικού περιεχομένου, διαδικασίες για εσωτερικό και εξωτερικό τουρισμό.
<u>Στράτευση</u>	Διαδικασίες για τη θητεία και τις στρατιωτικές σχολές, υπηρεσίες για ένστολους και απόστρατους.
<u>Υγεία και πρόνοια</u>	Διαδικασίες για την ατομική και δημόσια υγεία, υπηρεσίες για φάρμακα, νοσηλεία και επιδόματα.

Πίνακας 5: Παρεχόμενες υπηρεσίες gov.gr

Πηγή: <https://www.gov.gr>, Επεξεργασία Ιδίου

3. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Οι κυβερνήσεις, δηλαδή σε μια ευρεία ερμηνεία ο δημόσιος τομέας, αναζητούν τρόπους για να εφαρμόσουν καινοτομίες, στη δομή τους, στη φιλοσοφία λειτουργίας τους, στις υπηρεσίες που παρέχουν, στον τρόπο που τις παρέχουν και στο πώς αλληλοεπιδρούν με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία. Αυτή η τάση καθοδηγείται από διαφορετικές δυνάμεις όπως το παγκοσμιοποιημένο και διασυνδεδεμένο περιβάλλον, οι αυξανόμενες προσδοκίες των πολιτών, οι νέες τεχνολογίες, τα ολοένα και πιο σύνθετα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν αλλά και οι περιορισμένοι προϋπολογισμοί. Σε κάθε περίπτωση, ένα καθολικό συμπέρασμα είναι ότι ο δημόσιος τομέας χρειάζεται και αναζητεί νέες μεθόδους λειτουργίας [ΟΟΣΑ 2, 2018].

3.1.1 Θεωρητικό πλαίσιο και ορισμοί

Όπως συμβαίνει συχνά στην επιστήμη όσο και στην καθημερινή πρακτική, δεν υπάρχει ένας καθολικός ορισμός για την καινοτομία, ειδικά για αυτή που αφορά στον δημόσιο τομέα. Υπάρχουν όμως κοινά στοιχεία τα οποία έχουν αναγνωριστεί μέσα από επιστημονικές εργασίες αλλά και εργασίες στην πράξη, σε διεθνές επίπεδο [ΟΟΣΑ, 2015]. Από τους ορισμούς που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια μπορεί να εξαχθεί μια γενική περιγραφή του όρου καινοτομία ως, *ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία, μια νέα διαδικασία παραγωγής, μια νέα δομή ή διοικητικό σύστημα, μια νέα πολιτική, ένα νέο πλάνο ή ένα νέο πρόγραμμα, η αλλαγή στη συμπεριφορά και στην κουλτούρα ενός οργανισμού.*

Στο Oslo Manual του ΟΟΣΑ η καινοτομία περιγράφεται ως «...η δημιουργία νέων ή αξιοσημείωτα βελτιωμένων προϊόντων (αγαθά ή/και υπηρεσίες), διαδικασιών, μεθόδων προώθησης, οργανωτικών μεθόδων αναφορικά με επιχειρηματικές πρακτικές, οργάνωση εργασιακού περιβάλλοντος ή εξωτερικών σχέσεων» [ΟΟΣΑ, 2005]. Στο ίδιο κείμενο γίνεται ανάλυση των τεσσάρων κυριότερων τύπων της καινοτομίας, ήτοι καινοτομία:

- Προϊόντων (product)
- Διαδικασιών (process)
- Προώθησης (marketing)
- Οργάνωσης (organizational)

Ωστόσο, το 2018 ο ΟΟΣΑ στην αναθεωρημένη έκδοση του Oslo Manual πρότεινε μια διαφοροποίηση στην παραπάνω ανάλυση, με στόχο να μειώσει την πολυπλοκότητά της. Αυτή η νέα κατηγοριοποίηση περιλαμβάνει μόνο τους δύο πρώτους τύπους, δηλαδή την καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών [ΟΟΣΑ 2, 2018].

Ως μια περαιτέρω ανάπτυξη της αρχικής τυπολογίας του ΟΟΣΑ προκύπτει η ακόλουθη [Windrum, 2008]:

- **Καινοτομία υπηρεσιών**, αφορά στην εισαγωγή νέων προϊόντων (υπηρεσίες) ή βελτίωσης υφιστάμενων.
- **Καινοτομία παροχής υπηρεσιών**, αφορά σε νέους τρόπους παροχής υπηρεσιών και αλληλεπίδρασης με τους χρήστες.
- **Διοικητική και οργανωτική καινοτομία**, αφορά στην εισαγωγή νέων οργανωσιακών αρχών για την παραγωγή και παράδοση νέων προϊόντων (υπηρεσιών).
- **Εννοιολογική καινοτομία**, αφορά στην ανάπτυξη νέας οπτικής θεώρησης που να αμφισβητεί υποθέσεις που υποστηρίζουν οι υφιστάμενες διαδικασίες, υπηρεσίες και οργανωτικές δομές.
- **Καινοτομία πολιτικών**, αφορά σε νέο πλαίσιο πολιτικών και οφείλεται σε πολιτικές αλλαγές, σε αλλαγές στην πολιτική, σε νέα προγράμματα ή μεγάλες μεταρρυθμίσεις.
- **Συστημική καινοτομία**, αφορά σε νέους ή βελτιωμένους τρόπους αλληλεπίδρασης με άλλους οργανισμούς ή γνωσιακές βάσεις.

Μια διαφορετική τυπολογία περιλαμβάνει τη διάκριση μεταξύ τεχνολογικής και διοικητικής (οργανωσιακής) καινοτομίας, με την οργανωσιακή διάσταση να καλύπτει την οργανωτική δομή και τις καθημερινές λειτουργίες ενός οργανισμού, ενώ η τεχνολογική να καλύπτει προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες [Damanpour, 1991].

Κάποιοι άλλοι ορισμοί οι οποίοι αποτυπώνουν από διαφορετική οπτική την έννοια του όρου είναι:

«Η διαδικασία παραγωγής νέων ιδεών και η υλοποίηση αυτών για τη δημιουργία αξίας προς την κοινωνία» [DG RDT, 2013].

“Οι αλλαγές οι οποίες αξίζει να αναγνωρισθούν ως καινοτομία πρέπει να είναι νέες στον οργανισμό που εφαρμόζονται, αρκετά μεγάλες, γενικής εφαρμογής και να έχουν διάρκεια ικανή ώστε να επηρεάσουν τις λειτουργίες ή τον χαρακτήρα του οργανισμού.” [Moore et al., 1997]. Ο ορισμός αυτός δημιουργεί μια βάση με κριτήρια το νεότερισμό και τη διάρκεια.

«... Πρόκειται για νέες ιδέες που δημιουργούν δημόσια αξία. Οι ιδέες αυτές πρέπει να είναι καινούργιες (όχι βελτιώσεις); πρέπει να εφαρμοστούν (όχι να είναι απλά καλές ιδέες) και τέλος, να είναι χρήσιμες» [Mulgan, 2007]. Από τον ορισμό αυτόν προκύπτει η ανάγκη αξιολόγησης ως προς την χρησιμότητα.

Τέλος, ένας ορισμός, ο οποίος υιοθετείται από το Υπουργείο Εσωτερικών (Βλ. παρ 3.4.4) προέρχεται επίσης από τον ΟΟΣΑ και παρέχει μια πιο περιεκτική απόδοση του όρου ως «μια νέα ή σημαντικά τροποποιημένη διαδικασία ή προσέγγιση που είναι καινοφανής, έχει εφαρμοστεί υπό κάποια μορφή και έχει ως στόχο την επίτευξη αξιοσημείωτου δημόσιου οφέλους επιτυγχάνοντας αυξημένη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ικανοποίηση των χρηστών».

3.1.2 Η θεωρία της διάχυσης της καινοτομίας

Μια σημαντική θεωρητική προσέγγιση σχετικά με τη διαδικασία με την οποία οι καινοτομίες διαχέονται και υιοθετούνται με το πέρασμα του χρόνου από τα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος, είναι αυτή της διάχυσης της καινοτομίας – Innovation Diffusion Theory [Rogers, 1983]. Επικεντρώνεται στις συνθήκες εκείνες που αυξάνουν ή ελαττώνουν την πιθανότητα μια νέα ιδέα, ένα νέο προϊόν ή μια νέα πρακτική, να υιοθετηθεί από τα μέλη μίας συγκεκριμένης ομάδας ανθρώπων ή από έναν οργανισμό. Η καινοτομικότητα (innovativeness) για τον Rogers είναι μια «σχετική» διάσταση καθώς τα μέλη ενός κοινωνικού συστήματος δεν υιοθετούν ταυτόχρονα μια καινοτομία, ενώ διακρίνει πέντε κατηγορίες ανθρώπων, με βάση τον χρόνο υιοθέτησης:

- τους καινοτόμους,
- τους πρώιμους υιοθετούντες,
- την πρόιμη πλειονότητα,
- την ύστερη πλειονότητα και
- τους αργοπορημένους

Οι διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ των κατηγοριών είναι στην ουσία οι δυνάμεις που καθορίζουν τη διάχυση μιας καινοτομίας.



Σχήμα 9: Καμπύλη διάχυσης καινοτομίας

Πηγή [Rogers, 1983], Επεξεργασία Ιδίου

Παράλληλα, η θεωρία του Rogers, αναγνωρίζει το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση μιας καινοτομίας από τους οργανισμούς, μεταξύ των οποίων βρίσκονται εκείνοι που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όπως πληροφοριακά στοιχεία, κουλτούρα, στρατηγική και ικανότητες καθώς και αυτούς που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας καθαυτής.

Στο ίδιο εννοιολογικό πλαίσιο, μια καινοτομία μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. την αναγνώριση σχετικού πλεονεκτήματος που προσφέρει,
2. τη συμβατότητα με την τρέχουσα κατάσταση,
3. την πολυπλοκότητα αυτής,
4. τη δυνατότητα δοκιμαστικής χρήσης και
5. τη δυνατότητα επικοινωνίας των αποτελεσμάτων χρήσης.

Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τους δημόσιους οργανισμούς και την επιτυχή εφαρμογή καινοτομιών, πραγματοποιείται η διάκριση μεταξύ της ανάπτυξης νέων ιδεών και πρακτικών και της διάχυσης και υιοθέτησης υφιστάμενων πρακτικών που έχουν ήδη εφαρμοστεί [Damanpour, 1991]. Ο ρόλος της διάχυσης και της υιοθέτησης θεωρείται ιδιαίτερα κρίσιμος, καθώς έτσι είναι δυνατή η αντιγραφή και εφαρμογή επιτυχημένων και ήδη δοκιμασμένων εφαρμογών [Hartley, 2005]. Είναι εξίσου σημαντικό όχι μόνο

να εφαρμόζονται καινοτόμες πρακτικές αλλά και να διαδίδονται ώστε να δοκιμάζονται και σε διαφορετικά περιβάλλοντα.

Τέλος, θεωρίες καινοτομίας όπως αυτή για το μοντέλο chain-link [Kline & Rosenberg, 1986] και αυτή των εθνικών συστημάτων καινοτομίας (National Innovation Systems) [Godin, 2009] υποστηρίζουν ότι η καινοτομία δεν είναι μια γραμμική, σειριακή διαδικασία αλλά περιλαμβάνει πολλές αλληλοεπιδράσεις και σε ό,τι αφορά την παραγωγή γνώσης και τη χρήση αυτής, ενώ παράλληλα, βασίζεται σε μια διαδικασία μάθησης η οποία σχεδιάζεται σε πολλαπλά δεδομένα εισόδου και οδηγεί σε μια διαρκή προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων [ΟΟΣΑ 2, 2018].

3.2 Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα – Η προσέγγιση του ΟΟΣΑ

3.2.1 Παρατηρητήριο Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα (OPSI)

Το 2013 δημιουργήθηκε από τον ΟΟΣΑ το Παρατηρητήριο για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα³⁴ υπό τη μορφή ενός φόρουμ παγκόσμιας εμβέλειας. Στόχος του παρατηρητηρίου είναι η συνεργασία με τις κυβερνήσεις για την ανεύρεση και προώθηση νέων, καινοτόμων λύσεων στην προσπάθεια αντιμετώπισης των σύνθετων κοινωνικών προβλημάτων, σε μια εποχή αυξανόμενης πολυπλοκότητας, ραγδαίως μεταβαλλόμενων απαιτήσεων και σοβαρών δημοσιονομικών πιέσεων. Βασίζεται επίσης στην παραδοχή, ότι ένας καινοτόμος δημόσιος τομέας είναι σε θέση να χαράζει καλύτερες πολιτικές, να δημιουργεί εποικοδομητικές συνεργασίες και κατά συνέπεια να παράγει καλύτερα αποτελέσματα.

Το Παρατηρητήριο παρέχει υποστήριξη στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα προσφέροντας γνώση, νέα εργαλεία και διασυνδέσεις, για την καλύτερη κατανόηση των διεθνών τάσεων, των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης του ΟΗΕ, την επιρροή των νέων τεχνολογιών, τα δημόσια συστήματα καινοτομίας και τις δεξιότητες, τις διαδικασίες και τις μεθόδους που αφορούν στην καινοτομία.

Η δομή του Παρατηρητηρίου αποτελείται από τις ακόλουθες κατηγορίες:

Μελέτες περίπτωσης: Μια ανοικτή πλατφόρμα από μελέτες περίπτωσης σχετικές με την καινοτομία ανά τον κόσμο, η οποία χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο μεταφοράς τεχνογνωσίας και εμπειριών.

³⁴ Observatory of Public Sector Innovation, Πηγή: <https://oecd-opsi.org/>, Πρόσβαση: 12/12/2020

Έργα: Το Παρατηρητήριο αναλαμβάνει την εκπόνηση έργων για λογαριασμό δημόσιων φορέων με σκοπό την ανίχνευση τάσεων, καταγραφή αναγκών, χαρτογράφηση επιπέδου καινοτομίας και εκπόνηση δράσεων για την βελτίωση της επάρκειας και της ικανότητας των υπαλλήλων για καινοτομία.

Εκδόσεις: Η παρατήρηση της εξέλιξης της καινοτομίας είναι μια ανοικτή περιοχή έρευνας και πρακτικής και απαιτείται η συνεχής εκπόνηση ερευνητικών μελετών για τη βελτίωση του τρόπου σκέψης στο πεδίο αυτό.

Αποθετήριο εργαλείων: Μια συλλογή από εργαλεία για την καινοτομία και τον μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα, ανοικτή σε νέες προσθήκες.

Το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών, αποτελεί μέλος του OPSI από τον Μάιο του 2018 συμμετέχοντας ενεργά στις συναντήσεις των Εθνικών Σημείων Επαφής και σε δράσεις, όπως αυτή της διαμόρφωσης του κειμένου της Διακήρυξης Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα.

3.2.2 Διακήρυξη για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα

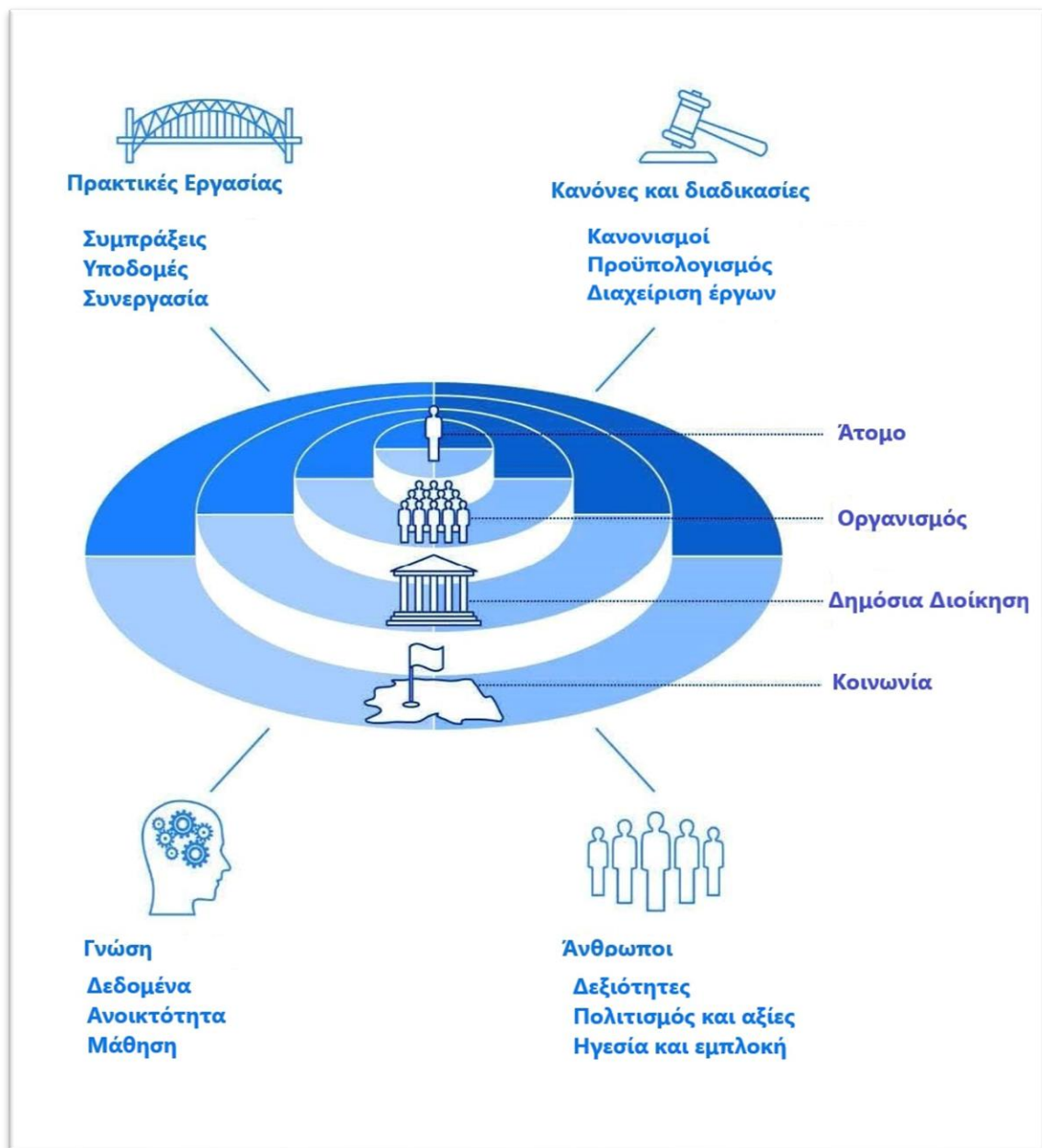
Η Διακήρυξη για την Καινοτομία του Δημοσίου Τομέα [ΟΟΣΑ, 2019] υπεγράφη το 2019 από 40 χώρες (μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα), και στο αποσκοπεί να αναδείξει την καινοτομία ως κομβική και στρατηγική λειτουργία των οργανισμών του δημοσίου τομέα και στην καθημερινή εργασία των δημοσίων υπαλλήλων.

Στο πλαίσιο αυτής, αναγνωρίζεται ότι η καινοτομία είναι ακόμα ένας αναδυόμενος χώρος για έρευνα και πρακτική και αντανακλά την πλέον σύγχρονη και ολοκληρωμένη αντίληψη του Οργανισμού επί του θέματος. Παράλληλα, διατυπώνεται και αναλύεται η δέσμευση ως προς τις ακόλουθες 5 βασικές αρχές:

- i. Η αποδοχή και η ενίσχυση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα.
- ii. Η ενθάρρυνση και η παροχή εφοδίων στους δημοσίους υπαλλήλους για να αναπτύξουν την ικανότητα να καινοτομούν.
- iii. Η καλλιέργεια νέων συνεργασιών και η εμπλοκή νέων απόψεων.
- iv. Η στήριξη της εξερεύνησης, της σταδιακής ανάπτυξης και των δοκιμών.
- v. Η διάχυση της μάθησης και ο διαμοιρασμός των πρακτικών.

3.2.3 Το περιβάλλον καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Το 2015, σε συνέχεια της δημιουργίας του Παρατηρητηρίου αλλά και των συστάσεων πολιτικής, εκδόθηκε από τον ΟΟΣΑ μελέτη η οποία αποσκοπούσε να θέσει τους βασικούς άξονες δράσης για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα [ΟΟΣΑ, 2015]. Η μελέτη αυτή ενισχύθηκε και με άλλες εργασίες οι οποίες είχαν ως σκοπό τη διάχυση και ευρύτερη χρήση του μοντέλου αυτού [ΟΟΣΑ, 2017]. Οι προτεινόμενοι άξονες βασίζονταν σε ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο ανάλυσης της καινοτομίας το οποίο παρουσιάζεται στο επόμενο σχήμα και αναλύεται στη συνέχεια.



Σχήμα 10: Το περιβάλλον καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Πηγή: [ΟΟΣΑ, 2015], Επεξεργασία Ιδίου

Τα επίπεδα ανάλυσης αναπαρίστανται με 4 ομόκεντρους κύκλους, ένας για κάθε τύπο εμπλεκόμενης οντότητας: άτομο, οργανισμός μέσα στον οποίο το άτομο δύναται να καινοτομεί, ο δημόσιος τομέας μιας χώρας και η κοινωνία με την οποία ο δημόσιος τομέας συνεργάζεται για να καινοτομήσει. Ο καθορισμός των ορίων μεταξύ των κύκλων είναι πολύ δύσκολος, καθώς σχετίζεται με το πλαίσιο που ορίζει η κάθε χώρα αναφορικά με τις αρμοδιότητες, τη νομοθεσία αλλά ακόμα και με τους διαθέσιμους πόρους, οικονομικούς και μη.

Το πλαίσιο χωρίζεται περαιτέρω σε 4 οργανωσιακούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν με τη σειρά τους την καινοτομία:

- **Άνθρωποι:** η διάσταση της κουλτούρας, για το πώς ο ανθρώπινος παράγοντας ενός οργανισμού ενεργοποιείται μέσα από την παροχή κινήτρων προκειμένου να πειραματίζεται με νέες λύσεις. Καθοριστικός είναι επίσης ο παράγοντας της ηγεσίας αλλά και η μέθοδος επιλογής, ανταμοιβής, συνεργασίας και διαχείρισης των στελεχών η οποία επηρεάζει την ικανότητα καινοτόμησης ενός οργανισμού.
- **Γνώση:** το πεδίο της γνώσης ενός οργανισμού το οποίο σε συνδυασμό με τα δεδομένα, την πληροφορία που προκύπτει από αυτά και τις διαδικασίες μάθησης μπορεί να υποστηρίξει ή να εμποδίσει την καινοτομία, ανάλογα με τη διαχείρισή τους. Η πρόκληση έγκειται στο να δημιουργηθεί η ικανότητα να αντληθεί η διαθέσιμη γνώση, με σκοπό να βελτιωθούν οι δημόσιες αποφάσεις σχετικά με την καινοτομία αλλά και να δοθεί ώθηση στην κοινωνική καινοτομία³⁵.
- **Πρακτικές εργασίας:** ο τρόπος με τον οποίο η εκτέλεση των εργασιών είναι δομημένη, τόσο εντός ενός οργανισμού όσο και μεταξύ περισσότερων οργανισμών, μπορεί να επηρεάζει το επίπεδο καινοτομίας. Αυτό συμπεριλαμβάνει και τη δημιουργία νέων φυσικών χώρων εργασίας και αλληλεπίδρασης, την εφαρμογή καινοτόμων μεθόδων για τη σύσταση ομάδων εργασίας και την πρόβλεψη συνεργειών μεταξύ διαφορετικών οργανισμών αλλά ακόμα και διαφορετικών θεματικών τομέων.
- **Κανόνες και διαδικασίες:** Το ρυθμιστικό και οργανωτικό πλαίσιο όπως για παράδειγμα, νομοθεσία, κανονισμός εσωτερικής λειτουργίας, διάρθρωση προϋπολογισμού ή διαδικασίες λήψης αποφάσεων, το οποίο μπορεί να παρέχει ευκαιρίες ή να μπλοκάρει την καινοτομία.

³⁵ Η κοινωνική καινοτομία πραγματοποιείται εκτός του δημόσιου τομέα, από την κοινωνία των πολιτών, και αφορά σε κοινωνικά ζητήματα ενώ τα οφέλη της απευθύνονται στο σύνολο της κοινωνίας.

Ο κάθε κύκλος αναπαριστά την σημασία κατανόησης όλων των ζητημάτων της καινοτομίας, ως ένα ολοκληρωμένο και αλληλεξαρτώμενο σύστημα, στο οποίο κανένα μέρος του δεν είναι απομονωμένο. Διαφορετικά προβλήματα ή έργα καινοτομίας είναι δυνατό να εμπλέκουν πολλαπλούς συνδυασμούς από αυτά, ανάλογα με την περίπτωση αλλά και τις δομές της χώρας την οποία αφορά το ζήτημα. Για παράδειγμα, η διαχείριση της πληροφορίας και των δεδομένων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα καθώς και με την ικανότητα των δημοσίων οργανισμών να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

3.2.4 Οι 4 πτυχές της Καινοτομίας

Το 2018, η ομάδα εργασίας των Εθνικών Σημείων Επαφής του ΟΟΣΑ για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, παρουσίασε ένα μοντέλο το οποίο ερευνά τις καινοτομίες υπό το πρίσμα τεσσάρων πτυχών [ΟΟΣΑ 1, 2018].

Δύο βασικά χαρακτηριστικά αυτής της προσέγγισης είναι η κατεύθυνση και η αβεβαιότητα:

- Είναι η καινοτομία κατευθυνόμενη; Έχει ξεκάθαρους στόχους ή αφορά περισσότερο την ανακάλυψη και ανταποκρίνεται περισσότερο σε εξωτερικές αλλαγές;
- Αντιμετωπίζει, η καινοτομία, μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας; Για παράδειγμα, αφορά την εξερεύνηση ενός εντελώς καινούργιου πεδίου ή αφορά σε ένα πεδίο όπου το πλαίσιο του είναι μερικώς αντιληπτό;

Με βάση αυτούς τους 2 παράγοντες προσδιορίστηκαν οι ακόλουθες 4 πτυχές της καινοτομίας:

- **Καινοτομία προσανατολισμένη στον στόχο**, πώς μπορούμε να πετύχουμε κάποιον συγκεκριμένο στόχο;

Ως στόχος μπορεί να θεωρηθεί μια αλλαγή παγκόσμιας κλίμακας ή απλά μια μικρή αλλά στοχευμένη παρέμβαση. Σημείο εκκίνησης αποτελεί η φιλοδοξία επίτευξης ενός στόχου δίχως όμως να έχει καθοριστεί ο τρόπος. Παράδειγμα,

αύξηση ποσότητας ανακυκλωμένου αλουμινίου ή μείωση χρόνου έκδοσης μιας βεβαίωσης.

- **Καινοτομία προσανατολισμένη στη βελτίωση**, πώς μπορεί μια διαδικασία ή υπηρεσία να γίνει καλύτερη;

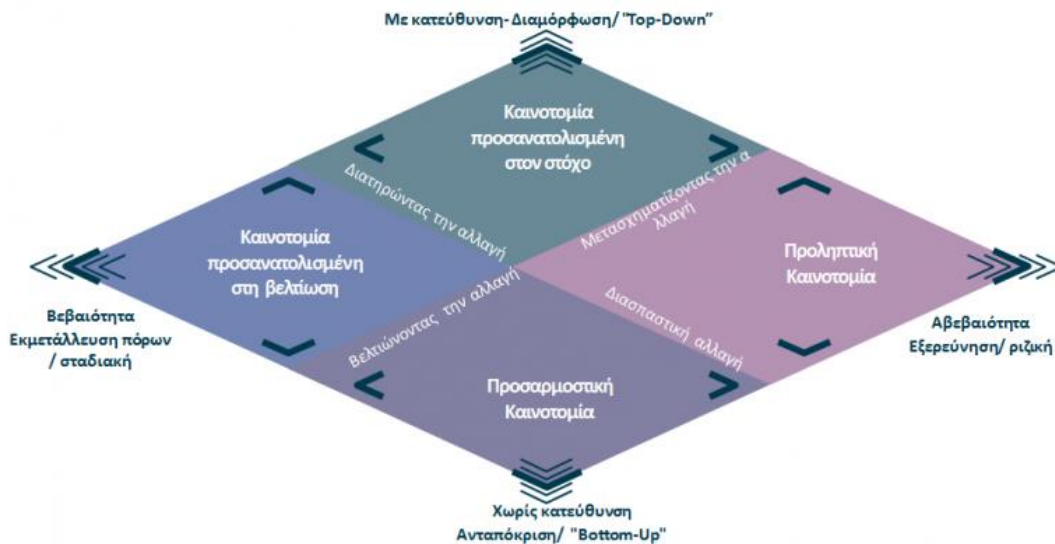
Δεν διερευνάται το τι γίνεται αλλά το πώς γίνεται και κατά πόσο μπορεί να γίνει διαφορετικά και πιθανόν καλύτερα. Παράδειγμα, χρήση ψηφιακών εργαλείων για καλύτερη διαχείριση κοινόχρηστου φωτισμού σε έναν Δήμο.

- **Προσαρμοστική καινοτομία**, πώς μπορεί μια εξελισσόμενη κατάσταση να αλλάξει τον τρόπο που εκτελείται μια διαδικασία;

Καθοριστικό στοιχείο είναι η συνειδητοποίηση ότι όσα συμβαίνουν σε μια κατάσταση δεν ταιριάζουν σε αυτό που αναμένεται. Παράδειγμα, χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για διάδραση με τους πολίτες.

- **Προληπτική καινοτομία**, πώς θα μπορούσαν οι αναδυόμενες δυνατότητες να αλλάξουν ουσιαστικά τι θα μπορούσε ή πώς θα έπρεπε να είναι ένα ζητούμενο; Ως ζητούμενο μπορεί να είναι μια δημόσια υπηρεσία ενώ καθοριστικό κριτήριο για την Προληπτική καινοτομία είναι η αναγνώριση και ενεργοποίηση τόσο των παραγόντων που ήδη λειτουργούν όσο και αυτών που είναι πιθανόν να βοηθήσουν (με αυξημένο ρίσκο). Παράδειγμα, έρευνα για τη χρήση της τεχνολογίας blockchain στην έκδοση ηλεκτρονικών ταυτοτήτων.

Με βάση το μοντέλο των 4 πτυχών, ένας δημόσιος φορέας, μπορεί να δημιουργήσει ένα χαρτοφυλάκιο καινοτομικών δράσεων και έργων, ώστε ακόμα και εάν αποτύχει σε κάποια δράση, να είναι εφικτή η εφαρμογή της καινοτομίας αυτής σε κάποια άλλη δράση.



Σχήμα 11: Οι 4 πτυχές της Καινοτομίας

[ΟΟΣΑ 1, 2018] Πηγή www.innovation.gov.gr

3.3 Η αξία της καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα – Ευρωπαϊκή Ένωση

Διαχρονικά ο δημόσιος τομέας είναι αυτός που προωθεί την καινοτομία στον ιδιωτικό τομέα, είτε μέσα από τις άμεσες χρηματοδοτήσεις για έρευνα και ανάπτυξη σε ιδιωτικές εταιρείες, είτε αναλαμβάνοντας το κόστος ανάπτυξης μιας ιδέας στα αρχικά της στάδια, όπου η αβεβαιότητα είναι πολύ υψηλή για την ιδιωτική πρωτοβουλία.

Εκτός από τον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει ο δημόσιος τομέας για την καινοτομία εξωτερικά, δηλαδή στην ευρύτερη οικονομία, το γενικότερο τεχνολογικό και οικονομικό περιβάλλον δημιουργεί πλέον την ανάγκη για ενίσχυση και προώθηση της καινοτομίας και εντός αυτού. Η εξέλιξη αυτή θα αυξήσει τη δημόσια αξία των υπηρεσιών ενώ θα βελτιωθεί ο βαθμός ανταπόκρισης στις σύγχρονες κοινωνικές προκλήσεις [DG RDT, 2013].

Οι 4 διαστάσεις που προκύπτουν ως βασικοί άξονες της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα είναι:

- Κοινός σχεδιασμός και παραγωγή των καινοτόμων λύσεων (μεταξύ άλλων κρατών και κυβερνήσεων, με τον ιδιωτικό τομέα αλλά και τους πολίτες).
- Υιοθέτηση νέων συνεργατικών μοντέλων παροχής υπηρεσιών (με αποδέκτες άλλους δημόσιους φορείς, ιδιωτικούς και μη κυβερνητικούς φορείς, εντός και εκτός συνόρων).

- Υιοθέτηση της δημιουργικής παρεμβολής της τεχνολογίας (είναι διάχυτη η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, των μεγάλων δεδομένων, των εφαρμογών υπολογιστικού νέφους στην παροχή νέων υπηρεσιών από το δημόσιο.
- Υιοθέτηση κουλτούρας πειραματισμού και δοκιμών (υπάρχει η ανάγκη για έναν πιο τολμηρό χαρακτήρα με πιο ριζοσπαστική προσέγγιση).

Στον ιδιωτικό τομέα η καινοτομία διαχρονικά θεωρείται ως ο κρίσιμος παράγοντας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την αύξηση της κερδοφορίας και του μεριδίου αγοράς. Κατά συνέπεια, η αξία της καινοτομίας μπορεί να μετρηθεί με οικονομικούς όρους. Στον δημόσιο τομέα, η αξία της καινοτομίας είναι πιο σύνθετο μέγεθος καθώς ο ρόλος της πολιτείας δεν είναι η παραγωγή κέρδους.

Βασιζόμενη σε σχετική βιβλιογραφία, η Γενική Διεύθυνση Έρευνας και Καινοτομίας της Ε.Ε. διακρίνει τουλάχιστον 4 κριτήρια προσδιορισμού της αξίας της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα [DG RDT, 2013].

- **Αποτελέσματα:** Βελτιωμένα αποτελέσματα σε ατομικά και κοινωνικά πεδία όπως η υγεία, η παιδεία, η αγορά εργασίας, η ασφάλεια, η περιβαλλοντική προστασία κ.ά.
- **Υπηρεσίες:** Δημιουργία περισσότερο ελκυστικών και χρηστικών υπηρεσιών προς τους τελικούς χρήστες (πολίτες και επιχειρήσεις).
- **Παραγωγικότητα:** Ενίσχυση της εσωτερικής αποδοτικότητας ως προς την διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών.
- **Δημοκρατία:** Ενδυνάμωση της συμμετοχής και της εμπλοκής των πολιτών στα κοινά, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την κοινωνική ευθύνη και την ισότητα.

Τέλος, η ίδια μελέτη κατατάσσει την καινοτομία ως έναν σημαντικό παράγοντα για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα ενώ αναγνωρίζει ότι οι «έξυπνες» δημόσιες διοικήσεις είναι βασικό στοιχείο για την ώθηση της καινοτόμου δυναμικής της Ευρώπης.

3.3.1 Καινοτομίες και μετασχηματισμός του Δημόσιου Τομέα

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη του τρόπου με τον οποίο επιδρούν οι καινοτομίες στον μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα και ιδιαίτερα όταν αυτός σχετίζεται με τις

ψηφιακές τεχνολογίες. Μια πρώτη διάκριση γίνεται σε ό,τι αφορά τη φύση της καινοτομίας η οποία διαχωρίζεται σε σταδιακή και σε διασπαστική και σχετίζεται με το βαθμό του νεοτερισμού και της αλλαγής που εφαρμόζεται [JRC, 2019]. Στην πρώτη περίπτωση πρόκειται για βελτίωση υφιστάμενων διαδικασιών ή προϊόντων ενώ στη δεύτερη, πρόκειται για την εφαρμογή εντελώς νέων. Αξίζει να αναφερθεί πως είναι δυνατός ο περαιτέρω διαχωρισμός της σταδιακής καινοτομίας (όταν αυτή σχετίζεται με ΤΠΕ) σε τεχνολογική και οργανωτική ενώ η διασπαστική διακρίνεται και σε ριζική προκειμένου να αποτυπώσει το μέγιστο βαθμό αλλαγών [Misuraca & Viscusi, 2014].

Η δεύτερη διάκριση γίνεται σε ό,τι αφορά την κατεύθυνση εφαρμογής μιας καινοτομίας, δηλαδή από πάνω προς τα κάτω (top-down) ή αντίστροφα (bottom-up). Η πρώτη προέρχεται από στελέχη ή φορείς οι οποίοι βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία ενώ η δεύτερη προέρχεται από την κοινωνία, τις επιχειρήσεις και τα μεσαία ή χαμηλότερα στελέχη.

Εκτός από το αν μια καινοτομία χαρακτηρίζεται ως τεχνολογική, κοινωνική, οργανωτική, ένα άλλο χαρακτηριστικό, το οποίο επίσης έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης είναι η περιοχή στην οποία αυτή εφαρμόζεται, δηλαδή εσωτερικά, εξωτερικά, σε κεντρικό επίπεδο ή αποκεντρωμένα. Μια γενική ταξινόμηση παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα.

Τύπος Καινοτομίας	Εστίαση	Στόχος	Σταδιακή	Διασπαστική
Εσωτερική διαδικασία καινοτομίας (διοικητική, συστημική, οργανωσιακή)	Βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των εσωτερικών και των εξωτερικών διαδικασιών. Δημιουργία νέων οργανωσιακών δομών, εισαγωγή νέων διοικητικών μεθόδων, τεχνικών και πρακτικών εργασίας.	Η δημιουργία αξιοσημείωτης αύξησης της παραγωγικότητας ή η σημαντική μείωση του κόστους.	Σταδιακές βελτιώσεις στις διαδικασίες, βελτιστοποίηση και κατάργηση των άχρηστων διαδικασιών.	Εισαγωγή ριζικά νέων διαδικασιών.
Εξωτερική διαδικασία καινοτομίας (διακυβέρνησης)	Δημιουργία νέων μεθόδων διακυβέρνησης, ενεργοποίηση νέων συμμετεχόντων, νέα πρότυπα συνδημιουργίας και αλληλεπίδρασης.	Η αντιμετώπιση νέων κοινωνικών προβλημάτων με συνεργατικό τρόπο, ενεργοποίηση των δικαιούχων για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.	Σταδιακές αλλαγές στις μεθόδους και τα μέσα διακυβέρνησης.	Εισαγωγή εντελώς νέων μορφών διακυβέρνησης και εμπλοκή νέων συμμετεχόντων.

Καινοτομία πολιτικών	Βελτίωση της διαδικασίας αναγνώρισης των αναγκών και επιτάχυνση του απαιτούμενου χρόνου για σχεδιασμό, έλεγχο, υλοποίηση και διάχυση νέων πολιτικών.	Η λήψη αποφάσεων έγκαιρα αναφορικά με πολιτικές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα αλλά και τους πολίτες.	Βελτιωμένες πολιτικές – π.χ. σε επίπεδο εισαγωγής δεδομένων ή δραστηριοτήτων	Εισαγωγή εντελώς νέων πολιτικών
Καινοτομία υπηρεσιών (ή προϊόντων)	Δημιουργία νέων δημόσιων υπηρεσιών και προϊόντων ή βελτίωση των υφιστάμενων.	Εξεύρεση νέων τρόπων παροχής υπηρεσιών στους πολίτες άμεσα, με ευκολία στην πρόσβαση, στη χρήση και στην κατανόηση, με αποδοτικό τρόπο.	Βελτιωμένες υπηρεσίες και προϊόντα, ταχύτερα, πιο απλά και ποιοτικότερα.	Εισαγωγή εντελώς νέων υπηρεσιών και προϊόντων

Πίνακας 6: Τύποι ψηφιακών καινοτομιών στον Δημόσιο Τομέα

Πηγή [JRC, 2019], Επεξεργασία Ιδίου

Δεδομένου ότι οι νέες τεχνολογίες και ιδιαίτερα οι ψηφιακές, χαρακτηρίζονται από υψηλότατο βαθμό μεταβολής και εξέλιξης, αντιστοίχως οι αλλαγές οι οποίες προκαλούνται από την εφαρμογή τους είναι εξίσου ραγδαίες σε όλα τα επίπεδα, εσωτερικών διαδικασιών, διακυβέρνησης, πολιτικών και υπηρεσιών ή προϊόντων και επηρεάζουν τη λειτουργία του δημοσίου τομέα καθοριστικά.

3.3.2 Αναδυόμενες τεχνολογίες ως βάση καινοτομιών και μετασχηματισμού

Σύμφωνα με τα παραπάνω και με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο Hype Cycle της Gartner³⁶ για τις νέες τεχνολογίες, η ακόλουθη ομάδα τεχνολογιών έχει αναγνωρισθεί ως η βάση για καινοτομίες σε διακυβέρνηση, πολιτικές και διαδικασίες τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο [JRC, 2019]:

- Τεχνητή Νοημοσύνη,
- Συμπεριφορική και προγνωστική ανάλυση,
- Ρομποτική και αυτοματοποίηση,
- Διαδίκτυο των Πραγμάτων,
- Αξιοποίηση γεωχωρικών δεδομένων,
- Τεχνολογία Blockchain,
- Ανοικτά δημόσια δεδομένα και ανοικτές εφαρμογές.

³⁶ Gartner Hype Cycle. Πηγή: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/gartner-hype-cycle>, Πρόσβαση: 19/03/2021

Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, ο πλήρης μετασχηματισμός είναι πιθανότερο να προκύψει ως συνδυασμός διαφορετικών καινοτομιών και τεχνολογιών, καθώς η αξία του ψηφιακού μετασχηματισμού αφορά περισσότερο στον τρόπο όπου οι κυβερνήσεις θα καταφέρουν να συνδιαλλαγούν με τους πολίτες ώστε να σχεδιάσουν λύσεις οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις πραγματικές τους ανάγκες και λιγότερο στα ίδια τα εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν. Όλα αυτά, μέσα σε ένα ιδιαίτερο περιβάλλον όπου η ύπαρξη εξατομικευμένων δεδομένων και τεχνολογιών είναι διάχυτη και καθολική.

3.3.3 Πολιτοκεντρικό μοντέλο παροχής υπηρεσιών

Η τεχνολογία είναι ιδιαίτερα σημαντική, στην προσπάθεια της κάθε κυβέρνησης να αυξήσει τη διαφάνεια και να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών αλλά, από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος για πιθανή παραβίαση της ιδιωτικότητας. Σε αυτό το ζήτημα υπάρχει μια ευρεία συζήτηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο, αναφορικά με τις νέες πολιτικές και τη συμβολή της τεχνολογίας, κάτω από το πλαίσιο εφαρμογής του άρθρου 11 της Συνθήκης της Λισαβόνας, σχετικά με την Πρωτοβουλία Ευρωπαίων Πολιτών³⁷.

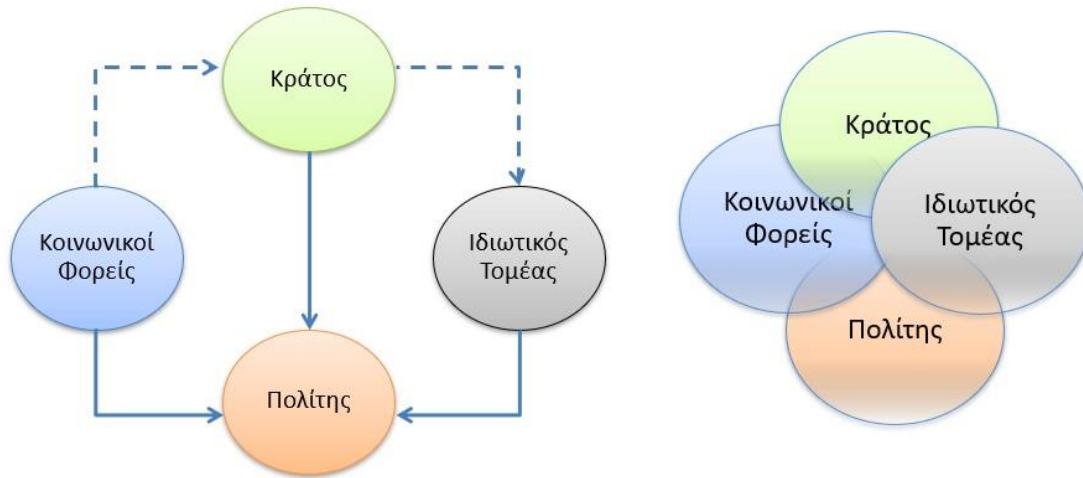
Μια θεμελιώδης πρόκληση είναι να εξισορροπηθεί από τη μια, η θεσμική υποχρέωση για παροχή ισότιμων υπηρεσιών προς όλους τους πολίτες και από την άλλη η απαίτηση για παροχή νέων εξατομικευμένων – προσαρμοσμένων υπηρεσιών.

Το μοντέλο των υφιστάμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες πρέπει να προσαρμοστεί με επίκεντρο τον πολίτη ως ακόμη ένα μέσο επίτευξης οικονομικής ανάπτυξης και ποιότητας ζωής. Σε αυτή τη νέα προσέγγιση, η συνεργασία αποτελεί βασικό στοιχείο προκειμένου να συγκεραστούν στοιχεία από τον ιδιωτικό τομέα αλλά και την κοινωνία των πολιτών. Φυσικά, κάποιες από τις υπηρεσίες θα συνεχίσουν να παρέχονται από τους δημόσιους οργανισμούς, αλλά γίνεται αποδεκτό ότι πλέον είναι δυνατό να υπάρχουν διαφοροποιημένα μοντέλα [DG RDT, 2013].

Διαχρονικά, η αλλαγή στο μοντέλο παροχής των δημόσιων υπηρεσιών αποτυπώνεται στο ακόλουθο σχήμα το οποίο παρουσιάζει τη διαφοροποίηση στην αλληλεπίδραση

³⁷ Πηγή: <https://www.europarl.europa.eu/at-your-service/el/be-heard/citizen-s-initiative>, Πρόσβαση: 16/05/2021

διαφορετικών εμπλεκόμενων μερών, ανάλογα με το μερίδιο ευθύνης τους [Christiansen & Bunt, 2012].



Σχήμα 12: Μεταβολή στο μοντέλο παροχής δημοσίων υπηρεσιών

Πηγή [Christiansen & Bunt, 2012], Επεξεργασία Ιδίου

Στον μετασχηματισμό αυτόν παρατηρείται η δημιουργία δημόσιων – ιδιωτικών συνεργασιών (δημόσιος, ιδιωτικός και κοινωνικός τομέας) για την παροχή υπηρεσιών, με έμφαση ιδιαίτερα στις κοινωνικές επιχειρήσεις, η οποία οδηγεί σε έναν «τέταρτο τομέα». Η νέα αυτή μορφή χαρακτηρίζεται από νέες μεθόδους παροχής υπηρεσιών οι οποίες ευνοούν την καινοτομία και παράγουν καλύτερα κοινωνικο-οικονομικά αποτελέσματα. Ενδεικτικά, επιδιώκει να καλύψει ανάγκες των πολιτών σχετικά με την ανεργία, τη φροντίδα ηλικιωμένων ή ατόμων που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες γενικότερα.

Επιπρόσθετα, στο νέο μοντέλο, το οποίο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως «υβριδικό», ο δημόσιος τομέας έχει κυρίως ρυθμιστικό – εποπτικό ρόλο, ενώ χαρακτηρίζεται από μεγάλο βαθμό αυτονομίας με έντονη την πολιτο-κεντρική προσέγγιση. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά αναμένεται να οδηγήσουν σε ένα πιο αποδοτικό, πιο αποτελεσματικό και πιο καινοτόμο πλαίσιο παροχής δημόσιων υπηρεσιών το οποίο εμπεριέχει την αναγκαία ευελιξία να μετατρέπει τις απαιτήσεις των πολιτών (και της κοινωνίας) σε εξειδικευμένες λύσεις, αλλά και να ωθεί τους υπαλλήλους στο να καινοτομούν καθώς τους προσφέρει το αίσθημα της ιδιοκτησίας και της συμμετοχής [DG RDT, 2013].

3.4 Η καινοτομία στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Μια πρόσφατη μελέτη εξετάζει το ζήτημα της καινοτομίας στην Ελλάδα προτείνοντας μια ενοποιημένη συστημική στρατηγική με επίκεντρο την καινοτομία και τη γνώση καθώς και ένα πλαίσιο για την υλοποίησή της [Διανέοσις 2021]. Έχοντας ως κεντρική επιδίωξη την ουσιαστική βελτίωση της θέσης του ελληνικού παραγωγικού και επιχειρηματικού συστήματος τεχνολογικά, γεωπολιτικά και παραγωγικά στον εξελισσόμενο διεθνή καταμερισμό εργασίας, η μελέτη κάνει λόγο για τη δημιουργία ενός ενοποιημένου οικοσυστήματος για την ανάπτυξη της οικονομίας με επίκεντρο τη γνώση και την καινοτομία.

Η μελέτη θέτει ως τελικό ζητούμενο την ανάπτυξη, διάχυση και απορρόφηση καινοτομιών, οι οποίες δεν αφορούν μόνο τους κλάδους υψηλής τεχνολογίας αλλά περιλαμβάνει ένα ενοποιημένο και διασυνδεδεμένο οικοσύστημα που ξεκινάει από την έρευνα και καταλήγει στην ανάπτυξη παραγωγικών/επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλά και δημόσιων λειτουργιών, που χαρακτηρίζονται από την ένταση γνώσης και τον καινοτόμο χαρακτήρα τους.

Οι καινοτομίες, οι οποίες δεν είναι μόνο τεχνολογικές αλλά και οργανωσιακές, εκτός από τις επιχειρήσεις αφορούν και τους οργανισμούς του δημόσιου και του κοινωνικού τομέα (δημόσια διοίκηση, τοπική αυτοδιοίκηση, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί κ.ά.). Κατά συνέπεια, προκύπτει η διαπίστωση, ότι μεγάλη σημασία για το επίπεδο της διαρθρωτικής ανταγωνιστικότητας μιας χώρας έχει η εφαρμογή καινοτομιών και στους δημόσιους οργανισμούς, καθώς συνδέεται άμεσα με το επίπεδο υπηρεσιών που παρέχουν στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά και διότι, με τη λειτουργία τους, διαμορφώνουν και επηρεάζουν το ευρύτερο περιβάλλον γνώσης και καινοτομίας στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις.

Από τη μελέτη αυτή προκύπτει επίσης ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, σε γενικές γραμμές, χαρακτηρίζονται από:

- Σχετικά χαμηλό βαθμό αξιοποίησης των ΤΠΕ για την αναβάθμιση των επιχειρησιακών τους λειτουργιών και την εφαρμογή οργανωσιακών καινοτομιών
- Έλλειψη στελεχών με επαρκή τεχνολογική γνώση, αλλά και επιχειρησιακές δεξιότητες, με κουλτούρα και τρόπο σκέψης φιλικό προς την αξιοποίηση της έρευνας, την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, με διεθνή θεώρηση των

εξελιξέων και των τάσεων και με ικανότητα λήψης και διαχείρισης λελογισμένου ρίσκου.

- Χαμηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών (πολίτες και επιχειρήσεις) με σκοπό τη βελτίωσή τους.
- Χαμηλή εφαρμογή διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης (οριζόντια επικοινωνία πέρα από οργανωσιακές δομές και ιεραρχίες, διατμηματικές ομάδες εργασίας κ.λπ.).
- Πολύ χαμηλή χρήση των δημόσιων προμηθειών για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών από τον επιχειρηματικό τομέα.

Ένα καθοριστικό ζήτημα είναι αυτό της διασύνδεσης της ερευνητικής δραστηριότητας με τις λειτουργικές και αναπτυξιακές ανάγκες του δημόσιου τομέα, ούτως ώστε ο δημόσιος χώρος να εκληφθεί ως βασικός χρήστης αποτελεσμάτων έρευνας. Η ενεργοποίηση μιας συστηματικής διεργασίας αξιοποίησης των αποτελεσμάτων και της παραγόμενης γνώσης στα ακαδημαϊκά/ερευνητικά ιδρύματα, θεωρείται από τους μελετητές, ότι μπορεί να συμβάλλει με τη δημιουργία χρήσιμων ψηφιακών εργαλείων στην αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και της αυτοδιοίκησης, αλλά και να υποστηρίξει την επίλυση προβλημάτων που συνδέονται με την καθημερινή ζωή των πολιτών και τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

3.4.1 Καινοτόμα Μοντέλα Σχεδιασμού και Ευέλικτης Ανάπτυξης

Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού θέτει ως βασική προτεραιότητα την ανάπτυξη μοντέλων ενίσχυσης της καινοτομίας του δημόσιου τομέα, εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθοδολογίες και πρακτικές. Συγκεκριμένα, υιοθετεί μοντέλα συμμετοχικού σχεδιασμού και ανάπτυξης καινοτόμων λύσεων ψηφιακής τεχνολογίας, συνδυάζοντας την εξειδικευμένη εμπειρία του δημόσιου τομέα με την υψηλή τεχνογνωσία της ακαδημαϊκής κοινότητας και των καινοτόμων επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα αλλά και τη συνεισφορά των πολιτών σε όλα τα στάδια υλοποίησης. Για την υποστήριξη της ευέλικτης μεθοδολογίας υλοποίησης έργων, βασική προϋπόθεση είναι οι δημόσιοι φορείς να αναλάβουν ενεργά την ευθύνη για το παραγόμενο σύστημα ή προϊόν και να έχουν συνεχή συμμετοχή στον τρόπο που τα επιμέρους

παραδοτέα υλοποιούνται, γίνονται αποδεκτά και ενσωματώνονται στη λειτουργία του κάθε οργανισμού [Βίβλος ΨΜ, 2020].

Συμπληρωματικά προς αυτή την κατεύθυνση, η μελέτη της Διανέοσις [Διανέοσις 2021] προτείνει την αξιοποίηση των αγορών του δημόσιου τομέα για την ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, υπό την έννοια των Δημόσιων Προμηθειών για την Καινοτομία (ΔΠΚ), ως ένα σημαντικό εργαλείο πολιτικής για την προώθηση της καινοτομίας. Το εργαλείο των ΔΠΚ εφαρμόζεται, όταν ένας δημόσιος οργανισμός σχεδιάζει και υλοποιεί μια προμήθεια υλικού ή/και υπηρεσίας με σκοπό να εξυπηρετήσει συγκεκριμένες λειτουργίες, να επιλύσει συγκεκριμένα προβλήματα του και να καλύψει συγκεκριμένες ανάγκες του, εντός ενός εύλογου χρονικού διαστήματος, και για τις οποίες δεν υφίσταται –ή/και δεν θεωρείται ικανοποιητικό– έως εκείνη τη χρονική στιγμή κάποιο προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία). Επομένως, αυτού του είδους η προμήθεια μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία προϊόντος (νέου ή σημαντικά βελτιωμένου) από την πλευρά του προμηθευτή.

Τα οφέλη μιας επιτυχημένης εφαρμογής αυτού του εργαλείου πολιτικής αφορούν τόσο τον δημόσιο όσο και τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και την κοινωνία ευρύτερα. Περιλαμβάνουν τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα και τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, την αντιμετώπιση των σύγχρονων κοινωνικών και περιβαλλοντικών προκλήσεων, αλλά και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας μέσω και της δημιουργίας ευκαιριών για ανάπτυξη επιχειρηματικότητας με ένταση γνώσης.

Ένα πολύ βασικό εμπόδιο είναι το χαμηλό επίπεδο της τεχνολογικής γνώσης και των οργανωσιακών ικανοτήτων των δημόσιων οργανισμών, οι οποίες απαιτούνται για τον σχεδιασμό και υλοποίηση προμηθειών που οδηγούν σε καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, για τη θέσπιση κατάλληλων λειτουργικών προδιαγραφών, τη διερεύνηση των δυνατοτήτων των υφιστάμενων προμηθευτών για καινοτομία και την ουσιαστική αλληλεπίδραση και διαβούλευση με σκοπό την ανάπτυξη των καλύτερων δυνατών λύσεων [Georghiou et al., 2013].

Πέραν των προαναφερόμενων, η κουλτούρα της αποφυγής του ρίσκου και πολλές φορές και της ανάληψης ευθύνης και πρωτοβουλίας (χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών), καθώς και η ανεπάρκεια χρηματικών και άλλων κινήτρων στην πλευρά

της προσφοράς (π.χ. δυνατότητα εκμετάλλευσης των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας) για τη μείωση του δικού της ρίσκου (γεγονός που έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία για τις μικρές και νέες εταιρείες), είναι ακόμα δύο σημαντικά εμπόδια για την ουσιαστική εφαρμογή των ΔΠΚ.

3.4.2 Υποστήριξη Ψηφιακής Καινοτομίας

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, «ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν εξαντλείται στην απλή υιοθέτηση της τεχνολογίας, αλλά απαιτεί, μεταξύ άλλων, την αλλαγή της ψηφιακής κουλτούρας, των διαδικασιών και επιχειρηματικών μοντέλων των επιχειρήσεων, ενώ προϋποθέτει την ύπαρξη ευνοϊκού ρυθμιστικού, χρηματοδοτικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος με τη συνεργασία κράτους και αγοράς» [Βίβλος ΨΜ, 2020]. Προς αυτή την κατεύθυνση σημαντική προϋπόθεση είναι η επαρκής σύνδεση και η σύμπραξη των φορέων καινοτομίας (ερευνητικά ιδρύματα, νεοφυείς επιχειρήσεις, θερμοκοιτίδες και επιταχυντές, κ.λπ.) με τις επιχειρήσεις.

Ως ένας από τους πλέον κρίσιμους πυλώνες για την ψηφιακή οικονομία έχει αναγνωρισθεί η δημιουργία και λειτουργία των Κόμβων Ψηφιακής Καινοτομίας (Digital Innovation Hubs – DIHs), οι οποίοι αποτελούν «υπηρεσίες μιας στάσης» για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στις παραγωγικές τους διαδικασίες και την προαγωγή της καινοτομίας με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών. Ταυτόχρονα, οι κόμβοι ψηφιακής καινοτομίας συμβάλλουν στην ανάπτυξη του οικοσυστήματος με τη συμμετοχή σε κοινές δράσεις μικρομεσαίων, μεγάλων και νεοφυών επιχειρήσεων, ερευνητικών ιδρυμάτων και δημόσιων οργανισμών.

3.4.3 Καινοτομία και Τοπική Αυτοδιοίκηση

Σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως αναφέρεται σε σχετική μελέτη [Διανέοσις 2021], τα αποτελέσματα μιας μεγάλης έρευνας πεδίου³⁸ που πραγματοποιήθηκε στο 80% των Καλλικρατικών δήμων της χώρας το 2011 (και επαναλήφθηκε το 2017) καταδεικνύουν την πραγματική εικόνα που επικρατεί στους Δήμους. Αντικείμενο διερεύνησης ήταν οι οργανωσιακοί πόροι και οι ικανότητες των δήμων στο πεδίο της αξιοποίησης των ΤΠΕ και ειδικότερα στις πρακτικές προμηθειών σε αυτό το πεδίο. Η

³⁸ Φορέας έρευνας, Εργαστήριο Βιομηχανικής και Ενεργειακής Οικονομίας / ΕΜΠ για λογαριασμό της ΚΕΔΕ

έρευνα έδειξε λοιπόν, πως οι δήμοι χαρακτηρίζονται από έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού με τεχνολογική γνώση και επιχειρησιακές δεξιότητες στο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και από διαδικασίες προμηθειών/έργων ΤΠΕ, που δεν ευνοούν την ουσιαστική αλληλεπίδραση με τους χρήστες, την υιοθέτηση λειτουργικών προδιαγραφών και την επαρκή παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των έργων.

Συνεπώς, σε γενικές γραμμές, οι ελληνικοί δήμοι φαίνεται ότι δεν διαθέτουν τις απαραίτητες οργανωσιακές ικανότητες για να μπορούν να σχεδιάζουν και να υλοποιούν προμήθειες καινοτόμων λύσεων σε αυτό το πεδίο.

3.4.4 Παρατηρητήριο Καινοτομίας Υπουργείου Εσωτερικών

Το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών δημιούργησε την πλατφόρμα innovation.gov.gr με σκοπό τη σχεδίαση της πολιτικής καινοτομίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση και την υποστήριξη των δημόσιων οργανώσεων στην ανάπτυξη ικανότητας καινοτομίας και διοικητικού μετασχηματισμού τους.

Το όραμα της πρωτοβουλίας αυτής είναι *«η βελτίωση της δημόσιας διοίκησης μέσα από την ενσωμάτωση της καινοτομίας στην κουλτούρα της με βάση τις ανάγκες της κοινωνίας»*, με στόχο την προώθηση της κουλτούρας της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, εντοπίζοντας τάσεις και αναπτύσσοντας νέα εργαλεία και μεθόδους ώστε να αναπτυχθεί η ικανότητα καινοτομίας των δημοσίων υπαλλήλων.

Η πλατφόρμα αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση των παρακάτω αναγκών:

1. **Μάθησης και ανταλλαγής καλών πρακτικών** που έχουν εφαρμοστεί σε άλλες δημόσιες οργανώσεις³⁹.
2. **Ενημέρωσης** σχετικά με τον προγραμματισμό του Υπουργείου Εσωτερικών για την πολιτική καινοτομίας, αναζήτησης κειμένων και χρήσιμων εργαλείων για την εφαρμογή και διάδοση της καινοτομίας.
3. **Συμμετοχής σε προγράμματα και δράσεις** του έργου “Μαζί Καινοτομούμε WE-novate Project” το οποίο στοχεύει να ενθαρρύνει την ανοικτή καινοτομία μέσα από την συνεργασία μεταξύ δημοσίων οργανώσεων που αντιμετωπίζουν κοινές προκλήσεις και επιζητούν τεχνογνωσία για λύσεις σε αυτές.

³⁹ Ο όρος «οργανώσεις» είναι ταυτόσημος με τον όρο «οργανισμοί»

4. **Υποστήριξης** των δημοσίων οργανώσεων να αναπτύξουν την ικανότητα καινοτομίας και την παροχή καθοδήγησης μέσα από εργαλεία αυτό-αξιολόγησης και εργαστήρια.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν ο «Οδηγός ανάπτυξης καινοτομίας δημοσίου τομέα⁴⁰» (μία συλλογή εργαλείων και μεθοδολογιών τα οποία μπορούν να χρησιμοποιήσουν δημόσιοι υπάλληλοι, προκειμένου να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δεξιότητες καινοτομίας αλλά και να σχεδιάσουν καινοτόμες λύσεις για τον φορέα τους), η ενότητα που παρουσιάζει έρευνες και μελέτες και φυσικά το Παρατηρητήριο Καινοτομίας Δημοσίου Τομέα⁴¹, ως σημείο παρουσίασης και ανάδειξης καινοτομιών και αναζήτησης λύσεων σε προβλήματα που ανακύπτουν.

Η λειτουργία του Παρατηρητηρίου ακολουθεί τη λογική της αντίστοιχης δομής του ΟΟΣΑ και προσφέρει υπηρεσίες Αποθετηρίου Καινοτομιών, για την ανάδειξη και διαμοίραση καινοτομιών των δημοσίων οργανισμών οι οποίες θα αποτελέσουν πηγή έμπνευσης και εργαλεία επαναχρησιμοποίησης σε εθνικό επίπεδο αλλά και στην προβολή τους σε διεθνή συνέδρια και στον ΟΟΣΑ. Παρέχεται η δυνατότητα υποβολής μιας καινοτόμου εφαρμογής, ενώ ιδιαίτερη αξία έχει και το Δίκτυο Καινοτομίας για την από κοινού αντιμετώπιση των προκλήσεων και τη βελτίωση της δράσης των δημοσίων οργανώσεων.

Τα Δίκτυα Καινοτομίας διεθνώς⁴² είναι μια αρκετά διαδεδομένη πρακτική (αποτελώντας καινοτομία από μόνη της) η οποία έχει ως στόχο τη συνεργασία διαφορετικών ομάδων και κοινοτήτων καινοτομίας, που δημιουργούνται και λειτουργούν με στόχο την επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών, εμπειριών και γνώσεων μεταξύ των μελών τους.

Στην Ελλάδα, στο Δίκτυο Καινοτομίας το οποίο συστάθηκε τον Φεβρουάριο του 2020⁴³, μπορούν να συμμετέχουν ανώτερα στελέχη από την ελληνική δημόσια διοίκηση, ενώ εκτιμάται ότι μπορεί να έχει σημαντικό ρόλο στην ενσωμάτωση της καινοτομίας ως πρακτικής και κουλτούρας στον δημόσιο τομέα.

3.4.5 Αποθετήριο Καινοτομιών – Διαχείριση COVID-19

⁴⁰ Πηγή: <https://innovation.gov.gr/navigation-tool/>, Πρόσβαση: 14/04/2021

⁴¹ Πηγή: <https://innovation.gov.gr/innovobserv>, Πρόσβαση: 14/04/2021

⁴² Πηγή: <https://innovation.gov.gr/innovationunitcat/newsarticlescat/innovnetblog/>, Πρόσβαση: 29/03/2021

⁴³ Εγκύκλιος Υπουργού Εσωτερικών ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.5/1/03-02-2020

Βασική λειτουργία του Παρατηρητηρίου αποτελεί το Αποθετήριο Καινοτομιών το οποίο παρέχει πρόσβαση σε πληροφορίες οι οποίες αφορούν καινοτομίες που έχουν υλοποιηθεί σε διάφορα πεδία πολιτικής, από δημόσιες οργανώσεις σε διαφορετικά επίπεδα διακυβέρνησης. Σημαντική είναι η συμβολή Παρατηρητηρίου σε σχέση με τη διαχείριση της τρέχουσας υγειονομικής κρίσης καθώς το Υπουργείο Εσωτερικών δημιούργησε ειδική σελίδα⁴⁴, στην οποία οι φορείς ηλεκτρονικά, υποβάλλουν όσες καινοτόμες πρακτικές εφαρμόζουν και έχουν προσανατολισμό τη διαχείριση της πανδημίας.

Όπως προκύπτει από τα δεδομένα, στη διαχείριση του COVID-19, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η κεντρική διοίκηση που σχεδιάζει πολιτικές σε εθνικό επίπεδο αλλά και η τοπική αυτοδιοίκηση έχει υλοποιήσει σημαντικό αριθμό δράσεων σε τοπικό επίπεδο, με περισσότερο κοινωνικό προσανατολισμό.

Το 50% των πρακτικών για τον COVID-19, αφορούν την κοινωνική πρόνοια και προστασία των πολιτών⁴⁵. Επιπρόσθετα, παρατηρείται επίσης ότι το 44% των πρακτικών έχει δημιουργηθεί με στόχο την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών π.χ. μέσα από την ψηφιοποίηση, ως μέτρο μείωσης του συγχρωτισμού των πολιτών.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το στοιχείο ότι το 57% των καινοτομιών σχεδιάζονται και υλοποιούνται σε τοπικό επίπεδο (Δήμοι, ΝΠΔΔ κτλ), κάτι το οποίο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην μεγάλη διάδραση που υπάρχει με τους πολίτες και την ανάγκη βελτίωσης της εξυπηρέτησής τους.

Με βάση το κριτήριο «τύπος καινοτομίας» (ταξινόμηση σύμφωνα με το μοντέλο των 4 πτυχών της Καινοτομίας) οι καινοτομίες που έχουν αναρτηθεί στοχεύουν σε:

- 36% σε βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους χρήστες.
- 36% σε σχεδιασμό και ανασχεδιασμό διαδικασιών με σκοπό την βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας.
- 15% σε καλύτερη συλλογή και χρήση δεδομένων με σκοπό την λήψη αποφάσεων και την πληροφόρηση των ωφελούμενων.
- 12% στην βελτίωση της οργανωτικής λειτουργίας.

⁴⁴ Πηγή: <https://innovation.gov.gr/covid19-innovations>, Πρόσβαση: 15/05/2021

⁴⁵ Χάρτης Καινοτομίας, Πηγή: <https://innovation.gov.gr/innovmap/>, Πρόσβαση: 30/05/2021

Σε παγκόσμιο επίπεδο, από το καλοκαίρι του 2020, ο ΟΟΣΑ δημιούργησε ένα ξεχωριστό αποθετήριο καλών πρακτικών COVID-19⁴⁶, με καινοτόμες δράσεις που οι εθνικές δημόσιες διοικήσεις σχεδίασαν για να αντιμετωπιστούν οι πρώτες προκλήσεις που δημιούργησε η πανδημία. Παράλληλα, ενσωμάτωσε στην ετήσια έκδοση του 2020 δράσεις που σχετίζονται με την αντιμετώπιση της πανδημίας [ΟΟΣΑ 3, 2020].

Τέλος, το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών δημοσίευσε έναν Οδηγό⁴⁷ για την εργασία στον δημόσιο τομέα μέσα από τη διεθνή πρακτική την εποχή του COVID-19.

Ο οδηγός αυτός παρουσιάζει, στα ελληνικά, υλικό από ομάδες εργασίας του ΟΟΣΑ και το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης σχετικά με τις πρώτες πρακτικές και τις ενέργειες που υλοποιήθηκαν από εθνικές δημόσιες διοικήσεις κρατών της ΕΕ και χωρών μελών του ΟΟΣΑ. Παράλληλα αποτυπώνονται βασικές αρχές για το ανθρώπινο δυναμικό σε ό,τι αφορά στην αντιμετώπιση των ειδικών συνθηκών της πανδημίας.

⁴⁶ OPSI Covid-19, Innovative Response Tracker, Πηγή: https://oecd-opsi.org/covid-response/?_response_tags_covid_response=digital-transformation, Πρόσβαση: 15/05/2021

⁴⁷ Η εργασία στον Δημόσιο Τομέα μέσα από την διεθνή πρακτική την εποχή του COVID-19, Σεπτέμβριος 2020, Πηγή: <https://innovation.gov.gr/wp-content/uploads/2020/09/PS-Workforce-study.pdf>, Πρόσβαση: 15/05/2021

4. ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Ερευνητική προσέγγιση

Σε αρκετές περιπτώσεις, για την έρευνα που σχετίζεται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, έχει ακολουθηθεί ο συνδυασμός της ποιοτικής έρευνας με την ερμηνευτική ερευνητική προσέγγιση [Gephart, 2004; Ospina, Esteve, & Lee, 2018; Klein & Myers 1999; Lindgren et al, 2019; Mergel, 2019; Mergel et al, 2019].

Η ποιοτική ερμηνευτική μέθοδος επιτρέπει στον ερευνητή να ανακαλύψει το νόημα το οποίο αποδίδεται από τους συμμετέχοντες σε ένα κοινωνικό σύστημα (δημόσιοι υπάλληλοι εν προκειμένω) σχετικά με την πραγματικότητα η οποία μελετάται, ενώ παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα ολιστικής επεξήγησης ενός φαινομένου το οποίο δεν έχει μελετηθεί επαρκώς (ψηφιακός μετασχηματισμός και υιοθέτηση καινοτομιών εν προκειμένω) εντός ενός συγκεκριμένου πλαισίου αναφοράς (ελληνικός δημόσιος τομέας εν προκειμένω).

Επιπρόσθετα, η ερμηνευτική προσέγγιση δίνει έμφαση στα ποιοτικά χαρακτηριστικά όσων συμμετέχουν στην έρευνα, στις διαδικασίες που ακολουθούν και στα εξαγόμενα νοήματα που προκύπτουν από την καθημερινή τους αλληλεπίδραση με το περιβάλλον εργασίας τους, μέρος του οποίου είναι βέβαια και οι ίδιοι. Με τον τρόπο αυτό είναι πιο εφικτή η αποτύπωση της πραγματικότητας συγκριτικά με την επιλογή της χρήσης ποσοτικών μεταβλητών [Ισαρη & Πουρκός, 2015].

Δεδομένου όμως ότι η θεματική περιοχή της εργασίας και ο ερευνητικός της σκοπός εστιάζει στην κατανόηση και στην ανίχνευση συσχετίσεων και κοινών στοιχείων αναφορικά με τις δύο βασικές της έννοιες, κρίθηκε απαραίτητη η διεξαγωγή έρευνας για τη συλλογή εμπειρικών δεδομένων. Όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικά στη συνέχεια, τα δεδομένα συλλέχθηκαν με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελεί προϊόν της βιβλιογραφικής επισκόπησης καθώς και των προσωπικών εμπειριών και γνώσεων του ερευνητή. Η ίδια συνθήκη ισχύει επίσης και για τον καθορισμό του δείγματος.

Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν τεχνικές ποσοτικοποίησης και ομαδοποίησης καθώς και στατιστική επεξεργασία, χαρακτηριστικά τα οποία αντιστοιχούν σε πρακτικές ποσοτικής έρευνας, γεγονός όμως το οποίο δεν μπορεί να κατατάξει το σύνολο της ερευνητικής προσπάθειας σε αυτή την κατηγορία.

Ο χαρακτηρισμός της έρευνας ως ποσοτική, θα απαιτούσε τη δημιουργία ενός ερευνητικού πλαισίου το οποίο θα περιλάμβανε συγκεκριμένες μεταβλητές και θα είχε ως στόχο να μετρηθούν δείκτες όπως για παράδειγμα, ο αριθμός των εγγράφων που υπογράφονται ψηφιακά σε καθημερινή βάση, ο αριθμός των διοικητικών πράξεων που ολοκληρώνονται ηλεκτρονικά, ο αριθμός σεμιναρίων πιστοποίησης γνώσεων ΤΠΕ που έχει παρακολουθήσει ένας υπάλληλος κλπ.

Στην προκειμένη περίπτωση η στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων υποβοηθά την πληρέστερη κατανόηση της αντίληψης που υπάρχει για τις έννοιες του ψηφιακού μετασχηματισμού και της καινοτομίας, εντός του περιβάλλοντος μελέτης.

4.2 Πλαίσιο δημιουργίας ερωτηματολογίου

Με βάση τα ανωτέρω, το ερωτηματολόγιο προέκυψε από τη σύνθεση ενοτήτων, μοντέλων και ερωτήσεων από εργασίες οι οποίες προέρχονται από τον ακαδημαϊκό χώρο (επιστημονικά άρθρα), τον επιχειρηματικό κόσμο (έρευνα ιδιωτικού φορέα) και τον (ευρύτερο) δημόσιο τομέα (μελέτη ΟΟΣΑ & έρευνα Υπουργείου Εσωτερικών). Η τελική μορφή προέκυψε από την γενικότερη αντίληψη και τις γνώσεις του ερευνητή τόσο σχετικά με τις ερευνώμενες έννοιες όσο και σχετικά με το περιβάλλον πιλοτικής εφαρμογής της έρευνας.

Σε ό,τι αφορά την καινοτομία, ως βασικό πλαίσιο κατανομής των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε αυτό που έχει προταθεί από τον ΟΟΣΑ [ΟΟΣΑ, 2015; ΟΟΣΑ 1, 2018], το οποίο περιλαμβάνει 4 οργανωσιακούς παράγοντες:

- i. Άνθρωποι
- ii. Γνώση
- iii. Πρακτικές εργασίας
- iv. Κανόνες και διαδικασίες

Ταυτόχρονα, σε εθνικό επίπεδο η μονάδα η οποία έχει ορισθεί ως υπεύθυνη για την καινοτομία στον ελληνικό δημόσιο τομέα, το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων

Πρακτικών της Γενικής Δ/σης Δημοσίων Οργανώσεων της Γενικής Γραμματείας Εσωτερικών και Οργάνωσης του Υπουργείου Εσωτερικών, έχει υιοθετήσει την προσέγγιση του ΟΟΣΑ αφού την εφάρμοσε στην έρευνα που πραγματοποίησε το 2020, στο πλαίσιο λειτουργίας του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας [ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠΕΣ, 2020].

Σε ό,τι αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, ως βάση χρησιμοποιήθηκε έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο (70 χώρες), στοιχείο που συμβάλλει στη δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων [Eggers & Bellman, 2015].

Από την έρευνα αυτή, με τη χρήση του Πλαισίου Ψηφιακής Ωριμότητας, προκύπτει ότι το επίπεδο ωριμότητας ενός δημόσιου φορέα ταξινομείται σε 3 κατηγορίες:

Κατηγορία	Χαρακτηριστικά
Ανθρωποι	Ψηφιακή τεχνογνωσία, ηγεσία, εργασιακές δεξιότητες και τρόποι αναβάθμισης, ταλέντο
Διαδικασίες	Καινοτομία και συνεργασία, υπηρεσίες για πολίτες, εμπλοκή πολιτών, ανοικτός κώδικας, διαδικασίες προκηρύξεων
Ετοιμότητα	Στρατηγική, αντίδραση και επένδυση στις ψηφιακές τάσεις, αξιολόγηση ικανοτήτων

Πίνακας 7: Κατηγορίες Ψηφιακής Ωριμότητας

[Eggers & Bellman, 2015], Επεξεργασία Ιδίου

4.3 Προσδιορισμός του δείγματος

Το δείγμα προέρχεται από στελέχη Φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού (Περιφέρειες) οι οποίοι υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης (Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και Τμήματος).

Η επιλογή των Φορέων Τ.Α. Β΄ Βαθμού έγινε διότι από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, παρατηρήθηκε πως η πλειοψηφία των ερευνών για την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, είτε επικεντρώνεται σε κεντρικούς φορείς Δημόσιας Διοίκησης είτε αντιμετωπίζει από κοινού όλα τα επίπεδα του δημόσιου τομέα. Παράλληλα, σε επίπεδο Τ.Α. Α΄ Βαθμού έχουν ήδη πραγματοποιηθεί έρευνες, σε περιορισμένο βαθμό βέβαια, οι οποίες ανέδειξαν το χαμηλό βαθμό τεχνολογικής γνώσης και επιχειρησιακών δεξιοτήτων στο πεδίο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Συνεπώς, προέκυψε ενδιαφέρον για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό σε επίπεδο Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού.

Ο περιορισμός του δείγματος σε όσους υπηρετούν μόνο σε θέσεις ευθύνης έγινε διότι η συγκεκριμένη υποομάδα, έχει αποφασιστικό ρόλο στην καθημερινή διοικητική πρακτική, συμμετέχει στο σχεδιασμό και στον προγραμματισμό ενεργειών και τέλος, έχει εικόνα για το επίπεδο των υπαλλήλων ευθύνης της.

Ερευνητικά, η επιλογή αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως σκόπιμη δειγματοληψία καθώς το δείγμα εξυπηρετεί με τον καλύτερο τρόπο τους σκοπούς και τα ερωτήματα της έρευνας. Για να γίνει αυτό βέβαια έχει ληφθεί υπόψιν τόσο η εμπειρική γνώση του ερευνητή όσο και οι πληροφορίες που προέκυψαν από την επισκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης [Ισαρη & Πουρκός, 2015].

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε στους αποδέκτες μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το πλεονέκτημα της χρήσης (ηλεκτρονικού) ερωτηματολογίου είναι η ευκολία αποστολής του σε μεγάλο αριθμό αποδεκτών, ανεξαρτήτως του γεωγραφικού χώρου στον οποίο βρίσκονται, χαρακτηριστικό το οποίο είναι καθοριστικό, λόγω των περιορισμών στις μετακινήσεις την τρέχουσα περίοδο.

Πέρα όμως από τη δυνατότητα για πιθανή διευρυμένη συμμετοχή, υπάρχουν και μειονεκτήματα στην προσέγγιση των ερωτώμενων μέσω αποστολής μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Υπάρχει ο κίνδυνος για απόρριψη ή αγνόηση από τον παραλήπτη λόγω τεχνικού σφάλματος, λόγω φίλτρων στη λήψη αλληλογραφίας, λόγω λανθασμένης διεύθυνσης ή λόγω πληθώρας μηνυμάτων.

Για την επιλογή των αποδεκτών, πραγματοποιήθηκε έρευνα στις ιστοσελίδες των 13 Περιφερειών της χώρας και ανακτήθηκαν από τις δημόσια διαθέσιμες λίστες οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις των προϊσταμένων κάθε βαθμίδας.

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο καθώς η συμπλήρωση της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ήταν προαιρετική.

Παρόλο που η έρευνα διεξήχθη εν μέσω της πανδημίας που προκλήθηκε από τον COVID-19, στις ερωτήσεις δεν υπήρξε καμία σχετική αναφορά ώστε να μην

επηρεαστούν ευθέως οι απαντήσεις και να γίνει προσπάθεια αποτύπωσης της πραγματικής αντίληψης που υπάρχει σχετικά με τα διερευνώμενα ζητήματα.

4.4 Σκοπός της έρευνας

Ο γενικός σκοπός της έρευνας ευθυγραμμίζεται με τα δύο κεντρικά ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας τα οποία είναι:

- I. Ποια είναι αντίληψη που έχουν τα στελέχη των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού για τις έννοιες της Καινοτομίας και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού;
- II. Υπάρχουν κοινói παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την εφαρμογή Καινοτομιών και την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, σε επίπεδο φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού;

Σε δεύτερο επίπεδο, το ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στην διερεύνηση των ακόλουθων ζητημάτων, αναφορικά πάντα με το περιβάλλον διεξαγωγής, δηλαδή τους φορείς Τ.Α. Β΄ Βαθμού:

- i. Στη διάγνωση του επιπέδου καινοτομίας και προόδου του ψηφιακού μετασχηματισμού.
- ii. Στην αποτύπωση της εικόνας περί επάρκειας γνώσεων και ψηφιακών δεξιοτήτων αναφορικά με την καινοτομία και του ψηφιακού μετασχηματισμό.
- iii. Στην αποτύπωση του βαθμού ενημερότητας αναφορικά με τις επίσημες πρωτοβουλίες για την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

4.5 Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε έτσι ώστε η ροή των ερωτήσεων να ακολουθεί μια λογική συνέχεια διερευνώντας αρχικά την αντίληψη και τη στάση των ερωτώμενων απέναντι στην καινοτομία και στον ψηφιακό μετασχηματισμό αντίστοιχα, για να καταλήξει σε ερωτήσεις που αφορούν γενικά συμπεράσματα των ερωτώμενων για τις δύο αυτές έννοιες.

Το γεγονός ότι η πλειοψηφία των αποδεκτών δεν έχει απαραίτητα κάποια ιδιαίτερη εξοικείωση και εμπειρία σε θέματα ψηφιακού μετασχηματισμού και (ιδιαίτερως) καινοτομίας οδήγησε στη διατύπωση σχετικά απλών και κατανοητών ερωτήσεων, που να μην περιλαμβάνουν εξειδικευμένη ορολογία. Με αυτόν τον τρόπο

διευκολύνεται η συμπλήρωσή του ενώ επιπλέον διασφαλίζεται, κατά το δυνατόν, η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και η ασφάλεια στην εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Στην προσπάθεια πραγματοποίησης μιας επιτυχημένης και ορθής έρευνας, ελήφθησαν υπόψη κριτήρια, όπως:

- i. Πληρότητα στην κάλυψη όλων των πτυχών του ερευνώμενου ζητήματος, ώστε να διασφαλιστεί ότι δε θα παραλειφθεί η θεώρηση κάποιου σημαντικού παράγοντα που αφορά και επηρεάζει το αντικείμενο της έρευνας.
- ii. Σαφήνεια του περιεχομένου των ερωτήσεων.
- iii. Συνοχή μεταξύ των επιμέρους ερωτημάτων. Συγγενή ερωτήματα εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο ομαδοποιημένα, προκειμένου η σκέψη και η μνήμη του ερωτώμενου να κατευθύνεται ευκολότερα στις κατάλληλες απαντήσεις.
- iv. Κατάλληλη δομή του ερωτηματολογίου, δηλαδή της σειράς με την οποία θα τεθούν οι ομάδες ερωτήσεων, καθώς αυτή επηρεάζει άμεσα το βαθμό ανταπόκρισης των ερωτώμενων.

Βάσει των ανωτέρω, το ερωτηματολόγιο επιδιώχθηκε να είναι κατά το δυνατόν σύντομο και να μην επεκτείνεται σε μεγάλο αριθμό ερωτημάτων, ώστε να μην κουράζει τον ερωτώμενο ή να του δημιουργεί την αίσθηση ότι θα χάσει πολύ χρόνο με αποτέλεσμα τελικά να μην ολοκληρώσει τη συμπλήρωσή του.

Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν κλειστές ερωτήσεις οι οποίες διαχωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

- Διχοτομικές ερωτήσεις: Ο ερωτώμενος επιλέγει μια από τις 2 διαθέσιμες απαντήσεις.
- Ερωτήσεις Διαβαθμισμένης Κλίμακας: Ο ερωτώμενος επιλέγει μέσα από μια κλίμακα διαβαθμισμένων απαντήσεων.
- Ερωτήσεις Πολλαπλής Επιλογής: Ο ερωτώμενος επιλέγει μια ή περισσότερες από τις διαθέσιμες απαντήσεις.

Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η λειτουργία Google Forms, η οποία λόγω της ευρείας χρήσης της προσφέρει ένα οικείο προς τον ερωτώμενο περιβάλλον χρήσης, ενώ δεν απαιτεί ιδιαίτερα τεχνικά μέσα ή διαδικασίες σύνδεσης για τη συμπλήρωση.

4.5.1 Κατανομή ερωτήσεων σε ενότητες

Το ερωτηματολόγιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι) αποτελείται από τις 23 ερωτήσεις χωρισμένες σε 3 θεματικές ενότητες:

4.5.1.1 1^η Ενότητα ερωτήσεων: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις που αφορούν τον ερωτώμενο, σχετικά με τον Φορέα που εργάζεται, το αντικείμενο εργασίας, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την ηλικία του. Σημειώνεται πως δεν υπάρχει δυνατότητα προσδιορισμού της ταυτότητας του συμμετέχοντα στην έρευνα παρά μόνο εφόσον ο ίδιος το επιθυμεί, καθώς η συμπλήρωση της διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι προαιρετική.

Ερώτηση	Πηγή – Τεκμηρίωση
<p>1. Επιλέξτε την Περιφέρεια στην οποία υπηρετείτε:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ανατολική Μακεδονία και Θράκη 2. Αττική 3. Βόρειο Αιγαίο 4. Δυτική Ελλάδα 5. Δυτική Μακεδονία 6. Ήπειρος 7. Θεσσαλία 8. Ιόνιοι Νήσοι 9. Κεντρική Μακεδονία 10. Κρήτη 11. Νότιο Αιγαίο 12. Πελοπόννησος 13. Στερεά Ελλάδα 	<p>Γενική ερώτηση δημογραφικού χαρακτήρα</p>
<p>2. Σε ποιον τομέα δημόσιας πολιτικής εντάσσονται οι αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας που υπηρετείτε:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Διοίκηση – Προγραμματισμός <input type="checkbox"/> Τεχνικά Έργα <input type="checkbox"/> Κοινωνική Πρόνοια και Υγεία <input type="checkbox"/> Πρωτογενής Τομέας (Αγροτικά – Κτηνοτροφικά – Αλιεία) <input type="checkbox"/> Περιβάλλον <input type="checkbox"/> Τουρισμός – Πολιτισμός – Αθλητισμός <input type="checkbox"/> Επιχειρηματικότητα – Βιομηχανία <input type="checkbox"/> Άλλο 	<p>Γενική ερώτηση δημογραφικού χαρακτήρα</p>
<p>3. Ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 18 – 29 <input type="checkbox"/> 30 – 45 <input type="checkbox"/> 46 – 60 <input type="checkbox"/> 60 + 	<p>Γενική ερώτηση δημογραφικού χαρακτήρα</p>

<p>4. Επίπεδο εκπαίδευσης:</p> <p><input type="checkbox"/> Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση</p> <p><input type="checkbox"/> Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ)</p> <p><input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό</p> <p><input type="checkbox"/> Διδακτορικό</p>	<p>Γενική ερώτηση δημογραφικού χαρακτήρα</p>
--	--

4.5.1.2 2^η Ενότητα ερωτήσεων: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ – Γενική στάση και αντίληψη απέναντι στην καινοτομία, προκλήσεις και συντελεστές καινοτομίας.

Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής επιχειρούν να αποτυπώσουν την αντίληψη και τη χρησιμότητα που έχει η καινοτομία για τον ερωτώμενο.

Ερώτηση	Πηγή – Τεκμηρίωση
<p>5. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας? (Επιλέξτε μια απάντηση)</p> <p><input type="checkbox"/> Ως βελτίωση, έστω και μικρή, μιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.</p> <p><input type="checkbox"/> Ως σημαντική αλλαγή μιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.</p> <p><input type="checkbox"/> Ως εισαγωγή μιας καινούργιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.</p> <p><input type="checkbox"/> Ως εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας μιας οργανικής μονάδας ή ενός Φορέα.</p>	<p>[ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠΕΣ, 2020]</p> <p>Βασική ερώτηση με τη χρήση απλών διατυπώσεων της έννοιας της καινοτομίας, στο πνεύμα των ορισμών που δίνονται στο σχετικό κεφάλαιο.</p>
<p>6. Με ποια από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείτε? (Επιλέξτε μια απάντηση)</p> <p>a. Η καινοτομία πρέπει να είναι προσανατολισμένη σε συγκεκριμένους στόχους του Φορέα.</p> <p>b. Η καινοτομία πρέπει να είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση διαδικασιών ή υπηρεσιών.</p> <p>c. Η καινοτομία πρέπει να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες καταστάσεις και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις αυτών.</p> <p>d. Η καινοτομία πρέπει να δρα προληπτικά ώστε να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες για βελτίωση διαδικασιών ή υπηρεσιών.</p>	<p>[ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠΕΣ, 2020; ΟΟΣΑ 1, 2018]</p> <p>Κατάταξη της αντίληψης της καινοτομίας με βάσει τις 4 πτυχές:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Καινοτομία προσανατολισμένη στον στόχο ii. Καινοτομία προσανατολισμένη στη βελτίωση iii. Προσαρμοστική καινοτομία iv. Προληπτική καινοτομία
<p>7. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι κυριότερες</p>	<p>[ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠΕΣ, 2020; ΟΟΣΑ, 2015]</p>

<p>προκλήσεις αναφορικά με την καινοτομία στον Φορέα σας; (επιλέξτε έως 3 απαντήσεις)</p> <ol style="list-style-type: none"> Έλλειψη στρατηγικής και στόχων καινοτομίας από την ιεραρχία του Φορέα. Έλλειψη κουλτούρας διαμοιρασμού δεδομένων και γνώσης. Έλλειψη χρηματοδότησης για την καινοτομία. Έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού με γνώσεις και δεξιότητες καινοτομίας. Έλλειψη υποδομών / τεχνολογικού εξοπλισμού 	<p>Αναγνώριση των 3 κυριότερων προκλήσεων σε επίπεδο Φορέα.</p> <ul style="list-style-type: none"> Οι απαντήσεις i και iv εντάσσονται στον οργανωσιακό παράγοντα – Άνθρωποι Η απάντηση ii εντάσσεται στον οργανωσιακό παράγοντα – Γνώση Η απάντηση iii εντάσσεται στον οργανωσιακό παράγοντα – Κανόνες και διαδικασίες Η απάντηση v εντάσσεται στον οργανωσιακό παράγοντα – Πρακτικές εργασίας
<p>8. Από πού προέρχονται συνήθως οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες καινοτομίας στον Φορέα σας; (επιλέξτε έως 3 απαντήσεις)</p> <ol style="list-style-type: none"> Πολιτική ηγεσία. Ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη Προσωπικό που εργάζεται στο πεδίο που αναπτύχθηκε η καινοτομία Ανταλλαγή καλών πρακτικών με εξωτερικούς φορείς (δημόσιους ή ιδιωτικούς) Υποχρέωση από Νομοθεσία (Εθνική ή Ευρωπαϊκή, Οδηγία ή Κανονισμό) 	<p>[ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠΕΣ, 2020]</p> <p>Αναγνώριση των 3 κυριότερων πηγών δράσεων καινοτομίας σε επίπεδο Φορέα.</p> <ul style="list-style-type: none"> Οι απαντήσεις i, ii και iii εντάσσονται στον οργανωσιακό παράγοντα – Άνθρωποι Η απάντηση v εντάσσεται στον οργανωσιακό παράγοντα – Κανόνες και διαδικασίες Η απάντηση iv εντάσσεται στον οργανωσιακό παράγοντα – Πρακτικές εργασίας
<p>9. Το Υπουργείο Εσωτερικών έχει προχωρήσει στη δημιουργία Παρατηρητηρίου Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα. Επιλέξτε αυτό που ισχύει από τα παρακάτω;</p> <p><input type="checkbox"/> Δεν γνωρίζω την ύπαρξή του.</p> <p><input type="checkbox"/> Γνωρίζω την ύπαρξή του αλλά δεν έχω χρησιμοποιήσει υπηρεσίες του.</p> <p><input type="checkbox"/> Γνωρίζω την ύπαρξή του και έχω χρησιμοποιήσει/χρησιμοποιώ υπηρεσίες του.</p>	<p>Ερώτηση αποτόπωσης του βαθμού επικοινωνίας και διάδοσης της επίσημης πρωτοβουλίας του Υπουργείου Εσωτερικών σχετικά με την καινοτομία στον δημόσιο τομέα.</p>
<p>10. Σε ποιόν από τους παρακάτω τομείς θεωρείτε ότι είναι περισσότερο απαραίτητη η εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών για τον Φορέα σας; (επιλέξτε έως 3 τομείς)</p> <ol style="list-style-type: none"> Στον τρόπο εργασίας του προσωπικού (ανάθεση και τρόπος εκτέλεσης αρμοδιοτήτων, δημιουργία ομάδων εργασίας κτλ). Στην ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών. Στο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, τοποθετήσεις, αξιολόγηση κτλ). Εξυπηρέτηση και επικοινωνία με χρήστες. Στο σχεδιασμό / ανασχεδιασμό διαδικασιών. Στην διαχείριση των δεδομένων για λήψη 	<p>[ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠΕΣ, 2020]</p> <p>Ερώτηση για τον εντοπισμό τομέων που χρήζουν περισσότερο την εισαγωγή καινοτομιών.</p> <ul style="list-style-type: none"> Οι απαντήσεις i, ii και iv εντάσσονται στον οργανωσιακό παράγοντα – Πρακτικές εργασίας Οι απαντήσεις iii και v εντάσσονται στον οργανωσιακό παράγοντα – Κανόνες και διαδικασίες Η απάντηση vi εντάσσεται στον οργανωσιακό παράγοντα – Γνώση

αποφάσεων.					
11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η καινοτομία είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών που παρέχει ο Φορέας σας;					[Mulgan, 2007; DG RDT, 2013]
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Ερώτηση για την καταγραφή του βαθμού σύνδεσης καινοτομίας με την έννοια της δημόσιας αξίας στις υπηρεσίες που παρέχει ο Φορέας. Συνδέεται με την αναφορά που γίνεται σε επίπεδο ΕΕ.
1	2	3	4	5	
12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το προσωπικό της οργανικής σας μονάδας γνωρίζει τι είναι καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα;					Ερώτηση αποτύπωσης της γενικής επίγνωσης που υπάρχει από το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα περί της καινοτομίας.
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	
1	2	3	4	5	
13. Πώς αξιολογείτε τελικά το επίπεδο καινοτομίας του Φορέα σας?					Ερώτηση αποτύπωσης της κατάταξης του επιπέδου καινοτομίας του Φορέα.
Πολύ Χαμηλό	Χαμηλό	Μέτριο	Καλό	Πολύ καλό	
1	2	3	4	5	

4.5.1.3 3^η Ενότητα ερωτήσεων: ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ Γενική στάση και αντίληψη απέναντι στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, παράγοντες, εμπόδια και πηγές.

Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής επιχειρούν να αποτυπώσουν την αντίληψη και τη χρησιμότητα που έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός για τον ερωτώμενο.

Ερώτηση	Πηγή – Τεκμηρίωση
<p>14. Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Δημόσιο Τομέα? (Επιλέξτε μια απάντηση)</p> <p><input type="checkbox"/> Η αξιοποίηση των ΤΠΕ για αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών, αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα και δημιουργία μεγαλύτερης δημόσιας αξίας.</p> <p><input type="checkbox"/> Νέες μέθοδοι συναλλαγής, δημιουργία νέων πλαισίων παροχής υπηρεσιών και δημιουργία νέων σχέσεων με τους πολίτες με τη χρήση νέων τεχνολογιών.</p> <p><input type="checkbox"/> Η χρήση των Τ.Π.Ε. για την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών προς τρίτους φορείς, πολίτες και επιχειρήσεις.</p> <p><input type="checkbox"/> Η υιοθέτηση καινοτομιών προκειμένου να επιτευχθούν νέες μορφές διακυβέρνησης μέσα από τη χρήση των Τ.Π.Ε.</p>	<p>Βασική ερώτηση με τη χρήση απλών διατυπώσεων της έννοιας του ψηφιακού μετασχηματισμού, σύμφωνα με ορισμούς που αναφέρονται στο σχετικό κεφάλαιο.</p>

<p>15. Για κάθε ένα από τα ακόλουθα πεδία αναφέρετε το βαθμό που επηρεάζονται από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.</p> <ol style="list-style-type: none"> Αναδιοργάνωση εσωτερικών διαδικασιών Σχεδιασμός νέων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις Υιοθέτηση νέων πρακτικών συναλλαγής και επικοινωνίας (εντός και εκτός του Φορέα) Αναβάθμιση τεχνολογικών υποδομών και εξοπλισμού Αναβάθμιση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού <table border="1" data-bbox="240 622 831 719"> <thead> <tr> <th>Καθόλου</th> <th>Λίγο</th> <th>Μέτρια</th> <th>Πολύ</th> <th>Πάρα πολύ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	1	2	3	4	5	<p>[Eggers & Bellman, 2015]</p> <p>Ερώτηση αναγνώρισης των πεδίων που επηρεάζονται από την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Συσχετισμός απαντήσεων με τις κατηγορίες του Πλαισίου Ψηφιακής Ωριμότητας.</p> <ul style="list-style-type: none"> Οι απαντήσεις i, ii και iii σχετίζονται με την κατηγορία – Διαδικασίες Η απάντηση iv σχετίζεται με την κατηγορία – Ετοιμότητα Η απάντηση v σχετίζεται με την κατηγορία – Άνθρωποι
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ							
1	2	3	4	5							
<p>16. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα εμπόδια αναφορικά με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό στον Φορέα σας; (Επιλέξτε έως 3 απαντήσεις)</p> <ol style="list-style-type: none"> Έλλειψη υποστήριξης από την ιεραρχία του Φορέα Έλλειψη βούλησης από τους υπαλλήλους του Φορέα Νομοθετικοί περιορισμοί / Γραφειοκρατία Πολύπλοκη οργανωτική δομή Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων Τ.Π.Ε. από το ανθρώπινο δυναμικό Έλλειψη υποδομών / τεχνολογικού εξοπλισμού 	<p>[Eggers & Bellman, 2015]</p> <p>Ερώτηση αναγνώρισης των κυριότερων εμποδίων για την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Συσχετισμός απαντήσεων με τις κατηγορίες του Πλαισίου Ψηφιακής Ωριμότητας.</p> <ul style="list-style-type: none"> Οι απαντήσεις i, ii, iv και v σχετίζονται με την κατηγορία – Άνθρωποι Η απάντηση iii σχετίζεται με την κατηγορία – Διαδικασίες Η απάντηση vi σχετίζεται με την κατηγορία – Ετοιμότητα 										
<p>17. Από πού προέρχονται συνήθως οι πρωτοβουλίες Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα σας; (Επιλέξτε έως 3 απαντήσεις)</p> <ol style="list-style-type: none"> Υποχρέωση από Νομοθεσία / Εθνική ή Ευρωπαϊκή Οδηγία ή Κανονισμό Αποφάσεις Διοίκησης Πρωτοβουλίες Υπηρεσιακών παραγόντων Ψηφιακή ωριμότητα άλλων Φορέων – Υπηρεσιών Απαιτήσεις πολιτών/επιχειρήσεων Άλλο 	<p>[ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠΕΣ, 2020]</p> <p>Αναγνώριση των 3 κυριότερων πηγών ψηφιακού μετασχηματισμού σε επίπεδο Φορέα. Κατά αντιστοιχία με την ερώτηση 8.</p> <ul style="list-style-type: none"> Οι απαντήσεις i και ii εντάσσονται στον οργανωσιακό παράγοντα – Κανόνες και διαδικασίες Οι απαντήσεις iii και iv εντάσσονται στον οργανωσιακό παράγοντα – Πρακτικές εργασίας Η απάντηση v εντάσσεται στον οργανωσιακό παράγοντα – Γνώση 										

<p>18. Πόσο συχνά κάνετε χρήση ψηφιακής υπογραφής?</p> <p><input type="checkbox"/> Δεν διαθέτω</p> <p><input type="checkbox"/> Σπάνια</p> <p><input type="checkbox"/> Περιστασιακά</p> <p><input type="checkbox"/> Συχνά</p> <p><input type="checkbox"/> Καθημερινά</p>	<p>Ερώτηση αποτύπωσης του βαθμού χρήσης ενός αντιπροσωπευτικού παραδείγματος μετασχηματισμού στην καθημερινή εργασιακή πρακτική.</p>										
<p>19. Έχετε ενημερωθεί υπηρεσιακά για τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού;</p> <p><input type="checkbox"/> Ναι</p> <p><input type="checkbox"/> Όχι</p>	<p>Ερώτηση αποτύπωσης του βαθμού επικοινωνίας και διάδοσης του βασικού κειμένου υλοποίησης της στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού</p>										
<p>20. Επιλέξτε τον παράγοντα που επηρεάζει περισσότερο την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα σας;</p> <p>i. Πολιτικές σχεδιασμού υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη</p> <p>ii. Πολιτική βούληση της Διοίκησης του Φορέα</p> <p>iii. Συμμόρφωση με θεσμικό πλαίσιο</p> <p>iv. Δράσεις ανάπτυξης των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων</p> <p>v. Πρωτοβουλίες διαμόρφωσης κουλτούρας θετικής προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό</p>	<p>[Eggers & Bellman, 2015]</p> <p>Ερώτηση αναγνώρισης των κυριότερων εμποδίων για την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Συσχετισμός απαντήσεων με τις κατηγορίες του Πλαισίου Ψηφιακής Ωριμότητας</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οι απαντήσεις i, iii σχετίζονται με την κατηγορία – Διαδικασίες • Οι απαντήσεις ii, iv και v σχετίζονται με την κατηγορία – Άνθρωποι 										
<p>21. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι απαραίτητος για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών που παρέχει ο Φορέας σας;</p> <table border="1" data-bbox="240 1301 831 1395"> <tr> <td>Καθόλου</td> <td>Λίγο</td> <td>Μέτρια</td> <td>Πολύ</td> <td>Πάρα πολύ</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	1	2	3	4	5	<p>Ερώτηση για την καταγραφή του βαθμού σύνδεσης του ψηφιακού μετασχηματισμού με την έννοια της δημόσιας αξίας στις υπηρεσίες που παρέχει ο Φορέας. Κατά αντιστοιχία με την ερώτηση 11.</p>
Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ							
1	2	3	4	5							
<p>22. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το προσωπικό στις οργανικές στις μονάδας έχει στις δεξιότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού;</p> <table border="1" data-bbox="253 1536 868 1675"> <tr> <td>Πολύ Χαμηλό</td> <td>Χαμηλό</td> <td>Μέτριο</td> <td>Καλό</td> <td>Πολύ καλό</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Πολύ Χαμηλό	Χαμηλό	Μέτριο	Καλό	Πολύ καλό	1	2	3	4	5	<p>Ερώτηση αποτύπωσης της γενικής αντίληψης που υπάρχει σχετικά με την επάρκεια δεξιοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα. Κατά αντιστοιχία με την ερώτηση 12.</p>
Πολύ Χαμηλό	Χαμηλό	Μέτριο	Καλό	Πολύ καλό							
1	2	3	4	5							
<p>23. Πώς αξιολογείτε τελικά την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα σας;</p> <table border="1" data-bbox="240 1783 906 1910"> <tr> <td>Πολύ Χαμηλή</td> <td>Χαμηλή</td> <td>Μέτρια</td> <td>Καλή</td> <td>Πολύ καλή</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέτρια	Καλή	Πολύ καλή	1	2	3	4	5	<p>Ερώτηση αποτύπωσης της αντίληψης για την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού Φορέα. Κατά αντιστοιχία με την ερώτηση 13.</p>
Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Μέτρια	Καλή	Πολύ καλή							
1	2	3	4	5							

5. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της λειτουργίας Google Forms ενώ οι απαντήσεις αποθηκεύτηκαν αυτόματα σε υπολογιστικό φύλλο μέσα στο περιβάλλον Google Drive. Εν συνεχεία, με τη χρήση συναρτήσεων ελέγχου πραγματοποιήθηκε έλεγχος για τυχόν σφάλματα στις καταχωρήσεις καθώς και η σχετική κωδικοποίηση των δεδομένων, όπου αυτό ήταν απαραίτητο.

Κατά την επόμενη φάση, πραγματοποιήθηκε επεξεργασία των δεδομένων με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics (Version 25), προκειμένου να εξαχθούν στατιστικά αποτελέσματα. Αρχικά, δημιουργήθηκαν οι απαραίτητες μεταβλητές και πραγματοποιήθηκε ο υπολογισμός συγκεντρωτικών τιμών από τα πρωτογενή δεδομένα καθώς και η αποτύπωσή τους σε αντίστοιχα διαγράμματα.

Σε δεύτερο επίπεδο, πραγματοποιήθηκε συσχετισμός επιλεγμένων βασικών μεταβλητών προκειμένου να διαπιστωθεί αν προκύπτουν αποτελέσματα με σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ τους. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος ελέγχου χ^2 (Chi-Square) και σύγκριση με το επίπεδο σημαντικότητας του 5%.

5.1 Παρουσίαση πρωτογενών ευρημάτων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο διάστημα από 16/04/2021 έως 19/05/2021. Εστάλησαν μηνύματα σε 850 αποδέκτες στα οποία ανταποκρίθηκαν 220 άτομα, δηλαδή ένα ποσοστό 26% περίπου. Επίσης ένα ποσοστό 2% περίπου των αρχικών μηνυμάτων δεν έφτασε στους αποδέκτες λόγω τεχνικού σφάλματος (πλήρες γραμματοκιβώτιο ή ανύπαρκτη/λανθασμένη διεύθυνση).

Στην πλειοψηφία τους, οι Περιφέρειες παρέχουν δημόσια πρόσβαση στα στοιχεία επικοινωνίας των υπαλλήλων τους, είτε με δυνατότητα άμεσης επαφής μέσω φόρμας επικοινωνίας, είτε μέσα από αναρτημένες λίστες. Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις όπου, είτε δεν γίνεται χρήση προσωπικών διευθύνσεων είτε παρέχεται πρόσβαση μόνο σε μια κεντρική ηλεκτρονική διεύθυνση της κάθε οργανικής μονάδας.

Σε όλες τις απαντήσεις πραγματοποιήθηκε έλεγχος εγκυρότητας και έλεγχος για ελλειπείς τιμές δίχως να βρεθούν σφάλματα.

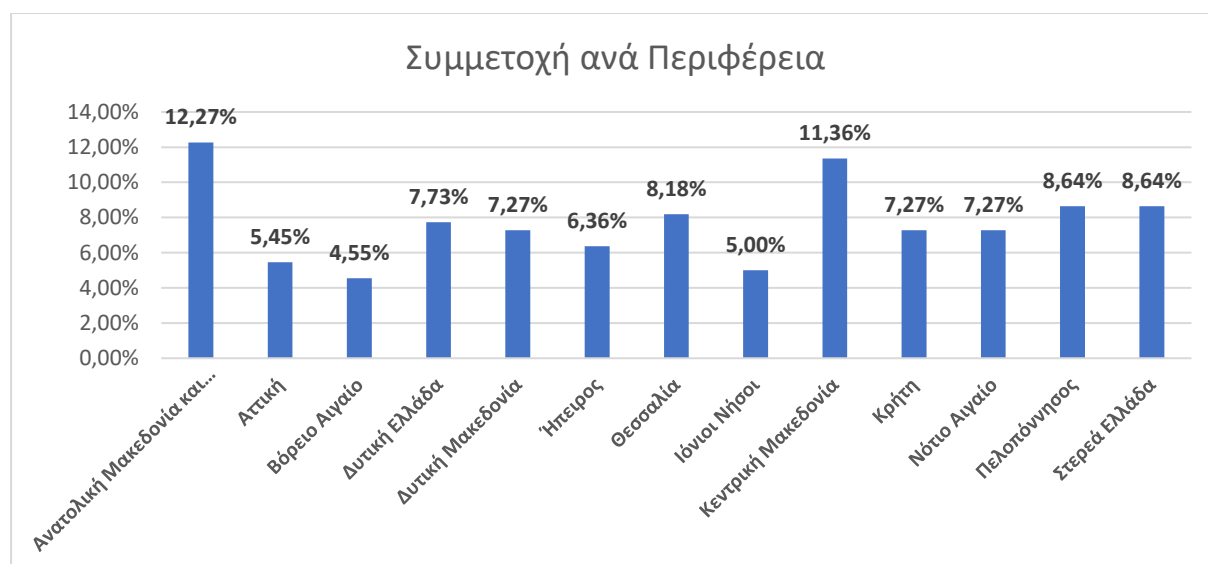
5.1.1 1^η Ενότητα – Δημογραφικά Στοιχεία

5.1.1.1 Περιφέρεια

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή ανά Περιφέρεια στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Υπάρχει εκπροσώπηση και από τις 13 Περιφέρειες της χώρας.

Περιφέρεια	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	27	12,27%
Αττική	12	5,45%
Βόρειο Αιγαίο	10	4,55%
Δυτική Ελλάδα	17	7,73%
Δυτική Μακεδονία	16	7,27%
Ήπειρος	14	6,36%
Θεσσαλία	18	8,18%
Ιόνιοι Νήσοι	11	5,00%
Κεντρική Μακεδονία	25	11,36%
Κρήτη	16	7,27%
Νότιο Αιγαίο	16	7,27%
Πελοπόννησος	19	8,64%
Στερεά Ελλάδα	19	8,64%
	220	100,00%

Πίνακας 8: Συμμετοχή ανά Περιφέρεια



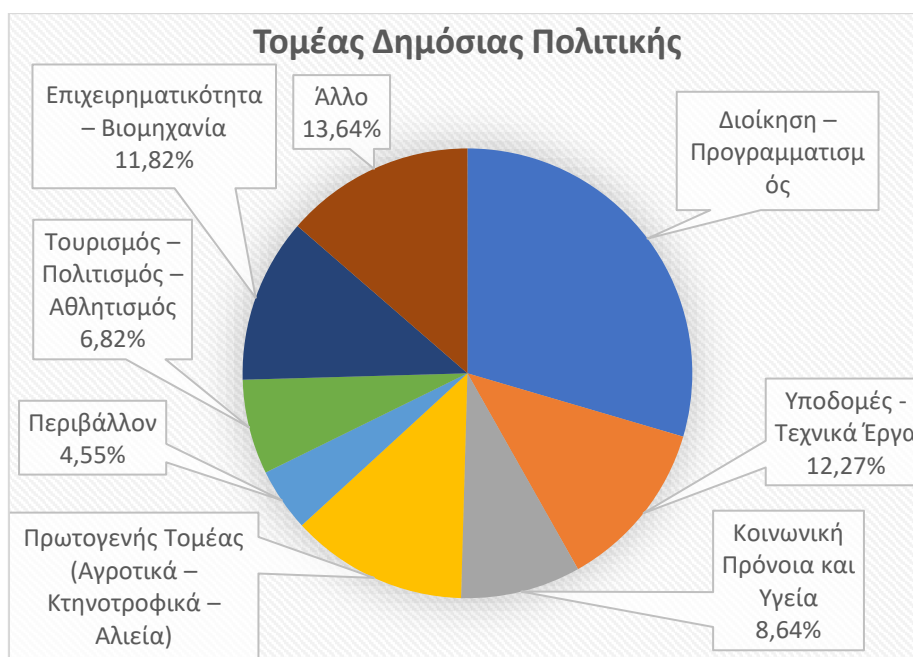
Διάγραμμα 2: Συμμετοχή ανά Περιφέρεια

5.1.1.2 Τομέας δημόσιας πολιτικής

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή ανά Τομέα Δημόσιας Πολιτικής στον οποίον εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

Τομέας Δημόσιας Πολιτικής	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Διοίκηση – Προγραμματισμός	65	29,55%
Υποδομές - Τεχνικά Έργα	27	12,27%
Κοινωνική Πρόνοια και Υγεία	19	8,64%
Πρωτογενής Τομέας (Αγροτικά – Κτηνοτροφικά – Αλιεία)	28	12,73%
Περιβάλλον	10	4,55%
Τουρισμός – Πολιτισμός – Αθλητισμός	15	6,82%
Επιχειρηματικότητα – Βιομηχανία	26	11,82%
Άλλο	30	13,64%
	220	100%

Πίνακας 9: Τομέας Δημόσιας Πολιτικής



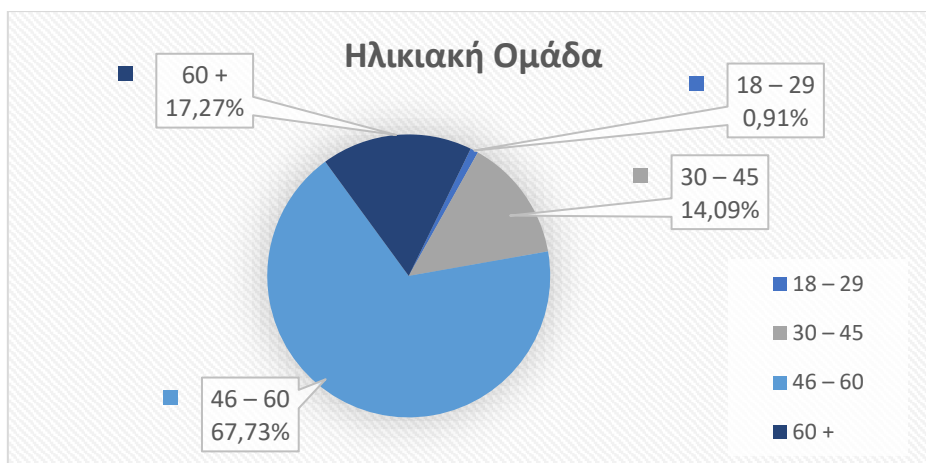
Διάγραμμα 3: Τομέας Δημόσιας Πολιτικής

5.1.1.3 Ηλικιακή ομάδα

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή ανά ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Ένα αναμενόμενο εύρημα που προκύπτει, είναι ότι η πλειοψηφία ανήκει στις 2 μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες, δεδομένου ότι το δείγμα αποτελείται μόνο από προϊσταμένους για την επιλογή των οποίων ένα βασικό κριτήριο είναι τα έτη προϋπηρεσίας.

Ηλικιακή Ομάδα	Εμφανίσεις	Ποσοστό
18 – 29	2	0,91%
30 – 45	31	14,09%
46 – 60	149	67,73%
60 +	38	17,27%
	220	100%

Πίνακας 10: Ηλικιακή ομάδα



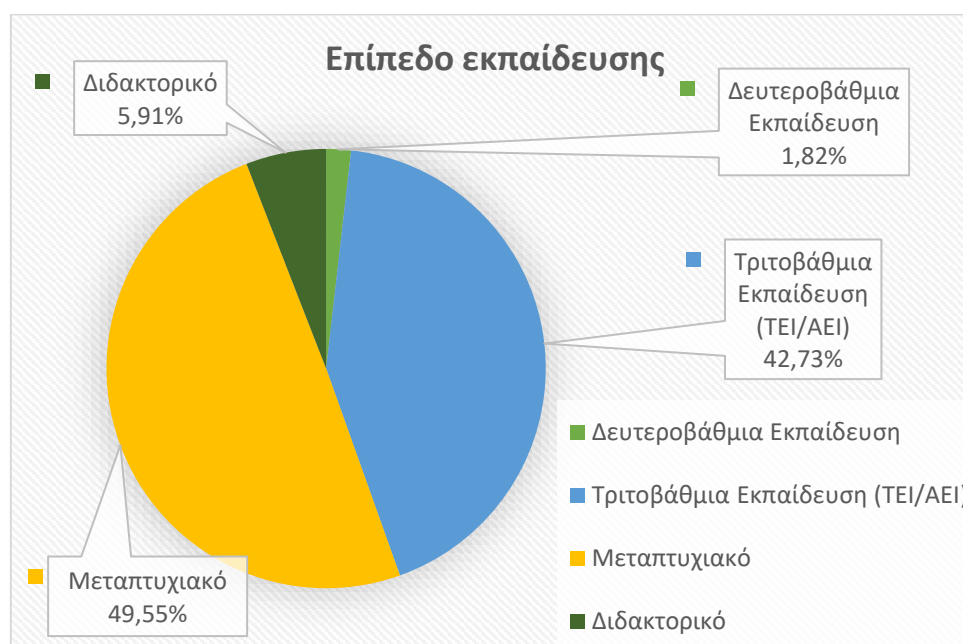
Διάγραμμα 4: Ηλικιακή ομάδα

5.1.1.4 Επίπεδο εκπαίδευσης

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή ανά επίπεδο εκπαίδευσης στο οποίο ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Το αξιοσημείωτο εύρημα είναι ότι, πάνω από το 55% είναι κάτοχοι κάποιου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (μεταπτυχιακό ή διδακτορικό).

Επίπεδο εκπαίδευσης	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	4	1,82%
Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ)	94	42,73%
Μεταπτυχιακό	109	49,55%
Διδακτορικό	13	5,91%
	220	100%

Πίνακας 11: Επίπεδο εκπαίδευσης



Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης

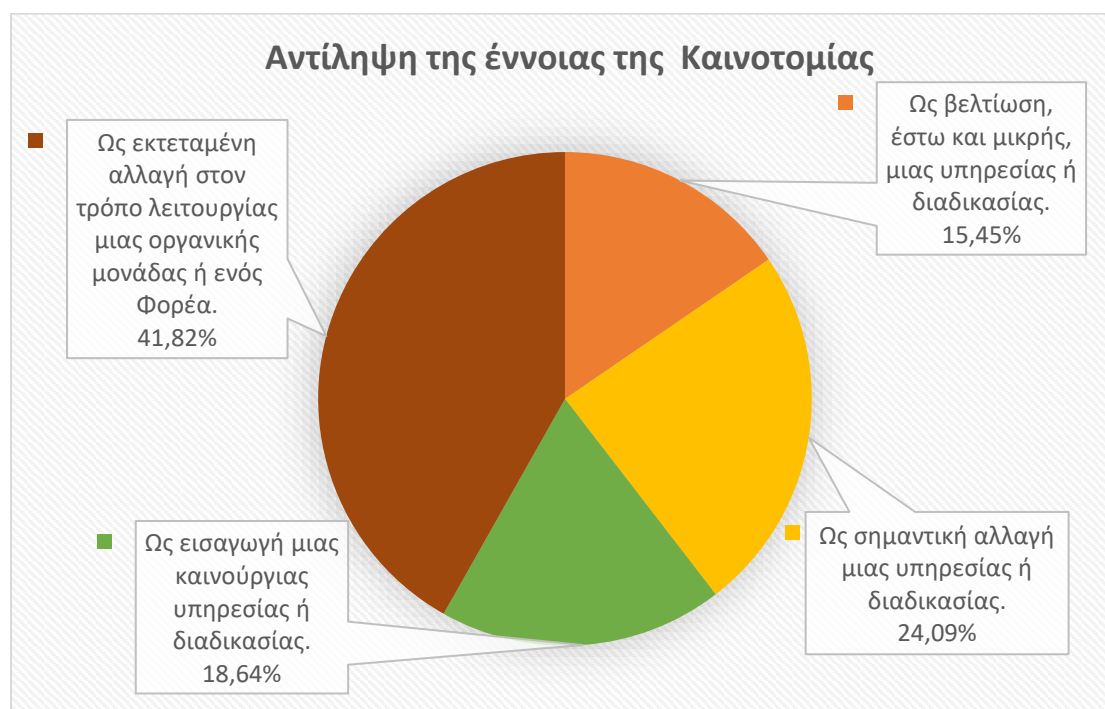
5.1.2 2^η Ενότητα – Καινοτομία

5.1.2.1 Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της Καινοτομίας?

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή της αντίληψης της καινοτομίας σύμφωνα με τις απαντήσεις. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι το 65% περίπου αντιλαμβάνεται την καινοτομία ως κάποια σημαντική (24,09%) ή ως εκτεταμένη αλλαγή σε μια διαδικασία ή σε έναν φορέα (41,82%), δηλαδή γενικά ως μια «ευρείας κλίμακας» αλλαγή.

Αντίληψη της Έννοιας της Καινοτομίας	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Ως βελτίωση, έστω και μικρή, μιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.	34	15,45%
Ως σημαντική αλλαγή μιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.	53	24,09%
Ως εισαγωγή μιας καινούργιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.	41	18,64%
Ως εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας μιας οργανικής μονάδας ή ενός Φορέα.	92	41,82%
	220	100%

Πίνακας 12: Αντίληψη της Έννοιας της Καινοτομίας



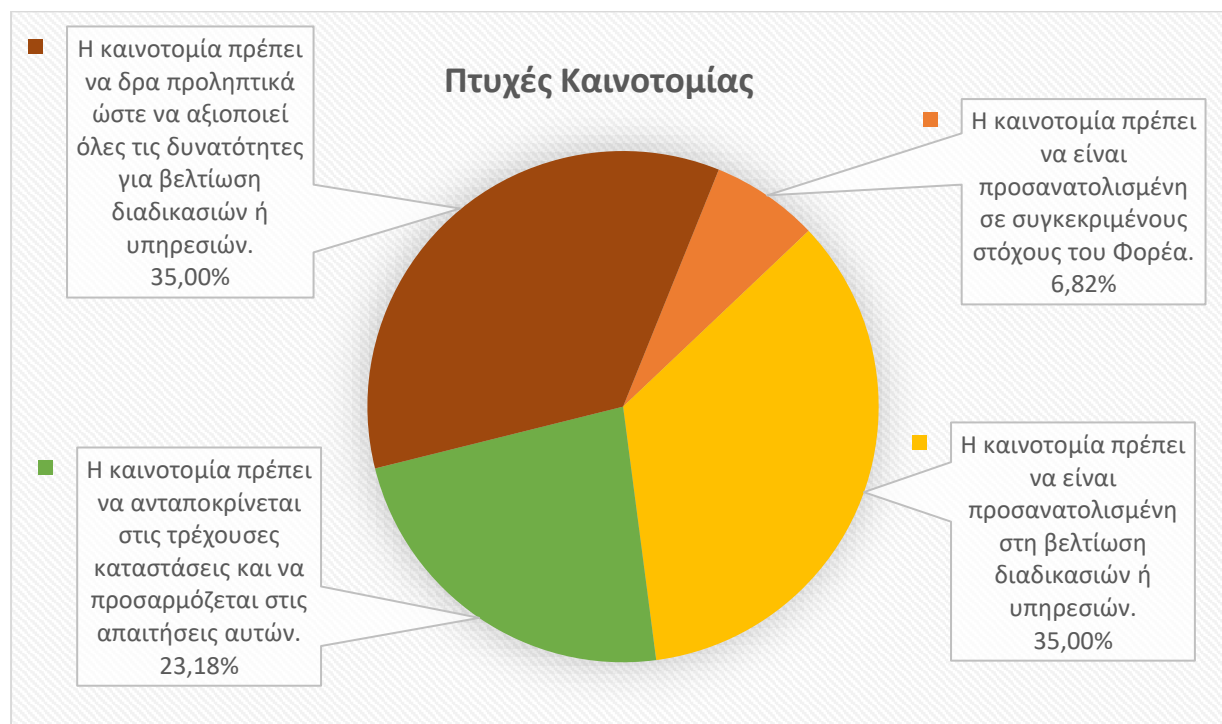
Διάγραμμα 6: Αντίληψη της Έννοιας της Καινοτομίας

5.1.2.2 Πτυχές Καινοτομίας

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή των πτυχών της καινοτομίας σύμφωνα με τις απαντήσεις. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι μόλις το 7% θεωρεί ότι η καινοτομία πρέπει να συνδέεται με συγκεκριμένους στόχους ενός φορέα, πτυχή η οποία θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι περιορίζει τη δυναμική της καινοτομίας.

Πτυχές Καινοτομίας	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Η καινοτομία πρέπει να είναι προσανατολισμένη σε συγκεκριμένους στόχους του Φορέα.	15	6,82%
Η καινοτομία πρέπει να είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση διαδικασιών ή υπηρεσιών.	77	35,00%
Η καινοτομία πρέπει να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες καταστάσεις και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις αυτών.	51	23,18%
Η καινοτομία πρέπει να δρα προληπτικά ώστε να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες για βελτίωση διαδικασιών ή υπηρεσιών.	77	35,00%
	220	100%

Πίνακας 13: Πτυχές Καινοτομίας



Διάγραμμα 7: Πτυχές Καινοτομίας

5.1.2.3 Κυριότερες προκλήσεις καινοτομίας

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή των κυριότερων προκλήσεων της καινοτομίας σύμφωνα με τις απαντήσεις. Ως μεγαλύτερη πρόκληση αναγνωρίζεται η έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού με γνώσεις και δεξιότητες καινοτομίας (74,09%) και ακολουθεί η έλλειψη στρατηγικής και στόχων καινοτομίας από την ιεραρχία του Φορέα (55%).

	Έλλειψη στρατηγικής και στόχων καινοτομίας από την ιεραρχία του Φορέα.	Έλλειψη κουλτούρας διαμοιρασμού και γνώσης.	Έλλειψη χρηματοδότησης για την καινοτομία.	Έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού με γνώσεις και δεξιότητες καινοτομίας.	Έλλειψη υποδομών / τεχνολογικού εξοπλισμού.
Εμφανίσεις	121	101	59	163	70
Ποσοστό	55,00%	45,91%	26,82%	74,09%	31,82%

Πίνακας 14: Κυριότερες προκλήσεις καινοτομίας



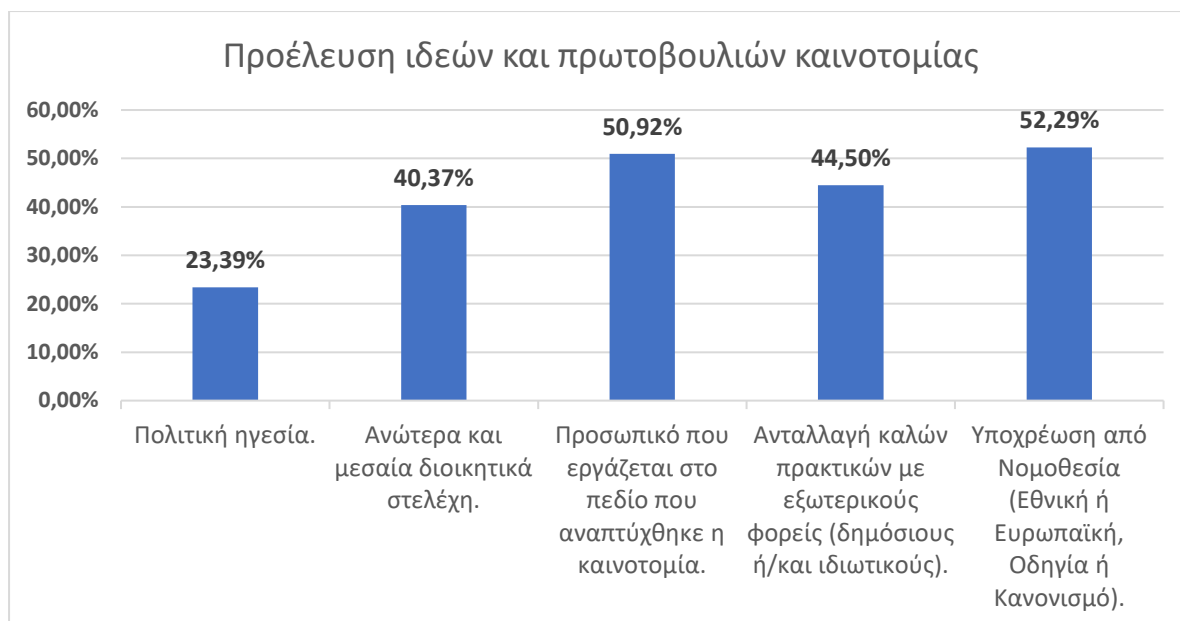
Διάγραμμα 8: Κυριότερες προκλήσεις καινοτομίας

5.1.2.4 Προέλευση ιδεών και πρωτοβουλιών καινοτομίας

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή των πηγών από τις οποίες προέρχονται οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες για την καινοτομία. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ως κυριότερη πηγή αναγνωρίζεται το θεσμικό πλαίσιο (52,29%) και στη συνέχεια το προσωπικό της οργανικής μονάδας που την ανέπτυξε. (50,92%).

	Πολιτική ηγεσία.	Ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη.	Προσωπικό που εργάζεται στο πεδίο που αναπτύχθηκε η καινοτομία.	Ανταλλαγή καλών με πρακτικών εξωτερικούς φορείς (δημόσιους ή/και ιδιωτικούς).	Υποχρέωση από Νομοθεσία (Εθνική ή Ευρωπαϊκή, Οδηγία ή Κανονισμό).
Εμφανίσεις	51	88	111	97	114
Ποσοστό	23,39%	40,37%	50,92%	44,50%	52,29%

Πίνακας 15: Προέλευση ιδεών και πρωτοβουλιών καινοτομίας



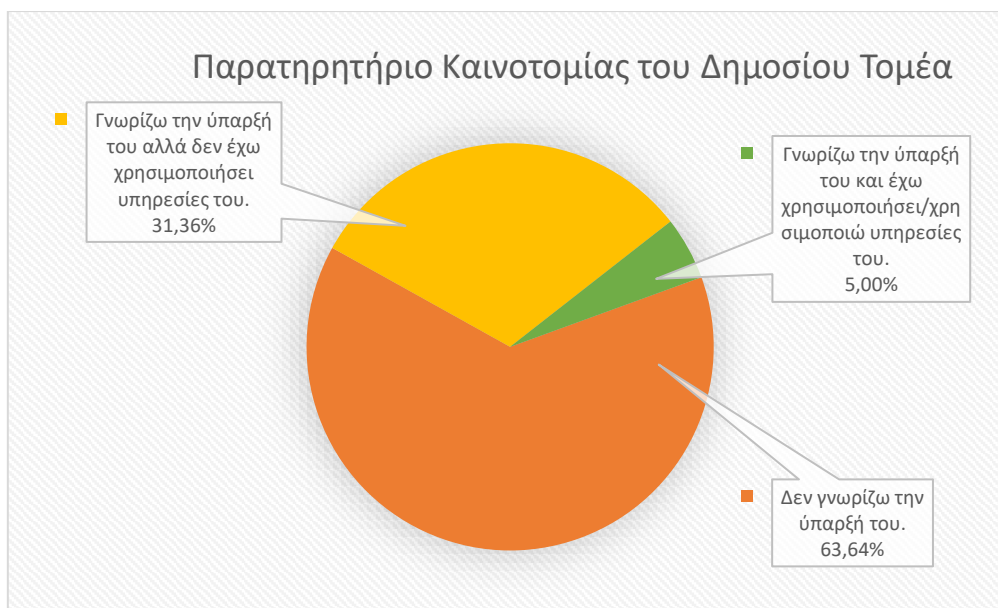
Διάγραμμα 9: Προέλευση ιδεών και πρωτοβουλιών καινοτομίας

5.1.2.5 Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται ο βαθμός ενημέρωσης της ύπαρξης και λειτουργίας του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα, την επίσημη κρατική δομή για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι μόλις το 5% έχει χρησιμοποιήσει υπηρεσίες του, ενώ το 63,64% δεν γνωρίζει καν την ύπαρξή του.

Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Δεν γνωρίζω την ύπαρξή του.	140	63,64%
Γνωρίζω την ύπαρξή του αλλά δεν έχω χρησιμοποιήσει υπηρεσίες του.	69	31,36%
Γνωρίζω την ύπαρξή του και έχω χρησιμοποιήσει/χρησιμοποιώ υπηρεσίες του.	11	5,00%
	220	100%

Πίνακας 16: Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα



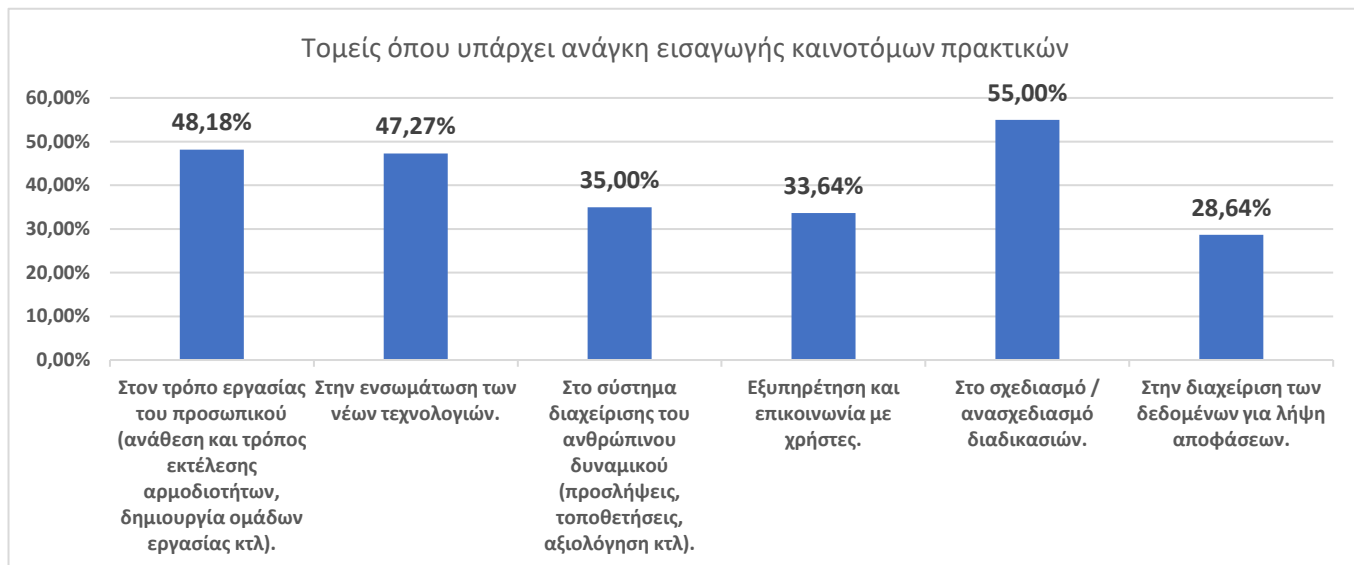
Διάγραμμα 10: Παρατηρητήριο Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα

5.1.2.6 Τομείς όπου υπάρχει ανάγκη εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή των τομέων όπου υπάρχει ανάγκη εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, η μεγαλύτερη ανάγκη υπάρχει στον ανασχεδιασμό διαδικασιών (55,00%) καθώς και στις πρακτικές εργασίας (48,18%).

	Στον τρόπο εργασίας του προσωπικού (ανάθεση και τρόπος εκτέλεσης αρμοδιοτήτων, δημιουργία ομάδων εργασίας κτλ).	Στην ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών.	Στο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, τοποθετήσεις, αξιολόγηση κτλ).	Εξυπηρέτηση και επικοινωνία με χρήστες.	Στο σχεδιασμό / ανασχεδιασμό διαδικασιών.	Στην διαχείριση των δεδομένων για λήψη αποφάσεων.
Εμφανίσεις	106	104	77	74	121	63
Ποσοστό	48,18%	47,27%	35,00%	33,64%	55,00%	28,64%

Πίνακας 17: Τομείς όπου υπάρχει ανάγκη εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών



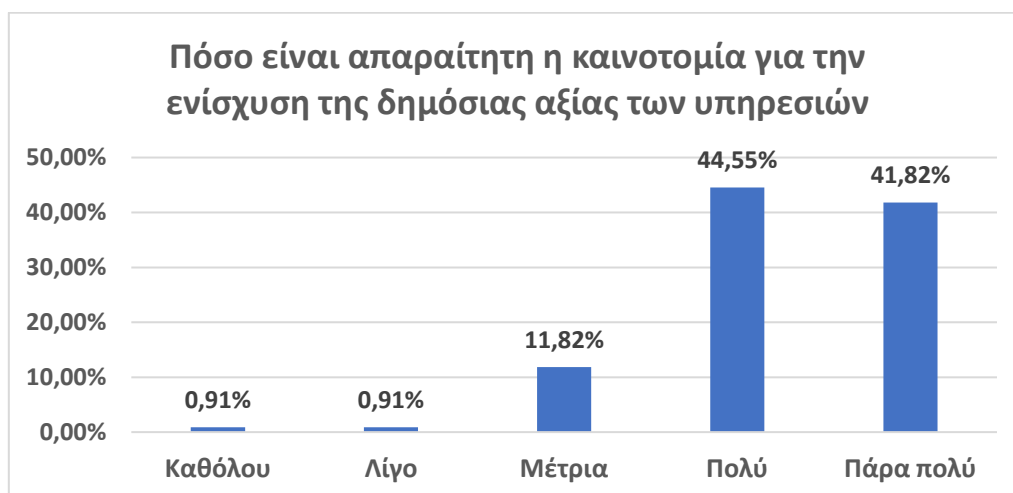
Διάγραμμα 11: Τομείς όπου υπάρχει ανάγκη εισαγωγής καινοτόμων πρακτικών

5.1.2.7 Αναγκαιότητα Καινοτομίας για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η αντίληψη για την συμβολή της καινοτομίας στην αύξηση της δημόσιας αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι πάνω από το 85% θεωρεί την καινοτομία απαραίτητη σε βαθμό «πολύ» ή «πάρα πολύ».

Πόσο είναι απαραίτητη η καινοτομία για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Καθόλου	2	0,91%
Λίγο	2	0,91%
Μέτρια	26	11,82%
Πολύ	98	44,55%
Πάρα πολύ	92	41,82%
	220	100%

Πίνακας 18: Αναγκαιότητα Καινοτομίας για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών



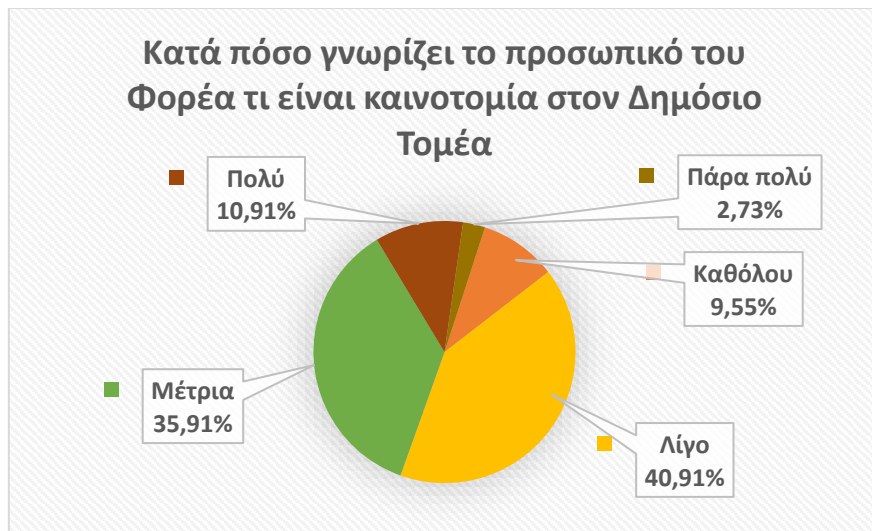
Διάγραμμα 12: Αναγκαιότητα Καινοτομίας για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών

5.1.2.8 Επίγνωση της έννοιας της Καινοτομίας

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η αντίληψη για το επίπεδο γνώσεων που χαρακτηρίζει το προσωπικό της οργανικής μονάδας της οποία έχει την ευθύνη ο ερωτώμενος, σχετικά με την καινοτομία. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι πάνω από το 86% εκτιμά ότι δεν υπάρχουν επαρκείς γνώσεις.

Κατά πόσο γνωρίζει το προσωπικό τι είναι Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Καθόλου	21	9,55%
Λίγο	90	40,91%
Μέτρια	79	35,91%
Πολύ	24	10,91%
Πάρα πολύ	6	2,73%
	220	100%

Πίνακας 19: Επίγνωση της έννοιας της Καινοτομίας



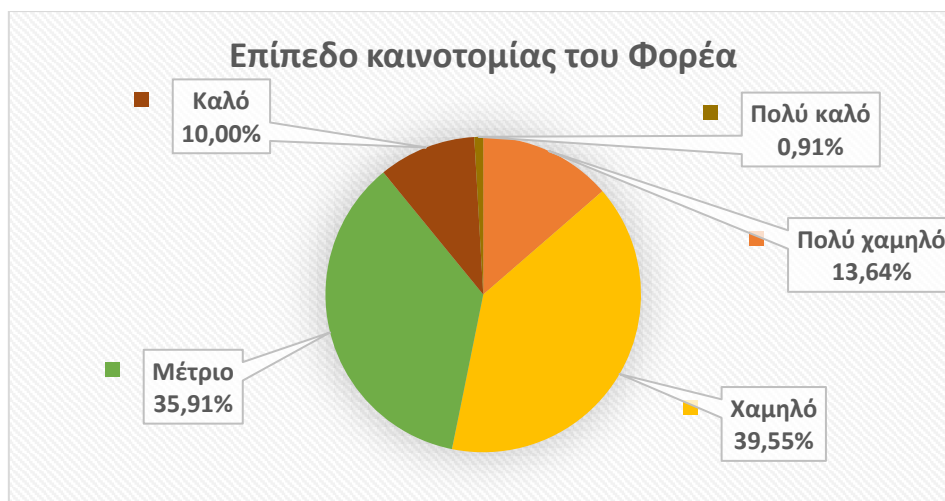
Διάγραμμα 13: Επίγνωση της έννοιας της Καινοτομίας

5.1.2.9 Επίπεδο Καινοτομίας του Φορέα

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η αντίληψη για το συνολικό επίπεδο της καινοτομίας, το οποίο χαρακτηρίζει το Φορέα στον οποίο ανήκει ο ερωτώμενος. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι μόλις το 10% το θεωρεί καλό, ενώ το 75% το θεωρεί από χαμηλό έως μέτριο.

Επίπεδο Καινοτομίας του Φορέα	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Πολύ χαμηλό	30	13,64%
Χαμηλό	87	39,55%
Μέτριο	79	35,91%
Καλό	22	10,00%
Πολύ καλό	2	0,91%
	220	100%

Πίνακας 20: Επίπεδο Καινοτομίας του Φορέα



Διάγραμμα 14: Επίπεδο καινοτομίας του Φορέα

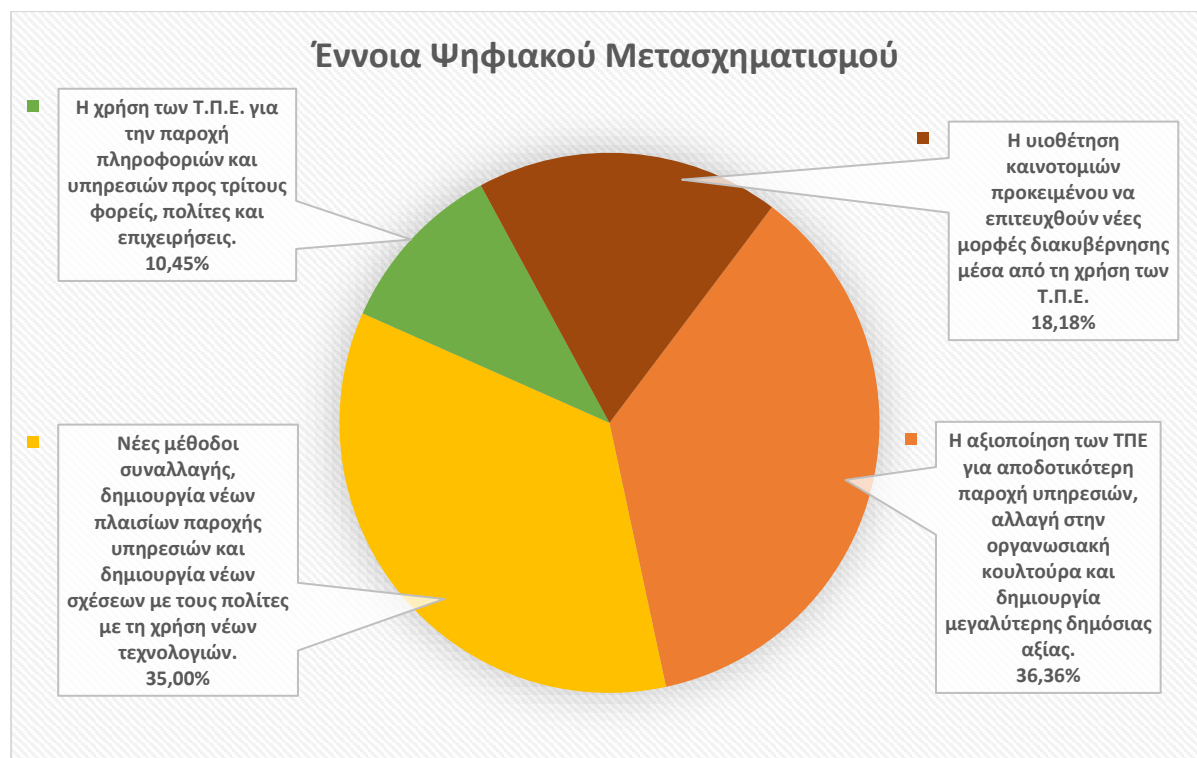
5.1.3 3^η Ενότητα – Ψηφιακός Μετασχηματισμός

5.1.3.1 Αντίληψη της έννοιας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή της αντίληψης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό σύμφωνα με τις απαντήσεις. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι περίπου το 36% συνδέει την έννοια με την οργανωσιακή κουλτούρα και τη δημόσια αξία ενώ το 35% τη συνδέει με τις σχέσεις με τους πολίτες και τις συναλλαγές.

Αντίληψη της έννοιας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Η αξιοποίηση των ΤΠΕ για αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών, αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα και δημιουργία μεγαλύτερης δημόσιας αξίας.	80	36,36%
Νέες μέθοδοι συναλλαγής, δημιουργία νέων πλαισίων παροχής υπηρεσιών και δημιουργία νέων σχέσεων με τους πολίτες με τη χρήση νέων τεχνολογιών.	77	35,00%
Η χρήση των Τ.Π.Ε. για την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών προς τρίτους φορείς, πολίτες και επιχειρήσεις.	23	10,45%
Η υιοθέτηση καινοτομιών προκειμένου να επιτευχθούν νέες μορφές διακυβέρνησης μέσα από τη χρήση των Τ.Π.Ε.	40	18,18%
	220	100%

Πίνακας 21: Αντίληψη της έννοιας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού



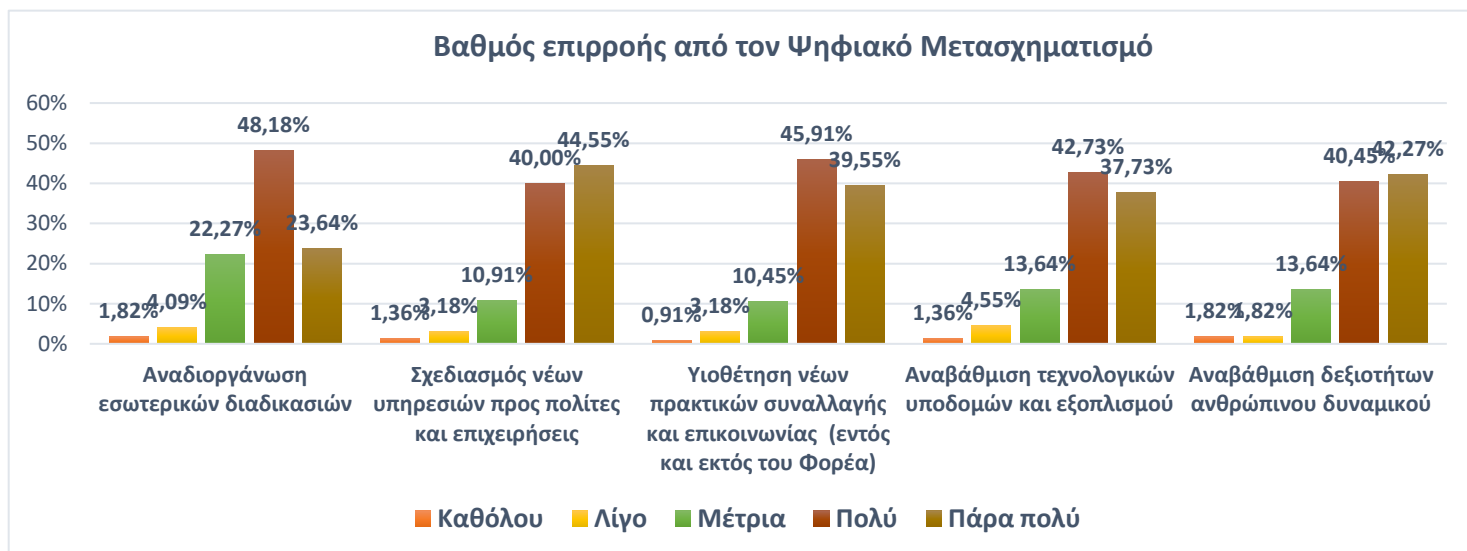
Διάγραμμα 15: Αντίληψη της έννοιας του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

5.1.3.2 Βαθμός επιρροής από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή της αξιολόγησης του βαθμού κατά τον οποίον ο ψηφιακός μετασχηματισμός επηρεάζει συγκεκριμένους παράγοντες. Η υιοθέτηση νέων πρακτικών συναλλαγής και επικοινωνίας (εντός και εκτός του Φορέα), εκτιμάται ότι επηρεάζεται κατά 85,46% σε βαθμό «πολύ» ή «πάρα πολύ», ακολουθεί ο σχεδιασμός νέων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις με 84,55% σε βαθμό «πολύ» ή «πάρα πολύ» και τέλος η αναβάθμιση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού με 82,72% αντίστοιχα.

	Αναδιοργάνωση εσωτερικών διαδικασιών	Σχεδιασμός νέων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις	Υιοθέτηση νέων πρακτικών συναλλαγής και επικοινωνίας (εντός και εκτός του Φορέα)	Αναβάθμιση τεχνολογικών υποδομών και εξοπλισμού	Αναβάθμιση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού
Καθόλου	1,82%	1,36%	0,91%	1,36%	1,82%
Λίγο	4,09%	3,18%	3,18%	4,55%	1,82%
Μέτρια	22,27%	10,91%	10,45%	13,64%	13,64%
Πολύ	48,18%	40,00%	45,91%	42,73%	40,45%
Πάρα πολύ	23,64%	44,55%	39,55%	37,73%	42,27%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Πίνακας 22: Βαθμός επιρροής από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό



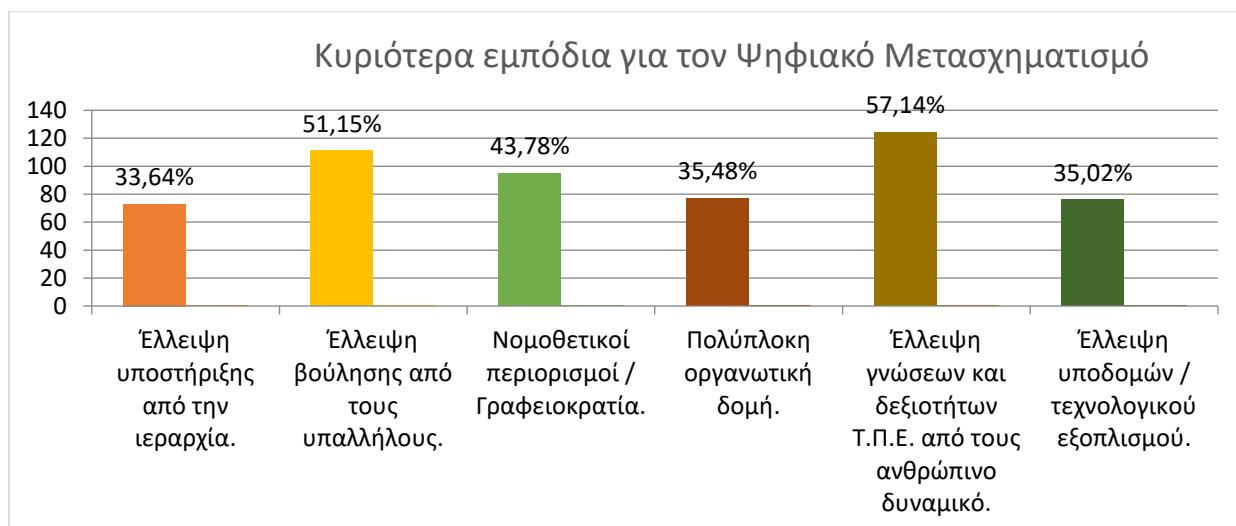
Διάγραμμα 16: Βαθμός επιρροής από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

5.1.3.3 Κυριότερα εμπόδια για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή των κυριότερων εμποδίων έναντι στην εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ως μεγαλύτερο εμπόδιο αναγνωρίζεται η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων Τ.Π.Ε. από το ανθρώπινο δυναμικό (57,14%) και ακολουθεί η έλλειψη βούλησης από τους υπαλλήλους (51,15%). Πρόκειται για δύο χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ το πρώτο έχει αναγνωριστεί και ως κυριότερη πρόκληση σε ό,τι αφορά στην καινοτομία.

	Έλλειψη υποστήριξης από την ιεραρχία.	Έλλειψη βούλησης από τους υπαλλήλους.	Νομοθετικοί περιορισμοί / Γραφειοκρατία.	Πολύπλοκη οργανωτική δομή.	Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων Τ.Π.Ε. από το ανθρώπινο δυναμικό.	Έλλειψη υποδομών / τεχνολογικού εξοπλισμού.
Εμφανίσεις	73	111	95	77	124	76
Ποσοστό	33,64%	51,15%	43,78%	35,48%	57,14%	35,02%

Πίνακας 23: Κυριότερα εμπόδια για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό



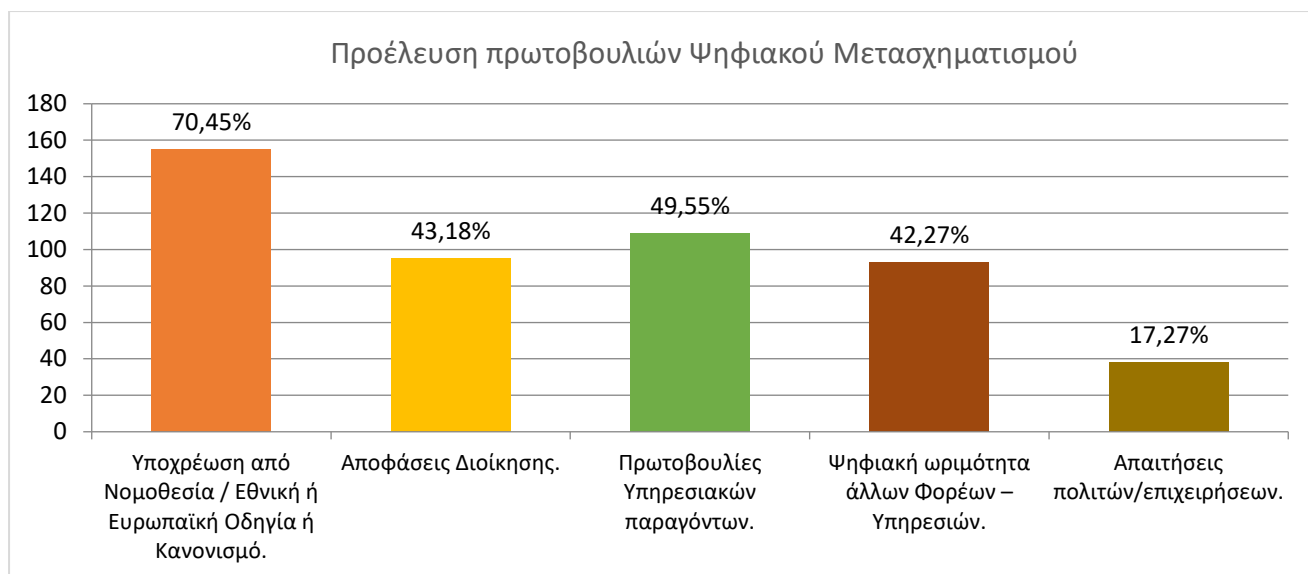
Διάγραμμα 17: Κυριότερα εμπόδια για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

5.1.3.4 Προέλευση πρωτοβουλιών Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή των πηγών από τις οποίες προέρχονται οι πρωτοβουλίες για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, ως κυριότερη πηγή αναγνωρίζεται το θεσμικό πλαίσιο (70,45%) και οι πρωτοβουλίες υπηρεσιακών παραγόντων (49,55%). Από τις απαντήσεις προκύπτει ταύτιση σε σχέση με τις πηγές προέλευσης των καινοτομιών καθώς και οι επόμενες πηγές στη σειρά επιλογής είναι παρόμοιας σημασίας.

	Υποχρέωση από Νομοθεσία / Εθνική ή Ευρωπαϊκή Οδηγία ή Κανονισμό.	Αποφάσεις Διοίκησης.	Πρωτοβουλίες Υπηρεσιακών παραγόντων.	Ψηφιακή ωριμότητα άλλων Φορέων – Υπηρεσιών.	Απαιτήσεις πολιτών/επιχειρήσεων.
Εμφανίσεις	155	95	109	93	38
Ποσοστό	70,45%	43,18%	49,55%	42,27%	17,27%

Πίνακας 24: Προέλευση πρωτοβουλιών Ψηφιακού Μετασχηματισμού



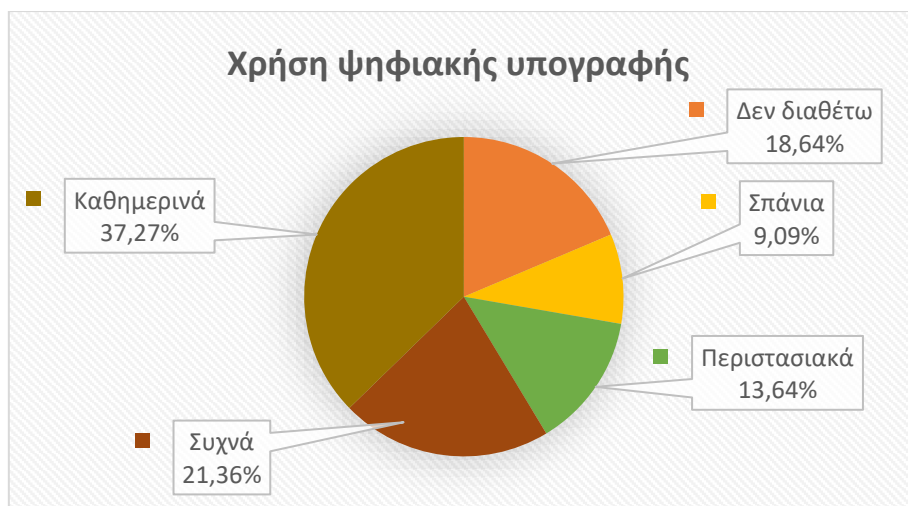
Διάγραμμα 18: Προέλευση πρωτοβουλιών Ψηφιακού Μετασχηματισμού

5.1.3.5 Χρήση Ψηφιακής Υπογραφής

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η συχνότητα χρήσης ψηφιακής υπογραφής. Η ερώτηση αυτή έχει ιδιαίτερη βαρύτητα καθώς οι ερωτώμενοι υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης οπότε η ανάγκη υπογραφής διοικητικών εγγράφων είναι καθημερινή. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι μόλις το 37,27% υπογράφει ψηφιακά σε καθημερινή βάση, ενώ περίπου το 28 % κάνει σπάνια χρήση ή δεν διαθέτει καν ψηφιακή υπογραφή.

Χρήση ψηφιακής υπογραφής	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Δεν διαθέτω	41	18,64%
Σπάνια	20	9,09%
Περιστασιακά	30	13,64%
Συχνά	47	21,36%
Καθημερινά	82	37,27%
	220	100%

Πίνακας 25: Χρήση ψηφιακής υπογραφής



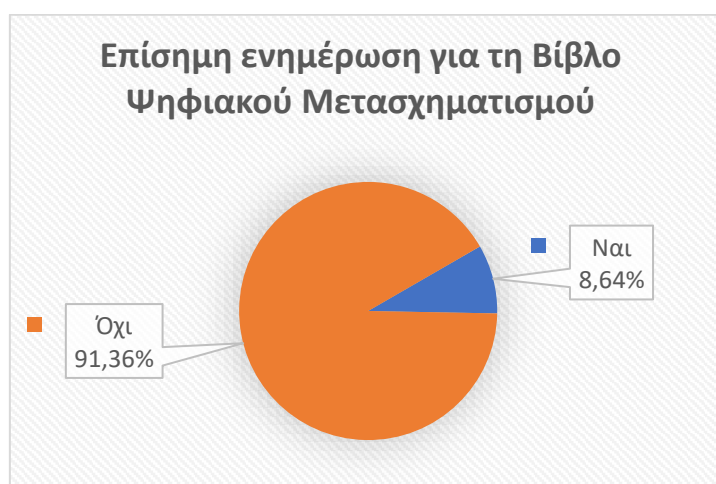
Διάγραμμα 19: Χρήση ψηφιακής υπογραφής

5.1.3.6 Ενημέρωση για τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται ο βαθμός ενημέρωσης για την ύπαρξη της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού, δηλαδή του επίσημου σχεδίου στρατηγικής και προγραμματισμού έργων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι το μόλις το 8,64% έχει λάβει επίσημη σχετική ενημέρωση.

Επίσημη ενημέρωση για τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Ναι	19	8,64%
Όχι	201	91,36%
	220	100%

Πίνακας 26: Επίσημη ενημέρωση για τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού



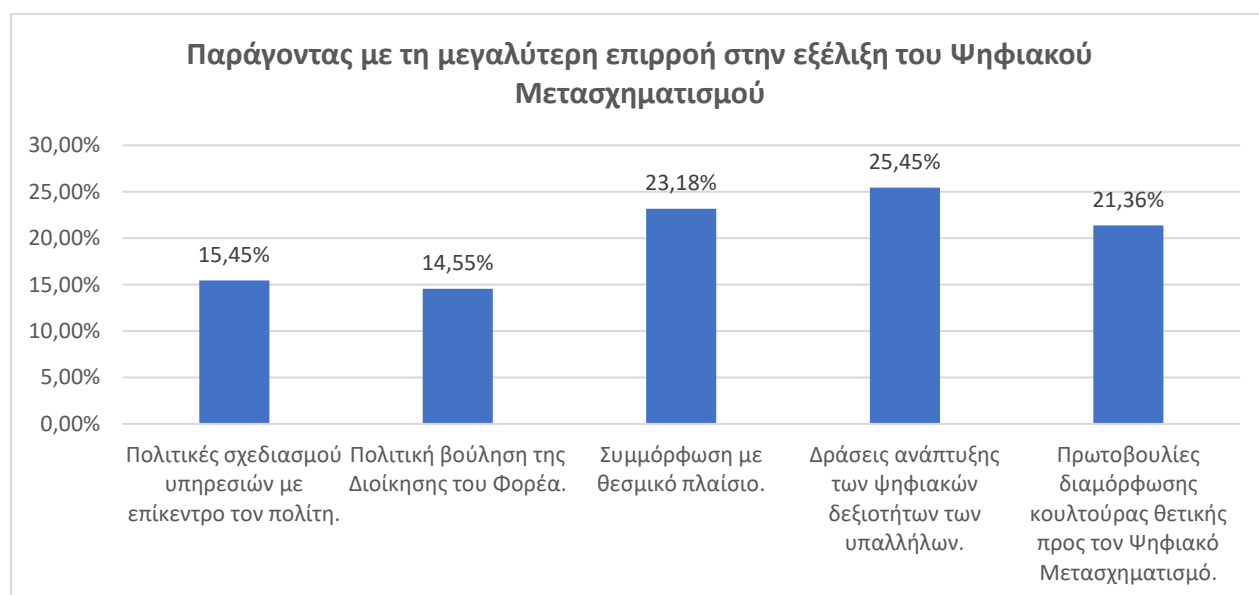
Διάγραμμα 20: Επίσημη ενημέρωση για τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού

5.1.3.7 Παράγοντες επιρροής στην εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η κατανομή για τους παράγοντες που θεωρείται ότι επηρεάζουν την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι παράγοντες που ξεχωρίζουν είναι η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο (23,18%) και η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (25,45%).

Παράγοντες με τη μεγαλύτερη επιρροή στην εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Πολιτικές σχεδιασμού υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη.	34	15,45%
Πολιτική βούληση της Διοίκησης του Φορέα.	32	14,55%
Συμμόρφωση με θεσμικό πλαίσιο.	51	23,18%
Δράσεις ανάπτυξης των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων.	56	25,45%
Πρωτοβουλίες διαμόρφωσης κουλτούρας θετικής προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.	47	21,36%
	220	100%

Πίνακας 27: Παράγοντες επιρροής στην εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού



Διάγραμμα 21: Παράγοντες επιρροής στην εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

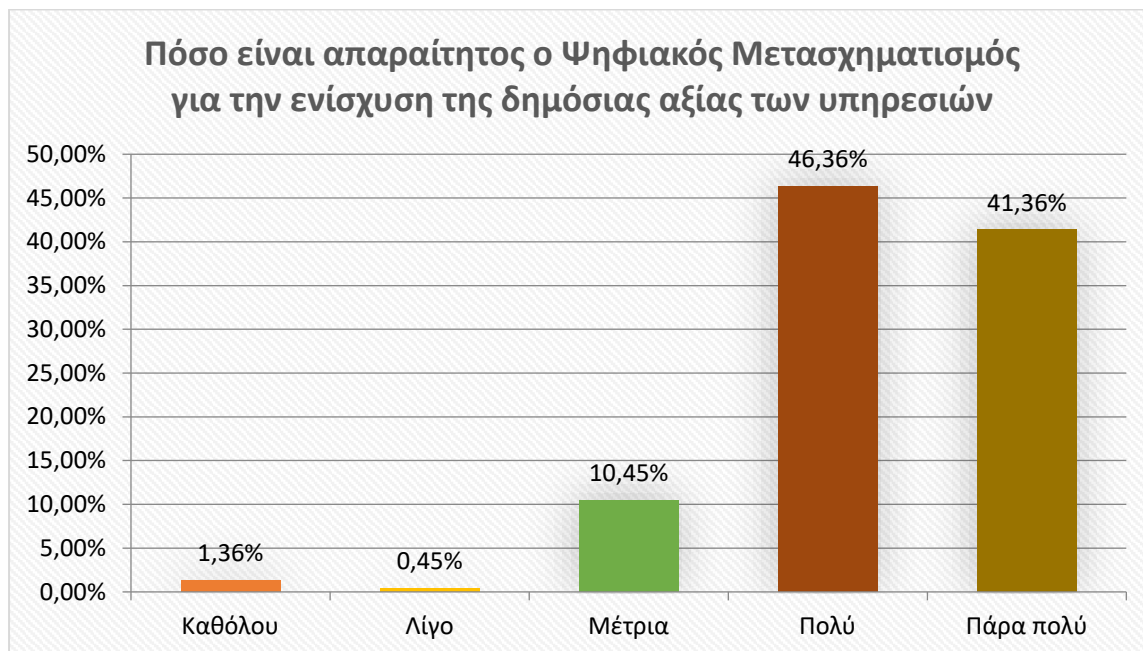
5.1.3.8 Ψηφιακός Μετασχηματισμός για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η αντίληψη για την συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στην αύξηση της δημόσιας αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι πάνω από το 87% θεωρεί ότι είναι απαραίτητος σε βαθμό «πολύ» ή «πάρα πολύ».

Πόσο είναι απαραίτητος ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών	Εμφανίσεις	Ποσοστό
---	------------	---------

Καθόλου	3	1,36%
Λίγο	1	0,45%
Μέτρια	23	10,45%
Πολύ	102	46,36%
Πάρα πολύ	91	41,36%
	220	100%

Πίνακας 28: Αναγκαιότητα Ψηφιακού Μετασχηματισμού για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών



Διάγραμμα 22: Αναγκαιότητα Ψηφιακού Μετασχηματισμού για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών

5.1.3.9 Επάρκεια δεξιοτήτων για τις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η αντίληψη για την επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων που χαρακτηρίζει το προσωπικό της οργανικής μονάδας της οποία έχει την ευθύνη ο ερωτώμενος. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι ότι το 57% εκτιμά ότι το επίπεδο είναι από μέτριο και κάτω.

Επάρκεια δεξιοτήτων για τις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Καθόλου	6	2,73%
Λίγο	33	15,00%
Μέτρια	87	39,55%
Πολύ	71	32,27%
Πάρα πολύ	23	10,45%
	220	100%

Πίνακας 29: Επάρκεια δεξιοτήτων για τις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού



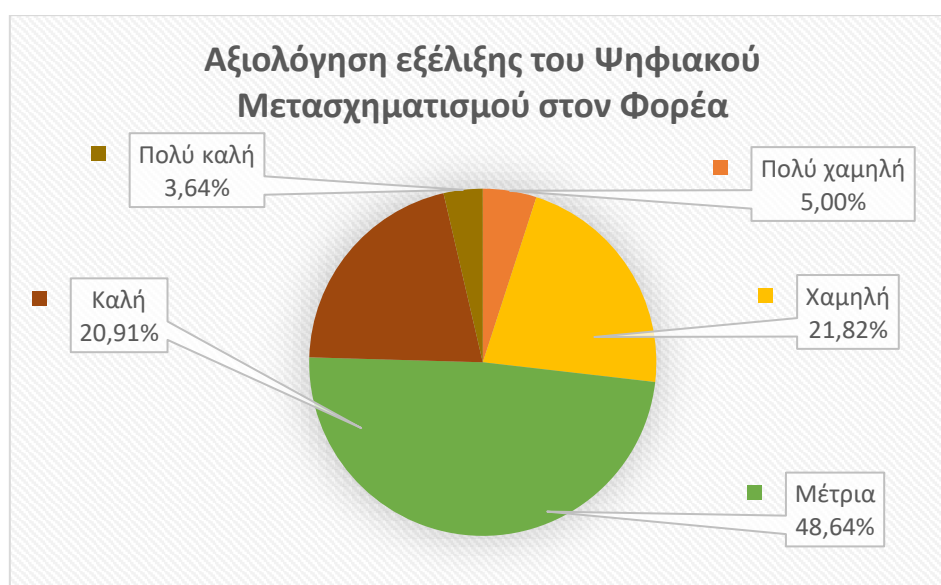
Διάγραμμα 23: Επάρκεια δεξιοτήτων για τις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

5.1.3.10 Αξιολόγηση εξέλιξης του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Στον επόμενο πίνακα και στο αντίστοιχο γράφημα παρουσιάζεται η αντίληψη για τη συνολική εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στον Φορέα στον οποίο ανήκει ο ερωτώμενος. Το χαρακτηριστικό που προκύπτει είναι μόλις το 24% τη θεωρεί «καλή» ή «πολύ καλή», ενώ το 76% τη θεωρεί από μέτρια και κάτω.

Αξιολόγηση εξέλιξης του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα	Εμφανίσεις	Ποσοστό
Πολύ χαμηλή	11	5,00%
Χαμηλή	48	21,82%
Μέτρια	107	48,64%
Καλή	46	20,91%
Πολύ καλή	8	3,64%
	220	100%

Πίνακας 30: Αξιολόγηση εξέλιξης του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα



Διάγραμμα 24: Αξιολόγηση εξέλιξης του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα

5.2 Παρουσίαση ευρημάτων στατιστικής επεξεργασίας

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τον συσχετισμό επιλεγμένων μεταβλητών προκειμένου να διαπιστωθεί αν προκύπτουν αποτελέσματα με σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ τους. Η επεξεργασία έγινε με το λογισμικό IBM SPSS Statistics, από το οποίο έγινε και η εξαγωγή των ακόλουθων πινάκων και γραφημάτων.

5.2.1 Συμβολή Καινοτομίας στη Δημόσια Αξία – Επίπεδο Καινοτομίας Φορέα

Στη συσχέτιση αυτή διερευνάται ποια είναι η αντίληψη που υπάρχει μεταξύ του βαθμού συμβολής της καινοτομίας στην ενίσχυση της δημόσιας αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε σχέση με την επικρατούσα άποψη για το επίπεδο καινοτομίας του Φορέα.

Το 39,5% όσων αναγνωρίζουν τη συμβολή της καινοτομίας σε βαθμό «πολύ» αξιολογούν το επίπεδο καινοτομίας από μέτριο έως πολύ χαμηλό.

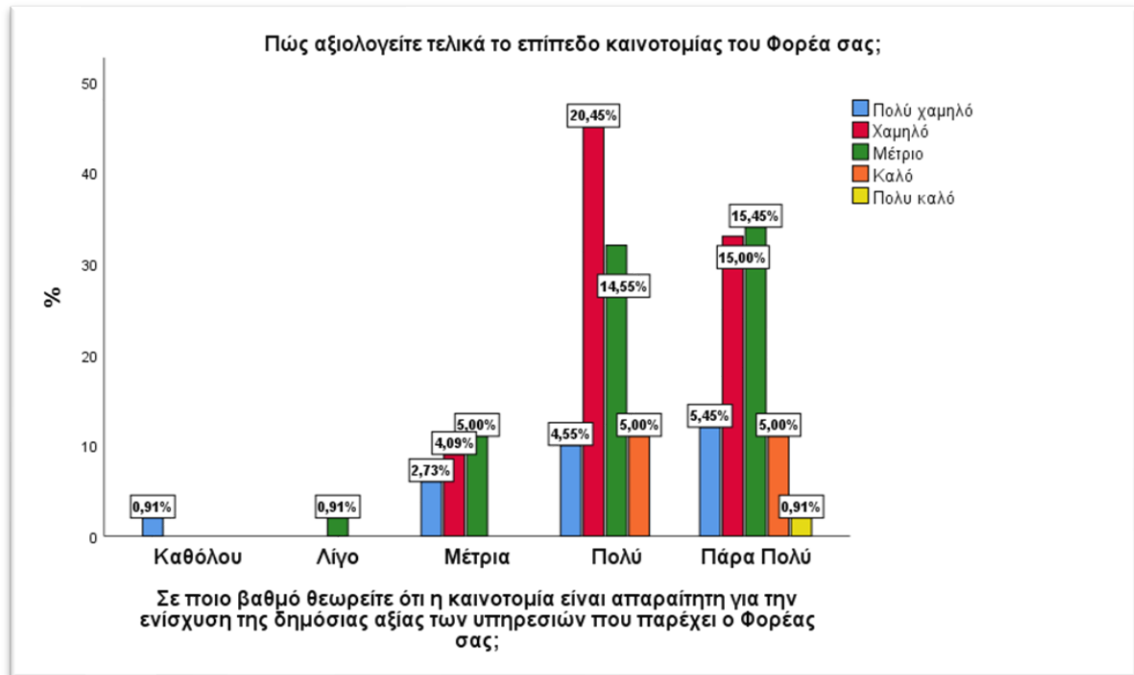
Αντίστοιχα, το 36% όσων αναγνωρίζουν την ανάγκη ύπαρξης της καινοτομίας σε βαθμό «πάρα πολύ» αξιολογούν το επίπεδο καινοτομίας από μέτριο έως πολύ χαμηλό.

Οι δύο αυτές διαστάσεις παρουσιάζουν ισχυρή στατιστική ισχύ καθώς ο δείκτης χ^2 έχει τιμή 0,044 (< 0,05).

			Πώς αξιολογείτε τελικά το επίπεδο καινοτομίας του Φορέα σας;					Total	
			Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Μέτριο	Καλό	Πολύ καλό		
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η καινοτομία είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών που παρέχει ο Φορέας σας;	Καθόλου	Count	2	0	0	0	0	2	
		% of Total	0,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,9%	
	Λίγο	Count	0	0	2	0	0	2	
		% of Total	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%	0,0%	0,9%	
	Μέτρια	Count	6	9	11	0	0	26	
		% of Total	2,7%	4,1%	5,0%	0,0%	0,0%	11,8 %	
	Πολύ	Count	10	45	32	11	0	98	
		% of Total	4,5%	20,5%	14,5%	5,0%	0,0%	44,5 %	
	Πάρα Πολύ	Count	12	33	34	11	2	92	
		% of Total	5,5%	15,0%	15,5%	5,0%	0,9%	41,8 %	
	Total		Count	30	87	79	22	2	220

	% of Total	13,6%	39,5%	35,9%	10,0%	0,9%	100,0%
Chi-Square Tests							
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)				
Pearson Chi-Square	26,746a	16	,044				

Πίνακας 31: Συμβολή Καινοτομίας στη Δημόσια Αξία – Επίπεδο Καινοτομίας Φορέα



Διάγραμμα 25: Συμβολή Καινοτομίας στη Δημόσια Αξία – Επίπεδο Καινοτομίας Φορέα

5.2.2 Συμβολή Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Δημόσια Αξία – Εξέλιξη Ψηφιακού Μετασχηματισμού Φορέα

Το 35% όσων αναγνωρίζουν με βαθμό «πολύ», τη συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημιουργία δημόσιας αξίας, αξιολογούν την εξέλιξή του από μέτρια έως πολύ χαμηλή.

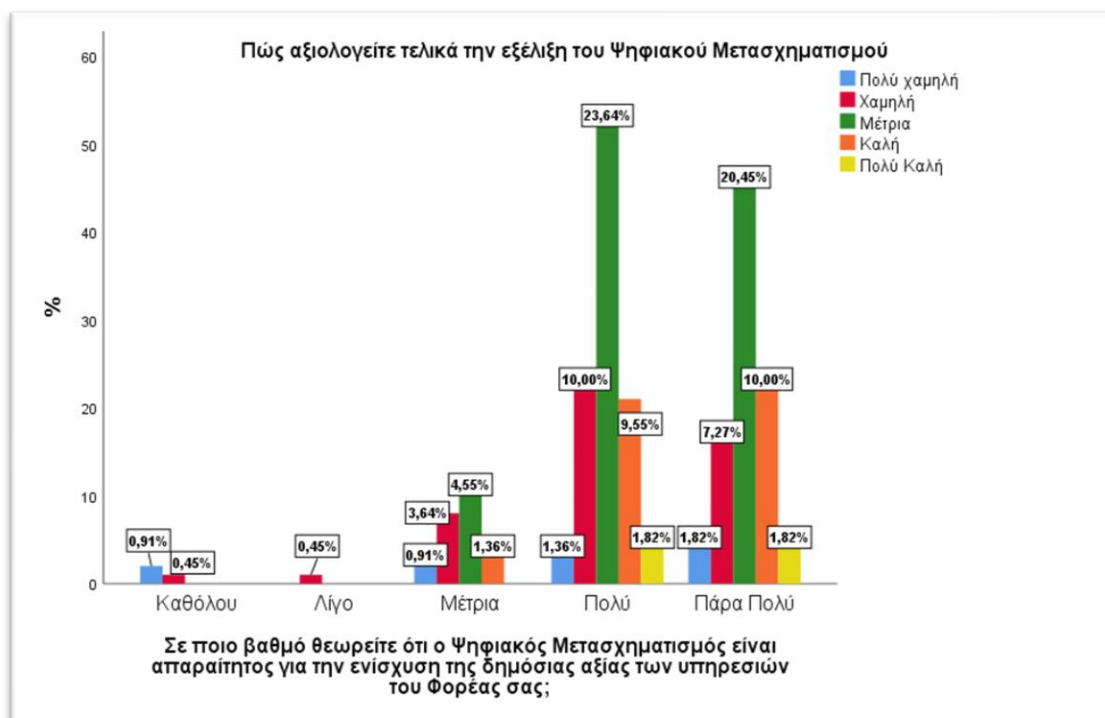
Αντίστοιχα, το 29,6% όσων αναγνωρίζουν τη συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού σε βαθμό «πάρα πολύ», αξιολογούν την εξέλιξή του από μέτρια έως πολύ χαμηλή.

Βέβαια, καταγράφεται ένα ποσοστό περίπου 11% και 12% αντίστοιχα, το οποίο αναγνωρίζει την ανάγκη ύπαρξης του ψηφιακού μετασχηματισμού και αξιολογεί την εξέλιξή του ως «καλή» ή «πάρα πολύ».

Οι δύο αυτές διαστάσεις παρουσιάζουν ισχυρή στατιστική ισχύ καθώς ο δείκτης χ^2 έχει τιμή 0,004 (< 0,05).

			Πώς αξιολογείτε τελικά την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα σας;						
			Πολύ χαμηλή	Χαμηλή	Μέτρια	Καλή	Πολύ Καλή	Total	
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι απαραίτητος για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών του Φορέα σας;	Καθόλου	Count	2	1	0	0	0	3	
		% of Total	0,9%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,4%	
	Λίγο	Count	0	1	0	0	0	1	
		% of Total	0,0%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,5%	
	Μέτρια	Count	2	8	10	3	0	23	
		% of Total	0,9%	3,6%	4,5%	1,4%	0,0%	10,5%	
	Πολύ	Count	3	22	52	21	4	102	
		% of Total	1,4%	10,0%	23,6%	9,5%	1,8%	46,4%	
	Πάρα Πολύ	Count	4	16	45	22	4	91	
		% of Total	1,8%	7,3%	20,5%	10,0%	1,8%	41,4%	
	Total		Count	11	48	107	46	8	220
			% of Total	5,0%	21,8%	48,6%	20,9%	3,6%	100,0%
Chi-Square Tests									
			Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)				
Pearson Chi-Square			35,267a	16	,004				

Πίνακας 32: Συμβολή Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Δημόσια Αξία – Εξέλιξη Ψηφιακού Μετασχηματισμού Φορέα



Διάγραμμα 26: Συμβολή Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Δημόσια Αξία – Εξέλιξη Ψηφιακού Μετασχηματισμού Φορέα

5.2.3 Περιφέρεια - Χρήση ψηφιακής υπογραφής

Ισχυρή στατιστική ισχύς παρουσιάζεται μεταξύ των μεταβλητών Περιφέρεια και συχνότητα χρήσης της ψηφιακής υπογραφής, με τον δείκτη χ^2 να έχει τιμή 0,015 (< 0,05).

		Πόσο συχνά κάνετε χρήση ψηφιακής υπογραφής						
		Δεν διαθέτω	Σπάνια	Περιστασιακά	Συχνά	Καθημερινά	Total	
Περιφέρεια	Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	Count	8	1	4	8	6	27
		% of Total	29,63%	3,70%	14,81%	29,63%	22,22%	100,00%
	Αττική	Count	5	2	2	1	2	12
		% of Total	41,67%	16,67%	16,67%	8,33%	16,67%	100,00%
	Βόρειο Αιγαίο	Count	0	2	2	4	3	11
		% of Total	0,00%	18,18%	18,18%	36,36%	27,27%	100,00%
	Δυτική Ελλάδα	Count	3	2	0	3	8	16
		% of Total	18,75%	12,50%	0,00%	18,75%	50,00%	100,00%
	Δυτική Μακεδονία	Count	0	0	0	1	15	16
		% of Total	0,00%	0,00%	0,00%	6,25%	93,75%	100,00%
	Ήπειρος	Count	3	3	2	4	2	14
		% of Total	21,43%	21,43%	14,29%	28,57%	14,29%	100,00%
	Θεσσαλία	Count	4	1	4	4	5	18
		% of Total	22,22%	5,56%	22,22%	22,22%	27,78%	100,00%
	Ιόνια Νησιά	Count	3	2	2	0	4	11
		% of Total	27,27%	18,18%	18,18%	0,00%	36,36%	100,00%
Κεντρική Μακεδονία	Count	2	2	4	5	12	25	
	% of Total	8,00%	8,00%	16,00%	20,00%	48,00%	100,00%	
Κρήτη	Count	4	2	4	4	2	16	
	% of Total	25,00%	12,50%	25,00%	25,00%	12,50%	100,00%	
Νότιο Αιγαίο	Count	5	0	2	3	6	16	

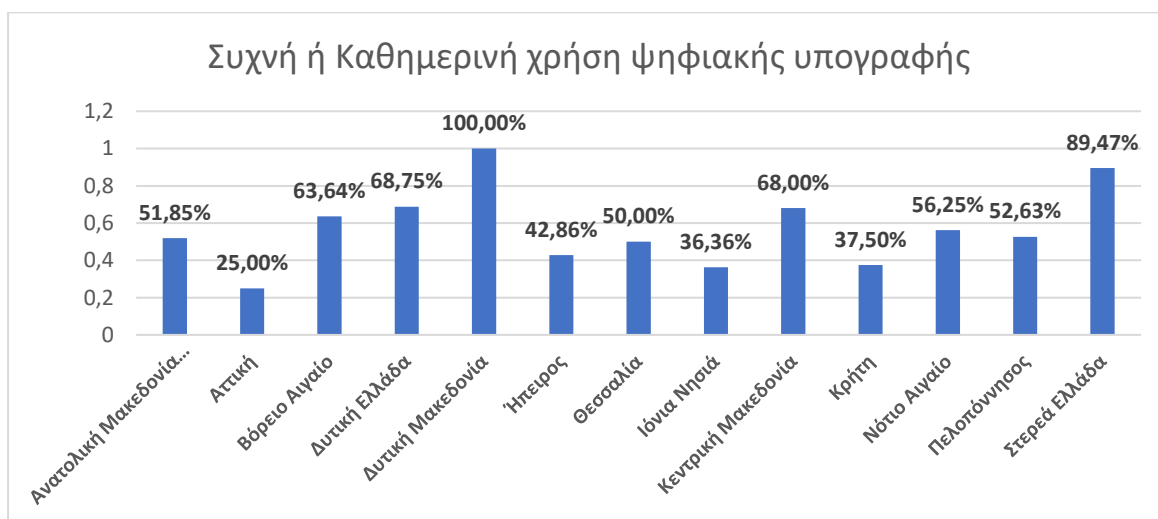
	% of Total	31,25%	0,00%	12,50%	18,75%	37,50%	100,00%
Πελοπόννησος	Count	4	2	3	5	5	19
	% of Total	21,05%	10,53%	15,79%	26,32%	26,32%	100,00%
Στερεά Ελλάδα	Count	0	1	1	5	12	19
	% of Total	0,00%	5,26%	5,26%	26,32%	63,16%	100,00%
Total	Count	41	20	30	47	82	220
	% of Total	18,64%	9,09%	13,64%	21,36%	37,27%	100,00%
Chi-Square Tests							
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)				
Pearson Chi-Square	71,611a	48	0,015				

Πίνακας 33: Περιφέρεια - Χρήση ψηφιακής υπογραφής

Από την περαιτέρω επεξεργασία των αποτελεσμάτων προκύπτει η ακόλουθη κατανομή ανά Περιφέρεια, αναφορικά με όσους κάνουν συχνή ή καθημερινή χρήση ψηφιακής υπογραφής. Το υψηλό ποσοστό χρήσης σε κάποιες Περιφέρειες ενδεχομένως να σχετίζεται με την γενικότερη αποδοχή του Φορέα στη χρήση της.

Περιφέρεια	Συχνή ή Καθημερινή χρήση ψηφιακής υπογραφής
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	51,85%
Αττική	25,00%
Βόρειο Αιγαίο	63,64%
Δυτική Ελλάδα	68,75%
Δυτική Μακεδονία	100,00%
Ήπειρος	42,86%
Θεσσαλία	50,00%
Ιόνιοι Νήσοι	36,36%
Κεντρική Μακεδονία	68,00%
Κρήτη	37,50%
Νότιο Αιγαίο	56,25%
Πελοπόννησος	52,63%
Στερεά Ελλάδα	89,47%

Πίνακας 34: Περιφέρεια - Συχνή ή καθημερινή χρήση ψηφιακής υπογραφής



Διάγραμμα 27: Περιφέρεια - Συχνή ή καθημερινή χρήση ψηφιακής υπογραφής

6. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι ραγδαίες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν τον τελευταίο χρόνο λόγω της πανδημίας ίσως να είναι η καλύτερη ευκαιρία ώστε να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της ψηφιακής τεχνολογίας. Αυτός ο -απότομος- μετασχηματισμός έχει τη δυναμική να ενισχύσει τα δικαιώματα και τις ελευθερίες των πολιτών, να συμβάλλει στο να ξεπεραστούν περιορισμοί οι οποίοι οφείλονται στη γεωγραφική θέση ή στην κοινωνική ομάδα που ανήκει κάποιος και να παρέχει πρόσβαση σε νέες ευκαιρίες μάθησης, ψυχαγωγίας και εργασίας. Επιπλέον, σε περιόδους κρίσης η καινοτομία και οι μεταρρυθμίσεις που επιφέρει, υιοθετούνται πιο εύκολα από τις κυβερνήσεις ενώ γίνονται πιο εύκολα αποδεκτές από τους πολίτες.

Αυτή η νέα πραγματικότητα έχει δημιουργήσει παράλληλα μεγάλα ερωτήματα τα οποία σχετίζονται με τις προσωπικές ελευθερίες, την ιδιωτικότητα, την προστασία του προσωπικού χώρου και χρόνου έναντι αυτού της εργασίας κλπ. Πρόκειται για ζητήματα τα οποία πρέπει σίγουρα να αντιμετωπιστούν από τις κυβερνήσεις και την επιστημονική κοινότητα αλλά σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να μειώνεται η συμβολή της τεχνολογίας, και ιδιαίτερα των ΤΠΕ, στην διαχείριση της πανδημίας⁴⁸. Χάρη σε αυτήν, κατέστη εφικτή, σχεδόν άμεσα και απρόσκοπτα, η συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας, της εφοδιαστικής αλυσίδας, της επικοινωνίας και φυσικά της ροής πληροφόρησης για την έρευνα στην αντιμετώπιση του κορωνοϊού. Κι ενώ η μετάβαση από τον φυσικό κόσμο στον ψηφιακό ήταν εφικτή και διαχειρίσιμη, το μεγάλο ερώτημα είναι αν η ανθρωπότητα μπορεί να πράξει το αντίστροφο σε μια ενδεχόμενη ψηφιακή κρίση⁴⁹.

6.1 Συμπεράσματα

Στην εργασία αυτή μελετήθηκαν οι έννοιες του ψηφιακού μετασχηματισμού και της καινοτομίας εντός του περιβάλλοντος που περιγράφεται ως δημόσιος τομέας ή δημόσια διοίκηση, με εστίαση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Β΄ Βαθμού.

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, ιδιαίτερα των κειμένων πολιτικής και στρατηγικής των θεσμικών φορέων σε διεθνές αλλά και εθνικό επίπεδο,

⁴⁸ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Η νέα έκθεση της Επιτροπής καταδεικνύει πόσο σημαντική είναι η ψηφιακή ανθεκτικότητα σε περιόδους κρίσης, Πηγή https://ec.europa.eu/greece/news/20200611_1_el, Πρόσβαση: 19/01/2021

⁴⁹ Yuval Noah Harari: Lessons from a year of Covid, Financial Times, 26/02/2021, Πηγή: <https://www.ft.com/content/f1b30f2c-84aa-4595-84f2-7816796d6841>, Πρόσβαση: 03/06/2021

διαπιστώνεται ότι υπάρχει μια διαρκής εξέλιξη στην εφαρμογή των καινοτομιών και του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα. Μέσα από τα κείμενα αυτά αποτυπώνεται η φύση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα βασικό αποτέλεσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού) η οποία διαχρονικά «χτίζεται», μέσα από αυτή την εξέλιξη [E.E., 2016; Πυξίδα E.E., 2021]. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει ζητήματα διαλειτουργικότητας και ανοικτής πρόσβασης, εμπιστοσύνης και ασφάλειας συναλλαγών, κοινωνικής συμμετοχής και ενσωμάτωσης, ψηφιακού γραμματισμού και αναβάθμισης δεξιοτήτων, συμμετοχικού σχεδιασμού με επίκεντρο τον πολίτη.

Πλέον γίνεται ακόμα πιο ξεκάθαρο ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αποτελεί ζήτημα σχεδιασμού και υλοποίησης τεχνολογικών λύσεων ή προσαρμογής του αντίστοιχου θεσμικού πλαισίου, αλλά ότι πρόκειται για μια κοινωνικοτεχνική διαδικασία εφαρμογής ψηφιακών τεχνολογιών σε ένα ευρύτερο κοινωνικό και θεσμικό πλαίσιο [Lindgren et al, 2019]. Η διαδικασία αυτή χαρακτηρίζεται από διαρκή αλληλεπίδραση και προσαρμογή ενώ ιδιαίτερα καθοριστικός είναι ο ρόλος της διάχυσης και επικοινωνίας των καινοτόμων λύσεων [Hartley, 2005], ως εργαλείο επικύρωσης, επαλήθευσης και περαιτέρω βελτίωσης.

Σε ό,τι αφορά τα δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας, αλλά και τα δευτερεύοντα ερωτήματα τα οποία προσδιορίστηκαν κατά τη δημιουργία του ερωτηματολογίου (βλ. παρ. 4.4), προέκυψαν τα ακόλουθα ευρήματα.

6.1.1 Συμπεράσματα για το 1^ο Ερευνητικό ερώτημα

«Ποια είναι αντίληψη που έχουν τα στελέχη των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού για τις έννοιες της Καινοτομίας και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού;»

Αναφορικά με το πρώτο ερώτημα, η έρευνα ανέδειξε ότι περίπου το 42% των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται την έννοια της καινοτομίας ως μια εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας μιας οργανικής μονάδας ή ενός Φορέα. Η δεύτερη κατά σειρά άποψη με ποσοστό 24%, ερμηνεύει την έννοια της καινοτομίας ως μια σημαντική αλλαγή μιας υπηρεσίας ή μιας διαδικασίας.

Οι δύο αυτές διαπιστώσεις καταδεικνύουν ότι γενικότερα, η καινοτομία θεωρείται ως μια σημαντική παρέμβαση μέσα σε έναν οργανισμό, κάτι το οποίο έρχεται σε συμφωνία με αρκετούς από τους ορισμούς οι οποίοι έχουν διατυπωθεί.

Σε ό,τι αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό, σε επίπεδο έρευνας, προέκυψε ότι το 36% περίπου αντιλαμβάνεται την έννοια ως την αξιοποίηση των ΤΠΕ για αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών, για αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα και για δημιουργία μεγαλύτερης δημόσιας αξίας. Στο ίδιο επίπεδο, το 35% των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται την έννοια, ως νέες μέθοδοι συναλλαγής, δημιουργία νέων πλαισίων παροχής υπηρεσιών και δημιουργία νέων σχέσεων με τους πολίτες με τη χρήση νέων τεχνολογιών.

Τα παραπάνω ευρήματα αφενός τοποθετούν τον μετασχηματισμό στο επίκεντρο των εσωτερικών μεταρρυθμίσεων αφετέρου, προσθέτουν στην εξίσωση την πολιτοκεντρική προσέγγιση καθώς και την έννοια της δημόσιας αξίας.

Σε ό,τι αφορά την αντίληψη για το επίπεδο της καινοτομίας, αυτή κρίνεται ως αρνητική, καθώς το 75% το θεωρεί από χαμηλό έως μέτριο. Κατά αντιστοιχία, η εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού κατά 76% θεωρείται από μέτρια και κάτω.

Αντίστοιχη εικόνα προκύπτει και από την αντίληψη για την επάρκεια γνώσεων και ψηφιακών δεξιοτήτων του στελεχιακού δυναμικού, η οποία αξιολογείται ως μέτρια και κάτω, κατά 86% για την καινοτομία και κατά 57% για τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η συχνότητα χρήσης ψηφιακής υπογραφής, όπου μόλις το 37,27% υπογράφει ψηφιακά σε καθημερινή βάση, ενώ περίπου το 28% κάνει σπάνια χρήση ή δεν διαθέτει καν ψηφιακή υπογραφή. Οι τιμές αυτές δεν σχετίζονται απαραίτητα με τις προσωπική άποψη του κάθε ερωτηθέντα, καθώς το χαμηλό ποσοστό χρήσης ενδέχεται να οφείλεται στο συνολικότερο βαθμό χρήσης της ψηφιακής υπογραφής ως διοικητική πρακτική στον εκάστοτε φορέα. Μάλιστα, δεν προέκυψε σημαντική στατιστική σχέση μεταξύ των μεταβλητών χρήσης ψηφιακής υπογραφής και εκπαιδευτικού επιπέδου ή ηλικίας.

Ένα στοιχείο το οποίο ενδεχομένως να υποκρύπτει πρόβλημα στον σωστό σχεδιασμό των δράσεων πληροφόρησης και διάχυσης των πρωτοβουλιών της κεντρικής

διοίκησης είναι ο βαθμός ενημερότητας για τις δύο πιο σημαντικές εξ αυτών. Πιο συγκεκριμένα, το 63,64% δεν γνωρίζει την ύπαρξη του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα, ενώ μόλις το 5% έχει χρησιμοποιήσει υπηρεσίες του. Αντίστοιχα, για την ύπαρξη της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού, μόλις το 8,64% έχει λάβει επίσημη σχετική ενημέρωση.

6.1.2 Συμπεράσματα για το 2^ο Ερευνητικό ερώτημα

«Υπάρχουν κοινοί παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την εφαρμογή Καινοτομιών και την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, σε επίπεδο φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β΄ Βαθμού;»

Αναφορικά με το δεύτερο ερώτημα, η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε διάφορους παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την εφαρμογή καινοτομιών και την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού και μπορούν να συσχετιστούν, λαμβάνοντας υπόψιν την κατηγοριοποίηση που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου.

- Ο πρώτος παράγοντας αφορά στην **επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού**, καθώς αναγνωρίζεται τόσο ως πρόκληση καινοτομίας με ποσοστό 74,09% όσο και ως εμπόδιο για την εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού με ποσοστό 57,14%, ενώ ταυτόχρονα αξιολογείται υψηλά ως προς το βαθμό επιρροής του από τον ψηφιακό μετασχηματισμό κατά ποσοστό 82,72%.
- Ο δεύτερος κοινός παράγοντας αφορά στην **δημόσια αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών**, καθώς αναδείχθηκε μια ισχυρή σχέση μεταξύ των υπό μελέτη εννοιών και της δημόσιας αξίας. Πάνω από το 85% θεωρεί την καινοτομία απαραίτητη για την βελτίωση της δημόσιας αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τον ψηφιακό μετασχηματισμό ξεπερνά το 87%. Ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα ότι, όσοι αξιολογούν υψηλά τη συμβολή των εννοιών αυτών στη δημόσια αξία ταυτόχρονα αξιολογούν ως χαμηλό το επίπεδο προόδου τους στους φορείς τους, συνδυασμός ο οποίος χαρακτηρίζεται από σημαντική στατιστική ισχύ.
- Ο τρίτος κοινός παράγοντας σχετίζεται με τις **πηγές προέλευσης των πρωτοβουλιών** που σχετίζονται με τις υπό μελέτη έννοιες. Οι πηγές χωρίζονται σε δύο διαστάσεις, με την πρώτη να αφορά στο **θεσμικό πλαίσιο** (Υποχρέωση

από Νομοθεσία (Εθνική ή Ευρωπαϊκή, Οδηγία ή Κανονισμό)) η οποία αναγνωρίστηκε κατά 52,29% για την καινοτομία και κατά 70,45% για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η δεύτερη πιο σημαντική (κοινή) πηγή προέρχεται από τις **πρωτοβουλίες υπηρεσιακών παραγόντων και του ανθρώπινου δυναμικού** γενικότερα κατά 50,92% και 49,55% αντίστοιχα.

6.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η συγκεκριμένη εργασία φέρει αρκετά από τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία. Κυριότερο όλων, το διαθέσιμο χρονικό διάστημα ολοκλήρωσής της το οποίο δεν παρέχει τη δυνατότητα μιας ολοκληρωμένης ερευνητικής μελέτης.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του πλαισίου, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα, με την υποκειμενική ερμηνεία του ερευνητή και με το περιβάλλον εφαρμογής.

Επιπλέον, η περίοδος εκπόνησης της εργασίας συνέπεσε με την περίοδο όπου, λόγω της πανδημίας COVID-19, πραγματοποιήθηκαν ριζικές και εκτεταμένες αλλαγές οι οποίες αφορούσαν αυτό ακριβώς το αντικείμενο μελέτης, την καινοτομία και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα.

Το γεγονός αυτό, αφενός προσέφερε υπερ-αρκετό υλικό για μελέτη, αφετέρου μετέβαλε την υφιστάμενη κατάσταση καθ' ολοκληρία. Οι επιπτώσεις των αλλαγών αυτών σε διοικητικό, οργανωτικό, πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο είναι ακόμα σε φάση σχηματισμού και ενδέχεται μόλις αυτές σταθεροποιηθούν, τα όποια ευρήματα της τρέχουσας έρευνας να διαφέρουν από την πραγματική εικόνα.

6.3 Περαιτέρω έρευνα

Μια επιλογή για περαιτέρω έρευνα μπορεί να αφορά στην διεύρυνση του δείγματος σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης Α Βαθμού, έτσι ώστε να προκύψει μια συνολική εικόνα για τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ενδιαφέρον θα είχε η δυνατότητα επανάληψης της έρευνας σε μεταγενέστερη χρονική περίοδο (όπου θα έχουν ωριμάσει οι τρέχουσες μεταρρυθμίσεις), μετά την άρση των περιοριστικών μέτρων ώστε να αποτυπωθεί σε δεύτερο επίπεδο η αντίληψη για τις υπό μελέτη έννοιες αλλά και το αν και πώς αυτές μεταβλήθηκαν.

Μια άλλη επιλογή είναι, επί των αρχικών ευρημάτων, να σχεδιαστεί ένα διαφορετικό πλαίσιο μελέτης των παραγόντων για τους οποίους εντοπίστηκε ότι συσχετίζονται μεταξύ τους (ψηφιακές δεξιότητες, δημόσια αξία, πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού και θεσμικό πλαίσιο) ώστε να μελετηθούν σε μεγαλύτερο βάθος οι σχέσεις αυτές.

Τέλος, επί του αρχικού πλαισίου μελέτης, θα μπορούσε να σχεδιαστεί έρευνα με ποσοτικές μεταβλητές προκειμένου να καταγραφούν δείκτες που να αφορούν σε συγκεκριμένες διοικητικές διαδικασίες.

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. **Bertot, Estevez, Janowski, 2016**, John Carlo Bertot, Elsa Estevez, Tomasz Janowski, Digital Public Service Innovation: Framework Proposal, Conference: 9th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV2016) At: Montevideo, 10.1145/2910019.2910108, Πρόσβαση: 10/04/2021
2. **Bostrom & Heinen, 1977**, Bostrom, R., & Heinen, J., MIS Problems and Failures: A Socio-Technical Perspective. Part I: The Causes, MIS Quarterly, 1(3), 17-32, www.jstor.org/stable/248710, Πρόσβαση: 20/05/2021
3. **Christiansen & Bunt, 2012**, Christiansen, J. and L. Bunt, Innovation in policy: allowing for creativity, social complexity and uncertainty in public governance, MindLab & Nesta, https://media.nesta.org.uk/documents/innovation_in_policy_RgbLJKC.pdf, Πρόσβαση: 21/01/2021
4. **CO-VAL, 2018**, Strokosch Kirsty, Literature review on public service reform models, Co-VAL [770356] “Understanding value co-creation in public services for transforming European public administrations”, European Union’s Horizon 2020 research and innovation programme, https://www.co-val.eu/wp-content/uploads/2019/03/D1.1_0301F01_Literature-review-on-public-service-reform-models.pdf, Πρόσβαση: 12/02/2021
5. **Damanpour, 1991**, Damanpour Fariborz, Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, The Academy of Management Journal, Sep., 1991, Vol. 34, No. 3, pp. 555-590, Academy of Management, <https://www.jstor.org/stable/256406>, Πρόσβαση: 18/05/2021
6. **DG RDT, 2013**, Directorate-General for Research and Innovation, Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture, Report of the Expert Group on Public Sector Innovation, https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/42-public_sector_innovation_-_towards_a_new_architecture.pdf, Πρόσβαση: 13/12/2020
7. **Dunleavy et al, 2006**, Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow, Jane Tinkler, New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance, Journal of Public Administration Research and Theory, Volume 16, Issue 3, July

- 2006, Pages 467–494, <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>, Πρόσβαση: 08/03/2021
8. **Eggers & Bellman, 2015**, Eggers, W. D., & Bellman, J., The journey to government’s digital transformation, A Deloitte Digital global survey, Deloitte University Press, https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf, Πρόσβαση: 17/10/2020
 9. **Fountain, 2001**, Jane E. Fountain, Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change, Brookings Institution Press, <https://www.jstor.org/stable/10.7864/j.ctvcb59n3>, Πρόσβαση: 24/03/2021
 10. **Georghiou et al, 2013**, Georghiou, Luke & Edler, Jakob & Uyarra, Elvira & Yeow, Jillian, Policy instruments for public procurement of innovation: Choice, design and assessment, Technological Forecasting and Social Change. 86. 1–12., [10.1016/j.techfore.2013.09.018](https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.09.018), Πρόσβαση: 26/03/2021
 11. **Gephart, 2004**, Sara Rynes and Robert P. Gephart Jr., Qualitative Research and the Academy of Management Journal, The Academy of Management Journal, Aug., 2004, Vol. 47, No. 4, pp. 454-462, <https://doi.org/10.5465/amj.2004.14438580>, Πρόσβαση: 08/03/2021
 12. **Godin, 2009**, Benoît Godin, National Innovation System: The System Approach in Historical Perspective, Science, Technology, & Human Values, July 2009, Vol. 34, No. 4 (July 2009), pp. 476-501, Published by: Sage Publications, Inc., <https://www.jstor.org/stable/27786171>, Πρόσβαση: 15/03/2021
 13. **Hartley, 2005**, Jean Hartley, Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, Public Money & Management, 25:1, 27-34, [10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x), Πρόσβαση: 09/05/2021
 14. **Hood, 1991**, Hood, C., A Public Management for All Seasons, Public Administration 69(1): 3–19. Wiley Online Library, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>, Πρόσβαση: 13/02/2021
 15. **Joinup, 2015**, Joinup.eu, eGovernment in Greece, E.C., Interoperability Solutions for Public Administrations (ISA), Edition 17.0, <https://joinup.ec.europa.eu/>, Πρόσβαση: 10/02/2021
 16. **JRC, 2019**, Joint Research Centre, Exploring Digital Government transformation in the EU. Science for Policy report, European Commission,

https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC118857/jrc118857_jrc_s4p_report_digigov_soa_04122019_def.pdf, Πρόσβαση: 15/11/2020

17. **Kelly, Mulgan & Muers, 2002**, Gavin Kelly, Geoff Mulgan and Stephen Muers, Creating Public Value An analytical framework for public service reform, Strategy Unit, Cabinet Office, https://www.academia.edu/23693003/Creating_Public_Value_An_analytical_framework_for_public_service_reform, Πρόσβαση: 14/02/2021
18. **Klein & Myers, 1999**, Heinz K. Klein and Michael D. Myers, A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems, MIS Quarterly Vol. 23, No. 1 (Mar., 1999), pp. 67-93 (27 pages), <https://www.jstor.org/stable/249410?origin=crossref&seq=1>, Πρόσβαση: 10/03/2021
19. **Kline & Rosenberg, 1986**, Kline, S.J. & N. Rosenberg, An overview of innovation, In R. Landau & N. Rosenberg (eds.), The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth. Washington, D.C.: National Academy Press, pp. 275–305., [http://dec.ec.unipg.it/~fabrizio.pompei/KlineRosenberg\(1986\).pdf](http://dec.ec.unipg.it/~fabrizio.pompei/KlineRosenberg(1986).pdf), Πρόσβαση: 13/03/2021
20. **Lindgren et al, 2019**, Lindgren Ida, Christian Østergaard Madsen, Sara Hofmann, Ulf Melin, Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services, Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 3, July 2019, Pages 427-436, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>, Πρόσβαση: 15/11/2020
21. **Markellos et al, 2007**, Markellos, K, Markellou, P, Panayiotaki, A., Current State of Greek E-Government Initiatives, Journal of Business Systems, Governance and Ethics. Vol 2 No 3, σελ. 67-88, 10.15209/jbsge.v2i3.111, Πρόσβαση: 13/04/2021
22. **Meijer & Bekkers, 2015**, Albert Meijer, Victor Bekkers, A metatheory of e-government: Creating some order in a fragmented research field, Government Information Quarterly, Volume 32, Issue 3, 2015, Pages 237-245, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.006>, Πρόσβαση: 10/02/2021
23. **Mergel et al, 2019**, Mergel Ines, Noella Edelmann, Nathalie Hauga, Defining digital transformation: Results from expert interviews, Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 4, October 2019, 101385, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>, Πρόσβαση: 15/11/2020

24. **Mergel, 2019**, Mergel Ines, Digital service teams in government, *Government Information Quarterly*, Volume 36, Issue 4, 2019, 101389, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001>, Πρόσβαση: 15/11/2020
25. **Misuraca & Viscusi, 2014**, Gianluca Misuraca and Gianluigi Viscusi, Digital governance in the public sector: challenging the policy-maker's innovation dilemma., Publication: ICEGOV '14: Proceedings of the 8th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance, Association for Computing Machinery, New York, NY, USA, October 2014 Pages 146–154, <https://doi.org/10.1145/2691195.2691286>, Πρόσβαση: 10/02/2021
26. **Moore et al, 1997**, Mark H. Moore, Malcolm Sparrow and William Spelman, Innovations in Policing: From Production Lines to Job Shops, In *Innovations in American Government*, <https://scholar.harvard.edu/markmoore/publications/innovations-policing-production-lines-job-shops>, Πρόσβαση: 23/11/2020
27. **Mulgan, 2007**, Geoff Mulgan, Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously, NESTA, Provocation 03: April, https://media.nesta.org.uk/documents/ready_or_not.pdf, Πρόσβαση: 02/03/2021
28. **Nograsek & Vintar, 2014**, Janja Nograšek, Mirko Vintar, E-government and organisational transformation of government: Black box revisited?, *Government Information Quarterly*, Volume 31, Issue 1, 2014, Pages 108-118, ISSN 0740-624X, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.07.006>, Πρόσβαση: 28/03/2021
29. **Osborne, 2006**, Stephen P. Osborne, The New Public Governance?, *Public Management Review*, 8:3, 377-387, 10.1080/14719030600853022, Πρόσβαση: 11/02/2021
30. **Ospina, Esteve & Lee, 2018**, Ospina, S. M., Esteve, M., & Lee, S., Assessing qualitative studies in public administration research., *Public Administration Review*, 78(4), 593–605, <https://doi.org/10.1111/puar.12837>, Πρόσβαση: 15/03/2021
31. **Perez, 2010**, Carlota Perez, Technological revolutions and techno-economic paradigms, *Cambridge Journal of Economics*, 34, 185–202, doi:10.1093/cje/bep051, Πρόσβαση: 02/03/2021
32. **Rogers, 1983**, Rogers, Everett M., *Diffusion of innovations*, 3rd ed., New York: Free Press

33. **SNA, 1993**, Inter-Secretariat Working Group on National Accounts, System of National Accounts, Commission of the European Communities, International Monetary Fund, Organisation for Economic Cooperation and Development, United Nations, World Bank, Bruxelles/Luxembourg, New York, Paris, Washington, D.C., <https://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/1993sna.pdf>, Πρόσβαση: 23/11/2020
34. **Stolterman & Fors, 2004**, Stolterman E., Fors A.C., Information Technology and the Good Life., In: Kaplan B., Truex D.P., Wastell D., Wood-Harper A.T., DeGross J.I. (eds) Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing, vol 143. Springer, Boston, MA., https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45, Πρόσβαση: 12/02/2021
35. **Trist, 1981**, Trist, E. I., The Evolution of Socio-Technical Systems: A Conceptual Framework and an Action Research Program, Occasional paper no. 2, Ontario Quality of Working Life Centre
36. **Westerman, Calmédjane, Bonnet, Ferraris, McAfee, 2011**, G. Westerman, C. Calmédjane, D. Bonnet, P. Ferraris, and A. McAfee, Digital Transformation: A Road-Map for Billion-Dollar Organizations, Report, Capgemini Consulting & MIT Center for Digital Business, Paris & Cambridge, MA, (November 2011), <https://www.capgemini.com/resources/digital-transformation-a-roadmap-for-billiondollar-organizations>, Πρόσβαση: 12/12/2020
37. **Windrum, 2008**, P. Windrum, P. Koch (Eds.), Innovation and entrepreneurship in public services, Public Sector Services – Entrepreneurship, Creativity and Management, Edward Elgar, Cheltenham, UK/Northampton, USA (2008), pp. 3-20, https://books.google.gr/books?id=LhpHU90oztcC&lpg=PA3&ots=_24JGrUSjY&lr&hl=el&pg=PP1#v=onepage&q&f=false, Πρόσβαση: 02/03/2021
38. **Βίβλος ΨΜ, 2020**, Ελληνική Κυβέρνηση, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, <https://digitalstrategy.gov.gr>, Πρόσβαση: 15/01/2021
39. **ΓΓΤΤ, 2014**, Στρατηγική για την Ψηφιακή Ανάπτυξη 2014-2020, Γενική Γραμματεία Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων, <http://www.opengov.gr/yeme/wp-content/uploads/downloads/2014/03/Strategy-Digital-Growth.pdf>, Πρόσβαση: 13/02/2021

40. **ΓΓΨΠ - ΥΨΠΤΕ, 2016**, ΓΓΨΠ - ΥΨΠΤΕ, Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021, Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, http://www.epdm.gr/el/Documents/EP_MDT/GR-Digital-Strategy_2016-2021.pdf, Πρόσβαση: 01/11/2020
41. **Διανέοσις, 2021**, Γιάννης Καλογήρου, Άγγελος Τσακανίκας, Αιμιλία Πρωτόγερου, Παναγιώτης Παναγιωτόπουλος, Ευάγγελος Σιώκας, Γεώργιος Σιώκας, Δημήτριος Σταμόπουλος, Η Ελλάδα που Μαθαίνει, Ερευνά, Καινοτομεί και Επιχειρεί, Διανέοσις - ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ, https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/02/RD_study_final.pdf, Πρόσβαση: 13/05/2021
42. **Ε.Ε. 1, 2017**, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (EIF), Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2c2f2554-0faf-11e7-8a35-01aa75ed71a1.0017.02/DOC_1&format=PDF, Πρόσβαση: 23/12/2020
43. **Ε.Ε., 2006**, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Σχέδιο δράσης για τις ηλεκτρονικές διοικητικές υπηρεσίες στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας i2010 : Επιτάχυνση της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης στην Ευρώπη προς όφελος όλων, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52006DC0173&from=EL>, Πρόσβαση: 12/12/2020
44. **Ε.Ε., 2010**, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, 2011-2015 Αξιοποίηση των ΤΠΕ για την προώθηση έξυπνης, αειφορικής και καινοτομικής διακυβέρνησης, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών, <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0743:FIN:EL:PDF>, Πρόσβαση: 12/12/2020
45. **Ε.Ε., 2016**, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Σχέδιο δράσης της ΕΕ για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2016-2020, Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της

- διακυβέρνησης, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&from=EN>, Πρόσβαση: 01/11/2020
46. **E.E., 2020**, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), Ευρωπαϊκή Επιτροπή, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/greece>, Πρόσβαση: 19/01/2021
47. **ΕΓΚΥΚΛΙΟΣ ΥΠΕΣ, 2020**, Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, Ενέργειες του Υπουργείου Εσωτερικών για την προώθηση της καινοτομίας στην δημόσια διοίκηση – Ανάπτυξη πλατφόρμας www.innovation.gov.gr – Παρατηρητήριο Καινοτομίας., Υπουργείο Εσωτερικών, www.innovation.gov.gr, Πρόσβαση: 19/01/2021
48. **ΕΚΤ, 2005**, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Στρατηγική για 'ψηφιακό άλμα' στην παραγωγικότητα και την ποιότητα ζωής, Στρατηγική για 'ψηφιακό άλμα' στην παραγωγικότητα και την ποιότητα ζωής, <https://www.ekt.gr/el/news/9954>, Πρόσβαση: 11/02/2021
49. **Ίσαρη & Πουρκός, 2015**, Ίσαρη, Φιλία και Πουρκός, Μάριος, Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας, Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, www.kallipos.gr, Πρόσβαση: 25/05/2021
50. **Μουλαδούδη, 2011**, Μουλαδούδη Α., Πολιτικές ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα, Διπλωματική εργασία, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ Π.Μ.Σ. ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΝΕΟΛΑΙΑΣ , <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/14389>, Πρόσβαση: 22/02/2021
51. **Νικολαΐδης, 2020**, Νικολαΐδης Π., Ο Ψηφιακός Γραμματισμός στην Υποχρεωτική Εκπαίδευση: Μελέτη των Απόψεων Μαθητών Γυμνασίου για τις Ψηφιακές Ικανότητες που έχουν αναπτύξει, Διδακτορική διατριβή, Σχολή Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, <http://hdl.handle.net/10442/hedi/48092>, Πρόσβαση: 30/01/2021

52. **ΟΟΣΑ, 2003**, OECD, The e-Government Imperative, Government Studies, OECD Publishing, Paris, https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-government-imperative_9789264101197-en, Πρόσβαση: 23/11/2020
53. **ΟΟΣΑ, 2005**, OECD, Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd edition, The Measurement of Scientific and Technological Activities, OECD Innovation Strategy, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>, Πρόσβαση: 11/02/2021
54. **ΟΟΣΑ, 2014**, OECD Council, Recommendation of the Council on Digital Government Strategies, Public Governance and Territorial Development Directorate, OECD, <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>, Πρόσβαση: 18/02/201
55. **ΟΟΣΑ, 2015**, OECD, The Innovation Imperative in the Public Sector Setting an Agenda for Action, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264236561-en>, Πρόσβαση: 01/11/2020
56. **ΟΟΣΑ, 2017**, Secretary-General, Fostering Innovation in the Public Sector, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264270879-en>, Πρόσβαση: 15/11/2020
57. **ΟΟΣΑ 1, 2018**, OECD, Evaluating Public Sector Innovation Support or hindrance to innovation?, OECD Publishing, Paris, <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2019/05/Evaluating-Public-Sector-Innovation-Part-5a-of-Lifecycle-Report.pdf>, Πρόσβαση: 12/02/2021
58. **ΟΟΣΑ 2, 2018**, OECD, Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD/Eurostat (2018), OECD, Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>, Πρόσβαση: 10/02/2021
59. **ΟΟΣΑ, 2019**, ΟΟΣΑ, Διακήρυξη για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα, Observatory of Public Sector Innovation, <https://oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2018/11/OECD-Declaration-on-Public-Sector-innovation-Greek.pdf>, Πρόσβαση: 25/10/2020
60. **ΟΟΣΑ 1, 2020**, OECD, The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government, Public Governance Policy Papers, No. 02,

- OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>, Πρόσβαση: 25/11/2020
61. **ΟΟΣΑ 2, 2020**, OECD, Digital Government Index: 2019 results, Public Governance Policy Papers, No. 03, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4de9f5bb-en>, Πρόσβαση: 25/11/2020
62. **ΟΟΣΑ 3, 2020**, OECD, Innovative COVID-19 Responses. Embracing Innovation in Government, Global Trends 2020, Observatory of Public Sector Innovation, OECD Publishing, Paris, https://trends.oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2020/07/OECD_2020-Report-Book-v2.pdf, Πρόσβαση: 25/10/2020
63. **Πυξίδα Ε.Ε., 2021**, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2030 Digital Compass: the European way for the Digital Decade, Ανακοίνωση της Επιτροπής προς το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, το Συμβούλιο, την Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή και την Επιτροπή των Περιφερειών, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/communication-digital-compass-2030_en.pdf, Πρόσβαση: 10/03/2021
64. **ΥΑΜΤΗΔ, 2014**, Ελληνική Κυβέρνηση, Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf>, Πρόσβαση: 13/02/2021

8. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

8.1 Ερωτηματολόγιο Google Forms

Έρευνα για την Καινοτομία & τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η έρευνα αφορά στην Καινοτομία και στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών "Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση", του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Το ερωτηματολόγιο απευθύνεται αποκλειστικά σε στελέχη Τοπικής Αυτοδιοίκησης Β' Βαθμού τα οποία υπηρετούν σε θέσεις ευθύνης. Η συμπλήρωσή του είναι ανώνυμη ενώ δεν πραγματοποιείται καταγραφή δεδομένων ταυτοποίησης. Αν επιθυμείτε να σας σταλεί σύντομη των αποτελεσμάτων της έρευνας, μπορείτε να συμπληρώσετε το email σας.

Περιλαμβάνει 23 ερωτήσεις χωρισμένες σε 3 ενότητες.
Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης: έως 10 λεπτά.
Email επικοινωνίας: k.tzamaloukas@teipei.gr

* Απαιτείται

1. Διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (προαιρετικά):

2. 1. Επιλέξτε την Περιφέρεια στην οποία υπηρετείτε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανατολική Μακεδονία και Θράκη
- Αττική
- Βόρειο Αιγαίο
- Δυτική Ελλάδα
- Δυτική Μακεδονία
- Ήπειρος
- Θεσσαλία
- Ιόνιοι Νήσοι
- Κεντρική Μακεδονία
- Κρήτη
- Νότιο Αιγαίο
- Πελοπόννησος
- Στερεά Ελλάδα

3. 2. Σε ποιον τομέα δημόσιας πολιτικής εντάσσονται οι αρμοδιότητες της οργανικής μονάδας που υπηρετείτε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διοίκηση – Προγραμματισμός
- Υποδομές - Τεχνικά Έργα
- Κοινωνική Πρόνοια και Υγεία
- Πρωτογενής Τομέας (Αγροτικά – Κτηνοτροφικά – Αλιεία)
- Περιβάλλον
- Τουρισμός – Πολιτισμός – Αθλητισμός
- Επιχειρηματικότητα – Βιομηχανία
- Άλλο

4. 3. Ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκετε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18 – 29
 30 – 45
 46 – 60
 60 +

5. 4. Επίπεδο εκπαίδευσης: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
 Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΑΕΙ)
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

Καινοτομία

Γενική στάση και αντίληψη απέναντι στην καινοτομία, προκλήσεις και συντελεστές καινοτομίας.

6. 5. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια της καινοτομίας: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ως βελτίωση, έστω και μικρή, μιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.
 Ως σημαντική αλλαγή μιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.
 Ως εισαγωγή μιας καινούργιας υπηρεσίας ή διαδικασίας.
 Ως εκτεταμένη αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας μιας οργανικής μονάδας ή ενός Φορέα.

7. 6. Με ποια από τις παρακάτω προτάσεις συμφωνείτε: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Η καινοτομία πρέπει να είναι προσανατολισμένη σε συγκεκριμένους στόχους του Φορέα.
 Η καινοτομία πρέπει να είναι προσανατολισμένη στη βελτίωση διαδικασιών ή υπηρεσιών.
 Η καινοτομία πρέπει να ανταποκρίνεται στις τρέχουσες καταστάσεις και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις αυτών.
 Η καινοτομία πρέπει να δρα προληπτικά ώστε να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες για βελτίωση διαδικασιών ή υπηρεσιών.

8. 7. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι κυριότερες προκλήσεις αναφορικά με την καινοτομία στον Φορέα σας; (επιλέξτε έως 3 απαντήσεις) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Έλλειψη στρατηγικής και στόχων καινοτομίας από την ιεραρχία του Φορέα.
 Έλλειψη κουλτούρας διαμοιρασμού δεδομένων και γνώσης.
 Έλλειψη χρηματοδότησης για την καινοτομία.
 Έλλειψη καταρτισμένου προσωπικού με γνώσεις και δεξιότητες καινοτομίας.
 Έλλειψη υποδομών / τεχνολογικού εξοπλισμού.

9. 8. Από πού προέρχονται συνήθως οι ιδέες και οι πρωτοβουλίες καινοτομίας στον Φορέα σας; (επιλέξτε έως 3 απαντήσεις) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Πολιτική ηγεσία.
 Ανώτερα και μεσαία διοικητικά στελέχη.
 Προσωπικό που εργάζεται στο πεδίο που αναπτύχθηκε η καινοτομία.
 Ανταλλαγή καλών πρακτικών με εξωτερικούς φορείς (δημόσιους ή/και ιδιωτικούς).
 Υποχρέωση από Νομοθεσία (Εθνική ή Ευρωπαϊκή, Οδηγία ή Κανονισμό).

Άλλο: _____

10. 9. Το Υπουργείο Εσωτερικών έχει προχωρήσει στη δημιουργία Παρατηρητηρίου Καινοτομίας του Δημοσίου Τομέα. Επιλέξτε αυτό που ισχύει από τα παρακάτω; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δεν γνωρίζω την ύπαρξή του.
 Γνωρίζω την ύπαρξή του αλλά δεν έχω χρησιμοποιήσει υπηρεσίες του.
 Γνωρίζω την ύπαρξή του και έχω χρησιμοποιήσει/χρησιμοποιώ υπηρεσίες του.

11. 10. Σε ποιον από τους παρακάτω τομείς θεωρείτε ότι είναι περισσότερο απαραίτητη η εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών για τον Φορέα σας; (επιλέξτε έως 3 τομείς) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Στον τρόπο εργασίας του προσωπικού (ανάθεση και τρόπος εκτέλεσης αρμοδιοτήτων, δημιουργία ομάδων εργασίας κτλ).
 Στην ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών.
 Στο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (προσλήψεις, τοποθετήσεις, αξιολόγηση κτλ).
 Εξυπηρέτηση και επικοινωνία με χρήστες.
 Στο σχεδιασμό / ανασχεδιασμό διαδικασιών.
 Στην διαχείριση των δεδομένων για λήψη αποφάσεων.

12. 11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η καινοτομία είναι απαραίτητη για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών που παρέχει ο Φορέας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5
Καθόλου Πάρα πολύ

13. 12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το προσωπικό της οργανικής σας μονάδας γνωρίζει τι είναι καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5
Καθόλου Πάρα πολύ

14. 13. Πώς αξιολογείτε τελικά το επίπεδο καινοτομίας του Φορέα σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Πολύ χαμηλό	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Πολύ καλό

Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Γενική στάση και αντίληψη απέναντι στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, παράγοντες, εμπόδια και πηγές.

15. 14. Πώς αντιλαμβάνεστε την έννοια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Δημόσιο Τομέα; *

Σημ.: Τ.Π.Ε. - Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Η αξιοποίηση των ΤΠΕ για αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών, αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα και δημιουργία μεγαλύτερης δημόσιας αξίας.
- Νέες μέθοδοι συναλλαγής, δημιουργία νέων πλαισίων παροχής υπηρεσιών και δημιουργία νέων σχέσεων με τους πολίτες με τη χρήση νέων τεχνολογιών.
- Η χρήση των Τ.Π.Ε. για την παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών προς τρίτους φορείς, πολίτες και επιχειρήσεις.
- Η υιοθέτηση καινοτομιών προκειμένου να επιτευχθούν νέες μορφές διακυβέρνησης μέσα από τη χρήση των Τ.Π.Ε.

16. 15. Για κάθε ένα από τα ακόλουθα πεδία αναφέρετε το βαθμό που επηρεάζονται από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Αναδιοργάνωση εσωτερικών διαδικασιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχεδιασμός νέων υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Υιοθέτηση νέων πρακτικών συναλλαγής και επικοινωνίας (εντός και εκτός του Φορέα)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναβάθμιση τεχνολογικών υποδομών και εξοπλισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αναβάθμιση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. 16. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα εμπόδια αναφορικά με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό στον Φορέα σας; (Επιλέξτε έως 3 απαντήσεις) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Έλλειψη υποστήριξης από την ιεραρχία.
- Έλλειψη βούλησης από τους υπαλλήλους.
- Νομοθετικοί περιορισμοί / Γραφειοκρατία.
- Πολύπλοκη οργανωτική δομή.
- Έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων Τ.Π.Ε. από τους ανθρώπινο δυναμικό.
- Έλλειψη υποδομών / τεχνολογικού εξοπλισμού.

18. 17. Από πού προέρχονται συνήθως οι πρωτοβουλίες Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα σας; (επιλέξτε έως 3 απαντήσεις) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Υποχρέωση από Νομοθεσία / Εθνική ή Ευρωπαϊκή Οδηγία ή Κανονισμό.
 Αποφάσεις Διοίκησης.
 Πρωτοβουλίες Υπηρεσιακών παραγόντων.
 Ψηφιακή ωριμότητα άλλων Φορέων – Υπηρεσιών.
 Απαιτήσεις πολιτών/επιχειρήσεων.

Άλλο: _____

19. 18. Πόσο συχνά κάνετε χρήση ψηφιακής υπογραφής; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δεν διαθέτω
 Σπάνια
 Περιστασιακά
 Συχνά
 Καθημερινά

20. 19. Έχετε ενημερωθεί από την Υπηρεσία σας για τη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

21. 20. Επιλέξτε τον παράγοντα που επηρεάζει περισσότερο την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Πολιτικές σχεδιασμού υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη.
 Πολιτική βούληση της Διοίκησης του Φορέα.
 Συμμόρφωση με θεσμικό πλαίσιο.
 Δράσεις ανάπτυξης των ψηφιακών δεξιοτήτων των υπαλλήλων.
 Πρωτοβουλίες διαμόρφωσης κουλτούρας θετικής προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.

22. 21. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός είναι απαραίτητος για την ενίσχυση της δημόσιας αξίας των υπηρεσιών που παρέχει ο Φορέας σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1 2 3 4 5
Καθόλου Πάρα πολύ

23. 22. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το προσωπικό της οργανικής σας μονάδας έχει τις δεξιότητες να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του Ψηφιακού Μετασχηματισμού; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Καθόλου Πάρα πολύ

24. 23. Πώς αξιολογείτε τελικά την εξέλιξη του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Φορέα σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Πολύ χαμηλή Πολύ καλή

Αυτό

Google Φόρμες