

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Σχολή Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΤΟΠΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα
και η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή**

Γιαννέλη Κυριακή

Κόρινθος, Νοέμβριος 2022

**University of Peloponnese
Faculty of Social and Political Sciences
Department of Political Studies and International Relations**

**Master Program in
«LOCAL AND REGIONAL DEVELOPMENT
AND SELF-GOVERNMENT»**

**Public Administration in Greece
and the transition to the digital age**

Gianneli Kyriaki

Corinth, November 2022

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή

Σημαντικοί Όροι: Δημόσια Διοίκηση, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ψηφιακή Βίβλος, COVID-19

Περίληψη

Η παρούσα εργασία θα διερευνήσει όλο το φάσμα της Δημόσιας Διοίκησης από το παρελθόν έως σήμερα και θα καταλήξει στην μετάβαση στη Ψηφιακή Εποχή. Θα ασχοληθεί με την αποτελεσματικότητα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού και της Ψηφιακής Βίβλου της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Ταυτόχρονα όμως, θα αναφερθεί ο καταλυτικός ρόλος της πανδημίας Covid-19 που προκάλεσε μια εξαιρετικά ισχυρή αντίδραση στον κρατικό μηχανισμό και οδήγησε στην εισαγωγή κρίσιμων μεταρρυθμίσεων στο εγχώριο διοικητικό σύστημα ενώ θα διευρυνθούν οι επιπτώσεις της πανδημίας στη δημόσια διοίκηση.

Public Administration in Greece and the transition to the digital age

Keywords: Public Administration, Digital Transformation, Digital Paper, COVID-19

Abstract

This paper will explore the whole spectrum of Public Administration from the past to the present and will conclude with the transition to the Digital Age. It will address the effectiveness of Digital Transformation and the Digital Agenda of the modern public administration in Greece. At the same time, however, the catalytic role of the Covid-19 pandemic that caused an extremely strong reaction in the state apparatus and led to the introduction of critical reforms in the domestic administrative system will be mentioned, while the impact of the pandemic on public administration will be expanded.

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη του/ης συγγραφέα/ως και ο/η επιβλέπων/ουσα, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Ο/Η δηλών/ούσα

Η δηλούσα Κυριακή Γιαννέλη

.....
(Υπογραφή)

Περιεχόμενα

Περίληψη
Abstract

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η Ιστορία της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα	
1.1 Εισαγωγή.....	2
1.2 Ιστορική Ανασκόπηση.....	3
1.3 Ανακεφαλαίωση.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός και η Ψηφιακή Βίβλος	
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....	12
2.3 Ψηφιακή Βίβλος.....	15
2.4 Ανακεφαλαίωση.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Δημόσιος Τομέας και Ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης	
3.1 Εισαγωγή.....	19
3.2 Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα.....	20
3.3 Παθογένειες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.....	21
3.4 Ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης.....	23
3.5 Ανακεφαλαίωση.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η Δημόσια Διοίκηση την εποχή της πανδημίας COVID-19	
4.1 Εισαγωγή.....	30
4.2 Οι Επιδράσεις της Πανδημίας.....	31
4.3 Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση μέσω πανδημίας.....	33
4.4 Ανακεφαλαίωση.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η Περίπτωση των ΚΕΠ	
5.1 Εισαγωγή.....	38
5.2 Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.....	39
5.3 Συμμετοχική Παρατήρηση.....	41
5.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ΚΕΠ.....	45
5.5 Τα ΚΕΠ μετά την πανδημία και την ψηφιακή εξέλιξη.....	49
5.6 Ανακεφαλαίωση.....	51

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	53

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	55
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	55
Ξένη βιβλιογραφία.....	59
Ιστοσελίδες.....	62

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 3.1 : Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, 2006.....	22
---	----

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 5.1 :	44
---------------------	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημόσια διοίκηση έχει ήδη αλλάξει και εκσυγχρονιστεί από τις αρχές του 20ού αιώνα, τουλάχιστον στις ανεπτυγμένες χώρες, αλλά και σε πολλές αναπτυσσόμενες, με στόχο να ενισχύσει τις λειτουργίες της, να ανταποκρίνεται όλο και περισσότερο στις προσδοκίες των πολιτών, να τους προσφέρει μια καλύτερη εμπειρία όταν συναλλάσσονται μαζί της, να προάγει τις δημοκρατικές αρχές και ταυτόχρονα να ενισχύει την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας. Οι σύγχρονες τεχνολογίες που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης που βιώνουμε σήμερα, ιδίως η τεράστια ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ), έχουν βοηθήσει σημαντικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, με βασικό στοιχείο την ψηφιοποίηση και τη μετάβαση προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Στο πρώτο κεφάλαιο, θα παρουσιαστεί αναλυτικά όλη η ιστορία της Δημόσιας Διοίκησης από το 1821 έως σήμερα και θα δούμε πως εξελίχθηκε με το πέρασμα των χρόνων. Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα ασχοληθούμε με τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και την Ψηφιακή Βίβλο και θα αναλύσουμε διεξοδικά τους δυο όρους και το ρόλο που κατέχουν στην Δημόσια Διοίκηση. Στο τρίτο κεφάλαιο, θα αναφερθεί ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα και οι παθογένειες του, αλλά θα εισέλθουμε και στα πρώτα βήματα ψηφιοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η επίδραση της πανδημίας (COVID-19) που έχουμε υποστεί τα τελευταία 2 χρόνια και τα μέτρα που λήφθηκαν για την ομαλή διεξαγωγή της Δημόσιας Διοίκησης. Στο πέμπτο κεφάλαιο, θα αναλύσουμε όλη την μελέτη περίπτωσης αλλά θα δούμε και τι συνθήκες υφίστανται πια μετά την πάροδο της πανδημίας, ενώ στο τέλος επιχειρείται ερμηνεία των συμπερασμάτων αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1 Εισαγωγή

Ο όρος "δημόσια διοίκηση" χρησιμοποιείται συχνά για να περιγράψει μια συλλογή νομικών τακτικών και προγραμμάτων που αποσκοπούν στην εκπλήρωση των συνολικών συμφερόντων των κατοίκων ενός κράτους για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Η δημόσια διοίκηση ενός έθνους αποτελεί συστατικό στοιχείο της κρατικής του δομής, ιδίως του εκτελεστικού του κλάδου. Η δημόσια διοίκηση της Ελλάδας έχει μακρά ιστορία. Είναι το αποτέλεσμα εθνικών ιστορικών και πολιτικών γεγονότων, καθώς και κοινωνικοοικονομικών αλλαγών, οι οποίες επηρεάστηκαν από εξωτερικά αίτια για να τις διαμορφώσουν. Μπορούμε να εξοικειωθούμε με ορισμένα από τα στάδια που πέρασε η δημόσια διοίκηση για να φτάσει στη σημερινή κατάσταση κάνοντας μια ιστορική αναδρομή.

1.2 Η Ιστορική Ανασκόπηση

Η παθολογία της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα εδώ και δεκαετίες και εμποδίζει το δοκιμαζόμενο έθνος, ιδίως εν μέσω της οικονομικής κρίσης, να ανακάμψει. Τα 400 χρόνια δουλείας, που άφησαν πίσω τους πολυάριθμα "ελαττώματα", οι ασυνήθιστες συνθήκες που διατηρήθηκαν για μεγάλο χρονικό διάστημα και η ανωριμότητα του πολιτικού συστήματος είναι μερικές από τις πολλές αιτίες αυτής της κατάστασης της Δημόσιας Διοίκησης.

Μετά τη διακήρυξη και κατά τη διάρκεια της επανάστασης του 1821, ιδρύθηκε το ελληνικό κράτος. Από την έναρξη της εξέγερσης τον Μάρτιο του 1821 και μετά τις πρώτες νίκες, συγκλήθηκαν τοπικές συνελεύσεις, οι οποίες ανέλαβαν τον σχεδιασμό και την καθοδήγηση της εξέγερσης, καθώς και τη διάδοση του μηνύματος των εξεγερμένων. Η "Προσωρινή Διοίκηση" των επαναστατών καθιερώθηκε κατά τη διάρκεια των εργασιών της Πρώτης Εθνοσυνέλευσης, αλλά δεν ζητούσε την κατάργηση των τοπικών αρχών. Το Σύνταγμα καθιέρωσε τη διάκριση των εξουσιών, τον διορισμό οκτώ υπουργών από την εκτελεστική εξουσία, ένα πενταμελές όργανο της κυβέρνησης που λειτουργεί παράλληλα με τη νομοθετική εξουσία, και τη μεταβίβαση της εκτελεστικής εξουσίας στα εν λόγω υπουργεία. Η διοικητική οργάνωση του ελληνικού κράτους διατηρήθηκε στο σχέδιο της Δεύτερης Εθνοσυνέλευσης για το τροποποιημένο Σύνταγμα, αλλά στις 30 Μαρτίου, η Συνέλευση αποφάσισε την κατάργηση των τοπικών πολιτικών αρχών, προκειμένου να προωθηθεί η ανάπτυξη των συνταγματικά προβλεπόμενων κρατικών θεσμών. Το σχέδιο του Συντάγματος του Μαΐου του 1827 προέβλεπε το διαχωρισμό των εθνικών αρχών σε τρεις κατηγορίες: νομοθετικές, νομοτελεστικές και δικαστικές. Στην πραγματικότητα, τη νομοτελεστική εξουσία κατείχε ο Κυβερνήτης της Πολιτείας, ο οποίος περιβαλλόταν από υπουργούς Εξωτερικών. Αυτοί οι γραμματείς χωρίζονταν στις εξής έξι κατηγορίες: εξωτερικές υποθέσεις, εσωτερικές υποθέσεις και αστυνομία, οικονομία, πόλεμος, ναυτικό, δίκαιο και εκπαίδευση. Ο Κυβερνήτης ήταν υπεύθυνος για την επιλογή των Γραμματέων και τον καθορισμό των αρμοδιοτήτων τους.

Το Σύνταγμα του 1827 ανεστάλη όταν ο Ιωάννης Καποδίστριας ανέλαβε κυβερνήτης τον Ιανουάριο του 1828 και στη θέση του θέσπισε το δικό του σύστημα διοίκησης. Ενώ το Ψήφισμα Ι/12.4.1828 προέβλεπε τη διαίρεση του κράτους σε 13 βασικά Τμήματα,

τα οποία στη συνέχεια έγιναν 15, το Ψήφισμα Γ/23.1.1828 καθιέρωσε το πρώτο υπουργικό συμβούλιο του ελληνικού κράτους. Επαρχίες, πόλεις, κωμοπόλεις και χωριά-κοινότητες αποτελούσαν κάθε Τμήμα. Η διοίκηση αυτών ανατέθηκε στους δημογέροντες, οι οποίοι επιλέγονταν. Έξι υπουργεία έπρεπε να συσταθούν σύμφωνα με το ψήφισμα ΛΔ/8.9.1829, ενώ στον τομέα της περιφερειακής διοίκησης οι έκτακτοι επίτροποι έπρεπε να καταργηθούν και να αντικατασταθούν από κυβερνήτες σύμφωνα με το ψήφισμα 1.1.1830. Έτσι, σύμφωνα με τα παραπάνω, η οργανωτική δομή της διοίκησης έχει ως εξής: ο κυβερνήτης και τα υπουργεία βρίσκονται στο κέντρο, ενώ οι επαρχίες που αποτελούν την περίμετρο χωρίζονται σε πόλεις, κωμοπόλεις και χωριά υπό τοπική αυτοδιοίκηση. Παρόλο που το Πρωτόκολλο του Λονδίνου επέτρεψε την ανεξαρτησία του ελληνικού κράτους, το πολιτικό κλίμα στην Ελλάδα αποτελούσε πρόκληση για την αποτελεσματική ανάπτυξη του κρατικού μηχανισμού.

Λόγω της ανηλικότητάς του, με την ενθρόνιση του βασιλιά Όθωνα και την αντιβασιλεία (1815-1867) επιχειρήθηκε η εισαγωγή ευρωπαϊκών θεσμών. Κατά τη διάρκεια της Οθωνικής Δυναστείας δεν υπήρχε κανένα σύστημα μονιμοποίησης στη δημόσια διοίκηση ή απαιτήσεις για την κατοχή δημόσιων αξιωμάτων, επειδή δεν υπήρχαν άτομα με προσόντα για την πλήρωση αυτών των θέσεων. Οι κρατικές αρχές μπορούσαν εύκολα να προσλαμβάνουν και να απολύουν δημόσιους υπαλλήλους με διάταγμα, αλλά ο βασιλιάς διασφάλιζε ότι οι απολύσεις ήταν δικαιολογημένες και είχαν βάσιμο λόγο. μετά την επανάσταση του 1862, ο άμεσος κοινοβουλευτισμός και η κομματική πολιτική κυριάρχησαν στο έθνος για πολλά χρόνια και κάθε κυβέρνηση είχε τον πλήρη έλεγχο των θέσεων των δημοσίων υπαλλήλων. Ως αποτέλεσμα, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου κοινοβουλευτικής παντοδυναμίας, ο κόσμος των δημοσίων υπαλλήλων υπέστη μεγάλη αγωνία. Μετά από κάθε κυβερνητική αλλαγή για σχεδόν 50 χρόνια, οι άνθρωποι στη δημόσια διοίκηση απολύονταν και διορίζονταν εκείνοι που υποστήριζαν τη νέα διοίκηση. Οι απολυμένοι συγκεντρώνονταν στη γνωστή "πλατεία Κλαυθμώνος", κλαίγοντας και διαμαρτύροντας. Με την τροποποίηση του Συντάγματος από το 1864 το 1911, δημιουργήθηκε για πρώτη φορά η θητεία στη δημόσια διοίκηση. Ακολούθησε η δημιουργία ενός κώδικα δημόσιας διοίκησης όπου μια ειδική επιτροπή έκανε την πρώτη προσπάθεια το 1917, αλλά το σχέδιό της δεν έγινε κρατική νομοθεσία. Με το "Σχέδιο του 1931", έγινε μια νέα προσπάθεια, αλλά και αυτή απέτυχε. Ακολούθησε ο νόμος 342/1946, ο οποίος εκπονήθηκε από μη κομματική επιτροπή της Βουλής και, μετά από πολλές ταλαιπωρίες, έγινε νόμος του κράτους (Ν.

1811/1951 - ΦΕΚ Α 141/15.05.1951). Επικεφαλής της επιτροπής αυτής ήταν ο καθηγητής Μιχάλη Στασινόπουλος (1903-2002).

Η Κυανή Βίβλος του 1948 υπογράμμιζε τη δυνατότητα του πρωθυπουργού να εξουσιοδοτεί τα αρμόδια όργανα να απολύουν δημόσιους υπαλλήλους οι οποίοι, κατά τη διάρκεια του εμφυλίου πολέμου, δεν επέδειξαν συμπεριφορά σύμφωνη με την ασφάλεια της χώρας ενώ το δόγμα Τρούμαν επέβαλε την ιδέα της εξυγίανσης της δημόσιας διοίκησης στην ελληνική επικράτεια. Η ευθύνη της τήρησης ενός ακριβούς καταλόγου παράνομων αρχών περιήλθε στο Υπουργείο Δημόσιας Τάξης. Τα προαναφερθέντα οδήγησαν στην "ενίσχυση" μιας σειράς εκβιασμών σε βάρος προσώπων και δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να τους χορηγηθεί πιστοποιητικό νομιμότητας. αστάθεια επικράτησε σε επίπεδο αυτοδιοίκησης και αποκέντρωσης κατά τη διάρκεια του Εμφυλίου Πολέμου και της γερμανικής κατοχής. Όταν το έθνος απελευθερώθηκε, υπήρχαν πέντε Γενικές Διοικήσεις: της Μακεδονίας, της Θράκης, της Ηπείρου, της Πελοποννήσου και της Κρήτης. Οι διοικήσεις αυτές δεν κράτησαν πολύ- 17 κυβερνητικές αντιπροσωπείες πήραν γρήγορα τη θέση τους και αργότερα αντικαταστάθηκαν και πάλι από τις Γενικές Διοικήσεις. Από την εποχή της γερμανικής κατοχής μέχρι το 1949 είχαν δημιουργηθεί 49 νομαρχίες και 14 επαρχίες. Οι Γενικές Διοικήσεις καταργήθηκαν το 1955 ως αποτέλεσμα του καταστατικού του 1950 που αποδυνάμωσε τις Γενικές Διοικήσεις και ενίσχυσε τους νομάρχες και το νομαρχιακό συμβούλιο. Για την ακριβή παρακολούθηση του πολιτικού προσωπικού και των αποδοχών του, δημιουργήθηκαν ειδικά μέτρα στην επεξηγηματική έκθεση του Υ.Κ. 1952. Το 1951, το Υπουργείο Συντονισμού ίδρυσε την 3η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης, η οποία στελεχώθηκε από άτομα με διεθνή κατάρτιση. Η Κεντρική Υπηρεσία Διερεύνησης Καταγγελιών, οι Υπηρεσίες Διερεύνησης Καταγγελιών, τα Γραφεία Πληροφοριών και Καταγγελιών και οι Ένορκες Διοικητικές Εξετάσεις αποτελούσαν μέρος του συστήματος εξέτασης και ελέγχου των καταγγελιών βάσει του Ν. 3983/1959, μιας προσπάθειας να δημιουργηθεί ένα σύστημα χειρισμού υποθέσεων διοικητικής κακοδιοίκησης. Το Σύνταγμα του 1968 ζητούσε τη μεταρρύθμιση της κυβέρνησης κατά τη διάρκεια της δικτατορίας των Συνταγματαρχών και οι νόμοι 2/1968 και 215/1969 καθιέρωσαν το θεσμό του Επιτρόπου Διοίκησης για την καταπολέμηση της διαφθοράς.

Η Γ' Ελληνική Δημοκρατία δημιουργήθηκε μετά την ανατροπή της δικτατορίας τον Ιούλιο του 1974, σηματοδοτώντας την έναρξη μιας παρατεταμένης περιόδου

συνταγματικής σταθερότητας και ανάπτυξης δημοκρατικών θεσμών. Όταν το αυταρχικό καθεστώς έδωσε τη θέση του στο δημοκρατικό μεταξύ 1975 και 1980, καθιερώθηκαν οι θεμελιώδεις αρχές του νέου δημοκρατικού πολιτεύματος, αναδείχθηκε μια νέα πολιτική ηγεσία και έγινε προσπάθεια ανασυγκρότησης και εκκαθάρισης του νομικού συστήματος από τα πεπραγμένα της δικτατορίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η Νέα Δημοκρατία εργάστηκε για τη βελτίωση της φήμης της δημόσιας διοίκησης, την οργάνωση και βελτίωση της λειτουργίας της, την απομάκρυνση υπαλλήλων που είχαν συνεργαστεί με τη δικτατορία κ.ά., σε μια προσπάθεια να αποκτήσει και πάλι δημοκρατική αξιοπιστία, ενώ σημαντική καμπή αποτέλεσε η υιοθέτηση της δημοτικής γλώσσας στην εκπαίδευση και της νεοελληνικής γλώσσας στο δημόσιο βίο, η οποία αποσκοπούσε στην ευκολότερη κατανόηση των δημόσιων εγγράφων. Μια εταιρεία με αμερικανικές ρίζες ξεκίνησε το 1979 το πρόγραμμα "Εισαγωγή του μηδενικού προϋπολογισμού και της αξιολόγησης της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης", αλλά διατηρήθηκε η πολιτική των προσλήψεων με βάση το πελατολόγιο και της μόνιμης τοποθέτησης προσωρινών εργαζομένων. Την ίδια εποχή τέθηκε επίσης σε εφαρμογή ένα "πρόγραμμα διστακτικής τροποποίησης της δημόσιας διοίκησης και των διοικητικών συνηθειών των δημοσίων υπαλλήλων".

Μετά την ανάληψη της εξουσίας από το Πανελλήνιο Σοσιαλιστικό Κίνημα (ΠΑ.Σ.Ο.Κ.) τον Οκτώβριο του 1981, ελήφθησαν σημαντικές αποφάσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης με στόχο την ένταξη και ενσωμάτωση εργαζομένων από μη προνομιούχα κοινωνικά στρώματα στις διοικητικές υπηρεσίες, καθώς και τον διοικητικό εκσυγχρονισμό και εκδημοκρατισμό. Ακολούθησε η κατάργηση των υψηλότερων βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας, η εισαγωγή ενός μηχανογραφημένου συστήματος προσλήψεων με βάση τα μόρια και η μείωση της διοικητικής ιεραρχίας, ωστόσο, την ίδια στιγμή, οι πελατειακές σχέσεις αναπτύχθηκαν στη θέση των τυπικών και ουσιαστικών προτύπων και απαιτήσεων για την επαγγελματική επάρκεια, τις δεξιότητες και την απόδοση, και ο πληθυσμός των δημοσίων υπαλλήλων υπερδιπλασιάστηκε χωρίς καμία αισθητή αύξηση του επιπέδου της εργασίας τους. Επίσης, καταργήθηκαν οι θέσεις του Γενικού Διευθυντή και του Αναπληρωτή Γενικού Διευθυντή. Ενώ, σύμφωνα με τον πρωθυπουργό Γ. Ράλλη, το 1996 οι δημόσιοι υπάλληλοι "αντιπροσώπευαν το 15,1% της απασχόλησης της χώρας", τα στοιχεία του ΟΟΣΑ δείχνουν ότι κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων εξαπλασιάστηκε σε σχέση με τον ενεργό πληθυσμό της χώρας.

Όταν ιδρύθηκε η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (ΕΣΔΔ) το 1985, υπήρχαν πολλά προβλήματα με τη δημόσια διοίκηση. Μπορεί να διαπιστωθεί ότι την περίοδο αυτή, "το περιβάλλον του "λαϊκίστικου γραφειοκρατισμού" επικράτησε σταθερά από τις πρώτες κυβερνήσεις της Π.Α.Σ.Ο.Κ., με αποτέλεσμα η δημόσια διοίκηση να γίνει τεράστια και αναποτελεσματική, ενώ αυξήθηκαν οι πελατειακές σχέσεις". Το 1991, η κυβέρνηση Κ. Μητσοτάκη έκανε μια προσπάθεια μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης μέσω του νόμου.1943 /1991 (ΦΕΚ Α 50/1991), ένα εγχείρημα που απέτυχε κυρίως λόγω της ανυποχώρητης αντίθεσης της ΑΔΕΔΥ, αλλά και επειδή κανένα άλλο κόμμα δεν το στήριξε. Με την εφαρμογή διαγωνισμών και εξετάσεων που εποπτεύονται από την Ανεξάρτητη Αρχή, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, και τη δημιουργία σχετικών εκθέσεων, υπήρξε σημαντική προσπάθεια εξορθολογισμού της δημόσιας διοίκησης από το 1991 μέχρι σήμερα.

Από το 1981, έχουν γίνει διάφορες συζητήσεις σχετικά με το πώς να αντιμετωπιστεί το ζήτημα του κατακερματισμού, όπως αυτό επηρέαζε την πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση. Οι αρχές τοπικής αυτοδιοίκησης δεν ήταν σε θέση να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, όπως αυτά περιγράφονται στο Σύνταγμα και στους σχετικούς νόμους, ως αποτέλεσμα του κατακερματισμού. Ο κατακερματισμός, ειδικότερα, δεν αντιστοιχούσε στην πολιτική λειτουργία των κύριων τοπικών διοικητικών οργάνων, καθώς δεν υπήρχε αποτελεσματική εκπροσώπηση των μικρών κοινοτήτων. Επιπλέον, ήταν πρόκληση για αυτούς να επιτελέσουν τα διοικητικά τους καθήκοντα, τα οποία περιλάμβαναν την παροχή βασικών υπηρεσιών στους κατοίκους. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι οικισμοί αυτοί συμμετείχαν μόνο σε περιορισμένο βαθμό στις τοπικές και περιφερειακές αναπτυξιακές διαδικασίες. Όλα τα προαναφερθέντα έχουν ως αποτέλεσμα την αναποτελεσματική αξιοποίηση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων των βασικών φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης.

Για το λόγο αυτό, το πρόγραμμα "Καποδίστριας" συνέστησε τη γεωγραφική διάταξη των ορίων των νέων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης για την ανασυγκρότηση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, ζητούσε τη δημιουργία συνοδευτικών προγραμμάτων, την έγκριση μέτρων και την ανάπτυξη ενός νέου νομικού πλαισίου για τη διοίκηση των φορέων αυτών για τα έτη 1997 έως 2001. Πράγματι, ως αποτέλεσμα των σκόπιμων συγχωνεύσεων, η υιοθέτηση του "Καποδίστρια" είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία 900 δήμων και 133 κοινοτήτων. Εκτός από την προσπάθεια ανασυγκρότησης της βασικής τοπικής διοίκησης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι,

σύμφωνα με το νόμο 2647/1998, υπήρξε μια σημαντική μετατόπιση καθηκόντων από τα υπουργεία σε άλλες οντότητες, όπως οι περιφέρειες, οι νομαρχίες, οι δήμοι και οι κοινότητες, κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Η μεταφορά αυτή πραγματοποιήθηκε για άλλη μια φορά με έναν εξαιρετικά ασαφή τρόπο, ο οποίος προκάλεσε ζητήματα και σύγχυση στη Δημόσια Διοίκηση και απέτυχε και πάλι να χρησιμοποιήσει αδιαμφισβήτητη ορολογία που θα ευνοούσε την ανάπτυξη ενός πλαισίου κρατικής δραστηριότητας που θα ήταν συνεκτικό και συνεπές. Το Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης ιδρύθηκε το 2000 και αποτελούσε τμήμα του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Αναφέρθηκε ότι στα καθήκοντα του Συμβουλίου περιλαμβάνονταν η συγκέντρωση και έκφραση γνώμης. Ο ρόλος του Συμβουλίου περιγράφηκε ως ρόλος διαβούλευσης και έκφρασης γνώμης, προκειμένου να καλλιεργηθεί ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τη συζήτηση των προτάσεων για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Μετά από μακρές διαβουλεύσεις σχετικά με τις τροποποιήσεις που έπρεπε να γίνουν για τον εκσυγχρονισμό της κυβέρνησης, το Σύνταγμα αναθεωρήθηκε το 2001. Έτσι, το άρθρο 1021 καθιέρωσε μια δημοτική διοίκηση δύο επιπέδων. Το πρόγραμμα Πολιτεία, το οποίο στοχεύει στη συνεχή μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, αναπτύχθηκε σύμφωνα με το νόμο 2880/2001, ο οποίος θεσπίστηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Το πρόγραμμα, το οποίο εγκρίθηκε για πρώτη φορά από το Υπουργικό Συμβούλιο για μια τριετία (2001-2003), είχε ως στόχο να περιγράψει επακριβώς τι έπρεπε να κάνει η Δημόσια Διοίκηση προκειμένου να προετοιμάσει και να υλοποιήσει το σχέδιο μεταρρύθμισης: Η δημιουργία νέων θεσμών, οι τεχνικές εξελίξεις, το έργο "ΣΥΖΕΥΞΙΣ", το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα του Υπουργείου Δημόσιας Διοίκησης και η δημιουργία των περιφερειών και των νομαρχιών ήταν μερικές από αυτές τις πρωτοβουλίες. Κατά την ίδια χρονική περίοδο, ψηφίστηκαν και άλλοι νόμοι που αφορούσαν το ίδιο θέμα.

Το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης βοήθησε το έθνος προς το τέλος του 2006, αλλά τα αποτελέσματα στον τομέα της δημόσιας διοίκησης ήταν καταθλιπτικά. Η Ελλάδα συνέχισε να κατατάσσεται στην 46η θέση μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ, το επίπεδο της διαφθοράς αυξήθηκε και οι απαιτήσεις για τη λήψη κοινοτικής βοήθειας έγιναν όλο και πιο δύσκολες. Στη συνέχεια, τα αρμόδια υπουργεία ανέπτυξαν μια σειρά

επιχειρησιακών προγραμμάτων σύμφωνα με το συνολικό Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς 2007-2013 που είχε δημιουργήσει η ελληνική κυβέρνηση. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-2013" προτάθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, το οποίο ήταν υπεύθυνο για το σύνολο της μεταρρύθμισης.

Ωστόσο, η Ελλάδα βιώνει μια σοβαρή οικονομική κρίση από το καλοκαίρι του 2009, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την ταχεία αύξηση του ελλείμματος και του δημόσιου χρέους. Παράλληλα με την οικονομική σημειώθηκε και μια πολιτική κρίση, η οποία επιδείνωσε την κατάσταση στο έθνος. Σύμφωνα με τις αξίες και τα δόγματα της Συνθήκης της Λισαβόνας (2009), ο νόμος 3852/2010 θέσπισε το πρόγραμμα Καλλικράτης, θέτοντας σε εφαρμογή τις απαιτήσεις του Συντάγματος για την ίδρυση και συγκρότηση της τοπικής αυτοδιοίκησης σε δύο βαθμίδες, αλλά με μονάδες επαρκούς μεγέθους ικανές να διαχειρίζονται τις τοπικές υποθέσεις και να αναλαμβάνουν τα καθήκοντα που τους ανατίθενται από την κεντρική κυβέρνηση. Σύμφωνα με την επεξηγηματική επιστολή για την προετοιμασία του προαναφερθέντος νόμου, η θέσπιση του προγράμματος Καλλικράτης θεωρήθηκε ως απομάκρυνση από τον συμβατικό συγκεντρωτισμό και η καθιέρωση της αποκέντρωσης της διοίκησης με τα σχετικά πλεονεκτήματα αυτής της πτυχής. Η αποκεντρωμένη διοίκηση και οι δομές της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν υποστεί σημαντικό μετασχηματισμό ως αποτέλεσμα της πρωτοβουλίας "Καλλικράτης". Οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις ανέλαβαν το ρόλο των 13 κρατικών περιφερειών. Ως δευτεροβάθμιες τοπικές αρχές, οι νέες αυτές περιοχές ανέλαβαν ορισμένες από τις αρμοδιότητες των νομαρχιακών και υπερνομαρχιακών διοικήσεων, οι οποίες καταργήθηκαν. ενώ οι κοινότητες συνενώθηκαν σε έναν ενιαίο δήμο, οι δήμοι παρέμειναν οι μοναδικές οντότητες στην πρώτη βαθμίδα της τοπικής διοίκησης. Ως αποτέλεσμα, η κρατική διοίκηση διαμορφώθηκε ως εξής: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, η Κεντρική Διοίκηση αποτελούμενη πλέον από 15 Υπουργεία με αυτόνομες Γενικές και Ειδικές Γραμματείες. Επτά ξεχωριστές Αποκεντρωμένες Διοικήσεις αποτελούσαν την Περιφερειακή Διοίκηση. 325 δήμοι αποτελούσαν το πρώτο επίπεδο της τοπικής διοίκησης, ενώ 13 περιφέρειες αποτελούσαν το δεύτερο επίπεδο.

1.3 Ανακεφαλαίωση

Κατά συνέπεια, παρά τις προσπάθειες χρόνων, η θέση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα παραμένει δύσκολη λόγω της οργανωτικής της δομής και της αδυναμίας της να αλλάξει ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Παρόλο που στοχεύει στην υιοθέτηση καλών πρακτικών, η αναγκαστική ρύθμιση οδεύει ως μη επιτυχής ή μη αποτελεσματική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΨΗΦΙΑΚΗ ΒΙΒΛΟΣ

2.1 Εισαγωγή

Η φράση "Ψηφιακός Μετασχηματισμός" αναφέρεται σε όλες τις προσαρμογές που κάνει μια κοινωνία προκειμένου να επωφεληθεί από τα νέα μέσα και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Σημαντικές κινήσεις προς την κατεύθυνση της εφαρμογής μιας ψηφιακής στρατηγικής έχουν γίνει παγκοσμίως. Η πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής "Ψηφιακή Ευρώπη", η οποία περιλαμβάνει την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και την επιτάχυνση της ανάκαμψης, αποσκοπεί στην ενίσχυση των στρατηγικών ψηφιακών ικανοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην ευκολότερη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας σε ευρεία κλίμακα. Η ψηφιακή βίβλος περιλαμβάνει επίσης την τεκμηρίωση όλων των σχετικών διαδικασιών και δραστηριοτήτων για την εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και τις θεμελιώδεις ιδέες, τα πλαίσια και τους κανόνες που διέπουν τον εθνικό ψηφιακό μετασχηματισμό και τους λεπτομερέστερους κανόνες που διέπουν όλες τις οριζόντιες πρωτοβουλίες ή πτυχές για τον σκοπό αυτό. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εξετάσουμε πώς αυτές οι δύο έννοιες επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης.

2.2 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Μια σημαντική τάση που επηρεάζει πλέον πολλούς οικονομικούς και κοινωνικούς τομείς είναι ο "Ψηφιακός Μετασχηματισμός". Ο όρος γίνεται επίσης ένα σύνθημα που δίνει τη δυνατότητα σε διάφορους ενδιαφερόμενους να εφαρμόσουν διαφορετικούς τύπους καινοτομίας σε μια επιχείρηση, μια κυβέρνηση, ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον ή άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Όταν αναλύουμε τη λέξη, έχουμε δύο γνωστούς όρους: Ο όρος "Μετασχηματισμός" αναφέρεται σε μια γενική διαδικασία που περιγράφει μια ευρεία ιδέα που ταξιδεύει από μια αρχική κατάσταση σε μια κατάσταση που έχει αλλάξει και είναι φαινομενικά καλύτερη. Ο όρος "Ψηφιακός" υπονοεί ότι ένα μεγάλο μέρος της αλλαγής στις επιχειρήσεις, τη βιομηχανία και την κοινωνία θα τροφοδοτηθεί από τις τεχνολογίες πληροφοριών που επιτρέπουν την επεξεργασία δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και ακόμη και τη χρήση αυτής της τεχνολογίας για έξυπνη εξαγωγή πληροφοριών, ώστε οι ενδιαφερόμενοι να έχουν τελικά καλύτερη γνώση των διαδικασιών και των αγαθών τους.

Η φράση "Ψηφιακός Μετασχηματισμός" έχει κερδίσει πρόσφατα όλο και περισσότερο έδαφος και συνδέεται στενά με την τεχνολογία. Ωστόσο, στην πραγματικότητα, ένα νέο μοντέλο λειτουργίας υποστηρίζεται από τους ηγέτες και τους ανθρώπους μέσω μιας νέας κουλτούρας και ενός νέου στυλ σκέψης. Η φράση "Ψηφιακός Μετασχηματισμός" αναφέρεται σε όλες τις προσαρμογές που κάνει μια κοινωνία για να επωφεληθεί από τα οφέλη που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες και τα ψηφιακά μέσα. Μπορεί να χαρακτηριστεί ως η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε κάθε πτυχή μιας εταιρείας, η οποία οδηγεί σε ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της και στον τρόπο με τον οποίο παρέχει αξία στους πελάτες της. Επιπλέον, λόγω της πολιτισμικής αλλαγής, οι εταιρείες πρέπει να πειραματίζονται τακτικά και, ενίοτε, να απομακρύνονται από τις καθιερωμένες επιχειρηματικές πρακτικές στις οποίες έχουν βασιστεί.

Η Ελλάδα εξακολουθεί να βρίσκεται στην τελευταία θέση του καταλόγου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό λόγω της έλλειψης συνέχειας στη δημόσια διοίκηση, της απουσίας μακροπρόθεσμης στρατηγικής και των καθυστερήσεων στον προγραμματισμό σημαντικών έργων. Ένας από τους πρωταρχικούς τομείς που οι κάτοικοι και οι επιχειρήσεις αναμένουν από το κράτος είναι οι αλλαγές στον τρόπο

παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Οι πολίτες επιθυμούν η κυβέρνηση να προσφέρει εκσυγχρονισμένες δημόσιες υπηρεσίες που να είναι προσαρμοσμένες στις απαιτήσεις τους για διάφορες ομάδες χρηστών. Έχει γίνει μία από τις σημαντικότερες εργασίες της κυβέρνησης ως αποτέλεσμα της αποδοχής και χρήσης μεθοδολογιών που βασίζονται στο σχεδιασμό και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών στους καταναλωτές. Η συμβολή της ψηφιακής τεχνολογίας στην κοινωνική ευημερία και την εμπιστοσύνη των πολιτών δεν θα πρέπει να θεωρείται αυτοσκοπός, αλλά εργαλείο για τον μετασχηματισμό και την ενίσχυση των δημόσιων υπηρεσιών. Οι χρήστες των νέων ψηφιακών εργαλείων θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν τα αιτήματά τους στους οργανισμούς, και οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να ανταποκρίνονται στις επιθυμίες των πολιτών. Ωστόσο, η υφιστάμενη κατάσταση καταδεικνύει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η ψηφιακή πολιτική και οι υπηρεσίες που παρέχονται από τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες που συνεργάζονται με την κυβέρνηση είναι διάσπαρτες σε πολλές διοικητικές δομές της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, η προαναφερθείσα γραφειοκρατία προκαλεί στις επιχειρήσεις πρόσθετα έξοδα και διοικητικές επιβαρύνσεις. Παρόλο που έχουν επιχειρηθεί βήματα για τον εξορθολογισμό και την ψηφιοποίηση των δημόσιων διαδικασιών, είναι κοινά αποδεκτό ότι υπάρχει ακόμη πολύς χώρος για βελτίωση.

Για την επιτυχή χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών και για την προσφορά δημόσιων υπηρεσιών απαιτείται αλλαγή στο ήθος του δημόσιου τομέα. Στην πραγματικότητα, η επιθυμία για περισσότερη κοινωνική και οικονομική συνεργασία, καθώς και για αυξημένη συμμετοχή του κοινού έχει πυροδοτηθεί από την ψηφιακή εποχή. Ως αποτέλεσμα, η ψηφιακή εποχή θα μπορούσε να αναφέρεται ως η εποχή της συνεργασίας. Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τους καταναλωτές για να βελτιώσουν τις υπηρεσίες τους, τα κυβερνητικά ιδρύματα συνεργάζονται με τους πολίτες και οι ίδιοι οι άνθρωποι συνεργάζονται με άλλους ανθρώπους ώστε να μοιράζονται πόρους σε μια οικονομία γνωστή ως "τα κοινά". Η κυβέρνηση θα πρέπει να εφαρμόσει ένα σύστημα με ολοκληρωμένη προσέγγιση για την πρόβλεψη, τον εντοπισμό και την επίλυση ζητημάτων πολιτικής, προωθώντας μια κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Για να μπορέσει η κυβέρνηση να κινηθεί προς μια προσέγγιση περισσότερο προσανατολισμένη στον χρήστη, πρέπει να καταργηθεί η γραφειοκρατική κουλτούρα που διαπερνά πολλές υπηρεσίες πολλών δημόσιων οργανισμών. Προκειμένου να μοιράζεται δεδομένα στο εσωτερικό και να

αντιμετωπίζει κοινές δυσκολίες, η κυβέρνηση πρέπει να καθιερώσει μια κουλτούρα συνεργασίας. Επιπλέον, κατά τη χρήση της τεχνολογίας και των δεδομένων των δημόσιων υπηρεσιών, τόσο η διαδικασία πρόσληψης όσο και η κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις απαιτούμενες δεξιότητες. Για να δημιουργηθούν οι βάσεις για την υιοθέτηση και τη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας και να δημιουργηθεί μια πιο συνεργατική, δημιουργική και ανοικτή κυβέρνηση, η στρατηγική προσέγγιση του ψηφιακού μετασχηματισμού περιλαμβάνει πρώτα την ανάπτυξη μιας ψηφιακής στρατηγικής. Ένα επιτυχημένο πλαίσιο αξιολόγησης της κυβέρνησης, καθώς και κατάλληλες δομές χρήσης δεδομένων και υποδομές διακυβέρνησης που αξιοποιούν τις ψηφιακές τεχνολογίες για την πλήρη ψηφιοποίηση, πρέπει να συνοδεύουν μια τέτοια πολιτική. (Europe Direct, 2020)

Απαιτείται ένας μοναδικός οργανισμός του δημόσιου τομέα που θα μπορεί να κατευθύνει τις ψηφιακές κυβερνητικές πολιτικές, να παρέχει ψηφιακές λύσεις και να διατηρεί τη συνεργασία στο εσωτερικό της κυβέρνησης. Ένας τέτοιος οργανισμός θα πρέπει να έχει την εξουσία να καθορίζει τη συνολική κατεύθυνση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να συντονίζει τις επιχειρήσεις με βάση προκαθορισμένους στόχους και, αν χρειαστεί, να θέτει άλλα μέρη προ των ευθυνών τους. (Ruud, 2017)

Οι κυβερνήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν δείκτες και παρακολούθηση ρουτίνας για να εντοπίζουν κενά και ανεπάρκειες στους νόμους που διέπουν το ψηφιακό κυβερνητικό περιβάλλον, αν θέλουν να ψηφιοποιήσουν πλήρως τις λειτουργίες τους. Ωστόσο, η πλειονότητα των εθνικών και διεθνών εργαλείων μέτρησης της ψηφιακής διακυβέρνησης που χρησιμοποιούνται σήμερα επικεντρώνεται στην παρακολούθηση του πόσο καλά οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν την τεχνολογία ψηφιοποιώντας τις ήδη υπάρχουσες διαδικασίες και υπηρεσίες, καθιστώντας δυνατή τη μέτρηση της προόδου του δημόσιου τομέα προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. (OECD Digital Government Studies, 2018)

2.3 Ψηφιακή Βίβλος

Η Ελλάδα πραγματοποιεί την απαραίτητη μετάβαση σε μια ψηφιακή κοινωνία και οικονομία. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός της χώρας δεν είναι προαπαιτούμενο για το μέλλον- είναι η τρέχουσα απαίτησή μας και η κορυφαία προτεραιότητά μας. Για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Ελλάδας, τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και την ανάπτυξη νέων, συμπληρωματικών πηγών οικονομικής ανάπτυξης, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης συνεργάζεται και συντονίζεται με τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, τα ερευνητικά και τεχνολογικά ιδρύματα της χώρας, την ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα και την κοινωνία των πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης έχει αναπτύξει και θέτει σε εφαρμογή μια εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό ολόκληρης της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας. Η στρατηγική έχει συγκεκριμένους στόχους και ένα καλά οργανωμένο σχέδιο δράσης που περιγράφει τα καθοδηγητικά ιδεώδη και τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες παρεμβάσεις που είναι απαραίτητες για την επιτυχή υλοποίηση του ελληνικού οράματος για την Ψηφιακή Ελλάδα. Δημιουργούμε την "Ψηφιακή Ελλάδα" τα επόμενα χρόνια, αξιοποιώντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας της πληροφορίας και της επικοινωνίας ως εργαλείο σύγχρονης διακυβέρνησης και μοχλό προόδου. Για την επιτυχή αντιμετώπιση των σύγχρονων ζητημάτων της ψηφιακής εποχής, δημιουργούμε τις απαραίτητες υποδομές και υλοποιούμε τολμηρές πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού μέσα από ολοκληρωμένες προσπάθειες. Η μεταρρύθμιση του κρατικού μηχανισμού με στόχο την ενίσχυση της προσφοράς φιλικών προς το χρήστη ψηφιακών υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των κατοίκων και των επιχειρήσεων αποτελεί βασικό στοιχείο της νέας στρατηγικής. Χρησιμοποιώντας συνεργατικά και ευέλικτα πλαίσια για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή νέων ψηφιακών λύσεων, η δημόσια διοίκηση θέτει τον πολίτη-χρήστη στο επίκεντρο του επανασχεδιασμού και της εφαρμογής νέων ψηφιακών υπηρεσιών. Επιπλέον, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση υιοθετεί μια θετική κουλτούρα και εντείνει την ψηφιακή κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η Βίβλος για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό (ΒΨΜ) περιγράφει τους στόχους, τις κατευθυντήριες αρχές, τους στρατηγικούς άξονες παρέμβασης, την αρχιτεκτονική του συστήματος, το μοντέλο διακυβέρνησης, τον μηχανισμό σχεδιασμού και υλοποίησης,

καθώς και το σύνολο των οριζόντιων και κάθετων παρεμβάσεων που θα επιφέρουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας. Η ΒΨΜ δημιουργήθηκε ως απάντηση στην κατακερματισμένη προσέγγιση του δημόσιου τομέα στην ψηφιακή διακυβέρνηση, στη συχνή επικάλυψη και τον κατακερματισμό των δράσεων διάφορων φορέων και οργανισμών, στην έλλειψη ιεράρχησης και συντονισμού και στην απουσία μιας εμπειριστατωμένης και οργανωμένης προσέγγισης για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η ΒΨΜ περιγράφει τη στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό και το σχέδιο υλοποίησης μέσω μιας διαδικασίας συνδιαμόρφωσης με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων φορέων, οργανισμών και της κοινωνίας των πολιτών. Η ΒΨΜ περιγράφει τη στόχευση, τις κατευθυντήριες αρχές και τις συγκεκριμένες δράσεις που θα επιτύχουν με επιτυχία τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας, ενώ παράλληλα ευθυγραμμίζει την εθνική δράση με τις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και άλλες ευρέως αποδεκτές βέλτιστες πρακτικές. Η ΒΨΜ διαφέρει από τις προηγούμενες "διακηρυκτικές" στρατηγικές. Επικεντρώνεται στην εφαρμογή, η οποία περιλαμβάνει τόσο το "τι" όσο και το "πώς". Οι βασικές οριζόντιες πρωτοβουλίες καθορίζονται και ιεραρχούνται μέσω ενός συγκεκριμένου σχεδίου δράσης που δημιουργείται σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς, ενώ σε κάθε έναν από τους άξονες πολιτικής περιγράφονται επίσης αναλυτικά οι κάθετες παρεμβάσεις που θα βοηθήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Η αρχιτεκτονική των μητρώων και των συστημάτων, οι απαιτούμενοι επιταχυντές και η μεθοδολογία για τη δημιουργία, την υλοποίηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση αυτών των δραστηριοτήτων περιγράφονται περαιτέρω λεπτομερώς. Ο αρχικός κατάλογος των σημαντικών πρωτοβουλιών που θα βοηθήσουν στην εκτέλεση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού δεν θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι δεν είναι ούτε εξαντλητικός ούτε περιοριστικός. Η ΒΨΜ έχει ανοικτό και δυναμικό χαρακτήρα, καθώς θα συνεχίσει να αναπτύσσεται και να επικαιροποιείται ετησίως σε συνεργασία με τις αρμόδιες αρχές της δημόσιας διοίκησης και σε συνδυασμό με την οργανωμένη κοινωνία των πολιτών. Με αυτόν τον τρόπο, η διαδικασία επικαιροποίησης διασφαλίζει ότι οι νέες απαιτήσεις ή προτεραιότητες μπορούν να οδηγήσουν σε περισσότερες πρωτοβουλίες, τόσο οριζόντιες όσο και τομεακές, οι οποίες αποτελούν μέρος της συνολικής στρατηγικής, καθοδηγούνται από τη γενικότερη φιλοσοφία και υποστηρίζουν τους πρωταρχικούς στόχους της ΒΨΜ. Οι πρωτοβουλίες αυτές, οι οποίες θα συμπεριληφθούν στην επόμενη έκδοση της ΒΨΜ, θα υποβληθούν σε αξιολόγηση από την άποψη της συνάφειας, της επιρροής τους στους ανθρώπους ή στη λειτουργία του κράτους και της

συμμόρφωσής τους με τους στρατηγικούς στόχους και τις κατευθυντήριες αρχές της ΒΨΜ. Ένα οριζόντιο πρότυπο διαχείρισης και υλοποίησης, το οποίο εφαρμόζεται σε όλους τους οργανισμούς της γενικής κυβέρνησης και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, διασφαλίζει την αποτελεσματική εφαρμογή της ΒΨΜ. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης θα συντονίσει την υλοποίηση και υποστήριξη των σχετικών παρεμβάσεων, ενώ το ενιαίο μοντέλο διακυβέρνησης θα καθορίσει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων φορέων της δημόσιας διοίκησης, εφαρμόζοντας, μεταξύ άλλων, τις αρχές της διαφάνειας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Προκειμένου να διασφαλιστεί η επιτυχής ολοκλήρωση των παρεμβάσεων, το μοντέλο υλοποίησης προσδιορίζει ρητά τους ρόλους και τα καθήκοντα των ομάδων έργου.

Για να φθάσει τον μέσο όρο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης και των επιχειρήσεών της, η Ελλάδα πρέπει να αναλάβει μια σειρά σημαντικών πρωτοβουλιών. Αρκετές από τις πρωτοβουλίες που αναγράφονται στην ΒΨΜ για τον ψηφιακό μετασχηματισμό έχουν ήδη διαφορετικά έθνη. Χρειάζεται κάτι περισσότερο από απλή προσπάθεια για να ανταγωνιστεί κανείς στο ίδιο επίπεδο με αυτά τα έθνη. Πρόκειται για το αν η οικονομία μας θα επιβιώσει ή όχι.

2.4 Ανακεφαλαίωση

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της χώρας είναι ένα τεράστιο εγχείρημα που θα είναι περίπλοκο και δύσκολο να ολοκληρωθεί. Το έργο αυτό πρέπει να πραγματοποιηθεί με τη χρήση μιας στρατηγικής, ενός οράματος, μιας τεχνικής και την ανάπτυξη σημαντικών πρωτοβουλιών. Όλα τα προαναφερθέντα πρέπει να ληφθούν υπόψη σε ένα ρεαλιστικό σχέδιο, το οποίο θα αποτελέσει κρίσιμο εργαλείο για την ανάπτυξη του ελληνικού κράτους στο σύνολό του κατά τα επόμενα δέκα χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ Η ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 Εισαγωγή

Στον παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια προσπάθεια ανάλυσης του Δημοσίου Τομέα αυτή την στιγμή στην Ελλάδα. Σε τι σημείο βρισκόμαστε, σε σχέση με τα παλαιότερα χρόνια, αλλά θα παρουσιαστούν διεξοδικά και όλες οι παθογένειές του. Στη συνέχεια, θα μεταβούμε προς την ψηφιοποίηση του και όλες τις προσπάθειες που έχουν πραγματοποιηθεί.

3.2 Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα

Πολλοί πιστεύουν ότι το μέγεθος του ελληνικού δημόσιου τομέα και οι αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης ευθύνονται κυρίως για τον δημοσιονομικό εκτροχιασμό της χώρας και την επακόλουθη συσσώρευση ελλειμμάτων, που πυροδότησε την κρίση χρέους που μαστίζει την οικονομία τα τελευταία χρόνια. Η προφανής απάντηση στα οικονομικά δεινά της χώρας ήταν να επιρριφθεί η ευθύνη στον δημόσιο τομέα, ο οποίος ως εκ τούτου τέθηκε στο επίκεντρο των δραστικών μεταρρυθμίσεων που αναγκάστηκε να εφαρμόσει το έθνος. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτές δεν είναι αναμφίβολα οι μοναδικές αιτίες της παρατεταμένης ύφεσης και των μνημονίων του έθνους μας. Σύμφωνα με τους γνωστούς δείκτες μέτρησης, το μέγεθος του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα είχε αυξητική τάση καθ' όλη τη διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου και μέχρι τη στιγμή που η χώρα μας εισήλθε στην οικονομική κρίση. Η αύξηση του ελληνικού δημόσιου τομέα είχε ως αποτέλεσμα περισσότερα φορολογικά έσοδα καθώς και υψηλότερες κρατικές δαπάνες. Το μέγεθος των φορολογικών εισπράξεων περιοριζόταν διαρκώς από τη φοροδιαφυγή, ένα σοβαρό ζήτημα που αντιμετώπιζε ο ελληνικός κρατικός μηχανισμός, το οποίο είχε αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη του κράτους. Λόγω της σχετικά χαμηλής αποτελεσματικότητας των αυξημένων μεταβιβαστικών πληρωμών, οι οποίες αντιπροσώπευαν ένα σημαντικό μέρος της αύξησης των κρατικών δαπανών, η οικονομία της χώρας δεν επωφελήθηκε. Η Ελλάδα κατατάσσεται στην πραγματικότητα μεταξύ των κορυφαίων κρατών όσον αφορά το ποσό του ΑΕΠ που δαπανάται για τη δημόσια διοίκηση σε σχέση με άλλα κράτη του ΟΟΣΑ, ενώ έχει εξαιρετικά χαμηλή αποτελεσματικότητα. Εδώ τίθεται το ερώτημα γιατί η ελληνική δημόσια διοίκηση είναι τόσο αναποτελεσματική. Η πολυπλοκότητα και η διακριτότητα των δημόσιων υπηρεσιών είναι ένα από τα βασικά εμπόδια στη μέτρηση του μεγέθους του κράτους.

3.3 Παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης

➤ Θεσμική υποβάθμιση

Το θεμέλιο για την κοινωνική και οικονομική πρόοδο ενός έθνους είναι η αποτελεσματική λειτουργία των θεσμών του. Δυστυχώς, οι θεσμοί μιας χώρας μετά την ανεξαρτησία της Ελλάδας σπάνια επέδειξαν λογική συμπεριφορά. Υπάρχουν πάρα πολλά παραδείγματα, όπως η Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, η οποία χρησιμοποιήθηκε επί δεκαετίες για τη χειραγώγηση στατιστικών στοιχείων, καθώς και το γεγονός ότι μια νομοθετική πλειοψηφία μπορούσε να αλλάξει τους φορολογικούς κανόνες.

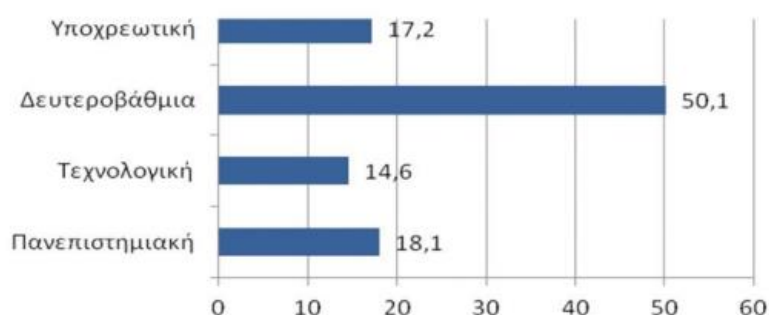
➤ Επιφυλακτικότητα στην εφαρμογή θεμελιωδών αλλαγών

Οι διοικητικές και κοινωνικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες ήταν ένα αρκετά ασυνήθιστο φαινόμενο στην Ελλάδα και ένας από τους λόγους που η χώρα δεν μπόρεσε να εισέλθει σε ύφεση, εφαρμόστηκαν σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών, χρηματοπιστωτικών και κοινωνικών. Η συνεχιζόμενη συνεργασία των πολιτικών με οργανωμένα συμφέροντα, όπως τα συνδικάτα και οι εργοδότες, ενώ αγνοούν το δημόσιο συμφέρον, ευθύνεται κυρίως για τη διστακτικότητα στην εφαρμογή θεμελιωδών αλλαγών.

➤ Βαθμός εκπαίδευσης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα

Το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων ήταν ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού δημόσιου τομέα, το οποίο αποτελεί τρομερή ανακάλυψη. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία από το 2006, σύμφωνα με τα οποία η πλειοψηφία των υπαλλήλων, ήτοι το 67,3%, ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας 50,1% και υποχρεωτικής εκπαίδευσης 17,2%, ενώ μόνο το 14,6% ήταν απόφοιτοι τεχνολογικών σχολών και το 18,1% ήταν απόφοιτοι πανεπιστημίων.

Διάγραμμα 3.1: Εκπαιδευτικό επίπεδο εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, 2006 (%)



Πηγή: Γ.Γ. Δημόσιας Διοίκησης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Υπουργείου Εσωτερικών, Δ/ση Ηλεκτρονικής Επεξεργασίας Στοιχείων, Στατιστικά Στοιχεία από Ετήσια Απογραφή 2006.

➤ **Αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα**

Η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα μπορεί να επηρεαστεί πιο σημαντικά από την αποδοτικότητά του. Ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για τον προσδιορισμό της απόδοσης του δημόσιου τομέα είναι η αποτελεσματικότητα. Η αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα δεν μπορεί να προσδιοριστεί μόνο από το μέγεθος, δεν αποτελεί έγκυρο δείκτη, δεδομένου ότι ένας μικροσκοπικός δημόσιος τομέας μπορεί να είναι εξαιρετικά αποτελεσματικός, ενώ ένας τεράστιος μπορεί να είναι εντελώς αναποτελεσματικός. Η αποτελεσματικότητα και το μέγεθος είναι πολύ δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν, ωστόσο ο δείκτης κυβερνητικής αποτελεσματικότητας της Παγκόσμιας Τράπεζας είναι ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο που χρησιμοποιείται συχνά. Ο δείκτης αυτός μετράει το επίπεδο της γραφειοκρατίας, την αποτελεσματικότητα της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της πολιτικής, την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών (όπως οι μεταφορές, οι τηλεπικοινωνίες, η παροχή ηλεκτρικής ενέργειας και άλλες υπηρεσίες (όπως ο ηλεκτρισμός, η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση), καθώς και την ανεξαρτησία και την ποιότητα αυτής της ανεξαρτησίας από πολιτικές πιέσεις. Μετρά επίσης την αξιοπιστία των δεσμεύσεων της κυβέρνησης.

3.4 Ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης

Η πιο πρόσφατη πρωτοβουλία σε μια ευρύτερη και συνεχή εκστρατεία εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης είναι η ψηφιοποίηση της κυβέρνησης και το γενικό κράτος. Πάντοτε γίνονταν προσπάθειες προς αυτή την κατεύθυνση. Ωστόσο, λόγω της έλλειψης συντονισμού μεταξύ των διαφόρων φορέων της δημόσιας διοίκησης, οι προσπάθειες αυτές ήταν μάλλον ανοργάνωτες και απομονωμένες και εγκαταλείφθηκαν τελικά, επειδή προέκυπταν συνεχώς άλλα προβλήματα που δεν θεωρούνταν πιο σημαντικά, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να καταστεί ο εκσυγχρονισμός και η ψηφιοποίηση στόχοι δεύτερης προτεραιότητας. Ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας, ο οποίος προκύπτει τόσο από τα εμπειρικά δεδομένα, είναι ότι δεν τήρησαν όλοι οι οργανισμοί μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, γεγονός που τελικά εμπόδιζε τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και τελικά τους ίδιους τους δημόσιους φορείς να υιοθετήσουν μια νέα νοοτροπία που θα επικεντρωνόταν στην απλούστευση και τη σταδιακή ψηφιοποίηση των διαδικασιών. Λόγω των εξαιρετικά χαμηλών επιπέδων πληροφόρησης και αντίδρασης από τις επιχειρήσεις και τους κατοίκους, ακόμη και οι φορείς της δημόσιας διοίκησης που είχαν δημιουργήσει ενεργές και αποτελεσματικές πλατφόρμες καθώς και εξελιγμένα συστήματα πληροφόρησης για την εξυπηρέτηση των πολιτών τις εγκατέλειψαν σταδιακά. Αναμφισβήτητα, ένας από τους πρωταρχικούς λόγους για τους οποίους υλοποιήθηκε η λεγόμενη "στρατηγική" για την ανάπτυξη της απλοποίησης των διαδικασιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ήταν η απελευθέρωση των διαδικασιών από επίμονες γραφειοκρατικές δυσκολίες, τόσο σε διοικητικό όσο και σε γενικότερο πολιτικό επίπεδο. Συγκεκριμένες διαδικασίες και υπηρεσίες, όπως η τιμολόγηση, η συμμετοχή και η χρήση δεδομένων, έχουν βελτιωθεί σημαντικά ως αποτέλεσμα της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα. Παρά τα στρατηγικά, οικονομικά και κοινωνικά πλεονεκτήματα της ψηφιακής διακυβέρνησης, η κατάλληλη και αποτελεσματική εφαρμογή της έχει αποδειχθεί δύσκολη και χρονοβόρα, ιδίως σε σύγκριση με άλλα ανεπτυγμένα κράτη σε όλο τον κόσμο. Η άποψη πολλών πολιτικών και πολιτών από κρατικούς γραφειοκράτες αποτελεί σημαντικό παράγοντα που υποστηρίζει το προαναφερθέν ζήτημα. Ειδικότερα, η γραφειοκρατική προσέγγιση αποτελεί μια έντονα ριζωμένη στρατηγική για τους πολίτες, οι οποίοι, στην πραγματικότητα, αρνούνται να σκεφτούν ότι, κάποια στιγμή, το γραφειοκρατικό

μεγαθήριο μπορεί να αποδυναμωθεί εξαιτίας τους, παρά την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών γύρω τους, οι προσπάθειες πολλών πολιτικών και δημόσιων φορέων, καθώς και των εκπροσώπων τους, έχουν αναμφίβολα συμβάλει σε αυτό. Οι ομάδες αυτές θεωρούν την ψηφιακή διακυβέρνηση ως απειλή για την εξάλειψη των πλεονεκτημάτων και της εξουσίας που απολαμβάνουν σήμερα, καθώς και της δυνατότητας να ελέγχουν συγκεκριμένες διαδικασίες με συγκεκριμένους τρόπους. Η αντίθεση ολόκληρου του γραφειοκρατικού κατεστημένου, συμπεριλαμβανομένων των ίδιων των γραφειοκρατών, των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και των ομάδων που τους εκπροσωπούν, είναι ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται όλο και περισσότερο εκτεθειμένοι στην προοπτική να χάσουν τη δουλειά τους ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης ψηφιοποίησης στον εργασιακό χώρο. Σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει στο γεγονός ότι δεν είναι σε συγκεκριμένες διαδικασίες και μεθόδους εργασίας με την πάροδο του χρόνου, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να αντιδρούν σε κάθε αλλαγή, ιδίως όταν αυτή δεν τους αποφέρει οφέλη αλλά αντίθετα απαιτεί περισσότερη εργασία για να προσαρμοστούν. Η ταχεία εξέλιξη της τεχνολογίας της πληροφορίας αποτελεί πρόβλημα για την ψηφιακή διακυβέρνηση σε κρατικό επίπεδο, το οποίο αναγνωρίζει και η ελληνική κυβέρνηση. Πιο συγκεκριμένα, ο ρυθμός της τεχνολογικής προόδου είναι τέτοιος που ακόμη και τα ίδια τα κράτη αδυνατούν να ακολουθήσουν και να προσκολληθούν σε αυτό. Λόγω του επιπέδου της γραφειοκρατίας και του εύρους του έργου, οι νεότερες τεχνολογίες έχουν ήδη αναπτυχθεί πριν από την υλοποίηση συγκεκριμένων έργων ψηφιακής διακυβέρνησης. Αυτές οι τεχνολογίες ανοίγουν ήδη νέες ευκαιρίες για την ενίσχυση ακόμη και αυτών των δράσεων που βρίσκονται ακόμη στο στάδιο της υλοποίησης. Οι κυβερνήσεις προσπαθούν να συμπεριλάβουν αυτές τις νέες προοπτικές στις αναπτυξιακές τους πολιτικές, ωστόσο, με τον τρόπο αυτό, αφενός, αυξάνονται οι καθυστερήσεις.

Η ζωή των Ελλήνων έχει αλλάξει σημαντικά ως αποτέλεσμα του Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης 4727/2020 (ενσωμάτωση της οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024 στην ελληνική νομοθεσία). Το νέο μέτρο περιλαμβάνει τη νομοθετική θεμελίωση για τον Ενιαίο Αριθμό Δημότη, τις ψηφιακές υπογραφές, τις ψηφιακές σφραγίδες και τα ψηφιακά έγγραφα. Υπόσχεται επίσης νέες συνήθειες, λιγότερες διαδικασίες και κυρίως μειωμένη γραφειοκρατία. Οι πιο σημαντικές καινοτομίες που βοηθούν τον πολίτη είναι οι εξής:

➤ **Δημιουργία προσωπικού αριθμού (ΠΑ) για τους πολίτες**

Προκειμένου οι δημόσιοι και ευρύτεροι οργανισμοί του δημόσιου τομέα να παρέχουν υπηρεσίες σε φυσικά πρόσωπα, δημιουργείται προσωπικός αριθμός αναγνώρισης (ΠΑ). Ο ΠΑ δίνεται στο φυσικό πρόσωπο μόνο μία φορά και δεν αλλάζει ποτέ.

Κάθε φυσικό πρόσωπο που δικαιούται αριθμό φορολογικού μητρώου (ΑΦΜ) ή αριθμό κοινωνικής ασφάλισης (ΑΜΚΑ) θα λάβει έναν εκχωρημένο ΠΑ. Θα χρησιμεύσει ως ΠΑ για κάθε φυσικό πρόσωπο στο οποίο έχει χορηγηθεί ΑΦΜ. Για τα φυσικά πρόσωπα στα οποία έχει μόλις δοθεί αριθμός κοινωνικής ασφάλισης, θα τους δοθεί ΠΑ σύμφωνα με τη διαδικασία μιας απόφασης.

Ο κάτοχος ΠΑ δεν αποκτά απαραίτητα δικαιώματα ούτε υπόκειται σε ευθύνες. Οι όροι και οι συνθήκες των δικαιωμάτων και των ευθυνών του κατόχου της ΠΑ υπόκεινται σε όλους τους ισχύοντες φορολογικούς, εργατικούς και ασφαλιστικούς νόμους.

Το ΑΦΜ των φυσικών προσώπων και ο ΑΜΚΑ θα αντικατασταθούν σταδιακά από το ΠΑ, με πλήρη αντικατάσταση εντός δύο ετών.

➤ **Έναρξη πιστοποιημένης υπηρεσίας συστημένης παράδοσης**

Εισάγεται η ηλεκτρονική υπηρεσία συστημένης παράδοσης, η οποία μπορεί να αντικαταστήσει τη συστημένη αλληλογραφία στον φυσικό κόσμο με υπηρεσίες συστημένης παράδοσης στον ψηφιακό. Σκοπός είναι να δοθεί στους ανθρώπους, τις εταιρείες και τις κυβερνητικές υπηρεσίες ένα ασφαλές ηλεκτρονικό "κανάλι επικοινωνίας". Αν και περιλαμβάνεται στην ευρωπαϊκή νομοθεσία, η υπηρεσία αυτή δεν έχει ακόμη χρησιμοποιηθεί. Ο Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης καθορίζει το πλαίσιο για την ανάπτυξή της τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Προσφέρονται νέες επιλογές για ηλεκτρονικές διεπαφές μεταξύ του δημόσιου τομέα και των πολιτών/επιχειρήσεων, ιδίως στον δημόσιο τομέα. Στόχος είναι η διεξαγωγή του διοικητικού ελέγχου μέσω του διαδικτύου.

➤ **Δημιουργία δημόσιου μητρώου διοικητικών διαδικασιών**

Ανεξάρτητα από το αν αφορούν εσωτερικές λειτουργίες του δημόσιου τομέα, την παροχή δημόσιας υπηρεσίας σε ιδιώτες ή επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα ή και τα δύο, όλες οι ψηφιακές ή φυσικές διαδικασίες του δημόσιου τομέα καταγράφονται σε αυτό το μητρώο. Κάθε αρμόδια δημόσια υπηρεσία δεν μπορεί να παρεκκλίνει από την εφαρμογή της διαδικασίας. Αυτό σημαίνει ότι ο πολίτης μπορεί να συναλλάσσεται με τον δημόσιο τομέα με εμπιστοσύνη και χωρίς να χρειάζεται να αντιμετωπίζει αυθαίρετες αποφάσεις ή περιττή γραφειοκρατία.

➤ **Δημιουργία μητρώου για τις επικοινωνίες των πολιτών**

Οι πολίτες μπορούν να καταχωρούν τα στοιχεία επικοινωνίας τους εκεί και πουθενά αλλού στη Δημόσια Διοίκηση (διεύθυνση, αριθμό τηλεφώνου, email). Χωρίς να αναγκάζονται οι πολίτες να καταχωρούν ή να ενημερώνουν τα στοιχεία επικοινωνίας τους ξεχωριστά σε κάθε φορέα, όλοι οι δημόσιοι φορείς θα βασίζονται μόνο σε αυτό το μητρώο για να διατηρούν ακριβές αρχείο με τα στοιχεία επικοινωνίας των κατοίκων.

➤ **Ενίσχυση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (GOV.GR)**

Το άρθρο 52 του νόμου 4635/2019 καθιέρωσε το νέο μέσο για την πραγματική ψηφιακή διακυβέρνηση, την εξειδικευμένη πλατφόρμα για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες/επιχειρήσεις. Τώρα εφαρμόζονται νέοι κανόνες για τη λειτουργία της, που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα κύρια στοιχεία: Δυνατότητα παροχής εγγράφων και εφαρμογών σε φυσικά πρόσωπα, σε συνδυασμό με ισχυρές τεχνικές επαλήθευσης για την παροχή του μεγαλύτερου βαθμού βεβαιότητας όσον αφορά την ταυτοποίηση του φυσικού προσώπου.

➤ **Υποχρεωτική παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών υπό την αιγίδα του EPSP (GOV.GR)**

Η μόνη πύλη για την προσφορά ψηφιακών κρατικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις είναι η Ενιαία Πύλη Ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr - ΕΨΠ). Προκειμένου να υπάρχει ο μεγαλύτερος βαθμός εμπιστοσύνης στην ταυτότητα του

προσώπου που χρησιμοποιεί κάθε υπηρεσία, εισάγονται πρόσθετες ρυθμίσεις για τη λειτουργία της, με κύριες συνιστώσες τη δυνατότητα έκδοσης εγγράφων/αιτήσεων από φυσικά ή νομικά πρόσωπα και την καθιέρωση ισχυρών μεθόδων επαλήθευσης της ταυτότητας (αυθεντικοποίηση).

➤ **Νομιμοποίηση των νέων ψηφιακών υπηρεσιών που εγκαινίασε με ΠΝΠ για την επίλυση των επιπτώσεων της κρίσης COVID-19**

Κωδικοποίηση των διατάξεων της 20.3.2020 ΠΝΠ για την έναρξη των πρώτων ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών μέσω της ΕΨΠ:

- Ηλεκτρονική υπεύθυνη δήλωση
- Ηλεκτρονική εξουσιοδότηση
- Άυλη συνταγογράφηση
- Δεδομένου ότι η επικύρωση που πραγματοποιείται για τη χρήση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών της ΕΨΠ έχει την ίδια ισχύ με τη βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής που απαιτείται από το άρθρο 11 του ν. 2690/1999 (Α' 45), η φυσική παρουσία του πολίτη στις αρμόδιες αρχές δεν είναι πλέον απαραίτητη για τη βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής σε υπεύθυνες δηλώσεις και εξουσιοδοτήσεις. Σύμφωνα με το ΑΠΕ, η καινοτομία αυτή είναι απαραίτητη για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών με τις εγγυήσεις που απαιτούν οι ισχύουσες ρυθμίσεις για τη διοικητική δράση.

Συμπερασματικά, και ως μια πρώτη αξιολόγηση, ο νέος Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης φαίνεται να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του κράτους που απορρέουν από: (α) το κανονιστικό πλαίσιο της ΕΕ για τα δίκτυα και τις υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών (β) τη συνταγματική απαίτηση του άρθρου 5Α Σ, το οποίο όχι μόνο εγγυάται το δικαίωμα κάθε πολίτη να συμμετέχει στην Κοινωνία της Πληροφορίας, αλλά επίσης κωδικοποιεί και επικαιροποιεί περισσότερες από 120 διατάξεις διάσπαρτης νομοθεσίας που χρονολογούνται τουλάχιστον 15 χρόνια πριν. Τέλος

εφαρμόζει τους στόχους της καλής νομοθέτησης, όπως έχουν τεθεί στον Ν. 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα προσπαθεί αρκετά χρόνια να εξελιχθεί και να γίνει πιο παραγωγικός για το κράτος και τους πολίτες του. Όμως, οι παθογένειες που προϋπήρχαν τα παλαιότερα χρόνια συνεχίζουν να υποβαθμίζουν και να εμποδίζουν κάθε προσπάθεια που γίνεται για αναβάθμιση και εκσυγχρόνιση. Όμως, οι προσπάθειες για ψηφιοποίηση της Δημόσιας Διοίκησης συνεχίζονται παρ' όλη την κωλυσιεργία εξαιτίας των λόγων που αναφέρθηκαν και εάν βρουν πρόσφορο έδαφος τα θετικά θα είναι πληθώρα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ COVID-19

4.1 Εισαγωγή

Η πανδημία του κοροναϊού προκάλεσε ένα κύμα σημαντικών αλλαγών στο κράτος-σύστημα. Ως αντίδραση στο απροσδόκητο σοκ της ταχέως εξελισσόμενης υγειονομικής κρίσης, όλα τα κυβερνητικά επίπεδα και οι δραστηριότητες υπέστησαν σημαντικές προσαρμογές. Η ικανότητα του εγχώριου διοικητικού συστήματος να αντιμετωπίζει με επιτυχία εξωτερικά, εκτεταμένα ζητήματα παρεμποδίστηκε σοβαρά από την επιδημία Covid-19, η οποία κατέστησε αναγκαίες σημαντικές θεσμικές, διαρθρωτικές και λειτουργικές αλλαγές. Η κρίση του Covid-19 προκάλεσε σημαντικές αλλαγές προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και του αποδημοκρατισμού της δημόσιας διοίκησης, αλλά έφερε επίσης στο φως μια σειρά από αδυναμίες στην ικανότητα και την ετοιμότητά της για μεταρρυθμίσεις.

4.2 Οι Επιδράσεις της Πανδημίας

Η επιδημία δημιούργησε ποικίλες δυσκολίες στη δημόσια διοίκηση. Ορισμένες από τις δυσκολίες ήταν γνωστές από το παρελθόν, αλλά έγιναν κρίσιμες όταν η διοίκηση έπρεπε να προσαρμοστεί στους αναδυόμενους κινδύνους για τη δημόσια υγεία. Η επείγουσα ανάγκη για γρήγορες και αποτελεσματικές απαντήσεις στη διασπορά κατέστησε ιδιαίτερα σημαντική την αύξηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Ήταν απαραίτητο να αντιμετωπιστεί γρήγορα η μακροχρόνια, γνωστή έλλειψη συντονισμού μεταξύ των σχετικών κυβερνητικών υπηρεσιών. Θα μπορούσε να είναι επικίνδυνο να εγκριθούν μέτρα δημόσιας πολιτικής χωρίς να υπάρχει η κατάλληλη τεκμηρίωση ή ελλείψει ενός προσεκτικά διατυπωμένου μέτρου δημόσιας πολιτικής. Επιπλέον, η συνήθης αργοπορία στην εφαρμογή της νομοθεσίας θα είχε καταστροφικά αποτελέσματα. Συνολικά, και σε σύγκριση με άλλα έθνη, η ελληνική κυβέρνηση έχει μάλλον επιδείξει επιμονή και καλή κρίση στο χειρισμό της κατάστασης, και η δημόσια διοίκηση έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία τις προκλήσεις που της έχουν τεθεί. Ορισμένα από τα προαναφερθέντα προϋπάρχοντα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης, όπως η έλλειψη ανεξαρτησίας των δημοσίων υπαλλήλων από τους πολιτικούς τους προϊσταμένους, η ανομοιογενής επάρκεια των διαφόρων υπηρεσιών σε θέματα πληροφορικής και οι καθυστερήσεις στη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών και των πολιτών των πολιτών και των επιχειρήσεων- ήρθαν στο φως κατά τα πρώτα στάδια της πανδημίας. Τα ζητήματα αυτά και οι επιπτώσεις τους ήταν κάπως αναπόφευκτα και επηρέασαν τις δημόσιες διοικήσεις σε όλο τον κόσμο, όχι μόνο την ελληνική δημόσια διοίκηση. Όπως είναι γνωστό, η κυβέρνηση και η διοίκηση στην Ελλάδα μετά τον Φεβρουάριο του 2020 ανταποκρίθηκαν αρκετά γρήγορα στην έξαρση της πανδημίας, επιβάλλοντας περιορισμούς στη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων, επιβάλλοντας κυκλοφοριακούς περιορισμούς και λαμβάνοντας μέτρα για τη στήριξη των επιχειρήσεων και των εργαζομένων. Για την προστασία του δημόσιου προσωπικού και για να διασφαλιστεί ότι, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, ο δημόσιος τομέας όχι μόνο προστατεύεται αλλά δεν εκτίθεται στον κίνδυνο απάτης, έχουν ψηφιστεί μια σειρά από Πράξεις Νομοθετικού Περιεχομένου. Για να διασφαλιστεί ότι οι δημόσιες υπηρεσίες θα συνεχίσουν να λειτουργούν όσο το δυνατόν πιο ομαλά, για παράδειγμα, η ΠΝΠ της 20ής Μαρτίου 2020, επέτρεψε τη μετατροπή πολλών διοικητικών διαδικασιών σε ψηφιακές προς όφελος των κατοίκων

και των επιχειρήσεων. Οι πολίτες και οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων μπορούν να λαμβάνουν ηλεκτρονικά διάφορα πιστοποιητικά, αφού ολοκληρώσουν τα σχετικά βήματα ηλεκτρονικής ταυτοποίησης. Αντίστοιχα, χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα gov.gr, μπορείτε να εξουσιοδοτήσετε τρίτα πρόσωπα καθώς και να υπογράψετε και να εκδώσετε υπεύθυνη δήλωση ηλεκτρονικά. Οι αιτήσεις μπορούν να υποβάλλονται ηλεκτρονικά στη διεύθυνση aitiseis-ker.services.gov.gr και όχι αυτοπροσώπως στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Οι καταστροφικές συνέπειες της επιδημίας του κοροναϊού οδήγησαν σε εξελίξεις στη δημόσια διαχείριση. Η αιφνίδια ψηφιοποίηση των αλληλεπιδράσεων κράτους-πολίτη καθιστά αναγκαία τη δημοσιοποίηση ποικίλων προσωπικών τους δεδομένων καθώς και νέες επιλογές για την επεξεργασία των δεδομένων αυτών από πλήθος δημόσιων φορέων. Αυτό καθίσταται δυνατό με την είσοδο και την εγγραφή πολυάριθμων χρηστών ηλεκτρονικών υπολογιστών σε διάφορες ψηφιακές πλατφόρμες. Οι ανησυχίες σχετικά με τους περιορισμούς της κυβερνητικής εμπλοκής στις προσωπικές ελευθερίες των ανθρώπων και τους περιορισμούς που επιβάλλονται στην δημόσια υγεία.. Το Συμβούλιο της Ευρώπης εξέφρασε παρόμοιες ανησυχίες, ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τις εργατοώρες, τα έξοδα ταξιδιού και τα τέλη διαβούλευσης που επιβάρυναν εκατοντάδες επιχειρήσεις και καταναλωτές που επισκέφθηκαν αυτοπροσώπως δημόσιους οργανισμούς πριν από τις προαναφερθείσες βελτιωτικές προσαρμογές, το οικονομικό και διοικητικό πλεονέκτημα είναι σημαντικό.

4.3 Αλλαγές στη δημόσια διοίκηση μέσω πανδημίας

Η Ελλάδα κατάφερε να περιορίσει το δεύτερο κύμα προσφύγων σε έναν αρκετά ανεκτό βαθμό, σύμφωνα με την αναθεωρημένη έκθεση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια του δεύτερου κύματος και διανεμήθηκε σε όλα τα κράτη μέλη και τα έθνη του κόσμου. Η γρήγορη αντίδραση του κρατικού μηχανισμού σε περιοχές όπου αυξάνεται ο αριθμός των νέων κρουσμάτων απέτρεψε την εξάπλωση του κορονοϊού. Η λειτουργία του κρατικού μηχανισμού έχει υποστεί σημαντικές τροποποιήσεις με πρωταρχικό στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών και την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη λειτουργία του κράτους, σύμφωνα με την έκθεση αξιολόγησης των επιπτώσεων των ρυθμίσεων για την αντιμετώπιση της πανδημίας του κοροναϊού. Το κράτος αναπτύσσει μια σειρά δημοσιονομικών μέτρων και μέτρων ρευστότητας για να βοηθήσει τους κατοίκους και τις επιχειρήσεις που ζημιώθηκαν από την πανδημία, ενώ παράλληλα ενισχύει την προετοιμασία του συστήματος υγείας και αυξάνει την ικανότητα διαγνωστικών εξετάσεων. Οι δράσεις αυτές βοηθούν στη μείωση των κοινωνικών και οικονομικών επιπτώσεων της πανδημίας. Λόγω της μεγάλης έκθεσής της στον τουρισμό και του υψηλού ποσοστού των μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν μικρές επιχειρήσεις, με μικρή ικανότητα προσαρμογής, η ελληνική οικονομία θα μπορούσε να βιώσει μία από τις μεγαλύτερες μειώσεις της οικονομικής δραστηριότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εάν δεν περιοριστούν οι επιπτώσεις, ιδίως στον τομέα του τουρισμού. Η Ελλάδα έχει επικεντρώσει τις προσπάθειές της στις μεταρρυθμίσεις υπό το πρίσμα του δύσκολου οικονομικού περιβάλλοντος και των δυσμενών συνθηκών, ελπίζοντας ότι με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να καταπολεμήσει ευκολότερα τις επιπτώσεις της πανδημίας. Το Υπουργείο Δικαιοσύνης έχει την αρμοδιότητα να ρυθμίζει ορισμένα θέματα, όπως η ανάπτυξη διαδικασιών για την υποστήριξη των δικηγόρων και των διαδίκων. Η πύλη gov.gr μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους πολίτες για την επίλυση νομικών προβλημάτων και την ολοκλήρωση δικαστικών διαδικασιών χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθούν.

Μια νέα μέθοδος πιστοποίησης ταυτότητας των χρηστών με τη χρήση των κωδικών πιστοποίησης των συστημάτων ηλεκτρονικής τραπεζικής ή "e-banking" εισάγεται σε ειδικό κανονισμό που αφορά όλους τους φορείς από τους οποίους γίνεται υποχρεωτική πιστοποίηση των εγγράφων που εκδίδονται μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης του Δημοσίου Τομέα και πρέπει να γίνονται αποδεκτά από όλη τη διοίκηση. Είναι κρίσιμο

να σημειωθεί ειδικά ότι οι ηλεκτρονικές αιτήσεις έχουν την ίδια νομική βαρύτητα και φέρουν το ίδιο πιστοποιητικό γνησιότητας υπογραφής με τις αιτήσεις που υποβάλλονται αυτοπροσώπως. Μέσω της πύλης, οι πολίτες έχουν πλέον πρόσβαση σε διάφορα έγγραφα και πιστοποιητικά που στο παρελθόν απαιτούσαν την επίσκεψη στις αρμόδιες αρχές, ώστε να έχουν πρόσβαση σε αυτά, να ξοδεύουν χρόνο και ενδεχομένως να αντιμετωπίζουν ταλαιπωρία. Πολλές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν δυσκολίες στην εύρυθμη λειτουργία τους λόγω της επιδημίας. Κατά συνέπεια, ορισμένες από αυτές είχαν υπερβολικά πολλούς υπαλλήλους λόγω μειωμένης ζήτησης, ενώ άλλες είχαν υπερβολικά λίγους λόγω αυξημένων αναγκών. Λόγω των περιορισμών στην ελευθερία μετακίνησης των ανθρώπων και του κλεισίματος επιχειρήσεων, οι εταιρείες που ειδικεύονται στη μεταφορά και διανομή δεμάτων δέχονται ιδιαίτερη πίεση για να ανταποκριθούν στην αυξανόμενη ζήτηση για παραδόσεις σε κατοικίες. Οι γονείς δεν είναι πλέον υποχρεωμένοι να επισκέπτονται τα διάφορα σχολικά συγκροτήματα, όπως συνέβαινε στο παρελθόν, επειδή η εγγραφή των μαθητών όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων γίνεται πλέον ηλεκτρονικά. Οι ενέργειες αυτές έγιναν επειδή η επιδημία προκάλεσε σύγχυση και αύξησε τη μετανάστευση των πολιτών.

Επιπλέον, οι ακόλουθοι τομείς έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο:

➤ **Δημοσιονομικές διαρθρωτικές αλλαγές.**

Οι μακροοικονομικές και διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις έχουν σημειώσει σημαντική πρόοδο. Το σύστημα του Ενιαίου Λογαριασμού Θησαυροφυλακίου είναι πλήρως λειτουργικό και στην πραγματικότητα δίνει ένα στιγμιότυπο της οικονομικής κατάστασης του κράτους. Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την παρακολούθηση της ρευστότητας του κράτους. Το Υπουργείο Οικονομικών έχει αναπτύξει ένα μοναδικό εργαλείο που μπορεί να παρακολουθεί τις ταμειακές προβλέψεις των θεσμικών οργάνων και βελτιώνεται συνεχώς. Έχουμε σημαντικές εξελίξεις στον τομέα των μεταρρυθμίσεων για την ταχύτερη υλοποίηση των δημόσιων επενδύσεων, καθώς και ελπιδοφόρες τάσεις στην επίλυση της πανδημίας και των πιθανών επακόλουθων επιπτώσεων. Η εκκαθάριση ληξιπρόθεσμων οφειλών έχει επίσης σημειώσει πρόοδο.

➤ **Δημόσια Διοίκηση**

Έχει αρχίσει να εφαρμόζεται μια ενιαία διαδικασία επιλογής που καλύπτει τις προσλήψεις σε ανώτερες διοικητικές θέσεις σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, ενώ σημειώνεται σταθερή πρόοδος στον εκσυγχρονισμό της διαχείρισης του ανθρώπινου

δυναμικού. Ο κρατικός μηχανισμός έχει κάνει σημαντικά βήματα προς την υλοποίηση της εκτεταμένης ψηφιακής ατζέντας του.

➤ **Ψηφιακός Μετασχηματισμός**

Στο ψηφιακό μέτωπο, υπήρξε εξαιρετική και ταχεία ανάπτυξη. Όσον αφορά τον εξορθολογισμό και την ψηφιοποίηση των κυβερνητικών διαδικασιών και δεδομένων, τη διασφάλιση της συμβατότητας των δημόσιων βάσεων δεδομένων και συστημάτων, τη βελτίωση του ψηφιακού αλφαριθμητισμού και την αντιμετώπιση των προβλημάτων σύνδεσης, έχει σημειωθεί πραγματική πρόοδος. Μέσω της εκτέλεσης του Εθνικού Προγράμματος για την Απλούστευση των Διαδικασιών, ιδίως στους τομείς των μεταφορών και της δικαιοσύνης, συνεχίζονται οι δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την ψηφιοποίηση. Μια κρίσιμη συνιστώσα των αλλαγών για ολοκληρωμένες συναλλαγές είναι η ανάπτυξη του ιστότοπου gov.gr. Ενώ ο διαγωνισμός για την ψηφιοποίηση των γεωχωρικών δεδομένων για την παραγωγή του ενιαίου ψηφιακού χάρτη και του Εθνικού Μητρώου Υποδομών βρίσκεται σε εξέλιξη, παράλληλα δημιουργείται η διαλειτουργικότητα των δημόσιων μητρώων και συστημάτων. Τα δίκτυα 5G είναι πλέον πραγματικότητα και όλα όσα αφορούν τη σύνδεση θα διεκπεραιωθούν από την πρώτη δημοπρασία ζώνης 5G.

Σύμφωνα με το κράτος, ένα δίκτυο 5G θα έχει κάλυψη το 96% του πληθυσμού και θα χρειαστεί σημαντικές δαπάνες σε πολύ υψηλή χωρητικότητα. Η πρωτοποριακή πρωτοβουλία απαιτεί τη δημιουργία ενός εθνικού ταμείου 5G στην Ελλάδα, το οποίο αναμένεται να διαδραματίσει βασικό ρόλο στην ανάπτυξη του οικοσυστήματος 5G και το οποίο επιβάλλεται από τον πρόσφατα θεσπισμένο Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

➤ **Δικαιοσύνη**

Η μετάβαση στην υποχρεωτική ηλεκτρονική κατάθεση γίνεται ομαλά. Όλα τα δικαστήρια επεξεργάζονται τα υπομνήματα και εξακολουθούν να λαμβάνονται μέτρα για να υπογράψουν οι δικαστές και άλλοι επαγγελματίες του νομικού κλάδου τα έγγραφα ηλεκτρονικά. Οι υπεύθυνοι υποσχέθηκαν να παραδώσουν το συντομότερο δυνατό ένα σχέδιο δράσης σχετικά με τις προσπάθειες ηλεκτρονικής κατάθεσης, το οποίο θα αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση και θα περιλαμβάνει λεπτομερή επεξήγηση των δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται, καθώς και χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης. Προβλέπεται η παροχή εξειδικευμένου λογισμικού που δημιουργήθηκε για

το λόγο αυτό από το Δικαστήριο του Πειραιά σε όλα τα δικαστήρια όσον αφορά την ηλεκτρονική έκδοση δικαστικών αποφάσεων. Επιπλέον, έχει σημειωθεί μεγαλύτερη πρόοδος στην ηλεκτρονική έκδοση δικαστικών βεβαιώσεων. Η εφαρμογή μέτρων για τον εκσυγχρονισμό των δικαστικών υπηρεσιών έχει παρεμποδιστεί σημαντικά από τις ανησυχίες σχετικά με την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Αναμένεται ότι η έκδοση ηλεκτρονικών υπογραφών σε δικαστές και δικαστικούς υπαλλήλους θα ολοκληρωθεί αφού διαλυθούν οι ανησυχίες σχετικά με την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Φυσικά, όλα αυτά θα τεθούν σε εφαρμογή όταν εγκριθεί η απαιτούμενη νομοθεσία.

4.4 Ανακεφαλαίωση

Εκτός από τις πολλές επίσημες επιπτώσεις που είχε στη ζωή όλων μας, η επιδημία COVID-19 έδωσε ώθηση και επιτάχυνε διαδικασίες που διαφορετικά χρειάζονται πολύ χρόνο για να συμβούν. Λόγω των μοναδικών και ασυνήθιστων συνθηκών που υπήρχαν στην αγορά, η πανδημία επιτάχυνε σημαντικά την εκτέλεση των μεταρρυθμίσεων που είχαν ήδη προγραμματιστεί. Η Ελλάδα κατέστησε την ενίσχυση και την αναβάθμιση της ψηφιακής διακυβέρνησης κορυφαίο στόχο, στρατηγική απόφαση, την οποία η επιδημία COVID-19 ενίσχυσε και διεύρυνε περαιτέρω. Ιδιαίτερα κατά το τελευταίο έτος της επιδημίας, σημειώθηκαν σημαντικές εξελίξεις που συνδέονται άμεσα με τον εκσυγχρονισμό των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχει το κράτος στους κατοίκους και τις επιχειρήσεις. αν και υπάρχει ακόμη πολύς δρόμος να διανυθεί, όλα δείχνουν ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι πλέον πραγματικότητα και ότι το έθνος κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Σκοπός αυτής της διπλωματικής είναι να εξετάσει τα αποτελέσματα και τα επίπεδα ολοκλήρωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού στις ελληνικές δημόσιες διοικήσεις, ιδιαίτερα στα ΚΕΠ. Για να πετύχω τους ερευνητικούς μου στόχους, χρησιμοποίησα την εργασία μου στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, που χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή αυτών των δεδομένων, για την μετάβαση «Νέα Ψηφιακή Εποχή» των ΚΕΠ.

5.2 Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι ένα ολοκαίνουργιο τμήμα της κυβέρνησης που, για πρώτη φορά, ενώνει όλους τους ζωτικούς οργανισμούς πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που εμπλέκονται στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και στο συνολικό ψηφιακό μετασχηματισμό του έθνους. Επιπλέον, το Υπουργείο θέλει να απλοποιήσει κάθε διαδικασία πριν από την ψηφιακή μετάβαση, προκειμένου να αποτρέψει την ψηφιοποίηση της γραφειοκρατίας.

Η ψηφιακή πολιτική, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι υπηρεσίες προς τον πολίτη έχουν ιστορικά στεγαστεί σε διάφορα οργανωτικά τμήματα. Τα κρίσιμα κυβερνητικά πληροφοριακά συστήματα ήταν ταυτόχρονα διασκορπισμένα, οδηγώντας σε αλληλεπικαλυπτόμενα έργα, παράλληλο ή και αντικρουόμενο σχεδιασμό και συνολική σπατάλη φορολογικών πόρων. Ο κατακερματισμός των συστημάτων και των μονάδων που επηρεάζει το βαθμό ποιότητας των υπηρεσιών και το κόστος διορθώνεται τώρα από τη λειτουργικά ενιαία δομή. Φυσικά, το προαναφερθέν σχέδιο απαιτεί συνεχή και αδιάλειπτο συντονισμό μεταξύ των υπουργείων και των υπηρεσιών, καθώς η διαλειτουργικότητα σε όλα τα επίπεδα είναι ο ίδιος ο στόχος αυτού του Υπουργείου.

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (ΥΨΗΔ) έχει θέσει ένα συγκεκριμένο όραμα για την πενταετία 2021-2025. Το πενταετές Τομεακό Αναπτυξιακό Πρόγραμμα (ΤΠΑ) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης με συνολικό προϋπολογισμό 400 εκατ. ευρώ, περιλαμβάνει προτεραιότητες όπως, μεταξύ άλλων, η ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης, οι ψηφιακές δεξιότητες, η ψηφιακή ένταξη, καθώς και οι πολιτιστικοί και δημιουργικοί τομείς. Οι πολιτιστικές και δημιουργικές βιομηχανίες, όπου εκτιμάται ότι θα επενδυθούν 72,8 εκατ. ευρώ μέχρι το τέλος του 2025, και η δημόσια διοίκηση και η ψηφιοποίηση, με 144 εκατ. ευρώ, είναι οι Άξονες Προτεραιότητας (ΑΠ) που αντλούν τη μεγαλύτερη χρηματοδότηση για το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την περίοδο 2021-2025. Δεδομένου ότι η έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελεί τον πρωταρχικό τομέα ευθύνης του εν λόγω υπουργείου, η έξυπνη ανάπτυξη αποτελεί τον σημαντικότερο αναπτυξιακό στόχο του ΤΠΑ του ΥΨΗΔ. Βασική του αρμοδιότητα είναι η αποδοχή και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης σε μια εποχή ταχείας τεχνολογικής εξέλιξης.

Η βελτίωση των λειτουργιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η δημιουργία ψηφιακών υπηρεσιών τόσο για τα φυσικά όσο και για τα νομικά πρόσωπα αποτελούν σημαντικές μελλοντικές κατευθύνσεις. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαιτεί τον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών για την ηλεκτρονική διασύνδεση μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών φορέων της δημόσιας διοίκησης. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το ΤΠΑ για το ΥΨΗΔ δημιουργήθηκε στο πλαίσιο του Εθνικού Αναπτυξιακού Προγράμματος 2021-2025. Το ΕΠΑ του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων θεσπίστηκε για τον προγραμματισμό, τη διοίκηση, την παρακολούθηση και τον έλεγχο των πρωτοβουλιών που χρηματοδοτούνται από τους εθνικούς πόρους του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ).

5.3 Συμμετοχική Παρατήρηση

Η προσέγγιση της συλλογής/παραγωγής δεδομένων, γνωστή ως συστηματική και οργανωμένη παρατήρηση ατομικών συμπεριφορών ή κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και διαδικασιών, είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στην κοινωνική, ψυχολογική και εκπαιδευτική έρευνα. Η φύση των μελετών παρατήρησης μπορεί να είναι είτε ποσοτική είτε ποιοτική. Σε αυτή την ενότητα, εξετάζουμε ειδικότερα τη συμμετοχική παρατήρηση ως έναν τρόπο άντλησης ποιοτικών δεδομένων μέσω της παρατήρησης.

Η συμμετοχική παρατήρηση είναι η συστηματική παρατήρηση ορισμένων πτυχών ενός πεδίου μελέτης της κοινωνικής ζωής, όπως αυτό εξελίσσεται, ενώ ο ερευνητής συμμετέχει πλήρως ή εν μέρει στο συγκεκριμένο πεδίο (π.χ. συμπεριφορές, σχέσεις, αλληλεπιδράσεις κ.λπ.) Για να ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία, ο ερευνητής πρέπει να αφιερώσει χρόνο για να παρατηρεί, να ακούει, να κάνει ερωτήσεις και γενικά να συμμετέχει στις καθημερινές κοινωνικές αλληλεπιδράσεις.

Η συμμετοχική παρατήρηση χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες στις οποίες ο ερευνητής έχει διαφορετικό ρόλο:

- Στην περίπτωση της **πλήρους συμμετοχής**, ο ερευνητής συχνά κρατά τη θέση του μυστική, ενώ προσπαθεί σκόπιμα να ενσωματωθεί στο κοινωνικό περιβάλλον που μελετά, είτε άμεσα είτε σταδιακά. Όταν συμβαίνει αυτό, η συμμετοχική παρατήρηση αποκτά τα χαρακτηριστικά της "αυτό-εθνογραφίας", στην οποία ο ερευνητής προσπαθεί να κατανοήσει τα φαινόμενα από την προσωπική του εμπειρία και ως συμμετέχων στην κατάσταση που μελετάται. Αυτό το είδος εμπλοκής συνεπάγεται σημαντικά ζητήματα δεοντολογίας, γι' αυτό και χρησιμοποιείται συνολικά λιγότερο συχνά.
- Στην περίπτωση της **ενεργής συμμετοχής**, ο ερευνητής συμμετέχει στις θεμελιώδεις και ουσιαστικές λειτουργίες του κοινωνικού περιβάλλοντος χωρίς να συμμετέχει στην ομάδα που ερευνάται. Η ανάπτυξη δεσμών εμπιστοσύνης και αποδοχής στο πεδίο και η καταβολή ιδιαίτερης προσπάθειας για τη

διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ συμμετοχής και παρατήρησης αποτελούν προϋποθέσεις για τον διπλό ρόλο του παρατηρητή και του συμμετέχοντα.

- Στην περίπτωση της **περιφερειακής συμμετοχής**, ο ερευνητής συμμετέχει στο κοινωνικό πλαίσιο αλλά δεν εμπλέκεται ενεργά στα βασικά καθήκοντα του έργου, παρά το γεγονός ότι συμμετέχει στις βασικές και σημαντικότερες δραστηριότητες της υπό διερεύνηση ομάδας.

Η συμμετοχική παρατήρηση, όπως και άλλες τεχνικές συλλογής δεδομένων, έχει σημαντικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Ενδεικτικά:

- Η συμμετοχική παρατήρηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξαχθούν πληροφορίες σχετικά με συμπεριφορές, ρόλους, πρακτικές και ομάδες.
- Είναι κατάλληλη για συμπεριφορές, ρόλους, πρακτικές, ομάδες και οργανισμούς που μπορούν να κατανοηθούν καλύτερα στο "φυσικό" τους περιβάλλον.
- Επιτρέπει τη συλλογή και τη δημιουργία πλούσιων ποιοτικών δεδομένων και πρωτογενούς ερευνητικού υλικού.
- Προσεγγίζει άμεσα το θέμα που μελετάται, παρέχοντας μια ευρύτερη οπτική γωνία και μια πιο εμπειρισταωμένη γνώση.
- Επιτρέπει την άμεση παρατήρηση γεγονότων, συμπεριφορών ή διαδικασιών όπως συμβαίνουν και εξελίσσονται διαχρονικά.
- Δεν χρειάζεται ακριβό ή εξελιγμένο εξοπλισμό.
- Είναι διαλογική δεδομένου ότι υπάρχει η δυνατότητα ανατροφοδότησης από τους συμμετέχοντες όσον αφορά τα δεδομένα και τα συμπεράσματα της έρευνας.

Τα ακόλουθα είναι μερικά από τα μειονεκτήματα της μεθόδου:

- Είναι μια πολύ επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία που συχνά απαιτεί από τον ερευνητή να δαπανήσει πολύ χρόνο στην περιοχή μελέτης.
- Σύμφωνα με ορισμένους, είναι το πιο δύσκολο μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιείται στην ποιοτική έρευνα.

- Λόγω της πολυπλοκότητας και της δυσκολίας αναγνώρισής της, απαιτεί ιδιαίτερα ανεπτυγμένες επιστημονικές και επικοινωνιακές ικανότητες από την πλευρά των ερευνητών και προηγούμενη, ιδανικά εκτεταμένη ερευνητική εμπειρία. Σοβαρές δεοντολογικές ανησυχίες εγείρουν οι συγκαλυμμένες μέθοδοι εισόδου στο πεδίο και η απόκρυψη της ιδιότητας του ερευνητή. Υπάρχει πιθανότητα ο ερευνητής να συνδεθεί με την ομάδα που μελετάται.

Κατά την διάρκεια εργασίας μου στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης το κομμάτι ενασχόλησης μου αφορούσε τον σχεδιασμό του έργου που αφορούσε την ψηφιοποίηση των ΚΕΠ. Δηλαδή το σχεδιασμό την νέας ηλεκτρονικής πλατφόρμας(MyKerLive.gr) ,την αναδιαμόρφωση του Gov.gr και την εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ. Στον παρακάτω πίνακα που σχεδιάστηκε από εμένα παρουσιάζονται όλες οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν για την επίτευξη του έργου.

<p><u>ΕΡΓΑΣΙΕΣ 1 (E1):</u> Περιγραφή υποχρεώσεων</p>	<p>Προγραμματισμός του έργου και των αλλαγών που θα απαιτηθούν ,θα παραδοθεί μέσα σε 2 μήνες εφόσον γίνει η σύμβαση.</p>
<p><u>ΕΡΓΑΣΙΕΣ 2 (E2):</u> Προσθήκη όλων των αλλαγών στο σύστημα</p>	<p>Παραδίδεται και γίνεται εγκατάσταση του Σ.Η.Δ.Ε στο λειτουργικό περιβάλλον και αλλαγή όλων των εγγράφων του παρόντος Σ.Η.Δ.Ε στην νέα έκδοση. Θα παραδοθεί μέσα σε 2 μήνες από την παράδοση του E1.</p>
<p><u>ΕΡΓΑΣΙΕΣ 3 (E3):</u> Εκπαιδευτικό πρόγραμμα</p>	<p>Η παροχή εκπαιδευτικού υλικού και εγχειριδίου χρήσης του συστήματος, καθώς και η παροχή υπηρεσιών κατάρτισης, σχετίζονται με τη διαχείριση και την εκπαίδευση των χρηστών.: Θα παραδοθεί μέσα σε 2 μήνες από την παράδοση του E2.</p>
<p><u>ΕΡΓΑΣΙΕΣ 4 (E4):</u> Δοκιμαστική περίοδος</p>	<p>Ο Ανάδοχος θα αντιμετωπίσει όλα τα πιθανά προβλήματα και θα υποστηρίξει τη λειτουργία της εφαρμογής κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής λειτουργίας, η οποία αρχίζει ταυτόχρονα με την E3 και διαρκεί 2 μήνες και 2 εβδομάδες.</p>

<p style="text-align: center;"><u>ΕΡΓΑΣΙΕΣ 5 (Ε5):</u></p> <p>Αποδοτική Διαδικασία</p>	<p>Η διαδικασία κατασκευής αρχίζει με την αποδοχή της Ε4 και τελειώνει με τη λήξη της σύμβασης. Ο Ανάδοχος οφείλει να συντάσσει συχνές αναφορές για τη λειτουργία της εφαρμογής κατά τη διάρκεια της παραγωγικής λειτουργίας.</p>
--	---

Πίνακας 5.1

Ο Ανάδοχος με τον οποίο συνεργαστήκαμε για την εκτέλεση των προαναφερθέντων θα πρέπει να παράσχει ένα λεπτομερές χρονοδιάγραμμα που να λαμβάνει υπόψη τις δεσμευτικές προθεσμίες που αναφέρθηκαν προηγουμένως για όλες τις σχετικές εργασίες. Τα παρακάτω είναι τα παραδοτέα του συγκεκριμένου έργου από τον Ανάδοχο:

- Έρευνα πραγματοποίησης του έργου
- Εφαρμογή συστήματος
- Λογισμικά συστήματα
- Τεστ και έλεγχος για την εφαρμογή
- Εκπαιδευτικό πρόγραμμα
- Εγχειρίδια Χρήσης

Στη συνέχεια θα δούμε αναλυτικότερα όλες τις ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν στα ΚΕΠ ώστε να αλλάξει η ιδεολογία και τακτική χρόνων.

5.4 Ψηφιακός Μετασχηματισμός των ΚΕΠ

Το Φεβρουάριο του 2020 έρχεται και στην Ελλάδα η πανδημία COVID-19. Μαζί της όμως έρχονται και πολλές αλλαγές στο Δημόσιο Τομέα. Εκείνη την περίοδο ακριβώς ξεκίνησα να εργάζομαι στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ένα από τα Υπουργεία που έπαιξαν κύριο ρόλο στην μετέπειτα εξέλιξη των πραγμάτων. Η θέση που ανέλαβα ήταν η μετάβαση των ΚΕΠ και των υπαλλήλων στην νέα ψηφιακή εποχή. Κατείχα μια θέση καταληκτικής σημασίας με έναν στόχο που έπρεπε να επιτευχθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα καθώς οι εξελίξεις της πανδημίας ήταν καθημερινά ραγδαίες. Ο χρόνος έτρεχε και μαζί του έπρεπε να τρέξουμε και εμείς.

Ξεκινώντας την εργασία μου, κατάλαβα πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού κράτους ήταν μια θέση που συζητιόταν σχεδόν εξ ολοκλήρου στη βιβλιογραφία των ειδικών και στις αναφορές των μέσων ενημέρωσης κατά τη διάρκεια των προηγούμενων ετών. Όλοι συμφωνούσαν ότι η Ελλάδα έπρεπε να ενταχθεί στο διεθνές πρότυπο των ηλεκτρονικών διαδικασιών και των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, ότι το κράτος έπρεπε να αναβαθμιστεί και ότι η ψηφιακή μετάβαση ήταν απαραίτητη. Η αλήθεια όμως ήταν διαφορετική. Οι όποιες προσπάθειες έγιναν ήταν ασήμαντες, διάσπαρτες και απέδωσαν φτωχά αποτελέσματα. Στις συναλλαγές με την κυβέρνηση, οι πολίτες και οι εταιρείες έβλεπαν τεράστια γραφειοκρατικά εμπόδια, συγκεχυμένες γραμμές και διαδικασίες και καμία ένδειξη πολιτικής βούλησης για την υλοποίηση της επείγουσας ψηφιακής αλλαγής. Ο στόχος ήταν ξεκάθαρος από την αρχή: Η Ελλάδα έπρεπε να υποστεί σημαντικό διοικητικό και ψηφιακό μετασχηματισμό προκειμένου να εισέλθει στον 21ο αιώνα. Σύμφωνα με αυτή την οδηγία, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης υλοποίησε ένα πρόγραμμα εστιασμένων μεταρρυθμίσεων. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές έχουν ήδη βελτιώσει σημαντικά τη ζωή των πολιτών, διασφαλίζοντας ότι το κράτος είναι ένα τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Οι ανάγκες και οι προτεραιότητές μας άλλαξαν δραστικά ως αποτέλεσμα της επιδημίας. Στην πρώτη γραμμή της σύγκρουσης βρισκόταν το Τμήμα Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Μας ζητήθηκε να διασφαλίσουμε ότι οι πολίτες μας, ιδίως οι πιο ευάλωτοι, δεν θα μπερδευτούν στις δημόσιες υπηρεσίες και δεν θα περιμένουν σε περιττές ουρές για τα πιστοποιητικά και τις βεβαιώσεις που απαιτεί η καθημερινότητά τους, προκειμένου να βοηθήσουν στον περιορισμό του κορονοϊού. Ευθύνη μας ήταν να δώσουμε τη δυνατότητα σε όλους να συναλλάσσονται με την

κυβέρνηση παραμένοντας στο σπίτι τους. Για το λόγο αυτό επισπεύσαμε την ενεργοποίηση της ενιαίας ψηφιακής πύλης gov.gr, η οποία δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες να διεκπεραιώνουν μια σειρά από εργασίες από τον υπολογιστή ή το smartphone τους χωρίς να χρειάζεται να διακινδυνεύουν την υγεία τους ή την υγεία των άλλων πηγαίνοντας σε διάφορα γκισέ, συμπεριλαμβανομένης της έκδοσης υπεύθυνων δηλώσεων και εξουσιοδοτήσεων. Επιπλέον, αλλάξαμε τον τρόπο λειτουργίας των ΚΕΠ για τον ίδιο λόγο. Λόγω της κατάστασης, προσφέρουμε πλέον στους πολίτες τη δυνατότητα να διεκπεραιώνουν τα επείγοντα αιτήματά τους τηλεφωνικά, ενώ τα έγγραφα θα αποστέλλονται στα σπίτια των πολιτών δωρεάν και μέσω ταχυδρομείου, προστατεύοντας τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους πολίτες. Τους μήνες πριν από την εφαρμογή των αλλαγών είχε γίνει ένα μικρό μέρος των εργασιών προετοιμασίας, όπως το gov.gr, η άυλη συνταγογράφηση, η σύνδεση του e-ΕΦΚΑ με το Μητρώο Πολιτών κ.λπ. Η επιδημία του ιού, ωστόσο, επιτάχυνε την απαίτησή τους και συμπύκνωσε τα χρονοδιαγράμματα εκτέλεσης του σχεδιασμού. Η Πολιτεία πρέπει πλέον να είναι ουσιαστικά παρούσα στις νεοεμφανιζόμενες καταστάσεις, αφού ο χρόνος γίνεται πιο περιορισμένος. Είμαστε υποχρεωμένοι να επικοινωνούμε, να εργαζόμαστε και να διασκεδάσουμε σχεδόν αποκλειστικά μέσω της τεχνολογίας για πρώτη φορά στη σύγχρονη ιστορία. Η ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα είναι πλέον ακόμη πιο αναγκαία και οι αλλαγές θα προχωρήσουν με τον απαραίτητο ρυθμό.

Στο πλαίσιο του Εθνικού Προγράμματος για την απλούστευση των διαδικασιών έχει συσταθεί κοινή ομάδα εργασίας από τα Υπουργεία Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την αξιολόγηση και τον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών που χρησιμοποιούν στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, με στόχο τη διοικητική αποκάθαρση παρωχημένων αρμοδιοτήτων που υπήρχαν στις βάσεις δεδομένων του κράτους και μπερδεύαν τόσο τους υπαλλήλους όσο και τους πολίτες. Προκειμένου να προωθηθεί η επιτυχής διοικητική εξυγίανση του θεσμού και να ενισχυθούν οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους κατοίκους και τις επιχειρήσεις, η ομάδα εργασίας, ανέλαβε την αξιολόγηση των 272 διαδικασιών του ΕΦΚΑ, επικεντρώνοντας σε τρεις (3) άξονες:

- την εξάλειψη παρωχημένων, αναποτελεσματικών διαδικασιών από τα δημόσια συστήματα, είτε μέσω συγχώνευσης είτε μέσω κατάργησης
- τον επανασχεδιασμό και την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και, όπου είναι εφικτό, την ενσωμάτωσή τους στα ΚΕΠ

- την ψηφιοποίηση των διαδικασιών και την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (gov.gr).

Με κοινή απόφαση των Υπουργείων Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 68 διαδικασίες του e-ΕΦΚΑ που κρίθηκαν ξεπερασμένες αφαιρέθηκαν από τα συστήματα των ΚΕΠ από τη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών και 11 από αυτές έχουν ήδη αντικατασταθεί από την Ενιαία Διαδικασία Εξόδων Κηδείας μέσω του gov.gr και των ΚΕΠ. Πιο συγκεκριμένα, έχουν γίνει σχέδια και έχουν ήδη εφαρμοστεί πολιτικές για τη σημαντική ενίσχυση των υπηρεσιών που προσφέρουν τα ΚΕΠ σε λιγότερο από ένα χρόνο:

- Προσθήκη πρόσθετων πρακτικών στα ΚΕΠ (π.χ. δικαιοσύνη, εργασία κ.λπ.).
- Η πρωτοβουλία myKEPlive έχει ξεκινήσει σε αρκετά ΚΕΠ για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες εξ αποστάσεως. Επικαιροποίηση της τεχνολογίας τους με την ανάπτυξη ενός νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος για το Back-Office τους με τη χρήση κονδυλίων από αναγνωρισμένο πρόγραμμα του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ).
- Ορισμένα ΚΕΠ χρησιμοποιήθηκαν για την εκπαίδευση, την ενημέρωση και την επιτόπια κατάρτιση των κατοίκων σχετικά με τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.
- Δημιουργία ψηφιακών θυρίδων σε κάθε ΚΕΠ.

Σύμφωνα με τη νέα εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η οποία αντικατοπτρίζεται στη Βίβλο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό 2020-2025, ο ψηφιακός και λειτουργικός μετασχηματισμός των ΚΕΠ σκοπεύει να μετατρέψει ένα κεντρικό υποσύνολο των ΚΕΠ (περίπου 500 από τα 1000) σε έναν νέο τύπο υπηρεσίας μίας στάσης (με την κωδική ονομασία ΚΕΠ-plus), ο οποίος θα αποσαφηνίσει και το τοπίο της διακυβέρνησής τους, το οποίο σήμερα βρίσκεται σε ένα αχνό τοπίο μεταξύ κεντρικής διοίκησης και ΟΤΑ. Ένα ΚΕΠ από κάθε δήμο καθώς και μερικά ΚΕΠ από τις μεγάλες αστικές περιοχές της χώρας θα αποτελούν μέρος του δικτύου ΚΕΠ-Plus. Η περιφερειακή θεματική διαφορά των ΚΕΠ-plus θα αποτελέσει επίσης σημαντική εξέλιξη.

Οι ακόλουθες είναι σημαντικές παρεμβάσεις που καλύπτονται από τη δράση:

- Η τεχνική τους εξέλιξη μέσω του νέου Back-Office και καινοτόμων προγραμμάτων όπως η θυρίδα του ΚΕΠ..

- Η ένταξη νέων υπηρεσιών ή υπηρεσιών που λειτουργούν τις δικές τους υπηρεσίες, καθώς και η επικαιροποίηση των υφιστάμενων υποδομών και το rebranding (νέες τοποθεσίες, νέο λογότυπο κ.λπ.) με στόχο την ψηφιακή και φυσική προσβασιμότητα.
- Στελέχωσή τους με επαγγελματίες για τη διαχείριση των διαδικασιών και την ενημέρωση του κοινού σχετικά με τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχει η κυβέρνηση.
- Συνεχής κατάρτιση σε ψηφιακές δεξιότητες για τους υφιστάμενους υπαλλήλους.

Αυτό θα δημιουργήσει ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο για τη λειτουργία των ΚΕΠ που θα επιτρέψει να παρέχουν καλύτερες δυνατές υπηρεσίες τόσο στους πολίτες όσο και στις επιχειρήσεις.

5.5 Τα ΚΕΠ μετά την πανδημία και την ψηφιακή εξέλιξη

Η επιδημία αποκάλυψε, μετά από χρόνια αδιαφορίας, χρόνια πολιτικών ιδεών και πολιτικών που στόχευαν στη μείωση των κρατικών θεσμών, ότι η διατήρηση της δημόσιας υγείας, της παιδείας, της οικονομίας, της κοινωνικής συνοχής και άλλων τομέων της είναι τα αγαθά αδύνατα χωρίς την συμβολή του κράτους. Οι δημόσιες υποδομές άρχισαν να λειτουργούν σχεδόν αμέσως με ταχύτητες και λογική που μοιάζουν με το Διαδίκτυο. Αντί να μείνει πίσω σε αυτόν τον τομέα, όπως συνέβαινε προηγουμένως, η Ελλάδα φάνηκε να προοδεύει. Η ψηφιακή επιτάχυνση της χώρας αποτελεί εξέλιξη των εφαρμογών της προηγούμενης δεκαετίας, και είναι αυτή η εξέλιξη που πιστώνεται ότι στη σημερινή κυβέρνηση την πιο μεταρρυθμιστική της μετα-κρίσης πολιτικής εποχής. Τα ΚΕΠ, ακολούθησαν αυτή την ψηφιακή εξέλιξη πιο γρήγορα από τους περισσότερους οργανισμούς. Σχεδόν 9 στους 10 ερωτηθέντες (88%) σε πανελλαδική έρευνα για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα που διεξήχθη από την Κάπα Research (2021) με αφορμή την 20ή επέτειο λειτουργίας των ΚΕΠ εξακολουθούν να χρησιμοποιούν τα ΚΕΠ (είτε αυτοπροσώπως είτε ηλεκτρονικά) και έχουν θετική γνώμη για τις εγκαταστάσεις, τις υποδομές, το προσωπικό και τις υπηρεσίες τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας του 2021 δείχνουν ότι το 81% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το νέο MyKEPlive, η νέα ψηφιακή πύλη των ΚΕΠ που επιτρέπει την εξυπηρέτηση μέσω τηλεδιάσκεψης, έχει επιτύχει καθολική αποδοχή και ότι το 91% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η συμβολή των ΚΕΠ στη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική κυβέρνηση στους πολίτες είναι αδιαμφισβήτητη. Ομοίως, το 90% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η συμβολή των υπαλλήλων των ΚΕΠ στην αποτελεσματική λειτουργία του θεσμού είναι αδιαμφισβήτητη. Ένα επίπεδο ανακούφισης από τον ψηφιακό αναλφαβητισμό είναι επίσης εγγυημένο για τα τμήματα του κοινού που δεν διαθέτουν ψηφιακές δεξιότητες 37%, ενώ η ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών για τους πολίτες είναι συμπληρωματική και όχι απλώς ένας τρόπος ανταγωνισμού με τη ζωντανή εξυπηρέτηση στα ΚΕΠ 55%. Το 54% πιστεύει ότι η πλήρης εφαρμογή των ΚΕΠ θα ενίσχυε τη δυναμική του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης σε αντίθεση με το να συνεχίσει να υπάγεται στον διοικητικό έλεγχο των δήμων. Επιπλέον, 7 στους 10 ερωτηθέντες επιθυμούν να δουν μια πιο σημαντική αλλαγή στον τρόπο χρήσης των ΚΕΠ στη ζωή τους, συμπεριλαμβανομένης της εισαγωγής πιο περίπλοκων εφαρμογών και διαδικασιών, καθώς και της εξέλιξής τους

σε συμβουλευτικά κέντρα για την κοινωνική πολιτική, την επιχειρηματικότητα και την οικογένεια. Επιπλέον, το 61% των πολιτών επιθυμεί να δει την επιστροφή του δικαιώματος της ελεύθερης πρόσβασης, εφόσον το επιτρέπουν οι συνθήκες, παρά τις αρνητικές εμπειρίες τους με την υπηρεσία. Η ελληνική κοινωνία δεν θέλει να απορροφηθεί από άλλες κυβερνητικές δομές, γι' αυτό και θέλει να μετατραπεί από μια διαμεσολαβητική υπηρεσία σε μια πραγματικά σύγχρονη υπηρεσία μιας στάσης, η οποία θα αποτελεί το πρώτο και τελευταίο βήμα για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών. Αυτό αποτελεί μόνιμη ανησυχία για το 95% των ερωτηθέντων από το 2014 (Κάπα Research, 2021).

5.6 Ανακεφαλαίωση

Το ξέσπασμα του Covid-19 προκάλεσε μια σφοδρή αντίδραση του κρατικού μηχανισμού και οδήγησε στη θέσπιση κρίσιμων μεταρρυθμίσεων στο εγχώριο διοικητικό σύστημα. Το επίκεντρο ήταν η ικανότητα και η ετοιμότητα της δημόσιας διοίκησης να ανταπεξέλθει στις ευθύνες της διαχείρισης της πανδημίας και της υποστήριξης των νομοθετικών προσπαθειών για την άμβλυνση των συνεπειών της. Η τοπική αυτοδιοίκηση καλείται να ανταποκριθεί στις αυξημένες κοινωνικές ανάγκες σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο με ένα άμεσο και οργανωμένο σχέδιο δράσης, ενσωματώνοντας όλες τις διαθέσιμες δομές σε μια στρατηγική υπηρεσία υποστήριξης και διασφαλίζοντας την αποτελεσματική κάλυψη των κοινωνικών αναγκών και των τεχνολογικών αναγκών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αναδεικνύοντας τα ΚΕΠ σε κεντρικό πυλώνα των κοινωνικών υπηρεσιών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Εισαγωγή

Στο παρόν τελευταίο κεφάλαιο, επιχειρείται η συνθετική ανασκόπηση, με τη μορφή συμπερασμάτων, όσων εκτέθηκαν παραπάνω αναφορικά με την Ψηφιοποίηση του Δημοσίου Δικαίου και την μετάβαση της Ελλάδας σε μια νέα Ψηφιακή εποχή, αλλά και ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Το ξέσπασμα του Covid-19 προκάλεσε πολύ έντονη αντίδραση στο κρατικό σύστημα και οδήγησε στη θέσπιση κρίσιμων βελτιώσεων του διοικητικού συστήματος. Η ικανότητα και η ετοιμότητα της δημόσιας διοίκησης να αντιμετωπίσει τις απαιτήσεις της διαχείρισης της πανδημίας και να υποστηρίξει νομοθετικές πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση των επιπτώσεών της βρέθηκε στο επίκεντρο.

Σε αυτό το πλαίσιο, υπήρξαν ορισμένες αναμφισβήτητα καλές βελτιώσεις στον τρόπο με τον οποίο έχει συσταθεί και λειτουργεί το διοικητικό σύστημα, κινούμενο προς την κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού και της "απο-γραφειοκρατικοποίησης". Ιδιαίτερη προσοχή έλαβε η ατζέντα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα και τη βελτίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας τεχνολογίας είχε ως επί το πλείστον ευνοϊκή επίδραση στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και στη σύνδεση του κράτους με τους πολίτες. Σημαντικές διοικητικές διαδικασίες ψηφίστηκαν και έγιναν απλούστερες. Η σχέση πολίτη-κράτους έχει αλλάξει δραματικά μετά την πανδημία. Παρά το γεγονός ότι βρισκόταν σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης, η κρίση του συστήματος υγειονομικής περίθαλψης ενθάρρυνε σημαντικές μεταρρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό, την απλούστευση και τον εξορθολογισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Ο ψηφιακός δημόσιος τομέας αναπτύχθηκε και αγκάλιασε τις νέες τεχνολογίες που καθιστούν ευκολότερη και αμεσότερη την αλληλεπίδραση των ατόμων με την κυβέρνηση. Είναι αποδεδειγμένη αλήθεια ότι η ψηφιοποίηση των κυβερνητικών διαδικασιών και υπηρεσιών όχι μόνο επιτάχυνε και εξορθολόγησε την παροχή υπηρεσιών, αλλά και βελτίωσε την πρόσβαση και τη διασύνδεση. Όλο και περισσότερα κυβερνητικά έντυπα, πιστοποιητικά και άλλες πληροφορίες είναι πλέον διαθέσιμα ψηφιακά και προσβάσιμα από οποιαδήποτε συσκευή μέσω διαδικτυακών

πυλών. Τα πλεονεκτήματα των δημόσιων υπηρεσιών που παρέχονται ψηφιακά έχουν συμπληρωθεί με βελτιώσεις στα ΚΕΠ, λιγότερη γραφειοκρατία και παροχή υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας. Πέρα από αυτές τις πλεονεκτικές εξελίξεις, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι πολλοί άνθρωποι, ιδίως οι ηλικιωμένοι, δεν είναι εξοικειωμένοι με την ψηφιακή τεχνολογία και, ως εκ τούτου, δεν είναι σε θέση να προσαρμοστούν εύκολα και να επωφεληθούν από αυτά τα πλεονεκτήματα. Από την ίδρυσή τους, τα ΚΕΠ έχουν συμβάλει στη διάδοση των ορθών πρακτικών σε όλο τον πληθυσμό. Τώρα ήρθε η ώρα να στελεχωθούν τα ΚΕΠ και να παρέχουν νέες υπηρεσίες που θα βοηθήσουν τη χώρα να περάσει στη σύγχρονη περίοδο.

Η τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία στήριξε τα ΚΕΠ από την αρχή, θα συνεχίσει να στηρίζει κάθε πρωτοβουλία που οδηγεί στην προώθησή τους. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση καλείται να ανταποκριθεί στις αυξημένες κοινωνικές ανάγκες σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο με ένα άμεσο και οργανωμένο σχέδιο δράσης, ενσωματώνοντας όλες τις διαθέσιμες δομές σε μια στρατηγικής σημασίας υποστηρικτική υπηρεσία, εξασφαλίζοντας την αποτελεσματική κάλυψη των κοινωνικών αναγκών και των αναγκών για τεχνολογίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ο οργανισμός θα προσαρμοστεί ακόμη καλύτερα στις απαιτήσεις της ψηφιακής εποχής, υλοποιώντας τον βασικό του στόχο, την Εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, χάρη στην Ουσιαστική αναβάθμιση της Ψηφιακής, Οργανωτικής, Λειτουργικής και Αισθητικής Ταυτότητας των ΚΕΠ (ΚΕΠ Re-branding).

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η έρευνα που έγινε για την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ήταν κυρίως ποιοτική. Μελλοντικοί ερευνητές θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το ίδιο ερευνητικό αντικείμενο για να πραγματοποιήσουν ποσοτική έρευνα προκειμένου να προσδιορίσουν ποσοτικά και να μετρήσουν τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Με δεδομένο ότι θα προκύψουν από στατιστική ανάλυση και από ένα σημαντικό αριθμό συμμετεχόντων από όλη την Ελλάδα που εργάζονται στον ελληνικό δημόσιο τομέα, τα συμπεράσματα αυτά θα είναι στην πραγματικότητα πιο αντικειμενικά και αξιόπιστα. Επιπροσθέτως, θα μπορούσε να εξεταστούν οι απόψεις των πολιτών σχετικά με την ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών εκτός από ένα ευρύτερο δείγμα εργαζομένων. Εξάλλου, η βελτίωση των

υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αποτελεί βασικό στόχο τόσο της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα όσο και της γενικότερης στρατηγικής. Τέλος, ενώ οι πολίτες πιστεύουν ότι η δημόσια διοίκηση αλλάζει προς το καλύτερο, ένας μεγάλος αριθμός ανησυχεί ότι μπορεί να χαθούν θέσεις εργασίας. Αυτό μπορούσε να αποτελέσει ένα εγχείρημα για περαιτέρω μελέτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- ΦΡΑΓΚΟΥ Δημόσια Διοίκηση: συγκριτική ανάλυση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Stewart, J. (2003). Ο εκσυγχρονισμός της τοπικής αυτοδιοίκησης: κριτική στο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα των Εργατικών στη Μεγάλη Βρετανία. Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.
- Ασπρίδης Γ. (2013), «Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους», Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός
- Γέροντας Α. (2014), «Επιτομή Γενικού Διοικητικού Δικαίου», Αθήνα – Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα. Ζιανίκας, Χ. (Διοικητική επιστήμη και πρακτική στο δημόσιο: δυναμική εκσυγχρονισμού). 1996. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.
- Ιωαννίδου Ανατολή (2012), «Βασικές Μεταρρυθμίσεις στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στα πλαίσια των Μνημονίων Ι και ΙΙ», Διπλωματική Εργασία, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (για στελέχη).
- Κακουλίδου Ευαγγελία – Αραμπέλλα (2006), «Σύγχρονες Πρακτικές Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ΙΖ/ Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα.
- Κριεμάδης Θ., - Χρηστάκης Μ. (2009), «Αρχές και πρότυπα Μάνατζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς – Διεθνείς Τάσεις & Ευρωπαϊκή προσέγγιση», Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Λαδή, Σ., & Νταλάκου, Β. (2010). Ανάλυση δημόσιας πολιτικής. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1999). Διοίκηση και κοινωνία: η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα: Εκδόσεις Θεμέλιο.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2007). Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Παπαδημητρίου Κ., 2014, Η κατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ κεντρικής διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, από οργανωτική, διοικητική και πολιτική σκοπιά, Διδακτορική Διατριβή, Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Νομικών,

Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης.

Πασσάς, Α. Γ., & Τσέκος, Θ. Ν. (2009). Εθνική Διοίκηση & Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση: η ελληνική εμπειρία. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.

Ρωσσίδης Ι., Ασπρίδης Μ.Γ. & Μπαμπαλούτας Λ. (2017), «Η τεχνική του Benchmarking στον δηόσιο τομέα. Εφαρμογή και προοπτικές» διαθέσιμο σε

Σκιαδάς, Δ. (2017). Ρυθμιστική Διακυβέρνηση-Θεωρία και Εμπειρία στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Τάχος, Α. (2003). Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Τσαντήλας Ιωάννης (2011), «Διοίκηση μέσω στόχων στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης: Ρυθμίσεις του Ν. 3230/04, του Μνημονίου Συνεννόησης και του Προϋπολογισμού Προγραμμάτων», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ΚΑ΄

Εκπαιδευτική Σειρά, Αθήνα.

Τσέκος, Θ. Ν. (2007). Ποιότητα υπηρεσιών και δημόσιο μάρκετινγκ: προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη δημόσια διοίκηση. Αθήνα: Εκδόσεις Ν.

Σάκκουλας.

Accenture, 2017. Η ψηφιακή Ελλάδα: ο δρόμος προς την ανάπτυξη, s.l.: s.n.

Europe Direct, E. D., 2020. Μια Ευρώπη έτοιμη για την ψηφιακή εποχή: η Επιτροπή προτείνει νέους κανόνες για τις ψηφιακές πλατφόρμες. pp. 1-2

Ψηφιακός μετασχηματισμός στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα και η επίδραση Covid-19 Ιωάννα Παπαβασιλείου

Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, . Β. Ψ. Μ. 2.-2., 2020. Βίβλος Ψηφιακού

Μετασχηματισμού 2020-2025. Ψηφιακός και διοικητικός μετασχηματισμός των ΚΕΠ σε ΚΕΠplus.

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Ε. Ε. τ. Ε. Έ., 2021. Επίσημη Εφημερίδα της

Ευρωπαϊκής Ένωσης. s.l., Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ , Ι. Γ., 2020. Ψηφιακός μετασχηματισμός και μικρές επιχειρήσεις. Ινστιτούτο

Μικρών Επιχειρήσεων ΓΣΕΒΕΕ.

Πύλη Δημόσιων Δεδομένων της ΕΕ, Π. Δ. Δ. τ. Ε., 2016. Τακτικό Ευρωβαρόμετρο 85, s.l.: s.n.

Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΔΙΔΑΔ/Φ.18.24/1940/οικ.26980/24-12-2010 (2η Εγκύκλιος Απογραφής).

Διαδικασία Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ (2016), «Αξιοποιώντας το ΕΣΠΑ 2014-2020», διαΝΕΟσις, Φεβρουάριος 2016

Έκθεση Πισσαρίδη (2020), "Σχέδιο ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία", ενδιάμεση έκθεση, 27 Ιουλίου 2020,

ΕΛΣΤΑΤ(2020), «Ελλάς σε αριθμούς», Απρίλιος-Ιούνιος 2020,

Καραμανώλη, Ε. (2017), «Η χαρτογράφηση του δημοσίου»

Κοντιάδης, Ξ. (2020), Πανδημία, βιοπολιτική και δικαιώματα, Καστανιώτης, Αθήνα.

Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΚΟΡΩΝΟΪΟ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Μακρυδημήτρης, Α. και Μ. Η. Πραβίτα (2012), Δημόσια διοίκηση, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

Μαντζούφας, Π. (2018), Καλή νομοθέτηση και κράτος δικαίου: πολυνομία, κακονομία και μη εφαρμογή των νόμων, Ευρασία, Αθήνα.

Νικολαΐδης, Η. (2016)

Παπαϊωάννου, Αθ. και Β. Γεωργοπούλου (2020), Ηγεσία, πολιτική και κορονοϊός, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.

Παπούλιας, Δ. Β., Δ. Α. Σωτηρόπουλος και Χ.Ι. Οικονόμου (2002), Το εκκρεμές της διοικητικής μεταρρύθμισης: το παράδειγμα της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Ποταμός, Αθήνα.

Πασσάς, Α. και Θ. Τσέκος, επιμ. (2009), Εθνική διοίκηση και ευρωπαϊκή ολοκλήρωση: Η ελληνική εμπειρία, Παπαζήσης, Αθήνα.

Σπανού, Κ. (2001), Ελληνική διοίκηση και ευρωπαϊκή ενοποίηση, Παπαζήσης, Αθήνα.

Σπανού, Κ. επιμ. (2018), Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης, ΕΛΙΑΜΕΠ, Αθήνα.

Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΜΕΤΑ ΤΟΝ ΚΟΡΩΝΟΪΟ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (2001), Η κορυφή του πελατειακού κράτους, Ποταμός, Αθήνα.

Σωτηρόπουλος, Δ. Α. (2007), Κράτος και μεταρρύθμιση στη σύγχρονη

Νότια Ευρώπη, Ποταμός, Αθήνα.

Σωτηρόπουλος, Δ. Α. και Λ. Χριστόπουλος (2017), Κακονομία και πολυνομία

στην Ελλάδα, διαΝΕΟσις, Αθήνα.

Τσέκος, Θ. (2016), «Διαρθρωτικές αλλαγές και διοικητική μεταρρύθμιση» στο Ν. Γεωργαράκης και Ν. Δεμερτζής, επιμ., Το πολιτικό πορτραίτο της Ελλάδας, Γκούτενμπεργκ, Αθήνα, 359-377.

ec.europa.eu, 2020. ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ. Ενισχυμένη εποπτεία –επικαιροποίηση – Ελλάδα, Μάιος 2020

Ανέστη, Κ., 2020. Ο Κυριάκος Πιερρακάκης στο iefimerida -Εξηγεί πως έκανε την ψηφιακή

επανάσταση του ελληνικού κράτους -Τι λέει για την επιτήρηση του πολίτη.

Βενιζέλος, Ε., 2020. Κείμενο απομαγνητοφώνησης της συζήτησης «Οι θεσμικές προϋποθέσεις του

εκσυγχρονισμού του κράτους και της ανάκαμψης της οικονομίας» (Κύκλος III) που Σελίδα 100 από 107 πραγματοποιήθηκε στο συνέδριο του Κύκλου Ιδεών, «Η Ελλάδα Μετά IV: Η Ελλάδα Μετά την πανδημία».

Διέλλας, Γ., 2020. Η δημόσια διοίκηση στην περίοδο της κρίσης. Το Βήμα.

ΕΚΔΔΑ, 2009.

ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ, 2020. ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ. Ενισχυμένη εποπτεία –

επικαιροποίηση – Ελλάδα, Μάιος 2020.

Κουνάτζης, Σ.-Ι., 2020. ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ ΡΥΘΜΙΣΕΩΝ.

Λαδή, Σ. & Νταλάκου, Β., 2008. Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Πολιτική. Τόμος Α.

Πάτρα: Εκδόσεις Ελληνικό ανοικτό πανεπιστήμιο.

Λαζακίδου, Α., 2015. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς πολίτες και

επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Λαζακίδου.

Μακρυδημήτρης, Α. & Σπηλιωτόπουλος, Ε., 2001. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.

Ντάνος, Α., 2014. Δημόσια Διοίκηση. Για μια σύγχρονη και λειτουργική Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, υπό το φως των εξελίξεων του 21ου αιώνα. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική. Σελίδα 101 από 107

Παναγιωτοπούλου, Ρ., 1997. Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Κριτική, 1997. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.

Πιερρακάκης, Κ., 2020. iefimerida.gr.

Σκοπελίτης, Ε.-Μ., 2021. Έρευνα ΕΥ: Μόλις το 2% των επιχειρήσεων ήταν προετοιμασμένες για

τις επιπτώσεις της πανδημίας στις εφοδιαστικές αλυσίδες.

Σπανού, Κ., 2001. Ελληνική Διοίκηση και Ευρωπαϊκή Ολοκλήρωση. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2016. www.eetaa.gr.

Κάπα Research (Ιούνιος, 2021). ΚΕΠ: 20χρόνια λειτουργίας. Έρευνα για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα με αφορμή τη συμπλήρωση 20 χρόνων από τη λειτουργία των ΚΕΠ. [Online] Διαθέσιμο στο: https://kaparesearch.com/wp-content/uploads/2021/08/KEP_June21_GR.pdf.

Ξένη Βιβλιογραφία:

Cowper J. & Samuels M. «Performance benchmarking in the public sector the United Kingdom Experience» <http://www.oecd.org/unitedkingdom/1902895.pdf>

Aamer Baig, B. H. P. J. E. L. B. M., 2020. The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days, s.l.: McKinsey Company.

Aamer Baig, B. H. P. J. E. L. B. M., 2020. The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days. <https://www.mckinsey.com/>, 14 May, pp. 1-4.

Alexander A. Pflaum, P. G., 2018. The IoT and Digital Transformation: Toward the Data-Driven Enterprise, s.l.: IEEE.

Deborah Agostino, M. A. & M. D. L., 2020. New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery, s.l.: s.n.

Deloitte, 2019. Ψηφιακή και Τεχνολογική Ωριμότητα Οικονομίας και Επιχειρήσεων, s.l.: s.n.

Deloitte, 2020. <https://www2.deloitte.com/>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/human-capital/articles/focus-on-digital-workdigital-transformation-after-covid-19.html>

Available at: <https://hospitalityinsights.ehl.edu/what-next-digital-transformation>

European Commission, E. C., 2020. Digital Economy and Society Index (DESI), s.l.: s.n.
Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester_thematicfactsheet_quality-public-administration_el.pdf

Available at: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/digital-adoption-andtransformation.html>

Kuom, M., 2021. Digitising European Industry initiative and European Digital Innovation Hubs,s.l.: s.n.

LaBerge, L., O'Toole, C., Schneider, J. & Smaje, K., 2020. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever. McKinsey Company.

Law, P., 2020. Digital transformation across the public sector, s.l.: KPMG.

OECD Digital Government Studies, O. D. G. S., 2018. Digital Government Review of Colombia:

Towards a Citizen-Driven Public Sector, Paris: OECD Publishing.

Available at: <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>

Pierrakakis, K., 2020. Redefining Strategy: Cutting Red Tape to Close the Digital Gap PWC, n.d. <https://www.pwc.com/sg/en/publications/a-resilient-tomorrow-covid-19-response-andtransformation/accelerate-the-digital-agenda-for-restart-post-covid-19.html>. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/a-resilient-tomorrow-covid-19-responseand-transformation/accelerate-the-digital-agenda-for-restart-post-covid-19.html>

Ragonnaud, G., 2021. PROPOSAL FOR A REGULATION ESTABLISHING THE DIGITAL EUROPE PROGRAMME 2021-2027.

Available at: <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-new-boost-for-jobs-growthand-investment/file-mff-digital-europe-programme>

Ruud, O., 2017. Successful digital transformation projects in public sector with focus on municipalities (research in progress), s.l.: s.n.

Smaje, K., 2020. Why businesses must act faster than ever on digitization [Συνέντευξη] (12

August 2020).

Spataro, J., 2020. 2 years of digital transformation in 2 months, s.l.: <https://www.microsoft.com/>.

The European Business Review, T. E. B. R., 2021. The Role of Big Data in Digital Transformation. <https://www.europeanbusinessreview.com/>, 2 February.

Vassev, N., 2021. Artificial Intelligence And The Future Of Humans, s.l.: s.n.

Vennam, S., 2020. Cloud Computing, s.l.: www.ibm.com.

Christensen, T. και P. Laegreid (2020), “Balancing Government Capacity and Legitimacy: How the Norwegian Government Handled the COVID-19 Crisis as High Performer”, *Public Administration Review*, δημοσιευμένο online, 22 Μαΐου 2020.

DG Employment (2018), “A Comparative Overview of Public Administration Characteristics and Performance in EU28”, European Commission, Βρυξέλλες, διαθέσιμο στο <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3e89d981-48fc-11e8-be1d-01aa75ed71a1/language-en>,

Ongaro, E. (2018), “The Napoleonic Tradition in Public Administration”, *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, Oxford University Press, Οξφόρδη (<https://oxfordre.com/politics/view/>).

Peters, G. B. (2008), “The Napoleonic Tradition”, *International Journal of Public Sector Management*, 21(2), 118-135.

Russack, S. και D. Fener (2020), “Crisis Decision-making How Covid-19 Has Changed the Working Methods of the EU Institutions”, Policy Paper No 2020-17, Center for European Policy Studies (CEPS), Βρυξέλλες.

Sigma-OECD (2020), “Public Administration: Responding to the COVID-19 Pandemic: Mapping the EU Member States’ Public Administration Responses to the COVID-19 Pandemic”, OECD, Παρίσι,

Schomaker, R. M. M. W. Bauer (2020), “What Drives Successful Administrative Performance During Crises? Lessons from Refugee Migration and the Covid-19 Pandemic”, *Public Administration Review*,

Schuster, C. et al. (2020), “Responding to COVID-19 through Surveys of Public Servants”, *Public Administration Review*,

“Respecting Democracy, Rule of Law and Human Rights in the Framework of the COVID-19 Sanitary Crisis: A Toolkit for Member States”,

Shmidt, V. & Radaelli, C., 2004. Policy change and discourse in Europe: Conceptual and

Methodological Issues. *West European Politics*, 27(2), pp. 183-210.

www.atlas.gov.gr, 2020. www.atlas.gov.gr.

Available at: <https://www.atlas.gov.gr/ATLAS/Pages/Home.aspx>

www.hellenicparliament.gr, 2021. <https://www.hellenicparliament.gr>.

Available at: <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/c8827c35-4399-4fbb-8ea6-aebdc768f4f7/11271050.pdf> [Πρόσβαση 30 Ιανουάριος 2021].

www.opengov.gr, 2021. <http://www.opengov.gr>.

Available at: <http://www.opengov.gr/home/>

Ιστοσελίδες:

<https://www.eleftheria.gr/m/%CE%B1%CF%80%CF%8C%CF%88%CE%B5%CE%B9%CF%82/item/175260.html>

https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/01/Sotiropoulos_final.pdf

Επίσημη σελίδα Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης www.ypes.gr

Επίσημη σελίδα Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης www.yap.gov.gr

Επίσημη σελίδα Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης www.ekdd.gr

Επίσημη σελίδα Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης www.gedd.gr

https://digitalstrategy.gov.gr/vivlos_pdf?page=90

<https://www.e-nomothesia.gr/law-news/biblos-psephiakou-metaskhmatismou-ethnikh-pshfiakh-strathgikh-2020-2025.html>

<https://mindigital.gr/archives/2812>

Anon., 2020. <https://katerini.gr/horizon-2020/>.

Available at: <https://katerini.gr/horizon-2020/>

Anon., 2021. <https://www.consilium.europa.eu/>.

Available at: <https://www.consilium.europa.eu/el/policies/a-digital-future-for-europe/#>

European Commission, 2020-2021. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/>.

Available at: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/>

[Πρόσβαση 2021].

European Commission, E. C., 2017. https://ec.europa.eu/info/index_el.

ΣΕΒ, 2021. <https://www.sev.org.gr/>.
Available at: <https://www.sev.org.gr/>
[Πρόσβαση 2021].

Υπουργείο Εσωτερικών, Υ. Ε., n.d. <http://www.opengov.gr/>
Available at: <http://www.opengov.gr/>
[Πρόσβαση 2021].

Χριστόπουλος, Λ., 2020. Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός πέρα από την πανδημία.
Available at: <https://mindigital.gr/archives/1727>
[Πρόσβαση 2020]

Γεωργιοπούλου, Τ. (2011), «Χωρίς πτυχίο η πλειονότητα στους ΟΤΑ»,
Η Καθημερινή, 08.11.2011, διαθέσιμο στο <https://www.kathimerini.gr/>
<https://www.dianeosis.org/>

Διέλλας, Γ. (2020), «Η δημόσια διοίκηση στην περίοδο της κρίσης», Το Βήμα,
31.03.2020, διαθέσιμο στο <https://www.tovima.gr/2020/03/31/opinions/idimosia-dioikisi-stin-periodo-tis-krisis/>, τελευταία πρόσβαση: 11.09.2020
www.sigmaweb.org/publications/SIGMA-mapping-public-administrationresponse-EU-members-coronavirus-COVID19.pdf,

UN/DESA (2020), “The Role of Public Service and Public Servants during the COVID-19 Pandemic”, UN Policy Brief no. 79, 11 Ιουνίου 2020.

Van der Wal, Z. (2020), “Being a Public Manager in Times of Crisis: The Art of Managing Stakeholders, Political Masters, and Collaborative Networks”,
Public Administration Review

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2016), «Ανάλυση τακτικού προσωπικού δημόσιας διοίκησης», διαθέσιμο στο http://minadmin.yypes.gr/wpcontent/uploads/20160318_analisi_metabolon_taktikou_prosopikou2015.

Υπουργείο Εσωτερικών (2020), «Μητρώο ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου», με στοιχεία απογραφής διαθέσιμα στο <http://interops.ydmed.gov.gr/month/greekstats.php>, diavgeia, 2021. <https://diavgeia.gov.gr/>.
Available at: <https://diavgeia.gov.gr/>

ec.europa.eu, 2020. <https://ec.europa.eu>.
Available at: https://ec.europa.eu/info/publications/enhanced-surveillance-report-greecemay2020_el3

Available at: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2020/EL/COM-2020-529-F1-ELMAIN-PART-1.PDF>

Eurostat, 2020. Eurostat- Statistics explain.

Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Employment_-_annual_statistics/el

gov.gr, 2021.

διαΝΕΟσις, 2018. <https://www.dianeosis.org>.