

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

Η συμβολή των καινοτόμων τεχνολογιών του gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στρατηγικός προγραμματισμός και υλοποίηση.

Επιβλέπων καθηγητής: Β. Κέφης

Τριμελής επιτροπή :

Β. Κέφης

Γ.Μ. Κλήμης

Σπ. Πολυμέρης

Σπουδαστής :

Αλέξιος Καλαμπόκης

Αθήνα, Νοέμβριος 2025

Ευχαριστίες

Η παρούσα Διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει στην εξέλιξη της ακαδημαϊκής συζήτησης αναφορικά με τον ρόλο του οικοσυστήματος gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η έρευνα και η σύνθεση της εργασίας δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν χωρίς τη συμβολή των παρακάτω συντελεστών.

- Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον κ. Βασίλειο Κέφη, επιβλέποντα καθηγητή, του οποίου η συμβολή στην επιλογή του θέματος, η καθοδήγηση και η εμπιστοσύνη που επέδειξε προς το πρόσωπό μου υπήρξαν καθοριστικοί παράγοντες για την ολοκλήρωση της εργασίας. Τον ευχαριστώ θερμά για το υψηλό επίπεδο συνεργασίας και τις πρωτοβουλίες που μου επέτρεψε να αναπτύξω στο πλαίσιο της διαρκούς ερευνητικής μου αναζήτησης.
- Ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους που πρόθυμα συνέδραμαν στην εξέλιξη της έρευνας. Ιδιαίτερη μνεία αξίζει η κ. Βασιλική Κουτσώνα, στέλεχος της δημόσιας διοίκησης με τεχνογνωσία και επιστημονική κατάρτιση στα ζητήματα του ψηφιακού μετασχηματισμού, της οποίας οι συζητήσεις και οι συμβουλές συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.
- Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου, τα αδέρφια μου Βασιλική και Σωτήρη, καθώς και τη σύντροφό μου για την αμέριστη στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας.

Πνευματικά Δικαιώματα

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αλέξιος Καλαμπόκης,

© 2025 , Με την επιφύλαξη παντός νομίμου δικαιώματος

ΔΗΛΩΣΗ

**«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν
προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά
δικαίωμα τρίτων και δεν αποτελεί προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»**

ALEXIOS KALAMPOKIS
26/01/2026 22:40

Περίληψη

Η εργασία εκπονείται με σκοπό να διερευνηθεί η συμβολή των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Ειδικότερα, διερευνάται αν η εθνική ψηφιακή στρατηγική υλοποιείται μέσω της αξιοποίησης των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr και αναζητούνται οι παράγοντες που έχουν διαμορφώσει την θετική σχέση μεταξύ gov.gr και ψηφιακού μετασχηματισμού. Με δεδομένο ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός εμπεριέχει την έννοια της καινοτομίας η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί ως μηχανισμό τεκμηρίωσης της ανωτέρω θετικής σχέσης την εφαρμογή των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr ως μοντέλο διάχυσης καινοτομίας. Τα ευρήματα της έρευνας συγκρίνονται και με τους αντικειμενικούς σκοπούς της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βάσει της καταγεγραμμένης θετικής συσχέτισης που υπάρχει μεταξύ του ψηφιακού μετασχηματισμού, ψηφιακής στρατηγικής και Διοίκησης Ολικής Πολιτικής. Τέλος, αναπτύσσονται τα συμπεράσματα που εξάγονται και διατυπώνονται προτάσεις για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας. Η καινοτομία της εργασίας έγκειται στην ανάδειξη των ποιοτικών παραγόντων που καθιστούν το σύνολο του οικοσυστήματος gov.gr παράγοντα ψηφιακού μετασχηματισμού σε όρους καινοτομίας.

Λέξεις Κλειδιά: ψηφιακός μετασχηματισμός, στρατηγική, καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr, απλούστευση

Abstract

The aim of this study is to investigate the contribution of the innovative gov.gr technologies to the digital transformation of public administration. Specifically, the research examines whether the national digital strategy is being implemented through the utilization of the innovative gov.gr technologies, and seeks to identify the factors that have shaped the positive relationship between gov.gr and digital transformation. Given that digital transformation inherently includes the concept of innovation, the qualitative research employs the application of the innovative gov.gr technologies as an innovation diffusion model to substantiate this positive relationship. The research findings are also compared with the objectives of the Total Quality Management philosophy, based on the documented positive correlation between digital transformation, digital strategy, and Total Quality Management. Finally, the conclusions drawn from the study are developed, and proposals are formulated for the advancement of the country's digital transformation. The innovation of this work lies in highlighting the qualitative factors that establish the entire gov.gr ecosystem as an element of digital transformation in terms of innovation.

Key words: digital transformation, strategy, innovative technologies gov.gr, simplification

Πρόλογος

Η επικρατούσα ψηφιακή ατζέντα της εποχής και η ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών καθιστούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό βασικό σημείο αναφοράς για τις δημόσιες διοικήσεις σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο. Η σύνθετη στοχοθεσία που τίθεται από το πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού αναδεικνύουν την ανάγκη διαμόρφωσης ψηφιακής στρατηγικής που συνθέτει διαφορετικούς άξονες και τομεακές πολιτικές για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Περαιτέρω, δημιουργείται η ανάγκη για την ανάλυση των δομικών εργαλείων για την εξυπηρέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και τέτοιου είδους εργαλείο αποτελεί η ψηφιακή πλατφόρμα gov.gr. Οι αλλαγές που έχει επιφέρει η λειτουργία του στον τρόπο εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων και οι θετικές επιδόσεις που έχει καταγράψει προκαλούν ερευνητικό ενδιαφέρον για τον μηχανισμό λειτουργίας της πλατφόρμας gov.gr και τον ρόλο της στην επίτευξη των στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ερμηνεία του ρόλου της ψηφιακής πλατφόρμας gov.gr μπορεί να διαμορφώσει χρήσιμα συμπεράσματα ανατροφοδότησης του κύκλου ψηφιακής πολιτικής.

Περιεχόμενα	
Περίληψη	1
Abstract	2
Πρόλογος	3
Ευρετήριο Πινάκων	5
Ευρετήριο Εικόνων	5
Συνοτομογραφίες & Ακρωνύμια	6
1. Εισαγωγή	7
1.1 Ερευνητικά ερωτήματα	8
1.2 Σκοπός και ερευνητική σημασία της εργασίας	8
2. Θεωρητικό Υπόβαθρο	10
2.1 Στρατηγικός προγραμματισμός στην δημόσια διοίκηση	10
2.2 Ψηφιακή Διακυβέρνηση	13
2.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός	16
2.4 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στο ευρωπαϊκό επίπεδο	19
2.4.1 Ευρωπαϊκή Ψηφιακή Στρατηγική	19
2.5 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση	23
2.5.1 Ιστορική Αναδρομή	23
2.5.2 Η Εθνική Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού	26
2.5.3 Υφιστάμενη ψηφιακή ωριμότητα	30
3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση για τις καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr	41
3.1 Μοντέλα διάχυσης καινοτομίας και ψηφιακός μετασχηματισμός	64
4. Μεθοδολογία έρευνας	67
4.1 Παρουσίαση ευρημάτων	70
4.1.1. Συγκριτικό πλεονέκτημα	71
4.1.2 Απλότητα	72
4.1.3. Συμβατότητα	73
4.1.4 Αλλαγές	76
4.1.5 Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	76
4.1.6 Συσχέτιση ευρημάτων με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	79
4.1.7 Η ΔΟΠ στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης	82
5. Συμπεράσματα	92
5.1 Προτάσεις	95
Βιβλιογραφία-Πηγές Τεκμηρίωσης	98
Παράρτημα	105

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Στόχοι Ψηφιακής Δεκαετίας	22
Πίνακας 2: Πυλώνες e-Government Benchark	37
Πίνακας 3: Θεματικές απαντήσεις	70
Πίνακας 4: Παρουσίαση ευρημάτων ΔΟΠ	82

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1: Μοντέλο Διακυβέρνησης Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής	27
Εικόνα 2: Κατευθυντήριες αρχές Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού	28
Εικόνα 3: Στρατηγικοί στόχοι	29
Εικόνα 4: Δείκτης DESI	32
Εικόνα 5: Digital Decade KPI	33
Εικόνα 6: Digital Public Services for Citizens	33
Εικόνα 7: Digital Public Services for Citizens	34
Εικόνα 8: Διαδικτυακή πρόσβαση πολιτών σε e-health records	35
Εικόνα 9: Επίδοση στον πυλώνα διαφάνεια	38
Εικόνα 10: Επίπεδα παρουσίασης υπηρεσιών στο gov.gr	43
Εικόνα 11: Ο κανόνας των 3 clicks	44
Εικόνα 12: Πληροφορίες ψηφιακής υπηρεσίας	45
Εικόνα 13: Σχήμα διακυβέρνησης διαλειτουργικότητας	47
Εικόνα 14: Περιγραφή ροής myphoto	55
Εικόνα 15: Ψηφιακά έγγραφα εφαρμογής gov.gr wallet	56
Εικόνα 16: Νέες λειτουργικότητες εφαρμογής gov.gr wallet	57
Εικόνα 17: Κανόνες σχεδίασης ψηφιακών υπηρεσιών	58
Εικόνα 18: Components σχεδίασης gov.gr	59
Εικόνα 19: Patterns σχεδίασης gov.gr	59
Εικόνα 20: Styles σχεδίασης gov.gr	60
Εικόνα 21: Ροή υποβολής αιτήματος στο support.gov.gr	61
Εικόνα 22: Περιγραφή Υπηρεσιών G-Cloud	62
Εικόνα 23: Οφέλη λειτουργίας gov.gr	68
Εικόνα 24: Ατομικό δελτίο εθελοντή πολιτικής προστασίας	85
Εικόνα 25: Ψηφιακά βήματα έκδοσης ατομικού δελτίου εθελοντή	85
Εικόνα 26: Μείωση διοικητικών βαρών	86
Εικόνα 27: Εξέλιξη διοίκησης ποιότητας	89

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

ΒΨΜ

ΒΙΒΛΟΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΣΙΜΟΥ

ΓΓΠΣΨΔ	ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ
ΔΟΠ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΕΕ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ
ΕΜΔΔ	ΕΘΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΕΠΔΔ	ΕΘΝΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ
ΕΨΠ	ΕΝΙΑΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΥΛΗ
ΚΕΔ	ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΚΕΠ	ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ
ΚΠΣ	ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΠΛΑΣΙΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ
ΟΟΣΑ	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΠΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

1.Εισαγωγή

Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και οι ραγδαίες εξελίξεις στο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον καθιστούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό σημαντικό παράγοντα για τον εκσυγχρονισμό των δημόσιων διοικήσεων και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αφορά μόνο τις ψηφιακές τεχνολογίες και αξιοποιείται ως εργαλείο της δημόσιας διοίκησης για την επίτευξη παράλληλων στόχων όπως η διαβούλευση, η προάσπιση της δημοκρατίας, η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη, η πράσινη μετάβαση. Η συνθετότητα των στόχων καθιστά αναγκαία την διαμόρφωση ψηφιακής στρατηγικής και η παρούσα εργασία επιχειρεί να αναλύσει την εξειδίκευση της ψηφιακής στρατηγικής με άξονα αιχμής τις καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr.

Στο Κεφάλαιο 2 αναπτύσσεται η θεωρία του στρατηγικού προγραμματισμού για την δημόσια διοίκηση που διαμορφώνει το πλαίσιο στο οποίο χρειάζεται να λειτουργεί η δημόσια διοίκηση και αναπτύσσονται οι θεμελιώδεις έννοιες της ψηφιακής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Εν συνεχεία, γίνεται μια σύντομη επισκόπηση της ευρωπαϊκής και εθνικής ψηφιακής στρατηγικής που φθάνει μέχρι και το σημείο της υφιστάμενης ψηφιακής ωριμότητας της χώρας.

Στο Κεφάλαιο 3, περιγράφονται οι καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr με σκοπό την τεκμηριωμένη ανάλυση συνολικού εγχειρήματος gov.gr και αναλύεται ο κεντρικός μηχανισμός προσέγγισης της έννοιας ψηφιακού μετασχηματισμού σε όρους καινοτομίας. Το επίκεντρο είναι το μοντέλο διάχυσης καινοτομίας Rogers βάσει του οποίου διεξάγεται η έρευνα και αναζητείται η συμβολή των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης.

Το Κεφάλαιο 4 αφορά την ανάλυση της μεθοδολογίας της έρευνας και την παρουσίαση των ευρημάτων από την διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη της δημόσιας διοίκησης με βάση τις θεματικές του μοντέλου Rogers και συμπληρωματικά τους άξονες διαχείριση αλλαγής και την βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών βάσει της φιλοσοφίας διοίκησης ολικής ποιότητας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το Κεφάλαιο 5 στο οποίο αναλύονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν, απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα και διατυπώνονται προτάσεις σε τομείς που μπορούν να βελτιώσουν τις ψηφιακές επιδόσεις της χώρας.

1.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζονται στο πλαίσιο της εργασίας διακρίνονται με βάση α) τον άξονα καινοτομίας στην συμβολή του οικοσυστήματος gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης και β) την στρατηγική προσέγγιση στην υλοποίηση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Αναλυτικότερα, εξειδικεύονται ως εξής :

- Πώς ερμηνεύεται η συμβολή των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης; Ποιες καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr παρουσιάζουν δυναμική και ευνοούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό;
- Διαμορφώνεται βάσει στρατηγικής μέθοδος υλοποίησης ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών;

1.2 Σκοπός και ερευνητική σημασία της εργασίας

Ο κύριος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ολιστική εξέταση και ανάλυση των παραγόντων που συνιστούν τις καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr σημαντικό άξονα του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός προσεγγίζεται από τη σκοπιά της καινοτομίας και με βάση αυτήν προσεγγίζεται το αντικείμενο έρευνας. Συμπληρωματικά, η εργασία στοχεύει και στην ανάδειξη σημαντικότητας της ψηφιακής στρατηγικής στην παραπάνω συσχέτιση.

Η ερευνητική σημασία της μελέτης έγκειται στον εμπλουτισμό της τρέχουσας δημόσιας και ακαδημαϊκής συζήτησης, η οποία μέχρι σήμερα περιστρέφεται κυρίως γύρω από την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του gov.gr. Αντίθετα, η παρούσα εργασία εστιάζει, μέσω ποιοτικής ανάλυσης, στους επιδραστικούς παράγοντες και στα σημεία που διευκολύνουν την επιτυχία του οικοσυστήματος gov.gr, προσφέροντας πληρέστερη κατανόηση των αξόνων του ψηφιακού μετασχηματισμού και της σύνδεσης του με την ψηφιακή στρατηγική.

Μεθοδολογία και τεχνική της έρευνας

Η μεθοδολογία της ερευνητικής εργασίας βασίζεται στην διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας με την τεχνική των ημι δομημένων συνεντεύξεων που απευθύνονται σε στελέχη της δημόσιας διοίκησης που διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις στον σχεδιασμό και παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και την διαμόρφωση διοικητικών

διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Τα αποτελέσματα της έρευνας διασταυρώνονται με την υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις εκθέσεις/μετρήσεις που έχουν διεξαχθεί για το gov.gr

2 Θεωρητικό Υπόβαθρο

2.1 Στρατηγικός προγραμματισμός στην δημόσια διοίκηση

Οι απαιτήσεις σε διεθνές επίπεδο για διοικητικές μεταρρυθμίσεις και η στροφή από το κλασικό βεμπεριανό μοντέλο στο νέο δημόσιο μάνατζμεντ, το μετα νέο δημόσιο μάνατζμεντ και την νέα διακυβέρνηση ανέδειξαν και την σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τους δημόσιους οργανισμούς για την εκπλήρωση των στόχων τους. Έτσι, εκτός από το περιβάλλον των επιχειρήσεων ο στρατηγικός προγραμματισμός αναδεικνύεται σημαντικό εργαλείο και για τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς οι οποίοι μπορεί να αναπτύσσονται σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα αλλά και για πλήθος δημόσιων ή κρατικών υπηρεσιών που είναι μονοπωλιακοί και για τους οποίους η επίδοσή τους βελτιώνεται όταν εναρμονίζεται η στρατηγική με τα δυνατά σημεία των πόρων και των δυνατοτήτων τους (Grant & Jordan, 2015). Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί σημαντικό εργαλείο προσδιορισμού της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού κυρίως με την απάντηση των ερωτήσεων ποια είναι η υφιστάμενη κατάσταση, πού επιθυμεί να βρεθεί σε βάθος πέντε ετών και με ποια εργαλεία και μέσα θα το επιτύχει (Μπουραντάς, 2002). Σημαντικό συμπλήρωμα του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί η στρατηγική διοίκηση/ στρατηγικός προγραμματισμός το οποίο καλύπτει το έλλειμμα εφαρμογής της τελικής από την επιθυμητή κατάσταση που συχνά προκύπτει από τον στρατηγικό σχεδιασμό και επιπλέον ενσωματώνει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι του στρατηγικού σχεδιασμού που περιγράφει την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση. Ο Poister (2010) ορίζει ότι η στρατηγική διοίκηση για δημόσιους οργανισμούς περιλαμβάνει α) στρατηγικό σχεδιασμό, β) έλεγχο απόδοσης κόστους, αξιολόγηση γ) την ανατροφοδότηση των παραπάνω σταδίων για την επίτευξη των σκοπών και της αποστολής του οργανισμών καθώς και η παρακολούθηση της δημιουργίας δημόσιας αξίας. Τα τρία βασικά στάδια του στρατηγικού προγραμματισμού ήτοι σχεδιασμός, εφαρμογή, αξιολόγηση αναπτύσσονται σύμφωνα με τους Κριεμάδη και Χρηστάκη (2019) στα ακόλουθα στάδια

- 1) Προσδιορισμός αξιών, σκοπού, οράματος, πολιτικών του οργανισμού.
- 2) Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος και εξωτερικού περιβάλλοντος (με δημοφιλέστερα εργαλεία SWOT και PESTEL-DG).

- 3) Επανεξέταση ή επαναξιολόγηση των αξιών του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων.
- 4) Διαμόρφωση μακροπρόθεσμων στρατηγικών για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων.
- 5) Καθορισμός βραχυπρόθεσμων στρατηγικών και στόχων.
- 6) Παρακολούθηση, επαλήθευση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Με την εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού ο οργανισμός αποκομίζει οφέλη όπως ο προσδιορισμός της μελλοντικής του κατεύθυνση, ο εντοπισμός αδυναμιών και ευκαιριών, η ενσωμάτωση αλλαγών και η διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών με ταυτόχρονη βελτίωση της αποδοτικότητάς του. Ωστόσο, δεδομένων των περιορισμών που διέπουν το πλαίσιο χάραξης στρατηγικής για τους δημόσιους οργανισμούς αναδύονται προκλήσεις που αρκετά συχνά αποτελούν εμπόδιο στην στρατηγική. Οι πιο κοινότερες για το ελληνικό διοικητικό πλαίσιο είναι η πολυνομία, κακονομία, επικυριαρχία πολιτικής στην διοίκηση, η απουσία κινήτρων, η επικάλυψη αρμοδιοτήτων, η χαμηλή παραγωγικότητα ο υποβαθμισμένος ρόλος της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας και η έλλειψη κουλτούρας αξιολόγησης (OECD, 2011)

Στρατηγικός σχεδιασμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Αναφορικά με την ελληνική δημόσια διοίκηση οι προκλήσεις που προεκτέθηκαν φαίνεται ότι έχουν ανασχέσει σημαντικά την διοίκηση «μέσω στόχων». Η πρώτη σημαντική προσπάθεια γίνεται με την εισαγωγή του Ν. 3230/2004 (Α'44) για την εδραίωσης της Διοίκησης μέσω Στόχων στην λογική της top down προσέγγισης στοχοθεσίας μέσω της διάχυσης και στην αντίστροφη λογική κατά την υλοποίηση.

Ειδικότερα, επιχειρείται η εισαγωγή μιας δομημένης προσπάθειας επίτευξης στόχων-μέτρησης-αξιολόγησης και διατυπώνονται οι έννοιες της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (άρθρο 1). Στο Κεφάλαιο Β άρθρο 3 προβλέπονται γενικοί δείκτες μέτρησης όπως «η ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. » Συμπληρωματικά, στο ανωτέρω Κεφάλαιο προβλέπεται η εξειδίκευση ειδικών και γενικών στόχων ανά

φορέα με Κοινή Υπουργική Απόφαση ενώ το άρθρο 6 προβλέπει σύνταξη εκθέσεων απολογισμού και αξιολόγηση αποτελεσματικότητας.

Εν συνεχεία θεσπίζεται ο νόμος 4369/2016 (Α'33) ο οποίος επιχειρεί με μεταρρυθμίσεις στην πολιτική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης να ενισχύσει τον ρόλο του στις διαδικασίες στοχοθεσίας και στον στρατηγικό προγραμματισμό του εκάστοτε φορέα. Ενδεικτικά, αναφέρεται το Μητρώο Επιτελικών Στελεχών για την πλήρωση θέσεων ευθύνης, το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων, το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης.

Ακολουθεί ο Ν. 4622/2019 (Α'133) με τον οποίο εισάγεται μια συνολική αναδιοργάνωσή του διοικητικού συστήματος και η ανάδειξη ενός κέντρου διακυβέρνησης (Προεδρία της Κυβέρνησης) στο πρότυπο του επιτελικού κράτους το οποίο λειτουργεί με βάση τις αρχές της καλής διακυβέρνησης και της χρηστής διοίκησης. Κεντρικός στόχος αποτελεί η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του κρατικού μηχανισμού, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών και ο συντονισμός του κυβερνητικού έργου. Οι κύριες πρωτοβουλίες του νόμου αναπτύσσονται γύρω από τους τέσσερις άξονες α) ρυθμιστική λειτουργία του κράτους β) ελεγκτική λειτουργία του κράτους γ) παροχή δημόσιων υπηρεσιών δ) εσωτερική οργάνωση του κράτους

Αναλυτικότερα, το Υπουργικό Συμβούλιο αναγνωρίζεται ως σημαντικό όργανο διαμόρφωσης κυβερνητικής πολιτικής θεσπίζονται υπουργικά συμβούλια προγραμματισμού και αξιολόγησης κυβερνητικού έργου και η κατάρτιση των ετήσιων σχεδίων δράσης, τα οποία εν συνόλω συνθέτουν το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής (ΕΣΚυΠ). Στα σχέδια δράσης περιλαμβάνονται στρατηγικές επιλογές, άξονες πολιτικής, στοχοθεσία όσο το δυνατόν περισσότερο ποσοτικοποιημένη, ο ρυθμιστικός προγραμματισμός, ο προγραμματισμός προσλήψεων ανθρώπινου δυναμικού και η συμφωνία τους με τον κρατικό προϋπολογισμό και το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομική Στρατηγικής. Επιπροσθέτως, προβλέπονται πρωτοβουλίες παρακολούθησης και αξιολόγησης του κυβερνητικού έργου από το Υπουργικό Συμβούλιο σε μηνιαία βάση αλλά και από υπόλοιπα όργανα της Διοίκησης. Τέλος, αναπτύσσονται πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της καλής νομοθέτησης (Μέρος Γ-Κεφάλαια Δ, Γ) και της ενίσχυσης της διαφάνειας και της ακεραιότητας στο σύνολο του κρατικού μηχανισμού (Μέρος Δ). Συνεπώς, από τις πρωτοβουλίες που αναπτύσσονται

επιχειρείται να αντιμετωπισθούν συνολικά όλες οι παθογένειες της δημόσιας διοίκησης που σχετίζονται με την νομιμότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της.

Τελευταία πρωτοβουλία αποτελεί ο Ν.4940/2022 (Α'112) ο οποίος εντάσσεται στον τομέα της διοίκησης απόδοσης. Κεντρικός στόχος ορίζεται η βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης μέσα από την διαμόρφωση προσέγγισης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού καθώς εστιάζει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού την προσωπική ανάπτυξη, την αξιολόγηση απόδοσης και την παροχή κινήτρων επιβράβευσης. Σημαντική πρωτοβουλία αποτελεί και η σύνδεση της ατομικής στοχοθεσίας με την στοχοθεσία οργανικών μονάδων οι προϊστάμενοι των οποίων καθίστανται συνδετικοί κρίκοι για την εκπλήρωση των στόχων και την αξιολόγηση των υπαλλήλων. Η στοχοθεσία ακολουθεί τις προβλέψεις του Ν.4622/2019 στα ετήσια σχέδια δράσης και εξειδικεύεται με υπουργικές αποφάσεις σε επιτελικό επίπεδο και εν συνεχεία με την συνεργασία προϊσταμένων και αξιολογητών σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Αξιοσημείωτη είναι και η ανάδειξη έννοιας της αυτοαξιολόγησης μέσω της καθιέρωσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην προσπάθεια για τον προσδιορισμό βελτιωτικών σημείων και την εδραίωση κουλτούρας ολικής ποιότητας στους οργανισμούς.

Συμπερασματικά, οι πρωτοβουλίες για την θεσμοθέτηση και την εδραίωση διαδικασιών στρατηγικού προγραμματισμού έχουν καταφέρει να σχηματιστούν ένα συνεκτικό πλαίσιο διαμόρφωσής του, όμως δεδομένου του πρόσφατου χαρακτήρα τους είναι υψίστης σημασίας η βαθύτερη επισκόπηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων εφαρμογής τους από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης.

2.2 Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Στην παρούσα ενότητα και πριν την ανάλυση του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι χρήσιμο να παρουσιασθεί συνοπτικά η ηλεκτρονική/ψηφιακή διακυβέρνηση. Μπορεί να ορισθεί ως η δημιουργική αξιοποίηση Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Αποστολάκης κα 2022 : 42) για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις. Η ψηφιακή διακυβέρνηση συνεπάγεται παροχή υπηρεσιών δηλαδή ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος που χρειάζεται να λάβει ο πολίτης ή επιχείρηση ή ο δημόσιος υπάλληλος οι οποίες μπορεί

να εμπεριέχουν πολύπλοκες διαδικασίες (Καπόπουλος, 2023). Περαιτέρω, προκύπτουν τα συστατικά μέρη της υπηρεσίας δηλαδή ο χρήστης μια εν των άνω κατηγοριών, ο πάροχος η/οι δημόσια/ες υπηρεσία /ες που παρέχει/ουν την υπηρεσία, ο ρυθμιστής η/οι δημόσια/ες υπηρεσία που διαμορφώνει/ουν το ρυθμιστικό πλαίσιο και το παραδοτέο ως το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας.

Οι σημαντικότερες επιδιώξεις της ψηφιακής διακυβέρνησης ορίζονται ως η βελτίωση ποιότητας δημόσιων υπηρεσιών, η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη ή επιχείρησης, η ανάπτυξη εφαρμογών με βάση τις ανάγκες του χρήστη, διαφάνεια και λογοδοσία, μείωση των διοικητικών βαρών, ασφαλείς συναλλαγές, αύξηση της παραγωγικότητας δημόσιας διοίκησης και αξιοποίηση διαλειτουργικότητας. Η ευχέρεια στην πληροφόρηση και η δημοσιότητα που συνεπάγεται η υιοθέτηση μορφών ψηφιακής διακυβέρνησης εκτός από διαφάνεια και λογοδοσία ενισχύει και την δυνατότητα συμμετοχής των πολιτών σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων γεγονόσ που ενδυναμώνει την δημοκρατία. (Αναστασίου κα, 2024)

Η ψηφιακή διακυβέρνηση επιχειρησιακά μπορεί να παρέχεται από την κυβέρνηση προς τον πολίτη (G2C) από την κυβέρνηση προς την επιχείρησης (G2B) από την κυβέρνηση προς την κυβέρνηση (G2G) και από την κυβέρνηση προς τον υπάλληλο (G2E). Περαιτέρω, η εξελικτική διαδικασία της ψηφιακής διακυβέρνησης περιλαμβάνει πέντε στάδια διαβάθμισης τα οποία αναλύονται ως εξής (Καπόπουλος, 2023):

α) πληροφόρηση: αφορά την παροχή βασικών πληροφοριών στον πολίτη ή την επιχείρηση μέσω διαδικτυακών πυλών, όπως δικαιολογητικά, ωράριο, οργανόγραμμα δημόσιας υπηρεσίας.

β) Επίδραση μιας κατεύθυνσης: ο πολίτης ή επιχείρηση μπορούν να κατεβάσουν έντυπα, να αναζητήσουν βοήθεια σε αυτό που αναζητούν, να περιηγηθούν σε βάσεις δεδομένων ή πηγές πληροφοριών.

γ) Αμφίδρομη επίδραση : υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ δημόσιας διοίκησης και πολίτη ή επιχείρησης, οι κυβερνητικοί ιστότοποι μπορεί να περιλαμβάνουν πολυμέσα και εφαρμογές τις οποίες μπορεί να εκτελέσει ο χρήστης ενώ μπορεί να συμπληρώσει ηλεκτρονικές φόρμες και να λάβει απάντηση μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του ή ταχυδρομικής διεύθυνσης.

δ) Συναλλαγή: παρέχεται ολοκληρωμένη διαχείριση αιτημάτων, ο χρήστης έχει την δυνατότητα να παρακολουθεί την πορεία της αίτησής του να λαμβάνει ειδοποιήσεις

ενημερώσεις και το αποτέλεσμα που παράγεται να μπορεί να χρησιμοποιηθεί αυτούσιο χωρίς περαιτέρω απαιτήσεις επαλήθευσης ή εγκυρότητας. Αντικαθιστούν πλήρως τις υπηρεσίες που παρέχονται με παραδοσιακό τρόπο.

ε) Ολοκλήρωση: περιλαμβάνει την λειτουργία μιας Εθνικής Πύλης ως one-stop shop με την Διοίκηση όπου όλες οι δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες συνδέονται μέσω διαλειτουργικότητας. Επιπλέον, οι πολίτες τίθενται στο επίκεντρο αλληλεπιδρούν με την Διοίκηση και λαμβάνουν προδραστικά την ψηφιακή υπηρεσία χωρίς να απαιτείται ενέργεια χρήστη όπως για παράδειγμα η προσυμπλήρωση και αυτόματη υποβολή δήλωσης φορολογίας εισοδήματος.

Κινητή διακυβέρνηση

Οι νέες τάσεις στην ψηφιακή διακυβέρνηση περιλαμβάνουν την σχεδίαση και παροχή ψηφιακών υπηρεσιών αξιοποιώντας την χρήση έξυπνων τηλεφώνων/κινητών συσκευών. Η σχεδίαση mobile first υπαγορεύει την προτεραιότητα υλοποίησης μιας εφαρμογής για κινητή συσκευή έναντι των σταθερών υπολογιστών. Δεδομένης της ευρείας ανάπτυξης ασύρματων δικτύων κινητής τηλεφωνίας και της χρήσης κινητών τηλεφώνων η mobile first σχεδίαση αποτελεί στρατηγική επιλογή. Στην χώρα μας εξαιρετικά δημοφιλείς εφαρμογές αποτελούν το gov.gr wallet, το myhelath app κ.α , και είναι καταγεγραμμένο ότι η χρήση των mobile εφαρμογών συνεπάγεται αρκετά πλεονεκτήματα. Παρέχουν ευκολότερη και ταχύτερη πρόσβαση από οποιοδήποτε σημείο, εξοικονομούνται πόροι και είναι δυνατόν να συμμετέχουν περισσότεροι χρήστες που με την χρήση υπολογιστών αντιμετώπιζαν κίνδυνο ψηφιακού αποκλεισμού. Επιπροσθέτως, η εύκολη πρόσβαση συμβάλλει στην ενίσχυση της επικοινωνίας πολίτη δημόσιας διοίκησης άρα και την συμμετοχή στον σχεδιασμό και την λήψη αποφάσεων (Αναστασίου κα, 2024).

2.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εμπεριέχει την έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης καθώς βασικό εργαλείο αποτελούν οι ΤΠΕ περαιτέρω όμως αναφέρεται στην συνδυαστική αξιοποίηση της καινοτομίας, την ανάλυση διαδικασιών με σκοπό την απλούστευση και βελτίωση της ποιότητας τους, την διαχείριση αλλαγών και την επιρροή στην κουλτούρα των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Συνεπώς, θα πρέπει να είναι περισσότερο αντιληπτός ως εργαλείο αλλαγής και είναι γνωστό ότι αποτελεί από μόνος του μια στρατηγική επιλογή (Καπόπουλος, 2023) με στόχους παραπλήσιους της ΔΟΠ όπως βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων διαδικασιών, αύξηση αποτελεσματικότητας, εξοικονόμηση πόρων, συμμετοχικός σχεδιασμός, ικανοποίηση χρηστών οι οποίοι παρουσιάζονται αναλυτικότερα στην ενότητα 3.1.1. Οι τεχνολογικοί άξονες που στηρίζεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι οι παρακάτω (Αναστασίου κα, 2024):

- το υπολογιστικό νέφος (cloud computing) το οποίο παρέχει την δυνατότητα αποθήκευση και επεξεργασία δεδομένων απομακρυσμένα, ταχύτερη πρόσβαση στο λογισμικό προσφέρει ευελιξία, κλιμάκωση και μείωση κόστους καθώς επαναχρησιμοποιούνται υποδομές και λογισμικό.
- η εμπορευματοποίηση της τεχνολογίας πληροφοριών η οποία επιτρέπει στους οργανισμούς να ταιριάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο και επενδύσεις σε προσαρμογές πληροφορικής.
- Η μηχανική μάθηση και τεχνητή νοημοσύνη δίνουν την δυνατότητα ανάλυσης μεγάλου όγκου πληροφοριών σε ελάχιστο χρόνο, δίνουν την δυνατότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων ,προβλέψεων και τάσεων και συνδυάζεται με μεγάλα δεδομένα big data
- Η αυτοματοποίηση και ανάπτυξη ρομπότ με δυνατότητα να εκτελούν συνεχείς και επαλαμβανόμενες εργασίες με ακρίβεια.
- Οι αναδυόμενες τεχνολογίες μετασχηματισμού που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη εργασία και την καινοτομία μέσα από την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών όπως edge computing, blockchain, Internet of Things, επαυξημένη πραγματικότητα.

- Οι ψηφιακές πλατφόρμες που επιτρέπουν την δυνατότητα εκτέλεσης εργασιών από οπουδήποτε και οποιαδήποτε στιγμή. Στο πλαίσιο της εργασίας η ανάλυση για τον ψηφιακό μετασχηματισμό πραγματοποιείται με βάση αυτό τον άξονα και αναλυτικότερα αφετηρία αποτελεί το μοντέλο η κυβέρνηση ως πλατφόρμα πάνω στο οποίο βασίζεται η λογική των καινοτόμων τεχνολογιών του gov.gr.

Οι λόγοι που έφεραν στο προσκήνιο την ανάγκη ψηφιακού μετασχηματισμού των δημόσιων οργανισμών σχετίζονται πρωτίστως με επιδράσεις από το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών και είναι βέβαιο ότι αφορούν την ανάγκη εξοικονόμησης πόρων, την ενσωμάτωση αποτελεσματικότητας, την απλούστευση διαδικασιών αλλά και την προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον. Η δημόσια διοίκηση για να ανταποκρίνεται στην αποστολή της χρειάζεται να μπορεί να ακολουθήσει τις τεχνολογίες που αναπτύσσονται στο εξωτερικό της περιβάλλον (Kitsios et al, 2023) και να προσαρμοσθεί στις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες. Η μετάβαση σε νέες μορφές διακυβέρνησης, η ανάδειξη των δικτύων και τα αιτήματα περισσότερου συμμετοχικού σχεδιασμού, διαφάνειας και λογοδοσίας είναι δεδομένο ότι επιτάχυναν το αίτημα για ψηφιακό μετασχηματισμό δημόσιων υπηρεσιών που μεταφράζεται σε πολιτοκεντρική προσέγγιση. Το αποτέλεσμα ήταν η παροχή όλο και περισσότερων ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και το πέρασμα από τον αναλογικό στον ψηφιακό τρόπο διεκπεραίωσης διοικητικών διαδικασιών με σκοπό την απλούστευση και την μείωση των φυσικών εμποδίων και γραφειοκρατίας.

Αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στην βιβλιογραφία (Kitsios et al 2023) για την ανάγκη διάκρισης μεταξύ των μορφών ψηφιοποίησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η πρώτη έννοια αναφέρεται στην ψηφιακή παροχή μιας υπηρεσίας που σε πρότερη μορφή παρεχόταν μόνο σε φυσικό κανάλι χωρίς απλούστευση, μείωση βημάτων με μόνη ψηφιακή υποβολή αιτήσεων, φορμών, δικαιολογητικών ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός αναφέρεται στην απλούστευση διαδικασιών οι οποίες συνοδεύονται από καινοτομίες και οργανωσιακές αλλαγές στους δημόσιους οργανισμούς. Αναμφισβήτητα, η ψηφιοποίηση αποτελεί προθάλαμος του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει όμως καταγραφεί ότι πολλές δημόσιες διοικήσεις επικεντρώθηκαν σε αυτό χωρίς την μετάβαση σε επανασχεδιασμό και αξιολόγηση της διαδικασίας. (Kitsios et al 2023)

Προκλήσεις ψηφιακού μετασχηματισμού

Τα οφέλη που προαναφέρθηκαν καθώς και η στοχοθεσία του ψηφιακού μετασχηματισμού καθιστούν ελκυστική την υλοποίησή του υπάρχουν όμως σημαντικοί περιορισμοί που πρέπει να διατυπωθούν. Ειδικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί επενδύσεις σε τεχνολογία , κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού και υποδομές με αρκετά μεγάλο κόστος που μπορεί να αποτελεί εμπόδιο ειδικά σε περιόδους κρίσεων και δημοσιονομικών περιορισμών. Επιπλέον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί παράγωγο μιας δομημένης στρατηγικής που χρήζει κατάλληλης στήριξης από την δημόσια διοίκηση και από την πολιτική ηγεσία στο πλαίσιο ενός περιβάλλοντος δεκτικού σε αλλαγές. Ακόμη, η ανάπτυξη νέων ψηφιακών συστημάτων απαιτεί διασύνδεση μεταξύ τους καθώς και με τα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα άρα και επιμελώς σχεδιασμένες διαλειτουργικότητες. Αποτέλεσμα των διαλειτουργικοτήτων και της ανταλλαγής δεδομένων είναι και η ανάγκη διαμόρφωσης μηχανισμών προστασίας και ασφαλείας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα για να αναπτύξουν οι χρήστες αίσθημα εμπιστοσύνης στην δημόσια διοίκηση για την χρήση ψηφιακών συστημάτων. Σημαντική μέριμνα χρειάζεται να ληφθεί και για την αντιμετώπιση του κινδύνου ψηφιακής απομόνωσης πολιτών που δεν διαθέτουν ψηφιακές δεξιότητες ή ψηφιακό εξοπλισμό που μπορεί να συντελέσει στην ανάπτυξη αισθήματος έλλειψης εμπιστοσύνης και δυσaráσκειας.

Για την υλοποίηση όλων των παραπάνω είναι απαραίτητη και η διαμόρφωση ενός φιλικού και ποιοτικού ρυθμιστικού περιβάλλοντος που δεν περιορίζει υπερβολικά ή θα ακυρώνει πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού αλλά θα προσαρμόζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις και θα διαμορφώνει επαρκείς απαντήσεις στα ζητήματα που τυχόν αναδύονται. (Αναστασίου κ.α, 2024)

Η συνοπτική αναφορά στις έννοιες της ψηφιακής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελούν απαραίτητες εισαγωγικές επισημάνσεις και στις επόμενες ενότητες παρουσιάζεται αναλυτικά η ψηφιακή στρατηγική και οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

2.4 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στο ευρωπαϊκό επίπεδο

2.4.1 Ευρωπαϊκή Ψηφιακή Στρατηγική

Η ανάλυση της ευρωπαϊκής ψηφιακής στρατηγικής έχει στόχο να θέσει το γενικότερο πλαίσιο εντός του οποίου διαμορφώνεται η ελληνική ψηφιακή στρατηγική. Αφετηρία αποτελεί η δεκαετία του 2000 με την στρατηγική της Λισαβόνας την όταν σχηματοποιούνται οι πρώτες προσπάθειες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέχρι και την ψηφιακή δεκαετία που καλύπτει την δεκαετία 2020-2030 και σηματοδοτείται από την ψηφιακή πυξίδα .

Η αφετηρία ψηφιακής Ευρώπης

Η στρατηγική της Λισαβόνας αποτέλεσε το πρώτο συνεκτικό βήμα προς τη συγκρότηση μιας ψηφιακής στρατηγικής. Η Λισαβόνα στόχευσε στην στροφή προς μια ψηφιακή οικονομία βασισμένη στην γνώση, στην ανάπτυξη επιχειρήσεων με αξιοποίηση των υποδομών τηλεπικοινωνίας και την προώθηση του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι σημαντικότερες πρωτοβουλίες είναι οι eEurope 2002, eEurope 2005 και i2010 οι οποίες εστίασαν περισσότερο στην ανάπτυξη τηλεπικοινωνιακών δικτύων και ψηφιακών υποδομών, την προώθηση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την ψηφιακή σύγκλιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των κρατών μελών. (European Commission, 2005) Μπορεί να διατυπωθεί ότι στο πλαίσιο αυτής της δεκαετίας τέθηκαν οι βάσεις για την ανάπτυξη κρίσιμων υποδομών, του ψηφιακού χώρου, της διαλειτουργικότητας και της προσβασιμότητας.

Ψηφιακό Θεματολόγιο (2010-2020)

Η πρωτοβουλία ψηφιακό θεματολόγιο διαμορφώθηκε το Μάιο του 2010 και αποτελεί μια από τις επτά εμβληματικές δράσεις της στρατηγικής Ευρώπης 2020 . Η στρατηγική έχει στόχο να δημιουργήσει ανάπτυξη για την Ευρώπη που θα είναι :

- έξυπνη σε όρους γνώσης και καινοτομίας,
- βιώσιμη σε όρους αειφορίας και πράσινης οικονομίας,
- χωρίς αποκλεισμούς σε όρους απασχόλησης και κοινωνικοοικονομικής συνοχής.

Το ψηφιακό θεματολόγιο εστίασε στην δημιουργία ψηφιακής αγοράς, την ανάπτυξη ευρυζωνικών δικτύων (δίκτυα 4G οπτικών ινών), στην βελτίωση της ασφάλειας και της

εμπιστοσύνης στο διαδίκτυο, την προώθηση επενδύσεων στην έρευνα και την ανάπτυξη και την ενίσχυση της διαλειτουργικότητας μέσω της χρήσης προτύπων και συντονισμού (Καπόπουλος, 2023). Η δημιουργία ενιαίας ψηφιακής αγοράς παρουσιάσθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Digital Single Market) το 2015 και στόχευε στην ενοποίηση των ψηφιακών αγορών των κρατών μελών ώστε να διαμορφωθεί ισχυρή Ευρώπη στον τομέα της ψηφιακής οικονομίας. Η ενιαία ψηφιακή αγορά επιτρέπει την κυκλοφορία αγαθών και υπηρεσιών χωρίς περιορισμούς επιτρέποντας την ενιαία λειτουργία της ψηφιακής αγοράς με τους ίδιους όρους για όλα τα κράτη μέλη (European Commission, 2015). Την βάση της στρατηγικής για την ενιαία ψηφιακή αγορά αποτέλεσαν η βελτίωση πρόσβασης σε ψηφιακά αγαθά, το περιβάλλον ευημερίας για ψηφιακά δίκτυα και υπηρεσίας και η ψηφιακή οικονομία ως μοχλός ανάπτυξης.

Εξ ίσου σημαντική πρωτοβουλία της περιόδου αποτέλεσε ο κανονισμός eIDAS σύμφωνα με τον οποίο διαμορφώθηκε το θεσμικό πλαίσιο για την διασυνοριακή αποδοχή ηλεκτρονικής ταυτότητας (eID) καθώς και η ανάπτυξη των υπηρεσιών εμπιστοσύνης πάνω στις οποίες θεμελιώνονται οι ηλεκτρονικές υπογραφές.

Επιπλέον, θεσμοθετήθηκε ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR, 2016) σύμφωνα με τον οποίο ενισχύθηκε η προστασία και θεσμοθετήθηκαν περιορισμοί στην επεξεργασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και επιβλήθηκε στους αρμόδιους υπεύθυνους επεξεργασίας των οργανισμών να τεκμηριώνουν και να αποδεικνύουν την συμμόρφωσή τους με τις προβλέψεις του Γενικού Κανονισμού.

Η Διακήρυξη του Ταλίν

Υπεγράφη το 2017 ως declaration for e-government και πρακτικά εισάγει μια πολιτική δέσμευση για την διασφάλιση απρόσκοπτων διασυνοριακών δημόσιων υπηρεσιών για τις επιχειρήσεις, και υψηλής ποιότητας ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών για τους πολίτες (Tallin Declaration, 2017). Η εστίαση στις δημόσιες υπηρεσίες περιλαμβάνει την ανοιχτότητα και διαφάνεια, την ενίσχυση της διαλειτουργικότητας, την αρχή της once only με την απαίτησης μοναδικής φοράς υποβολής των δεδομένων από την μεριά των πολιτών και επιχειρήσεων και την παροχή όλων των δημόσιων υπηρεσιών ψηφιακά εξ ορισμού (digital by default).

Η Διακήρυξη του Βερολίνου

Αποτελεί συνέχεια της διακήρυξης του Ταλίν και ενισχύει περισσότερο την αρχή της χρηστοκεντρικότητας (user-centricity) τονίζοντας τον κεντρικό ρόλο των δημόσιων διοικήσεων στην προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού αλλά και την προώθηση της ευρωπαϊκής ενιαίας αγοράς. Επιπλέον, αναγνωρίζει τον δημόσιο τομέα ως στρατηγικό εργαλείο για την παροχή καινοτόμων τεχνολογικών λύσεων και την αντιμετώπιση των κοινωνικών προκλήσεων και προχωρά ένα βήμα παραπάνω από την απλή ψηφιοποίηση, προτάσσοντας την καινοτομία και τη βιώσιμη ανάπτυξη μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών (Berlin Declaration, 2020).

Συνοψίζοντας, είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι οι δυο αυτές σημαντικές δηλώσεις διαμόρφωσαν τις αρχές του πολιτοκεντρικού σχεδιασμού και την σημασία της διαλειτουργικότητας δίνοντας παράλληλα έμφαση στα ανθρώπινα δικαιώματα. Οι διακηρύξεις έχουν επηρεάσει οριζόντια τον ψηφιακό μετασχηματισμό δημόσιων διοικήσεων ως χρήσιμες κατευθυντήριες γραμμές, συναντώνται σε κείμενα πολιτικής διεθνών φορέων όπως ο ΟΟΣΑ (2022) και τόσο η ΒΨΜ όσο και το οικοσύστημα gov.gr επιδιώκουν να εναρμονίζονται με βάση αυτές τις αρχές.

Ψηφιακή Δεκαετία (2020-2030)

Αυτή η φάση, η οποία εκτείνεται έως το 2030, αποτελεί την πιο φιλόδοξη στρατηγική και σηματοδοτεί τη μετάβαση από τον «ψηφιακό καταναλωτή» στον «ψηφιακό παραγωγό». Η Ευρώπη διαμορφώνει ανθρωποκεντρικό, βιώσιμο όραμα για μια ψηφιακή κοινωνία στην διάρκεια της δεκαετίας για την ενδυνάμωση πολιτών και επιχειρήσεων με βάση αρχές όπως η ισότητα, προστασία και η ελευθερία (European Commission, 2025). Ειδικότερα, η ψηφιακή δεκαετία αποτελείται από τους κάτωθι πυλώνες που αναφέρονται σε :

α) ψηφιακά δικαιώματα και αρχές που ουσιαστικά ενσωματώνουν τις ευρωπαϊκές αρχές και την προστασία των δικαιωμάτων στον ψηφιακό χώρο με την διαμόρφωση ψηφιακών δικαιωμάτων και ψηφιακών αρχών που συμπληρώνουν τον Χάρτη των Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της ΕΕ.

β) Πολυκρατικά έργα με αναφορά στην δυνατότητα των κρατών μελών να υλοποιούν έργα διακρατικής σημασίας χρηματοδοτώντας επενδύσεις συνδυαστικά από

ευρωπαϊκά χρηματοδοτικά εργαλεία και εθνικούς πόρους και για τα οποία είναι απαραίτητη η πολυμερής συνεργασία κρατών μελών χωρίς να μπορούν να υλοποιηθούν με μονομερείς δράσεις. Ενδεικτικά αναφέρονται το πανευρωπαϊκό δίκτυο 5G, κοινές υποδομές δεδομένων και υπηρεσιών, και η ψηφιακή δημόσια διοίκηση.

γ) Ψηφιακή Πυξίδα με την οποία διαμορφώνεται για πρώτη φορά κοινή ψηφιακή στρατηγική σε συνεργασία Ευρωπαϊκής Επιτροπής, Κοινοβουλίου και Συμβουλίου. Η στρατηγική προβλέπει μηχανισμούς συνεργασίας μεταξύ κρατών μελών και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και μηχανισμούς αξιολόγησης της προόδου επίτευξης στόχων. Ειδικότερα, η στρατηγική και οι στόχοι της Ευρώπης για την ψηφιακή δεκαετία 2030 είναι να καταστεί η Ευρώπη ψηφιακά κυρίαρχη και ανθεκτική σε τέσσερις βασικούς τομείς, όπως απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα με την διαμόρφωση της ψηφιακής πυξίδας. Πρακτικά, οι αξιολογήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την υφιστάμενη ψηφιακή πρόοδο των κρατών μελών (KPIs) απεικονίζονται με βάση την συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων της ψηφιακής δεκαετίας όπως αναφέρεται και στο Κεφάλαιο 2.5.2.

Ψηφιακή Πυξίδα

Πυλώνας	Βασικοί Στόχοι έως το 2030
1. Δεξιότητες	- Το 80% του πληθυσμού να έχει βασικές ψηφιακές δεξιότητες. 20 εκατομμύρια ειδικοί ΤΠΕ (Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών) στην ΕΕ.
2. Ασφαλείς και Βιώσιμες Υποδομές	- Όλα τα νοικοκυριά να έχουν συνδεσιμότητα Gigabit. Κάλυψη όλων των κατοικημένων περιοχών με 5G. - Η παραγωγή ημιαγωγών στην ΕΕ να φτάσει το 20% της παγκόσμιας παραγωγής.
3. Ψηφιακός Μετασχηματισμός των Επιχειρήσεων	- Το 75% των επιχειρήσεων να χρησιμοποιεί Cloud, AI ή Big Data. Πάνω από το 90% των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) να έχει φτάσει σε βασικό επίπεδο ψηφιακής έντασης.
4. Ψηφιοποίηση των Δημόσιων Υπηρεσιών	- 100% των βασικών δημόσιων υπηρεσιών να παρέχονται διαδικτυακά. 100% των πολιτών να έχουν πρόσβαση σε Ηλεκτρονικό Φάκελο Υγείας και το 100% των πολιτών να χρησιμοποιούν ψηφιακή ταυτότητα.

Πίνακας 1: Στόχοι Ψηφιακής Δεκαετίας, Πηγή :European Commission, Digital Decade - Policy programme, Ιδία επεξεργασία

2.5 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση

2.5.1 Ιστορική Αναδρομή

Οι αρχικές πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα περιλαμβάνουν κυρίως εφοδιασμό δημοσίων φορέων με τεχνολογικές υποδομές και εξοικείωση υπαλλήλων με την χρήση τους. Χρηματοδοτούνται κυρίως από το Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) και το Γ'ΚΠΣ (Μιχιώτης και Ρωσσίδης, 2023) και σημεία αναφοράς αποτελούν η διαδικτυακή πύλη TAXISnet και η πρώτη φάση ανάπτυξης του προγράμματος Σύζευξας για την αναβάθμιση των υποδομών ΤΠΕ στην δημόσια διοίκηση.

Την περίοδο 2000-2006 το επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» του Γ' ΚΠΣ, αφορά κυρίως δράσεις αναπτυξιακού χαρακτήρα με έμφαση στην βελτίωση των ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την δημόσια διοίκηση με επίκεντρο την ηλεκτρονική μάθηση και το ηλεκτρονικό επιχειρείν. (Μιχιώτης και Ρωσσίδης, 2023). Σημαντικές δράσεις της περιόδου αποτελούν η υλοποίηση του Σύζευξας και των ΚΕΠ στο πλαίσιο του Προγράμματος Πολιτεία με το οποίο εγκαινιάζεται ουσιαστικά η είσοδος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση (Κέφης, 2014) συσχετίζοντας αποδοτικότητα με οικονομική ανάπτυξη και διοικητική μεταρρύθμιση. Η σημαντικότητα των ανωτέρω επιτευγμάτων είναι αδιαμφισβήτητη, όμως χρειάζεται να τονισθεί ότι αποτελούν περισσότερο σημειακές παρά δράσεις που εντάσσονται σε μια συνεκτική ψηφιακή στρατηγική.

Οι επόμενες χρονικά περίοδοι χαρακτηρίζονται από δράσεις με περισσότερο στρατηγικό χαρακτήρα με την πρώτη εξ αυτών την περίοδο 2006-2013. Η στρατηγική στόχευε να ευθυγραμμισθεί με την νέα ευρωπαϊκή στρατηγική για τις ΤΠΕ και η χρηματοδότηση καλύπτεται από την τελευταία φάση του Γ' ΚΠΣ και του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ 2007-2013). Επιχειρείται η εστίαση στην καθολική προώθηση της χρήσης ΤΠΕ σε Δημόσιο, πολίτες και επιχειρήσεις με κεντρική στόχευση την βελτίωση παραγωγικότητας σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών μέσω αναβαθμισμένων ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Αξιοσημείωτη είναι η έκδοση του Ελληνικού Πλαισίου Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το 2012 και απαρτίζεται από το Πλαίσιο Πιστοποίησης Δημόσιων Διαδικτυακών Τόπων, το Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας και το

Πλαίσιο Ψηφιακής Αυθεντικοποίησης και περιλαμβάνει όλες τις αρχές, κανόνες, πρότυπα και διαδικασίες που εφαρμόζονται σε έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Καπόπουλος, 2023). Οι πολιτικές εξελίξεις του 2009 και η ένταξη της χώρας σε προγράμματα δημοσιονομικής εξυγίανσης διέκοψαν την υλοποίηση της.

Ως αποτέλεσμα της κρίσης επανέρχονται στην δημόσια συζήτηση οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις με εργαλεία τις νέες τεχνολογίες και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και διαμορφώνεται η στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020. Η στρατηγική εναρμονίζεται με το ψηφιακό θεματολόγιο 2020 και επικεντρώνεται σε τρεις στρατηγικές κατευθύνσεις για τις οποίες αναφέρονται ενδεικτικά επιμέρους δράσεις (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, 2014):

- **Εκσυγχρονισμός κράτους και Διοίκησης** με επανεξέταση του θεσμικού πλαισίου, απλούστευση διαδικασιών με χρήση ΤΠΕ και ολοκληρωμένη διαχείριση ηλεκτρονικών εγγράφων.
- **Επανασύνδεση πολίτη με κράτος και δημόσια διοίκηση** με ενιαία διαχείριση σχέσεων κράτους-πολίτη/επιχείρησης, ενιαίο σημείο πρόσβασης (πύλη Ερμής) και αυθεντικοποίηση χρηστών.
- **Συντονισμός οριζόντιων πολιτικών ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση** μέσω διασύνδεσης βασικών μητρώων και της αξιοποίησης ανοιχτών δεδομένων.

Παρά την σαφή οριοθέτηση στρατηγικής οι πολιτικές εξελίξεις αλλά και οι οργανωτικές αλλαγές με την σύσταση του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης έχουν ως αποτέλεσμα την αναθεώρησή της και τον σχεδιασμό νέας ψηφιακής στρατηγικής.

Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021

Η νέα Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 (ΕΨΣ) διαμορφώνεται στο πλαίσιο Ψηφιακού Θεματολογίου i2020 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και ορίζεται υπό την εποπτεία της νεοσύστατης Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής. Η Γενική Γραμματεία συστάθηκε για να αποτελέσει κεντρική δομή για τον συντονισμό και την παρακολούθηση υλοποίησης όλων των έργων ΤΠΕ επιχειρώντας να ανταποκριθεί στην απουσία κεντρικού σχεδιασμού που υπήρχε με αποτέλεσμα επικαλυπτόμενα και

κατακερματισμένα παραδοτέα έργων ΤΠΕ και υπηρεσιών (Makantasi et al, 2022). Η ΕΨΣ καθιστά τις ΤΠΕ θεμέλια για την «επανεκκίνηση και ανάπτυξη της οικονομίας, για την ενίσχυση της απασχόλησης καθώς και για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη Δημόσια Διοίκηση». Επιπλέον, θεωρούνται «εργαλεία και μέσα για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.» (Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, 2016). Η ΕΨΣ στοχεύει σε επτά τομείς παρεμβάσεων, με τις αντίστοιχες εξειδικεύσεις στόχων και δράσεων, και ειδικότερα τις εξής:

- Ανάπτυξη υποδομών συνδεσιμότητας νέας γενιάς.
- Επιτάχυνση της ψηφιοποίησης της οικονομίας.
- Ώθηση του κλάδου ΤΠΕ για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και της απασχόλησης.
- Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες.
- Ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου.
- Άρση των αποκλεισμών και διάχυση των ωφελειών της ψηφιακής οικονομίας.
- Ενίσχυση Ασφάλειας και εμπιστοσύνης.

Πιο συγκεκριμένα από τις ανωτέρω προτεραιότητες η ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών αναφέρεται ουσιαστικά στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση τονίζοντας τις αβελτηρίες προηγούμενων στρατηγικών. Ειδικότερα, η ΕΨΣ προβλέπει τον ενιαίο σχεδιασμό υπηρεσιών με γνώμονα αρχές, όπως «τον εξ ορισμού ψηφιακό σχεδιασμό, τη διαλειτουργικότητα μέσω ανοικτών προτύπων και το σχεδιασμό με επίκεντρο τον χρήστη» και εστιάζει στην επαναχρησιμοποίηση κοινών στοιχείων και την υιοθέτηση κοινών οριζόντιων λύσεων μεταξύ των φορέων. (Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, 2016). Η αναφορά στην προτεραιότητα 5.5 για την ανάπτυξη δομικών στοιχείων των Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου με την υποδομή της διαλειτουργικότητας, την κοινή αυθεντικοποίηση, τις ηλεκτρονικές πληρωμές αλλά και στην προτεραιότητα 5.4 για την δημιουργία Ηλεκτρονικής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης GOV.GR αποτελούν τα πρώτα ψήγματα του οικοσυστήματος gov.gr το οποίο

σηματοποιείται στην επόμενη ψηφιακή στρατηγική με την Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2021-2025.

Αξιοσημείωτη είναι και η αναφορά στην ανάγκη τροποποίησης της μεθοδολογίας σχεδιασμού και υλοποίησης έργων ΤΠΕ από την γραμμική waterfall με σειριακά βήματα εκτέλεσης σε ευέλικτες μεθοδολογίες υλοποίησης (agile) με έμφαση στον σχεδιασμό μικρότερων έργων και ολιστική αντιμετώπιση των έργων ΤΠΕ από την ανάλυση των αναγκών και των λύσεων ΤΠΕ για όλο τον κύκλο ζωής τους. (Σπινέλλης κ.α 2018:30). Περαιτέρω, σε συνδυασμό με την ανωτέρω διαπίστωση για απουσία κεντρικού σχεδιασμού αναπτύσσεται ως απάντηση και η δημιουργία Ενιαίων Ομάδων Έργων για την διοίκηση, την οργάνωση και την αποτελεσματική παρακολούθηση τους. Με όλες τις ανωτέρω προτάσεις η στόχευση είναι τα έργα ΤΠΕ να λαμβάνουν υπόψιν τους τον κύκλο ζωής της τεχνολογίας, να υλοποιούνται εγκαίρως και να είναι συμβατά με την φύση των διοικητικών διαδικασιών. (Makantasi et al, 2022).

2.5.2 Η Εθνική Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Στην περίοδο που ακολουθεί οι δομικές αλλαγές στο κυβερνητικό σχήμα και η ανάγκη ενσωμάτωσης επιτελικών λειτουργιών στην κυβερνητική λειτουργία συνετέλεσαν μεταξύ άλλων στην αναδιοργάνωση και την επανίδρυση του αρμόδιου Υπουργείου ως Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Το Υπουργείο συγκέντρωσε όλες τις αρμοδιότητες σχετικές με την ψηφιακή διακυβέρνηση, τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την απλούστευση διαδικασιών του Δημόσιου Τομέα και απέκτησε στρατηγικό ρόλο στην παροχή ψηφιακών υπηρεσιών βάσει απλουστευμένων διοικητικών διαδικασιών.

Το 2021 δημοσιεύθηκε η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025 (ΒΨΜ), βάσει της πρόβλεψης του άρθρου 5 Ν. 4727/2020 (Α'184) η οποία αποτυπώνει το στρατηγικό πλαίσιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Ειδικά, αποτυπώνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός, οι βασικοί άξονες παρέμβασης, οι επιμέρους στόχοι, καθώς και τα οριζόντια και τομεακά έργα, παράλληλα με το μοντέλο διακυβέρνησης που διέπει τον σχεδιασμό και την υλοποίησή τους. Η ΒΨΜ προσδιορίζει πάνω από 400 έργα χωρίς εξαντλητική αναφορά κατηγοριοποιημένα σε βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα με βάση τον χρονικό ορίζοντα υλοποίησης. Στην βάση ετήσιας αξιολόγησης και σε συνεργασία

με τους δημόσιους φορείς δύνανται να εντάσσονται νέα έργα οριζόντια ή τομεακά σύμφωνα με την διαδικασία ένταξης και με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης νέων έργων. Περαιτέρω, στην ΒΨΜ σχηματοποιείται και το μοντέλο διακυβέρνησης με το Υπουργείο να διαμορφώνει οριζόντια πολιτική και να χαράσσει στρατηγική η οποία εξειδικεύεται σε συνεργασία με τους εποπτευόμενους φορείς και τους λοιπούς φορείς της Γενικής Κυβέρνησης (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021 : 50). Η Συντονιστική Επιτροπή Ψηφιακού Μετασχηματισμού κατέχει κεντρικό ρόλο στον συντονισμό και την υλοποίηση των έργων της ΒΨΜ και διαβουλεύεται με τον Υπουργό Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την επικαιροποίησή της.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



Εικόνα 1 : Μοντέλο Διακυβέρνησης Εθνικής Ψηφιακής Στρατηγικής, Πηγή : Εκπαιδευτικό υλικό, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός, 2023, ΕΚΔΔΑ

Η ΒΨΜ εναρμονίζεται με τις πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τις καλές πρακτικές του ΟΟΣΑ, ενώ εξειδικεύει τις βασικές κατευθύνσεις που αποτυπώνονται στη Διακήρυξη του Ταλίν (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021) και στη Διακήρυξη του Βερολίνου. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον πολίτη και τον χρήστη, μέσω της υιοθέτησης νέων συνεργατικών και ευέλικτων προσεγγίσεων στον σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών. Ενδεικτικά, αναδεικνύεται η ενσωμάτωση θεμελιωδών αρχών, όπως η αρχή «μόνον άπαξ», ο ψηφιακός σχεδιασμός εξ ορισμού, η διαλειτουργικότητα εξ ορισμού, η ανοιχτότητα και η διαφάνεια, καθώς και η συνεργασία σε όλο τον κύκλο διαμόρφωσης της δημόσιας πολιτικής. Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν τη σαφή ευθυγράμμιση της ΒΨΜ με τα ευρωπαϊκά στρατηγικά και

θεσμικά κείμενα. Άρα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η ΒΨΜ επιδιώκει την εισαγωγή μιας νέας κουλτούρας στον σχεδιασμό των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, βασισμένης στη συνεργασία και τη συνδιαμόρφωση μεταξύ δημόσιων φορέων και πολιτών.

Σε μεγαλύτερη εστίαση, η ΒΨΜ διατυπώνει τους κάτωθι στρατηγικούς στόχους (εικόνα 1) για την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού και αναφέρεται στις κατευθυντήριες αρχές ως βασική προϋπόθεση υλοποίησης του. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον «πολιτοκεντρικό σχεδιασμό, την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών καθώς και στις διασυννοριακές υπηρεσίες προς επιχειρήσεις» (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021 : 42). Συνεπώς, η αρχή μόνον άπαξ, η διασύνδεση και διαλειτουργικότητα των Βασικών Μητρώων καθώς και η αξιοποίηση και επαναχρησιμοποίηση κοινών δομικών στοιχείων ορίζονται εκ των βασικών αρχών του ψηφιακού μετασχηματισμού.

Υπηρεσίες ψηφιακές εξ ορισμού
Αρχή «μόνον άπαξ»
Εξ ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας
Διακαναλικές ψηφιακές υπηρεσίες με προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση μέσω νέων κινητών συσκευών
Πολιτο-κεντρική προσέγγιση σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών για υπηρεσίες φιλικές προς το χρήστη
Επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων και λύσεων
Υιοθέτηση ανοικτών και συμμετοχικών διαδικασιών για την αξιολόγηση και το σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών
Κατάργηση των αποκλεισμών και καθολική προσβασιμότητα
Διευκόλυνση της διασυννοριακής εξυπηρέτησης των πολιτών
Αξιοπιστία και εμπιστοσύνη
Ανοικτότητα και ενίσχυση της διαφάνειας
Ανάπτυξη ασφαλούς λογισμικού και συστημάτων από το σχεδιασμό τους
Υιοθέτηση ευέλικτων μοντέλων για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την προμήθεια έργων και υπηρεσιών
Απλούστευση Διαδικασιών

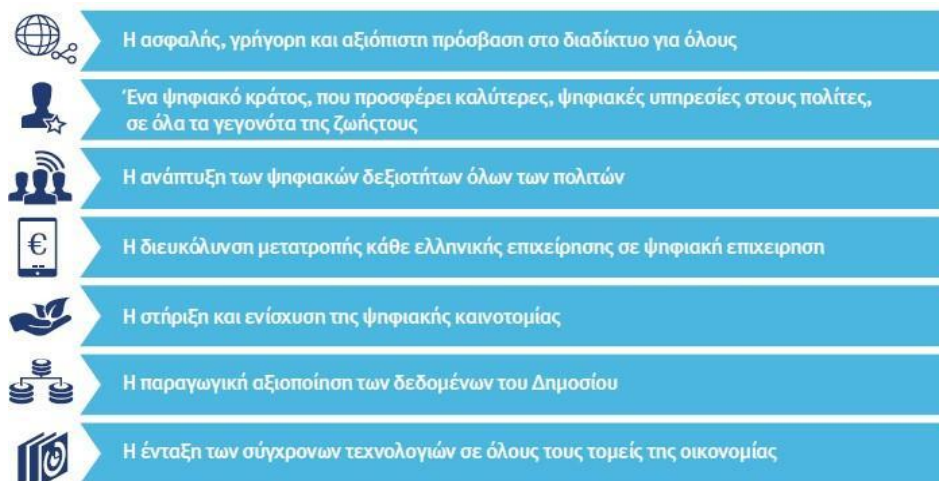
Εικόνα 2: Κατευθυντήριες αρχές Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού , Πηγή : Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025

Κατευθυντήριες αρχές

Το πλαίσιο που θέτουν οι ανωτέρω κατευθυντήριες αρχές εκπορεύεται από την ευρωπαϊκή και διεθνή πρακτική και το οικοσύστημα gov.gr μπορεί να υποστηριχθεί ότι εντάσσεται στην αρχή πολιτοκεντρική προσέγγιση σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών για υπηρεσίες φιλικές προς το χρήστη. Περαιτέρω, επιδιώκεται ο ανασχεδιασμός των

ψηφιακών υπηρεσιών με πολιτοκεντρικό χαρακτήρα με σκοπό την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από αυξημένη διαθεσιμότητα, προσβασιμότητα, ασφάλεια και ευχρηστία.

Η αρχή της επαναχρησιμοποίησης δομικών στοιχείων και λύσεων αναφέρεται στην ανάγκη αξιοποίησης δομικών στοιχείων που ακολουθούν συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας και πρότυπα όπως το ευρωπαϊκό πρόγραμμα για διαλειτουργικότητα και προτυποποίηση ISA, (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021) οι μέθοδοι αυθεντικοποίησης, οι ψηφιακές υπογραφές, οι κεντρικές υποδομές για διαλειτουργικότητα και υποδομές cloud οι οποίες ενσωματώνονται στην ΒΨΜ ως οριζόντιες παρεμβάσεις που μπορούν να υποστηρίξουν όλα τα έργα ΤΠΕ. Επιπλέον, το οικοσύστημα gov.gr παρέχει την επιλογή υποβολής και αξιολόγησης προτάσεων σχεδιασμού υπηρεσιών από πολίτες/επιχειρήσεις και δημοσίους υπαλλήλους στο πλαίσιο υιοθέτησης ανοιχτών και συμμετοχικών διαδικασιών. Βάσει όλων των προαναφερθέντων, διαφαίνεται ότι η αρχιτεκτονική υλοποίησης του gov.gr σχετίζεται σημαντικά με όλες τις κατευθυντήριες αρχές της ΒΨΜ.



Εικόνα 3: Στρατηγικοί στόχοι, Πηγή : Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025

Στρατηγικοί Άξονες

Οι βασικές παρεμβάσεις συναρτώνται με έξι στρατηγικούς άξονες και αναλυτικότερα: α) Συνδεσιμότητα β) Ψηφιακές Ικανότητες και Δεξιότητες γ) Ψηφιακός Μετασχηματισμός Επιχειρήσεων δ) Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες, ε) Ψηφιακή Καινοτομία, στ) Αξιοποίηση Προηγμένων Τεχνολογιών.

Στον τέταρτο στρατηγικό άξονα Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες εντάσσεται η ψηφιακή εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων μέσω της ΕΨΠ gov.gr με την λειτουργία του ως κοινό *front desk* των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών με σκοπό την εξάλειψη του ψηφιακού κατακερματισμού υπηρεσιών. Η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών μέσω gov.gr θα πρέπει να βασίζεται σε επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων και λύσεων (λ.χ. αυθεντικοποίηση, χρήση θυρίδων πολίτη και φορέα) ενώ σταδιακά θα ενσωματώνονται και νέες λειτουργικότητες βασισμένη στην φιλοσοφία των quick wins. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει και την αλλαγή προσέγγισης στην στρατηγική υλοποίησης των έργων ΤΠΕ με σχεδιασμό και εφαρμογή βραχυπρόθεσμων έργων ώστε να επιτυγχάνονται «γρήγορες νίκες» καθώς και η εστίαση σε επανασχεδιασμό και απλούστευση διαδικασιών πριν την ψηφιοποίησή τους (Makantasi et al, 2022)

Συνοψίζοντας, διαφαίνεται ότι το gov.gr ως κόμβος παροχής ψηφιακών υπηρεσιών ενσωματώνει στην λειτουργία του στοιχεία από όλες τις κατευθυντήριες αρχές της ΒΨΜ με κεντρικό άξονα την επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων όπως αναλύονται στις ενότητες της παρούσας εργασίας. Αυτή ακριβώς η ενσωμάτωση και σύνθεση των επαναχρησιμοποιήσιμων στοιχείων και λύσεων σε μία κυβερνητική πλατφόρμα, που φαίνεται ότι συμβάλλει σε μια ολιστική παρουσίαση ψηφιακής υπηρεσίας με θετικά αποτελέσματα για τον πολίτη, αναδεικνύει και την ανάγκη επικέντρωσης στις καινοτόμες τεχνολογίες του gov.gr που ευνοούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

2.5.3 Υφιστάμενη ψηφιακή ωριμότητα

Οι μονάδες αξιολόγησης της ψηφιακής ωριμότητας μιας χώρας στο σύνολό της αποτυπώνονται με την χρήση διάφορων εργαλείων και περιλαμβάνουν μεταβλητές όπως το εύρος εφαρμογής, η χρηστό-κεντρική προσέγγιση, οι παρεχόμενες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες προς πολίτες και επιχειρήσεις, οι ψηφιακές ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου και γενικότερα τις επιδράσεις που έχουν τα αποτελέσματα της Ψηφιακής Διακυβέρνησης στην κοινωνία και την οικονομία. Η αξιολόγηση προσθέτει πολύτιμη ανατροφοδότηση για παρακολούθηση, επανασχεδιασμό, βελτίωση και υιοθέτηση καλών πρακτικών ώστε να ανταποκρίνεται η στρατηγική στις επιδιώξεις και τους στόχους της. Για τις ανάγκες της παρούσας

εργασίας επικεντρώνεται η εξέταση στην θεματική των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών από τον δείκτη DESI, e -Government Benchmark καθώς και των KPI'S που περιλαμβάνονται στην έκθεση Digital Decade Country Report 2024

DESI

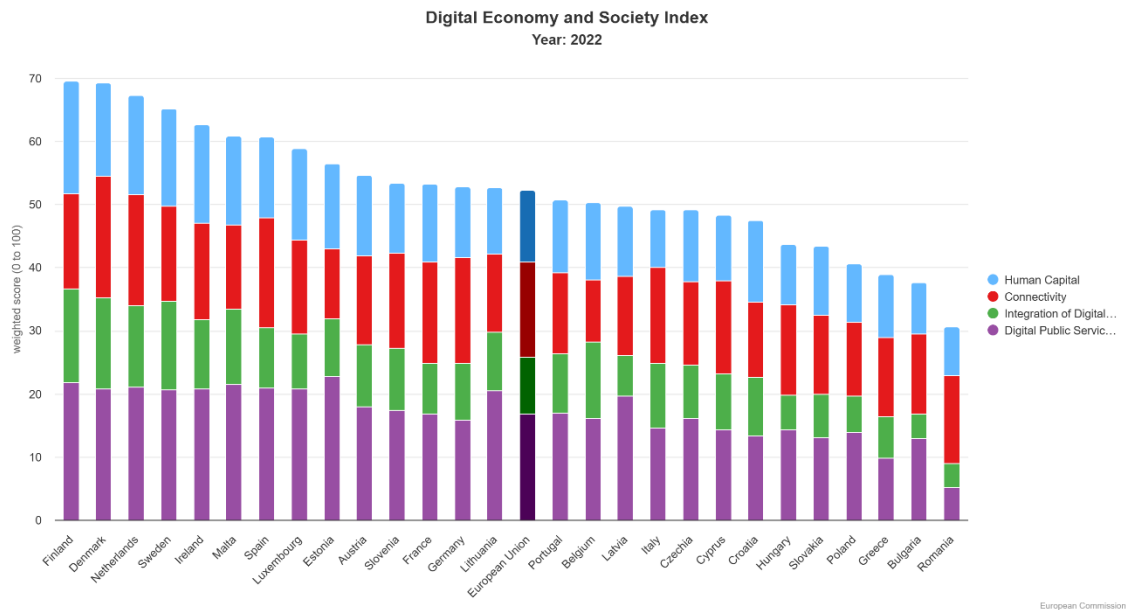
Ο δείκτης DESI αποτελεί από το 2014 εργαλείο για την αποτίμηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας και της κοινωνίας μιας χώρας και αξιοποιεί στοιχεία από την Eurostat και τον e-Government Benchmark. Αποτελείται από 4 κύριες μεταβλητές οι οποίες διαμορφώνουν τον σύνθετο δείκτη με ανώτατο όριο βαθμολογίας το 100 και ο δείκτης ενσωματώνει στην δομή του συγκριτική επισκόπηση απόδοσης χωρών και με βάση αυτήν διαμορφώνεται η κατάταξή τους.

α) Ανθρώπινο Κεφάλαιο: αξιολόγηση ύπαρξης απαραίτητων δεξιοτήτων που κατέχουν οι πολίτες της χώρας.

β) Συνδεσιμότητα: αξιολόγηση βαθμού ανάπτυξης και ποιότητας ευρυζωνικών υποδομών.

γ) Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας: εκτίμηση βαθμού διείσδυσης ψηφιακών τεχνολογιών στην πρακτική επιχειρήσεων για μείωση κόστους και παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών.

δ) Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες: μέτρηση του ψηφιακού βαθμού υλοποίησης ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών με επίκεντρο την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την υγεία.



Εικόνα 4: Δείκτης DESI, Πηγή : European Commission DESI 2022 composite index - Digital Decade DESI visualisation tool

Από την ανωτέρω παρουσίαση διακρίνεται η χαμηλή κατάταξη της χώρας μεταξύ των 27 ευρωπαϊκών χωρών για το 2022 (σε όρους 2021). Η επιμέρους βαθμολογία για την παράμετρο Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες ήταν 39.4 έναντι 67.3 σε επίπεδο Ε.Ε ενώ για την συνδεσιμότητα 49.6 έναντι 59.9 , για το ανθρώπινο κεφάλαιο 40.1 έναντι 45.7 και για την ενσωμάτωση ψηφιακής τεχνολογίας 26.6 (67.3). Οι χαμηλές επιδόσεις της χώρας αναγνωρίζονταν και από την ΒΨΜ στην οποία τονίζεται η ανάγκη για πρωτοβουλίες συνοδευόμενες από ταχύτητα σε πολλαπλούς ορίζοντες υιοθετώντας «ολιστική ψηφιακή προσέγγιση» σύσταση που διατυπώνεται και από την ΟΟΣΑ (2022) στην σχετική έκθεση για τα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού στον Δημόσιο Τομέα της χώρας.

Σε σημερινούς όρους η μέτρηση των επιμέρους δεικτών του DESI έχει ενσωματωθεί στην ετήσια έκθεση για την κατάσταση της Ψηφιακής Δεκαετίας State of the Digital Decade της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία δημοσιεύτηκε τον Ιούλιο του 2024 (σε όρους 2023). Η έκθεση για τις ψηφιακές επιδόσεις της Ελλάδας αναφέρει σημαντικά ευρήματα για την πρόοδό της χώρας με έμφαση στις θεματικές των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

Digital Decade KPI ⁽¹⁾	Greece			EU		Digital Decade target by 2030	
	DESI 2023	DESI 2024	Annual progress	DESI 2024 (year 2023)	Annual progress	EL	EU
Fixed Very High-Capacity Network (VHCN)	27.9%	38.4%	37.9%	78.8%	7.4%	100%	100%
Fibre to the Premises (FTTP) coverage	27.9%	38.4%	37.9%	64.0%	13.5%	100%	-
Overall 5G coverage	85.7%	98.1%	14.5%	89.3%	9.8%	100%	100%
Semiconductors		NA					
Edge Nodes		12		1 186		95	10 000
SMEs with at least a basic level of digital intensity	37.7%	43.3%	7.2%	57.7%	2.6%	79.7%	90%
Cloud	15.2%	18.1%	9.1%	38.9%	7.0%	56%	75%
Artificial Intelligence	2.6%	4.0%	24.0%	8.0%	2.6%	32%	75%
Data analytics	NA	25.0%	NA	33.2%	NA	40%	75%
AI or Cloud or Data analytics	NA	33.5%	NA	54.6%	NA		75%
Unicorns		3		263		20	500
At least basic digital skills	52.5%	52.4%	-0.1%	55.6%	1.5%	70.2%	80%
ICT specialists	2.5%	2.4%	-4.0%	4.8%	4.3%	4.5%	~10%
e ID scheme notification		No					
Digital public services for citizens	64.6	75.9	17.5%	79.4	3.1%	98.2	100
Digital public services for businesses	73.7	86.2	17.0%	85.4	2.0%	100	100
Access to e-Health records	60.7	73.8	21.6%	79.1	10.6%	100	100

Εικόνα 5 :Digital Decade KPI , Πηγή : Digital Decade Country Report 2024

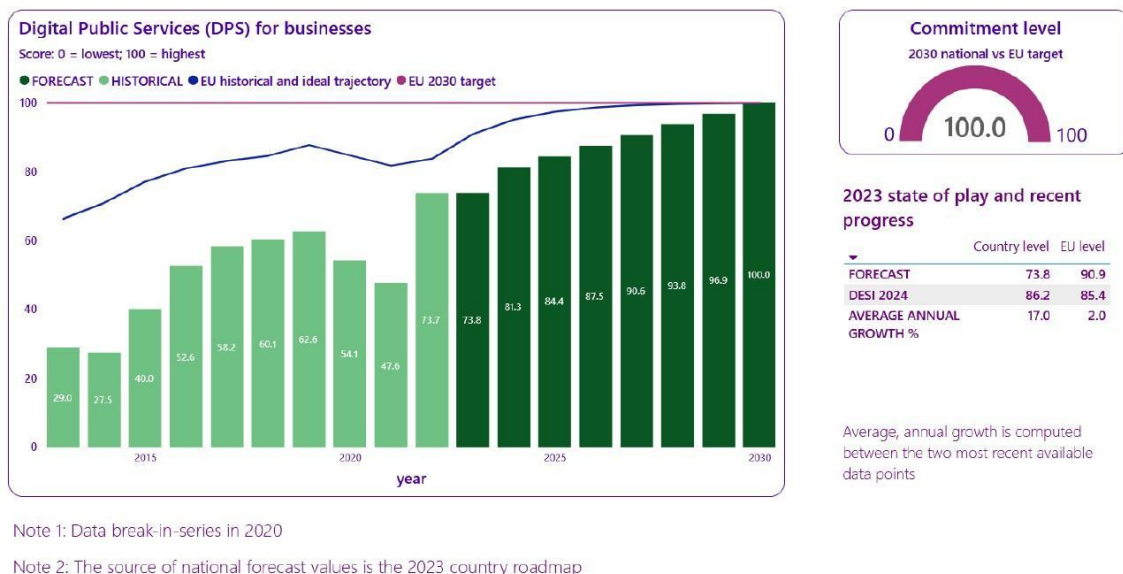
Digitalisation of public services for citizens and businesses



Note 1: Data break-in-series in 2020

Note 2: The source of national forecast values is the 2023 country roadmap

Εικόνα 6 :Digital Public Services for Citizens, Πηγή : Digital Decade Country Report 2024



Εικόνα 7 :Digital Public Services for Citizens, Πηγή : Digital Decade Country Report 2024

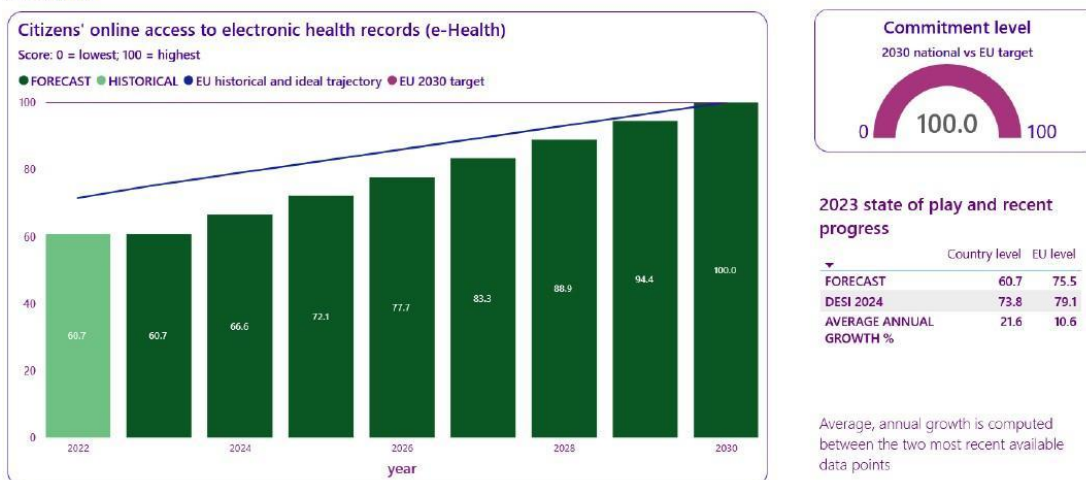
Σύμφωνα με την έκθεση η χώρα έχει καταφέρει να αντιστρέψει τον χαμηλό βαθμό ψηφιακής ωριμότητας που σημείωνε τα τελευταία 5 χρόνια, υιοθετώντας μια συνεκτική ψηφιακή στρατηγική και βασιζόμενη σε ισχυρή πολιτική βούληση υλοποίησής της. Το επίκεντρο της στρατηγικής της αποτέλεσε η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς πολίτες και επιχειρήσεις με συνεχώς εξελισσόμενες πρωτοβουλίες για την ψηφιοποίηση τομέων της δημόσιας διοίκησης όπως η εκπαίδευση, η δικαιοσύνη, το σύστημα υγείας. Ως σημαντική αναφέρεται και η αύξηση της ικανοποίησης από την χρήση ψηφιακών υπηρεσιών σύμφωνα με την έρευνα του Ευρωβαρόμετρου 2024 στην οποία το 75% των πολιτών ανέφερε ότι καθιστούν την ζωή τους πιο εύκολη πάνω από το αντίστοιχο ευρωπαϊκό επίπεδο ικανοποίησης 73 %.

Ειδικότερα, στις ψηφιακές υπηρεσίες προς πολίτες αποτυπώνεται μεν η χαμηλότερη επίδοση από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο 75.9 έναντι 79.4 ωστόσο αποτελεί επίδοση υπερέχουσα της πρόβλεψης σε εθνικό επίπεδο για 64.5. Η μέση ετήσια μεταβολή ορίζεται σε +17.5 % μια από τις υψηλότερες σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Στον τομέα των ψηφιακών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, σημειώνεται παρόμοια επίδοση με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης +17% και με βαθμολογία 86.2 η οποία ξεπερνά την πρόβλεψη για εθνική επίδοση στο επίπεδο του 73.8 ενώ βρίσκεται και πάνω από την αντίστοιχη ευρωπαϊκή επίδοση σε 85.4. Συνδυαστικά με την διατυπωμένη ανάγκη (Makantasi et

al, 2022). για αύξηση της παροχής ψηφιακών υπηρεσιών προς επιχειρήσεις βασισμένες σε διαλειτουργικότητες αποκτά μεγαλύτερη αξία η ανωτέρω επίδοση της χώρας.

Σε αναλυτικότερο επίπεδο αναφέρονται οι επιμέρους διαστάσεις των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών με το user friendly σε περιβάλλον κινητής συσκευής να ανέρχεται σε 98.3 με ρυθμό ανάπτυξης 13.7 μονάδες, ενώ σημαντική πρόοδος παρατηρείται και στον δείκτη προσυμπληρωμένες φόρμες με επίδοση 79.0 έναντι του αντίστοιχου ευρωπαϊκού σκορ 70.8. Άξια αναφοράς είναι και η επίδοση στην διάσταση υποστήριξη χρήστη με την επίδοση σε εθνικό επίπεδο 85.2 να υπολείπεται της αντίστοιχης ευρωπαϊκής 86.2 ωστόσο η πρόοδος που σημειώνεται είναι 11.1 μονάδες σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Οι ερμηνευτικοί παράγοντες της βελτίωσης στην παροχή ψηφιακών υπηρεσιών συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη του portal gov.gr και την συνεχή προσθήκη νέων υπηρεσιών οι οποίες στηρίζονται σε διαλειτουργικότητες και σε διασύνδεση μητρώων της δημόσιας διοίκησης σύμφωνα με το ευρωπαϊκό πλαίσιο διαλειτουργικότητας.

e-Health



Note: The source of national forecast values is the 2023 country roadmap

Εικόνα 8 :Διαδικτυακή πρόσβαση πολιτών σε e-health records, Πηγή : Digital Decade Country Report 2024

Αναφορικά με την επόμενη διάσταση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών η πρόσβαση των πολιτών online στα ιατρικά τους δεδομένα σημειώνει αξιοσημείωτη άνοδο + 21.6 % και συνολική επίδοση 73.8 χαμηλότερη μεν από την ευρωπαϊκή επίδοση αλλά υψηλότερη από την αντίστοιχη πρόβλεψη για 60.7 μονάδες. Σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η Ηλεκτρονική Διεύθυνση Κοινωνικής Ασφάλισης (ΗΔΙΚΑ)

και οι ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχονται μέσω της αναβαθμισμένης εφαρμογής myhealth για κινητές συσκευές που παρέχει την δυνατότητα πρόσβασης σε ιατρικά δεδομένα. Παράλληλα εντός του 2023 πραγματοποιήθηκαν επιτυχείς δοκιμές ανταλλαγής ιστορικού ασθενών μεταξύ Ελλάδας και Ισπανίας καθώς εκτέλεσης ιατρικών συνταγών από έλληνες και πολωνούς φαρμακοποιούς.

e-Government Benchmark

Η αξιολόγηση σύμφωνα με το e-Government Benchmark αναφέρεται στην μελέτη για την πρόοδο των ευρωπαϊκών κυβερνήσεων στην ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, εστιάζοντας στην εμπειρία του πολίτη και την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών λύσεων. Προκύπτει ένα σύνθετος δείκτης η βαθμολογία του οποίου διαμορφώνεται από το άθροισμα των τεσσάρων πυλώνων όπως παρουσιάζονται παρακάτω. Για την πληρέστερη κατανόηση αναπτύσσονται οι παράμετροι μέτρηση και βασικά ερωτήματα στα οποία αναφέρεται ο κάθε πυλώνας (European Commission, 2024).

Πυλώνας	Μέτρηση	Βασικά ερωτήματα
User Centricity	Ευχρηστία και online 100% διαθεσιμότητα των υπηρεσιών και φιλικό περιβάλλον χρήστη για mobile εκδόσεις	Σε ποιο βαθμό οι υπηρεσίες παρέχονται ηλεκτρονικά, ποσό φιλικές για το χρήστη (mobile) και πως μπορούν να ολοκληρωθούν όταν χρειάζεται υποστήριξη και ανατροφοδότηση ψηφιακά.
Transparency	Πληροφόρηση για διαδικασίες, ιδιωτικότητα και χρήση δεδομένων.	Παρέχουν οι δημόσιες διοικήσεις πληροφορίες για τις διαδικασίες ; Ο χρήστης μπορεί να έχει γνώση για την χρήση των προσωπικών του

		δεδομένων και πως προστατεύονται ;
Key Enablers	Τεχνολογίες eID, eDocuments, ασφαλής σύνδεση και διαλειτουργικότητα, προσυμπληρωμένες φόρμες	Χρησιμοποιούνται τεχνολογίες ώθησης για την ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών ;
Cross-border Services	Δυνατότητα πρόσβασης και χρήσης υπηρεσιών από πολίτες άλλων χωρών	Εκτίμηση του βαθμού χρήσης μιας ψηφιακής δημόσιας υπηρεσίας από πολίτη άλλους κράτους μέλους με διαπιστευτήρια eID

Πίνακας 2 : Πυλώνες e-Government Benchark, Πηγή: eGovernment Benchmark 2024 insight report

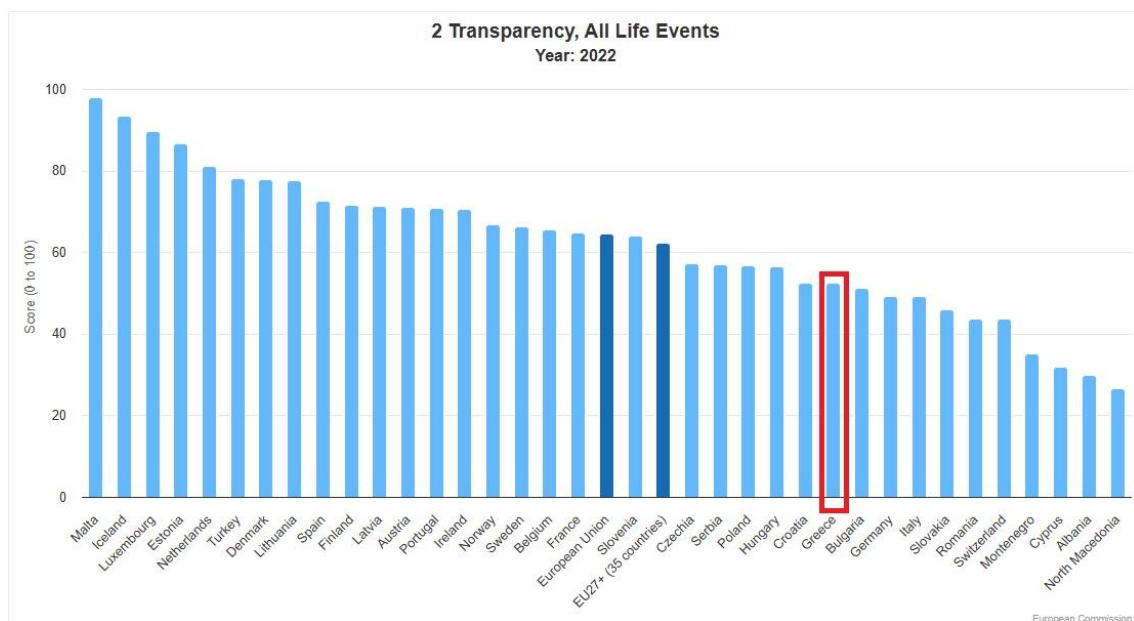
Η μεθοδολογία στηρίζεται στην προσέγγιση “mystery shoppers” με ανάλυση πραγματικών σεναρίων χρήσης από πολίτες και επιχειρήσεις οι οποίοι αποκτούν πρόσβαση σε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες , διεξάγουν δοκιμές (end to end) και παρέχουν ανατροφοδότηση. Οι υπηρεσίες οργανώνονται γύρω από εννέα γεγονότα ζωής ως απόρροια των αναγκών που εκδηλώνονται από πολίτες και επιχειρήσεις. Για τις μετρήσεις περιόδου 2022 και 2023 που παρουσιάζονται συνδυαστικά αξιοποιήθηκαν υπηρεσίες με βάση γεγονότα ζωής όπως η ίδρυση επιχείρησης και επιχειρηματικές διαδικασίες, η οικογένεια και οι σπουδές, η καριέρα, η μετακόμιση, η προσφυγή σε διαδικασία αποζημίωσης (δικαιοσύνη).

Για την αξιολόγηση της Ελλάδας η συνολική βαθμολογία που συγκεντρώνει είναι 68 και είναι εμφανής η σημαντική πρόοδος που σημειώνει (+8) ενώ για τα τελευταία τέσσερα χρόνια σημειώνει πρόοδο + 16. Σημαντική πρόοδος εντοπίζεται στον τομέα διαθεσιμότητας ψηφιακών υπηρεσιών στον πυλώνα User Centricity με την στρατηγική συμβολή του gov.gr συγκεντρώνει 2206 υπηρεσίες με φιλικό περιβάλλον χρήσης. Σημαντική συνεισφορά σε αυτό αποδίδουν και οι ψηφιακές υπηρεσίες που έχουν αναπτυχθεί προς επιχειρήσεις τομέας δηλαδή με εκθετική βελτίωση απόδοσης.

Ο δεύτερος πιο δυναμικός πυλώνας είναι ο key enablers με την χρήση ηλεκτρονικών εγγράφων, την αξιοποίηση διαλειτουργικοτήτων και τις προσυμπληρωμένες φόρμες με

την χώρα να εμφανίζει πρόοδο (+24) με σημείο αιχμής την υιοθέτηση eID και την μέθοδο αυθεντικοποίησης δυο παραγόντων που εφαρμόζονται σχεδόν οριζόντια κατά την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Επακόλουθη είναι και η βελτίωση στο κομμάτι once-only όπου η δημόσια διοίκηση αξιοποιεί δεδομένα που ήδη κατέχει με πρόσφατο παράδειγμα την δέσμη δράσεων για την [αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών](#) από φορείς του δημοσίου. Αδύναμο σημείο φαίνεται να αποτελεί η διαλειτουργικότητα μεταξύ των μητρώων της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Στους υπόλοιπους δύο πυλώνες η χώρα υπολείπεται του ευρωπαϊκού μέσου όρου παρά την καλή επίδοση βελτίωσης (+25) που παρουσιάζει στον πυλώνα cross border services. Αντίστοιχα στον πυλώνα transparency η συνολική επίδοση ανέρχεται σε 52.44 έναντι 64.73 του ευρωπαϊκού μέσου όρου όπως απεικονίζεται στην κάτωθι εικόνα.



Εικόνα 9 : Επίδοση στον πυλώνα διαφάνεια Πηγή : European Commission, 2022

Σύνοψη

Από την ανάλυση των ανωτέρω δεικτών αξιολόγησης είναι δεδομένη η αργή αλλά σταθερή βελτίωση της ψηφιακής ωριμότητας της χώρας τα τελευταία χρόνια έχοντας ως βάση την ψηφιακή στρατηγική της. Σε συνέχεια της εξέτασης των reports για την χώρα για την επίτευξη των στόχων digital decade αλλά και το κείμενο πολιτικής που έχει εκδώσει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης the Greek national strategic roadmap για τους στόχους της ψηφιακής δεκαετίας, επιχειρείται μια συνολική επισκόπηση της υφιστάμενης ψηφιακής κατάστασης με τα θετικά σημεία και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η χώρα αντίστοιχα.

Ειδικότερα, είναι προφανές η ταχύτητα του ψηφιακού μετασχηματισμού και η πολιτική δέσμευση με την χώρα να συγκαταλέγεται σε όρους προόδου στις τρεις πρώτες τις Ευρωπαϊκής Ένωσης με το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης να έχει σημαντικό θετικό πρόσημο σε αυτό. Η χώρα ανταποκρίνεται στις συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2024) και βρίσκεται εντός χρονοδιαγράμματος στόχων περίπου στο 88% εξ αυτών. Σημαντική και η επίδοση σταθερής ανάπτυξης υποδομών κινητής τηλεφωνίας και δικτύων υπερυψηλής ταχύτητας, η ανάπτυξη των δικτύων 5G με την κάλυψη να είναι μια από τις μεγαλύτερες της Ευρώπης, και των δικτύων οπτικών ινών με σημαντική άντληση χρηματοδότησης από τους πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Στον άξονα ψηφιοποίηση επιχειρήσεων ο ρυθμός ανάπτυξής τους είναι σχεδόν πέντε φορές μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο της Ε.Ε και τονίζεται η επιλογή της χώρας να φιλοξενήσει ένα από τα πρώτα AI factories στην Ε.Ε που αναμένεται να επιφέρει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις και το οικοσύστημα των start-ups.

Οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες και ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης έχει αποφέρει άμεσα οφέλη σε πολίτες και επιχειρήσεις. Αδιαμφισβήτητη, η ίδρυση του gov.gr και η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών για πολίτες και σε δεύτερο βαθμό για επιχειρήσεις που μέχρι το 2022 κινούνταν σε πιο χαμηλό επίπεδο, αποτελεί ορόσημο στην βελτίωση των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των χρηστών. Επιπλέον, οι επιδόσεις για την πρόσβαση σε ιατρικά δεδομένα σε ζωντανό περιβάλλον έχει φθάσει σε υψηλά επίπεδα (73.8). Προσφάτως, εγκαινιάστηκε και η ενσωμάτωση της λειτουργίας του ψηφιακού βοηθού mAigov (beta έκδοση) για την υποστήριξη των

χρηστών και την διευκόλυνση της επικοινωνίας με την δημόσια διοίκηση. Ο ψηφιακός βοηθός ως chatbot χρησιμοποιεί τεχνολογίες AI και είναι διαθέσιμος σε 24 επίσημες γλώσσες της Ε.Ε και στα Αλβανικά, ενώ αντλεί δεδομένα και πληροφορίες για διαδικασίες από το Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών.

Προκλήσεις

Τα προαναφερόμενα στοιχεία δεν αναιρούν το γεγονός της καθυστερημένης χρονικά αφετηρίας ψηφιακού μετασχηματισμού και της χαμηλής κατάταξης της χώρας όπως αναδείχθηκε. Ανάμεσα στις βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει η χώρα αναφέρονται οι σημαντικότερες με αφετηρία την έλλειψη ειδικών ΤΠΕ (2,4 % ανθρώπινου δυναμικού) γεγονός που ενισχύεται από το φαινόμενο brain drain και αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό επιχειρήσεων και δημόσιας διοίκησης. Επιπροσθέτως, καταγράφεται έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας στον γενικό πληθυσμό σημαντικές διαφορές μεταξύ ηλικιακών ομάδων και ανισότητες μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών, ενώ χαρακτηριστικά ο στόχος της χώρας για απόκτηση βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων του πληθυσμού υπολείπεται (70.2%) του αντίστοιχου ευρωπαϊκού για το 2030 (80.2 %) χωρίς να έχει αναθεωρηθεί μέχρι σήμερα (European Commission, 2025).

Σημαντικά ζητήματα εντοπίζονται και στον άξονα ψηφιοποίηση επιχειρήσεων στον οποίο μπορεί ο σχετικός ρυθμός ανάπτυξης σε ετήσια βάση να είναι μεγαλύτερος από τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό ωστόσο οι επιδόσεις εν συνόλω είναι αρκετά χαμηλές. Περαιτέρω, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολίες να ενσωματώσουν ψηφιακές τεχνολογίες και καινοτομίες στην λειτουργία τους (AI, cloud, data analytics) με σημαντική απόκλιση από την αντίστοιχη ευρωπαϊκή επίδοση ενώ και σε αυτόν τομέα οι εθνικός στόχος υπολείπεται του αντίστοιχου ευρωπαϊκού χωρίς να έχει αντιστοίχως αναθεωρηθεί (European Commission, 2025).

Στον άξονα συνδεσιμότητα και ψηφιακές υποδομές οι προκλήσεις αφορούν το υψηλό κόστος πλήρους κάλυψης περιοχών με δίκτυα πολύ υψηλής ταχύτητας (VCHN) κυρίως λόγω και του ιδιαίτερου γεωμορφολογικού υπόβαθρου της χώρας με σημαντική απόκλιση (46.04%) από το αντίστοιχο ευρωπαϊκό επίπεδο (82.49%). Επιπλέον, αναγνωρίζεται η ανάγκη για επιτάχυνση της ανάπτυξης των δικτύων Gigabit

και 5G και τονίζεται η έλλειψη δυναμικού οικοσυστήματος σε στρατηγικούς εξοπλισμούς όπως οι ημιαγωγοί και η κβαντική υπολογιστική.

Τέλος, στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες οι ελλείψεις εντοπίζονται στο κομμάτι της εμπιστοσύνης και ασφάλειας και επισημαίνεται η ανάγκη διασφάλισης της ασφάλειας των δεδομένων και η αντιμετώπιση κυβερνοεπιθέσεων ως κρίσιμο παράγοντα για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης των πολιτών. Σύμφωνα με την European Commission (2024) η χώρα χρειάζεται να ενισχύσει τις προσπάθειες συμμετοχής πολιτών στον ψηφιακό δημόσιο χώρο ενώ αποτυπώνεται και η ανησυχία τους για το επίπεδο προστασίας των προσωπικών τους δεδομένων και της διαδικτυακής ασφάλειας των παιδιών σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι στον ευρωπαϊκό χώρο. Έτσι, η εμπιστοσύνη των πολιτών θεωρείται κρίσιμο σημείο για την επιτυχή ανάπτυξη και αποδοχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

Συνοψίζοντας, η ανωτέρω ανάλυση σε επιτελικό επίπεδο με έμφαση σε στρατηγικούς άξονες καταδεικνύει ότι ο άξονας ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες και η ευχρηστία των υπηρεσιών εμφανίζουν την ισχυρότερη δυναμική και διαπιστώνεται ότι σε αυτόν τον τομέα η χώρα έχει σημειώσει τη μεγαλύτερη πρόοδο καταγράφοντας επιδόσεις συχνά πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ. Αυτή η θετική δυναμική αποτελεί και το πλαίσιο της παρούσας εργασίας που επιχειρεί να ερμηνεύσει τον άξονα αιχμής gov.gr και τα ενσωματωμένα στοιχεία που συμβάλλουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης.

3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση για τις καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται να παρουσιασθεί εν συντομία το οικοσύστημα gov.gr με σημείο αφετηρίας την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη (ΕΨΠ) gov.gr για τις καινοτόμες τεχνολογίες της οποίας η ανάλυση και παρουσίαση των building blocks καθίσταται αποσπασματική. Πρακτικά, στο σημείο αυτό χρειάζεται να γίνει μια εννοιολογική διασάφιση των όρων καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr οι οποίες στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας αναφέρονται στην διαμόρφωση της ψηφιακής πλατφόρμας gov.gr στο πρότυπο αλληλοσυμπληρούμενων κομματιών ενός μοτίβου/puzzle. Αυτή η προσέγγιση εξυπηρετείται και από τον όρο οικοσύστημα gov.gr και building blocks που χρησιμοποιούνται αρκετές φορές στο σώμα της εργασίας καθόσον το gov.gr δεν αναφέρεται μόνο στο περιβάλλον εμπειρίας χρήστη και την μέτρηση των

αποτελεσμάτων της λειτουργίας του αλλά εντάσσεται στην λογική της ολοκληρωμένης ψηφιακής πλατφόρμας.

Αφετηρία της ανάλυσης αποτελεί η ενότητα Κυβέρνηση ως Πλατφόρμα (GaaP) η οποία περιγράφει ένα νέο μοντέλο ψηφιακής διακυβέρνησης στο οποίο το κράτος σταματά να έχει ρόλο παρόχου διακριτών κατακερματισμένων υπηρεσιών, αλλά κατέχει ρόλο διαμορφωτή πλατφόρμας η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί από δημόσιους φορείς, ιδιώτες και πολίτες.

Σύμφωνα με τον O'Reilly (2011) το μοντέλο Gaap προτείνει αυτή την αλλαγή και διατυπώνει την θεωρία μετάβασης σε παροχή δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών με βάση κοινά πρότυπα, κοινά σύνολα δεδομένων και κοινά δομικά στοιχεία (building blocks) ενισχύοντας την ευελιξία και την καινοτομία. Η φράση «*don't reinvent the wheel*» αποτυπώνει χαρακτηριστικά τη φιλοσοφία του μοντέλου. Σε ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφέρεται η σύνδεσή του με την προτυποποίηση υπηρεσιών, τον ανοιχτό και συμμετοχικό σχεδιασμό και την διαλειτουργικότητα.

Τα νέα δομικά στοιχεία αυτού του οικοσυστήματος περιλαμβάνουν:

- Οριζόντια εργαλεία και υποδομές, όπως ΚΕΔ, ΕΨΠ gov.gr
- Επαναχρησιμοποιήσιμο λογισμικό, για κοινούς μηχανισμούς όπως η ταυτοποίηση, η υποβολή αιτήσεων.
- Πρόσβαση σε δεδομένα, όπως Μητρώο Πολιτών, Γενικό Εμπορικό Μητρώο και ανοιχτά δημόσια δεδομένα.

Κεντρική θέση στο μοντέλο αυτό κατέχουν οι ψηφιακές δημόσιες υποδομές πάνω στις οποίες χτίζεται το ψηφιακό κράτος. Στην Ελλάδα, το οικοσύστημα gov.gr αποτελεί από παράδειγμα εφαρμογής του GaaP, καθώς παρέχει κοινές λειτουργίες, επιτρέπει σε φορείς να παρέχουν ψηφιακές υπηρεσίες χωρίς να αναπτύξουν από το μηδέν υποδομές και υλοποιεί όλα τα επίπεδα διαλειτουργικότητας όπως θα αναλυθεί παρακάτω.

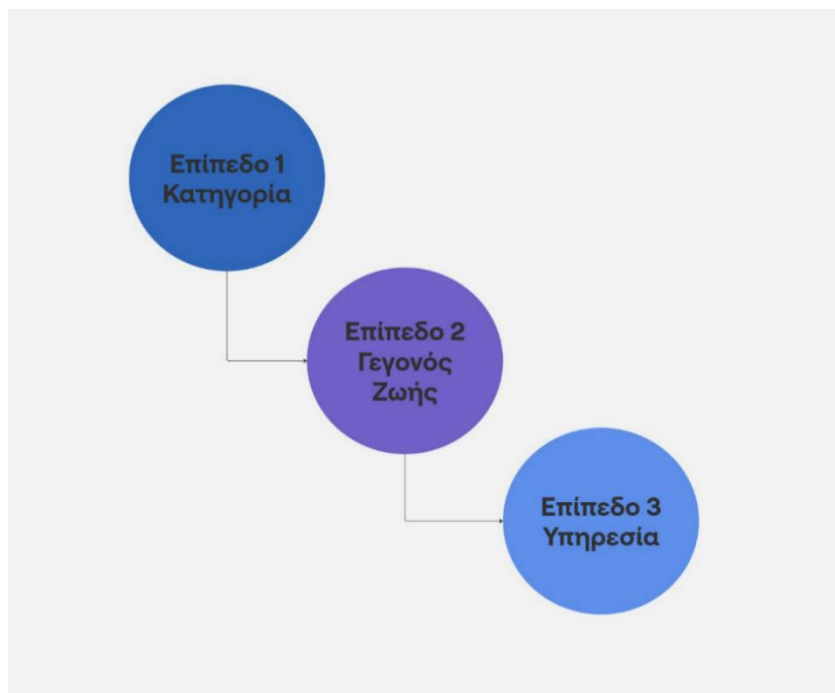
Επιπλέον, το οικοσύστημα gov.gr παρέχει ένα σύνολο θεμελιωδών δομικών στοιχείων που χρησιμοποιούνται από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς και διακρίνονται σε βασικά, ειδικά και οριζόντια δομικά στοιχεία ανάλογα με το σκοπό χρήσης τους.

Συνολικά, αυτό που επιτυγχάνεται μέσω του GaaP είναι η ταχύτερη υλοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών, η προώθηση της διαλειτουργικότητας, η ενίσχυση της διαφάνειας και η εξοικονόμηση πόρων για τους πολίτες και την δημόσια διοίκηση.

Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης gov.gr

Η λειτουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης (ΕΨΠ) gov.gr ιδρύεται με τον νόμο 4635/2019 (Α'184) και είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα ψηφιακής βελτιωτικής καινοτομίας αναπτυσσόμενης βάσει μικρών γρήγορων νικών.

Η ΕΨΠ gov.gr αποτελεί την επίσημη κυβερνητική ιστοσελίδα μέσω της οποίας παρέχονται υποχρεωτικά από όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα ψηφιακές υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις σύμφωνα με το άρθρο 22 του Ν. 4727/2020 (Α'184). Το Κεφάλαιο ΣΤ (Άρθρα 22-33) του εν λόγω Νόμου αναφέρεται στην Ψηφιακή Παροχή Δημόσιων Υπηρεσιών και την ΕΨΠ gov.gr και εισάγονται σημαντικές ρυθμίσεις για την λειτουργία της ΕΨΠ, την δυνατότητα έκδοσης αιτήσεων ή εγγράφων από φυσικά/νομικά πρόσωπα και την επαλήθευση ταυτότητας χρήστη (αυθεντικοποίηση). Στην παρούσα φάση, στο gov.gr παρέχονται 2206 υπηρεσίες κατανεμημένες σε 11 κατηγορίες ακολουθώντας ταξινομία τριών επιπέδων Κατηγορία > Γεγονός ζωής > Υπηρεσία.



Εικόνα 10: Επίπεδα παρουσίασης υπηρεσιών στο gov.gr,

Πηγή : gov.gr, Ιδία επεξεργασία

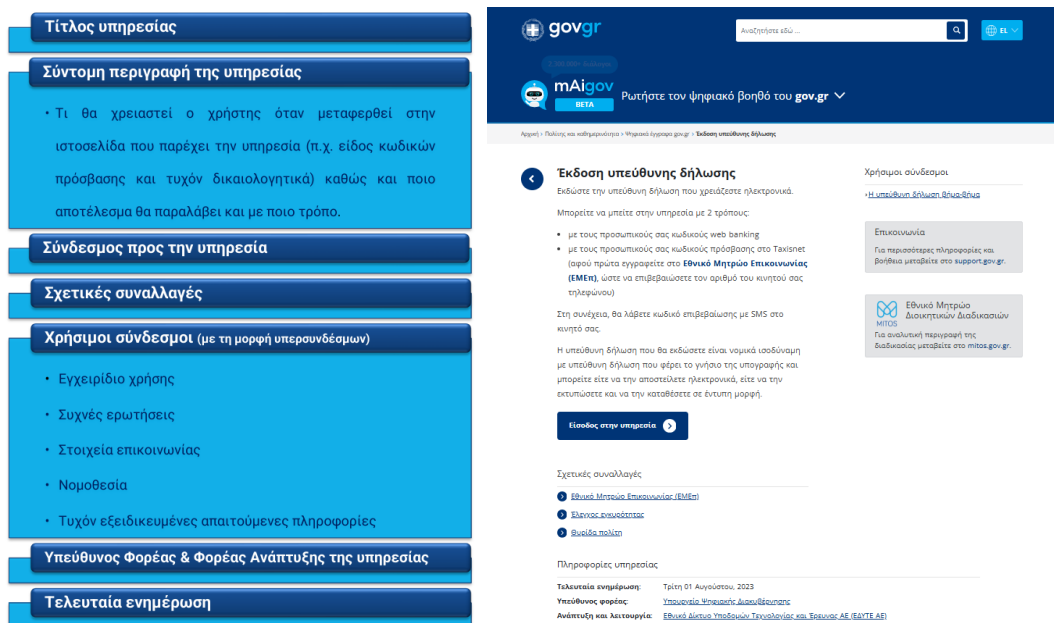
Η παρουσίαση ψηφιακής υπηρεσίας στο gov.gr ενσωματώνει την πολιτοκεντρική προσέγγιση στον σχεδιασμό ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, και σχεδιάζεται με σκοπό να εξυπηρετεί/ικανοποιεί τις ανάγκες του πολίτη. Στόχος είναι οι πολίτες/επιχειρήσεις να μπορούν να εντοπίσουν και να καταναλώσουν ψηφιακές υπηρεσίες που χρειάζονται, εύκολα και γρήγορα (3 clicks). Όλες οι υπηρεσίες εντάσσονται σε δομημένη λογική παρουσίασης και ακολουθούν συγκεκριμένους τεχνικούς, σχεδιαστικούς, κανόνες ώστε να υπάρχει ομοιομορφία στην εμπειρία του χρήστη. Προς εξυπηρέτηση της εξωστρεφούς προσέγγισης είναι δημοσιευμένοι [οδηγοί περιεχομένου](#) που καθοδηγούν τους φορείς της δημόσιας διοίκησης στην παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Συνοπτικά, αναφέρεται ότι η σελίδα μιας τυπικής ψηφιακής υπηρεσίας χρειάζεται να εμπεριέχει τις κάτωθι ενότητες (εικόνα 11) και το περιεχόμενο είναι απαραίτητο να παρουσιάζεται ως σαφές, περιεκτικό, φιλικό, επίκαιρο, κατάλληλο προς τον χρήστη¹.



Εικόνα 11 : Ο κανόνας των 3 clicks,

Πηγή : [Οδηγοί περιεχομένου gov.gr](#)

¹ βλ. ενότητα σχεδίαση ψηφιακών υπηρεσιών



Εικόνα 12: Πληροφορίες ψηφιακής υπηρεσίας, Πηγή : [Οδηγοί περιεχομένου gov.gr](#)

Το [gov.gr](#) ξεκίνησε την λειτουργία του με την έκδοση ιδιωτικών εγγράφων της Υπεύθυνης Δήλωσης και της Εξουσιοδότησης, ληξιαρχικών πράξεων και πιστοποιητικών, με την καινοτομία προσθήκης χρονοσφραγίδας από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, μοναδικού αναγνωριστικού κωδικού εγγράφου και QR Code τα οποία καθιστούν τα εκδιδόμενα έγγραφα έγκυρα και επαληθεύσιμα χωρίς απαίτηση περαιτέρω επικύρωσης/υπογραφής. Επιπλέον, ο πολίτης/επιχείρηση μπορεί να υποβάλει μέσω του [gov.gr](#) αίτηση και, παρά το γεγονός ότι διεκπεραιώνεται σε μεταγενέστερο χρόνο από το δημόσιο φορέα, να λάβει άμεσα αριθμό πρωτοκόλλου συνδυαστικά με την ανάρτηση στη [Θυρίδα πολίτη](#). Σταδιακά διατίθενται νέες υπηρεσίες όπως η εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση πολιτών μέσω τηλεδιάσκεψης από τα ΚΕΠ και την ΑΑΔΕ (myKEPlive, myAADElive), οι ψηφιακές υπηρεσίες για τους έλληνες του εξωτερικού, η είσοδος στον Εθνικό Ηλεκτρονικό φάκελο Υγείας (myHelath) καθώς και νέες λειτουργικότητες όπως η ανάκληση ψηφιακής εξουσιοδότησης, η Ψηφιακή βεβαίωση ιδιωτικού συμφωνητικού, Know your Customer (KYC). Στην ολοκληρωμένη του μορφή προβλέπεται να αποτελεί το μοναδικό σημείο ψηφιακής επαφής με το Δημόσιο.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (Κοντογιώργης, 2024) και για 21 υπηρεσίες που διεκπεραιώνονται εξ ολοκλήρου μέσω του [gov.gr](#) για το διάστημα 03/2020-03/2022 η εξοικονόμηση ανήλθε σε 270 εκ.€ συμπεριλαμβανόμενης της μείωσης έντυπων

εγγράφων. Ο χρόνος εξοικονόμησης πολιτών και δημοσίων υπαλλήλων σε Ισοδύναμο Πλήρους Απασχόλησης (ΙΠΑ) ανέρχεται σε περίπου 20.000 ώρες ενώ σε βάθος πενταετίας η πρόβλεψη συνολικής εξοικονόμησης θα είναι 1,3 δις. €. Συμπληρωματικά, το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας δημοσιεύει εκθέσεις με μετρήσεις μείωσης διοικητικών βαρών και διοικητικού κόστους για την Διοίκηση ως αποτέλεσμα απλούστευσης/ψηφιοποίησης των επιλεγμένων ψηφιακών διαδικασιών.²

Διαλειτουργικότητα

Η διαλειτουργικότητα αποτελεί μια σύνθετη διαρκώς εξελισσόμενη έννοια, με αυξανόμενη σημασία στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με τον πληρέστερο ορισμό που διατυπώνει Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (EIF, 2017) «είναι η ικανότητα των οργανισμών να αλληλεπιδρούν για να επιτύχουν αμοιβαίους ωφέλιμους στόχους με ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων μέσω των επιχειρησιακών τους διαδικασιών που υποστηρίζουν, και με την ανταλλαγή δεδομένων με την αξιοποίηση συστημάτων ΤΠΕ». Αυτομάτως, διευρύνεται και το πεδίο ορισμού της διαλειτουργικότητας και σύμφωνα με το EIF (2017) συνδέεται άρρηκτα με τις τρεις βασικές ελευθερίες κίνησης αγαθών, υπηρεσιών και προσώπων και την ανάγκη για διασυνοριακή παροχή ψηφιακών υπηρεσιών. Οι εθνικές διοικήσεις για αυτό τον λόγο οφείλουν να εναρμονίζουν την υλοποίηση ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών με τις κοινά συμφωνηθείσες αρχές σε ευρωπαϊκό επίπεδο, τα κοινά μοντέλα και τις συστάσεις/προτάσεις. (EIF, 2017). Έτσι, στην ΒΨΜ η διαλειτουργικότητα ορίζεται ως επιταχυντής ψηφιακού μετασχηματισμού και μεταξύ των κύριων κατευθύνσεων ψηφιακού μετασχηματισμού εντοπίζονται η «Αρχή μόνον άπαξ» (once only) δηλαδή πολίτες και επιχειρήσεις υποβάλλουν μια μόνο φορά τις αναγκαίες πληροφορίες και τα στοιχεία τους προς το Δημόσιο, «ο εξ ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας υπηρεσιών που έχει να κάνει με την αρχικό σχεδιασμό και υλοποίηση πολιτοκεντρικών, αλληλένδετων ψηφιακών υπηρεσιών που στηρίζονται στην υλοποίηση πολιτικών διαλειτουργικότητας για την εξασφάλιση της συνεχούς εκτέλεσης εργασιών και την κατάργηση ηλεκτρονικών εμποδίων και σιλό.(Καρβούνης και Μαργαρίτη, 2022). Συμπληρωματικά, η διαλειτουργικότητα από το σχεδιασμό

² Βλ. ενότητα 3. Μεθοδολογία Έρευνας και 3.1.2 Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών

«interoperability by design» ενσωματώνεται στο νομικό, τεχνικό, σημασιολογικό, και οργανωσιακό επίπεδο όπως αυτά θα παρουσιασθούν παρακάτω.

Επίπεδα διαλειτουργικότητας

Αναλυτικότερα, ως νομική διαλειτουργικότητα ορίζεται η δυνατότητα συνεργασίας δημόσιων φορέων με διαφορετικά νομικά πλαίσια, σχέδια και στρατηγικές καθώς και η υπέρβαση των εμποδίων και περιορισμών που προκύπτουν συνέπεια των ανωτέρω. Εν συνεχεία, ως οργανωσιακή διαλειτουργικότητα ορίζεται η δυνατότητα οι φορείς να εναρμονίζουν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες και τις πληροφορίες που ανταλλάσσουν ώστε να πετύχουν αμοιβαία επωφελείς στόχους και παράλληλα να υλοποιούν εύκολα προσβάσιμες, αναγνωρίσιμες και επικεντρωμένες στο χρήστη υπηρεσίες. Μια ακόμη επιπλέον διάκριση διαλειτουργικότητας είναι η σημασιολογική διαλειτουργικότητα η οποία διασφαλίζει ότι υπάρχει κοινή ερμηνεία, κοινά λεξιλόγια, κοινά σχήματα στα δεδομένα που ανταλλάσσονται ώστε τελικά να εξασφαλίζεται ότι «αυτό που αποστέλλεται είναι αυτό που κατανοείται». Τελευταία μορφή αποτελεί η τεχνική διαλειτουργικότητα που αναφέρεται στις υποδομές και τις εφαρμογές που χρησιμοποιούνται στην διασύνδεση των διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων και υπηρεσιών, την ενσωμάτωση και ανταλλαγή δεδομένων και τα ασφαλή πρωτοκόλλα επικοινωνίας.



Εικόνα 13: Σχήμα διακυβέρνησης διαλειτουργικότητας, Πηγή : *European Interoperability Framework 2017*

Κέντρο Διαλειτουργικότητας

Οι ανωτέρω ανταλλαγές δεδομένων επιτυγχάνονται τεχνικά μέσω των διαδικτυακών υπηρεσιών (Web Services) οι οποίες επιτρέπουν σε ετερογενή πληροφοριακά συστήματα να επικοινωνούν με δομημένο και ασφαλή τρόπο (24/7), με καθορισμένες μεθόδους και καθορισμένα πεδία εισόδου και εξόδου δεδομένων (πρότυπα) όπως για παράδειγμα η επιβεβαίωση στοιχείων φυσικού προσώπου από το φορολογικό μητρώο της ΑΑΔΕ, τα στοιχεία οχημάτων από το Μητρώο Υπουργείου μεταφορών και Υποδομών, οι ληξιαρχικές πράξεις και τα πιστοποιητικά από το Μητρώο Πολιτών.³ Το Κέντρο Διαλειτουργικότητας (ΚΕΔ) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης αποτελεί την αρμόδια οργανική μονάδα εποπτείας και συντονισμού των ανωτέρω διεργασιών, εξασφαλίζει την αδιάλειπτη, αξιόπιστη και ασφαλή λειτουργία των ανταλλαγών με διαθεσιμότητα 24/7 και συμβάλλει στην διαφάνεια και την ποιότητα της παρεχόμενης πληροφορίας. Οι διαδικτυακές υπηρεσίες (Web Services) σχεδιάζονται για να ικανοποιούν οριζόντιες και όχι adhoc ανάγκες δημόσιων φορέων και για την χρήση τους υποβάλλονται τα αντίστοιχα αιτήματα στην Εφαρμογή Διαχείρισης Αιτημάτων (ΕΔΑ) του ΚΕΔ. Ακολουθεί η ανάπτυξη εφαρμογής (client application) από το φορέα για την χρήση της διαδικτυακής υπηρεσίας, οι δοκιμαστικές κλήσεις σε πιλοτικό περιβάλλον και η ένταξη σε παραγωγική λειτουργία σύμφωνα με την Πολιτική Ορθής Χρήσης Διαδικτυακών Υπηρεσιών και με την προϋπόθεση σωστής τήρησης αρχείου καταγραφής – ιχνηλασιμότητας κλήσεων.

Διαλειτουργικότητα και gov.gr

Η στρατηγική ανάπτυξης του gov.gr βασίζεται στην επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων και λύσεων, ενσωματώνοντας όλα τα επίπεδα διαλειτουργικότητας. Αναλυτικότερα, κατά για την παροχή μιας ψηφιακής υπηρεσίας μέσω gov.gr αναπτύσσεται :

- Νομική διαλειτουργικότητα : εξασφαλίζεται με το άρθρο 22 του Ν. 4727/2020 (Α'184) σύμφωνα με το οποίο οι δημόσιοι φορείς υποχρεούνται να

³ Βλ. διαδικτυακές υπηρεσίες που βρίσκονται διαθέσιμες στο ΚΕΔ (<https://www.gsis.gr/dimosia-dioikisi/ked/webservices>)

συνεργάζονται με την ΕΨΠ gov.gr και να παρέχουν αποκλειστικά μέσω αυτής τις ψηφιακές του υπηρεσίες.

- Σημασιολογική διαλειτουργικότητα: επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης συγκεκριμένων προτύπων διαλειτουργικότητας καθώς και με την ανάπτυξη κοινών λεξιλογίων και σχημάτων μεταδεδομένων που ανταλλάσσονται μέσω του ΚΕΔ μεταξύ της ΕΨΠ gov.gr και βασικών μητρώων και πληροφοριακών συστημάτων άλλων φορέων.
- Τεχνική διαλειτουργικότητα : εξασφαλίζεται μέσω της διασύνδεσης της ΕΨΠ gov.gr με τις υποδομές και τα πληροφοριακά συστήματα άλλων φορέων, με την σημαντική συνεισφορά του ΚΕΔ μέσω των APIs που παρέχει.
- Οργανωσιακή διαλειτουργικότητα : Με την ευθυγράμμιση των επιχειρησιακών διαδικασιών δημόσιων φορέων και τις απαιτήσεις της ΕΨΠ και ειδικότερα τους κανόνες παροχής ψηφιακών υπηρεσιών, τους οδηγούς συγγραφής περιερχομένου και τον οδηγό σχεδίασης υπηρεσιών όπως αυτά αναρτώνται στον σχετικό [ιστότοπο](#).

Εν κατακλείδι, η διαλειτουργικότητα αποτελεί θεμελιώδη πυλώνα σχεδιασμού και υλοποίησης ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και είναι προφανής η συσχέτιση της με κατευθυντήριες αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού, την απλούστευση διαδικασιών, την μείωση διοικητικών βαρών, την εξάλειψη λαθών και τον ενιαίο τρόπο αξιοποίησης πληροφοριών και δεδομένων από τα μητρώα της δημόσιας διοίκησης. Από την πλευρά των συναλλασσόμενων με την δημόσια διοίκηση η αξιοποίηση διαλειτουργικοτήτων στις ψηφιακές υπηρεσίες gov.gr συνεπάγεται ταχύτερες, φιλικότερες και πιο αξιόπιστες υπηρεσίες, με ελάχιστη καταχώριση δεδομένων και ενισχυμένη εμπιστοσύνη προς τη δημόσια διοίκηση.

Αυθεντικοποίηση

Η διαδικτυακή υπηρεσία αυθεντικοποίησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές συνθήκες για την ασφαλή παροχή ψηφιακών υπηρεσιών και πρακτικά πιστοποιεί και επιβεβαιώνει την ταυτότητα του χρήστη βάσει των ψηφιακών του διαπιστευτηρίων (credentials). Εξασφαλίζεται ότι η συναλλαγή με αυθεντικοποιημένους πολίτες, είναι ισοδύναμη με την φυσική παρουσία χωρίς αμφιβολία για την ταυτότητα και την ιχνηλασιμότητα των ενεργειών τους. Επιπλέον, ενισχύει και την εμπιστοσύνη του

χρήστη απέναντι στην δημόσια διοίκηση και διευκολύνει τις συναλλαγές του με αυτήν. Μέχρι και σήμερα η χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών μέσω ΕΨΠ γίνεται είτε με τα διαπιστευτήρια TAXISnet είτε με την χρήση κωδικών συστήματος ηλεκτρονικής τραπεζικής e-banking (Άρθρο 24, Ν.4727/2020) και ουσιαστικά αποτελεί επιλογή ευελιξίας καθώς αξιοποιούνται σε εθνικό επίπεδο οι πιο ώριμες ψηφιακά υποδομές ΤΠΕ τραπεζών και φορολογικής διοίκησης χωρίς να απαιτούνται περίπλοκες και κοστοβόρες υλοποιήσεις. (Loukadounou et al, 2020). Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις που απαιτούνται ακόμη μεγαλύτερες εγγυήσεις ασφαλείας όπως για παράδειγμα ή προστασία ευαίσθητων πληροφοριών ή προσωπικών δεδομένων ειδικού χαρακτήρα, χρησιμοποιείται ο κωδικός μιας χρήσης OTP μέσω SMS ή push notification gov.gr wallet στο κινητό του τηλέφωνο του χρήστη. Έτσι, συνδυάζεται η γνώση των κωδικών πρόσβασης με την κατοχή μιας συσκευής ώστε η παραβίαση/απώλεια του ενός να μην αποτελεί κίνδυνο για την ασφαλή πρόσβαση του χρήστη.

Η Υπηρεσία Αυθεντικοποίησης Χρηστών σε Πληροφοριακά Συστήματα τρίτων φορέων (oAuth2.0) επιτρέπει στους δημόσιους φορείς να αυθεντικοποιούν χρήστες στα δικά τους πληροφοριακά συστήματα με χρήση των κωδικών TAXISnet και βασίζεται στο πρωτόκολλο oAuth2.0 ή στο πρωτόκολλο oAuth2.0 OTP αν απαιτείται αντιστοίχως επιβεβαίωση με κωδικό μιας χρήσης (OTP). Ο φορέας χρειάζεται να ενσωματώσει στην εφαρμογή ή το πληροφοριακό του σύστημα την λειτουργικότητα του πρωτοκόλλου που χρησιμοποιεί σύμφωνα με τις κατευθύνσεις που παρέχονται από το ΚΕΔ και μέσω της υπηρεσίας Αυθεντικοποίησης επιστρέφονται στον δημόσιο φορέα το username, τον ΑΦΜ, τα βασικά στοιχεία του φυσικού ή την επωνυμία του νομικού προσώπου.

Κωδικοί Δημόσιας Διοίκησης

Η ανάγκη πρόσβασης δημοσίων υπαλλήλων σε εφαρμογές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δημοσίου κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ανέδειξε το ζήτημα της αυθεντικοποίησής τους όχι ως φυσικά πρόσωπα αλλά με την χρήση της ιδιότητάς τους με απαιτήσεις για ενισχυμένη προστασία των προσωπικών δεδομένων τους. Οι ανωτέρω συνθήκες ικανοποιήθηκαν με την έκδοση κωδικών δημόσιας διοίκησης μέσω της [εφαρμογής](#) για την οποία απαιτείται η προηγούμενη χρήση των προσωπικών κωδικών TAXISnet. Η επιτυχής έκδοση των κωδικών δημόσιας διοίκησης δεν συνεπάγεται οριζόντια πρόσβαση των υπαλλήλων σε όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης αλλά απαιτείται η εξουσιοδότηση από τον εκάστοτε φορέα στην ευθύνη του οποίου υπάγεται και η διαχείριση του ρόλου των χρηστών. Οι φορείς μπορούν να αξιοποιούν την ειδική υπηρεσία αυθεντικοποίησης με τίτλο «Υπηρεσία αυθεντικοποίησης Χρηστών Δημόσιας Διοίκησης OAuth2.O.PA» κατόπιν αιτήματος στο ΚΕΔ και κατά την επιβεβαίωση προσωπικών στοιχείων επιστρέφονται στοιχεία όπως το όνομα, επίθετο, ΑΦΜ, έτος γέννησης υπαλλήλου.

Ψηφιακά Έγγραφα

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4727/2020 (Α'184) οι φορείς του δημοσίου υποχρεούνται να χρησιμοποιούν ΤΠΕ τόσο κατά την επικοινωνία και τις συναλλαγές με τους πολίτες όσο και κατά τις διαδικασίες διαχείρισης και διακίνησης εγγράφων μεταξύ των φορέων του Δημοσίου. Για τους σκοπούς αυτούς ορίζονται τα είδη των ηλεκτρονικών εγγράφων σε α) πρωτότυπα ηλεκτρονικά έγγραφα, β) ηλεκτρονικά ακριβή αντίγραφα γ) ψηφιοποιημένα ηλεκτρονικά αντίγραφα με τις αντίστοιχες προβλέψεις για την ισχύ και την εγκυρότητά τους. Με βάση το άρθρο 27 τα έγγραφα που εκδίδονται μέσω ΕΨΠ φέρουν μοναδικό αναγνωριστικό αριθμό επαλήθευσης και προηγμένη ή εγκεκριμένη ηλεκτρονική σφραγίδα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, και είναι αποδεκτά από όλο τον δημόσιο τομέα, τα δικαστήρια όλων των βαθμίδων και τις εισαγγελίες της χώρας, τα φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή οντότητες. Είναι έγκυρα κατά την ηλεκτρονική τους διακίνηση με ισχύ πρωτοτύπου, δεν απαιτείται ηλεκτρονική σφραγίδα ή υπογραφή και είναι δυνατόν να εκτυπωθούν μέσω gov.gr, με εγκυρότητα και αποδεικτική ισχύ ως ακριβή αντίγραφα ενώ το περιεχόμενό τους μπορεί να επαληθευτεί μέσω της πύλης [Επαλήθευση εγγράφου GOV.GR](#)

καταχωρίζοντας τον μοναδικό αριθμό επαλήθευσης ή με την χρήση QRCode. Όλα τα ανωτέρω, αποδεικνύουν ότι τα έγγραφα gov.gr αποτελούν παράδειγμα inhouse υλοποίησης με σχεδόν μηδαμινό κόστος που προσδίδει προστιθέμενη αξία με την απλούστευση διαδικασιών που τα θέτουν ως προαπαιτούμενα, την ευκολία διακίνησης και επαλήθευσής τους και την εξασφάλιση κοινής εμπειρίας χρήστη και κοινού πλαισίου αναφοράς χωρίς την δυνατότητα αυθαίρετων ή λανθασμένων ερμηνειών κατά την διακίνησή τους.

Θυρίδα πολίτη

Αποτελεί ουσιαστικά το «ψηφιακό γραμματοκιβώτιο» στην επικοινωνία του κάθε φυσικού προσώπου με την διοίκηση (Άρθρο 26 Ν.4727/2020). Αναρτώνται στην θυρίδα του τα έγγραφα που το ίδιο εκδίδει μέσω ΕΥΠ-gov.gr, οι αιτήσεις του ενώ λαμβάνει και τις αντίστοιχες απαντήσεις από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης. Η νέα λειτουργικότητα των θυρίδων περιλαμβάνει και την ενότητα μηνύματα στην οποία ο χρήστης μπορεί να λαμβάνει μηνύματα σχετικά με τις συναλλαγές του με την δημόσια διοίκηση και την παροχή συγκατάθεσης για έκδοση ή για επίδειξη εγγράφου στα αρμόδια ελεγκτικά όργανα κατά περίπτωση. Σε πρόσφατο κύκλο υλοποίησης συμπεριλήφθηκε και η δυνατότητα για επιδόσεις/κοινοποιήσεις Δήμων σχετικά με ηλεκτρονικά αποσπάσματα βεβαιωτικών καταλόγων, ατομικές πράξεις και αποφάσεις Δημάρχων για οφειλές με ταυτόχρονη ενημέρωση με SMS ή και email στα δηλωμένα στοιχεία επικοινωνίας στο Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας (ΕΜΕπ), με την αίρεση πάντα της πρότερης συγκατάθεσης στο ΕΜΕπ για την ηλεκτρονική επικοινωνία και την επίδοση εγγράφων από την δημόσια διοίκηση. Ακόμη, κάθε φυσικό πρόσωπο έχει την δυνατότητα να ελέγξει τα προσωπικά στοιχεία του καθώς και τα στοιχεία των οχημάτων του. Όλα τα έγγραφα ακολουθούν καθορισμένα πρότυπα και διαθέτουν χαρακτηριστικά ασφαλείας με αυξημένη ισχύ σε ηλεκτρονική και έντυπη μορφή ενώ διασφαλίζεται η αποστολή εγγράφων σε αυθεντικοποιημένο χρήστη, και επιτυγχάνεται η συμμόρφωση με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Τα έγγραφα αναρτώνται με εύκολο και άμεσο τρόπο σε ένα σταθερό γνώριμο σημείο για τον πολίτη για το οποίο λαμβάνει ειδοποίηση μέσω SMS ή και e-mail.

Θυρίδα φορέα

Η Θυρίδα παρέχει την δυνατότητα στον φορέα να υποδέχεται αιτήσεις μέσω gov.gr που λαμβάνουν αριθμό Υπόθεσης, ο οποίος ενέχει θέση αριθμού Πρωτοκόλλου σύμφωνα με την υπό στοιχεία 36126 ΕΞ 2022 Απόφαση του Υπουργού Επικρατείας (Β'4693), και να τις διεκπεραιώνει σε δεύτερο χρόνο σύμφωνα με τον επιχειρησιακό του σχεδιασμό. Σε περίπτωση που ο φορέας διαθέτει πληροφοριακό σύστημα που υποδέχεται αιτήσεις υπάρχει η δυνατότητα διασύνδεσης μέσω API με την θυρίδα φορέα ενώ τα έγγραφα απαντήσεων που διαμορφώνονται από τους υπαλλήλους στο περιβάλλον της θυρίδας ή σε τρίτο σύστημα αναρτώνται στην θυρίδα πολίτη και επισημαίνονται με τα χαρακτηριστικά ασφαλείας gov.gr. Η χρήση των θυρίδων φορέα διευκολύνει την ροή εργασιών του φορέα, συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων, την μείωση της γραφειοκρατίας και της διακίνησης φυσικών εγγράφων ενώ παράλληλα εξασφαλίζεται ότι αυθεντικοποιημένοι πολίτες υποβάλλουν αιτήματα τα οποία διεκπεραιώνονται με εύκολο τρόπο και σε άμεσο χρόνο από ένα ενιαίο σημείο συμπληρωματικά με όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω για την θυρίδα πολίτη ([Θυρίδα Φορέα - GOV.GR Building blocks](#)).

Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας

Το ΕΜΕπ αποτελεί ένα πληροφοριακό σύστημα καταχώρισης αποκλειστικά ενός πιστοποιημένου αριθμού κινητού τηλεφώνου καθώς και συμπληρωματικών στοιχείων επικοινωνίας όπως διεύθυνση e-mail, αριθμός σταθερού τηλεφώνου και των στοιχείων διαμονής. Οι πολίτες είναι υποχρεωμένοι να δηλώνουν οποιαδήποτε μεταβολή επέρχεται στα ανωτέρω στοιχεία εντός 30 ημέρων και η επαλήθευση αριθμού κινητού τηλεφώνου πραγματοποιείται μέσω πιστωτικού ιδρύματος για το οποίο γίνεται χρήση κωδικών web banking, εναλλακτικά μέσω παρόχων κινητής τηλεφωνίας ή με φυσική παρουσία σε ΚΕΠ/προξενική αρχή αν πρόκειται για κάτοικο εξωτερικού. Για ειδικές κατηγορίες πολιτών παρέχεται και η επιλογή εξ αποστάσεως ταυτοποίησης.

Συμπληρωματικά, οι πολίτες μπορούν να προβούν σε δήλωση συναίνεσης ηλεκτρονικής επικοινωνίας με την δημόσια διοίκηση καθώς και σε δήλωση συγκατάθεσης επίδοσης/κοινοποίησης διοικητικών εγγράφων ή πράξεων χωρίς προηγούμενη αίτησή τους. Σύμφωνα με την υπό στοιχεία 24596 ΕΞ 2023 Κοινή

Απόφαση των Υπουργών Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Επικρατείας (Β'3399) σκοπός της δημιουργίας της πλατφόρμας ΕΜΕπ είναι η διευκόλυνση ψηφιακής παροχής δημοσίων υπηρεσιών μέσω της ΕΨΠ και ιδίως των υπηρεσιών αυθεντικοποίησης ώστε να εξασφαλίζεται ένα «ασφαλές και έμπιστο ψηφιακό περιβάλλον» κατά την διεκπεραίωσή τους.

Επιπροσθέτως, με την αξιοποίηση διαλειτουργικότητας μέσω ΚΕΔ οι φορείς του Δημοσίου έχουν την δυνατότητα να επικοινωνούν ηλεκτρονικά με τους πολίτες, να επιδίδουν δημόσια έγγραφα, διοικητικές πράξεις και ενημερώσεις στην θυρίδα πολίτη αντλώντας στοιχεία επικοινωνίας από ένα βασικό μητρώο. Ως αποτέλεσμα η επικοινωνία Διοίκησης-πολίτη καθίσταται ταχύτερη, ασφαλέστερη και έγκαιρη χωρίς να τηρούνται κατακερματισμένα μητρώα επικοινωνίας όπως συμβαίνει σε διάφορα άλλα ζητήματα αρομοδιότητας δημόσιων φορέων.

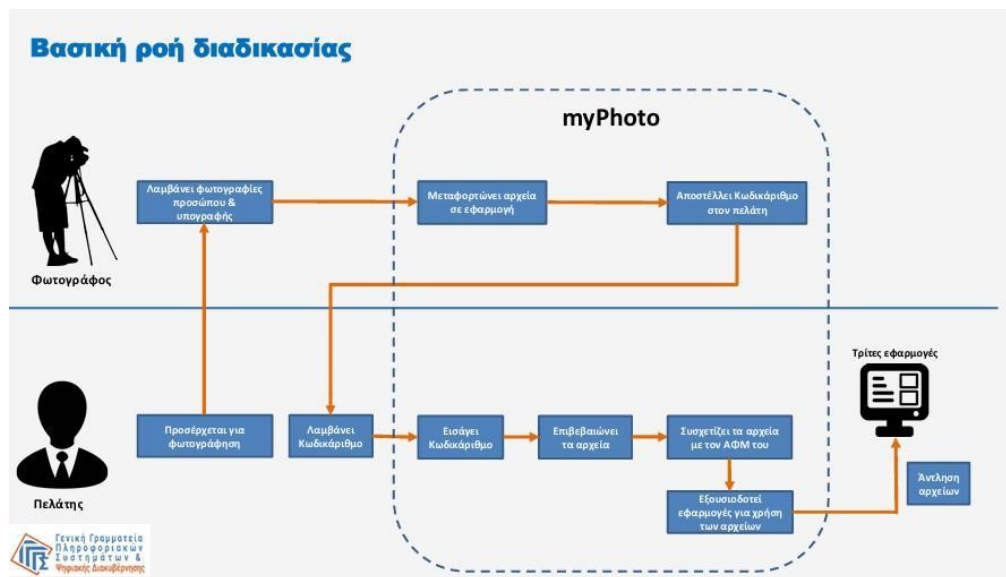
Myphoto

Το "myPhoto για πολίτες" αποτελεί το κεντρικό αποθετήριο ψηφιακών φωτογραφιών φυσικού προσώπου καθώς και της ιδιόχειρης υπογραφής του, με δυνατότητα για την διαχείριση φωτογραφιών και των ανηλίκων τέκνων που βρίσκονται υπό την επιμέλεια του. Η υπό στοιχεία 34933 ΕΞ2022/24.08.2022 Κοινή Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Επικρατείας (Β'4484) αποτυπώνει την ψηφιακή εφαρμογή σύμφωνα με την οποία ο επαγγελματίας φωτογράφος εισέρχεται στην εφαρμογή με τον αντίστοιχο ρόλο (my photo για φωτογράφους) μεταφορτώνει τα ψηφιακά αρχεία στην εφαρμογή και αποστέλλει τον κωδικάριθμο στον αριθμό κινητού τηλεφώνου ή την διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου του πολίτη. Οι ενέργειες από την μεριά του πολίτη είναι να αυθεντικοποιηθεί με κωδικούς TAXISnet και πιστοποιημένο αριθμό κινητού τηλεφώνου (ΕΜΕπ) στην εφαρμογή να επιβεβαιώσει και να συσχετίσει τις ψηφιακές φωτογραφίες με το ΑΦΜ του και στην συνέχεια ή σε δεύτερο χρόνο να παρέχει εξουσιοδότηση χρήσης των ψηφιακών του αρχείων από ψηφιακές εφαρμογές δημόσιων φορέων. Ο πολίτης μπορεί να διαχειριστεί οποιαδήποτε στιγμή τις εξουσιοδοτήσεις του ή να τις ανακαλέσει και ο χρόνος διατήρησης των ψηφιακών του αρχείων στην εφαρμογή myphoto ορίζεται στο 1 έτος. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι σήμερα η ψηφιακή ιδιόχειρη υπογραφής επιτρέπεται μόνο για τις διαδικασίες έκδοσης και ανανέωσης διπλώματος οδήγησης, ωστόσο η ψηφιακή φωτογραφία προσώπου,

εφόσον έχει δοθεί η αντίστοιχη εξουσιοδότηση, μπορεί να αντληθεί από τις ψηφιακές εφαρμογές με την χρήση διαλειτουργικότητας. Ενδεικτικές χρήσεις περιλαμβάνουν :

- Την αντικατάσταση ή έκδοση νέου δελτίου αστυνομικής ταυτότητας
- Την ανανέωση/αντικατάσταση άδειας οδήγησης με νέου τύπου.
- Την υπηρεσία έκδοσης ατομικού δελτίου εθελοντή πολιτικής προστασίας.

Η χρήση της εφαρμογής myPhoto ενισχύει την απλοποίηση και αυτοματοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, μειώνει την ανάγκη για φυσικά δικαιολογητικά και επιταχύνει την εξυπηρέτηση των πολιτών.



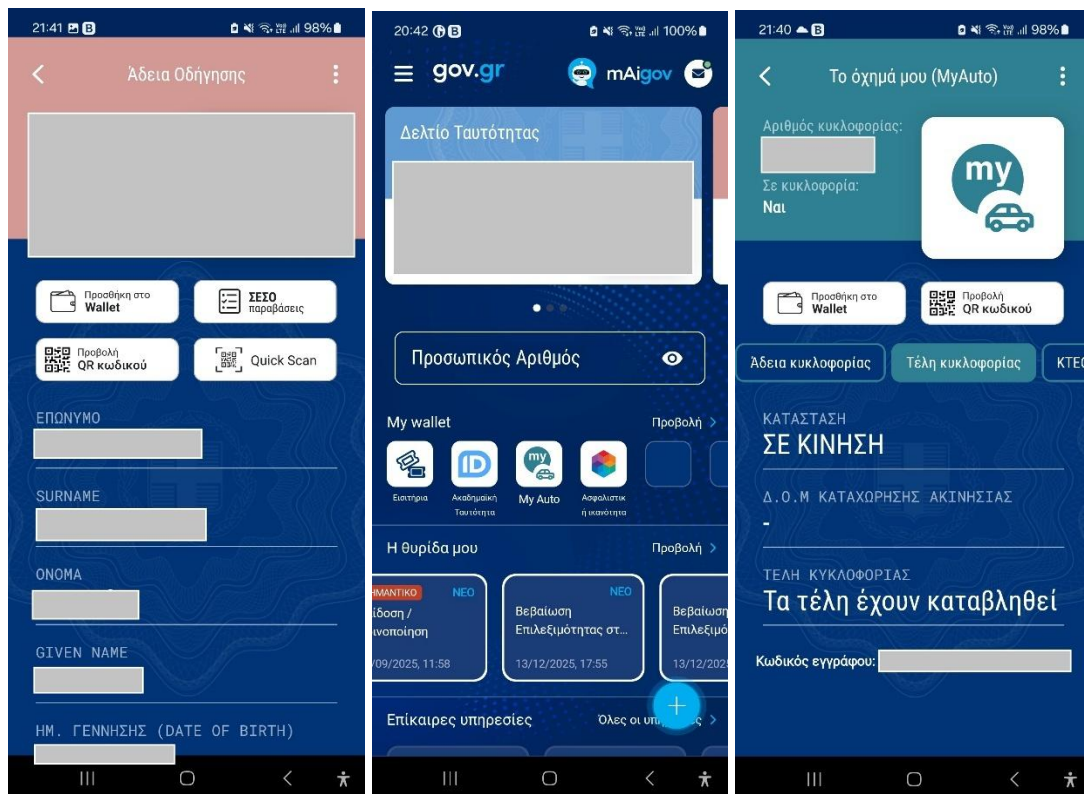
Εικόνα 14: Περιγραφή ροής myphoto, Πηγή : ΓΠΣΨΔ, Διεύθυνση Λειτουργίας Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης

Gov.gr wallet

Το gov.gr wallet αποτελεί το mobile κανάλι της δημόσιας διοίκησης προς τον πολίτη και εκκίνησε την λειτουργία του ως ψηφιακό αποθετήριο εγγράφων σύμφωνα με το άρθρο 80 του ν. 4954/2022 ([Α'136](#)) όπως τροποποιήθηκε το άρθρο 85 του ν. 4985/2022 ([Α'203](#)). Ο χρήστης μέσω της εφαρμογής έχει την δυνατότητα να εκδίδει να αποθηκεύει και να διαχειρίζεται ψηφιακά έγγραφα απευθείας στο κινητό του, αξιοποιώντας την υποδομή του gov.gr για τα ηλεκτρονικά έγγραφα. ([Gov.gr Wallet](#)) Τα δεδομένα για την έκδοσή τους αντλούνται μέσω του ΚΕΔ με την αξιοποίηση Webservices που παρέχουν οι επιχειρησιακά υπεύθυνοι φορείς όπως αναλύθηκε στην ενότητα διαλειτουργικότητα. Η εφαρμογή συνδέεται μονοσήμαντα με τον κάτοχο της συσκευής

και η πρόσβαση στα έγγραφα προστατεύεται ισχυρά, καθώς χρησιμοποιούνται κωδικοί TAXISnet ή web banking, αποστολή OTP στον πιστοποιημένο αριθμό κινητού στο ΕΜΕπ και κλείδωμα κινητής συσκευής με βιομετρικά στοιχεία/PIN/pattern.

Ενδεικτικά αναφέρονται το δελτίο ταυτότητας, η άδεια οδήγησης, κάρτα ΔΥΠΑ, κάρτα αναπηρίας, άδεια χειριστή ταχύπλοου σκάφους, ακαδημαϊκή ταυτότητα τα οποία φέρουν μοναδικό χαρακτηριστικό αριθμό σε μορφή QR code ([Gov.gr Wallet - GOV.GR Building blocks](#)) Εξασφαλίζεται έτσι ότι είναι έγκυρα και επαληθεύσιμα και είναι πλήρως ισάξια με τα φυσικά έγγραφα για κάθε νόμιμη χρήση εντός της Ελληνικής επικράτειας. Γίνονται δεκτά από όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα, τα δικαστήρια όλων των βαθμίδων και τις εισαγγελίες και από φυσικά ή νομικά πρόσωπα. Συμπληρωματικά, στο gov.gr wallet μπορούν να προστίθενται έγγραφα με πληροφοριακό χαρακτήρα (λχ ασφαλιστική ικανότητα, MyAuto).

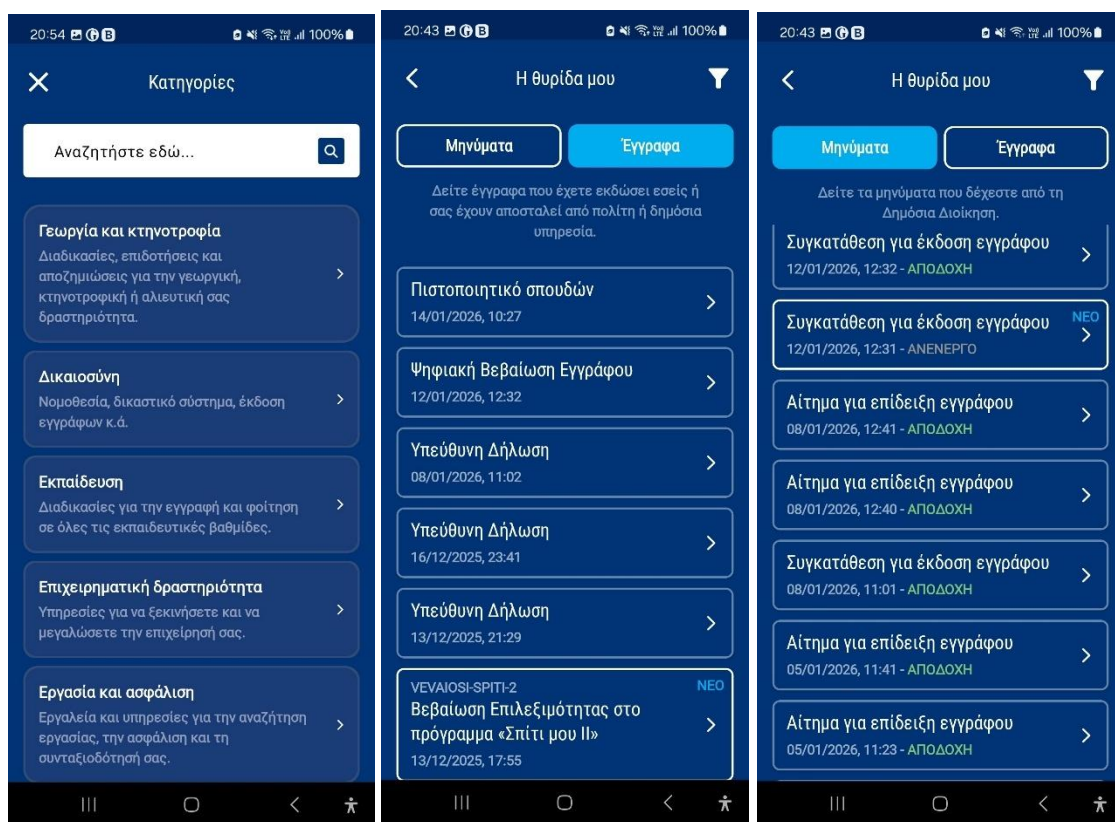


Εικόνα 15 : Ψηφιακά έγγραφα εφαρμογής gov.gr wallet, Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Νέες λειτουργικότητες

Εκτός της ενότητας των ψηφιακών εγγράφων, η εφαρμογή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δεύτερος παράγοντας αυθεντικοποίησης, εναλλακτικά του OTP, κατά την έκδοση ψηφιακών εγγράφων ή την παροχή συγκατάθεσης για διαμοιρασμό

δεδομένων με ιδιωτικούς φορείς (λχ ασφαλιστικές εταιρείες) μέσω push notifications στην κινητή συσκευή του χρήστη. Η νέα λειτουργικότητα περιλαμβάνει την προσθήκη της θυρίδας πολίτη στο περιβάλλον του gov.gr με την δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στα έγγραφα, που έχει εκδώσει ή του έχουν αποσταλεί/επιδοθεί από την δημόσια διοίκηση, και στην ενότητα μηνύματα. Προσφάτως συμπεριλήφθηκε στην εφαρμογή ο ψηφιακός βοηθός mAigov και η διασύνδεση με τις ψηφιακές υπηρεσίες του gov.gr μέσω API. Επιπλέον, το gov.gr χρησιμοποιείται ως εργαλείο ταυτοποίησης για την είσοδο σε αθλητικούς χώρους με την δυνατότητα ψηφιακής προσθήκης εισιτηρίων στην εφαρμογή και την σάρωση του αντίστοιχου κωδικού QR.

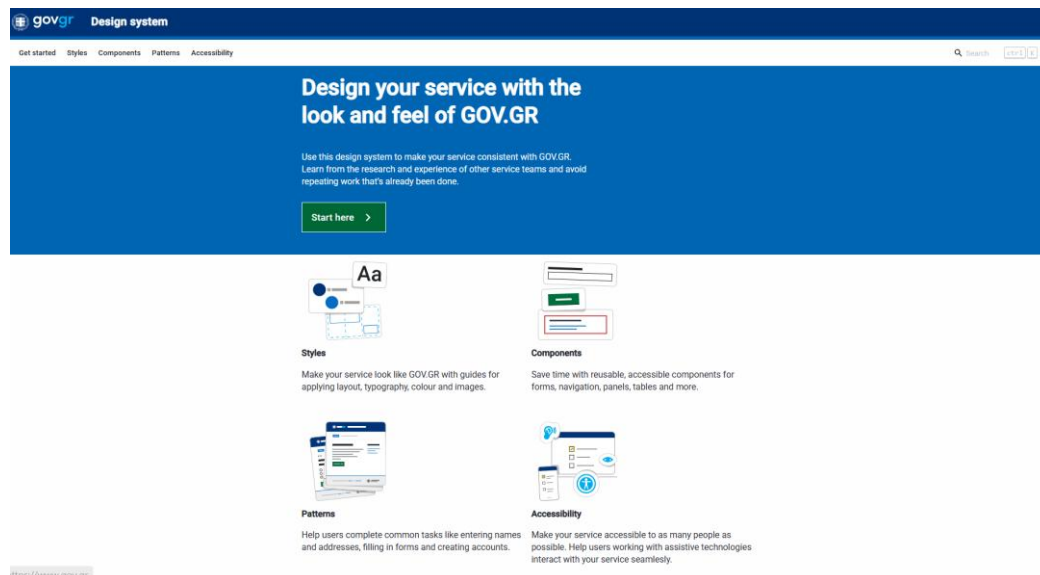


Εικόνα 16: Νέες λειτουργικότητες εφαρμογής gov.gr wallet, Πηγή : Ιδία επεξεργασία

Συνεπώς, η ενσωμάτωση όλων των ανωτέρω στην εφαρμογή μεταφράζονται σε άμεσα οφέλη για τον πολίτη σε όρους χρόνου, ευκολίας πρόσβασης και ενίσχυσης εμπιστοσύνης προς την δημόσια διοίκηση η οποία αντίστοιχα εξασφαλίζει διαφάνεια και αποτελεσματικότητα με την αξιοποίηση έγκυρων ψηφιακών εγγράφων και την μείωση επισκέψεων σε φυσικό κανάλι εξυπηρέτησης.

Σχεδίαση ψηφιακών υπηρεσιών

Η πρόβλεψη ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών Ν. 4727/2020 (Α' 184)-ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΣΤ σχηματοποιεί το πλαίσιο και τα εργαλεία (αυθεντικοποίηση, θυρίδα φορέα, έκδοση εγγράφων, διακίνηση εγγράφων κ.α) για την παροχή τους. Ειδικά, βάσει των εξουσιοδοτικών διατάξεων του Νόμου εκδίδεται η υπό στοιχεία 38428 ΕΞ2021 Απόφαση του Υπουργού Επικρατείας (Β'5231) με εξειδίκευση κανόνων και υποχρεώσεων προς τους δημόσιους φορείς που παρέχουν ψηφιακές υπηρεσίες. Συγκεκριμένα η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών πραγματοποιείται αποκλειστικά μέσω της ΕΨΠ και ορίζονται διαδικαστικοί κανόνες (άρθρα 4-5), τεχνικοί κανόνες (άρθρο 6), σχεδιαστικοί κανόνες (άρθρο 7) και κανόνες υποστήριξης χρηστών (άρθρο 9).

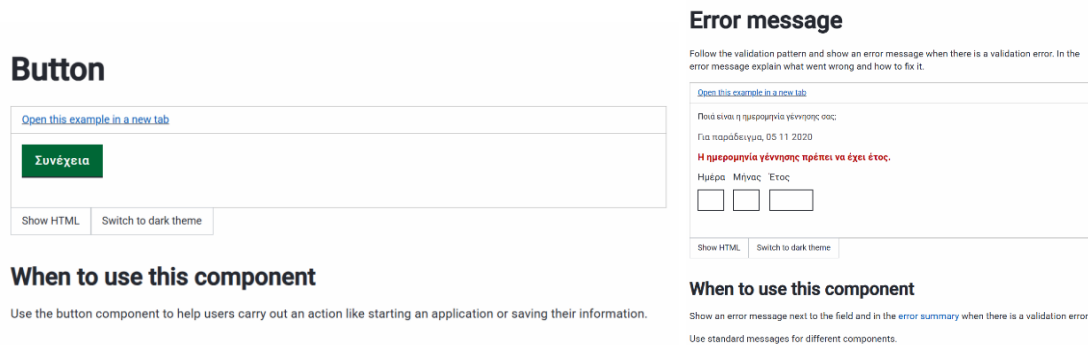


Εικόνα 17: Κανόνες σχεδίασης ψηφιακών υπηρεσιών, Πηγή : <https://guide.services.gov.gr/>

Εστιάζοντας στο άρθρο 7 οι φορείς κατά τον σχεδιασμό νέων ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών οφείλουν να χρησιμοποιούν τον [οδηγό σχεδίασης](#) και τους [οδηγούς παρουσίασης και συγγραφής περιεχομένου](#) και λογοτύπου που είναι δημοσιευμένοι. Οι κανόνες σχεδίασης οφείλουν να ακολουθούν τις βασικές αρχές ευχρηστίας, ασφάλειας, παρουσίασης και υποστήριξης σύμφωνα με τις κατευθυντήριες αρχές της ΒΨΜ όπως εξειδικεύονται στο Παράρτημα Γ της Εγκυκλίου 45250/ΕΞ2021/22.12.2021. Περαιτέρω, οι κανόνες σχεδίασης (design system) διαμορφώνουν ένα σύνολο οδηγιών και εργαλείων που υποστηρίζει τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ψηφιακών δημόσιων

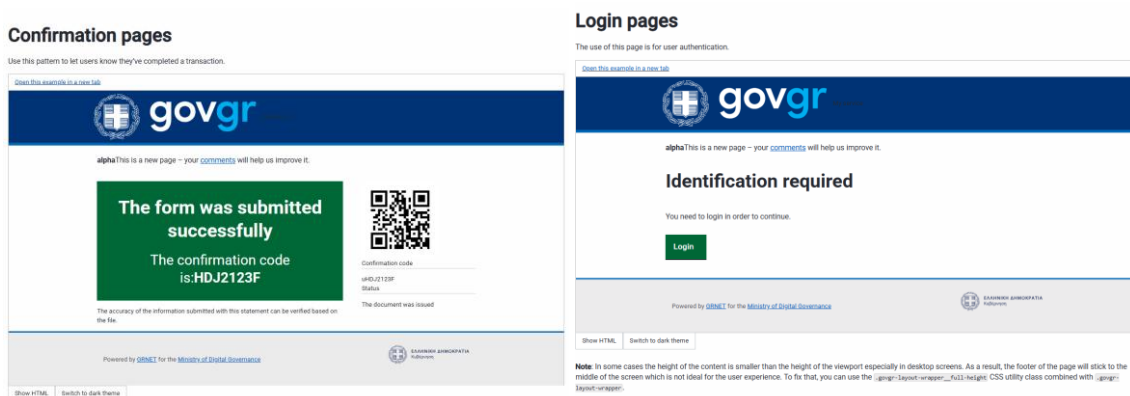
ψηφιακών υπηρεσιών και παράλληλα αποτελεί κεντρικός άξονας για προγραμματιστές και ομάδες υλοποίησης υπηρεσιών καθώς παρέχει όλες τις οδηγίες/προδιαγραφές για την ενσωμάτωση της σχεδίασης στον κώδικα των διεπαφών (UI) μιας εφαρμογής. Ενδεικτικά, αναφέρονται:

-Συστατικά στοιχεία (**components**), όπως κουμπιά, πεδία μηνύματα λάθους, breadcrumbs, checkboxes. Για όλα τα στοιχεία είναι διαθέσιμες οι τεχνικές προδιαγραφές, οδηγίες χρήσης και κώδικας HTML/CSS/JS.



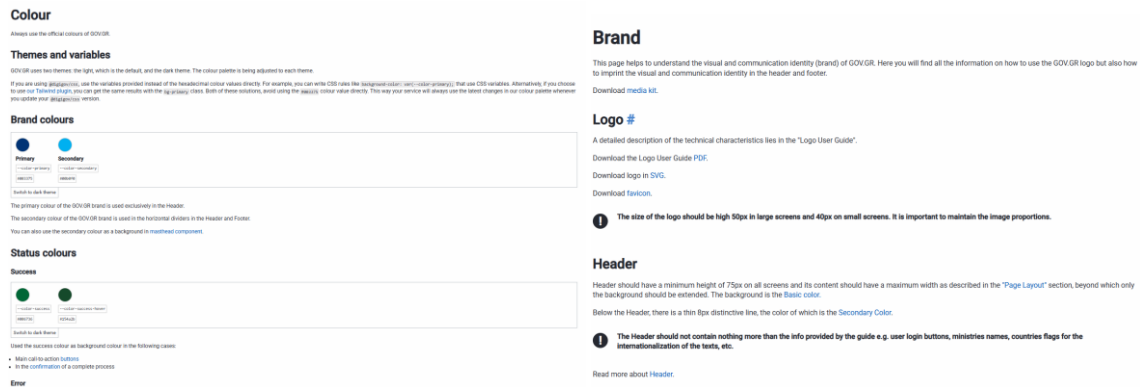
Εικόνα 18: Components σχεδίασης gov.gr, Πηγή : <https://guide.services.gov.gr/>

-Μοτίβα σχεδίασης (patterns), πρότυπα λύσεων για κοινές λειτουργίες, όπως σελίδα εισόδου με αυθεντικοποίηση, σελίδα επιβεβαίωσης υποβολής, μεταφόρτωση εγγράφων κ.α αποτελούν συνδυασμό διαφορετικών components ώστε να βελτιώνεται η εμπειρία χρήστη.



Εικόνα 19: Patterns σχεδίασης gov.gr, Πηγή : <https://guide.services.gov.gr/>

Οδηγίες για τα styles, το brand, τις χρωματικές επιλογές, τις διατάξεις και τα κενά διαστήματα, που διαμορφώνουν ένα ενιαίο και φιλικό προς τον χρήστη οπτικό σύνολο.



Εικόνα 20: Styles σχεδίασης gov.gr, Πηγή : <https://guide.services.gov.gr/>

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με την αρχή της καθολικής προσβασιμότητας, έχουν σχεδιαστεί τα αντίστοιχα πρότυπα και παρέχονται οδηγίες για την ενσωμάτωση των κατευθυντήριων γραμμών του WCAG 2.2, ώστε το περιεχόμενο να είναι αντιληπτό, λειτουργικό, κατανοητό και ανθεκτικό, σύμφωνα με τις τέσσερις βασικές αρχές της προσβασιμότητας POUR (Perceivable, Operable, Understandable, Robust) καλύπτοντας τις ανάγκες των χρηστών με αναπηρία.

Συνοψίζοντας, η εφαρμογή των κανόνων σχεδίασης (design system) από τους δημόσιους φορείς αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη διαμόρφωση μιας ενιαίας και φιλικής εμπειρίας χρήστη και παράλληλα συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων κατά τον τεχνικό σχεδιασμό από τις ομάδες υλοποίησης.

Υποστήριξη support.gov.gr

Οι ανωτέρω κανόνες σχεδίασης και παρουσίασης ψηφιακής υπηρεσίας συμπληρώνονται από την υποχρέωση των δημόσιων φορέων να παρέχουν υπηρεσία υποστήριξης των χρηστών σύμφωνα με το άρθρο 8 της υπό στοιχεία 38428 ΕΞ 2021 Απόφασης του Υπουργού Επικρατείας (Β'5231) και σε περίπτωση που δεν διαθέτουν τέτοια υπηρεσία να ενταχθούν στην αντίστοιχη υπηρεσία της ΕΨΠ (support.gov.gr). Περαιτέρω, η λειτουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Υποστήριξης (ΕΨΥ-support.gov.gr) εξειδικεύεται με την υπό στοιχεία 17270 ΕΞ 2023 Απόφαση του Υπουργού Επικρατείας (Β'2220) με στόχο την εναρμόνιση των παρεχόμενων υπηρεσιών υποστήριξης από τους δημόσιους φορείς που διαθέτουν ψηφιακές υπηρεσίες στην ΕΨΠ – gov.gr. Η ενιαία εμπειρία χρήστη αποτελεί και εδώ το ζητούμενο της υλοποίησης και στο κάτωθι σχήμα απεικονίζεται συνοπτικά η ροή της υποβολής ψηφιακού αιτήματος υποστήριξης. Ειδικά, ο πολίτης επιλέγει στον σύνδεσμο «Επικοινωνία» της ψηφιακής υπηρεσίας και

ανακατευθύνεται στην φόρμα υποβολής αιτήματος όπου πραγματοποιεί είσοδο με χρήση κωδικών TAXISnet (πρωτόκολλο OAuth2.0), υποβάλλει το αίτημά του το οποίο μέσω της πλατφόρμας ΕΨΥ-support.gov.gr ανακατευθύνεται προς τον αρμόδιο φορέα εξυπηρέτησης και τα αρμόδια στελέχη/τμήματα του φορέα. Οι απαντήσεις των στελεχών/τμημάτων παρέχονται προς την πλατφόρμα ΕΨΥ-support.gov.gr και ο πολίτης λαμβάνει ειδοποίηση (e-mail) ολοκλήρωσης με την απάντηση αναρτημένη στο ψηφιακό αποθετήριο επικοινωνίας.



Εικόνα 21:Ροή υποβολής αιτήματος στο support.gov.gr

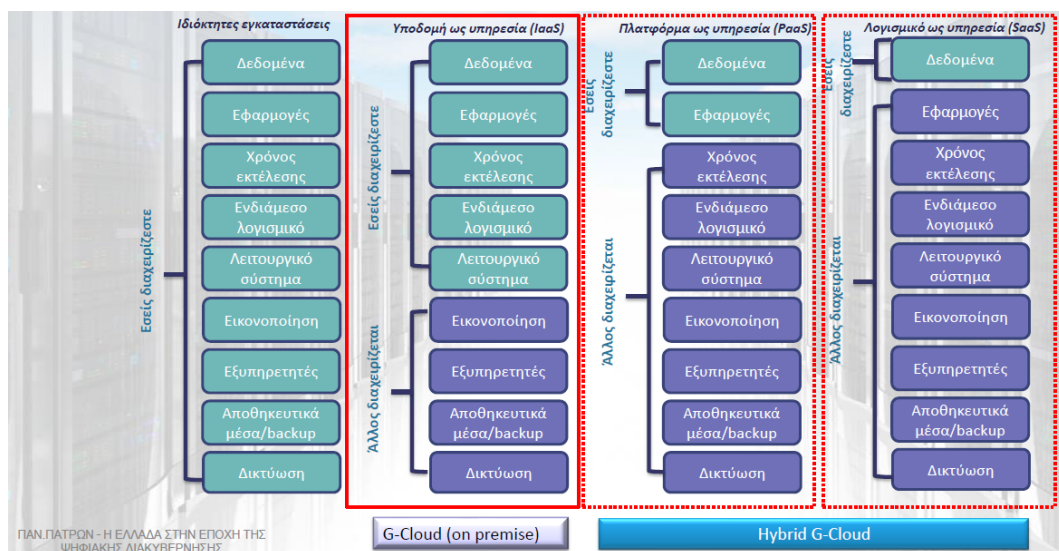
Πηγή : Εκπαιδευτικό Υλικό Προγράμματος Επιμόρφωσης Επιτελικών Στελεχών, ΕΚΔΔΑ 2024

Τέλος, εκτός από τις απαντήσεις που παρέχονται στο αποθετήριο διαμορφώνονται και επικαιροποιούνται γνωσιακές βάσεις δεδομένων ανά ψηφιακή υπηρεσία, ώστε να μειώνεται το διοικητικό κόστος διαχείρισης αιτημάτων και ο χρόνος διεκπεραίωσής τους, αλλά και να διαμορφώνονται παράμετροι αξιολόγησης (metrics) σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των πολιτών. Περαιτέρω, μπορούν να αξιολογηθούν και ως

παράγοντες ανατροφοδότησης για την ψηφιακών υπηρεσιών σε επόμενες εκδόσεις ή για τον σχεδιασμό νέων ψηφιακών υπηρεσιών.

G-Cloud

Η αξιοποίηση υποδομών cloud στοχεύει στην διαμόρφωση συνεκτικής στρατηγικής και ενιαίων κανόνων για την ανάπτυξη νέων πληροφοριακών συστημάτων και στην φιλοξενία τους στις υποδομές cloud (Μελετίου, 2024) ενώ σύμφωνα με τις επιταγές της ΒΨΜ οποιοδήποτε νέο πληροφοριακό σύστημα αναπτύσσεται για λογαριασμό δημόσιου φορέα θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο σε Cloud Native αρχιτεκτονικές ώστε να μπορεί να λειτουργήσει παραγωγικά σε On-premise όσο και σε Public cloud υποδομές. Το G-Cloud αποτελεί το σύνολο των υπολογιστικών υποδομών που διαχειρίζεται η ΓΓΠΣΨΔ και διακρίνεται σε τρία επίπεδα υπηρεσιών και ειδικότερα σε IaaS, PaaS, SaaS.



Εικόνα 22: Περιγραφή Υπηρεσιών G-Cloud, Πηγή : Ο ρόλος των υποδομών φιλοξενίας συστημάτων στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό (G-Cloud Services)

Θεσμικό πλαίσιο

Η αρχική πρόβλεψη για την μετάπτωση πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών Υπουργείων, ΝΠΔΔ, Ανεξάρτητων Αρχών, της Κοινωνίας της Πληροφορίας και της ΗΔΙΚΑ στις υποδομές Κυβερνητικού Νέφους (G-Cloud) που αφορούν σε συναλλαγές φυσικών/νομικών προσώπων με την δημόσια διοίκηση, πλην συγκεκριμένων εξαιρέσεων κυρίως διαβαθμισμένων συστήματων Υπουργείων,

εντοπίζεται στο άρθρο 48 του Ν. 4623/2019 (Α'134) και εν συνεχεία εγκαινιάζεται η cloud first policy με τον Ν. 4727/2020 (Α'184).

Ειδικά με το άρθρο 85, ορίζονται η ΓΓΠΣΨΔ (G-Cloud), το ΕΔΥΤΕ (RE-Cloud) και η ΗΔΙΚΑ (H-Cloud) ως οι αρμόδιοι φορείς οι οποίοι θα προμηθεύονται για λογαριασμό των υπολοίπων φορέων του δημοσίου υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους με σκοπό την παροχή υπηρεσιών νέφους προς αυτούς, την αποθήκευση δεδομένων και την φιλοξενία πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών. Πρακτικά, η διαφοροποίηση στα κυβερνητικά νέφη φαίνεται ότι βασίζεται σε τομεακές αρμοδιοτήτων με το RE-cloud να αφορά τον Τομέα Έρευνας και Εκπαίδευσης, το H-Cloud τον τομέα της Υγείας και το G-cloud των υπολοίπων φορέων της δημόσιας διοίκησης.

Περαιτέρω, το άρθρο 86 προβλέπει την παροχή των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών μέσω υπολογιστικών υποδομών νέφους αξιοποιώντας τις κεντρικές υποδομές ενός εκ των προαναφερθέντων cloud, ενώ το άρθρο 87 επαναδιατυπώνει την υφιστάμενη πρόβλεψη του Ν. 4623/2019 (Α'134) για την μετάπτωση πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών δημόσιων φορέων στα κυβερνητικά νέφη.

Gov.gr και G-Cloud

Το gov.gr ως πλατφόρμα παροχής ψηφιακών υπηρεσιών αξιοποιεί υπολογιστικούς πόρους και υπηρεσίες φιλοξενίας που παρέχονται μέσω cloud (G-Cloud), ενώ παράλληλα τα δεδομένα των χρηστών, αποθηκεύονται σε κρατικούς servers ή εναλλακτικά σε cloud υπηρεσίες του ελληνικού Δημοσίου (G-Cloud) εντός ΕΕ (Gov.gr, n.d.) Συμπληρωματικά με τις επιταγές της ΒΨΜ και η υπό στοιχεία 38428 ΕΞ 2021 Απόφαση του Υπουργού Επικρατείας (Β'5231) ορίζει στο άρθρο 6 την υποχρέωση των φορέων για παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών με την χρήση υπολογιστικών υποδομών νέφους σύμφωνα και με το άρθρο 87 του Ν. 4727/2020 (Α'184). Πρόσφατα παράδειγματα αξιοποίησης των υποδομών του Κυβερνητικού Νέφους αποτελεί ο ψηφιακός βοηθός **mAlgov**, ο οποίος αναπτύχθηκε σε πιλοτική λειτουργία και φιλοξενείται σε υποδομές Κυβερνητικού Νέφους Δημόσιου Τομέα (Gov.gr, n.d.) καθώς και η ψηφιακή εφαρμογή myphoto σύμφωνα με το άρθρο 1 της υπό στοιχεία 34933 ΕΞ2022/24.08.2022 Κοινής Απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Επικρατείας (Β'4484).

Οφέλη αξιοποίησης G-Cloud

Η υιοθέτηση τεχνολογιών υπολογιστικού νέφους από τους δημόσιους φορείς και ειδικότερα η προσέγγιση του Κυβερνητικού Νέφους (G-Cloud) συνεπάγεται σημαντικά οφέλη για τη δημόσια διοίκηση. Αρχικά, θεμελιώνει μια νέα φιλοσοφία στον σχεδιασμό και τη λειτουργία των πληροφοριακών συστημάτων του Δημοσίου, η οποία ερείδεται στην κοινή αξιοποίηση υποδομών υψηλής διαθεσιμότητας και κλιμάκωσης (Αναστασίου κ.ά., 2024). Συμπληρωματικά, επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας, δεδομένου ότι οι φορείς απαλλάσσονται από την ανάγκη προμήθειας και συντήρησης ιδιόκτητου εξοπλισμού και από τη δέσμευση εξειδικευμένων ανθρώπινων πόρων μέσω χρονοβόρων προμηθειών. Με το G-Cloud, οι δημόσιοι φορείς αποκτούν πρόσβαση σε σύγχρονες υποδομές που λειτουργούν με αυστηρά μέτρα ασφάλειας και συμμόρφωσης με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Τέλος, οι τεχνολογίες cloud συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας παροχής δημόσιων υπηρεσιών, ενισχύοντας τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. (Αναστασίου κ.ά., 2024).

3.1 Μοντέλα διάχυσης καινοτομίας και ψηφιακός μετασχηματισμός

Ο όρος καινοτομία ταυτίζεται εννοιολογικά αρκετά συχνά με την όρο τεχνολογία ωστόσο δεν είναι απαραίτητο η καινοτομία να σχετίζεται με την εισαγωγή ή υιοθέτηση νέας τεχνολογίας. Στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο προσφάτως με το άρθρο 4 του Νόμου 5027/2023 (Α'48) ορίζεται καινοτομία ως «*η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας, ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας που διαφέρουν σημαντικά από προηγούμενη διαδικασία, προϊόν ή υπηρεσία και γίνονται διαθέσιμα σε πιθανούς χρήστες...*» ή χρησιμοποιούνται ως εισροή σε μια διαδικασία μέσω της οποίας παράγεται προστιθέμενη αξία. Στο ίδιο μήκος κύματος και η κατεύθυνση των ορισμών καινοτομίας για τις επιχειρήσεις που διατυπώνει ο Κέφης (2014 : 124) οι οποίοι συντείνουν στο ότι οι καινοτομίες είτε πηγάζουν από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον μια επιχείρησης «*εφαρμόζονται για την εισαγωγή ή δημιουργία κάτι νέου μέχρι τώρα άγνωστου*». Στο Δημόσιο οι καινοτομίες ορίζονται από την υιοθέτηση, την δημιουργία ή την ανάπτυξη ιδεών, αντικειμένων και πρακτικών που είναι καινούργιες για την μονάδα εφαρμογής. Οι τύποι καινοτομίας συμβάλλουν στην κατανόηση της φύσης της καινοτομίας και στην αντιμετώπιση

σύνθετων προβλημάτων. Στην βιβλιογραφία δεν υπάρχει μια κοινώς αποδεκτή ταξινόμηση, ωστόσο βάσει έρευνας (De Vries, et al 2016 as cited in Cinar et al, 2022) μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση οι μορφές : καινοτομία υπηρεσιών, διοικητικών διαδικασιών, τεχνολογικών διαδικασιών, εννοιολογική και καινοτομία διακυβέρνησης. Σύμφωνα με νεότερη επισκόπηση (Cinar et al. 2022) η κατηγοριοποίηση μπορεί να επεκταθεί με δύο επιπλέον τύπους: τη συστημική και την κοινωνική καινοτομία. Συγκεντρωτικά, οι επτά τύποι καινοτομίες Δημόσιου Τομέα είναι οι εξής :

- Καινοτομία υπηρεσιών: αφορά νέες υπηρεσίες προς υφιστάμενους ή νέους χρήστες.
- Διοικητική καινοτομία: αφορά νέους τρόπους εκτέλεσης εσωτερικών εργασιών.
- Τεχνολογική διαδικασία: αναφέρεται στην εφαρμογή τεχνολογίας σε λειτουργίες και παροχή υπηρεσιών.
- Εννοιολογική καινοτομία: αναφέρεται σε νέες κοσμοθεωρίες που αμφισβητούν υπάρχουσες οργανωτικές μορφές.
- Καινοτομία διακυβέρνησης: αναπτύσσονται νέοι μηχανισμοί συμμετοχής και λογοδοσίας.
- Συστημική καινοτομία: αναπτύσσονται νέοι τρόποι συνεργασίας μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών δικτύων για περισσότερο συμμετοχική παραγωγή δημόσιων υπηρεσιών.
- Κοινωνική καινοτομία: εφαρμόζονται λύσεις για σύνθετα κοινωνικά προβλήματα και ανάγκες ευάλωτων ομάδων.

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας το οικοσύστημα gov.gr φαίνεται ότι αφορά συνδυαστικά τεχνολογική καινοτομία, καινοτομία υπηρεσιών, συστημική καινοτομία και διοικητική καινοτομία υπό το πρίσμα των αλλαγών που προκαλούνται στην ροή εργασίας στελεχών της δημόσιας διοίκησης βάσει της ανάπτυξης ψηφιακών υπηρεσιών.

Περαιτέρω, διευκρινίσεις χρήζουν και οι όροι ψηφιακός μετασχηματισμός και ψηφιακές τεχνολογίες οι οποίες είναι μεν σίγουρο ότι αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την επίτευξή του αλλά δεν αποτελούν αυτοσκοπό. Ο Bauman (2025) αναφέρει ότι πρωτίστως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός σχετίζεται με την αλλαγή των

επιχειρησιακών διαδικασιών και συχνά και με την αλλαγή κουλτούρας οργανισμών και είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την καινοτομία (Καπόπουλος, 2023). Η ψηφιακή καινοτομία επιτυγχάνει αλλαγή/ες βάσει αξιοποίησης ψηφιακών τεχνολογιών και θεωρείται δεδομένη η εστίαση σε αυτές ως μετασχηματιστικά εργαλεία για να αντιμετωπισθούν προκλήσεις σε διάφορους τομείς με χαρακτηριστικότερο πρόσφατο παράδειγμα την πανδημία αλλά και τις μεταρρυθμίσεις στην δημόσια διοίκηση, τις μεταφορές, την παιδεία, την υγεία, την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη κ.α. (Ajimati et al, 2024). Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με την έλλειψη δημόσιων πόρων, τα αιτήματα για περισσότερο συμμετοχικό σχεδιασμό και την ανάγκη ταχύτερων/ευέλικτων υλοποιήσεων φαίνεται ότι συμβάλλουν στην μετατόπιση της έρευνας προς ανάπτυξη low cost πληροφοριακών συστημάτων. (Ajimati et al , 2024). Σε αυτό το πλαίσιο και παρά το γεγονός ότι πληροφοριακά συστήματα πολύπλοκης αρχιτεκτονικής (φορολογικά, κοινωνικής ασφάλισης κ.α) αποτελούσαν το παραδοσιακό αντικείμενο έρευνας και εφαρμογής ψηφιακού μετασχηματισμού, αναπτύσσεται η λογική των θεωριών frugal innovation που απαντά στις ανωτέρω εξελίξεις και διαμορφώνει τον frugal ψηφιακό μετασχηματισμό δημόσιων υπηρεσιών μέσω οικονομικότερων λύσεων. (Loukadounou et al, 2020). Ο όρος frugal innovation χαρακτηρίζεται από μεγάλη ποικιλία ορισμών στην βιβλιογραφία (Dabić et al., 2022 ; Hossain, 2017) λόγω και της αξιοσημείωτης εφαρμογής του σε πολλούς τομείς ωστόσο μπορούν να αναφερθούν κοινά θεμελιώδη χαρακτηριστικά του, και ειδικότερα ο σχεδιασμός και η παραγωγή προϊόντος/υπηρεσίας/επιχειρησιακής διαδικασίας παρά την στενότητα οικονομικών , τεχνολογικών, υλικών, χρηματοοικονομικών πόρων με το παραγόμενο να αποτελεί μια λύση η οποία έχει σημαντικά χαμηλότερο κόστος (more with less) από άλλη ανταγωνιστική επιλογή και ταυτοχρόνως βελτιώνει την ικανοποίηση αναγκών των χρηστών.

Σημαντική προσφορά στην κατανόηση των μηχανισμών διάδοσης των frugal innovation παρέχει ο Rogers (2003) ο οποίος με την ανάπτυξη του δημοφιλέστερου μοντέλου διάχυσης καινοτομίας Diffusion of Innovation (DOI) αναπτύσσει τους τρόπους και τις αιτίες που οι καινοτομίες διαδίδονται με γρήγορο ρυθμό στην κοινωνία αλλά και μειώνουν τις διαφορές μεταξύ αναπτυσσόμενων και ανεπτυγμένων χωρών με τις τελευταίες να υιοθετούν εκτός από καινοτομίες υψηλής τεχνολογίας και περισσότερο απλές καινοτομίες. Στο μοντέλο Rogers κεντρική θέση καταλαμβάνουν 5 διακριτοί

παράγοντες που επιδρούν στην διάχυση της καινοτομίας. Αναλυτικότερα, αναφέρονται η συμβατότητα (compatibility) άρα στο πόσο ταιριάζει η καινοτομία στις υπάρχουσες αξίες και ανάγκες των χρηστών, η πολυπλοκότητα (complexity) δηλαδή στο πόσο δύσκολο είναι να σχεδιασθεί και να εφαρμοσθεί, το συγκριτικό πλεονέκτημα (relative advantage) δηλαδή στο πόσο καλύτερη είναι μια εφαρμογή/ιδέα συγκριτικά με την ιδέα που αντικαθιστά ή μια ανταγωνιστική λύση, η δοκιμαστική εφαρμογή (trialability) που αναφέρεται στην δοκιμή σε πιλοτική βάση και η ορατότητα (visibility) των αποτελεσμάτων άρα το πόσο εμφανή είναι τα αποτελέσματα και οι ωφέλειες από την εφαρμογή μιας καινοτομίας.

Η προαναφερθείσα άρρηκτη σχέση μεταξύ ψηφιακού μετασχηματισμού και καινοτομίας αναδεικνύει ουσιαστικά την ανάγκη για εκτενέστερη μελέτη των παραγόντων που καθιστούν το οικοσύστημα gov.gr συνθετικό στοιχείο ψηφιακού μετασχηματισμού και ενισχύει την γνωσιακή βάση για τις καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr. Το οικοσύστημα καινοτομίας gov.gr ουσιαστικά στηρίζεται στην υλοποίηση ενός low cost πληροφοριακού συστήματος (dilosi.services.gov) που ενσωματώνει ανοιχτά δομικά στοιχεία και για τον λόγο αυτό κρίνεται σκόπιμο να εξετασθεί η εφαρμογή του ως μοντέλο διάχυσης καινοτομίας η οποία καθίσταται βιώσιμη. Η ποιοτική έρευνα θα βασισθεί στην εξέταση του οικοσυστήματος gov.gr το οποίο ως καινοτομία διάχυσης συμβάλει θετικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Διαμέσου της έρευνας αναμένεται να αναδειχθούν οι λόγοι και οι πιο ισχυροί παράγοντες του οικοσυστήματος gov.gr που ουσιαστικά ερμηνεύουν και εξηγούν την επιτυχία του gov.gr.

4. Μεθοδολογία έρευνας

Η έρευνα βασίζεται στην ποιοτική ανάλυση στοιχείων που συλλέχθηκαν μέσω ημιδομημένης συνέντευξης η οποία παρουσιάζεται στο παράρτημα και στηρίζεται σε δυο σενάρια ψηφιοποίησης και παροχής υπηρεσιών με το πρώτο να ενσωματώνει δομικά στοιχεία gov.gr και το εναλλακτικό να υλοποιείται χωρίς την αξιοποίηση των ανωτέρω στοιχείων αλλά μέσω ενός υποθετικού πληροφοριακού συστήματος. Η συγκριτική επισκόπηση των δυο μοντέλων αποσκοπεί στον εντοπισμό των παραμέτρων εκείνων που μπορούν να επαληθεύσουν ή όχι τον χαρακτηρισμό του οικοσυστήματος gov.gr ως εφαρμογή frugal ψηφιακού μετασχηματισμού. Περαιτέρω, η προστιθέμενη

αξία της έρευνας εντοπίζεται στο ότι στοχεύει να αναδείξει τους κύριους παράγοντες του οικοσυστήματος gov.gr που το καθιστούν επιτυχές παράδειγμα εφαρμογής καινοτομίας στην παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών (frugal innovation). Οι έρευνες, μελέτες και η βιβλιογραφία αναφέρουν μέχρι σήμερα σημαντική συμβολή του gov.gr στην βελτίωση παροχής δημόσιων υπηρεσιών, την μείωση της γραφειοκρατίας και την εξοικονόμηση πόρων για την πολίτη/επιχείρηση καθώς και την δημόσια διοίκηση (Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας, 2024). Πρόσφατα, σε έρευνα που διεξήγαγε το ΕΚΤ συνολικά για 20 ψηφιακές υπηρεσίες που εντάσσονται σε οκτώ διαφορετικές κατηγορίες του gov.gr διαπιστώθηκε ότι επιφέρει τις κάτωθι εξοικονομήσεις πόρων. Παράλληλα, το ποσοστό ικανοποίησης χρηστών που δηλώνουν πολύ ή απόλυτα ικανοποιημένοι ανέρχεται σε 76% και όσοι/ες επιλέγουν το gov.gr ανέρχονται σε ποσοστό 65 % έναντι των εναλλακτικών καναλιών εξυπηρέτησης από την δημόσια διοίκηση. Βάσει αυτών των δεδομένων γίνεται η υπόθεση εργασίας για την λήψη θετικών απαντήσεων στον πέμπτο παράγοντα ορατότητα των αποτελεσμάτων του μοντέλου Rogers (observability).



Εικόνα 23: Οφέλη λειτουργίας gov.gr, Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης & Ηλεκτρονικού Περιεχομένου, [Σχεδιασμός και εφαρμογή μεθοδολογικής προσέγγισης για την εκτίμηση της μείωσης του κόστους & του χρόνου για τη Δημόσια Διοίκηση, τους πολίτες & επιχειρήσεις λόγω της εισαγωγής της πύλης gov.gr & της ένταξης σε αυτή ψηφιοποιημένων υπηρεσιών , 2025](#)

Επιπλέον, αναφορικά με τον παράγοντα δοκιμαστική εφαρμογή (trialability) όλες οι ψηφιακές υπηρεσίες gov.gr πριν την ένταξη σε παραγωγική λειτουργία υπόκεινται σε δοκιμές και User Acceptance Test (UAT) ενώ παράλληλα διενεργούνται έλεγχοι ασφάλειας λειτουργίας άρα καθίστανται αυτομάτως θετικές και σε αυτό τον τομέα οι απαντήσεις.

Ωστόσο, ελάχιστη έρευνα έχει πραγματοποιηθεί συνολικά ώστε να αναδειχθούν οι αιτίες και οι μηχανισμοί που καθιστούν το οικοσύστημα gov.gr, και όχι διακριτά την ΕΨΠ-gov.gr κρίσιμο παράγοντα ψηφιακού μετασχηματισμού και αυτό είναι πρακτικά το πεδίο συμβολής της συγκεκριμένης έρευνας. Έτσι η έρευνα μεθοδολογικά θα εστιάσει στις τρεις μεταβλητές του μοντέλου Rogers δηλαδή την συμβατότητα, την πολυπλοκότητα, το συγκριτικό πλεονέκτημα και την συμβολή στην ενσωμάτωση αλλαγών στην ροή εργασιών στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

Σε συνέχεια της διεξαγωγής των συνεντεύξεων για την αξιολόγηση των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί ποιοτική ανάλυση περιεχομένου με αφετηρία την οργάνωση και ταξινόμηση των απαντήσεων στην συνέχεια την κωδικοποίηση (χωρίς την χρήση λογισμικού) την ένταξη σε κατηγορίες βάσει των οποίων θα διαμορφωθεί η περιγραφή τους και θα αναλυθούν παρακάτω ώστε να εκτιμηθούν όσο το δυνατόν πληρέστερα τα ευρήματα. Για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων επιλέχθηκε ένα δείγμα $n=8$ στελεχών της δημόσιας διοίκησης που υπηρετούν στην κεντρική διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση και διαθέτουν περισσότερα από πέντε έτη εργασιακής εμπειρίας στην δημόσια διοίκηση. Πρόκειται για στελέχη που διαθέτουν εμπειρία στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών με $n=3$ στελέχη να διαθέτουν γνώσεις πληροφορικής και $n=2$ γνώσεις επιχειρησιακής ανάλυσης και διοικητικής επιστήμης. Οι Το υπόλοιπο μέρος του δείγματος $n=3$ διαθέτει εμπειρία στην εξυπηρέτηση πολιτών και την διεκπεραίωση διοικητικών διαδικασιών. Τέλος, η στρατηγική για τον έλεγχο αξιοπιστίας και εγκυρότητας των δεδομένων (Creswell, 2009) περιλαμβάνει την μέθοδο αξιοποίησης δεδομένων από διαφορετικές πηγές και την αιτιολογική τους σύνδεση με τα ευρήματα καθώς επίσης και την εμπειρική αξιολόγηση των ερωτήσεων και απαντήσεων από στέλεχος της δημόσιας διοίκησης.

4.1 Παρουσίαση ευρημάτων

Με βάση την ανωτέρω ανάλυση των χαρακτηριστικών του μοντέλου καινοτομίας εξετάζεται η συμβατότητα του οικοσυστήματος gov.gr με αυτό. Διαμέσου αυτής της σύνδεσης είναι δυνατόν να αναδυθούν οι παράγοντες που καθιστούν το gov.gr παράδειγμα εφαρμογής frugal innovation καινοτομίας άρα και συνθετικό στοιχείο ψηφιακού μετασχηματισμού.

Με σκοπό την διευκόλυνση της ανάλυσης και την διεξαγωγή των συνεντεύξεων οι θεματικές κατηγορίες που χρησιμοποιούνται ως ερμηνευτικά εργαλεία στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων ανταποκρίνονται στους άξονες του μοντέλου Rogers με συμπληρωματικούς τους άξονες αλλαγών και της βελτίωσης ποιότητας. Συγκεντρωτικά, η ένταξη των απαντήσεων σε θεματικές βάσει της μεθοδολογίας απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα :

Συγκριτικό πλεονέκτημα	Οφέλη για την δημόσια διοίκηση
	Οφέλη για τον πολίτη
Απλότητα	Απλότητα για την δημόσια διοίκηση
	Απλότητα για τον πολίτη
Συμβατότητα	Συμβατότητα με διοικητική πρακτική και κουλτούρα
	Αντιστάσεις και σημεία τριβής
	Συμβατότητα για τον πολίτη
Αλλαγές	
Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	
Προτάσεις	

Πίνακας 3: Θεματικές απαντήσεων, Πηγή : Ιδία επεξεργασία

4.1.1. Συγκριτικό πλεονέκτημα

Με τον συγκεκριμένο άξονα επιδιώκεται να αναδειχθεί ποια ακριβώς είναι τα συγκριτικά πλεονεκτήματα από την αξιοποίηση της κάθε εκδοχής υλοποίησης ψηφιακής υπηρεσίας. Πρακτικά, η σύγκριση μεταξύ των δυο διαφορετικών μεθόδων υλοποίησης μπορεί να αναδείξει αν κάποια εκδοχή προκρίνεται έναντι της έτερης επιλογής. Όλοι/ες οι συνεντευξιαζόμενοι/ες απαντούν ομόφωνα ότι προτιμούν την εκδοχή με την ενσωμάτωση των ανοιχτών δομικών στοιχείων (building blocks) και θα επέλεγαν αυτή την εκδοχή σε περίπτωση που τους ζητούνταν κάτι τέτοιο. Η αποκωδικοποίηση των απαντήσεων αναφέρεται στις εξής θεματικές.

-Οφέλη για την δημόσια διοίκηση

Για την δημόσια διοίκηση η επιλογή ενσωμάτωσης των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr στην ψηφιακή υλοποίηση συνεπάγεται αρχικά εξοικονόμηση πόρων για την δημόσια διοίκηση. Επαναχρησιμοποιούνται δομικά στοιχεία και οριζόντιες έτοιμες λύσεις που έχουν αναπτυχθεί και δεν απαιτείται από τους δημόσιους φορείς να καταφύγουν σε διαδικασίες προμηθειών λογισμικού μέσω διαγωνιστικής διαδικασίας στο βαθμό φυσικά που οι καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr ανταποκρίνονται στις επιχειρησιακές απαιτήσεις του εκάστοτε φορέα και ανάλογα με την φύση της υπηρεσίας. Χαρακτηριστικά δυο συνεντευξιαζόμενοι αναφέρουν ότι η ταχύτητα υλοποίησης επιτυγχάνεται μέσω της επαναχρησιμοποίησης δομικών στοιχείων και δεν χρειάζεται να «επανεφεύρεις τον τροχό» στο πρότυπο της θεωρίας του O'Reilly για το μοντέλο Gaap όπως αναλύεται στην ενότητα 2.6

Η εξοικονόμηση πόρων αναφέρεται και στις επιχειρησιακές ενέργειες των υπαλλήλων φορέων για τις οποίες η αξιοποίηση διαλειτουργικότητας εξασφαλίζει προσυμπληρωμένα/ες πεδία/φόρμες, ανάκτηση πληροφοριών από τα σωστά μητρώα και μείωση σφαλμάτων καταχώρισης. Επιπλέον, η αυθεντικοποίηση με κωδικούς TAXISnet ή e-banking εξασφαλίζει και επιβεβαιώνει την ταυτότητα του πολίτη/επιχείρησης με ότι αυτό συνεπάγεται για την ασφάλεια της συναλλαγής και συνάμα όλα τα ανωτέρω συνεπάγονται εξοικονόμηση χρόνου για τα στελέχη της διοίκησης.

-Οφέλη για τον πολίτη

Η χρήση του οικοσυστήματος gov.gr συνεπάγεται οφέλη σε πολλαπλά επίπεδα και σημείο αναφοράς αποτελεί η εξοικονόμηση πόρων και για τον πολίτη. Δεν απαιτείται να μετακινείται για επισκέψεις σε φυσικό κανάλι, δεν χρειάζεται να κατέχει φυσικά έγγραφα ως δικαιολογητικά που χρησιμοποιούνται ως εισροή στην διαδικασία και σίγουρα συντελείται μείωση διοικητικών βαρών που υφίσταται ο πολίτης από υποχρεώσεις κατάθεσης φυσικών φακέλων. Συμπληρωματικά, εκτός της εξοικονόμησης πόρων ενισχύεται η εμπιστοσύνη των πολιτών προς την δημόσια διοίκηση και την δυνατότητα που έχουν να εξυπηρετούνται εύκολα από ψηφιακά κανάλια.

4.1.2 Απλότητα

Η συγκεκριμένη ενότητα είχε ως σκοπό να εντοπίσει την εκδοχή της υπηρεσίας που ανταποκρίνεται στην μεταβλητή απλότητα του μοντέλου Rogers. Είναι δυνατόν να γίνει και εδώ μια διάκριση αναφορικά με την απλότητα της παρεχόμενης λύσης για την δημόσια διοίκηση και τον πολίτη. Αναλυτικότερα :

-Απλότητα για την δημόσια διοίκηση

Εισαγωγικά, είναι χρήσιμη η παρατήρηση της συνεντευξιαζόμενης που αναφέρει ότι χρειάζεται να θεωρήσουμε ως δεδομένες τις ανωτέρω καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr για να τις ενσωματώσουμε στην υλοποίηση μιας ψηφιακής υπηρεσίας και δεν απαιτείται να υλοποιηθούν από την αρχή. Οι απαντήσεις που λήφθηκαν συντείνουν στην υιοθέτηση της εκδοχής των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr και αναφέρουν την σημαντικότητα αξιοποίησής τους για την ανάπτυξη της ψηφιακής υπηρεσίας. Το ενδιαφέρον εύρημα έγκειται στην απάντηση δυο συνεντευξιαζόμενων που αναφέρουν ότι η υιοθέτηση του οικοσυστήματος gov.gr στην υλοποίηση της ψηφιακής υπηρεσίας στηρίζεται στην συνεργασία μεταξύ του εκάστοτε φορέα και του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και πρακτικά ενεργεί «η δημόσια διοίκηση για την δημόσια διοίκηση» και το γεγονός ότι οι φορείς «*συνομιλούν με βάση την δική τους διοικητική γλώσσα*» διευκολύνει την ταχύτητα και την εξέλιξη της υλοποίησης. Παρέχονται οδηγίες, τεκμηρίωση και καθοδήγηση για την ενσωμάτωσή τους στην διαδικασία ενισχύοντας

το αίσθημα της συναδελφικότητας. Αξιοσημείωτες είναι και οι αναφορές για τους πιθανούς περιορισμούς που θέτουν τα έτοιμα δομικά στοιχεία του gov.gr που ίσως κάποιες φορές να μην ανταποκρίνονται στις επιχειρησιακές ανάγκες/απαιτήσεις του φορέα για την ψηφιακή παροχή της υπηρεσίας. Σε αυτό απαντά κατ'ουσίαν έτερη συνεντευξιαζόμενη, η αναφορά όμως θα γίνει στην τελευταία ενότητα που διατυπώνονται οι προτάσεις για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η συνοχή των προτάσεων που διατυπώθηκαν.

Συνεπώς, αν θεωρηθεί ως πληρούμενη συνθήκη το ταίριασμα των επιχειρησιακών απαιτήσεων με τα ανοιχτά δομικά στοιχεία του gov.gr, αφού υποστούν την απαραίτητη παραμετροποίηση, όλοι/ες οι συνεντευξιαζόμενοι/ες συμφωνούν στην απλότητα της πρώτης εκδοχής.

-Απλότητα για τον πολίτη

Για την παρούσα ενότητα οι απαντήσεις συγκλίνουν ότι η πρώτη εκδοχή αποτελεί απλή επιλογή και για τον πολίτη. Η παροχή ψηφιακής υπηρεσίας μέσω μιας πλατφόρμας που είναι γνωστή στον πολίτη καθιστά την διαδικασία πιο «*seamless*» απαιτούνται λιγότερες ενέργειες από αυτόν και μειώνονται πιθανά σημεία κωλύματος αναφορικά με την ηλεκτρονική αποστολή δικαιολογητικών. Η ενσωμάτωση διαλειτουργικότητας θεωρείται κλειδί για την απλή παρουσίαση και την προσυμπλήρωση στοιχείων της ψηφιακής αίτησης γεγονός που ελαχιστοποιεί τα λάθη και ενισχύει την ικανοποίηση του πολίτη. Επιπροσθέτως, το περιβάλλον παρουσίασης για τον πολίτη είναι ενιαίο και για την χρήση της ψηφιακής υπηρεσίας επαρκούν βασικές γνώσης Η/Υ ενώ δεν απαιτείται εγκατάσταση κάποιας εφαρμογής στον υπολογιστή του χρήστη παρά μόνο η σύνδεση στο Internet.

4.1.3. Συμβατότητα

Σε αυτήν την ενότητα οι απαντήσεις έχουν ως σημείο αναφοράς την συμβατότητα της προτεινόμενης εκδοχής υλοποίησης με την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης, την διοικητική πρακτική και τις συνήθειες των πολιτών ως τρίτη μεταβλητή του μοντέλου Rogers. Επιλέγεται και για αυτήν την ενότητα να παρουσιασθεί η διάκριση της συμβατότητας με αναφορά την δημόσια διοίκηση και τον πολίτη. Διευκρινίζεται ότι οι απαντήσεις σχετικά με την εμφάνιση πιθανών σημείων τριβής εντάσσονται στην αναφορά για την δημόσια διοίκηση.

-Συμβατότητα με διοικητική πρακτική και κουλτούρα

Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες απαντούν με βεβαιότητα ότι η πρώτη εκδοχή εντάσσεται στο πλαίσιο της δικής τους κουλτούρας. Στα ερωτήματα για την συμβατότητα με την διοικητική πρακτική οι απαντήσεις συγκλίνουν στην άποψη ότι σταδιακά οι φορείς μετατοπίζονται προς την λογική παροχής ψηφιακών υπηρεσιών μέσω του οικοσυστήματος gov.gr. Η σημαντική επισήμανση έγκειται στην διαπίστωση ότι για πολλά χρόνια η δημόσια διοίκηση λειτουργούσε με το πρότυπο της δεύτερης εκδοχής άρα με την προμήθεια εξοπλισμού και πληροφοριακών συστημάτων τα οποία όμως λειτουργούσαν εντελώς αυτόνομα και στην λογική των σιλό χωρίς την ενσωμάτωση ανοιχτών δομικών στοιχείων και τις διαλειτουργικότητες που έχουν αναλυθεί ανωτέρω. Το σημαντικό εύρημα επιβεβαιώνει και ο ΟΟΣΑ (2022 : 64-67) με την αναφορά σε έργα πληροφορικής που παρουσίαζαν χρονική καθυστέρηση και συχνά δεν ανταποκρίνονταν στις ανάγκες των χρηστών. Αναγνωρίζεται σίγουρα η χρηστική αξία ενός πληροφοριακού συστήματος με τον δικό του ανεξάρτητο κώδικα ειδικά όταν πρόκειται για πολύπλοκες διαδικασίες που δεν μπορούν να υλοποιηθούν μέσω του οικοσυστήματος gov.gr, ωστόσο υπάρχει πάντα *«η παγίδα με αυτό να ψηφιοποιούμε την γραφειοκρατία αντί να την απλοποιήσουμε ώστε να βγαίνει η υπηρεσία με building blocks»* όπως αναφέρει συνεντευξιαζόμενη. Όμως, όπως προαναφέρθηκε πολλοί φορείς της δημόσιας διοίκησης ενσωματώνουν στην πρακτική τους περισσότερο ευέλικτες υλοποιήσεις και επιδιώκουν την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών με εξ ολοκλήρου αξιοποίηση (native) του οικοσυστήματος gov.gr. Με δική τους πρωτοβουλία επικοινωνούν με την Υπηρεσία Συντονισμού ΕΨΠ gov.gr και επιδιώκουν την ενσωμάτωσή τους στο οικοσύστημα gov.gr.

-Αντιστάσεις και σημεία τριβής

Οι συνεντευξιαζόμενοι/ες αναφέρουν ότι υπάρχουν σημεία επιφυλακτικότητας τα οποία όμως δεν αποτελούν παράγοντες εμπλοκής αλλά σχετίζονται περισσότερο με δομικά χαρακτηριστικά και προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ειδικότερα, παρατηρείται επιφυλακτικότητα σε φορείς κυρίως όταν υπάρχουν ασυνέχειες στον σχεδιασμό, την χάραξη και την υλοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών που προέρχονται από ad hoc πρωτοβουλίες χωρίς την απαιτούμενη διαβούλευση και την

συμμετοχή των αρμόδιων φορέων και των επιχειρησιακών στελεχών τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ελλειμματικές διαδικασίες που δεν μπορούν να υλοποιηθούν με την αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών οι οποίες αποτελούν εργαλεία και όχι αυτοσκοπό.

Ακόμη ένας συνεντευξαζόμενος αναφέρει ότι υπάρχουν καταγραφές περιπτώσεων που επιχειρησιακοί υπάλληλοι εκφράζουν φόβο για το πέρασμα στον νέο «ψηφιακό κόσμο.» Συμπληρώνει ότι είναι σημαντικό να υπάρχει ομάδα τεχνικής υποστήριξης των επιχειρησιακών στελεχών που διεκπεραιώνουν έγχαρτες διαδικασίες ειδικότερα όταν ψηφιοποιείται μόνο ένα τμήμα της διαδικασίας με εστίαση σε υποστήριξη διοικητικών υπαλλήλων που δεν είναι αρκετά εξοικειωμένοι/ες με τις ψηφιακές τεχνολογίες. Σε γενικότερο επίπεδο, αναφέρει ότι ο φόβος τους πολλές φορές μεγεθύνεται και λόγω της αύξησης όγκου εργασιών που θα επιφέρει η παροχή ψηφιακής υπηρεσίας μέσω gov.gr σε συνδυασμό με τα προβλήματα υποστελέχωσης που αντιμετωπίζουν οι φορείς.

-Συμβατότητα για τον πολίτη

Σε αυτή την ενότητα οι απαντήσεις αναφέρουν ότι σε γενικές γραμμές οι πολίτες έχουν υιοθετήσει την χρήση ψηφιακών υπηρεσιών μέσω gov.gr. Επιδιώκουν αυτή την χρήση και μπορεί να υποστηριχθεί ότι το gov.gr έχει καταφέρει να είναι εξαιρετικά δημοφιλές με παραδείγματα ψηφιακών υπηρεσιών όπως πιστοποιητικά , υπεύθυνες δηλώσεις, εξουσιοδοτήσεις που τεκμηριώνουν την ενσωμάτωσή του στην καθημερινή πρακτική του πολίτη. Συμπληρωματικά σε αυτό, πολίτες επιζητούν διαλειτουργικότητες και προσυμπλήρωση πεδίων, χρησιμοποιούν την θυρίδα πολίτη για να εντοπίζουν δημόσια ή ιδιωτικά έγγραφα επιδεικνύοντας βούληση να αξιοποιήσουν ανοικτά δομικά στοιχεία του gov.gr. Σίγουρα υπάρχουν ομάδες πολιτών που δεν διαθέτουν ψηφιακές δεξιότητες ή αντιμετωπίζουν δυσκολίες γενικότερα με την χρήση ψηφιακών υπηρεσιών ωστόσο δεν μπορεί να υποστηριχθεί ότι το gov.gr δεν είναι φιλικό προς τον χρήστη . Συμπεραίνεται ότι το ενιαίο περιβάλλον και η ενιαία εμπειρία χρήστη συμβάλλουν και αυτά ως σημαντικά στοιχεία στην δημοφιλία του gov.gr.

4.1.4 Αλλαγές

Η ενότητα έχει ως σκοπό να διαφωτίσει τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει το οικοσύστημα gov.gr στα σημεία επιφύλαξης ή αντίστασης που επισημάνθηκαν. Η συζήτηση εστιάζεται στα εργαλεία που χρησιμοποιούν τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης κυρίως τις θυρίδες φορέα, τους κωδικούς δημόσιας διοίκησης και τα έγγραφα με χαρακτηριστικά ασφαλείας gov.gr. Ιδιαίτερα για τις θυρίδες φορέα, επισημάνθηκε ότι μπορούν να χρησιμοποιούνται αυτόνομα ή να διαλειτουργούν με το πληροφοριακό σύστημα του εκάστοτε φορέα και αποτελούν πολύ συχνά επιλογές που ξεκλειδώνουν γρήγορες υλοποιήσεις. Όλοι/ες συμφωνούν ότι το οικοσύστημα gov.gr συμβάλλει στο να απαντηθούν ερωτήματα/αμφιβολίες στελεχών δημόσιας διοίκησης και μπορεί να λειτουργήσει ως όχημα αλλαγής. Σχετικά επιχειρήματα θα αναπτυχθούν και στην κάτωθι ερώτηση η οποία σχετίζεται με βελτίωση υπηρεσιών και είναι αναμενόμενο η διάχυση αλλαγής μέσω gov.gr να λειτουργεί θετικά προς την βελτίωση παροχής υπηρεσιών.

Τέλος, το περιβάλλον παρουσίασης του οικοσυστήματος gov.gr είναι αρκετά απλό και εύκολο και συνεντευξαζόμενη απαντά ότι το η διεπαφή χρήστη-περιβάλλον χρήστη (UI) που έχει επιλεγεί είναι *«explain me like i m five. Είναι αρκετά απλό το UI και έχει στηριχθεί σε πρότυπα όσο πιο απλά γίνεται»* με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολα αποδεκτό το νέο ψηφιακό περιβάλλον εργασίας.

4.1.5 Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών

Στην παρούσα θεματική κεντρικός στόχος είναι να αναδειχθεί η συσχέτιση του οικοσυστήματος gov.gr με την πιθανή βελτίωση παροχής υπηρεσιών και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν τεκμηριώνουν ότι πράγματι υπάρχει σημαντική συμβολή του οικοσυστήματος gov.gr στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών από την δημόσια διοίκηση. Ειδικότερα, οι συντεξαζόμενοι/ες αναφέρουν επιχειρήματα προς τούτο όπως :

- η αμεσότητα,
- η διαθεσιμότητα 24/7,
- η εξοικονόμηση πόρων για τον πολίτη και την δημόσια διοίκηση,
- η ασφάλεια της ψηφιακής συναλλαγής,

Αναφορές γίνονται και για την τυποποίηση που διεξάγεται για την παροχή ψηφιακής υπηρεσίας που πολύ συχνά συμβάλλει στην κατάργηση βημάτων και δικαιολογητικών μέσω διαλειτουργικότητας και τελικά στην απλοποίηση ψηφιακών διαδικασιών. Στην ανωτέρω εξοικονόμηση πόρων από την μεριά της διοίκησης ορόσημο αποτελούν τα χαρακτηριστικά ασφαλείας gov.gr με τα οποία σημαίνονται τα παραγόμενα έγγραφα και επαληθεύεται η γνησιότητα και η εγκυρότητά τους στον ηλεκτρονικό και τον φυσικό κόσμο.

Διακριτή κατηγορία αναφοράς αποτέλεσε το περιβάλλον παρουσίασης ψηφιακών υπηρεσιών και η ενιαία εμπειρία χρήστη *«τα μηνύματα λάθους, τα κουμπιά ενεργειών κ.α»* βάσει και των κανόνων σχεδίασης που έχουν ορισθεί, με αποτέλεσμα οι ψηφιακές υπηρεσίες να παρουσιάζονται με φιλικό τρόπο και να καθίστανται εύχρηστες και εύκολα προσβάσιμες. Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι το *«το gov.gr λειτουργεί ως ενδιάμεσος μεταξύ φορέα και πολίτη, ως διευκολυντής που μεταφράζει την ξύλινη γλώσσα της δημόσιας διοίκησης»*. Επιβεβαιώνεται με τον τρόπο αυτό ότι ακολουθούνται οι βασικές αρχές σχεδιασμού που αναφέρθηκαν στην ενότητα σχεδίαση ψηφιακών υπηρεσιών και διαμορφώνουν ένα συνεκτικό πλαίσιο παροχής ψηφιακών υπηρεσιών. Η προστιθέμενη αξία της αποδοχής και αξιοποίησης της πλατφόρμας gov.gr από πλευράς πολιτών, είναι εξαιρετικά σημαντική για την επίτευξη του τελικού στόχου για καλύτερες και ποιοτικότερες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

Αξιοσημείωτη είναι και η διάσταση της συμμετοχικότητας και ανατροφοδότησης που ενσωματώνεται στο οικοσύστημα gov.gr με φορείς και πολίτες να καταθέτουν προτάσεις υλοποίησης νέων ψηφιακών υπηρεσιών. Πρόσφατα παραδείγματα είναι η ψηφιακή άδειας χειριστή ταχύπλοου σκάφους στο gov.gr wallet και οι προτάσεις εμπλουτισμού των επιδόσεων διοικητικών πράξεων/εγγράφων σε φυσικά πρόσωπα μέσω των θυρίδων των Δήμων. Η ανατροφοδότηση λαμβάνεται είτε μέσω διακριτού συνδέσμου Προτάσεις για το Gov ή εναλλακτικά μέσω της Επικοινωνίας όπως αναφέρθηκε στην αντίστοιχη ενότητα Υποστήριξη support.gov.gr.

Σε σύνοψη όλων των ανωτέρω, επιβεβαιώνεται η θετική συμβολή του οικοσυστήματος gov.gr σε ποιοτικότερες και ταχύτερες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες όπως άλλωστε έχει σημειωθεί από επίσημες μετρήσεις (Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας, 2024). Οι μετρήσεις καταγράφουν παροχή ποιοτικότερων δημόσιων

υπηρεσιών με ταυτόχρονη εξοικονόμηση χρησιμοποιούμενων πόρων γεγονός που βελτιώνει την απόδοση της δημόσιας διοίκησης και την ικανοποίηση των πολιτών.

Προτάσεις

Ο κύκλος των συνεντεύξεων ολοκληρώνεται με τις προτάσεις που διατύπωσαν οι συνεντευξιζόμενοι/ες σχετικά με το οικοσύστημα gov.gr. Αφετηρία των προτάσεων αποτελεί η αναφορά στην ευελιξία των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr, η δυνατότητα να ικανοποιούν τις επιχειρησιακές απαιτήσεις των φορέων και οι πιθανοί περιορισμοί που μπορεί να τίθενται όπως αναπτύχθηκαν στον άξονα απλότητα. Ωστόσο, συνεντευξιζόμενη αναφέρει ότι οι περιορισμοί είναι πολλές φορές μη υπαρκτοί καθώς χρειάζεται πληρέστερη ανάλυση απαιτήσεων και ανασχεδιασμός της ψηφιοποιούμενης διαδικασίας. Διευκρινίζει ότι χρειάζεται σε επιτελικό επίπεδο η επιχειρησιακή ανάλυση να κάνει «challenge» των επιχειρησιακών απαιτήσεων δεδομένου ότι πολλές φορές υποκρύπτονται περιττές ανάγκες, διοικητικά βάρη και γραφειοκρατικές πρακτικές και συνεπώς η υλοποίηση αποκτά ουσία και απλουστεύεται μόνο αν προσαρμοστεί στις λειτουργικότητες των καινοτόμων τεχνολογιών του gov.gr. Η λογική αυτή επιβεβαιώνεται άλλωστε και από την Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών σύμφωνα με την οποία ορίζεται ότι κάθε διαδικασία εφαρμόζεται με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Τούτο βέβαια, δεν συνεπάγεται ότι δεν πρέπει να γίνεται συνεχής προσπάθεια να εξελίσσονται οι λειτουργικότητές με πρόσφατο το παράδειγμα της υπογραφής ψηφιακού [ιδιωτικού συμφωνητικού](#) ως ανταπόκριση στο αίτημα δημόσιων και ιδιωτικών φορέων για συνυπογραφή εγγράφου από δύο ή περισσότερα πρόσωπα.

Αξιοσημείωτη είναι η πρόταση για περισσότερη ευελιξία στον σχεδιασμό και την υλοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών σύμφωνα με την οποία οι φορείς θα έχουν την δυνατότητα προσθήκης ψηφιακών υπηρεσιών στο gov.gr στο πλαίσιο μιας πιο αποκεντρωμένης διαχείρισης. Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο προβλέπει επικοινωνία έγκριση και ενεργοποίησης της ψηφιακής υπηρεσίας από τα στελέχη της ΕΨΠ και η πρόταση εδράζεται στην βάση της αξιοποίησης των δομικών στοιχείων του gov.gr ώστε να γίνεται πιο ευέλικτη, συνεργατική και γρήγορη η διαδικασία παραγωγής ψηφιακής δημόσιας υπηρεσίας. Η σημαντικότητα της πρότασης επιβεβαιώνεται και από τον [οδηγό παροχής ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών](#) όπου τεκμηριώνεται η

διαστρωμάτωση στον σχεδιασμό και την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και αποτυπώνεται η Υποδειγματικά Παραγόμενη Ψηφιακή Υπηρεσία.

Για την βελτίωση του σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών προτείνεται ακόμη η διαφορετική ομαδοποίηση και συγκέντρωση υπηρεσιών στην βάση μιας λογικής σχέσης με το αντίστοιχο γεγονός ζωής. Η συγκεκριμένη λογική εκπορεύεται και από διεθνείς πρακτικές παρουσίασης όπως το [gov.uk](https://www.gov.uk) ώστε να είναι πιο εύκολα αναζητήσιμες και περισσότερο φιλικές προς τον πολίτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση του θανάτου όπου ο χρήστης, ευρισκόμενος σε δυσάρεστη κατάσταση, είναι υποχρεωμένος να καταναλώσει διαφορετικές ψηφιακές υπηρεσίες και να εξυπηρετηθεί από διαφορετικούς φορείς αφιερώνοντας αρκετό χρόνο.

Τέλος, προτείνεται η σύσταση ομάδων ψηφιακού μετασχηματισμού εντός των φορέων με την συμμετοχή των επιτελικών στελεχών ψηφιακών αναλυτών ώστε να λειτουργούν «*δορυφόροι ψηφιακού μετασχηματισμού*». Η αναφορά στην αντίστοιχη επιτροπή ψηφιακού μετασχηματισμού και το εκτελεστικό δίκτυο που προβλέπει ο Ν.4727/2020 (Α'184) αιτιολογείται ως μια περισσότερο κεντρική αρχιτεκτονική υλοποίησης και προτείνεται να ανοίξει περισσότερο ο κύκλος συνεργατικότητας μεταξύ των στελεχών των φορέων της δημόσιας διοίκησης.

4.1.6 Συσχέτιση Ευρημάτων με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η συσχέτιση των ευρημάτων της έρευνας και των ποιοτικών συνεντεύξεων με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και τούτο γιατί ο ψηφιακός μετασχηματισμός δημοσίων διοικήσεων γενικότερα αλλά και η στρατηγική της χώρας ειδικότερα έχουν ως κεντρική στόχευση την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Στην τελευταία ενότητα θα παρουσιασθεί συνοπτικά η υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης ποιότητας στην λειτουργία του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης καθώς αποτελεί τον αρμόδιο φορέα για τον συντονισμό και την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης.

Εισαγωγικά, αναφέρεται ότι ο όρος ΔΟΠ στοχεύει στην συνεχή βελτίωση προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και «*αφορά σύνολο ενεργειών που έχουν στόχο την κατάλληλη χρήση των πόρων του οργανισμού ώστε να ικανοποιηθούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη*» (Κέφης, 2014:57-58). Η ΔΟΠ είναι μια ολιστική φιλοσοφία

διοίκησης που έχει στόχο στη συνεχή βελτίωση όλων των διαδικασιών ενός οργανισμού και βασίζεται στην υπόθεση ότι δεν αποτελεί ευθύνη ενός τμήματος αλλά του συνόλου του φορέα/οργανισμού. Η εφαρμογή ΔΟΠ βασίζεται σε πυλώνες όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η δια βίου εκπαίδευση, η βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών, η επιμόρφωση εργαζομένων, η ικανοποίηση πελατών (Doherty & Horne 2002 στο Κέφης, 2014). Για τους δημόσιους φορείς, δεδομένων των διαφορών με τους ιδιωτικούς όπως η οργάνωση, η αποστολή; η παροχή υπηρεσιών και δημόσιων αγαθών, οι στόχοι, οι μηχανισμοί ελέγχου, έχει υποστηριχθεί ότι η εφαρμογή των αρχών ποιότητας είναι περισσότερο πολύπλοκη. Στην ανωτέρω αναφορά για *κατάλληλη χρήση πόρων προς ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών* προστίθεται και η ανάγκη συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του θεσμικού πλαισίου. (Ντέλιου κα, 2023 : 584). Περαιτέρω, για την εδραίωση κουλτούρας ΔΟΠ ως φιλοσοφία διοίκησης στους δημόσιους φορείς θεωρούνται κρίσιμοι παράμετροι οι εξής :

- α)Σαφής καταγραφή εσωτερικών και εξωτερικών πελατών και η σαφής οριοθέτηση στοχοθεσίας.
- β)Απλοποίηση σύνθετων οργανωτικών δομών και εναρμόνιση ατομικών στόχων και στόχων οργανικών μονάδων με τους αντίστοιχους του οργανισμού.
- γ)Καλλιέργεια κουλτούρας αλλαγών και πνεύματος συνεργασίας οργανικών μονάδων.
- δ)Συσχέτιση ατομικής εργασίας εργαζομένων με την συνολική παρεχόμενη υπηρεσία σε πολίτες.
- ε)Τυποποίηση ροής εργασίας και διαδικασιών των εργαζομένων ώστε να εφαρμόζονται.

Σε όλα τα ανωτέρω χρειάζεται να προστεθεί η απαραίτητη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για εφαρμογή ΔΟΠ στους δημόσιους φορείς έναντι του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης.

Στο πλαίσιο των ημι-δομημένων συνεντεύξεων συζητήθηκαν ερωτήματα που στόχευαν στην αναζήτηση της συσχέτισης οικοσυστήματος gov.gr με την βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και την ικανοποίηση πολιτών/ επιχειρήσεων και στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Με βάση τις αναλυτικές ερωτήσεις που παρουσιάζονται στο παράρτημα διαφαίνεται ότι σχεδόν στο σύνολό τους σχετίζονται οριζόντια με τις παραπάνω θεματικές με ισχυρότερη σχέση να εντοπίζεται στις

ερωτήσεις 1, 2 4 και 5. Εξ' άλλου η έρευνα γύρω από ερωτήματα εισαγωγής καινοτόμων νέων τεχνολογιών και η προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης για απλούστευση διαδικασιών αποτελεί συνάμα αντικείμενο εφαρμογής ΔΟΠ και εύλογα διακρίνεται η ανωτέρω συσχέτιση.

Αναλυτικότερα, οι απαντήσεις αποδεικνύουν ότι με την αξιοποίηση του οικοσυστήματος gov.gr επιτυγχάνονται οφέλη για τον πολίτη και την δημόσια διοίκηση, διαμορφώνεται φιλικότερο περιβάλλον εξυπηρέτησης και εξοικονομούνται πόροι και για τις δυο κατηγορίες χρηστών. Αυτά αποτελούν αντικειμενικούς σκοπούς της ΔΟΠ (Κέφης, 2014:59) άρα και σημαντικά επιτεύγματα των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr. Στην ερώτηση 3 διατυπώνονται πιθανές επιφυλάξεις και σημεία τριβής από στελέχη της δημόσιας διοίκησης το οικοσύστημα gov.gr δρα ως «φορέας αλλαγής» που καταφέρνει να διαμορφώσει ένα πλαίσιο ευελιξίας και προσαρμογής στο νέο ψηφιακό περιβάλλον. Οι αναδυόμενες ανάγκες της «επανασχεδίασης και υλοποίησης νέων ψηφιακών υπηρεσιών με τον πολίτη στο επίκεντρο» (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021) υποδεικνύουν αλλαγές, συνεπώς δεν μπορεί να υιοθετηθεί ΔΟΠ χωρίς ενσωμάτωση αλλαγών. Οι αλλαγές που επιτυγχάνονται μέσω αξιοποίησης καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr αναφέρονται έστω και στην αργή μετάβαση προς μια κουλτούρα εξ ορισμού και εξ ολοκλήρου παροχής ψηφιακών υπηρεσιών μέσω του οικοσυστήματος gov.gr. Εξ άλλου, η παροχή ψηφιακών υπηρεσιών εξ ορισμού αποτελεί μια από τις βασικές αρχές παροχής ψηφιακών υπηρεσιών και κατευθυντήρια αρχή της ΒΨΜ (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Η αποδοχή που λαμβάνει το οικοσύστημα gov.gr συνέπεια και των ανωτέρω αλλαγών καταδεικνύει αίσθημα ικανοποίησης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης (ως εσωτερικοί πελάτες) εξ ίσου βασικό χαρακτηριστικό της ΔΟΠ. Αποτέλεσμα η συμβολή τους ή τουλάχιστον η πρόθεση συμμετοχής τους στην τυποποίηση και την βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών (εν είδει ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών) το οποίο αποτελεί στρατηγικό εργαλείο της ΔΟΠ. Κεντρικοί στόχοι αποτελούν η μείωση των βημάτων, η κατάργηση δικαιολογητικών, η ανάκτηση των απαραίτητων δεδομένων μέσω διαλειτουργικότητας και η διευκόλυνση της προσβασιμότητας σε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Διευκρινίζεται ότι η αναφορά στην πολιτική απλούστευσης διαδικασιών θα γίνει παρακάτω σε ξεχωριστή ενότητα.

Εν συνεχεία γίνεται ευθεία αναφορά, με την λήψη θετικών απαντήσεων, στην επίδραση του οικοσυστήματος gov.gr στην βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών με αποδοτικότερο τρόπο χρησιμοποιώντας λιγότερες εισροές. Οι ωφέλειες που αναλύθηκαν σε συνδυασμό με την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών με εστίαση στον πολίτη/επιχείρηση και την συμμετοχή τους στην κατάθεση προτάσεων και την υποβολή αξιολόγησης υποδεικνύει βελτίωση της ικανοποίησης τους. Σχετική τεκμηρίωση παρέχεται και από τα δημόσια αναρτημένα αποτελέσματα της [αξιολόγησης Δημόσιας Διοίκησης](#) που διεξήχθη τον Μάιο 2025 με τις ψηφιακές υπηρεσίες gov.gr να λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία στο σύνολο και τις επιμέρους ηλικιακές ομάδες.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα των συνεντεύξεων που καταδεικνύουν υιοθέτηση φιλοσοφίας ΔΟΠ στην υλοποίηση του οικοσυστήματος gov.gr παρουσιάζονται ως εξής:

Ευρήματα ΔΟΠ
Εστίαση στον χρήστη κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση
Προώθηση και ενσωμάτωση αλλαγών
Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στο ψηφιακό περιβάλλον
Τυποποίηση ψηφιακών υπηρεσιών
Αξιοποίηση διαλειτουργικότητας και κατάργηση δικαιολογητικών
Μείωση κόστους/διοικητικών βαρών
Εξοικονόμηση πόρων για τον πολίτη και την δημόσια διοίκηση
Βελτίωση ποιότητας ψηφιακών δημόσιων
Αξιολόγηση ψηφιακών υπηρεσιών
Ικανοποίηση στελεχών δημόσιας διοίκησης
Ικανοποίηση πολιτών και επιχειρήσεων και βελτίωση διαθεσιμότητας

Πίνακας 4: Παρουσίαση ευρημάτων ΔΟΠ, Πηγή : Ίδια επεξεργασία

4.1.7 Η ΔΟΠ στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Η παραπάνω τεκμηρίωση αναδεικνύει την θετική σχέση μεταξύ καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr και ΔΟΠ και μπορεί να υποστηριχθεί ότι ενσωματώνονται όχι μόνο ως τεχνολογική λύση, αλλά ως οργανωτική φιλοσοφία για την προώθηση μεταρρυθμίσεων στην δημόσια διοίκηση. Η αναφορά στην ολιστική προσέγγιση αναδεικνύει την ανάγκη επέκτασης και σύντομης παρουσίασης εργαλείων ΔΟΠ στην συνολική λειτουργία του φορέα.

Αρχικά, διαπιστώνεται η διαμόρφωση ψηφιακής στρατηγικής με σαφή διατύπωση οράματος και στρατηγικών αξόνων που υιοθετεί το «μοντέλο σχεδιασμού, υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των δράσεων.» (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021) Η λογική του στρατηγικού προγραμματισμού και της ενδιάμεσης παρακολούθησης επιβεβαιώνεται και από την 1^η αποτίμηση της ΒΨΜ το 2023 η οποία συντάσσεται με την συνεργασία και των υπόλοιπων φορέων της δημόσιας διοίκησης με σκοπό την χαρτογράφηση της κατάστασης των ψηφιακών έργων που υλοποιούνται και την πιθανή αναθεώρησή τους. Η εστίαση στην κουλτούρα μέτρησης αποτελεσμάτων αναδεικνύεται και την επιχειρησιακή δράση του Υπουργείου βάσει στοχοθεσίας⁴ και παράλληλα το σύνολο των έργων ΤΠΕ απαιτείται να εναρμονίζονται με τις κατευθύνσεις της ΒΨΜ⁵.

Επιπροσθέτως, η διαλειτουργικότητα οριζόμενη ως κατευθυντήρια γραμμή της ΒΨΜ και βασικό δομικό στοιχείο του gov.gr, έχει ως στόχο την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ βασικών μητρώων και των πληροφοριακών συστημάτων της διοίκησης και την συνεπαγόμενη κατάργηση δικαιολογητικών που συχνά επιφέρουν διοικητικά βάρη στους χρήστες δημόσιων υπηρεσιών. Συναφώς, η επαναχρησιμοποίηση ανοιχτών δομικών στοιχείων και η προστιθέμενη αξία της υλοποίησής τους συνδέονται άμεσα με την απλούστευση διαδικασιών. Η ΒΨΜ, επιχειρεί να εντάξει σε μια συνολική στρατηγική την απλούστευση διαδικασιών και να την συνδέσει με την επιδιωκόμενη βελτίωση δημόσιων υπηρεσιών στην βάση πολιτοκεντρικής προσέγγισης. Εν συντομία, αναπτύσσονται παρακάτω οι πρωτοβουλίες απλούστευσης υπό την Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών (ΕΠΔΔ).

Εθνική Πολιτική Διοικητικών Διαδικασιών

Η ΕΠΔΔ αποτελεί θεσμική πρόβλεψη Νόμου 4961/2022 (ΦΕΚ Α' 146) και συμπεριλαμβάνει τις πρωτοβουλίες Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών (MITOS) το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών και το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας ως μια προσπάθεια συνεκτικής πολιτικής διαχείρισης διαδικασιών. Στην Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης του ανωτέρω νόμου αναφέρεται ότι η ΕΠΔΔ

⁴ Βλ. [ετήσιο σχέδιο δράσης 2024](#), Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

⁵ Βλ. Ν.4961/2022 (Α'146)

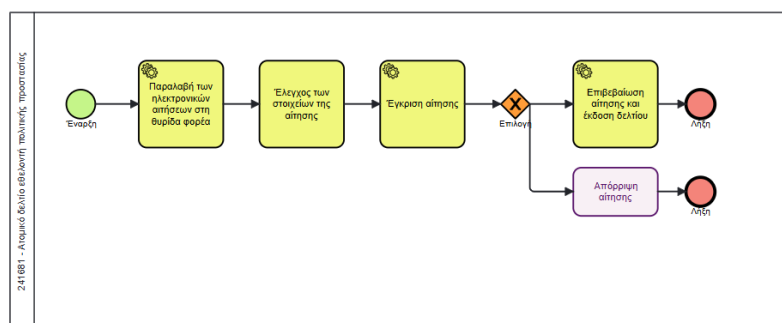
αποτελεί το «πλαίσιο καταγραφής, αξιολόγησης και απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών του δημόσιου τομέα» και στόχος είναι η αναδιαμόρφωση και απλούστευση διαδικασιών οι οποίες δύναται να διεκπεραιώνονται και ψηφιακά. Εν συνεχεία, η στόχευση συνδέει τον ψηφιακό μετασχηματισμό με την απλούστευση διοικητικών διαδικασιών με σκοπό την παροχή αναβαθμισμένων δημόσιων υπηρεσιών. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά οι τρεις πυλώνες της ΕΠΔΔ.

Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών

Το Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών (ΕΜΔΔ-MITOS) θεσπίστηκε βάσει του άρθρου 90 Νόμου 4727/2020 και τροποποιείται με το άρθρο 68 του Ν. 4961/2022 αποτελώντας το εθνικό αποθετήριο των διοικητικών διαδικασιών όπου καταγράφονται και μοντελοποιούνται φυσικές και ψηφιακές διαδικασίες. Κάθε ενδιαφερόμενος/η έχει την δυνατότητα να αναζητήσει την ροή, τα βήματα, τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, το θεσμικό πλαίσιο, τις προϋποθέσεις για κάθε διοικητική διαδικασία. Διαμορφώνεται με αυτό τον τρόπο ένα μοναδικό σημείο αλήθειας και μια αξιόπιστη βάση πληροφοριών για τις διοικητικές διαδικασίες (single point of truth). Ουσιαστικά, αποτελεί το πρώτο στάδιο στην προσπάθεια απλούστευσης μιας διαδικασίας με την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης (as-is) και προσδίδει σημαντική προστιθέμενη αξία καθώς η προαναφερόμενη δομή παρουσίασης και τυποποίησης συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας, της πληροφόρησης και της ασφάλειας δικαίου. Επιπλέον, ο χρήστης έχει την δυνατότητα να εντοπίσει το διάγραμμα ροής της ψηφιακής υπηρεσίας βάσει της μοντελοποίησης που προαναφέρθηκε και παράλληλα μπορεί να ανακατευθυνθεί στον ιστότοπο παροχής ψηφιακής υπηρεσίας. Τα ανωτέρω είναι εξαιρετικής σημασίας ειδικά αν αναλογιστεί κανείς την επίδραση της κακονομίας και πολυνομίας, γνωστές παθογένειες της δημόσιας διοίκησης, στην ενιαία εφαρμογή διοικητικών διαδικασιών. Σήμερα στο ΕΜΔΔ βρίσκονται δημοσιευμένες 4093 διαδικασίες από 53 δημόσιους φορείς και η ταξινόμιά τους προσομοιάζει με την αντίστοιχη του gov.gr.

Εικόνα 24: Ατομικό δελτίο εθελοντή πολιτικής προστασίας,

Πηγή: Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών



Εικόνα 25: Ψηφιακά βήματα έκδοσης ατομικού δελτίου εθελοντή,

Πηγή: Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών

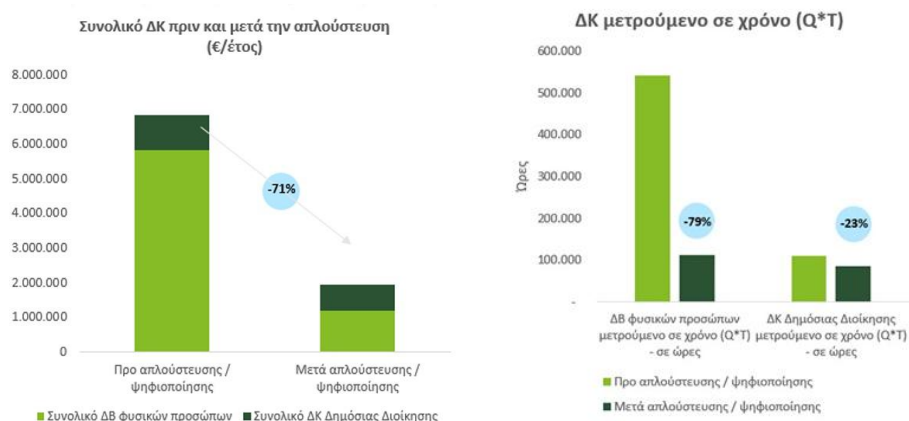
Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών

Ως συνέχεια του πρώτου πυλώνα καταγραφής και μοντελοποίησης (MITOS) το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών (ΕΠΑΔ) στοχεύει στην μείωση των διοικητικών βαρών και της γραφειοκρατίας με εργαλεία τον ανασχεδιασμό και απλούστευση ή βελτίωση διοικητικών διαδικασιών, την κωδικοποίηση ή βελτίωση ποιότητας θεσμικού πλαισίου, την βελτίωση πληροφόρησης με τρόπο φιλικό προς τον χρήστη και την υλοποίηση ψηφιακών διαδικασιών με την αξιοποίηση διαλειτουργικότητας. Βάσει αυτών μπορεί να υποστηριχθεί ότι το οικοσύστημα gov.gr αποτελεί εργαλείο του ΕΠΑΔ για την απλούστευση και ψηφιοποίηση διοικητικών

διαδικασιών και είναι το ψηφιακό πρόσωπο της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023)

Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας

Ο τρίτος πυλώνας αποτίμησης-αξιολόγησης των δράσεων απλούστευσης λειτουργεί υποστηρικτικά ως προς την ΕΠΑΔ με στόχο την τεκμηρίωση και την αποτίμηση μέσα από τη διενέργεια κυλιόμενων μετρήσεων των διοικητικών και ενδοδιοικητικών βαρών. Αποτελούν παράγωγα του νομοθετικού και κανονιστικού πλαισίου που επιβάλλουν σε πολίτες και επιχειρήσεις υποχρεώσεις συμμόρφωσης σε παροχή πληροφοριών και δεδομένων στην δημόσια διοίκηση (λχ περιοδικές αναφορές, υποβολή καταστάσεων προς έλεγχο). Τα βάρη μπορεί να προέρχονται από ενδοδιοικητικές διαδικασίες και αφορούν τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης και συμπληρωματικά είναι πιθανόν να βασίζονται σε καθημερινή διοικητική πρακτική και να επιβαρύνουν πολίτες και επιχειρήσεις. Σε αυτό το πλαίσιο το Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας πραγματοποιεί μετρήσεις για διαδικασίες που είναι ενταγμένες στο ΕΠΑΔ ή έχουν ήδη απλουστευθεί/απλοποιηθεί, υποστηρίζει την κατάρτιση Ανάλυσης Συνεπειών ρύθμισης με παροχή στοιχείων από τις μετρήσεις και εκδίδει ετήσιες έρευνες για τις τάσεις της γραφειοκρατίας και τις παρεμβάσεις του ΕΠΑΔ. Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζεται ως ενδεικτικό παράδειγμα η μείωση διοικητικού κόστους της ψηφιοποίησης απόδοσης ΑΦΜ από την ΑΑΔΕ. Συνοψίζοντας, η ανάγκη αξιολόγησης/ανατροφοδότησης που ικανοποιείται από τον γ πυλώνα της ΕΠΑΔ εναρμονίζεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς της ΔΟΠ για μέτρηση αποτελεσμάτων και βελτίωση ποιότητας.



Εικόνα 26: Μείωση διοικητικών βαρών, Πηγή: Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας 2024

Η σύντομη αλλά απαραίτητη αναφορά στην ΕΠΔΔ και τους πυλώνες της θεμελιώνει την άμεση σχέση και την κοινή στόχευση ψηφιακού μετασχηματισμού, πολιτικής διοικητικών διαδικασιών και ΔΟΠ. Εν προκειμένω, η ΕΠΔΔ συγκροτεί ένα ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου εντάσσεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός ως προωθητικό εργαλείο για την επίτευξη των στόχων της οι οποίοι βρίσκονται σε εναρμόνιση με τους αντίστοιχους στόχους της ΔΟΠ.

Στρατηγικά εργαλεία ΔΟΠ

Σε συνέχεια των ανωτέρω ευρημάτων και της συμπερίληψης του άξονα απλούστευση διαδικασιών στην ψηφιακή στρατηγική ο φορέας έχει ενσωματώσει στρατηγικά εργαλεία και τεχνικές που τεκμηριώνουν την προσέγγιση ΔΟΠ που έχει υιοθετήσει. Αρχικά, αναφέρεται η προσέγγιση χαρτοφυλακίου μετασχηματισμού σύμφωνα με την οποία η παρακολούθηση υλοποίησης της ΒΨΜ εστιάζει σε ψηφιακά έργα με στρατηγικό χαρακτήρα (transformation portfolio) και προστιθέμενη αξία για τα υπόλοιπα έργα παραγωγής (production portfolio) που πιθανόν έχουν λιγότερο σημαντική συμβολή στην συνολική στρατηγική. Τα έργα αυτά αποτελούν το 10-15 % του συνόλου των έργων της ΒΨΜ και βάση αξιολόγησης 5 κριτηρίων κρίνονται πολλαπλασιαστικής αξίας με την λογική να προέρχεται από την αρχή Pareto όπου συνήθως το 20% των εισροών ευθύνεται περίπου για το 80% των εκροών/αποτελεσμάτων μιας διαδικασίας. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023).

Επιπροσθέτως, διαπιστώνεται ότι ο φορέας έχει ενσωματώσει στις διακηρύξεις ανοιχτών διαγωνισμών που διεξάγει την μεθοδολογία χρονοπρογραμματισμού εργασιών διάγραμμα Gantt, την διάκριση παραδοτέων σε χρονικές φάσεις, την ενσωμάτωση δεικτών αξιολόγησης δράσεων (KPI's) τις απαιτήσεις συμμόρφωσης με πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO ως κριτήρια ποιοτικής επιλογής υποψήφιων αναδόχων καθώς και Σχέδιο Διαχείρισης και Ποιότητας Έργου προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες του κάθε έργου. Σημαντικά εργαλεία ποιότητας που εντάσσονται στην στρατηγική του φορέα αποτελούν και μορφές συστημάτων διοίκησης και διαχείρισης όπως το CRM και το GOV-ERP που αναφέρονται στην ΒΨΜ και βρίσκονται σε στάδιο υλοποίησης.

CRMS

Ειδικότερα, το CRMS (Citizens Relationship Management System) αποτελεί στρατηγική ψηφιακή υποδομή για την ενίσχυση της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων από την δημόσια διοίκηση. Στόχος του είναι η υλοποίηση ενός πολυκαναλικού μοντέλου εξυπηρέτησης, το οποίο προάγει την πολιτοκεντρική προσέγγιση και ενισχύει τη διαφάνεια, την αποτελεσματικότητα και την προσβασιμότητα των δημόσιων υπηρεσιών (Κοινωνία της Πληροφορίας, 2022). Το έργο αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά πακέτα εργασίας και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων υπηρεσίες ενοποίησης και διαλειτουργικότητας μεταξύ τρίτων συστημάτων και αξιοποίηση του οικοσυστήματος gov.gr όπως αναλύθηκε ανωτέρω.

- α) Σύστημα διαχείρισης σχέσεων με τους πολίτες.
- β) Κεντρική πλατφόρμα παροχής υπηρεσιών στον πολίτη gov.gr.
- γ) Ενιαίο κέντρο εξυπηρέτησης.
- δ) Σύστημα διαχείρισης αιτημάτων και περιστατικών πληροφορικής (ITSM).

Το CRMS προσφέρει πρότυπα και εργαλεία για την εύκολη ανάπτυξη νέων ψηφιακών υπηρεσιών, ενώ εξασφαλίζει ενιαία εικόνα του συναλλασσόμενου με τη δημόσια διοίκηση, ανεξαρτήτως του αρμόδιου φορέα ή του πληροφοριακού συστήματος που χρησιμοποιείται για την παροχή ψηφιακής υπηρεσίας. Μέσω της αξιοποίησης του οικοσυστήματος gov.gr, το έργο συμβάλλει στην εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενσωματώνοντας σύνθετες διαδικασίες, συμμετοχικά εργαλεία και ασφαλείς μεθόδους εξυπηρέτησης.

GOV-ERP

Η πρόβλεψη στη ΒΨΜ για το έργο αφορά την υλοποίηση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος Enterprise Resource Planning (ERP), με στόχο τον εκσυγχρονισμό και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας στη χρηματοοικονομική και δημοσιονομική διαχείριση του Δημοσίου. Το έργο περιλαμβάνει δράσεις απλοποίησης και αυτοματοποίησης διαδικασιών, καθώς και ενοποίηση μη διαλειτουργικών πληροφοριακών συστημάτων, διευκολύνοντας τη λήψη αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο και την πρόβλεψη δημοσιονομικών εξελίξεων (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021). Ενδεικτικά, το GOV-ERP εισάγει καινοτομίες όπως :

- α) Νέο μοντέλο λειτουργίας οικονομικών υπηρεσιών κεντρικής διοίκησης.

β)Εκσυγχρονισμός διαδικασιών εκτέλεσης, κατάρτισης, πληρωμών του προϋπολογισμού, διαδικασιών λογιστικής και προμηθειών.

γ)Υλοποίησης του Μεσοπρόθεσμου Δημοσιονομικού Στόχου.

Το έργο αναμένεται να συμβάλει στην ευθυγράμμιση των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, στην εφαρμογή της δεδουλευμένης λογιστικής βάσης και στη βελτίωση του εργασιακού πλαισίου των οικονομικών υπηρεσιών, ενισχύοντας την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα.

Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας θεωρούνται ως το τρίτο κατά σειρά από τα τέσσερα στάδια προς την εξέλιξη των συστημάτων ποιότητας και καλύπτουν τις ανάγκες για ποιότητα διαδικασιών και μεθόδων. Στοχεύουν να διασφαλίσουν ότι με την συστηματική καταγραφή, την τυποποίηση διαδικασιών και πολιτικών επίτευξης στόχων, βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα και παράγεται ικανοποιητικό προϊόν/υπηρεσία που ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών/πολίτων (Ζιάτα, 2017). Επιγραμματικά, στην βάση της εξελικτικής διαδικασίας προς υιοθέτηση ΔΟΠ αναφέρεται στο πρώτο επίπεδο η επιθεώρηση των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών με κύριο χαρακτηριστικό τον εκ των υστέρων έλεγχο των εκροών, στο δεύτερο επίπεδο ο έλεγχος ποιότητας με την χρήση στατιστικών τεχνικών ,στο τρίτο επίπεδο τα συστήματα διαχείρισης και στο τέταρτο η διοίκηση ολικής ποιότητας σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό της ΔΟΠ.



Εικόνα 27: Εξέλιξη διοίκησης ποιότητας, Πηγή : (Ντέλιου κα 2023) , Ιδία επεξεργασία

Από τα πιο δημοφιλή πρότυπα διαχείρισης ποιότητας θεωρείται το ISO (International Organization for Standardization) 9001. Το ISO 9001 εστιάζει στην συνεχή βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και ενδιαφερόμενων μερών και εναρμονίζεται με την βασική προσέγγιση του κύκλου Deming-Plan-Do-Check-Act. Θεωρείται κατάλληλο για όλους τους οργανισμούς, δημόσιους και ιδιωτικούς είτε παρέχουν υπηρεσίες ή προϊόντα. Έχει σημειώσει σημαντική επιτυχία ως προς την βελτίωση των επιδόσεων, την ικανοποίηση των πολιτών και την ευαισθητοποίηση εργαζομένων για τις ανάγκες πολιτών κατά την εφαρμογή του σε δημόσιους φορείς και καταγράφεται ως «*εργαλείο για τη βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών και την δημιουργία κατάλληλων οργανωτικών δομών για την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων του*» (Ντέλιου κα, 2023 : 586). Το ISO 9001 έχει υποβληθεί σε τέσσερις αναθεωρήσεις με την τελευταία έκδοσή το ISO 9001 : 2015.

ISO 9001:2015

Η νέα έκδοση του προτύπου 9001:2015 υπερθεματίζει έννοιες όπως η διακινδύνευση, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ηγεσία και τις τοποθετεί στο επίκεντρο της διαχείρισης ποιότητας (Ζιάτα, 2017). Οι αναθεωρήσεις προσαρμόζουν το πρότυπο στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών, τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και κυρίως του θεσμικού πλαισίου.

Αναφορικά με το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του Υπουργείου πιστοποιήθηκε πρόσφατα με το διεθνές πρότυπο ΕΛΟΤ ISO 9001:2015. Το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης καλύπτει κρίσιμες λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης και διασφαλίζει την συμμόρφωση με βέλτιστες πρακτικές. Αναλυτικότερα, η πιστοποίηση αφορά τις θεματικές (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης , 2025) :

- Οικονομική διαχείριση.
- Διαχείριση προμηθειών και διοικητικής μέριμνας.
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και οργανωτικών θεμάτων.
- Διαχείριση προϋπολογισμού και διοικητικών αναφορών.

Η υιοθέτηση του ISO 9001:2015 ενισχύει την αποτελεσματικότητα, την τυποποίηση των διαδικασιών και συμβάλλει στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών από το Υπουργείο

προς τους πολίτες/επιχειρήσεις. Η εφαρμογή του μπορεί να σχετίζεται με οριζόντιες λειτουργίες με οικονομικό και διοικητικό αντικείμενο ωστόσο μπορεί να διατυπωθεί ότι το Υπουργείο με την πιστοποίηση θωρακίζει σημαντικές υποστηρικτικές λειτουργίες προς την υλοποίηση έργων ψηφιακού μετασχηματισμού.

ISO 27001:2013

Το πρότυπο ISO:27001 αποτελεί ένα από τα πιο δημοφιλή διεθνή πρότυπα στον τομέα της ασφάλειας πληροφοριών. Η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Ψηφιακής Διακυβέρνησης (ΓΓΠΣΨΔ) επεξεργάζεται και διατηρεί δεδομένα πολιτών, επιχειρήσεων, κρατικών φορέων τα οποία αποτελούν και αντικείμενο διαλειτουργικότητας μεταξύ πληροφοριακών συστημάτων ή μητρώων. Για τους λόγους αυτούς, απαιτείται η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο ασφάλειας δεδομένων και αυξημένες απαιτήσεις ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων και των υποδομών της. (ΓΓΠΣΨΔ, 2015). Η ΓΓΠΣΨΔ έχει υιοθετήσει το πρότυπο ISO 27001:2013 με στόχο την διασφάλιση της εμπιστευτικότητας, της ακεραιότητας και της διαθεσιμότητας των δεδομένων και των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και την εναρμόνιση με απαιτήσεις διεθνών οργανισμών για την ανταλλαγή δεδομένων. Συμπληρωματικά, το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών ISO 27001:2013 συμβάλλει στην αποτροπή περιστατικών κυβερνοεπιθέσεων και την απώλεια ή αλλοίωση δεδομένων προστατεύοντας κρίσιμες υποδομές για την λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Συμπερασματικά, η υιοθέτηση του προτύπου 27001:2013 κρίνεται ζωτικής σημασίας οριζόντια για τις δράσεις ψηφιακού μετασχηματισμού και την ομαλότητα της εξέλιξης τους.

Συνοψίζοντας, τα ευρήματα της έρευνας, τα μεθοδολογικά εργαλεία και πρότυπα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015 και ISO 27001:2013 τεκμηριώνουν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ που έχει αναπτυχθεί εντός του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, καθώς και την ενσωμάτωση των αντικειμενικών στόχων της ΔΟΠ στη συνολική ψηφιακή στρατηγική του φορέα.

5.Συμπεράσματα

Η θετική εικόνα για τις ψηφιακές υπηρεσίες του gov.gr και τα πολλαπλά οφέλη για τη δημόσια διοίκηση, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αποτελούν κοινό τόπο σε εθνικές και ευρωπαϊκές αξιολογήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού (European Commission, 2024). Με αφετηρία αυτή τη διαπίστωση, η παρούσα εργασία εστιάζει στην ποιοτική διερεύνηση της αξιοποίησης των καινοτόμων τεχνολογιών του gov.gr και της επίδρασής τους στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Τα ευρήματα αναδεικνύουν άμεση συσχέτιση μεταξύ των καινοτόμων τεχνολογιών gov.gr και του ψηφιακού μετασχηματισμού, με επίκεντρο τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες θεματική που αποτελεί βασικό άξονα τόσο της Ψηφιακής Πυξίδας για την Ψηφιακή Δεκαετία 2023 όσο και της ΒΨΜ.

Αναλυτικότερα, η προσέγγιση και ερμηνεία του ψηφιακού μετασχηματισμού γίνεται σε όρους καινοτομίας και το μοντέλο Rogers ανοικτής καινοτομίας (frugal innovation) χρησιμοποιείται ως μεθοδολογικό εργαλείο με άξονες το συγκριτικό πλεονέκτημα, την απλότητα και την συμβατότητα. Οι άλλες δύο μεταβλητές ορατότητα αποτελεσμάτων και δοκιμαστική εφαρμογή πριν την παροχή ψηφιακής υπηρεσίας ικανοποιούνται θετικά από την μέχρι σήμερα γνώση και την παραγωγική λειτουργία υπηρεσιών στο οικοσύστημα gov.gr.

Η έρευνα αποκαλύπτει σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα αξιοποίησης του οικοσυστήματος gov.gr έναντι εναλλακτικού αυτόνομου πληροφοριακού συστήματος για την ψηφιακή παροχή δημόσιας υπηρεσίας και σημαντικά οφέλη σε εξοικονόμηση πόρων για την διοίκηση και τον πολίτη.

Η υλοποίηση ψηφιακών υπηρεσιών μέσω του gov.gr χαρακτηρίζεται από απλότητα τόσο για τη δημόσια διοίκηση όσο και για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η χρήση δεν απαιτεί εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες ή ειδικό εξοπλισμό, ενώ το ενιαίο περιβάλλον εμπειρίας χρήστη, βασισμένο σε οδηγούς περιεχομένου και σχεδιαστικούς κανόνες, ενισχύει την προσβασιμότητα και τη φιλικότητα της πλατφόρμας.

Ως προς τη συμβατότητα, τα ευρήματα δείχνουν ότι η παλαιότερη πρακτική ανάπτυξης αυτόνομων πληροφοριακών συστημάτων έχει πλέον ξεπεραστεί. Οι δημόσιοι φορείς επιλέγουν εξαρχής την ενσωμάτωση υπηρεσιών στο οικοσύστημα

gov.gr, γεγονός που μειώνει τις χρονοβόρες διαδικασίες και ενισχύει την αποδοχή από τους πολίτες, οι οποίοι προτιμούν τη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών του gov.gr.

Συνεπώς, με βάση τα ανωτέρω ευρήματα μπορεί να διατυπωθεί ότι πληρούνται όλα τα κριτήρια του μοντέλου Rodgers και το οικοσύστημα gov.gr, που βασίζεται σε ένα low cost πληροφοριακό σύστημα (dilosi.services.gov), αξιοποιεί ιδίους πόρους και ενσωματώνει ανοιχτά δομικά στοιχεία μπορεί να χαρακτηριστεί ως μοντέλο διάχυσης καινοτομίας. Περαιτέρω, συμπεραίνεται ότι το οικοσύστημα gov.gr συμβάλλει θετικά στην εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού καθώς αποτελεί μοντέλο frugal καινοτομίας που έχει επιτύχει να γίνει ευρέως αποδεκτό από όλες τις κατηγορίες χρηστών. Περαιτέρω, η διαλειτουργικότητα, η αυθεντικοποίηση (TAXISnet, κωδικοί δημόσιας διοίκησης) η αξιοποίηση των θυρίδων και τα ψηφιακά έγγραφα φαίνεται ότι αποτελούν τις καινοτόμες τεχνολογίες με την μεγαλύτερη δυναμική που προωθούν σημαντικά τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης.

Στρατηγική

Αναφορικά με το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα τα ευρήματα συντείνουν προς την ύπαρξη ψηφιακής στρατηγικής η οποία βρίσκεται σε εναρμόνιση με την πολιτοκεντρική ευρωπαϊκή ψηφιακή στρατηγική για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και τον σχεδιασμό παροχής ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών μέσω του gov.gr

Σύμφωνα με την ισχύουσα ψηφιακή στρατηγική, το gov.gr αποτελεί το σημείο επαφής της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες/επιχειρήσεις λειτουργεί ως κατάλογος ψηφιακών υπηρεσιών αλλά παρέχει και απευθείας ηλεκτρονικές υπηρεσίες όπως η Υπεύθυνη Δήλωση, η εξουσιοδότηση, η ψηφιακή βεβαίωση εγγράφου. Στην ολοκληρωμένη του μορφή θα αποτελεί το κοινό «*front desk*» της δημόσιας διοίκησης όπου θα παρέχονται ενιαία όλες οι ψηφιακές υπηρεσίες και ο κάθε ενδιαφερόμενος θα έχει την δυνατότητα να καταναλώσει ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες με ομοιογένεια και ασφάλεια.

Η παροχή υπηρεσιών μέσω του οικοσυστήματος gov.gr φαίνεται ότι εκκινεί με βάση την λογική της προσαυξητικής καινοτομίας και την επίτευξη μικρών και γρήγορων νικών (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021) σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Πράγματι, η επιτυχία του gov.gr εκκινεί από την παροχή απλών ψηφιακών υπηρεσιών και την χρήση ανοιχτών δομικών στοιχείων και εν συνεχεία με την πάροδο του χρόνου

επιτυγχάνεται να διαμορφωθεί ένα ολόκληρο οικοσύστημα gov.gr. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εμπλουτισμού αποτελούν το ΕΜΕπ, το my photo, το gov.gr wallet και η αξιοποίηση push notifications που έχουν συμβάλλει στην υλοποίηση περισσότερων σύνθετων ψηφιακών υπηρεσιών.

Συμπεραίνεται ότι η ανάπτυξη του οικοσυστήματος gov.gr αποτελεί κομβική εφαρμογή της ΒΨΜ και σηματοδοτεί την μετάβαση της δημόσιας διοίκησης προς την παροχή πολιτοκεντρικών υπηρεσιών. Η υλοποίηση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών στηρίζεται σε κρίσιμες τεχνολογικές και οργανωτικές αρχές, όπως ο ανασχεδιασμός διαδικασιών, η επαναχρησιμοποίηση κοινών λύσεων και δομικών στοιχείων, η αξιοποίηση υποδομών cloud, η ενιαία ταυτοποίηση των χρηστών και η διασύνδεση βασικών μητρώων. Καθοριστική είναι η εφαρμογή της αρχής «μόνον άπαξ» και της διαλειτουργικότητας, οι οποίες ενισχύουν την αποδοτικότητα του Δημοσίου και μειώνουν το διοικητικό βάρος για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Παράλληλα, η ενοποιημένη παρουσίαση των υπηρεσιών στο περιβάλλον του gov.gr συντελεί στην διαφάνεια και την ισότιμη πρόσβαση στις ψηφιακές υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης. Συνεπώς, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το gov.gr λειτουργεί ως ο επιχειρησιακός βραχίονας υλοποίησης της ΒΨΜ μεταφράζοντας τους στρατηγικούς στόχους της σε ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

ΔΟΠ

Εξίσου σημαντικό είναι και το συμπέρασμα για την θετική σχέση μεταξύ του οικοσυστήματος gov.gr και προσέγγισης ΔΟΠ. Οι επιδιώξεις του οικοσυστήματος gov.gr για την βελτίωση της εμπειρίας χρηστών και την βελτίωση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών με εργαλεία όπως οι σχεδιαστικοί κανόνες ψηφιακών υπηρεσιών, η υιοθέτηση επαναχρησιμοποιήσιμων ανοιχτών δομικών στοιχείων, η αξιοποίηση διαλειτουργικοτήτων, η βελτίωση επιχειρησιακών διαδικασιών εναρμονίζονται με τις επιδιώξεις της ΔΟΠ. Περαιτέρω, αξιοσημείωτος είναι ο ρόλος του οικοσυστήματος gov.gr ως διευκολυντής/facilitator στην υιοθέτηση οργανωσιακών αλλαγών στην δημόσια διοίκηση, προάγοντας κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Παράλληλα, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης ως συντονιστικός φορέας ενσωματώνει στην ψηφιακή του στρατηγική εργαλεία και πρακτικές ΔΟΠ και υιοθετεί συστήματα

διασφάλισης ποιότητας για την επίτευξη καλύτερων και ποιοτικότερων δημόσιων υπηρεσιών. Άρα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ΔΟΠ λειτουργούν συμπληρωματικά και διαφαίνεται ότι το οικοσύστημα gov.gr παρέχει το τεχνικό και επιχειρησιακό πλαίσιο για την επίτευξη των ποιοτικών στόχων που θέτει η ΔΟΠ.

5.1 Προτάσεις

Η συμβολή του οικοσυστήματος gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό σε όρους καινοτομίας δεν μπορεί να αποτελεί τμήμα μιας αποσπασματικής θεώρησης καθώς ο ψηφιακός μετασχηματισμός για να επιτύχει τους στόχους του βασίζεται σε διαφορετικούς άξονες. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε εντοπίστηκαν τομείς που χρήζουν βελτιωτικών ενεργειών για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού και οι προτάσεις διατυπώνονται σε επιτελικό επίπεδο.

Αρχικά, διακρίνεται η ανάγκη ενίσχυσης του στρατηγικού σχεδιασμού στην δημόσια διοίκηση με έμφαση στους τομείς της παρακολούθησης και της αξιολόγησης επιδόσεων. Η αδύναμη κουλτούρα αξιολόγησης που καταγράφεται στο ελληνικό διοικητικό σύστημα εμποδίζει την εξέλιξη και την πρόοδο έργων ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και η νέα δομή διοικητικού συστήματος χρήζουν αξιολόγησης ώστε να διαπιστωθεί η πρόοδος που έχουν επιφέρει. Στον άξονα ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητες βελτιωτικές ενέργειες διαμόρφωσης οργανωσιακής κουλτούρας θετικής στην αλλαγή καθώς οι αντιστάσεις που καταγράφηκαν είναι κρίσιμο να υπερνικούνται. Το οικοσύστημα gov.gr μπορεί να έχει επιτύχει να δράσει ως όχημα διάχυσης αλλαγής αλλά απαιτούνται και συμπληρωματικές πρωτοβουλίες που θα συνδράμουν στην εδραίωση αλλαγών.

Αναφορικά με τους τομείς που βρίσκονται στον πυρήνα του ψηφιακού μετασχηματισμού η ανάπτυξη βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων και το κλείσιμο του ψηφιακού χάσματος μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και αγροτικών και αστικών περιοχών αποτελούν σημαντικό κομμάτι ανάληψης πρωτοβουλιών. Συνδυαστικά, κρίνεται αναγκαία η ταχύτερη ανάπτυξη των υποδομών δικτύων πολύ υψηλής ταχύτητας ώστε να διευκολυνθεί η πρόσβαση σε ψηφιακές υπηρεσίες. Η έλλειψη ειδικών επαγγελματιών ΤΠΕ καθιστά επιτακτική την υλοποίηση δράσεων για την αύξηση του αριθμού των αποφοίτων από ακαδημαϊκά ιδρύματα με εξειδίκευση σε

ΤΕΠ, την προσέλκυση αλλοδαπών επιστημόνων και τον επαναπατρισμό ελλήνων του εξωτερικού.

Στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και η προαναφερθείσα πρόοδος στον ψηφιακό μετασχηματισμό αναδεικνύουν την ανάγκη για επιτάχυνση, τυποποίηση, ενσωμάτωση καλών πρακτικών και ομοιομορφία στην ψηφιοποίηση περισσότερο σύνθετων διαδικασιών. Η μετάβαση σε σύνθετες ψηφιακές διαδικασίες με την σειρά της απαιτεί ανασχεδιασμό και βελτίωση εργαλείων σχεδίασης, αύξηση διαλειτουργικότητας και νέο σύστημα διαχείρισης για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση νέων ψηφιακών υπηρεσιών. Επικουρικά, μπορούν να αναπτυχθούν πιλοτικές υπηρεσίες ώστε να λειτουργήσουν ως πρότυπα ανάπτυξης υιοθετώντας καλές πρακτικές και βασιζόμενες σε αρθρωτή αρχιτεκτονική σχεδίασης συστήματος ή σε συστήματα (low-code) που δίνουν την δυνατότητα ευέλικτων υλοποιήσεων.

Η παρούσα χρονική συγκυρία της επικαιροποίησης Ψηφιακής Στρατηγικής και η εν εξελίξει υλοποίηση του έργου CRMS αναμένεται να συμβάλλουν θετικά στα παραπάνω ζητούμενα και να επιδράσουν πολλαπλασιαστικά στην εξέλιξη του ψηφιακού μετασχηματισμού του κράτους. Διευκρινιστικά, αναφέρεται ότι οποιοδήποτε νέο σύστημα ή υποδομή είναι απαραίτητο να αξιοποιήσει το οικοσύστημα gov.gr και να οικοδομήσει πάνω σε αυτό ώστε να συνεχισθεί η αύξηση της παροχής ψηφιακών υπηρεσιών (end-to-end) αξιοποιώντας τις ευρωπαϊκές πηγές χρηματοδότησης (ΕΣΠΑ 2021-2027, Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας) και το κλίμα κοινής αποδοχής που έχει διαμορφωθεί σχετικά με την συμβολή του οικοσυστήματος gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους.

Επιπλέον, η ενσωμάτωση συμμετοχικών μεθόδων και εργαλείων από τους δημόσιους φορείς και η προώθηση συμμετοχικού σχεδιασμού (service design, service delivery workshops) κρίνονται αναγκαία στοιχεία και αναμένεται να βελτιώσουν τόσο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όσο και την ικανοποίηση των χρηστών.

Μελλοντική έρευνα

Η έρευνα ανέδειξε σημαντικές πτυχές της θετικής συμβολής του οικοσυστήματος gov.gr στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Δεδομένης της εστίασης στο εσωτερικό περιβάλλον της δημόσιας διοίκησης θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στο ίδιο

πλαίσιο με την συμμετοχή πολιτών και εκπροσώπων επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα της μελλοντικής έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια συγκριτική επισκόπηση με τα υφιστάμενα ευρήματα για να εντοπιστούν πιθανά σημεία βελτίωσης.

Βιβλιογραφία-Πηγές Τεκμηρίωσης

- Ajimati, M. O., Carroll, N., & Maher, M. (2024). *Adoption of low-code and no-code development: A systematic literature review and future research agenda*. International Journal of Information Management Data Insights, 4(2), 100259. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2024.112300>
- Baummar, M. (2024). *Modernising public administration: Reimagining public administration for the digital age*. *Közigazgatási és Infokommunikációs Jogi PhD Tanulmányok*, (5), 5–15. <https://doi.org/10.47272/KIKPhD.2024.1.1>
- Αναστασίου, Α., Δερμάτης, Κ., Κομνηνός, Δ., & Παπαγεωργίου, Γ (2024). *Μετασχηματισμός ψηφιακής διακυβέρνησης: Η πυξίδα του μέλλοντος για τον ελληνικό και τον ευρωπαϊκό χώρο*. Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης.
- Αποστολάκης, Ι. Α., Λουκής, Ε. Ν., & Χάλαρης, Ι. (2022). *Ψηφιακή διακυβέρνηση*, Εκδόσεις Παπαζήση
- Berlin Declaration on Digital Society and Value-based Digital Government | Shaping Europe's digital future. (2020) Digital-Strategy.ec.europa.eu. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/berlin-declaration-digital-society-and-value-based-digital-government>
- Dabić, M., Obradović, T., Vlačić, B., Sahasranamam, S., & Paul, J. (2022). *Frugal innovations: a multidisciplinary review & agenda for future research*. *Journal of Business Research*, 142, 914–929. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.032>
- Cinar, E. Simms, C., Trott, P. & Demircioglu, M.A. (2022) *Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types*, *Public Management Review*, 26(1), 265-292, <https://doi:10.1080/14719037.2022.2080860>
- Creswell, J.(2009). *Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches*, (3rd ed.), Sage Publications
- Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2015). *Ασφαλής λειτουργία Πληροφοριακών Συστημάτων - Εφαρμογή ISO 27001 διαδικασιών στο Κέντρο Δεδομένων του Υπουργείου Οικονομικών*. [Ανακτήθηκε στις 10/11/2025] <https://www.gsis.gr/iso-27001>
- European Commission (2005). *i2010 – A European Information Society for growth and employment* [Communication from the Commission to the Council, the

European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions] (COM(2005) 229 final)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52005DC0229>

European Commission (2015). *A Digital Single Market Strategy for Europe*

[Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions] (COM(2015) 192 final)

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52015DC0192> .

European Commission, Estonian Presidency of the Council of the European Union.

(2017). *Ministerial Declaration on eGovernment (Tallinn Declaration)*. European Commission, *Digital Strategy*. [https://digital-](https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/node/3739)

[strategy.ec.europa.eu/en/node/3739](https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/node/3739) .

European Commission (2017). *European Interoperability Framework—Communication from the Commission to the European Parliament and the Council: Towards digital public services better interoperability* [COM(2017) 134 final]. Publications Office of the European Union.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52017DC0134>

European Parliament and Council of the European Union (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation)*. Official Journal of the European Union, L 119, 1–88.

European Commission (2024). *eGovernment Benchmark 2024 insight report*.

Publications Office of the European Union. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/egovernment-benchmark-2024-insight-report>

European Commission (2024). *Digital Decade Country Report 2024: Greece*

Publications Office of the European Union. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-country-reports-2024>

European Commission. (2025). *Digital Decade Country Report 2025 – Greece*.

Publications Office of the European Union [Greece 2025 Digital Decade Country Report | Shaping Europe’s digital future](#)

- European Commission. (2025) *Digital Decade - Policy programme*
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-decade-policy-programme>
- Ζιάτα, Ε. (2017). *Πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015: από το risk assessment στο risk management* [Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου]. Ιδρυματικό Αποθετήριο, [Ανακτήθηκε στις 11/10/2025]
<https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/10471>
- Grant, R. M., & Jordan, J. (2015). *Βασικές αρχές επιχειρηματικής στρατηγικής* (επίμ.) Γ.-Μ. Κλήμης, , Μετάφ ., Δ. Κατσαντώνη., (2η έκδοση), Εκδόσεις Κριτική.
- Gov.gr (n.d.) -*Πολιτική Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων / Πολιτική Απορρήτου*. [Ανακτήθηκε στις 10/10/2025] <https://www.gov.gr/info/politiki-aporritou>
- Hossain, M. (2018). Frugal innovation: A review and research agenda. *Journal of Cleaner Production*, 182, 926–936.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.091>
- Κέφης, Β. (2014) : *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η Έκδοση*. Κριτική.
- Κοντογιώργης, Δ. (2024) *gov.gr. Εκτίμηση οφέλους από τη λειτουργία του*.
Εκπαιδευτικό Υλικό Προγράμματος Επιμόρφωσης Επιτελικών Στελεχών, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- Κοντογιώργης, Δ., Παπαδόπουλος, Θ., Στασής, Α., Παπαδάκης, Α. (2023)
Εκπαιδευτικό υλικό, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός, , Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
- Κριεμάδης, Α. και Χρηστάκης, Μ. (2009), *Αρχές και πρότυπα μανάτζμεντ για τη Δημόσια Διοίκηση και τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, Διεθνείς τάσεις και Ευρωπαϊκή προσέγγιση*. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
- Καπόπουλος, Δ. Γ. (2023). *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση: Κοινωνικός & οικονομικός ψηφιακός μετασχηματισμός* (2η έκδ. επαυξημένη). Εκδόσεις Δίαυλος.
- Kitsios, F., Kamariotou, M., & Mavromatis, A. (2023). *Drivers and outcomes of digital transformation: The case of public sector services*. *Information*, 14(1), 43.
<https://doi.org/10.3390/info14010043>
- Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. (2022). *Focus: CRMS – Ενιαία Πλατφόρμα για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων*. ΚτΠ Α.Ε. Newsletter [Ανακτήθηκε στις

20/10/2025] [Focus: CRMS-Ενιαία Πλατφόρμα για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων - Κοινωνία της Πληροφορίας Μ.Α.Ε. - Κ.Τ.Π. Μ.Α.Ε.](#)

Makantasi, E., Pouloudi, A., Xirogiannis, G., & Spinellis, D., (2022). *Intelligent modeling of e-Government initiatives in Greece* (GreeSE Paper No. 168). Hellenic Observatory, London School of Economics and Political Science.

[https://www.lse.ac.uk/Hellenic-](https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Publications/GreeSE-Papers/GreeSE-168.pdf)

[Observatory/Assets/Documents/Publications/GreeSE-Papers/GreeSE-168.pdf](https://www.lse.ac.uk/Hellenic-Observatory/Assets/Documents/Publications/GreeSE-Papers/GreeSE-168.pdf)

Μελετίου, Α. (2024). *Ο ρόλος των υποδομών φιλοξενίας συστημάτων στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό (G-Cloud Services)*. Ψηφιακή ημερίδα «Η Ελλάδα στην εποχή της Ψηφιακής Διακυβέρνησης», Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Πανεπιστήμιο Πατρών.

<https://dima.upatras.gr/o-rolos-ton-ypodomon-filoxenias-systimatton-ston-psifiako-metaschimatismo/>

Loukadounou, S., Koutsona, V., & Loukis, E. (2020). *Analyzing a frugal digital transformation of a widely used simple public service in Greece*. In M. Themistocleous, M. Papadaki, & M. M. Kamal (Eds.), *Information Systems: EMCIS 2020*, Lecture Notes in Business Information Processing, Vol. 402, pp. 223–237). Springer

Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Γ.Μπένος

Μιχιώτη, Α., & Ρωσσίδης, Ι. (2023). *Η Εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα μέσα από την Επίδραση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού*. Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 3(1), 116–140.

Ντέλιου, Κ., Τσαρούχας, Π., & Ψωμάς, Ε. (2023). *Διοίκηση ολικής ποιότητας: Ο δρόμος προς την επιχειρησιακή αριστεία*. Δίσιγμα.

Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας (2024). *Ετήσια Έκθεση του Παρατηρητηρίου Γραφειοκρατίας. Έτος Αναφοράς 2023*. [Εκθέσεις-Αναφορές](#)

OECD (2011), *Greece: Review of the Central Administration*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris,

https://www.oecd-ilibrary.org/governance/greece-review-of-the-central-administration_9789264102880-en

- OECD (2022), *Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector: Governance, Procurement and Implementation*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/33792fae-en>.
- O'Reilly, T. (2011). Government as a platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(1), 13–40. https://doi.org/10.1162/INOV_a_00056
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70 (1) p.246-254
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations*, (5th ed), New York: The Free Press.
- Σπινέλλης, Δ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., & Τσούμα, Ν. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα: Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό διαΝΕΟσις* [Ανακτήθηκε στις 10/10/2025] [Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Στην Ελλάδα - Dianeosis](#)
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. (2014). *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014–2020*. Αθήνα..
- Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης. (2016). *Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016–2021*. Αθήνα
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020–2025*. Αθήνα, [Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025](#)
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2023). *Τετραετές Πρόγραμμα Εθνικής Πολιτικής Διοικητικών Διαδικασιών 2020–2024*
<https://diadikasies.gov.gr/announcements/Tetraetes>
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2023). *1η Ετήσια Αποτίμηση Εφαρμογής της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού*.
<https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/accessible-first-valuation.pdf>
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2025). *Πιστοποίηση της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών και Διοικητικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015*. [Ανακτήθηκε στις 10/10/2025]
<https://www.mindigital.gr/archives/8055>

Θεσμικό πλαίσιο

Νόμος 3230/2004 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της

- αποδοτικότητα και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α 44/11.02.2004)
- Νόμος 4369/21016 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α 33/27-02-2016)
- Νόμος 4622/2019 Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. (ΦΕΚ Α 133/07.08.2019)
- Νόμος 4940/2022 Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α 112/14-06-2022)
- Νόμος 4727/2020 Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102-Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α 184/23.09.2020).
- Νόμος 4961/2022 Αναδυόμενες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α 146/27.07.2022)
- Νόμος 4985/2022 Αναμόρφωση και εκσυγχρονισμός Σωφρονιστικού Κώδικα. Τροποποιήσεις στον ν. 2776/1999 και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α 203/27.10.2022).
- Νόμος 5027/2023. Σύστημα Καινοτομίας στον δημόσιο τομέα Ρυθμίσεις Γενικής Γραμματείας Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα Ρυθμίσεις για τη λειτουργία των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων και για την ευζωία των ζώων συντροφιάς Λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις. (ΦΕΚ Α 48/03.03.2023)
- Υπουργική Απόφαση 38428 ΕΞ 2021. Κανόνες για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. (ΦΕΚ Β 5231 /11.11.2021)
- Υπουργική Απόφαση 36126 ΕΞ 2022. Τροποποίηση της υπό στοιχεία 5620 ΕΞ 2021 απόφασης του Υπουργού Επικρατείας «Ρύθμιση ειδικότερων θεμάτων για την υποβολή αιτήσεων και την έκδοση εγγράφων μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr-ΕΨΠ) καθώς και για τη χρήση των

θυρίδων φορέων και χρηστών που τηρούνται σε αυτή» (ΦΕΚ Β 4693 /07.09.2022)

Κοινή Υπουργική Απόφαση 34933 ΕΞ2022. Λειτουργία της ψηφιακής υπηρεσίας myPhoto. (ΦΕΚ Β 4484/24.08.2022)

Υπουργική Απόφαση 17270 ΕΞ2023. Υπηρεσία Ενιαίας Ψηφιακής Υποστήριξης (ΕΨΥ-support.gov.gr) υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης (ΕΨΠ-gov.gr) (ΦΕΚ Β' 2220/06.04.2023)

Κοινή Υπουργική Απόφαση 24596 ΕΞ2023. Αντικατάσταση της υπ' αρ. 6810 ΕΞ 2021 κοινής υπουργικής απόφασης «Λειτουργία Εθνικού Μητρώου Επικοινωνίας (Ε.Μ.Επ.)» (ΦΕΚ Β 3399/19.05.2023)

Εγκύκλιος 45250 ΕΞ2021. Κανόνες για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών (ΑΔΑ 62ΜΞ46ΜΤΛΠ-Φ9Χ/)

Παράρτημα

Βασική δομή ημι-δομημένης συνέντευξης για την εξαγωγή ευρημάτων από την ποιοτική έρευνα.

Θέμα «Η Συμβολή των καινοτόμων τεχνολογιών του Gov.gr στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στρατηγικός προγραμματισμός και υλοποίηση του».

Εισαγωγή: Αξιολόγηση της υιοθέτησης των καινοτομικών δομικών στοιχείων του οικοσυστήματος gov.gr στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

Η διπλωματική εργασία εκπονείται στο πλαίσιο του ΜΠΣ «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» κατεύθυνση Νομική και Διοικητική Επιστήμη του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο. Οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές, τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για ερευνητικούς σκοπούς και για την προστασία των προσωπικών σας δεδομένων θα τηρηθεί η ανωνυμία σας.

Η συνέντευξη θα διαρκέσει περίπου 35-40 λεπτά και δομείται στην συγκριτική επισκόπηση δύο εναλλακτικών σεναρίων παροχής ψηφιακών υπηρεσιών όπως παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

Γενικό προφίλ :

Θέση εργασίας :

Έτη εργασίας/προϋπηρεσία :

Έχετε εμπλοκή σε σχεδιασμό και υλοποίηση Ψηφιακής Δημόσιας Υπηρεσίας ή και παροχή τους μέσω ψηφιακού καναλιού ;

Έχετε υπόψιν τις καινοτόμες τεχνολογίες gov. gr ; (λχ αυθεντικοποίηση με taxisnet/web banking, διαλειτουργικότητα με φορολογικό μητρώο για τα προσωπικά στοιχεία του χρήστη, με ΕΜΕπ για ανάκτηση πιστοποιημένων στοιχείων επικοινωνίας, διαλειτουργικότητα με myPhoto για ανάκτηση φωτογραφίας, σήμανση εγγράφου με χαρακτηριστικά ασφαλείας gov.gr, ανάρτηση εγγράφου στην θυρίδα πολίτη , ανάρτηση εγγράφου στην θυρίδα φορέα, υποστήριξη χρηστών, σχεδίαση ψηφιακών υπηρεσιών)

Σενάριο 1^ο Εστίαση στα δομικά στοιχεία του gov.gr

Παρουσίαση της υπηρεσίας έκδοσης εθελοντή Πολιτικής Προστασίας και των δομικών στοιχείων της. Η βασική ροή για την υλοποίηση της ψηφιακής υπηρεσίας είναι η εξής :

1) αυθεντικοποίηση με taxisnet/web banking, 2) διαλειτουργικότητα με φορολογικό μητρώο για την ανάκτηση προσωπικών στοιχείων του χρήστη, διαλειτουργικότητα με ΕΜΕπ για ανάκτηση επιβεβαιωμένων στοιχείων επικοινωνίας, διαλειτουργικότητα με myPhoto για ανάκτηση φωτογραφίας ,3) διασταύρωση ορθότητας ΑΜΚΑ μέσω διαλειτουργικότητας, 4) συμπλήρωση στοιχείων αίτησης, 5)σήμανση εγγράφου με χαρακτηριστικά ασφαλείας gov.gr για ισχύ και εγκυρότητα σε δημόσιο και ιδιωτικό σε ηλεκτρονική μορφή καθώς και για δυνατότητα εκτύπωσης, 6) ανάρτηση αίτησης στη θυρίδα πολίτη, 7) είσοδος νόμιμου εκπροσώπου στην εφαρμογή, εντοπισμός εκκρεμότητας και έγκριση για την ορθότητα των στοιχείων αίτησης του εθελοντή (επανάχρηση λειτουργικότητας ψηφιακή υπογραφή ιδ. συμφωνητικού) , 6) λήψη απάντησης στη θυρίδα πολίτη και σχετική ειδοποίηση μέσω SMS/email. 7) Διεκπεραίωση της αίτησης γίνεται μέσω της θυρίδας φορέα (ΓΓΠΠ) λόγω έλλειψης πληροφοριακού συστήματος του φορέα. Χρόνος σχεδιασμού και υλοποίησης: Μάρτιος-Ιούλιος 2025 – δωρεάν.

Σενάριο 2^ο Παρουσίαση σεναρίου πιθανής ψηφιοποίησης της αντίστοιχης υπηρεσίας χωρίς τη χρήση των δομικών στοιχείων gov.gr

Η βασική ροή για την υλοποίηση της ψηφιακής υπηρεσίας είναι η εξής : 1) υλοποίηση ενός πληροφοριακού συστήματος του φορέα, με τις εξής λειτουργίες: αυθεντικοποίηση με χρήση κωδικών χρήστη που συντηρεί η Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας, χειροκίνητη καταχώριση προσωπικών στοιχείων του χρήστη και των στοιχείων αυθεντικοποίησης 2) ανάρτηση φωτοαντιγράφου ταυτότητας για ταυτοποίηση καθώς και ανάρτηση φωτογραφίας και αποστολή στο backoffice σύστημα. 3) Έλεγχος της αίτησης από επιχειρησιακό υπάλληλο 4) επικοινωνία με νόμιμο εκπρόσωπο για επιβεβαίωση ορθότητας στοιχείων εθελοντή 5) διεκπεραίωση από το εκάστοτε σύστημα backoffice και αποστολή στο email ενημέρωσης για την έγκριση της έκδοσης.

6) Μετάβαση εθελοντή στο Τμήμα εθελοντισμού για την παραλαβή του έντυπου δελτίου ταυτότητας. Η υλοποίηση περιλαμβάνει ανάλυση απαιτήσεων, εύρεση χρηματοδοτικού εργαλείου, διαγωνιστική διαδικασία και σύμβαση, μελέτη εφαρμογής, ανάπτυξη, πιλοτική χρήση και δοκιμές, παραγωγική λειτουργία. Χρόνος υλοποίησης: 1,5 έτος περίπου.

<u>Ερωτήσεις συνέντευξης</u>	
Με βάση τα παραπάνω, ως στέλεχος της δημόσιας διοίκησης:	
1. Ποια εκδοχή της ψηφιακής υπηρεσίας προτιμάτε; Για την εκδοχή που επιλέξατε, τι όφελος βλέπετε για στελέχη της ΔΔ με ρόλο στην υλοποίηση Ψηφιακής Δημόσιας Υπηρεσίας και σε ρόλο παροχής τους (εξυπηρέτησης πολιτών); Τι οφέλη βλέπετε για τους πολίτες;	Relative advantage
2. Ποια εκδοχή της ψηφιακής υπηρεσίας σας φαίνεται πιο απλή στην υλοποίησή; Ποια στην παροχή της; Ποια εκτιμάτε ότι είναι πιο απλή για τους πολίτες; Γιατί επιλέγετε την συγκεκριμένη εκδοχή ;	Complexity
3. Ποια εκδοχή της ψηφιακής υπηρεσίας είναι συμβατή με τη δική κουλτούρα σας; Ποια εκτιμάτε ότι εναρμονίζεται με τις υφιστάμενες διαδικασίες των φορέων και την κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης; Υπάρχουν σημεία τριβής ή αντίστασης; Ποια εκτιμάτε ότι είναι συμβατή με τις συνήθειες των πολιτών που κάνουν χρήση ψηφιακών υπηρεσιών δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα ;	Compatibility
Αλλαγές- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
4. Από την δική σας εμπειρία με βάση την ψηφιοποίηση μιας δημόσιας υπηρεσίας, έχετε παρατηρήσει αλλαγές στην ροή εργασιών που προκαλούν τριβές ; Σε περίπτωση θετικής απάντησης σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αρχιτεκτονική και	Διαχείριση αλλαγής

ο τρόπος παρουσίασης ψηφιακών υπηρεσιών gov. gr μπορούν να συμβάλουν στον μετριασμό πιθανών αντιστάσεων ;	
5. Πώς πιστεύετε ότι οι καινοτόμες τεχνολογίες gov.gr μπορούν να συμβάλουν στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών και αποτελεσματικότητας ΔΔ ;	Βελτίωση ποιότητας/ΔΟΠ
Προτάσεις/Σχολιασμός	
6.Υπάρχει κάτι άλλο που θέλετε να προσθέσετε ή να σχολιάσετε για το οικοσύστημα gov.gr ;	

Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
Λεωφόρος Συγγρού 136, ΤΚ 176 71, Αθήνα
<https://www.panteion.gr>