



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
University of Piraeus

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»

**«e-Governance: Ψηφιακή διακυβέρνηση και ψηφιακός
γραμματισμός εν μέσω πανδημίας covid-19. Ο ρόλος της
κατάρτισης. Μελέτη περίπτωσης: Οι απόψεις Προϊσταμένων
Δημόσιας διοίκησης»**

Φοιτήτρια: Θεοδώρα Κατσαούνου

A.M.:1917

Επιβλέπων καθηγητής: Θεολόγος-Μιχαήλ Χλέτσος

Οκτώβριος 2022

Περίληψη

Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η αποτύπωση των στάσεων Ανώτερων Στελεχών Διοίκησης σχετικά με τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης, τις υιοθετούμενες πολιτικές, καθώς και η διερεύνηση του ρόλου των ψηφιακών δεξιοτήτων και της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μεθοδολογία της ατομικής ημι-δομημένης συνέντευξης σε δείγμα δεκαπέντε Ανώτερων Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης που εργάζονται σε Υπουργεία και σε Εποπτευόμενους Φορείς στην περιοχή της Αττικής. Για την έρευνα ακολουθήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας. Τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας συνοψίζονται ως εξής: α) η συμβολή της πανδημίας ήταν καθοριστική στην υιοθέτηση των αρχών της ψηφιακής διακυβέρνησης και κατ' επέκταση της επίστευσης του ψηφιακού μετασχηματισμού των δημοσίων υπηρεσιών, β) η έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης έχει θετικό πρόσημο για τα Ανώτερα Στελέχη και σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους συμβάλλει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ποιότητα της διακυβέρνησης, την προσωπική ανάπτυξη, την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών αλλά και των πολιτών. Επιπρόσθετα, ως σημαντικά οφέλη αναδείχθηκαν: η ενδυνάμωση του πολίτη, η ενίσχυση για συμμετοχή στη λήψη απόφασης, η αύξηση λογοδοσίας και διαφάνειας. Οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι δημόσιες υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της πανδημίας συνδέονται με το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών, τον βαθμό ετοιμότητας των πολιτών, την οργανωσιακή κουλτούρα και την έλλειψη καινοτομίας, τη γραφειοκρατία, την αποσπασματικότητα των μέτρων και την έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών. Τέλος, παρά το βασικό επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών που διαπιστώθηκε σε συνδυασμό με την απουσία προγραμμάτων κατάρτισης κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συντελέστηκε σε σημαντικό βαθμό. Ωστόσο, τα Ανώτερα στελέχη τόνισαν την ανάγκη συμμετοχής σε προγράμματα κατάρτισης για την αναβάθμιση των ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά και σε στοχευμένα προγράμματα που θα συμβάλλουν στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη και στην ευρύτερη βελτίωση της λειτουργίας των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.

Λέξεις κλειδιά: Ψηφιακή διακυβέρνηση, δημόσια διοίκηση, ψηφιακός αλφαριθμητισμός, κατάρτιση, ανθρώπινο δυναμικό

Πίνακας περιεχομένων

<i>Εισαγωγή</i>	5
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ	7
<i>1.1 ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</i>	7
<i>1.2 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (E-GOVERNMENT ΚΑΙ E-GOVERNANCE)</i>	7
<i>1.3 ΨΗΦΙΑΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ (DIGITAL GOVERNANCE)</i>	8
<i>1.4 ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ – ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ (DIGITALISATION – DIGITISATION – DIGITAL TRANSFORMATION)</i>	9
<i>1.5 ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ</i>	10
<i>1.6 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ</i>	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
<i>2.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</i>	12
<i>2.1.1 Από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ψηφιακή Διακυβέρνηση</i>	13
<i>2.1.2 Γενικές αρχές Ψηφιακής Διακυβέρνησης</i>	16
<i>2.1.3 Είδη ψηφιακής διακυβέρνησης</i>	18
<i>2.1.4 Θεσμικό πλαίσιο</i>	19
<i>2.1.5 Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2020</i>	20
<i>2.1.6 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025</i>	21
<i>2.2 ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΑΝΔΗΜΙΑ</i>	22
<i>2.2.1 Ψηφιακός Αλφαριθμητισμός και δεξιότητες</i>	22
<i>2.2.1.1 Ψηφιακές δεξιότητες στον δημόσιο τομέα</i>	27
<i>2.2.2 Η κατάσταση της Ελλάδας στους διεθνείς δείκτες ψηφιακού αλφαριθμητισμού και ψηφιακής ωριμότητας</i>	30
<i>2.3 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ</i>	33
<i>2.3.1 Ψηφιακές δεξιότητες και ψηφιακός μετασχηματισμός</i>	33
<i>2.3.1.1 Ψηφιακές δεξιότητες και πανδημία</i>	34
<i>2.3.2 Ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών</i>	36
<i>2.3.3 Ασφαλείς και βιώσιμες ψηφιακές υποδομές</i>	37
<i>2.3.4 Επιταχυντές ψηφιακού μετασχηματισμού</i>	38
<i>2.4 ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</i>	42
<i>2.4.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός και αξιολόγηση</i>	42
<i>2.4.2 Οικονομικά οφέλη</i>	44
<i>2.4.3 Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών</i>	45
<i>2.4.4 Ποιότητα διακυβέρνησης</i>	46
<i>2.4.5 Προσωπική ανάπτυξη και ψηφιακές δεξιότητες</i>	48
<i>2.4.6 Ενδυνάμωση του πολίτη και συμμετοχή στη λήψη απόφασης</i>	49
<i>2.4.7 Λογοδοσία και διαφάνεια</i>	49
<i>2.5 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</i>	51
<i>2.5.1 Επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων</i>	51
<i>2.5.2 Έλλειψη κατάρτισης</i>	52
<i>2.5.3 Βαθμός ετοιμότητας πολιτών</i>	55
<i>2.5.4 Ψηφιακό χάσμα</i>	57
<i>2.5.5 Τηλεργασία</i>	58
<i>2.5.6 Οργανωσιακή κουλτούρα και εμπόδια στην ανάπτυξη καινοτομίας</i>	59
<i>2.5.7 Αποσπασματικότητα μέτρων</i>	61
<i>2.5.8 Σχέσεις του πολίτη με τον δημόσιο τομέα</i>	63
<i>2.5.9 Γραφειοκρατία</i>	64
<i>2.5.10 Διαφθορά και σπατάλη πόρων</i>	65

<i>ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</i>	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΚΟΠΟΣ	68
3.1 <i>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ</i>	68
3.2 <i>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	68
3.3 <i>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ</i>	70
3.4 <i>ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ</i>	71
3.5 <i>ΗΘΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	73
4.1 <i>ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ</i>	73
4.2. <i>ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΙ ΚΩΔΙΚΕΣ</i>	76
4.2.1 <i>Απαντήσεις σχετικά με την ψηφιακή διακυβέρνηση</i>	82
4.2.2 <i>Απαντήσεις σχετικά με την ψηφιοποίηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό</i>	88
4.2.3. <i>Απαντήσεις σχετικά με τους ψηφιακές δεξιότητες του προσωπικού και με τους ανάγκες για κατάρτιση</i>	97
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ	106
5.1 <i>ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ, ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ</i>	106
5.2 <i>ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ</i>	109
5.3 <i>ΨΗΦΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ</i>	111
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	113
6.1 <i>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</i>	113
6.2 <i>ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</i>	114
6.3 <i>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	114
6.4 <i>ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ</i>	115
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	116
<i>ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ</i>	116
<i>ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ</i>	120
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ	127
<i>Μέρος Α': Δημογραφικά/Προσωπικά Στοιχεία</i>	127
<i>Μέρος Β': Συνέντευξη</i>	128

Εισαγωγή

Στην εποχή της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης και του ραγδαίου ψηφιακού μετασχηματισμού της οικονομίας η ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων επιβάλλεται για την αναζήτηση και τη διατήρηση των θέσεων εργασίας, αλλά και τη συμμετοχή των πολιτών στην κοινωνία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016β). Η πρόσβαση σε υπηρεσίες αλλάζει και προϋποθέτει την κατοχή ψηφιακών δεξιοτήτων επαρκούς επιπέδου τόσο από τους χρήστες, όσο και από τους παρόχους υπηρεσιών και τη δημόσια διοίκηση. Μετά την έκτακτη κατάσταση που προκάλεσε η πανδημία της νόσου covid-19, η ανάγκη για την περαιτέρω ανάπτυξη της ψηφιακής διακυβέρνησης έγινε πιο επιτακτική.

Ωστόσο, σύμφωνα με τους διεθνείς δείκτες κατάταξης σχετικά με την ψηφιακή ωριμότητα στην Ελλάδα καταδεικνύουν ότι η χώρα υστερεί, παρά τη σημαντική βελτίωση που έχει επιδείξει μετά το ξέσπασμα της πανδημίας (DESI, 2021, DESI, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, συναφείς έρευνες στην Ελλάδα έχουν δείξει ότι οι πολίτες δεν έχουν αυξημένες ψηφιακές δεξιότητες σε σχέση με τις ευρωπαϊκές χώρες (Γούλας και συν., 2022). Παρά τα οφέλη που απορρέουν από την υιοθέτηση των αρχών της Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ο ψηφιακός μετασχηματισμός ειδικά στο δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις.

Η υλοποίηση της παρούσας ποιοτικής έρευνας στοχεύει στη διερεύνηση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων/ουσών σχετικά με α) τις αντιλήψεις των Ανώτερων Στελεχών του Δημοσίου και του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα για τον ρόλο της Ψηφιακής Διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού, β) ποιες προκλήσεις αντιμετωπίζουν τα Ανώτερα Στελέχη στην προσπάθεια υιοθέτησης των αρχών της Ψηφιακής Διακυβέρνησης μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, γ) εάν τα Ανώτερα Στελέχη και τα υφιστάμενα στελέχη των Τμημάτων της αρμοδιότητάς τους διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες.

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει ορισμούς των βασικών εννοιών και αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με την Ψηφιακή Διακυβέρνηση και το επίπεδο του ψηφιακού γραμματισμού στη χώρα. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την ψηφιακή διακυβέρνηση, τα οφέλη

και τα εμπόδια στην εφαρμογή της, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, τις ψηφιακές δεξιότητες και τον ψηφιακό αλφαριθμητισμό. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα πορίσματα προγενέστερων συναφών μελετών, σχετικά με την ρόλο της κατάρτισης στις ψηφιακές δεξιότητες, τις στάσεις και τις αντιλήψεις των στελεχών που αφορούν το συγκεκριμένο ζήτημα. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική προσέγγιση (επιλογή δείγματος, μεθοδολογία, ημι-δομημένη συνέντευξη και ερευνητικές υποθέσεις), και ακολούθως στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων, η συζήτηση, τα συμπεράσματα, οι προτάσεις, καθώς και οι περιορισμοί της έρευνας.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Προσδιορισμός βασικών εννοιών

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός των βασικών εννοιών που διατρέχουν την έρευνα, ώστε να είναι σαφής η οριοθέτηση και η χρήση των βασικών εννοιών στην ερευνητική εργασία.

1.1 Δημόσια Διοίκηση

Η Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει το διοικητικό σύστημα μίας χώρας εστιάζοντας στην οργάνωση και τον τρόπο λειτουργίας. Αφορά στον μηχανισμό που θα εφαρμόσει την κυβερνητική πολιτική και θα υλοποιήσει το πρόγραμμα της Κυβέρνησης (Σούκου, 2004).

Αρκετά συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά οι όροι «δημόσιος τομέας» και «δημόσια διοίκηση». Στην περίπτωση αυτή με τον όρο «δημόσια διοίκηση» νοείται το σύνολο των φορέων που υπάγονται στο κράτος. Σύμφωνα με τον Παπαχατζή (1983) η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, εκτός από το Κοινοβούλιο, τις υπηρεσίες της Βουλής και εκτός από τα δικαστήρια και τις γραμματείες τους. Σύμφωνα με τους Μακρυδημήτρη και Πραβίτα (2012:6 στο Χλέτσος, 2014) ο όρος «δημόσια διοίκηση» αναφέρεται στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών ή οργανισμών του κράτους που αναπτύσσουν την αρμοδιότητά τους στο κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο και είναι αρμόδιοι για την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως αυτά καθορίζονται και οριστικοποιούνται σε τελικό στάδιο από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία.

1.2 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (e-government και e-governance)

Στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι ο όρος «e-government» κυριαρχεί σε σχέση με το «e-governance». Είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι

σύμφωνα με τους Malodia et al. (2021) η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει δύο βασικές διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την εστίαση ως προς τη χρήση των ψηφιακών συστημάτων, ενώ η δεύτερη εστιάζει στη χρήση της στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης και Διακυβέρνησης. Συνήθως η δεύτερη διάσταση αποδίδεται με τον όρο «e-governance», ωστόσο συχνά στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία οι έννοιες «e-government» και «e-governance» εναλλάσσονται ως συνώνυμες.

Η ξενόγλωσση βιβλιογραφία είναι εκτενής για την έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, έννοια η οποία χρησιμοποιείται για να αποδώσει τον όρο «e-government» (The World Bank, 2015· Palvia & Sharma, 2007· Ho, 2002· Perez-Morote et al., 2020· Layne & Lee, 2001). Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι συχνά στην αγγλική γλώσσα ο όρος «e-government» συχνά χρησιμοποιείται και για την απόδοση του όρου «e-governance». Η λεπτή διαφοροποίηση των δύο όρων δεν αποτυπώνεται στον όρο της ελληνικής γλώσσας «ηλεκτρονική διακυβέρνηση», ο οποίος χρησιμοποιείται για την απόδοση και των δύο διαστάσεων.

Ως εκ τούτου, η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνει τον εκσυγχρονισμό του Κράτους, καθώς και της Δημόσιας Διοίκησης, με την αξιοποίηση των ΤΠΕ, θέτοντας ως στόχο αφενός τον ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και αφετέρου την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η Διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών (Υπουργείο Εσωτερικών, 2014· Πισσαρίδης και συν., 2020).

1.3 Ψηφιακή Διακυβέρνηση (digital governance)

Έπειτα από τη διερεύνηση της έννοιας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κρίνεται αναγκαία η αποσαφήνιση του όρου της Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η οποία αναφέρεται στη σύγχρονη βιβλιογραφία ως η περαιτέρω εξέλιξη και η ωριμότερη εκδοχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (OECD 2021β, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2022).

Καταρχάς, είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί έναν κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη της χώρας τομέα, καθώς συμβάλλει στην ψηφιοποίηση του κράτους και στον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση πολιτικών και δράσεων. Ειδικότερα, στον τομέα της Ψηφιακής Διακυβέρνησης εμπεριέχονται αφενός οι δράσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δηλαδή *οι δράσεις της ψηφιοποίησης του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης* και αφετέρου δράσεις σχετικές με τα ανοικτά δεδομένα, την τεχνητή νοημοσύνη, την ψηφιακή προσβασιμότητα, την ψηφιακή οικονομία και τις ψηφιακές δεξιότητες, *δράσεις δηλαδή με ευρύτερες κοινωνικές και αναπτυξιακές επιπτώσεις στη χώρα* (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2022).

1.4 Ψηφιοποίηση – ψηφιακός μετασχηματισμός (Digitalisation – digitisation – digital transformation)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα αναφέρεται σε μία διαδικασία υιοθέτησης ψηφιακών εργαλείων και μεθόδων, ώστε να συμπεριληφθεί στις βασικές δραστηριότητες και να συνάδει με τον ρυθμό αλλαγών στις ψηφιακές τεχνολογίες (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020: 78). Στη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού σημαντική θέση κατέχει η ψηφιοποίηση, η μετατροπή δηλαδή των παραδοσιακών αναλογικών πληροφοριών σε ψηφιακά και ηλεκτρονικά δεδομένα.

Στο πνεύμα του θεματολογίου των Ηνωμένων Εθνών για το 2030, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μηχανισμών διακυβέρνησης αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και των κοινωνιών χωρίς αποκλεισμούς (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2019). Ειδικότερα, η Δημόσια Διοίκηση κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό της έρχεται αντιμέτωπη προκλήσεις, όπως η επιδίωξη της συμμετοχικότητας, η αξιοπιστία των ψηφιακών υποδομών και η ύπαρξη μηχανισμών για τη διασφάλιση διαφάνειας και λογοδοσίας.

1.5 Ψηφιακές δεξιότητες και ψηφιακός γραμματισμός

Οι ψηφιακές δεξιότητες, εκτός από το γενικευμένο οριζόντιο χαρακτήρα τους, έχουν και διαστάσεις που αφορούν το επίπεδο έντασης (θεμελιώδεις δεξιότητες) και το βαθμό εξειδίκευσης (βασικές και προχωρημένες δεξιότητες) (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021· ΣΕΒ, 2020).

Ως βασικές ψηφιακές δεξιότητες νοούνται η επεξεργασία της πληροφορίας και δεδομένων, η επικοινωνία και συνεργασία, η δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, την ασφάλεια και την επίλυση προβλημάτων (OECD, 2021α· Vuorikari et al., 2022). Οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες είναι απαραίτητο να αποτελούν μέρος των βασικών μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων που θα διαθέτουν όλοι για την επίτευξη της προσωπικής εξέλιξης, αλλά και για τη συμμετοχή στην κοινωνία ως ενεργοί πολίτες, για τη συνδιαλλαγή με τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και για την άσκηση των βασικών τους δικαιωμάτων (Cedefop, 2021).

Ως εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες εννοούνται είτε οποιεσδήποτε δεξιότητες σε τομέα ανάπτυξή τους σε υψηλό επίπεδο, είτε κυρίως κάποιες συγκεκριμένες ψηφιακές δεξιότητες σε αντικείμενα αιχμής, όπως ενδεικτικά στην τεχνητή νοημοσύνη, την κυβερνοασφάλεια και τους υπερυπολογιστές. Ως υψηλό επίπεδο, ανάλογα με το πρότυπο αναφοράς, ορίζεται είτε το μεταπτυχιακό/διδακτορικό επίπεδο είτε η απόκτηση μιας δεξιότητας στο απώτερο όριο που έχει αναπτυχθεί (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020· Γούλας και συν. 2022).

Ο ψηφιακός γραμματισμός είναι αναγκαίος για τη ζωή σε έναν ψηφιοποιημένο κόσμο, καθώς οι νέες τεχνολογίες αναλαμβάνουν τον ρόλο του διαμεσολαβητή σε πολλές καθημερινές δραστηριότητες. Είναι σημαντικό τα άτομα να εκπαιδεύονται σε όλες τις ηλικίες σχετικά με τον αντίκτυπο της ψηφιακής τεχνολογίας στην ευημερία και στον τρόπο λειτουργίας των τεχνολογικών συστημάτων (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2021).

1.6 Κατάρτιση και αναβάθμιση δεξιοτήτων

Η έννοια της εκπαίδευσης, της κατάρτιση και της διά βίου μάθησης για πολλά χρόνια ήταν δύσκολο να προσδιοριστούν με ακρίβεια και να συστηματοποιηθούν

ως έννοιες στην ελληνική πραγματικότητα. Με την ψήφιση του ν. 4763/2020 περί καθιέρωσης Εθνικού Συστήματος Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Διά Βίου Μάθησης, συστηματοποιούνται οι έννοιες και προσδιορίζονται ως εξής στο άρθρο 2:

- Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση: *«η κατάρτιση η οποία προσφέρει βασικές αρχικές επαγγελματικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες σε ειδικότητες και εξειδικεύσεις με στόχο την ένταξη, επανένταξη, επαγγελματική κινητικότητα και ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.»*
- Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση: *«η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που συμπληρώνει, εκσυγχρονίζει ή και αναβαθμίζει ήδη υπάρχουσες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες αποκτήθηκαν από τα συστήματα δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, μεταδευτεροβάθμιας τυπικής και μη τυπικής επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή από επαγγελματική εμπειρία, με στόχο την ένταξη στην αγορά εργασίας, τη διασφάλιση της εργασίας, καθώς και την επαγγελματική και προσωπική ανέλιξη.»*

Η έννοια, λοιπόν, της κατάρτισης δεν περιορίζεται στην αρχική επαγγελματική κατάρτιση που παρέχεται μέσω των δομών επιπέδου 3 και 5, αλλά εμπεριέχει και τη διάσταση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης.

Εξίσου σημαντική είναι και η έννοια της αναβάθμισης δεξιοτήτων που αφορά την *«βραχυπρόθεσμη, αλλά στοχευμένη επαγγελματική κατάρτιση, που παρέχεται μετά την αρχική κατάρτιση και περιλαμβάνει παροχή συντονισμένων ευκαιριών μάθησης για τους ενήλικους με χαμηλή εξειδίκευση ή συγκεκριμένα προσόντα και η οποία αποσκοπεί στη στήριξη ενηλίκων με χαμηλά επίπεδα δεξιοτήτων και προσόντων για την ενίσχυση των βασικών δεξιοτήτων τους, όπως του γραμματισμού, του αριθμητισμού και των ψηφιακών ικανοτήτων ή την απόκτηση ενός ευρύτερου συνόλου δεξιοτήτων, γνώσεων και ικανοτήτων και την πορεία προς την απόκτηση υψηλότερων προσόντων»* (ν. 4763/2020, άρθρο 2) αλλά και της επανειδίκευσης, της διαδικασίας απόκτησης νέων δεξιοτήτων για αξιοποίηση στον ίδιο ή άλλον εργασιακό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο κεφάλαιο 2 επιχειρείται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με συνδυασμό από τις λέξεις-κλειδιά: ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government, e-governance), ψηφιακή διακυβέρνηση (digital governance), ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation), ψηφιακές δεξιότητες (digital skills), ψηφιακός αλφαριθμητισμός (digital literacy), πανδημία (pandemic), οφέλη (benefits), προκλήσεις (challenges).

2.1 Στρατηγική για την ψηφιακή διακυβέρνηση στην Ευρώπη και την Ελλάδα

Έπειτα από τη στρατηγική της Λισαβόνας, το δεκαετές «Ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη» ως μία από τις εμβληματικές πρωτοβουλίες της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020», αναγνώρισε για πρώτη φορά τον καταλυτικό ρόλο των Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) για τη διασφάλιση βιώσιμων οικονομικών και κοινωνικών οφελών από μία ενιαία ψηφιακή αγορά που θα βασίζεται σε διαδίκτυο πολύ υψηλών ταχυτήτων και στη διαλειτουργικότητα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2010). Εν συνεχεία, η «Στρατηγική για την ψηφιακή ενιαία αγορά» ανέπτυξε περαιτέρω το ψηφιακό θεματολόγιο, εισάγοντας -με στόχο τη διασφάλιση ενός δίκαιου, ανοικτού και ασφαλούς ψηφιακού περιβάλλοντος- ειδικές διατάξεις με βάση τρεις πυλώνες: α) την παροχή καλύτερης πρόσβασης των καταναλωτών και των επιχειρήσεων σε ψηφιακά προϊόντα και υπηρεσίες σε ολόκληρη την Ευρώπη, β) τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την ανάπτυξη των ψηφιακών δικτύων και υπηρεσιών και γ) τη μεγιστοποίηση του δυναμικού ανάπτυξης της ψηφιακής οικονομίας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015).

Το 2020 η πενταετής ψηφιακή στρατηγική για τη «Διαμόρφωση του ψηφιακού μέλλοντος της Ευρώπης» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020) επικεντρώθηκε σε τρεις βασικούς στόχους στον ψηφιακό τομέα: α) στην τεχνολογία που εξυπηρετεί τους ανθρώπους, β) σε μια δίκαιη και ανταγωνιστική οικονομία, και γ) σε μια ανοικτή, δημοκρατική και βιώσιμη κοινωνία. Εν συνεχεία, το 2021, η στρατηγική συμπληρώθηκε από τη δεκαετή «Ψηφιακή πυξίδα», η οποία διατυπώνει τους

στόχους του ψηφιακού μετασχηματισμού και αποτυπώνει το όραμά της Ε.Ε. έως το 2030. Η «Ψηφιακή Πυξίδα» (COM 2021/118) διαμορφώνεται γύρω από τέσσερις καίριους τομείς (ψηφιακές δεξιότητες, ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων, ασφαλείς και βιώσιμες ψηφιακές υποδομές, ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών).

Εστιάζοντας στην Ελλάδα, η σημαίνουσα θέση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση αποτυπώνεται στη μετονομασία του Υπουργείου Εσωτερικών σε Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με τον νόμο 2876/2009, καθώς και από το γεγονός ότι ορίζεται ως πρώτο τη τάξει Υπουργείο.

Τέλος, με το υπ' αριθμ. 81/2019 Προεδρικό Διάταγμα συστήνεται το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, έπειτα από την κατάργηση του Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, με την αρμοδιότητα του σχεδιασμού και της υλοποίησης της κυβερνητικής πολιτικής εστιάζοντας: α) στον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, β) στην επανακατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας και γ) την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της ψηφιοποίησης σε όλο το εύρος του δημόσιου τομέα και την εποπτεία των φορέων που υπάγονται σε αυτό» (άρθρο 1, Υ6/2019 Απόφαση Πρωθυπουργού).

2.1.1 Από την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ψηφιακή Διακυβέρνηση

Στα αρχικά στάδια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2010) ορίζει την έννοια ως τη χρήση των ΤΠΕ στις δημόσιες διοικήσεις, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, καθώς και την ενίσχυση αφενός των δημοκρατικών διαδικασιών και αφετέρου των διαδικασιών στήριξης των δημόσιων πολιτικών.

Εν συνεχεία, σύμφωνα τον ορισμό της Παγκόσμιας Τράπεζας, η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διευρύνεται και περιλαμβάνει την έννοια του μετασχηματισμού· ειδικότερα ορίζεται ως η χρήση των ΤΠΕ από κυβερνητικούς φορείς, οι οποίες συμβάλλουν στον μετασχηματισμό των σχέσεων των φορέων με

τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλους τομείς του κράτους (The World Bank, 2015).

Στο ίδιο πνεύμα, η UNESCO ορίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance) ως τη χρήση των ΤΠΕ στον δημόσιο τομέα με στόχο τη βελτίωση της πληροφόρησης και της παροχής υπηρεσιών, ενθαρρύνοντας συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ενισχύοντας τη λογοδοσία της κυβέρνησης, τη διαφάνεια και την αποτελεσματικότητα (Palvia & Sharma, 2007).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον ορισμό της UNESCO, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance) συνδέεται με νέες διαστάσεις της ιδιότητας του πολίτη, αφενός ως προς τις ανάγκες και αφετέρου ως προς τις ευθύνες των πολιτών, με απώτερο στόχο την ενδυνάμωση του πολίτη. Παράλληλα, διαφοροποιούνται τα στυλ ηγεσίας, οι τρόποι λήψης αποφάσεων για την πολιτική και τις επενδύσεις, η πρόσβαση στην εκπαίδευση, καθώς και η οργάνωση και παροχή πληροφοριών και υπηρεσιών (Palvia & Sharma, 2007).

Έπειτα από τα ανωτέρω, επισημαίνεται ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance) θεωρείται γενικά ως ευρύτερη έννοια από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government), καθώς μπορεί να επιφέρει αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες σχετίζονται με κυβερνήσεις και μεταξύ τους.

Ειδικότερα, καταρχάς, η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιορίστηκε στην προσπάθεια των κυβερνήσεων να παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες με τη χρήση των ΤΠΕ (Ho, 2002). Το πρώτο αυτό στάδιο οι κυβερνήσεις εστίασαν στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων κυρίως για να συμβάλουν στη μεταφορά και ανταλλαγή πληροφοριών (Perez-Morote et al., 2020).

Στη συνέχεια, από την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών δόθηκε και η διάσταση του δομικού μετασχηματισμού των κυβερνήσεων, ώστε να ενισχύσουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Ειδικότερα, πολλοί ερευνητές επεσήμαναν την προσπάθεια των κυβερνήσεων να αξιοποιήσουν την τεχνολογία και τις λειτουργίες της, ώστε να αυτοματοποιηθούν απλές διοικητικές εργασίες, όπως οικονομικές συναλλαγές και υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης και έλεγχοι διοικητικών εγγράφων (Layne & Lee, 2001· Palvia & Sharma, 2007· Yildiz, 2007· Rodriguez-Hervía et al., 2020).

Στο επόμενο στάδιο, ο ορισμός της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης διευρύνεται και εμπεριέχει τη χρήση των ψηφιακών μέσων για τη δημιουργία και την παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Moon, 2002). Στο πλαίσιο αυτό, ο King (2004, στο Malodia et al., 2021) αναφέρει ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση εστιάζει στη χρήση της τεχνολογίας ως μέσου για την ανασυγκρότηση και ως εργαλείου να συμβάλει στην ευκολία στην παροχή υπηρεσιών και στον διαμοιρασμό πληροφοριών και στοιχείων. Εν συνεχεία, οι Ndou & Shkoder (2004 στο Malodia et al., 2020) εμπλουτίζουν τον όρο με τον επαναπροσδιορισμό του δημόσιου τομέα μέσω της χρήσης των ΤΠΕ, τον μετασχηματισμό των λειτουργιών του και την αλληλεπίδραση με την κοινότητα, μέσω της αξιοποίησης του διαδικτύου και άλλων υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Malodia et al. (2021) ο όρος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναφέρεται στη χρήση των ΤΠΕ με στόχο την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και τονίζουν ότι δημιούργησε νέες ευκαιρίες στις κυβερνήσεις, ώστε να παρέχουν υπηρεσίες σε όλα τα εμπλεκόμενα μέλη με αυξημένη ποιότητα, λογοδοσία και αποτελεσματικότητα.

Τέλος, σύμφωνα με τους Scholta et al. (2019) η έννοια διευρύνεται περαιτέρω και στοχεύει στην άρση των αποκλεισμών και την κοινωνική συμπερίληψη, ενώ η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων προϋποθέτει εξελικτικό σχεδιασμό, ώστε να διασφαλίσει αποτελεσματική παροχή δημόσιων υπηρεσιών με διαφάνεια, αξιοπιστία, υπευθυνότητα και λογοδοσία.

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο και προκύπτει από τα ανωτέρω, η έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) έχει τη διάσταση της έμφασης στη χρήση ψηφιακών μέσων, ενώ παράλληλα περιλαμβάνει και τη διάσταση της άσκησης διακυβέρνησης μέσω των ψηφιακών μέσων (e-governance). Ωστόσο, οι Malodia et al. (2021) υποστηρίζουν ότι η υπάρχουσα βιβλιογραφία απέτυχε να ενσωματώσει και να συμπεριλάβει τη γνώση κι από τα δύο επιστημονικά πεδία.

Στην παρούσα έρευνα υιοθετήθηκε ο όρος Ψηφιακή Διακυβέρνηση, ο οποίος εμπεριέχει και τις δύο διαστάσεις.

2.1.2 Γενικές αρχές Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Η Δημόσια Διοίκηση κατά το σχεδιασμό, την έγκριση και την υλοποίηση πολιτικών και δράσεων ψηφιακής διακυβέρνησης οφείλει και εξασφαλίζει ότι θα υιοθετεί τις κάτωθι Γενικές Αρχές (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2014· Πισσαρίδης και συν., 2020· Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021):

1. **Διαλειτουργικότητα:** προϋποθέτει τη συνεργασία όλων των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε τα πληροφοριακά τους συστήματα να είναι σε θέση να ανταλλάσσουν αυτοματοποιημένα δεδομένα και πληροφορίες με στόχο, έπειτα από κάθε αιτούμενη υπηρεσία του πολίτη, να παρέχεται ένα τελικό προϊόν. Διαλειτουργικότητα ως προεπιλογή (interoperability by default), με πρόβλεψη κατά τον σχεδιασμό δημοσίων υπηρεσιών για απρόσκοπτη λειτουργία σε όλη την Ενιαία Αγορά, στη βάση της ελεύθερης μετακίνησης δεδομένων και ψηφιακών υπηρεσιών στην Ε.Ε.
2. **Συμμόρφωση ή αιτιολόγηση:** κάθε νέα λύση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα διέπεται από τους προαναφερόμενους δεσμευτικούς κανόνες και θα είναι συμβατή με τις αρχές της εγκεκριμένης στρατηγικής, ενώ τυχόν αποκλίσεις θα είναι πλήρως αιτιολογημένες συνοδευόμενες από τις απαιτούμενες ενέργειες και το χρονοδιάγραμμα συμμόρφωσης.
3. **Ενοποίηση του εξοπλισμού και του λογισμικού** ώστε να εξασφαλίζεται ενιαία πρόσβαση και κοινή διαχείριση.
4. **Εξοικονόμηση - Μη επανάληψη:** η εξοικονόμηση πόρων βάσει ανάλυσης κόστους-οφέλους, τεκμηρίωσης της αναγκαιότητας της επένδυσης και του χρόνου απόσβεσης και της άπαξ υλοποίησης με στόχο τη μείωση βαρών για τον πολίτη και την επιχείρηση.
5. **Μοναδική καταχώρηση δεδομένων** η οποία συνδέεται με την «αρχή μόνο μίας φοράς» («once-only principle»), ώστε αφενός μία πληροφορία να ζητείται άπαξ από τον πολίτη και τις επιχειρήσεις και αφετέρου ένας μοναδικός εξουσιοδοτημένος φορέας να είναι αρμόδιος για την καταχώριση, την εγκυρότητα και τη διάθεση κάθε πληροφορίας.

6. **Εφικτότητα - Βιωσιμότητα:** για κάθε δράση απαιτείται η διασφάλιση της βιωσιμότητας των πληροφοριακών συστημάτων, λαμβάνοντας υπόψη και την επιχειρησιακή ικανότητα των αρμόδιων φορέων.
7. **Διαφάνεια - Ανάκτηση Εμπιστοσύνης:** θα επιτευχθεί μέσω του σχεδιασμού δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των πολιτών και τη διασφάλιση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.
8. **Προσβασιμότητα (e-accessibility):** η διασφάλιση της προσβασιμότητας όλων των πολιτών, συμπεριλαμβανομένων και των ευπαθών ομάδων, των ψηφιακά αναλφάβητων και των ατόμων με αναπηρία, σε όλους τους δικτυακούς τόπους βάσει των ευρωπαϊκών και διεθνών προδιαγραφών.
9. **Ασφάλεια - Ιδιωτικότητα:** υιοθέτηση ισχυρών πρωτοκόλλων ασφαλείας των δικτύων και των δεδομένων των πολιτών, αλλά και της ιδιωτικότητας κατά τη συλλογή, αποθήκευση και ανταλλαγή πληροφοριών, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο και μόνο με εξουσιοδοτημένη χρήση των πληροφοριών και των δεδομένων.
10. **Συμμετοχή πολιτών:** η διασφάλιση της συμμετοχής των πολιτών από το στάδιο του σχεδιασμού έως και την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τη δημόσια διοίκηση.

Επιπρόσθετα, εκτός των δέκα ανωτέρω αρχών εντοπίζονται δύο επιπλέον χαρακτηριστικά (Πισσαρίδης και συν., 2020) και ειδικότερα:

- α) η αναγκαιότητα για την ευέλικτη ανάπτυξη λογισμικού υπό την προϋπόθεση της συνεργασίας της ομάδας υλοποίησης με τα ενδιαφερόμενα μέρη,
- β) η ευχρηστία των υπηρεσιών με έμφαση στην καθημερινή και συνεχή διαθεσιμότητά τους.

Η υιοθέτηση των ανωτέρω αρχών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για τη διασφάλιση της εμπιστοσύνης ανάμεσα στους πολίτες και το δημόσιο.

2.1.3 Είδη ψηφιακής διακυβέρνησης

Δεδομένου του φάσματος δραστηριοτήτων της ψηφιακής διακυβέρνησης, διακρίνονται τέσσερις κατηγορίες ανάλογα με το ποιος παρέχει τις υπηρεσίες και σε ποιον απευθύνεται (Palvia & Sharma, 2007· Priya et al., 2015, Σουριανός και συν., 2018,):

- **Κυβέρνηση προς πολίτες (Government to Citizens – G2C)**

Η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες με αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο στοχεύει στην ενίσχυση της σχέσης μεταξύ της κυβέρνησης και των πολιτών προσφέροντας μεν ευκολότερη πρόσβαση στις πληροφορίες των δημόσιων αρχών, διευκολύνοντας δε σε μεγάλο βαθμό τις συναλλαγές των διοικούμενων με τη μείωση του χρόνου αναμονής. Στο πλαίσιο αυτό, δίδεται η δυνατότητα στον πολίτη να επικοινωνήσει απευθείας με το δημόσιο για την εκτέλεση των συναλλαγών, όπως την υποβολή διαδικτυακών αιτήσεων και αιτημάτων.

- **Κυβέρνηση προς επιχειρήσεις (Government to Business – G2B)**

Το μοντέλο «G2B» εστιάζει στην αλληλεπίδραση μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών και επιχειρήσεων, θέτοντας ως στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας μέσω της μείωσης του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών και του κόστους συναλλαγής των επιχειρήσεων ως προς τους πόρους και τον χρόνο.

- **Κυβέρνηση προς Κυβέρνηση (Government to Government – G2G)**

Το μοντέλο «G2G» αφορά τη διαδικτυακή, μη εμπορική αλληλεπίδραση μεταξύ κυβερνητικών οργανώσεων, υπηρεσιών, αρχών και άλλων κυβερνητικών οργανισμών. Η χρήση του είναι διαδεδομένη σε χώρες, όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Η.Π.Α. Από την αρχή της δεκαετίας του 1990 αρχίζει να υπάρχει ανεξέλεγκτη ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής μορφής στη κυβερνητική διαδικασία με στόχο τον περιορισμό των προβλημάτων. Πολλές κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν σταδιακά μετατραπεί σε

τεχνολογίες των πληροφοριών, σε μια προσπάθεια να συμβαδίσουν με τις σημερινές απαιτήσεις. Η αξιοποίηση των ΤΠΕ αναμένεται να ενισχυθεί περαιτέρω, μειώνοντας το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός στόχου. Μερικά παραδείγματα περιλαμβάνουν την πληρωμή υπηρεσιών κοινής ωφελείας, τα εισιτήρια, και τις άδειες.

- **Κυβέρνηση προς υπαλλήλους (Government to Employees – G2E)**

Το μοντέλο «G2E» εστιάζει στη χρήση των διαδικτυακών εργαλείων που συμβάλλουν στη διατήρηση της επικοινωνίας, όπως την αποθήκευση και τον ηλεκτρονικό διαμοιρασμό εγγράφων με ευκολία, χωρίς την ανάγκη εκτύπωσης. Στις υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνονται λογισμικά, όπως η διατήρηση των προσωπικών πληροφοριών και των αρχείων των εργαζομένων σχετικών με τη μισθοδοσία, τις πληρωμές, την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και κατάρτιση.

2.1.4 Θεσμικό πλαίσιο

Η αναγνώριση του δικαιώματος συμμετοχής κάθε πολίτη της χώρας στην Κοινωνία της Πληροφορίας της υποχρέωσης του κράτους να διευκολύνει την πρόσβαση στις πληροφορίες, καθώς και την παραγωγή, την ανταλλαγή και τη διάδοσή τους αποτυπώθηκε στην αναθεώρηση του Ελληνικού Συντάγματος το 2001 με την προσθήκη του Άρθρου 5Α. Στο πλαίσιο της αναθεώρησης αναγνωρίστηκε με την προσθήκη του Άρθρου 9Α το δικαίωμα του πολίτη για προστασία των προσωπικών του δεδομένων ως προς τη συλλογή, επεξεργασία και χρήση, δίνοντας έμφαση στα ηλεκτρονικά μέσα (Σύνταγμα της Ελλάδος ΦΕΚ Α 85/18-4-2001).

Η αναθεώρηση του Συντάγματος με την ανωτέρω προσθήκη καταδεικνύει την αναγνώριση του δικαιώματος του πολίτη και της υποχρέωσης του κράτους να αναπτυχθεί βάσει των αρχών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Ειδικότερα, ο Χατζόπουλος (2003) αναφέρει ότι η οικονομική και κοινωνική ένταξη του ατόμου, καθώς και η ενεργή συμμετοχή του σε όλες τις εκφάνσεις –κοινωνικο-οικονομικές, πολιτικές, πολιτιστικές, αλλά και στην εργασία και ψυχαγωγία– της Κοινωνίας της Πληροφορίας αναγνωρίζεται ως ένα νέο κοινωνικό

και ατομικό δικαίωμα κάθε πολίτη που στοχεύει στη διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης και της αποφυγής κάθε κοινωνικού αποκλεισμού. Επιπρόσθετα, επισημαίνει ότι η αναγνώριση του δικαιώματος αυτού μπορεί κατ' επέκταση να συμβάλει στην περαιτέρω ενίσχυση μορφών ελευθερίας, όπως ελευθερία στην ανάπτυξη της προσωπικότητας, στην επικοινωνία, στην έκφραση και την πληροφόρηση αλλά και την ελευθερία στην εργασία και να συμβάλει ευρύτερα στην οικονομική ελευθερία (Χατζόπουλος, 2003).

2.1.5 Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2020

Η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2020 εκδόθηκε τον Δεκέμβριο του 2016 από το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης. Ειδικότερα, η Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική εστιάζει σε τομείς παρέμβασης με συγκεκριμένες προτεραιότητες για τον κάθε τομέα. Οι προτεραιότητες αντιστοιχούν σε αναγνωρισμένα κενά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, της οικονομίας και της κοινωνίας και διαμορφώνουν ένα συνεκτικό πλαίσιο παρεμβάσεων ΤΠΕ, εστιάζοντας στην παραγωγή αποτελεσμάτων και στη βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων δημόσιων πόρων.

Οι επτά (7) Τομείς παρέμβασης αποτελούν:

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

2.1.6 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης τον Ιούνιο του 2021 εκπόνησε τη «Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025», την εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του συνόλου της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας θέτοντας ως όραμα την Ψηφιακή Ελλάδα. Η εκπλήρωση του οράματος συνοψίζεται σε επτά στρατηγικούς στόχους (Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, 2021:6):

- 1. Ασφαλής, γρήγορη και αξιοποίηση πρόσβαση στο διαδίκτυο για όλους*
- 2. Ένα ψηφιακό κράτος που προσφέρει καλύτερες ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες σε όλα τα γεγονότα της ζωής τους*
- 3. Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων όλων των πολιτών*
- 4. Διευκόλυνση μετατροπής κάθε ελληνικής επιχείρησης σε ψηφιακή επιχείρηση*
- 5. Στήριξη και ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας*
- 6. Παραγωγική αξιοποίηση των Δεδομένων του Δημοσίου*
- 7. Ένταξη σύγχρονων τεχνολογιών σε όλους του τομείς της οικονομίας.*

Οι ανωτέρω στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί από τη Δημόσια Διοίκηση θα συμβάλουν στον μετασχηματισμό του κρατικού μηχανισμού στο σύνολό του ώστε, θέτοντας στο επίκεντρο τον πολίτη-χρήστη, να προσφέρονται εύχρηστες ψηφιακές υπηρεσίες που θα καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, όπως διατυπώνεται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού (2021), η Δημόσια Διοίκηση υιοθετεί μία ευνοϊκή κουλτούρα εφαρμογής νέων ψηφιακών εργαλείων και ενίσχυσης της ψηφιακής κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού ως καθοριστικοί παράγοντες για την αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους και ευρύτερα της οικονομίας, ιδιαίτερα μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του covid-19, αναδεικνύονται αφενός ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και αφετέρου η ανάπτυξη κατάλληλων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.

2.2 Ψηφιακός μετασχηματισμός, ανάπτυξη δεξιοτήτων και πανδημία

Οι όροι της «ψηφιακής εποχής» και του «ψηφιακού μετασχηματισμού» συχνά εναλλάσσονται και χρησιμοποιούνται εναλλακτικά προς την «ψηφιοποίηση» για να προσδιορίσουν τη μετάβαση σε μια οικονομική και κοινωνική οργάνωση που χαρακτηρίζεται από την εκτεταμένη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, αυτοματοποίηση, τεχνητή νοημοσύνη και ρομποτική (Puthiyamadam, 2017 όπως αναφέρουν οι Γαβρόγλου και Κώτσιος στο ΕΙΕΑΔ, 2021). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί πλέον μια μελλοντική συνθήκη, αλλά είναι το παρόν. Η διεθνής εμπειρία σε σύνθετα έργα ψηφιακού μετασχηματισμού δείχνει έναν σαφή συσχετισμό ανάμεσα στο επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας ενός κράτους ή μιας επιχείρησης και την ικανότητά τους να παράγουν αξία με τρόπο άμεσο και πολλαπλασιαστικό, τόσο σε οικονομικό, όσο και σε κοινωνικό επίπεδο (ΣΕΒ, 2017).

2.2.1 Ψηφιακός Αλφαριθμητισμός και δεξιότητες

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για τις ψηφιακές δεξιότητες ή ικανότητες, και πολλοί όροι, όπως ο «ψηφιακός αλφαριθμητισμός», «ψηφιακός γραμματισμός», οι «δεξιότητες που σχετίζονται με τις ΤΠΕ» και οι «ηλεκτρονικές δεξιότητες», χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμοι. Όπως αναφέρεται στη Σύσταση του Συμβουλίου σχετικά με τις βασικές ικανότητες της διά βίου η ψηφιακή ικανότητα *«εμπεριέχει την υπεύθυνη χρήση και ενασχόληση με τις ψηφιακές τεχνολογίες, με αυτοπεποίθηση και κριτικό πνεύμα, για τη μάθηση, την εργασία και τη συμμετοχή στην κοινωνία. Περιλαμβάνει την παιδεία στις πληροφορίες και τα δεδομένα, την επικοινωνία και τη συνεργασία, την παιδεία στα μέσα επικοινωνίας, τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου (συμπεριλαμβανομένου του προγραμματισμού), την ασφάλεια (συμπεριλαμβανομένης της ψηφιακής ευημερίας και των ικανοτήτων που σχετίζονται με την κυβερνοασφάλεια), ζητήματα πνευματικής ιδιοκτησίας, την επίλυση προβλημάτων και την κριτική σκέψη»* (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2018).

Στο πλαίσιο αυτό, ο ψηφιακός γραμματισμός συμβάλλει στη διάγνωση και τη κατανόηση των κινδύνων και των ευκαιριών της ψηφιακής τεχνολογίας, καθώς και την ενθάρρυνση της ασφαλούς χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας. Η υπερπληροφόρηση και η έλλειψη αποτελεσματικών τρόπων επαλήθευσης των

πληροφοριών καθιστούν αναγκαία την κριτική επεξεργασία και αξιολόγηση των πληροφοριών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Όσον αφορά το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων έχει διαμορφωθεί το Ευρωπαϊκό πλαίσιο ψηφιακών ικανοτήτων για τους πολίτες, σύμφωνα με το οποίο, προκειμένου να πληρούνται τα βασικά επίπεδα ικανοτήτων, σε πέντε τομείς: *Βασική χρήση πληροφοριών και δεδομένων, Δεξιότητες Επικοινωνίας και Συνεργασίας, Ικανότητες Δημιουργίας ψηφιακού περιεχομένου, Γνώσεις Ασφάλειας και Ικανότητες Επίλυσης προβλημάτων* (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2021, Vuorikari et al., 2022).

Στον πίνακα που ακολουθεί αποτυπώνονται οι ψηφιακές δεξιότητες με σύντομη περιγραφή τους, σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ (OECD, 2021α) και τη νέα έκδοση του Ευρωπαϊκού Πλαισίου Ψηφιακών Ικανοτήτων «DigComp 2.2» (Vuorikari et al., 2022):

Ψηφιακές δεξιότητες	Περιγραφή
Επεξεργασία της πληροφορίας και δεδομένων (Information processing)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Για άρθρωση των αναγκών πληροφόρησης, εντοπισμό και ανάκτηση ψηφιακών δεδομένων, πληροφοριών και περιεχομένου. ▪ Αξιολόγηση της πηγής και του περιεχομένου της. Αποθήκευση, διαχείριση και οργάνωση ψηφιακών δεδομένων, πληροφοριών και περιεχομένου.
Επικοινωνία και συνεργασία (Communication including teleconferencing and application sharing):	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αλληλεπίδραση, επικοινωνία και συνεργασία μέσω ψηφιακών τεχνολογιών, έχοντας επίγνωση της πολιτιστικής και γενετικής ποικιλομορφίας ▪ Συμμετοχή στην κοινωνία μέσω δημόσιων και ιδιωτικών ψηφιακών υπηρεσιών και συμμετοχικής ιθαγένειας. ▪ Διαχείριση της ψηφιακής ταυτότητας και της εικόνας του ατόμου.
Δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου (Using a password and encrypting files):	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δημιουργία και επεξεργασία ψηφιακού περιεχομένου, βελτίωση και ενσωμάτωση πληροφοριών και περιεχομένου σε ένα σώμα γνώσεων, κατανοώντας ταυτόχρονα τον τρόπο εφαρμογής των πνευματικών δικαιωμάτων και των αδειών χρήσης. ▪ Παροχή κατανοητών οδηγιών για ένα σύστημα υπολογιστή.

Ψηφιακές δεξιότητες	Περιγραφή
Ασφάλεια (Security)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προστασία συσκευών, περιεχομένου, προσωπικών δεδομένων και ιδιωτικότητας σε ψηφιακά περιβάλλοντα. ▪ Προστασία της σωματικής και ψυχικής υγείας και συνειδητοποίηση των ψηφιακών τεχνολογιών για την κοινωνική ευημερία και την κοινωνική ένταξη. ▪ Αντίληψη των περιβαλλοντικών επιπτώσεις των ψηφιακών τεχνολογιών και της χρήσης τους.
Επίλυση προβλημάτων (Problem solving)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Προσδιορισμό των αναγκών και των προβλημάτων και για την επίλυση εννοιολογικών προβλημάτων και καταστάσεων προβλημάτων σε ψηφιακά περιβάλλοντα. ▪ Χρήση ψηφιακών εργαλείων για την καινοτομία διεργασιών και προϊόντων. ▪ Ενημέρωση για την ψηφιακή εξέλιξη.

Σύμφωνα με τη «Στρατηγική για την Αναβάθμιση των Δεξιοτήτων του Εργατικού Δυναμικού και τη Διασύνδεσή του με την Αγορά Εργασίας» της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (Δ.ΥΠ.Α., 2022) η έννοια των ψηφιακών δεξιοτήτων δεν περιορίζεται στην ανάπτυξη ψηφιακού περιεχομένου, την αξιολόγηση δεδομένων ή τη δημιουργική χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών. Οι ψηφιακές δεξιότητες περιλαμβάνουν και τις δεξιότητες που παρατίθενται στην Ευρωπαϊκή Βάση ESCO και αποτυπώνονται στη Στρατηγική για την Αναβάθμιση των Δεξιοτήτων του Εργατικού Δυναμικού και τη Διασύνδεσή του με την Αγορά Εργασίας (Δ.ΥΠ.Α., 2022) ως εξής:

Ψηφιακές Δεξιότητες	Περιγραφή
Εντοπισμός ελλείψεων όσον αφορά την ψηφιακή ικανότητα:	<ul style="list-style-type: none"> • Αναγνώριση των σημείων που απαιτούν βελτίωση ή επικαιροποίηση ως προς τις ψηφιακές ικανότητες ενός ατόμου. • Ικανότητα παροχής υποστήριξης σε τρίτους για την ανάπτυξη των ψηφιακών τους ικανοτήτων • Αναζήτηση ευκαιριών για προσωπική εξέλιξη και συνεχής ενημέρωση σχετικά με τις ψηφιακές εξελίξεις.

Ψηφιακές Δεξιότητες	Περιγραφή
Επικοινωνία μέσω ψηφιακών τεχνολογιών	<ul style="list-style-type: none"> Αλληλεπίδραση μέσω διαφόρων ψηφιακών τεχνολογιών και κατανόηση των κατάλληλων μέσων ψηφιακής επικοινωνίας σε ένα δεδομένο πλαίσιο.
Επίλυση τεχνικών προβλημάτων	<ul style="list-style-type: none"> Εντοπισμός τεχνικών προβλημάτων κατά το χειρισμό συσκευών και τη χρήση ψηφιακών περιβαλλόντων και επίλυση αυτών (από την αντιμετώπιση σφαλμάτων έως την επίλυση πιο σύνθετων προβλημάτων).
Κοινοποίηση δεδομένων μέσω ψηφιακών τεχνολογιών	<ul style="list-style-type: none"> Κοινοποίηση δεδομένων, πληροφοριών και ψηφιακού περιεχομένου σε τρίτους μέσω κατάλληλων ψηφιακών τεχνολογιών. Συμπεριφορά ενδιάμεσου φορέα, γνώση των πρακτικών αναφοράς πηγών και κατόχων πνευματικών δικαιωμάτων.
Προσαρμογή και ενσωμάτωση ψηφιακού περιεχομένου	<ul style="list-style-type: none"> Τροποποίηση, βελτιστοποίηση, βελτίωση και ενσωμάτωση πληροφοριών και περιεχομένου σε ένα υφιστάμενο σώμα γνώσεων για τη δημιουργία νέου, πρωτότυπου και συναφούς περιεχομένου και γνώσεων.
Προσδιορισμός τεχνολογικών αναγκών	<ul style="list-style-type: none"> Αξιολόγηση των αναγκών και προσδιορισμός ψηφιακών εργαλείων και πιθανών τεχνολογικών τρόπων αντιμετώπισης για την επίλυσή τους. Προσαρμογή και εξατομίκευση του ψηφιακού περιβάλλοντος σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες (π.χ. προσβασιμότητα).
Προστασία συσκευών ΤΠΕ	<ul style="list-style-type: none"> Προστασία συσκευών και ψηφιακού περιεχομένου, καθώς και κατανόηση των κινδύνων και των απειλών στα ψηφιακά περιβάλλοντα. Γνώση των μέτρων ασφαλείας και προστασίας και να λάβει δεόντως υπόψη της αξιοπιστίας και της ιδιωτικότητας. Χρήση εργαλείων και μεθόδων που μεγιστοποιούν την ασφάλεια των συσκευών ΤΠΕ και των πληροφοριών με έλεγχο της πρόσβασης, όπως συνθηματικών, ψηφιακών υπογραφών, βιομετρίας και προστασίας συστημάτων όπως τείχος προστασίας (firewall), αντικά και φίλτρα ανεπιθύμητων μηνυμάτων (spam).
Προστασία της υγείας και της ευεξίας κατά την εργασία με ψηφιακές τεχνολογίες	<ul style="list-style-type: none"> Ικανότητα αποφυγής των κινδύνων για την υγεία και των απειλών κατά της σωματικής και ψυχολογικής ευεξίας κατά τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών. Ικανότητα προστασίας του εαυτού και των άλλων από πιθανούς κινδύνους στο ψηφιακό περιβάλλον (π.χ. διαδικτυακό εκφοβισμό). Κατοχή γνώσεων σχετικά με τις ψηφιακές τεχνολογίες για την κοινωνική ευημερία και την κοινωνική ένταξη.

Ψηφιακές Δεξιότητες	Περιγραφή
Προστασία του περιβάλλοντος από τον αντίκτυπο των ψηφιακών τεχνολογιών	<ul style="list-style-type: none"> Επίγνωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων των ψηφιακών τεχνολογιών και της χρήσης τους.
Προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικής ζωής	<ul style="list-style-type: none"> Προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και της ιδιωτικής ζωής σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Κατανόηση του τρόπου χρήσης και κοινοποίησης προσωπικών πληροφοριών, έχοντας τη δυνατότητα να προστατευτεί και να προστατεύσει τους άλλους από ζημιές. Κατανόηση ότι οι ψηφιακές υπηρεσίες χρησιμοποιούν μια «πολιτική προστασίας προσωπικών δεδομένων» προκειμένου να ενημερώσουν σχετικά με τον τρόπο χρήσης των προσωπικών δεδομένων.
Συμμετοχή στα κοινά μέσω ψηφιακών τεχνολογιών	<ul style="list-style-type: none"> Συμμετοχή στην κοινωνία με χρήση δημόσιων και ιδιωτικών ψηφιακών υπηρεσιών. Αναζήτηση ευκαιριών για αυτοενδυνάμωση και συμμετοχή των πολιτών μέσω κατάλληλων ψηφιακών τεχνολογιών.
Συνεργασία μέσω ψηφιακών τεχνολογιών	<ul style="list-style-type: none"> Χρήση ψηφιακών εργαλείων και τεχνολογιών για συνεργατικές διαδικασίες και για συγκατασκευή και συνδημιουργία πόρων και γνώσεων.
Χρήση κανόνων του κώδικα δεοντολογικής συμπεριφοράς στο διαδίκτυο	<ul style="list-style-type: none"> Εφαρμογή προτύπων συμπεριφοράς και τεχνογνωσίας, με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και την αλληλεπίδραση στα ψηφιακά περιβάλλοντα. Προσαρμογή των στρατηγικών επικοινωνίας στο συγκεκριμένο κοινό και επίγνωση της πολιτισμικής πολυμορφίας και της πολυμορφίας των γενεών στο ψηφιακό περιβάλλον.

Οι ψηφιακές δεξιότητες, λοιπόν, περιλαμβάνουν μία ευρεία σύνθεση δεξιοτήτων που πια δεν περιορίζονται στη βασική γνώση ως προς τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων.

Στο ίδιο πνεύμα, σημαντική προϋπόθεση ενεργού συμμετοχής στην ψηφιακή δεκαετία, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο Ευρωπαϊκό Θεματολόγιο Δεξιοτήτων αποτελεί η ανάπτυξη των βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων για όλους τους πολίτες σε

συνδυασμό με τη δυνατότητα απόκτησης νέων εξειδικευμένων ψηφιακών δεξιοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016β).

Σύμφωνα με την «Ψηφιακή Πυξίδα», τη νέα σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι ψηφιακές δεξιότητες αναγνωρίζονται ως απαραίτητες αφενός για την ενίσχυση της κοινωνίας μέσω της συλλογικής ανθεκτικότητας και αφετέρου για την ύπαρξη πληθυσμού με ψηφιακές δεξιότητες και επαγγελματιών με υψηλή ψηφιακή κατάρτιση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Για τη στήριξη της ανταγωνιστικότητας, απαιτούνται άτομα που διαθέτουν τις πλέον πρόσφατες προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες για τη στήριξη της διπλής ψηφιακής και πράσινης μετάβασης της κοινωνίας, των δημόσιων υπηρεσιών της οικονομίας. Το γεγονός αυτό καθιστά ακόμη πιο σημαντική την επένδυση στη διά βίου μάθηση μέσω της προώθησης, της παροχής και της αναγνώρισης της αναβάθμισης δεξιοτήτων και της επανειδίκευσης για την ψηφιακή οικονομία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020· Γούλας και συν. 2022).

2.2.1.1 Ψηφιακές δεξιότητες στον δημόσιο τομέα

Βάσει του ESCO ως διοικητικές δεξιότητες αναγνωρίζονται ο σχεδιασμός εκδηλώσεων και προγραμμάτων διοίκησης, η εποπτεία και ο συντονισμός έργων, η καθοδήγηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων διαχείριση δραστηριοτήτων μεταφορών και εφοδιαστικής ο επιχειρησιακός σχεδιασμός και σχεδιασμός παραγωγικής διαδικασίας οργάνωση, καθώς και ο σχεδιασμός και προγραμματισμός εργασιών και δραστηριοτήτων (ESCO, 2021).

Εκτός από τις διοικητικές δεξιότητες, σύμφωνα με το Πλαίσιο του ΟΟΣΑ «Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector» (OECD, 2020) ορίζονται τρεις πυλώνες για περαιτέρω διερεύνηση:

1. Το πλαίσιο για όσους εργάζονται για την ψηφιακή διακυβέρνηση και το περιβάλλον που απαιτείται για την ενθάρρυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού.

2. Οι απαιτούμενες δεξιότητες για τη στήριξη της ωριμότητας της ψηφιακής διακυβέρνησης, που καλύπτουν όλους τους δημόσιους υπαλλήλους, ιδίως επαγγελματίες και όσους κατέχουν ηγετικούς ρόλους.
3. Τα πρακτικά μέτρα και οι δραστηριότητες διευκόλυνσης που απαιτούνται για τη δημιουργία και τη διατήρηση εργατικού δυναμικού, το οποίο περιλαμβάνει τις δεξιότητες για την υποστήριξη της ωριμότητας της ψηφιακής διακυβέρνησης.

Ειδικότερα, η προσέγγιση ανωτέρω τριών πυλώνων για την καθοδήγηση του δημόσιου τομέα στοχεύει στο να συμβάλλει στην ενίσχυση των δημοσίων υπαλλήλων με ψηφιακές δεξιότητες. Το πλαίσιο καταδεικνύει ότι το σημείο εκκίνησης είναι η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει το εργατικό δυναμικό να ηγηθεί του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν στα στοιχεία που συμβάλλουν σε ένα ψηφιακά ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον, όπως η ηγεσία, η οργανωτική δομή, η μαθησιακή κουλτούρα και οι τρόποι εργασίας. Καθώς καθιερώνεται ένα ψηφιακά κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, πρέπει να συμπληρώνεται με τον καθορισμό του ψηφιακού ταλέντου και δεξιοτήτων που επιτρέπουν στους δημόσιους υπαλλήλους να οδηγούν την ψηφιακή ωριμότητα (OECD, 2020).

Το σημείο εκκίνησης για ένα κράτος με ψηφιακή δυνατότητα είναι μια κοινωνία, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία είναι εξοπλισμένη με θεμελιώδεις δεξιότητες του 21ου αιώνα. Στη συνέχεια, ο δημόσιος τομέας μπορεί να επενδύσει σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που καλύπτει τέσσερις επιπλέον τομείς δεξιοτήτων για τη στήριξη της ωριμότητας της ψηφιακής κυβέρνησης:

i. Δεξιότητες των χρηστών της ψηφιακής κυβέρνησης: δηλαδή βασικές δεξιότητες που απαιτούνται για όλους τους δημόσιους υπαλλήλους ανεξάρτητα από τη θέση και τον ρόλο για να υποστηρίξουν την ωριμότητα της ψηφιακής διακυβέρνησης, να αναγνωρίσουν τις δυνατότητες του ψηφιακού μετασχηματισμού, να κατανοούν τους χρήστες και τις ανάγκες τους. Παράλληλα, περιλαμβάνουν την αξιόπιστη χρήση δεδομένων και τεχνολογίας και την άσκηση διακυβέρνησης βάσει δεδομένων (data driven government).

ii. Ψηφιακές κυβερνητικές κοινωνικο-συναισθηματικές δεξιότητες: Η επίτευξη της ωριμότητας της ψηφιακής διακυβέρνησης προϋποθέτει την προάσπιση και διασφάλιση ενός συνδυασμού ειδικών κοινωνικών και συναισθηματικών δεξιοτήτων, καθώς και των συνεπαγόμενων συμπεριφορών. Παράλληλα προϋποθέτει την ικανότητα να εξασφαλίσει ισορροπία μεταξύ του οράματος, της ικανότητας ανάλυσης, της διπλωματίας, της ευελιξίας είναι ουσιαστικής σημασίας για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αξιόπιστων και ενεργητικών υπηρεσιών που θέτουν τους χρήστες στο επίκεντρο.

iii. Επαγγελματικές δεξιότητες της ψηφιακής κυβέρνησης: Ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχει διαταράξει τα υφιστάμενα επαγγέλματα και δημιούργησε νέα. Η ωριμότητα της ψηφιακής διακυβέρνησης υποστηρίζεται από δημιουργία διεπιστημονικών ομάδων που αντλούν, επενδύουν και αναγνωρίζουν τόσο τα ψηφιακά όσο και τα μη ψηφιακά επαγγέλματα.

iv. Ψηφιακές κυβερνητικές ηγετικές ικανότητες: Η ηγεσία για να συμβάλλει στη δημιουργία ενός ψηφιακά ενεργοποιημένου κράτους θα πρέπει να επενδύει στην ποιότητα της ηγεσίας. Ωστόσο, για να επιτευχθεί η ωριμότητα της ψηφιακής διακυβέρνησης απαιτεί από τους ηγέτες να μοντελοποιήσουν ορατά την ψηφιακή τεχνολογία κυβερνητικές δεξιότητες χρηστών και να συμβάλουν ενεργά στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό (OECD, 2020).

Τέλος, μία άλλη σημαντική συνιστώσα που αναδεικνύεται στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού αφορά την ενίσχυση στην έγκαιρη ενημέρωση για τις δεξιότητες που απαιτεί η αγορά εργασίας, μέσω αξιοποίησης της τεχνητής νοημοσύνης και των μαζικών δεδομένων που τηρούνται στα συστήματα παρακολούθησης της αγοράς εργασίας. Η στοχευμένη ενημέρωση θα αποτελέσει και τη βάση για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων και την επανειδίκευση (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

2.2.2 Η κατάταξη της Ελλάδας στους διεθνείς δείκτες ψηφιακού αλφαριθμητισμού και ψηφιακής ωριμότητας

Σύμφωνα με το «Ευρωπαϊκό Θεματολόγιο δεξιοτήτων για βιώσιμη ανταγωνιστικότητα, κοινωνική δικαιοσύνη και ανθεκτικότητα» (COM 2020/274) , προτεραιότητα της Ευρώπης αποτελεί η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, εξοπλίζοντας στα άτομα με τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να αντεπεξέρχονται στις αλλαγές της κοινωνίας και της αγοράς εργασίας. Η Ευρώπη αυξάνει επίσης την προβολή και τη συγκρισιμότητα των δεξιοτήτων και συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικά με ανάγκες δεξιοτήτων σε επαγγέλματα και τομείς σε όλη την Ευρώπη.

Σύμφωνα με ευρωπαϊκούς και διεθνείς δείκτες, αν και η ψηφιακή ωριμότητα της χώρας έχει βελτιωθεί τα τελευταία χρόνια, η επίδοση της Ελλάδας εξακολουθεί να υστερεί σε σχέση με τις υπόλοιπες Ευρωπαϊκές και αναπτυγμένες χώρες.

Ειδικότερα, η θέση της χώρας στις διεθνείς κατατάξεις διαμορφώνεται ως εξής:

- στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index, DESI) η χώρα κατατάσσεται στην 27η θέση μεταξύ των 28 χωρών της Ε.Ε. για το 2020, ενώ για το 2022 βελτίωσε την κατάταξή της καταλαμβάνοντας την 25η θέση,
- στον Δείκτη Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government Development Index, EGDI) καταλαμβάνει τη 42η θέση μεταξύ των 193 κρατών της έρευνας για το 2020, κατέχοντας την 27η θέση ανάμεσα στις 28 χώρες της Ε.Ε.,
- στον Δείκτη Ανάπτυξης ΤΠΕ (ICT Development Index, IDI) η Ελλάδα κατατάσσεται 38η μεταξύ 192 κρατών για το 2017 και 25η ανάμεσα στις χώρες της Ε.Ε.,
- στον Δείκτη Ψηφιακής Εξέλιξης (Digital Evolution Index, DEI) η Ελλάδα βρίσκεται στην 38η θέση μεταξύ των 60 υπό έρευνα κρατών για το 2017,
- στον Δείκτη Διευκόλυνσης της Ψηφιοποίησης (Enabling Digitalization Index, EDI) η Ελλάδα κατατάσσεται 43η μεταξύ 115 κρατών για το 2019.

Για να διερευνηθεί περαιτέρω ο βαθμός ψηφιακής ωριμότητας της χώρας, παρουσιάζεται ενδεικτικά ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) και ο Δείκτης Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government Development Index).

2.2.2.1 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI)

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, έχοντας αναγνωρίσει τη ζωτική σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων και τη συμβολή τους στον ψηφιακό μετασχηματισμό της κοινωνίας και της οικονομίας, παρακολουθεί από το 2014 μέσω δημοσίευσης ετήσιων εκθέσεων την ψηφιακή πρόοδο των κρατών μελών. Ειδικότερα, με τη δημοσίευση ετήσιων εκθέσεων για τον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Digital Economy and Society Index/ DESI) παρουσιάζει τις επιδόσεις των κρατών μελών με στόχο να αναδειχθούν τομείς προτεραιότητας, αντανακλώντας την επίδοση, όχι σε απόλυτα μεγέθη, αλλά σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες.

Ο δείκτης DESI κατατάσσει τα κράτη-μέλη ανάλογα με το επίπεδο ψηφιοποίησής τους και αναλύει τη σχετική πρόοδο σύμφωνα με το σημείο εκκίνησης. Παρά την πρόοδο που παρουσιάζει η Ελλάδα στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού εξακολουθεί να κατατάσσεται πολύ χαμηλά, καθώς στο σύνολο των 27 κρατών μελών καταλαμβάνει την 25η θέση για το 2021, συγκεντρώνοντας βαθμολογία 37,3 έναντι του μέσου όρου της ΕΕ 50,7 (DESI, 2022). Ειδικότερα, παρά τη βελτίωση της θέσης της χώρας στην κατάταξη της έρευνας του 2021, η επίδοση παραμένει ιδιαίτερος χαμηλή σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις, ήτοι στο ανθρώπινο κεφάλαιο όπου εντάσσεται και το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων (21η θέση μεταξύ των 27 χωρών της ΕΕ), στη συνδεσιμότητα, παρά τη διεύρυνση των ευρυζωνικών συνδέσεων (27η θέση), αλλά και ως προς το βαθμό ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας στις επιχειρήσεις (22η θέση). Τέλος, υστέρηση εντοπίζεται και ως προς τη διάσταση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και τη χρήση των διαδικτυακών υπηρεσιών, παρά την αυξητική τάση που παρουσιάζει, ως αποτέλεσμα των πρόσφατων ψηφιακών λύσεων για την αντιμετώπιση της πανδημίας του κορωνοϊού (26η θέση).

Σύμφωνα με την έκθεση του 2022, διαπιστώνεται ότι οι προτεραιότητες και τα μέτρα που περιλαμβάνονται στη «Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025» αποφέρουν σημαντικές βελτιώσεις για τους πολίτες και ειδικότερα όσον αφορά στην ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. Η βελτίωση αυτή ωστόσο επισημαίνεται ότι δε θα πρέπει να οδηγήσει σε εφησυχασμό, καθώς απαιτείται ταχεία εφαρμογή όλων των προβλεπόμενων μέτρων (DESI, 2022).

2.2.2.2 Δείκτης Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government Development Index)

Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government Development Index/ EGDI) παρουσιάζει το επίπεδο της ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης των κρατών μελών των Ηνωμένων Εθνών, εστιάζοντας σε τρεις σημαντικές διαστάσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: α) στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών, β) στη συνδεσιμότητα τηλεπικοινωνιών και γ) στο ανθρώπινο δυναμικό.

Στην έρευνα για το 2020 η Ελλάδα καταλαμβάνει την 42η θέση μεταξύ 193 κρατών της έρευνας, καταλαμβάνοντας την προ-τελευταία θέση μεταξύ των 28 χωρών της Ε.Ε. Ωστόσο, η χώρα βελτίωσε σημαντικά τη θέση της καταλαμβάνοντας την 33η θέση στη συνολική κατάταξη για το 2022 και τη 16η θέση ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ των 27 (United Nations, 2020).

Η έρευνα του 2022 αναδεικνύει τον σημαντικό ρόλο που διαδραμάτισαν τα εργαλεία ψηφιακής διακυβέρνησης στη διαρκή προσπάθεια για την καταπολέμηση της πανδημίας της νόσου covid-19. Ειδικότερα, σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας κατά την τελευταία διετία, το 90% των κρατών μελών των Ηνωμένων Εθνών ανέπτυξαν εργαλεία ψηφιακής διακυβέρνησης που αποδείχθηκαν απαραίτητα, όπως η δημιουργία ειδικών ηλεκτρονικών πυλών για την αντιμετώπιση των ζητημάτων και για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα κατά την πανδημία (United Nations, 2022). Στο πλαίσιο αυτό, η ψηφιακή διακυβέρνηση θα μπορούσε αναμφίβολα να συμβάλει στην προετοιμασία για την αντιμετώπιση και άλλων παγκόσμιων κρίσεων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας σε αυτή την έκδοση δείχνουν μια αξιοσημείωτη βελτίωση στην ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών υποδομών, την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, γεγονός που αποτυπώνεται και στον μέσο όρο του παγκόσμιου Δείκτη Ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (EGDI) παρουσιάζοντας συνολική αύξηση. Ωστόσο, οι τιμές του EGDI τείνουν να είναι υψηλότερες για τις χώρες υψηλού εισοδήματος εν συγκρίσει με τις χώρες χαμηλού εισοδήματος, και ο μέσος όρος του EGDI για τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες, ιδίως εκείνες της Αφρικής, εξακολουθεί να απέχει σημαντικά από τον παγκόσμιο μέσο όρο, υπογραμμίζοντας τον κίνδυνο για τη διατήρηση του ψηφιακού χάσματος (United Nations, 2020, 2022).

2.3 Διαστάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού

Βασικές διαστάσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού αποτελούν οι ψηφιακές δεξιότητες, η ψηφιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και η ανάπτυξη ασφαλών και βιώσιμων ψηφιακών υποδομών (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

2.3.1 Ψηφιακές δεξιότητες και ψηφιακός μετασχηματισμός

Οι βασικές δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται όλο και περισσότερο μέσω ψηφιακής διακυβέρνησης, γεγονός που καθιστά τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες απαραίτητες στην καθημερινότητα και στο πλαίσιο αυτό, η κατανόηση του ψηφιακού κόσμου θα πρέπει να αποτελεί μέρος της τυπικής και μη τυπικής εκπαίδευσης που παρέχεται σε κάθε ίδρυμα εκπαίδευσης και κατάρτισης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Η εκθετική υιοθέτηση και χρήση των ΤΠΕ σε όλες τις εκφάνσεις της δημόσιας και ιδιωτικής ζωής, σε συνδυασμό με την αυξανόμενη ανάγκη απόκτησης ψηφιακών δεξιοτήτων, στον ίδιο βαθμό με τις δεξιότητες γραμματισμού και αριθμητισμού, αποτελούν μείζονες αλλαγές και δημιουργούν νέες προκλήσεις στον σύγχρονο κόσμο (Παιδούση και Ευστράτογλου, 2020). Όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, σύμφωνα με το «Πρόγραμμα για τη διεθνή αξιολόγηση των ικανοτήτων των

ενηλίκων» («Programme for the International Assessment of Adult Competencies», PIAAC) ο όρος ψηφιακές δεξιότητες δεν περιορίζεται μόνο στη γνώση των ΤΠΕ, αλλά διευρύνεται να περιλαμβάνει επιπρόσθετα έναν συνδυασμό γνωστικών λειτουργιών όπως: επεξεργασία της πληροφορία, επικοινωνία, δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, κυβερνοασφάλεια και επίλυση προβλήματος.

2.3.1.1 Ψηφιακές δεξιότητες και πανδημία

Σύμφωνα με τους δείκτες που χρησιμοποιεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η πρόοδος που έχει σημειωθεί τα τελευταία χρόνια μεταξύ των κρατών μελών της Ε.Ε. όσον αφορά τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες είναι ελάχιστη (DESI, 2022). Για τον λόγο αυτόν το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2021) πρότεινε την εισαγωγή νέου ειδικού στόχου, την αύξηση του ποσοστού των πολιτών με βασικές ψηφιακές δεξιότητες, από 56% το 2019 σε 70% το 2025 είτε μέσω αναβάθμισης δεξιοτήτων, είτε μέσω επανειδίκευσης, ενώ έως το 2030 έχει τεθεί ως στόχος από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020) τουλάχιστον το 80% των ενηλίκων να έχει κατακτήσει βασικές ψηφιακές δεξιότητες.

Παράλληλα, στόχο αποτελεί η διεύρυνση του ποσοστού του πληθυσμού και επαγγελματιών που διαθέτει εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες και υψηλή ψηφιακή κατάρτιση, η αύξηση των απασχολούμενων ειδικών στον τομέα των ΤΠΕ σε είκοσι (20) εκατομμύρια, η επιδίωξη σύγκλισης στην απασχόληση των φύλων και τέλος η αύξηση της απασχόλησης των γυναικών στο τομέα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Οι πολλαπλές συνέπειες της πανδημίας συνέβαλαν στο να επιταχυνθεί η ζήτηση ψηφιακών δεξιοτήτων σε πολλά επαγγέλματα, ιδίως σε επαγγέλματα που παραδοσιακά δεν σχετίζονται με τις ΤΠΕ (Λιντζέρης, 2020). Η αποτελεσματική ανάπτυξη και χρήση των ψηφιακών δεξιοτήτων αποδείχθηκε κινητήριος δύναμη της ανθεκτικότητας, καθώς συνέβαλαν στην προσπάθεια προσαρμογής, όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και των οργανισμών στα νέα δεδομένα που διαμορφώθηκαν μετά την εμφάνιση της πανδημίας (Ansell, 2020· Ευστράτογλου & Παϊδούση, 2020).

Ωστόσο, η πανδημία δε συνέβαλε αποκλειστικά σε τομείς, όπως το λιανικό εμπόριο ή την παροχή υπηρεσιών· πολλοί εργαζόμενοι για τους οποίους οι ψηφιακές δεξιότητες δεν ήταν κρίσιμες πριν από την πανδημία, όπως για παράδειγμα εκπαιδευτικοί, δημόσιοι υπάλληλοι, υπάλληλοι γραφείου, κλήθηκαν απότομα να προσαρμοστούν στην εξ αποστάσεως εργασία (Cedefop, 2021).

Με την ανακοίνωση της Ε.Ε. «Ευρωπαϊκό Θεματολόγιο δεξιοτήτων για βιώσιμη ανταγωνιστικότητα, κοινωνική δικαιοσύνη και ανθεκτικότητα» αναγνωρίζεται η ανάγκη να δοθεί έμφαση και να συντελεστεί μία ριζική αλλαγή στον τομέα των δεξιοτήτων με στόχο την εξασφάλιση της ευημερίας των πολιτών κατά την ψηφιακή μετάβαση και τη συμβολή στην ανάκαμψη. Ειδικότερα, η ψηφιακή μετάβαση επιταχύνθηκε από την πανδημία της νόσου covid-19, παρόλο που ανέδειξε παράλληλα και τους περιορισμούς της ψηφιακής ετοιμότητας, τόσο κατά την τηλεργασία, αλλά και την εξ αποστάσεως μάθηση. Η πανδημία, λοιπόν, επέτεινε το ήδη υφιστάμενο χάσμα ψηφιακών δεξιοτήτων, ενώ συγχρόνως ανέδειξε νέες ανισότητες, καθώς πολλοί άνθρωποι δεν διαθέτουν το απαιτούμενο επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων ή βρίσκονται σε χώρους εργασίας ή σχολεία που υστερούν ως προς την επάρκεια των υλικοτεχνικών υποδομών ή τον βαθμό ψηφιοποίησης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Επιπλέον, η επίτευξη μιας ανθρωποκεντρικής ψηφιακής μετάβασης απαιτεί ριζική αλλαγή στις ψηφιακές δεξιότητες. Ήδη σήμερα, οι Ευρωπαίοι, άνδρες και γυναίκες, χρειάζονται ψηφιακές δεξιότητες στη ζωή και την εργασία: σε ορισμένες κατηγορίες επαγγελματιών, πάνω από το 90% των θέσεων εργασίας απαιτούν ειδικούς τύπους ψηφιακών δεξιοτήτων.

Η πανδημία και οι επιπτώσεις της στην καθημερινή ζωή και στην οικονομία, ανέδειξαν τη σπουδαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού σε όλους τους τομείς της οικονομίας και της κοινωνίας της Ε.Ε. Πράγματι, σχεδόν 4 στους 10 εργαζομένους άρχισαν να τηλεργάζονται κατά τη διάρκεια των περιοριστικών μέτρων, γεγονός που κατέδειξε την ανάγκη για αναβάθμιση του επιπέδου των ψηφιακών δεξιοτήτων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Παράλληλα, για την αγορά εργασίας, εκτός από τις τεχνικές δεξιότητες, είναι εξίσου απαραίτητη η ανάπτυξη εγκάρσιων δεξιοτήτων, όπως της συνεργασίας, της κριτικής σκέψης και της δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων, αλλά και δεξιοτήτων, όπως της

ενσυναίσθησης και της ευελιξίας προσαρμογής σε νέα περιβάλλοντα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021· Λιντζέρης, 2020).

2.3.2 Ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί το μέσο για τη βελτίωση της ταχύτητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, της προσβασιμότητας και της φιλικότητας προς τον χρήστη (European Commission, 2020). Ως στόχος της Ε.Ε. για το 2030 τίθεται η διασφάλιση της δημοκρατικής ζωής και η εξασφάλιση ασφαλούς ηλεκτρονικής προσβασιμότητας των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και η παροχή ψηφιακών εύχρηστων και αποδοτικών υπηρεσιών και εργαλείων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2021).

Από την άλλη, και παρόλο που η ψηφιοποίηση αποτελεί μία παγκόσμια τάση, η απλή μεταφορά λύσεων ψηφιακής διακυβέρνησης από τις ανεπτυγμένες στις αναπτυσσόμενες χώρες φαίνεται ακατάλληλη λόγω της διαφορετικής θεσμικής, πολιτιστικής και διοικητικής αφετηρίας (Barbosa, 2017). Η ενίσχυση ψηφιακών δεξιοτήτων και η ανάπτυξη ψηφιακών εργαλείων μπορούν να συμβάλουν στην εύρεση απαντήσεων σε πιεστικά προβλήματα, όπως η βιώσιμη ανάπτυξη και η εξάλειψη της φτώχειας (Barbosa, 2017).

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, 2017) ο ψηφιακός μετασχηματισμός καθοδηγείται από δύο τεχνολογικούς πυλώνες: την ψηφιοποίηση και τη διαλειτουργικότητα των συστημάτων. Στο πλαίσιο αυτό, σημαντικές κατηγορίες νέων τεχνολογιών που συμβάλλουν σε ευρύτατους μετασχηματισμούς είναι οι εξής: α) το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (Internet of Things), β) οι τεχνολογίες Ανάλυσης Μεγάλων Βάσεων Δεδομένων (Big Data Analytics), γ) η τεχνητή νοημοσύνη Artificial Intelligence – AI), δ) η τεχνολογία της ιεραρχημένης αλυσίδας ομαδοποιημένων συναλλαγών (blockchain) (Λαπατσιώρας και συν., 2020).

Ως εκ τούτου, απότερος στόχος του νέου μοντέλου των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών είναι η αξιοποίηση της επεξεργασίας δεδομένων, της τεχνητής νοημοσύνης αλλά και της εικονικής πραγματικότητας, ώστε να διασφαλιστεί η

ολιστική και απρόσκοπτη πρόσβαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Η συνεργατική οικονομία μετασχηματίζει τα επιχειρηματικά μοντέλα, καθώς προσφέρει ευκαιρίες και νέες διεξόδους προς την εργασία, απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και φέρνει νέες προκλήσεις, όπως η πρόσβαση σε ευκαιρίες αναβάθμισης των δεξιοτήτων. Η ρομποτοποίηση και η τεχνητή νοημοσύνη αντικαθιστούν τις συνήθεις θέσεις εργασίας, όχι μόνο στον χώρο του εργοστασίου, αλλά στο γραφείο. Η πρόσβαση σε υπηρεσίες, αλλάζει και προϋποθέτει την κατοχή ψηφιακών δεξιοτήτων επαρκούς επιπέδου τόσο από τους χρήστες, όσο και από τους παρόχους υπηρεσιών και τις δημόσιες διοικήσεις (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016β).

Τέλος, η ασφαλής ηλεκτρονική ψηφοφορία θα ενθαρρύνει την αύξηση της συμμετοχής του κοινού στη δημοκρατική ζωή. Οι φιλικές προς τον χρήστη υπηρεσίες θα επιτρέπουν στους πολίτες όλων των ηλικιών και στις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών να επηρεάζουν αποτελεσματικότερα την κατεύθυνση και τα αποτελέσματα των κυβερνητικών δραστηριοτήτων και να βελτιώνουν τις δημόσιες υπηρεσίες (Malodia et al., 2020· Μητροπούλου και συν., 2021).

2.3.3 Ασφαλείς και βιώσιμες ψηφιακές υποδομές

Οι ψηφιακές υποδομές στην υπηρεσία των πολιτών, του δημόσιου τομέα αλλά και των επιχειρήσεων απαιτεί υπολογιστές υψηλών επιδόσεων και ολοκληρωμένες υποδομές δεδομένων. Η ευρεία, ταχεία και εκτεταμένη ανάπτυξη των πλατφορμών ψηφιακών υπηρεσιών, καθώς και οι συζητήσεις σχετικά με τους δημόσιους χώρους δεδομένων και τις νέες τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, επηρεάζουν όλους τους τομείς της κοινωνίας. Το Ευρωπαϊκό ψηφιακό θεματολόγιο για τη δεκαετία 2020-2030 αντιμετωπίζει τα ζητήματα αυτά εστιάζοντας στη δημιουργία ασφαλών ψηφιακών χώρων και υπηρεσιών, στη δημιουργία ίσων όρων ανταγωνισμού στις ψηφιακές αγορές με μεγάλες πλατφόρμες και στην ενίσχυση της ψηφιακής κυριαρχίας της Ευρώπης, συμβάλλοντας παράλληλα στον ευρωπαϊκό στόχο της επίτευξης κλιματικής ουδετερότητας έως το 2050 (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2016β, 2021).

Παράλληλα, σύμφωνα με τους Malodia et al. (2021) οι πλατφόρμες ΤΠΕ είναι απαραίτητο να σχεδιάζονται με καινοτόμα αρχιτεκτονική και να εξασφαλίζουν αφενός προσβασιμότητα χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς, αφετέρου διασφάλιση της παροχής αποτελεσματικών δημόσιων υπηρεσιών με διαφάνεια, αξιοπιστία και λογοδοσία.

Παράλληλα, για την ενίσχυση του ψηφιακού μετασχηματισμού απαιτείται εξασφάλιση ευνοϊκού ρυθμιστικού και νομοθετικού πλαισίου σε συνδυασμό με ενέργειες αποτίμησης και βελτίωσης διαδικασιών διαχείρισης και ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακών υπηρεσιών και υποδομών με βάση τη νέα εθνική στρατηγική για την κυβερνοασφάλεια (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021). Τέλος, απαιτείται επανασχεδιασμός ψηφιακών υπηρεσιών και ιστότοπων βάσει της αρχής του καθολικού σχεδιασμού, προκειμένου αυτά να καταστούν προσβάσιμα από όλες τις πληθυσμιακές ομάδες, όπως και αναβάθμιση εφαρμογών και συστημάτων λαμβάνοντας υπόψη την προστασία και την ιδιωτικότητα ήδη από το σχεδιασμό (security and privacy-by-design) (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Προτεραιότητα αποτελεί η επανασύνδεση του πολίτη με το κράτος και τη διοίκηση, η οποία προϋποθέτει την ενιαία διαχείριση των σχέσεων, τη δημιουργία ενιαίου σημείου πρόσβασης, την αυθεντικοποίηση των πολιτών, τη συμμετοχική δημοκρατία και τέλος την ψηφιακή ένταξη και την ενίσχυση του ψηφιακού αλφαριθμητισμού. Τέλος, απαιτείται συντονισμός των οριζόντιων πολιτικών ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση, ώστε να διασφαλιστεί η διασύνδεση βασικών μητρώων και η ανοιχτή διάθεση της δημόσιας πληροφορία (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

2.3.4 Επιταχυντές ψηφιακού μετασχηματισμού

Σημαντικοί παράγοντες, «επιταχυντές» που συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης αναδεικνύονται οι εξής (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021):

Ανοικτά Δεδομένα

Η ανοικτή διάθεση, η επαναχρησιμοποίηση και η μέγιστη αξιοποίηση των δεδομένων του δημοσίου τομέα, αφενός θα ενισχύσει τη συμμετοχή, τη διαφάνεια και τον δημόσιο έλεγχο και αφετέρου θα προωθήσει την επιχειρηματικότητα, καθώς θα εξασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις, ιδίως οι νεοφυείς και όσες δραστηριοποιούνται στον τομέα των νέων τεχνολογιών, θα έχουν την απαραίτητη πρώτη ύλη ώστε να αναπτύξουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξία. Με την έγκριση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 (2021) για πρώτη φορά διαμορφώνεται ένα Μοντέλο Διακυβέρνησης των Δεδομένων, το οποίο θα αποτελέσει την «πυξίδα» για τη χάραξη πολιτικής και θα συμβάλει στην αξιολόγησή τους σε επίπεδο κυβέρνησης, πολιτών αλλά και διεθνών οργανισμών. Παράλληλα, συνέχεια της ενσωμάτωσης στην εθνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024, μέσω του ν. 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση και τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες, ανασχεδιάζεται η Εθνική Πύλη Ανοιχτών Δεδομένων.

Σκοπός του εκσυγχρονισμού και του ριζικού ανασχεδιασμού της υποδομής ανοιχτών δεδομένων του Δημοσίου αποτελεί η ενθάρρυνση για ευρεία αξιοποίηση δεδομένων, τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση ανάπτυξης εφαρμογών και θα συμβάλουν στην υποστήριξη της χάραξης πολιτικής βασισμένης στη γνώση και σε δεδομένα (ΕΚΤ, 2014, Alexopoulos et al., 2015).

Ανοικτή Επιστήμη

Η Ανοικτή Επιστήμη αποτελεί βασική προτεραιότητα της Ε.Ε. και το νέο πρότυπο για τη συνεργασία, υιοθέτηση και εφαρμογή καλών πρακτικών για την παραγωγή και διάθεση επιστημονικού έργου και αποτελεσμάτων της έρευνας, με άμεσο επιστημονικό, οικονομικό και κοινωνικό αντίκτυπο (ΕΚΤ, 2014·European Commission, 2016). Η υιοθέτηση της ανοικτής επιστήμης στοχεύει στη βιώσιμη ανάπτυξη, την καλύτερη παραγωγή και αξιοποίηση ερευνητικών αποτελεσμάτων, τη συνεργατικότητα, καθώς και τον εκδημοκρατισμό της γνώσης· η μετάβαση στην υιοθέτηση των αρχών FAIR (Findable, Accessible, Interoperable, Reusable) βάσει των οποίων τα δεδομένα πρέπει να είναι Ευρέσιμα, Προσβάσιμα, Διαλειτουργικά και Επαναχρησιμοποιήσιμα, εκτός από τις αλλαγές στα τεχνολογικά μέσα απαιτεί

αλλαγές στη νοοτροπία, όπου η τεχνολογία και η ερευνητική κουλτούρα θα συνυπάρχουν (Σαχίνη, και συν., 2020).

Ιδιωτικότητα & Προστασία Δεδομένων

Το νομοθετικό πλαίσιο για την προστασία των δεδομένων αποτελεί ακρογωνιαίό λίθο της ευρωπαϊκής ανθρωποκεντρικής προσέγγισης της καινοτομίας. Εντάσσεται στο κανονιστικό υπόβαθρο ενός διευρυνόμενου φάσματος πολιτικών, συμπεριλαμβανομένων αυτών για την υγεία και την έρευνα, την τεχνητή νοημοσύνη, τις μεταφορές, την ενέργεια (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Ενίσχυση της Προσβασιμότητας

Η ηλεκτρονική προσβασιμότητα, η οποία αναφέρεται στη δυνατότητα αξιοποίησης και χρήσης των ΤΠΕ, σε οποιαδήποτε μορφή τους, από το σύνολο του πληθυσμού, συμπεριλαμβανομένων των ατόμων με οποιασδήποτε μορφής αναπηρία και των ηλικιωμένων, αποτελεί πολιτική, κοινωνική και ηθική προτεραιότητα. Η ενίσχυση της προσβασιμότητας αποτελεί σημαντικό επιταχυντή για τη διασφάλιση προσβασιμότητας των ατόμων με αναπηρία στις παρεχόμενες ψηφιακές λύσεις. Υλοποιούνται δράσεις ευαισθητοποίησης και υποστήριξης της συμμόρφωσης προς όλους τους φορείς Δημόσιας Διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η ένταξη προγραμμάτων για την απόκτηση κατάλληλης τεχνογνωσίας στο πεδίο της σχεδίασης προσβάσιμων ιστότοπων και εφαρμογών για φορητές συσκευές, όσο και για την παραγωγή προσβάσιμων τεκμηρίων ψηφιακής μορφής (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2021).

Ανοικτή και Συμμετοχική Διακυβέρνηση

Η θέσπιση δράσεων και ρυθμίσεων με βάση τις αρχές και τα εργαλεία της Ανοικτής Διακυβέρνησης ενισχύουν την οικοδόμηση αποτελεσματικών δημοκρατικών θεσμών και την παροχή ποιοτικών και ουσιαστικών υπηρεσιών προς τους πολίτες

και το κοινωνικό σύνολο, ενώ παράλληλα αποτελούν παρονομαστή της ψηφιοποίησης της Δημόσιας Διοίκησης. Με στόχο τη διασφάλιση ανοιχτής και συμμετοχικής διακυβέρνησης προβλέπεται η επικαιροποίηση και ο εμπλουτισμός του εθνικού σχεδίου δράσης για την ανοικτή διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα σχεδιάζεται και εφαρμόζεται ένα συνεργατικό μοντέλο σχεδιασμού υπηρεσιών (service design) για την υλοποίηση των ψηφιακών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Επιπρόσθετα, η ανοικτή διακυβέρνηση (open government) χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, συμμετοχή των πολιτών και συνεργασία μαζί τους (Alexopoulos et al., 2015). Με στόχο λοιπόν τη διασφάλιση της ουσιαστικής συμμετοχής των πολιτών και κάθε ενδιαφερόμενου μέρους στον σχεδιασμό και την υλοποίηση παρεμβάσεων ανοικτής διακυβέρνησης αναπτύχθηκε διαδικτυακή πλατφόρμα συνεργασίας και διαβούλευσης (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Η ευαισθητοποίηση σχετικά με την αξία δεδομένων και το δυναμικό της Ανοικτής Επιστήμης θα συμβάλλει ως κινητροδότηση για τους ακαδημαϊκούς, τις επιχειρήσεις και τις δημόσιες υπηρεσίες να μοιράζονται τα δεδομένα τους ως όσο το δυνατόν ευρύτερα (European Commission, 2016).

Διαλειτουργικότητα

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, βασική αρχή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κατά το σχεδιασμό νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών είναι η διαλειτουργικότητα από το σχεδιασμό (interoperability-by-design), η οποία αφορά το τεχνικό αλλά και το οργανωσιακό επίπεδο. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η συνεργασία όλων των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, ώστε τα πληροφοριακά συστήματα να είναι σε θέση να ανταλλάσσουν αυτοματοποιημένα δεδομένα. Συμπληρωματικά ως προς τις υπάρχουσες διαλειτουργικότητες και κυρίως για την ευέλικτη ανταλλαγή και επικαιροποίηση δεδομένων μεταξύ συστημάτων και υπηρεσιών του Δημοσίου (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Στο πλαίσιο αυτό, η διαλειτουργικότητα θα καταστήσει δυνατή την κοινοχρησία δεδομένων, τη μακροπρόθεσμη προσβασιμότητα και την περαιτέρω χρήση μέσω ολοκληρωμένων και βιώσιμων υποδομών προσβάσιμων σε όλους τους

επιστημονικούς κλάδους τόσο στο κοινό όσο και ιδιωτικούς χώρους. Είναι καταλυτικός ο ρόλος της για την αντιμετώπιση των προκλήσεων του κατακερματισμού με την ενοποίηση των επιστημονικών υποδομών στο εικονικό περιβάλλον του υπολογιστικού νέφους, για την αύξηση της αποδοτικότητας, τον εξορθολογισμό των προσπαθειών και να μειώσει το κόστος μέσω της πανευρωπαϊκής διακυβέρνησής της (European Commission, 2016).

2.4 Τα οφέλη της Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας και της κοινωνίας παρουσιάζει πολυάριθμα οικονομικά και μη οικονομικά οφέλη, όταν καθοδηγείται και τυγχάνει κατάλληλης διαχείρισης προς τους επιδιωκόμενους στόχους οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης, όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, η σύνδεση ανθρώπων και αντικειμένων για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ο εφοδιασμός των πολιτών με δεξιότητες για το μέλλον (OECD, 2021 · United Nations, 2022).

2.4.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός και αξιολόγηση

Στο πλαίσιο της ανάπτυξης της εθνικής στρατηγικής έχουν αναδειχθεί τρεις πυλώνες, οι οποίοι αφορούν: α) στον εκσυγχρονισμό του κράτους και της διοίκησης μέσω της απλούστευσης των διαδικασιών με τη χρήση των ΤΠΕ, β) στην ηλεκτρονική διαχείριση των εγγράφων και εν γένει στην ψηφιοποίηση των διεργασιών και τέλος γ) στην ενιαία διαχείριση πόρων της δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Η στρατηγική δεν είναι απλώς ένα σύνολο κανόνων ή προγραμματισμένων οδηγιών, αλλά αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που εφαρμόζει ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φτάσει στο όραμα που έχει διατυπώσει (Chletsos & Saiti, 2020). Ως εκ τούτου, η ύπαρξη στρατηγικής συμβάλλει στην επιτυχία ενός οργανισμού, καθώς θέτει κατευθύνσεις, υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων συντονίζοντας τις δραστηριότητες όλων των μελών του

οργανισμού, μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος, προσδίδει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο πλαίσιο αυτό, χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής στρατηγικής, σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2007) αποτελούν οι απλοί και μακροπρόθεσμοι σκοποί, η πλήρης κατανόηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού, η αντικειμενική εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων τόσο των ανθρώπινων πόρων και όσο και των υλικών, καθώς και η αποτελεσματική υλοποίηση της διαμορφωμένης στρατηγικής μέσω μιας ικανής διοίκησης (Παπαδάκης, 2007).

Στο πλαίσιο αυτό, η σημασία της μέτρησης και της συγκριτικής αξιολόγησης της ψηφιακής διακυβέρνησης έχει τις ρίζες της στην παρακολούθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων δαπανών, διασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο ότι τα αποτελέσματα της ψηφιακής διακυβέρνησης προωθούν την οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή (Siskos et al. 2014· United Nations, 2021).

Ουσιαστικά με τον όρο οικονομική αποτελεσματικότητα αναφερόμαστε στη χρησιμοποίηση όλων των διαθέσιμων παραγωγικών συντελεστών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος και ταυτόχρονα στην παραγωγή του μέγιστου δυνατού προϊόντος που μπορεί να παραχθεί.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Siskos et al. (2014) τα οφέλη από τη συγκριτική αξιολόγηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Η μέτρηση των αναδρομικών επιτευγμάτων, η οποία βοηθά τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής να συγκρίνουν την κατάταξη της χώρας ή του οργανισμού τους όσον αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
2. Η χαρτογράφηση των μελλοντικών προτεραιοτήτων που είναι απαραίτητη στους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και τον προσδιορισμό κατάλληλου σχεδίου δράσης.
3. Η λογοδοσία των κυβερνητικών φορέων λήψης αποφάσεων για επενδύσεις στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

2.4.2. Οικονομικά οφέλη

Ειδικότερα, εστιάζοντας στα οικονομικά οφέλη που αφορούν στην άμεση εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος (Priya et al., 2015). Η εξοικονόμηση χρόνου δε θα πρέπει να υποτιμάται, καθώς ο περιορισμός των συναλλαγών υποκρύπτει να εξοικονόμηση δαπανών στις τηλεπικοινωνίες, αλλά και των δαπανών μετακίνησης, ειδικά για τους πολίτες γεωγραφικά απομονωμένων περιοχών, καθώς και εξοικονόμηση χρόνου λόγω της υιοθέτησης της «αρχής μόνο μίας φοράς» («once-only principle») (Gallo et al., 2014, Εθνική Στρατηγική 2016-2020). Επιπλέον, σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα (2015) οφέλη που προκύπτουν μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να σχετίζονται με περιορισμό της διαφθοράς, αυξημένη διαφάνεια, μεγαλύτερη ευκολία, αύξηση εσόδων ή/και μείωση κόστους.

Η υιοθέτηση των αρχών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως της λειτουργικότητας, της συμμόρφωσης, της ενοποίησης του εξοπλισμού και του λογισμικού, της εξοικονόμησης, της μοναδικής καταχώρισης, της εφικτότητας και βιώσιμότητας, της εφικτότητας και της διαφάνειας, σε συνδυασμό με την αξιοποίηση των ανοιχτών δεδομένων συμβάλλει στη μείωση της σπατάλης πόρων από τη δημόσια διοίκηση, για την επαναγορά δεδομένων, καθώς αρκετοί δημόσιοι οργανισμοί δεν έχουν πρόσβαση στα δεδομένα που παράγουν ή συλλέγουν άλλοι οργανισμοί του Δημοσίου (Σαχίνη και συν., 2020).

Επιπρόσθετα, ο ψηφιακός τομέας παίζει κεντρικό ρόλο σε όλες τις πολιτικές της Ε.Ε., καθώς η κρίση του κορωνοϊού κατέστησε εντονότερη την ανάγκη μιας συντονισμένης απάντησης που να επωφελεί την κοινωνία και την ανταγωνιστικότητα μακροπρόθεσμα. Οι ψηφιακές λύσεις παρουσιάζουν σημαντικές ευκαιρίες και είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της ανάκαμψης της Ευρώπης και της ανταγωνιστικής της θέσης στην παγκόσμια οικονομία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνωρίζοντας τον κεντρικό ρόλο του ψηφιακού τομέα και ειδικά έπειτα από την κρίση μετά το ξέσπασμα της πανδημίας της νόσου covid-19, στο πλαίσιο του Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας απαίτησε από τα μέλη-κράτη κατά τον σχεδιασμό των δράσεων που θα χρηματοδοτηθούν μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης να διαθέσουν τουλάχιστον το

20% του διαθέσιμου προϋπολογισμού σε δράσεις για την ψηφιακή μετάβαση (Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0, 2021). Η Ελλάδα, παρά το γεγονός ότι σήμερα εμφανίζεται αδύναμη στον τομέα, σε σύγκριση με τις περισσότερες χώρες της Ε.Ε., καλείται να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρει η ψηφιακή επανάσταση για την επανεκκίνηση της οικονομίας και την ανάπτυξη, για τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης αλλά και για την άρση των γεωγραφικών και κοινωνικών αποκλεισμών και την ενίσχυση της ένταξης του συνόλου των πολιτών στην οικονομική και κοινωνική ζωή της χώρας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

2.4.3 Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών

Άλλη μία διάσταση των οφελών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αφορά στη μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών («Quality of service -QOS benefits»), δηλαδή σε ποιο βαθμό οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν τις προσδοκίες των πολιτών με την ιδιότητα του πελάτη, του χρήστη της υπηρεσίας· συνδέεται με την ακρίβεια και την αξιοπιστία των πληροφοριών, τη φιλική και ευγενική συμπεριφορά των εργαζομένων, την ενοποίηση των υπηρεσιών, την βελτιωμένη προσβασιμότητα, καθώς και την ενεργή ανάκτηση υπηρεσιών και διασφάλιση υπηρεσιών (Priya et al., 2015).

Στο πλαίσιο αυτό, η αξιοπιστία, η επικοινωνία και η ανταπόκριση αποτελούν τις έννοιες-κλειδιά για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Hein, 2014 στο Priya et al., 2015). Κρίνεται, λοιπόν, απαραίτητη η επαρκής ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων τόσο των χρηστών/πολιτών, όσο και των υπαλλήλων/ στελεχών. Εκτός από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ανεμπόδιστη εκτέλεση της υπηρεσίας, οι πολίτες επιθυμούν διαφανή λειτουργία και ως προς την χρήση των ιδιωτικών και προσωπικών τους δεδομένων. Αν και συχνά η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει έναν σύνθετο ιστό διαδικασιών και συχνά αναπόφευκτης γραφειοκρατίας, στόχο πρέπει να αποτελεί η εμπειρία των πολιτών να περιλαμβάνει

όσο το δυνατόν μικρότερη εμπλοκή σε γραφειοκρατικές διαδικασίες (Priya et al., 2015).

Βάσει της αρχής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την ψηφιακή παροχή υπηρεσιών ως προεπιλογή (digital by default), η πρόσβαση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες προκρίνεται να γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω ψηφιακών εφαρμογών και όπου αυτό δεν είναι εφικτό, να γίνεται από κέντρα απομακρυσμένης εξυπηρέτησης μέσω τηλεφώνου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και σε εξαιρετικές μόνο περιπτώσεις (όπου αιτιολογημένα απαιτείται) να γίνεται με φυσική παρουσία στα ΚΕΠ (Πισσαρίδης και συν., 2020).

2.4.4 Ποιότητα διακυβέρνησης

Η ποιότητα της δημόσιας διοίκησης και διακυβέρνησης μιας χώρας αποτελεί βασικό παράγοντα αφενός για τις οικονομικές επιδόσεις της και αφετέρου για την ευημερία των πολιτών της. Μια αποδοτική δημόσια διοίκηση εξυπηρετεί τις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό οι δημόσιες αρχές να είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Αναγνωρίζοντας την αναγκαιότητα για τη διασφάλιση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή βοηθά τα κράτη μέλη της Ε.Ε. να προβούν σε μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης και της διακυβέρνησης, παρέχοντας τεχνική υποστήριξη. Οι τομείς παρέμβασης περιλαμβάνουν την κεντρική διοίκηση, την τοπική αυτοδιοίκηση, την ψηφιακή διακυβέρνηση, τις δημόσιες συμβάσεις, τη βελτίωση της νομοθεσίας, το δικαστικό σύστημα, την καταπολέμηση της διαφθοράς και της απάτης και την βέλτιστη απορρόφηση των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020).

Η ισχυρή και αποτελεσματική κρατική διακυβέρνηση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων και η διαχείριση των μεταρρυθμίσεων αποτελεί κεντρικό στοιχείο της κρατικής διοίκησης. Συχνά υπάρχει ανάγκη ενίσχυσης της καθοδήγησης, του συντονισμού και του σχεδιασμού στο επίκεντρο της κυβέρνησης για τη διασφάλιση αποτελεσματικής δημόσιας

διαχείρισης. Οι βελτιώσεις αυτές επιτρέπουν την αποτελεσματική παρακολούθηση των μεταρρυθμίσεων και τον έγκαιρο προσδιορισμό στρατηγικών ζητημάτων (Pollitt & Bouckaert, 2017).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των δημόσιων διοικήσεων είναι ένας τρόπος για την παροχή ταχύτερων, οικονομικότερων και καλύτερων υπηρεσιών, ενώ παράλληλα συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και στην ενίσχυση της φιλικότητας προς τον χρήστη και της προσβασιμότητας (Bwalya & Mutula, 2015).

Στο πλαίσιο αυτό, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συμβάλλει επίσης στην προώθηση δεοντολογικών πρακτικών και στη μείωση των κινδύνων διαφθοράς. Η διαφθορά έχει αρνητικές συνέπειες για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα, καθώς διαβρώνει την εμπιστοσύνη του κοινού και το κράτος δικαίου. Ως εκ τούτου, η βελτίωση της ικανότητας και των αρμοδιοτήτων των αρχών για την πρόληψη και την καταπολέμηση της διαφθοράς θα οδηγήσει σε πιο βιώσιμα αποτελέσματα στην καταπολέμηση της διαφθοράς, σύμφωνα με τις διεθνείς και ενωσιακές βέλτιστες πρακτικές (ΟΟΣΑ, 2018).

Η διάσταση της ποιότητας της διακυβέρνησης μετράται βάσει των δεικτών της Παγκόσμιας Τράπεζας, όπως ο βαθμός λογοδοσίας, η αποτελεσματικότητα της διακυβέρνησης, η κανονιστική ποιότητα και ο έλεγχος της διαφθοράς. Στο πλαίσιο αυτό, η αμεροληψία, η απουσία διαφθοράς, οι δημοκρατικές αρχές και η κυβερνητική αποτελεσματικότητα αποτελούν δείκτες χρηστής διακυβέρνησης (co-creating value) (The World Bank, 2015).

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες παρέχουν καλύτερη παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών στους πολίτες, λιγότερη διαφθορά, αυξημένη διαφάνεια, μεγαλύτερη ευκολία, ενδυνάμωση των πολιτών μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες, μείωση του χρόνου και της προσπάθειας, ενώ παράλληλα προσφέρουν αύξηση εσόδων και μείωση κόστους (Dutta & Devi, 2015).

2.4.5 Προσωπική ανάπτυξη και ψηφιακές δεξιότητες

Η ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών επιφέρει αλλαγές στον τρόπο εργασίας, δημιουργώντας νέα επαγγέλματα και θέσεις εργασίας μεταβάλλοντας παράλληλα τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού (ΣΕΒ, 2021). Στο πλαίσιο αυτό, εκτιμάται ότι το 40% των εργαζομένων όχι μόνο χαμηλών αλλά και υψηλών προσόντων -στην ιατρική, τη μηχανική, στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, κ.ά.- θα χρειάζεται επανακατάρτιση τουλάχιστον έξι μηνών, ενώ παράλληλα θα μειώνεται σημαντικά το χρονικό εύρος αξιοποίησης των δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, επισημαίνεται η ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling) και επανακατάρτισης (reskilling) καθώς η εκπαίδευση/κατάρτιση δε θα ολοκληρώνεται με την έναρξη του εργασιακού βίου αλλά θα εξελίσσεται κατά τη διάρκειά του (ΣΕΒ, 2021).

Οι Priya et al. (2015), λοιπόν, αναφέρουν την προσωπική ανάπτυξη ως μία ακόμη θετική διάσταση της ψηφιακής διακυβέρνησης. Η έννοια της προσωπικής ανάπτυξης εμπεριέχει την ενίσχυση της αυτο-μάθησης, την αναβάθμιση και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και τη βελτίωση των γνώσεων και ατομικών ικανοτήτων. Ιδιαίτερα, η υιοθέτηση της ψηφιακής διακυβέρνησης δύναται να συμβάλει στην προσωπική ανάπτυξη των πολιτών δεδομένου ότι απαιτεί την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων και τη βελτίωση του ψηφιακού γραμματισμού τους με αποτέλεσμα να τους ενδυναμώνει ψηφιακά. Οι ψηφιακές δεξιότητες, τόσο σε επίπεδο τεχνικών δεξιοτήτων και αλλά και σε επίπεδο δεξιοτήτων, απαιτούνται για την αποτελεσματική χρήση των υπηρεσιών που παρέχονται σε διαφορετικές στάδια της ψηφιακής διακυβέρνησης (Khan et al., 2010 στο Priya et al., 2015).

Μία άλλη διάσταση της προσωπικής ανάπτυξης εστιάζει στην αναγκαιότητα εντατικοποίησης της προσπάθειας για την περαιτέρω και ικανοποιητική ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς θα συμβάλουν, όχι μόνο στον στόχο που έχει τεθεί από την ΕΕ έως το 2030 για την κατάκτηση τουλάχιστον ψηφιακών δεξιοτήτων για το 80% του πληθυσμού, αλλά παράλληλα είναι απαραίτητη προκειμένου η χώρα να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου θα διασφαλιστεί ότι όλοι οι πολίτες θα αισθάνονται ψηφιακά ασφαλείς (DESI, 2022).

2.4.6 Ενδυνάμωση του πολίτη και συμμετοχή στη λήψη απόφασης

Είναι σημαντικό η ψηφιακή διακυβέρνηση να ενισχύει τη διαδικτυακή συμμετοχή των πολιτών και παράλληλα να συμβάλλει στην κατανόηση της ενδυνάμωσης και συμμετοχής του πολίτη ως ουσιαστικού στοιχείου της δημοκρατικής διαδικασίας. Είναι σκόπιμο κάθε ψηφιακή εφαρμογή να σχεδιάζεται και να υλοποιείται, όχι μόνο ως έργο ψηφιακής διακυβέρνησης, αλλά ως έργο ίσης πρόσβασης και άμεσης δημοκρατίας (Μητροπούλου et al., 2021). Παράλληλα, οι Μητροπούλου et al. (2021) τονίζουν ότι ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός και οι κυβερνητικές προσεγγίσεις συμπεριληπτικής διακυβέρνησης συμβάλλουν σημαντικά στη συμμετοχή των πολιτών· η ίδρυση κεντρικών υπηρεσιών που θα είναι υπεύθυνες για την αλληλεπίδραση με τους πολίτες και τη συμμετοχική διαδικασία δημιουργίας και ελέγχου υπηρεσιών, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα, τη συνάφεια και τη χρησιμότητά τους.

Η ενδυνάμωση του πολίτη (empowered citizenship) ως όρος αναφέρεται σε μια διακυβέρνηση χωρίς αποκλεισμούς, σε μία δομή όπου ο σχεδιασμός της ψηφιακής διακυβέρνησης επιτρέπει στους πολίτες να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, παραδοσιακά η ψηφιακή διακυβέρνηση συνδέεται με την ψηφιακή παροχή δημόσιων υπηρεσιών και σχετίζεται επίσης άμεσα με ζητήματα δημοκρατίας, καθώς αξιοποιεί νέες δυνατότητες ενημέρωσης, διαβούλευσης ή επικοινωνίας, για παράδειγμα, σε σχέση με τα προς ψήφιση νομοσχέδια ή τις διαδικασίες σχεδιασμού (The World Bank, 2015). Στην πραγματικότητα, ο αντίκτυπος της στην αναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών και των διαδικασιών συμμετοχής δεν μπορεί να υποτιμηθεί.

2.4.7 Λογοδοσία και διαφάνεια

Τα τελευταία χρόνια γίνονται συστηματικές προσπάθειες διαμοιρασμού και επαναχρησιμοποίησης της πληροφορίας, κυρίως μέσω της δημοσίευσης των δεδομένων του δημοσίου τομέα, του συνόλου δηλαδή των πληροφοριών που παράγονται από δημόσιους φορείς. Ειδικότερα, η Ελλάδα με την ψήφιση του ν.

4305/2014, εναρμόνισε το εθνικό θεσμικό πλαίσιο με την Οδηγία της Ε.Ε. 2013/37, σχετικά με την περαιτέρω χρήση πληροφοριών του δημόσιου τομέα. Με την ψήφιση του νόμου 4305/2014 εισάγεται η αρχή της εξ ορισμού ανοιχτής διάθεσης της δημόσιας πληροφορίας και συγκεκριμένα (ΥΠΑΙΘ, 2020):

- Τα έγγραφα, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που κατέχει η Διοίκηση είναι καταρχάς ανοιχτά και προσβάσιμα στους πολίτες, πάντοτε με την επιφύλαξη τήρησης των διατάξεων για την προστασία του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.
- Ο αποκλεισμός της πρόσβασης και η περαιτέρω χρήση των πληροφοριών του δημόσιου τομέα δεν δικαιολογούνται για λόγους σκοπιμότητας, αλλά μόνο για λόγους νομιμότητας.
- Η Διοίκηση οφείλει να αιτιολογεί ειδικώς τις περιπτώσεις στις οποίες δεν διαθέτει για περαιτέρω χρήση τα δεδομένα που κατέχει.
- Η περαιτέρω χρήση των δεδομένων, εφόσον θεωρείται αναγκαίο, μπορεί να επιτρέπεται με καθεστώς γενικής ή ειδικής άδειας.

Στο πλαίσιο αυτό, τα ανοιχτά δημόσια δεδομένα εξυπηρετούν τους τρεις βασικούς στόχους της ανοιχτής διακυβέρνησης, ήτοι τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη συμμετοχή, ενώ συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, μειώνοντας το κόστος απόκτησης δεδομένων που είναι αναγκαία για την προσφορά των περισσότερων ψηφιακών υπηρεσιών (ΕΚΤ, 2014).

Ειδικότερα, δεδομένου ότι κάθε απόφαση της Δημόσιας Διοίκησης που δημοσιεύεται στο διαδίκτυο μπορεί αποτελέσει αντικείμενο ελέγχου από τους πολίτες με αποτέλεσμα τα ανοιχτά δεδομένα να συμβάλλουν στη διαφάνεια και στον έλεγχο των πράξεων της Δημόσιας Διοίκησης από τους πολίτες (ΕΚΤ, 2014). Επιπρόσθετα, συμβάλλουν στην ανάπτυξη και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, καθώς τα δεδομένα της δημόσιας διοίκησης μπορούν να χρησιμεύσουν για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, τη βελτίωση υφιστάμενων υπηρεσιών, τη μείωση του κόστους προϊόντων και υπηρεσιών· οι προσπάθειες αυτές αποσκοπούν στη μεγιστοποίηση του οφέλους από την περαιτέρω χρήση δεδομένων που έχουν

χρηματοδοτηθεί με δημόσιο χρήμα και στην επιστροφή της μέγιστης δυνατής αξίας στον φορολογούμενο (Σαχίνη και συν., 2020).

2.5 Προκλήσεις στην εφαρμογή της Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Στην ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία ως βασικές προκλήσεις και εμπόδια για την καθιέρωση της ψηφιακής διακυβέρνησης, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια, εντοπίζονται το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών και των πολιτών, η καχυποψία των πολιτών για σπατάλη πόρων και η ανασφάλεια ως προς την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, η εμπειρία του παρελθόντος από την αποσπασματική εφαρμογή μέτρων, η κυριαρχία της γραφειοκρατίας και η διαφθορά.

2.5.1 Επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων

Στην αγορά εργασίας η ανάπτυξη της ψηφιοποίησης οδήγησε τα τελευταία χρόνια σε αυξημένη ζήτηση για ψηφιακές δεξιότητες, η οποία αναμένεται να συνεχίσει να αυξάνεται και στο μέλλον.

Στην ευρωπαϊκή έρευνα για τις ψηφιακές δεξιότητες του 2017 αναφερόταν ότι σε ορισμένες κατηγορίες θέσεων εργασίας, πάνω από το 90% αυτών απαιτούν συγκεκριμένα είδη ψηφιακών δεξιοτήτων. Ειδικότερα, σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2021):

- Οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες είναι αυτές που ζητούνται συχνότερα σε όλα τα επαγγέλματα και η ζήτηση δεν περιορίζεται στις παραδοσιακού τύπου εργασίες γραφείου.
- Εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες απαιτούνταν σε πολύ μικρότερο βαθμό και αφορούσαν συγκεκριμένους τομείς. Σύμφωνα με ευρωπαϊκή έρευνα του 2014 για τις δεξιότητες και τις θέσεις εργασίας, πάνω από το 70% των εργαζομένων στην ΕΕ ανέφεραν ότι χρειαζόνταν βασικές (19%) ή μέτριες (52%) δεξιότητες ΤΠΕ για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα της προκαταρκτικής έρευνας που διεξήγαγε ο Cedefop (2021) εστιάζοντας στο επάγγελμα των εκπαιδευτών και των εκπαιδευτικών του δημοσίου τομέα σχετικά με το ψηφιακό χάσμα κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Οι προκλήσεις που αναδείχθηκαν εντοπίζονται στην εξασφάλιση πρόσβασης κατάλληλου εξοπλισμού και σύνδεσης στο διαδίκτυο για την υποστήριξη της τηλεκπαίδευσης, την ανάπτυξη κατάλληλων ψηφιακών δεξιοτήτων για την αποτελεσματική τηλεργασία δεδομένης της απουσίας πρότερης σχετικής εμπειρίας, την έλλειψη εμπειρίας για τη δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, και τέλος τη διασφάλιση του απόρρητου και την προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων και των προσωπικών δεδομένων.

Οι επιπτώσεις της πανδημίας covid-19 τόνισαν τη σημασία αυτών των προσπαθειών για να διασφαλιστεί ότι οι κυβερνήσεις έχουν την ικανότητα να λειτουργούν σε έναν ολοένα και πιο ψηφιακό κόσμο. Η πολύπλευρη κρίση έχει προκαλέσει τεράστιο σοκ ζήτησης σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα και έχει αυξήσει την πίεση στους επικεφαλής των ανθρώπινων πόρων να διασφαλίσουν ότι οι οργανισμοί τους διαθέτουν δεξιότητες που είναι κατάλληλες για τον 21ο αιώνα και ανθεκτικές στους οικονομικούς και κοινωνικούς κλυδωνισμούς (OECD, 2020)

Είναι αδιαμφισβήτητα σημαντική η αξιολόγηση του επιπέδου των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών, αφενός για την ψηφιακή σύγκλιση με τα κράτη-μέλη της Ε.Ε. και τον ψηφιακό μετασχηματισμό και αφετέρου για την προσωπική ανάπτυξη και αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού για να αντεπεξέλθει στις νέες ψηφιακές απαιτήσεις σε όλους τους τομείς του βίου του (Γούλας και συν., 2022).

2.5.2 Έλλειψη κατάρτισης

Η σύνδεση της κατάρτισης με την απασχόληση αποτελεί ένα διαχρονικό ζητούμενο για τη βελτίωση και τον εκσυγχρονισμό του εκπαιδευτικού μας συστήματος. Αν και έχουν γίνει προσπάθειες διερεύνησης της σχέσης της κατάρτισης με την απασχόληση στον διεθνή χώρο (Cedefop, 2012), στην Ελλάδα οι αντίστοιχες προσπάθειες χαρακτηρίζονται από αποσπασματικότητα και έλλειψη συστηματικότητας (Φωτόπουλος, 2013). Ειδικότερα, στην Ελλάδα, δεν υπάρχουν

διαχρονικά δεδομένα για τους παράγοντες που επηρεάζουν τις ροές και τις τάσεις των εκπαιδευομένων στην αγορά εργασίας, λόγω της απουσίας αξιόπιστου συστήματος μελέτης και συνεχούς παρακολούθησης της σχέσης της κατάρτισης και της μη τυπικής μάθησης με την απασχόληση (Φωτόπουλος, 2013).

Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα παραμένει εμφανής η έλλειψη ενός αξιόπιστου συστήματος μελέτης και διαρκούς παρακολούθησης της σχέσης κατάρτισης και απασχόλησης υπό την έννοια πως δεν υπάρχουν αξιόπιστα δεδομένα σε επίπεδο επιμέρους δομών που παρέχουν αρχική και συνεχιζόμενη κατάρτιση, ενώ δεν υπάρχουν διαχρονικά δεδομένα για τους παράγοντες που επηρεάζουν τις τάσεις και τις ροές των εκπαιδευομένων προς την απασχόληση (Λιντζέρης, 2020).

Η υψηλής ποιότητας και χωρίς αποκλεισμούς εκπαίδευση και κατάρτιση αποτελεί ισχυρό στοιχείο της Ευρώπης που βασίζεται στις δημοκρατικές αξίες και στην ιδέα του διαφωτισμού. Η ευρεία διάδοση των ψηφιακών τεχνολογιών και η πρόσβαση στο διαδίκτυο ανοίγουν νέες δυνατότητες και προκλήσεις. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των βασισμένων στη γνώση κοινωνιών μας επιταχύνεται ενώ αυξάνεται η διαθεσιμότητα ψηφιακών υπηρεσιών και δεδομένων. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται τόσο η μεταβαλλόμενη αγορά εργασίας, όσο και θέσεις εργασίας με νέα χαρακτηριστικά και η ζήτηση ψηφιακών ικανοτήτων στο πλαίσιο των δεξιοτήτων του 21ου αιώνα. Οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες αποτελούν απαραίτητο προσόν για την άσκηση πολλών επαγγελμάτων και ως εκ τούτου η μη ανάπτυξή τους δυσχεραίνει την επαγγελματική τους αλλά και προσωπική του εργατικού δυναμικού αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία και αποτελούν ήδη απαραίτητο προσόν σε πολλά επαγγέλματα (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2021· ΣΕΒ, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, οι ενήλικες που υστερούν στις βασικές δεξιότητες θα αντιμετωπίσουν προβλήματα τόσο στην επαγγελματική όσο και στην ιδιωτική τους ζωή. Σύμφωνα με τα πορίσματα του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου (2021) πρόκειται για ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα οι ενήλικες μεγαλύτερης ηλικίας, με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο και οι άνεργοι.

Έως το 2015, οι δράσεις της Ε.Ε. δεν στόχευαν συγκεκριμένα στις βασικές ψηφιακές δεξιότητες των ενηλίκων. Έκτοτε, οι δράσεις για την αύξηση του ποσοστού του εργατικού δυναμικού με βασικές ψηφιακές δεξιότητες έχουν

αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία. Η Επιτροπή καθόρισε ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο ψηφιακών ικανοτήτων, υποστήριξε την ανάπτυξη εθνικών στρατηγικών για τις ψηφιακές δεξιότητες και βοήθησε στη δημιουργία εθνικών συνασπισμών για τις ψηφιακές δεξιότητες και θέσεις εργασίας σε όλα σχεδόν τα κράτη μέλη. Από την άλλη πλευρά, η Επιτροπή κατέληξε το 2019 στο συμπέρασμα ότι ο αριθμός των χρηματοδοτούμενων από την Ε.Ε. έργων για την αναβάθμιση των δεξιοτήτων ενηλίκων με χαμηλού επιπέδου δεξιότητες δεν ήταν επαρκής. Και μολονότι το ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη πρότεινε τον ψηφιακό γραμματισμό και τις ψηφιακές ικανότητες ως προτεραιότητα για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) για την περίοδο 2014-2020, τα έργα που αφορούσαν ειδικά την κατάρτιση σχετικά με τις ψηφιακές δεξιότητες στα κράτη μέλη αντιπροσώπευαν περίπου το 2% της συνολικής χρηματοδότησης του ΕΚΤ για την εν λόγω περίοδο (Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, 2021).

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα που διεξήγαγε το Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής της Γ.Σ.Ε.Ε (Γούλας και συν., 2022), τα ποσοστά συμμετοχής των ενηλίκων σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης στη χώρα μας, παραμένουν σε χαμηλά επίπεδα καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας 2010-2020, παρότι στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής ατζέντας από το 2010 έχει τεθεί συγκεκριμένος μετρήσιμος στόχος για τη διά βίου μάθηση, προκειμένου να αυξήσουν τα κράτη-μέλη τα ποσοστά τους, ώστε το 2020 ο ευρωπαϊκός μέσος όρος να είναι τουλάχιστον 15%. Στην Ελλάδα, με βάση τον επίσημο δείκτη παρακολούθησης το ποσοστό συμμετοχής των ενηλίκων σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης κυμαίνεται περίπου στο 4% τη δεκαετία 2010-20, τιμή που απέχει κατά πολύ από τον τιθέμενο στόχο, αλλά και από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, ο οποίος το 2020 έχει διαμορφωθεί στο 9,2%.

Σημαντική μείωση του Ευρωπαϊκού μέσου όρου καταγράφεται το 2020 (μείωση κατά 14,8%), η οποία πολύ πιθανό να σχετίζεται με την επίδραση της πανδημίας covid-19 στη συμμετοχή των ενηλίκων σε προγράμματα διά βίου μάθησης. Στην Ελλάδα, ωστόσο, δεν έχει καταγραφεί αντίστοιχη τάση, αφού το 2020 με βάση τον συγκεκριμένο δείκτη, το ποσοστό συμμετοχής των ενηλίκων σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης κυμαίνεται σε σταθερά περίπου (Γούλας και συν., 2022). Αντίστοιχα καταγράφονται αποκλίσεις και ως προς την κατάσταση απασχόλησης· οι απασχολούμενοι (μισθωτοί, αυτοαπασχολούμενοι, βοηθοί στην

οικογενειακή επιχείρηση) σε αντιδιαστολή με τους ανέργους και τους μη οικονομικά ενεργούς, εμφανίζουν και υψηλότερο ποσοστό συμμετοχής σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες μέσω διαδικτύου. Ενδεικτικά, το 16% των απασχολούμενων συμμετείχε σε κάποια δράση διά βίου μάθησης για το έτος 2020 σε αντιδιαστολή με τους ανέργους (9%), παρουσιάζοντας αύξηση κατά 80% σε σχέση με το προηγούμενο έτος αναφοράς και τους μη οικονομικά ενεργούς (2%). (Γούλας και συν., 2022).

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη των ψηφιακών τεχνολογιών επιφέρει αλλαγές στον τρόπο εργασίας, δημιουργώντας νέα επαγγέλματα και θέσεις εργασίας μεταβάλλοντας παράλληλα της απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού· εκτιμάται ότι το 40% των εργαζομένων όχι μόνο χαμηλών αλλά και υψηλών προσόντων θα χρειάζεται επανακατάρτιση τουλάχιστον έξι μηνών, ενώ παράλληλα θα μειώνεται σημαντικά το χρονικό εύρος αξιοποίησης των δεξιοτήτων. Ως εκ τούτου, επισημαίνεται η ανάγκη συνεχούς αναβάθμισης δεξιοτήτων (upskilling) και επανακατάρτισης (reskilling), καθώς η εκπαίδευση/κατάρτιση δε θα ολοκληρώνεται με την έναρξη του εργασιακού βίου, αλλά θα εξελίσσεται κατά τη διάρκειά του (ΣΕΒ, 2021).

2.5.3 Βαθμός ετοιμότητας πολιτών

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, η ψηφιακή διακυβέρνηση συνδυάζει τη χρήση των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση και συνεπάγεται οργανωτικές αλλαγές για τη βελτίωση αφενός στις δομές της, αφετέρου στη λειτουργία της. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με τους Rodriguez-Hevia et al. (2020), οι αλλαγές αυτές παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον στη μελέτη της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς η νέα ψηφιακή διακυβέρνηση περιλαμβάνει τεχνολογικές αλλαγές, αλλά και νέες μορφές ηγεσία, νέες διαδικασίες κατά τη λήψη αποφάσεων, διαφορετικό τρόπο οργάνωσης και παροχής υπηρεσιών με αποτέλεσμα να αναδεικνύονται νέες διαστάσεις στην ενεργό συμμετοχή των πολιτών και την ετοιμότητα των πολιτών.

Η έννοια της ετοιμότητας των πολιτών (citizen readiness) αναφέρεται στο επίπεδο της αντίληψης/επίγνωσης των πολιτών σχετικά με την ψηφιακή διακυβέρνηση,

καθώς και την ικανότητα να χρησιμοποιούν τα ψηφιακά μέσα και την αντιληπτή αξία των υπηρεσιών της ψηφιακής διακυβέρνησης (Malodia et al., 2021). Σύμφωνα με τους Rodriguez-Hevia et al. (2020) καθοριστικοί παράγοντες που σχετίζονται με την υιοθέτηση και τη χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς και τις δομημένες θεωρίες σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών και την αποδοχή από τους χρήστες. Το μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας (Technology Acceptance Model/TAM) έχει αποτελέσει αντικείμενο μεταγενέστερης θεωρητικής ανάπτυξης και ειδικότερα της Ενοποιημένης θεωρίας της Αποδοχής και Χρήσης της τεχνολογίας (Unified theory of acceptance and use of technology/ UTAUT) η οποία εξετάζει την αποδοχή της τεχνολογίας, που καθορίζεται από τις επιπτώσεις της «προσδοκίας απόδοσης», της «προσδοκίας προσπάθειας», της κοινωνικής επιρροής και των συνθηκών διευκόλυνσης (Bwalya & Mutula, 2015). Οι θεωρίες αυτές εφαρμόζουν μοντέλα ή συνδυασμούς αυτών για να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την ταχύτητα υιοθέτησης συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ή η απροθυμία των χρηστών να τα υιοθετήσουν.

Από τα συμπεράσματα της μελέτης τους, οι Rodriguez-Hevia et al. (2020) συσχέτισαν τους κοινωνικο-δημογραφικούς παράγοντες, όπως την ηλικία, το επίπεδο της εκπαίδευσης, την εργασιακή κατάσταση, καθώς και τον τόπο κατοικίας και τον βαθμό κατάκτησης των ψηφιακών δεξιοτήτων με τον βαθμό ενεργούς συμμετοχής τους. Ως στάδια ανέδειξαν α) την αλληλεπίδραση, β) τη συναλλαγή, γ) τη συμμετοχή και τέλος δ) την ενεργό συμμετοχή. Η εν λόγω μελέτη ανέδειξε τη διαφοροποίηση στα πρότυπα συμπεριφοράς στην Ευρώπη σύμφωνα με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Goly

Παράλληλα, παρά τα βήματα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό που έγιναν κατά την πανδημία, η ετοιμότητα των πολιτών ενδέχεται να συνδέεται με την επιφυλακτική στάση που έχουν οι πολίτες απέναντι στη δημόσια διοίκηση, στάση που μπορεί να αποτελέσει εξίσου σημαντικό εμπόδιο, καθώς η έλλειψη προσδοκιών και εμπιστοσύνης επηρεάζουν και την προθυμία των πολιτών να αλληλοεπιδρούν και με ψηφιακά μέσα (Meijer, 2015).

Τέλος, η εικόνα για τη δημόσια διοίκηση μπορεί να έρχεται σε σύγκρουση με την εικόνα που έχουν οι πολίτες για το διαδίκτυο που αποτελεί μέσο για διασκέδαση

και όχι για τη συνδιαλλαγή με το δημόσιο και ως εκ τούτου να επηρεάζεται και ο βαθμός ετοιμότητας των πολιτών (Margetts & Dunleavy, 2002 στο Meijer, 2015).

2.5.4 Ψηφιακό χάσμα

Το χαμηλό επίπεδο δεξιοτήτων σε συνδυασμό με τον χαμηλό βαθμό ετοιμότητας των πολιτών αυτό ανέδειξε τον εξής προβληματισμό: δεδομένου ότι βαθμός απόκλισης που μπορεί να εντοπιστεί στη συμπεριφορά σε επίπεδο Ε.Ε. οδηγεί ως εκ τούτου σε ανισότητες μεταξύ των πολιτών. Στην Ελλάδα σύμφωνα με τα διαθέσιμα στοιχεία, οι κυριότεροι παράγοντες κοινωνικής ανισότητας, όπως το εκπαιδευτικό επίπεδο, το εισόδημα, η ηλικία, επηρεάζουν σημαντικά τη διαφοροποίηση στην πρόσβαση και χρήση του διαδικτύου και τις ψηφιακές δεξιότητες (European Commission, 2016). Στο πνεύμα του θεματολογίου των Ηνωμένων Εθνών για το 2030, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των μηχανισμών διακυβέρνησης αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και των κοινωνιών χωρίς αποκλεισμούς (United Nations, 2022). Ειδικότερα, η Δημόσια Διοίκηση κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό της έρχεται αντιμέτωπη με τρεις βασικές προκλήσεις: α) την επιδίωξη της συμμετοχικότητας, β) την αξιοπιστία των ψηφιακών υποδομών και γ) την ύπαρξη μηχανισμών για την ύπαρξη διαφάνειας και λογοδοσίας (Barbosa, 2017). Από την άλλη, και παρόλο που η ψηφιοποίηση αποτελεί μία παγκόσμια τάση, η απλή μεταφορά λύσεων ψηφιακής διακυβέρνησης από τις ανεπτυγμένες και τις αναπτυσσόμενες χώρες φαίνεται ακατάλληλη (Barbosa, 2017).

Ωστόσο, σύμφωνα με την Παϊδούση (2020) αξιοποιώντας τα πορίσματα της έρευνας «Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από Νοικοκυριά και Άτομα 2020» της EUROSTAT το ψηφιακό χάσμα ή ο ψηφιακός αποκλεισμός συνδέεται με την αδυναμία συμμετοχής του ατόμου στον ψηφιακό μετασχηματισμό λόγω μη πρόσβασης στο διαδίκτυο, την αδυναμία χρήσης του διαδικτύου και πρόσβασης σε κατάλληλο υλικό εξοπλισμό. Ενώ σε μικρότερο βαθμό συνδέεται με την έλλειψη ψηφιακής εγγραμματοσύνης παρά την προτεραιότητα που έχει δοθεί για την ενίσχυση της διά βίου εκπαίδευσης και της

κατάρτισης των πολιτών προκειμένου να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν τα ψηφιακά εργαλεία και τις δυνατότητές τους, αλλά και να εξασφαλίσουν πρόσβαση στην εργασία, την εκπαίδευση και τη συμμετοχή στην κοινωνία (Παϊδούση, 2020). Ενδεικτικά, αναφέρεται η διαδικτυακή πλατφόρμα «Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών» (www.nationaldigitalacademy.gov.gr), όπου διατίθεται δωρεάν πληθώρα εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων.

2.5.5 Τηλεργασία

Σύμφωνα με τον ν. 4897/2021 (ΦΕΚ Α 96/11-6-2021) «Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις» ρυθμίζεται το πλαίσιο για την οργάνωση και την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών σε κανονικές και έκτακτες συνθήκες. Η ψήφιση του νόμου αποτυπώνει την αναγκαιότητα για περαιτέρω διερεύνηση της έννοιας της τηλεργασίας, αλλά και των βασικών αρχών της, ανάγκη που αναδείχθηκε έπειτα από το ξέσπασμα της πανδημίας του κορωνοϊού. Επισημαίνεται ότι βάσει του ν. 4897/2021 η τηλεργασία ορίζεται ως *«μορφή οργάνωσης και εκτέλεσης εργασίας στο πλαίσιο της οποίας ο μόνιμος δημόσιος υπάλληλος ή ο υπάλληλος που απασχολείται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου ή ορισμένου χρόνου στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των απασχολούμενων με σύμβαση έμμισθης εντολής, εκτελεί τα καθήκοντά του χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, εξ αποστάσεως»*.

Στο πλαίσιο αυτό, η υιοθέτηση της τηλεργασίας και εξ αποστάσεως εργασίας υποστηριζόμενης από Τεχνολογίες Πληροφοριών & Επικοινωνίας (Teleworking and ICT based Mobile work – TICTM) έχει αναδειχθεί στο πλαίσιο των εξελίξεων που συντελούνται στον κόσμο της εργασίας και της οικονομίας, όπως η ψηφιοποίηση, η ελαστικοποίηση της αγοράς εργασίας, η αυξανόμενη συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας και ο παγκόσμιος ανταγωνισμός, ενώ στην Ελλάδα υιοθετήθηκε λόγω της έκτακτης συγκυρίας της πανδημίας και της προώθησης της ψηφιακής διακυβέρνησης (Eurofound, 2020). Ειδικότερα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ψηφιοποίηση συνέβαλαν στην υιοθέτηση της τηλεργασίας λόγω των τεχνικών δυνατοτήτων, όπως της επεξεργασίας, της

αποθήκευσης και της διάδοσης της πληροφορίας, και ως εκ τούτου της δυνατότητας ευελιξίας ως προς τον χώρο και τον χρόνο εργασίας.

Σύμφωνα με το Eurofound (2020) οι εργαζόμενοι με τηλεργασία αναφέρουν αυξημένη αυτονομία και την καλύτερη ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής, υψηλότερη παραγωγικότητα, ενώ δαπανούν λιγότερο χρόνο στις μετακινήσεις. Επισημαίνεται ότι σύμφωνα με τα πορίσματα της εν λόγω έρευνας ελλοχεύει ο κίνδυνος εντατικοποίησης της εργασίας, ειδικά σε περιβάλλοντα με βαρύ φόρτο εργασίας και ανταγωνιστική κουλτούρα, ενώ καταγράφονται και κίνδυνοι για την ψυχική και τη σωματική ευεξία των εργαζομένων.

Ωστόσο, σύμφωνα με τα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας, με την περιστασιακή τηλεργασία περιορίζονται οι αρνητικές συνέπειες της εξ αποστάσεως εργασίας, όπως η επιμήκυνση του χρόνου εργασίας, οι κίνδυνοι υπονόμευσης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής ζωής και προσωπικής, οικογενειακής ζωής, της υγείας, ακόμη και των προοπτικών εξέλιξης και σταδιοδρομίας.

2.5.6 Οργανωσιακή κουλτούρα και εμπόδια στην ανάπτυξη καινοτομίας

Η επιτυχής εφαρμογή προσεγγίσεων με γνώμονα τον χρήστη για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών θα απαιτήσει πρώτα αλλαγή στην κουλτούρα του δημόσιου τομέα. Πράγματι, η ψηφιακή εποχή έφερε στο προσκήνιο την αναζήτηση και την επιθυμία για μεγαλύτερη συμμετοχή του κοινού και χώρους συνεργασίας στις κοινωνίες και τις οικονομίες (OECD, 2019). Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με τους χρήστες τους για τη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών, οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών συνεργάζονται με πολίτες για την αντιμετώπιση δημόσιων ζητημάτων και άτομα συνεργάζονται με άλλα άτομα ώστε να μοιράζονται τα αγαθά και να προσφέρουν υπηρεσίες σε αυτό που είναι γνωστό ως «κοινή οικονομία». Εάν οι κυβερνήσεις πρόκειται να καθοδηγηθούν από τους χρήστες, θα πρέπει να δημιουργήσουν μια κουλτούρα συνεργασίας σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα, υιοθέτηση μιας ολιστικής και συστημικής προσέγγισης για την πρόβλεψη, τον εντοπισμό ζητημάτων πολιτικής και την εξεύρεση λύσεων.

Η γραφειοκρατική, σιλό κουλτούρα που χαρακτηρίζει την παροχή υπηρεσιών από πολλούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα, πρακτικές που πρέπει να αντικατασταθούν προκειμένου οι κυβερνήσεις να κινηθούν της προσεγγίσεις με γνώμονα τον χρήστη (ΟΟΣΑ, 2017). Οι κυβερνήσεις καλούνται να υιοθετήσουν μία νοοτροπία συνεργασίας με τις προσπάθειες ολόκληρης της κυβέρνησης για την ανταλλαγή δεδομένων και την αντιμετώπιση κοινών προκλήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να προσελκύονται, να εκπαιδεύονται ή να επανεκπαιδεύονται με τις απαιτούμενες δεξιότητες να υιοθετήσουν προσεγγίσεις διαφάνειας, συνεργασίας, χρησιμοποιώντας παράλληλα ψηφιακές τεχνολογίες και δεδομένα για παροχή δημόσιων υπηρεσιών (Ansell et al., 2020).

Σύμφωνα με τους Καλογήρου και συν. (2021) οι δημόσιοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται χαρακτηριστικά που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη καινοτομίας. Ειδικότερα, παρά τη σταδιακή πρόοδο που παρατηρείται ως προς την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τον πολίτη. Ο βαθμός αξιοποίησης των ΤΠΕ για τη αναβάθμιση των επιχειρησιακών λειτουργιών και την εφαρμογή οργανωσιακών καινοτομιών παραμένει σε χαμηλό επίπεδο (DESI, 2022).

Παράλληλα, παρατηρείται έλλειψη στελεχών με επαρκή τεχνολογική γνώση, αλλά και επιχειρησιακές δεξιότητες, με κουλτούρα και τρόπο σκέψης φιλικό προς την αξιοποίηση της έρευνας, την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, με διεθνή θεώρηση των εξελίξεων και των τάσεων και με ικανότητα διαχείρισης λελογισμένου ρίσκου. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την επίδοση της χώρας στις διεθνείς κατατάξεις, παραμένει χαμηλός ο βαθμός αλληλεπίδρασης με τους τελικούς χρήστες των υπηρεσιών (πολίτες και επιχειρήσεις) με αποτέλεσμα να δυσχεραίνει η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τέλος, οι δημόσιες υπηρεσίες σπανίως έχουν μεθόδους διατήρησης και διάθεσης της γνώσης που έχει αποκτηθεί, δεδομένου ότι υστερούν στην εφαρμογή διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης, καθώς δεν ενθαρρύνεται η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των οργανωσιακών δομών και της ιεραρχίας (Καλογήρου και συν. 2021· Μητροπούλου και συν. 2021).

Στο πλαίσιο αυτό, συχνά εκφράζονται βάσιμοι λόγοι αμφιβολίας για την ικανότητα τουλάχιστον της κεντρικής δημόσιας διοίκησης να καινοτομεί σε σημαντικό βαθμό και συστηματικά (Μητροπούλου και συν., 2021). Νησίδες που παράγουν

καινοτομία, όπως τα δημόσια πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα αποτελούν εξαίρεση. Πάρα πολλές καλές ιδέες αποκλείονται, αρχειοθετούνται ή απλά ξεχνιούνται.

Επιπρόσθετα, ως κύρια εμπόδια για την ανάπτυξη καινοτομίας στον δημόσιο τομέα αναγνωρίζονται η απουσία υιοθέτησης μοντέλων επένδυσης στην καινοτομία εντός των οργανισμών, η έλλειψη ειδικών προϋπολογισμών, ομάδων, διαδικασιών και δεξιοτήτων ειδικά για την ανάπτυξη καινοτομίας. Παράλληλα, αναφέρονται ως ανασταλτικοί παράγοντες η μη θετική λειτουργία των συστημάτων ανταμοιβής και κινήτρων, η ύπαρξη παράλληλων τμημάτων στο οργανόγραμμα που δεν συνδέονται μεταξύ τους, που εμποδίζουν την ανταλλαγή καινοτομίας («τμήματα σιλό») σε συνδυασμό την έλλειψη ώριμων και κατάλληλων μεθόδων διαχείρισης κινδύνων για πειραματισμούς (Καλογήρου και συν., 2021). Τα ανωτέρω εμπόδια οδηγούν αφενός στην επιβολή από πάνω προς τα κάτω πιθανά μη αποδεδειγμένων νέων ιδεών και αφετέρου σε δημιουργική αλλά αποδιοργανωμένη τοπική καινοτομία. Τέλος, σύμφωνα με τους Μητροπούλου και συν. (2021) δεν μπορεί να διαδοθεί και να αναπτυχθεί με επιτυχία η αποσπασματική καινοτομία η χωρίς την απαραίτητη έρευνα και ανάπτυξη για ριζική καινοτομία που μπορεί να διαδοθεί και να κλιμακωθεί με επιτυχία.

2.5.7 Αποσπασματικότητα μέτρων

Σημαντικός παράγοντας που συστηματικά για πολλά χρόνια αποτελούσε τροχοπέδη για την υιοθέτηση δράσεων για την ενίσχυση της ψηφιοποίησης και της ψηφιακής διακυβέρνησης στην Ελλάδα εντοπίζονται εμπόδια στρατηγικού χαρακτήρα. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Μητροπούλου και συν. (2014) εμπόδια στρατηγικού χαρακτήρα αποτελούν η περιορισμένη πολιτική βούληση για την τόνωση της ψηφιακής ανάπτυξης και της ψηφιακής διακυβέρνησης, σε συνδυασμό με τον ανεπαρκή σχεδιασμό και χρηματοδότηση των πληροφοριακών συστημάτων. Επιπρόσθετα, αναφέρουν ως εμπόδιο τις περιορισμένες δράσεις σχετικές με τη διάθεση και αξιοποίηση δημοσίων πληροφοριών και δεδομένων καθώς και τους

αναποτελεσματικούς μηχανισμούς για την παρακολούθηση οριζόντιων δράσεων που διατρέχουν τη δημόσια διοίκηση.

Επισημαίνεται ότι τα ανωτέρω εμπόδια περιορίζονται σημαντικά έπειτα από την υιοθέτηση ενιαίας στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού με την έγκριση της Ψηφιακής Στρατηγικής 2016-2020, την οποία διαδέχτηκε η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. Παρόλα αυτά, διαπιστώνεται ακόμη έλλειψη συνέχειας των υιοθετούμενων πολιτικών και αποσπασματικότητα μέτρων, χαρακτηριστικά που αποτελούν εγγενείς αδυναμίες, όπως η ασυνέχεια στη Δημόσια Διοίκηση, τα υψηλά διοικητικά βάρη, το ασαφές νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, τα νομοθετικά κενά, η κακής ποιότητας νομοθέτηση και η πολυνομία, η αργή απονομή δικαιοσύνης συνδυάζονται με την έλλειψη συγκεκριμένης στρατηγικής για τη βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου που σχετίζεται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την καινοτομία (ΣΕΒ, 2020).

Παράλληλα συνδέεται με τη σημαντική υστέρηση της Ελλάδας στον ιδιαίτερα σημαντικό τομέα της δημιουργίας ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, γεγονός που αποδεικνύεται από την τελευταία θέση που κατέχει κατά τη μέτρηση της ψηφιακής ωριμότητας της Ελλάδας μέσα από το σύνθετο δείκτη SEV Digital Maturity Index· ειδικότερα, μη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος για τον ψηφιακό μετασχηματισμό αφορά την αντίληψη που έχουν οι πολίτες σχετικά με τη σταθερότητα, την ανταπόκριση στις αλλαγές, καθώς και το μακροχρόνιο όραμα της Δημόσιας Διοίκησης (ΣΕΒ, 2020).

Επιπρόσθετα, όπως αναφέρεται Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία (Πισσαρίδης και σύν., 2020) για να επιτευχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης απαιτείται η υιοθέτηση ολιστικής προσέγγισης μέσω διατύπωσης επιθυμητών στόχων και εντοπισμού των απαιτούμενων αλλαγών, αξιολόγησης και να αποφευχθεί ο κατακερματισμός εφαρμογών και η μη επικοινωνία μεταξύ τους ή εφαρμογές που δεν εξυπηρετούν πραγματικά τους πολίτες. Παράλληλα, η αποσπασματικότητα των μέτρων προϋποθέτει την απλοποίηση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας που θα συμβάλει στην αυτοματοποίηση των διαδικασιών με την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων.

Συχνά έργα για την υποστήριξη της ψηφιακής διακυβέρνησης αποτυγχάνουν λόγω αδυναμίας ενσωμάτωσης πολυδιάστατων παραγόντων στον στρατηγικό σχεδιασμό,

την εφαρμογή και την παρακολούθηση. Σύμφωνα με τους Luna-Reyes & Gil-García, (2014) οι περισσότερες αποτυχίες είναι αποτέλεσμα έλλειψης επαρκούς κατανόηση των πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ της τεχνολογίας υπό τη διάσταση των τρόπων επίτευξης ενοποίησης και διαλειτουργικότητας.

2.5.8 Σχέσεις του πολίτη με τον δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τους Rodríguez-Hervía et al. (2020) η εισαγωγή των ΤΠΕ στη διακυβέρνηση μετασχημάτισε σημαντικά τη σχέση και την αλληλεπίδραση της Δημόσιας Διοίκησης με τους πολίτες.

Η προσπάθεια για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της διακυβέρνησης, ιδίως κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ανέδειξε την αναγκαιότητα για επανεξέταση της σχέσης της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες (Ansell et al., 2020). Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Ansell et al. (2020) η εμπιστοσύνη των πολιτών στην κυβέρνηση, η συμμόρφωση με τους κανόνες και τους κανονισμούς σε συνδυασμό με την αποδοχή των νέων κανόνων και μέτρων αναδείχθηκαν ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία και την εφαρμογή στιβαρών λύσεων διακυβέρνησης, ειδικά δε κατά τη διάρκεια της πανδημίας που συχνά τα μέτρα και οι διαδικασίες τροποποιούνταν συνεχώς και ως εκ τούτου δοκιμάστηκε η κατανόηση και η υπομονή των πολιτών.

Παράλληλα, η αμφισβήτηση των πολιτών συνδέεται και με χρόνιες αδυναμίες, πριν τη συστηματοποίηση και την υιοθέτηση των αρχών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τους Τσακανίκα και συν. (2014) αδυναμίες στον τεχνικό σχεδιασμό, αλλά και τον προγραμματισμό των δράσεων ΤΠΕ, η απουσία διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης των συστημάτων, η απουσία κοινών προτύπων οδηγούσαν σε σπατάλη πόρων, στον κατακερματισμό και στην αλλοεπικάλυψη των λειτουργικών συστημάτων του δημοσίου (Τσακανίκα και συν., 2014).

Αντίστοιχα, σύμφωνα με της Bwalya & Mutula (2015) ο βαθμός δέσμευσης των πολιτών και η αντιληπτή αξία των υπηρεσιών ψηφιακής διακυβέρνησης αφορούν τρεις γενικές κατηγορίες, α) τις συναλλαγές που απαιτούνται με το δημόσιο τομέα,

β) την αναζήτηση δημοσίων υπηρεσιών και γ) την πρόσβαση και απόκτηση γενικών πληροφοριών.

Παράλληλα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνέβαλε και στην αυξανόμενη εμπλοκή ενεργών πολιτών στη λήψη αποφάσεων και στη μετάβαση στο μοντέλο της Διακυβέρνησης Δημόσιας Αξίας (Public Value Management), όπου οι πολίτες αντιμετωπίζονται ως σταθερά ενδιαφερόμενα μέρη που συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων, θέτουν το δημόσιο συμφέρον στο επίκεντρο και τέλος δίδεται έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τη λογοδοσία και την ισότητα (Stoker, 2006).

Τέλος, σύμφωνα με τους Malodia et al. (2020) στο πλαίσιο της ψηφιακής διακυβέρνησης, οι πολίτες είναι συχνά επιφυλακτικοί σχετικά με την ασφάλεια των προσωπικών τους δεδομένων, γεγονός που ενδέχεται να τους καθιστά απρόθυμους ή και να τους ωθεί στον περιορισμό της χρήσης των υπηρεσιών ψηφιακής διακυβέρνησης. Χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία ο όρος «εκληφθείσα ιδιωτικότητα (perceived privacy), έννοια που αναφέρεται στην υποκειμενική εκτίμηση των πολιτών ως καταναλωτών ότι η συλλογή, η πρόσβαση και η χρήση των προσωπικών δεδομένων γίνεται στη βάση συμφωνίας των δύο μερών (Chellara, 2008 στο Malodia et al., 2020). Ο πολίτης, λοιπόν, είναι πιθανό να εμπιστευτεί μία ηλεκτρονική συναλλαγή, εάν πιστεύει ότι η συναλλαγή θα διεκπεραιωθεί σύμφωνα με τις προσδοκίες του και ότι τα προσωπικά του στοιχεία θα είναι ασφαλή.

2.5.9 Γραφειοκρατία

Η αδυναμία της Ελλάδας να εναρμονιστεί με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά την υιοθέτηση ψηφιακών εργαλείων σε όλους τους βασικούς τομείς εντοπίζεται διαχρονικά και πριν το ξέσπασμα της πανδημίας (DESI 2022). Σε μεγάλο βαθμό η αποτυχία υιοθέτησης των αρχών της ψηφιακής διακυβέρνησης συνδέεται με τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στη χώρα που χαρακτηρίζεται από ακαμψία και γραφειοκρατία, χαρακτηριστικά που εντάσσονται στην ευρύτερη παθογένεια που χαρακτηρίζει τη Δημόσια Διοίκηση (Τσακανίκας και συν., 2014: 17).

Στην Ελλάδα οι αποτυχίες αυτές οφείλονται σε ένα βαθμό στην ακαμψία και γραφειοκρατία που χαρακτηρίζει τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης που αποτελούν τμήμα μια συνολικότερης παθογένειας του συστήματος που γεννά καθυστερήσεις και υστερήσεις. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Τσακανίκα και συν. (2014) και Μητροπούλου και συν. (2021), οι κύριοι παράγοντες που φαίνεται συστηματικά να εμποδίζουν την αποτελεσματική υιοθέτηση των ΤΠΕ από τις επιχειρήσεις, τους πολίτες και το δημόσιο τομέα, προσδιορίζονται, αφενός το υψηλό κόστος στην εισαγωγή και χρήση των ηλεκτρονικών υποδομών, το οποίο συνδέεται κυρίως με την έλλειψη κατάλληλων προγραμματικών συμφωνιών και αδειών που να καλύπτουν τις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και αφετέρου ο σχεδιασμός πολύπλοκων έργων και υποδομών με διαχειριστικούς και λειτουργικούς περιορισμούς υποδηλώνοντας μία αρνητική σχέση κόστους οφέλους.

Επιπρόσθετα, παρά τον εξορθολογισμό του θεσμικού πλαισίου για τις δημόσιες συμβάσεις (ν. 4412/2016) παραμένει χρονοβόρα η διενέργεια των διαγωνιστικών διαδικασιών για τη σύναψη δημοσίων συμβάσεων έργων πληροφορικής, ως έργων υψηλού προϋπολογισμού, με αποτέλεσμα την υιοθέτηση παρωχημένων τεχνολογικά λύσεων και προϊόντων και την έλλειψη αποτελεσματικής παρακολούθησης, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης μετά την υλοποίηση των έργων (Τσακανίκας και συν., 2014).

2.5.10 Διαφθορά και σπατάλη πόρων

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης είναι ένας τρόπος για την παροχή ταχύτερων, φθηνότερων και καλύτερων υπηρεσιών. Η ψηφιακή δημόσια διοίκηση βελτιώνει την αποδοτικότητα και αυξάνει τη φιλικότητα προς τον χρήστη και την προσβασιμότητα. Συμβάλλει, επίσης, στην προώθηση δεοντολογικών πρακτικών και στη μείωση των κινδύνων διαφθοράς.

Σύμφωνα με τον Fountain (2001), όπως αναφέρει ο Yildiz (2007) ζήτημα κρίσιμης σημασίας για τη διακυβέρνηση αποτελεί η φύση της σχέσης του δικτύου πολιτικής ανάμεσα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, δεδομένου ότι η εμπλοκή τους σε όλα τα στάδια της ανάπτυξης του ψηφιακού κράτους -στον σχεδιασμό, στην ανάπτυξη,

στη διαχείριση και στον έλεγχο- και απαιτείται τήρηση ισορροπιών για τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος. Στο πλαίσιο αυτό σύμφωνα με τον Yildiz (2007) απαιτείται η υιοθέτηση προληπτικών μέτρων, μέσω της αύξησης της διαφάνειας των διαδικασιών χάραξης πολιτικής και της λογοδοσίας, για τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος, ώστε να αποτρέπεται η κατάχρηση εξουσίας και η εξυπηρέτηση των ιδιωτικών συμφερόντων των μη κυβερνητικών παραγόντων, όπως για παράδειγμα των εταιρειών πληροφορικής.

Εστιάζοντας στην έρευνα των Bwalya & Mutula (2015) πολλές παρεμβάσεις ψηφιακής διακυβέρνησης σε χώρες με περιορισμένους πόρους αποτυγχάνουν λόγω του κόστους που συνεπάγεται ο καθορισμός κατάλληλα, ισχυρά και ανταποκρινόμενα προγράμματα και πλατφόρμες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης· η αποτυχία αυτών των έργων έχουν ως αποτέλεσμα την καταβολή υψηλότερου κόστους ευκαιρίας λόγω της απώλειας κοινωνικοοικονομικών οφελών που η ψηφιακή διακυβέρνηση έχει να προσφέρει. Για να αποτραπεί το υψηλότερο ποσοστό αποτυχίας των παρεμβάσεων ψηφιακής διακυβέρνησης, είναι ζωτικής σημασίας ο σχεδιασμός να ενημερώνεται από εννοιολογικά πλαίσια και μοντέλα. Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση έρευνας μικτών μεθόδων (MMR), είναι δυνατή η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη ψηφιακής διακυβέρνησης και προτείνει ένα εννοιολογικό πλαίσιο με τη δέουσα αναφορά στα τοπικά συμφραζόμενα και χαρακτηριστικά. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τους Bwalya & Mutula (2015), η εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης δεν θα πρέπει να είναι αποκλειστικά τεχνολογικοκεντρική, αλλά να λαμβάνει υπόψη τις κοινωνικο-οικονομικές διαστάσεις, τόσο κατά τον σχεδιασμό, όσο και κατά την εφαρμογή της.

Μέχρι σήμερα τα έργα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης περιγράφονται σχεδιάζονται και υλοποιούνται κύρια ως έργα τύπου «σιλό»· τα έργα αυτά έχουν αποδειχθεί δαπανηρά και αναποτελεσματικά εξαιτίας του σχεδιασμού για το λόγο ότι επαναλαμβάνουν δομικά στοιχεία λογισμικού και υλικού και διατίθενται ήδη από φορείς του δημοσίου ή αποτελούν υποδομές οριζόντιου χαρακτήρα και για τον επιπλέον λόγο ότι δεν αξιοποιούν διαθέσιμη δυναμικότητα του δημοσίου, κυρίως σε ένα κέντρο δεδομένων και υπολογιστικούς πόρους. Με τον τρόπο που διενεργούνται οι προμήθειες μέχρι σήμερα, οι φορείς προμηθεύονται αγαθά και υπηρεσίες σε διαφορετικές τιμές που διαμορφώνονται περισσότερο από τους

προϋπολογισμούς των έργων, παρά από το κόστος παροχής τους, ενώ η έλλειψη προτύπων μοντέλων κοστολόγησης καθιστά ακόμη πιο δύσκολο τον έλεγχο των δαπανών (Καλογήρου και συν. 2021· Μητροπούλου και συν. 2021).

Ωστόσο, γίνονται συνεχείς προσπάθειες ώστε να ξεπεραστούν οι διαπιστωμένες και χρόνιες ελλείψεις, όπως η ανάπτυξη και λειτουργία του Κέντρου Διαλειτουργικότητας (ΚΕΔ) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης με στόχο τη διασύνδεση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης και την εξασφάλιση της ενιαίας υποδομής και χρήσης διαδικτυακών υπηρεσιών, μέσω του οποίου ανταλλάσσονται επιχειρησιακά δεδομένα μεταξύ των Υπουργείων και των Φορέων του Δημοσίου (ΥΑ, 118944/2019).

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των απόψεων και των στάσεων Ανώτερων Στελεχών Διοίκησης σχετικά την ψηφιακή διακυβέρνηση, τις ψηφιακές δεξιότητες και τις πολιτικές που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας.

3.1 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι:

1. Πώς αντιλαμβάνονται τα Ανώτερα Στελέχη τις έννοιες της ψηφιακής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμό;
2. Ποια τα οφέλη από την εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης και ποιες οι προκλήσεις αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό μετά την εμφάνιση της πανδημίας;
3. Πώς αντιλαμβάνονται τα Ανώτερα Στελέχη τον ρόλο των ψηφιακών δεξιοτήτων και της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό;

3.2 Μεθοδολογία έρευνας

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων επελέγη η ποιοτική έρευνα. Στην παρούσα έρευνα επελέγη η ποιοτική έρευνα δεδομένου ότι το ερευνητικό θέμα λόγω της έκτακτης κατάστασης και της αλλαγής συνθηκών ως απόρροια της πανδημίας της νόσου covid-19, δεν έχει μελετηθεί εκτενώς στη διεθνή και την ελληνική βιβλιογραφία. Επιπλέον, η ποιοτική έρευνα επιλέχθηκε για να μελετηθεί

σε βάθος το υπό εξέταση ζήτημα και για να συλλεγούν πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων (Bryman, 2012).

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι τόσο η ποιοτική όσο και η ποσοτική έρευνα παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα κύρια πλεονεκτήματα της τρέχουσας έρευνας είναι τα ακόλουθα: α) η έρευνα διερεύνησε σε βάθος το υπό εξέταση θέμα, β) η έρευνα έδωσε στην ερευνήτρια την ευκαιρία να κατανοήσει και να εξηγήσει τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων και γ) αποτελεί μία ευέλικτη προσέγγιση (May, 2011).

Ωστόσο, τα κύρια μειονεκτήματα που εντοπίζονται στην ποιοτική έρευνα είναι τα ακόλουθα: α) το μικρό μέγεθος δείγματος που δεν επιτρέπει τις γενικεύσεις, β) η μεροληψία του δείγματος, γ) υποκειμενικότητα στην ανάλυση δεδομένων.

Ως ερευνητικό εργαλείο για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας επελέγη η ημι-δομημένη συνέντευξη, λόγω της ευρύτητας του θέματος και προκειμένου να γίνει μία εν τω βάθει ανάλυση του φαινομένου «ψηφιακή διακυβέρνηση» υπό την οπτική των Ανώτερων Στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης (Cohen & Manion, 2000).

Ειδικότερα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη μεθοδολογία της ατομικής ημι-δομημένης συνέντευξης σε δείγμα Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων που εργάζονται σε Υπουργεία και σε Εποπτευόμενους Φορείς στην περιοχή της Αττικής.

Οι συμμετέχοντες/ουσες προσεγγίστηκαν μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, ώστε να ενημερωθούν για τον σκοπό της συνέντευξης και να διερευνηθεί η διαθεσιμότητάς τους για τη συμμετοχή τους στην παρούσα έρευνα. Έπειτα από τη διατύπωση της σύμφωνης γνώμης για τη συμμετοχή τους, τους κοινοποιήθηκε ατομικά υπερσύνδεσμος για τη συμμετοχή σε τηλεσυνάντηση, συνοδευόμενος από την επιστολή ενημέρωσης των συμμετεχόντων και το έντυπο συγκατάθεσης και συμμετοχής. Εν συνεχεία, καθορίστηκε ημερομηνία και ώρα για τη διεξαγωγή της διαδικτυακής συνέντευξης.

Κατά την έναρξη της συνέντευξης, κοινοποιήθηκε στους συμμετέχοντες/ουσες ένα σύντομο ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε για τις ανάγκες της έρευνας και περιλάμβανε ερωτήσεις για την καταγραφή των ατομικών-δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων (όπως φύλο, ηλικία, οικογενειακή

κατάσταση), καθώς και τα εργασιακά χαρακτηριστικά (π.χ. προϋπηρεσία, θέση εργασίας κλπ).

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δημιουργήθηκε μία δεξαμενή ερωτημάτων οι οποίες ταξινομήθηκαν σε τρεις κατηγορίες:

α) τις απόψεις και στάσεις των Ανώτερων Στελεχών για την ψηφιακή διακυβέρνηση, καθώς και για τα οφέλη και τα εμπόδια στην εφαρμογή της

β) τις αντιλήψεις των Ανώτερων Στελεχών για τη συμβολή της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό στον χώρο εργασίας τους και τα εμπόδια που αναδείχθηκαν.

γ) την αυτοαξιολόγηση για το επίπεδο των ψηφιακών τους δεξιοτήτων και του προσωπικού, τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και τον ρόλο της κατάρτισης και τις προτάσεις τους για την ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών.

Μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, στην εισαγωγή της συνέντευξης παρουσιάστηκε σύντομα από την ερευνήτρια το θέμα, ο σκοπός και η μεθοδολογία της έρευνας και η διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των απαντήσεων και της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Τέλος, τονίστηκε ότι τα συμπεράσματα θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Επίσης, ο/η κάθε συμμετέχων/ουσα ενημερώθηκε ότι, εφόσον το επιθυμούσε, θα μπορούσε να διακόψει τη συμμετοχή του/της στη συνέντευξη. Η διάρκεια της συνέντευξης ήταν 25-35 λεπτά. Λόγω των περιορισμών που επιβλήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά.

3.3 Μεθοδολογία ανάλυσης των συνεντεύξεων

Ως τεχνική για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η θεματική ανάλυση. Η βασική φάση της θεματικής ανάλυσης είναι η κατασκευή των κωδίκων και των θεμάτων (King, όπως αναφέρεται στους Cassel & Symon, 2004). Η θεματική ανάλυση χρησιμοποιείται ευρέως στις ποιοτικές έρευνες. Επελέγη, λοιπόν, η

θεματική ανάλυση για να προσδιοριστούν, να αναλυθούν και να ερμηνευθούν τα φαινόμενα «ψηφιακή διακυβέρνηση», «ψηφιακός μετασχηματισμός» και «ψηφιακές δεξιότητες» (King, 2004). Από την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων προέκυψαν οι κώδικες και οι κατηγορίες που σχετίζονται με τα παραπάνω φαινόμενα.

Η θεματική ανάλυση βοηθά τον ερευνητή να οργανώσει τα δεδομένα του με ουσιαστικό τρόπο και να δημιουργήσει σημαντικές πληροφορίες. Το βασικό μειονέκτημα της θεματικής ανάλυσης είναι η υποκειμενικότητά της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο ερευνητής διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην κατασκευή των κωδίκων και των θεματικών κατηγοριών και οι προσωπικές του αντιλήψεις για το υπό εξέταση θέμα μπορεί να επηρεάσουν την αντικειμενικότητα των διαδικασιών (Creswell, 2007).

Τα στάδια που ακολουθήθηκαν για την ποιοτική ανάλυση παρουσιάζονται στον πίνακα:

Στάδια ποιοτικής ανάλυσης
1: Ανάγνωση και κατανόηση απαντήσεων των συμμετεχόντων
2: Ταξινόμηση απαντήσεων ανά συμμετέχοντα και κωδικοποίηση (Συμμετέχων 1, 2, 3)
3: Εντοπισμός κωδίκων
4: Ομαδοποίηση κωδίκων σε θεματικές κατηγορίες

3.4 Κριτήρια επιλογής του δείγματος

Η δειγματοληψία είναι η διαδικασία επιλογής του δείγματος για την εκτίμηση των χαρακτηριστικών του πληθυσμού. Με άλλα λόγια, είναι η διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για έναν ολόκληρο πληθυσμό εξετάζοντας μόνο ένα μέρος του.

Στην ποιοτική έρευνα, υπάρχουν διάφορες τεχνικές δειγματοληψίας που χρησιμοποιούνται για την προσέγγιση των συμμετεχόντων. Οι πιο γνωστοί είναι η δειγματοληψία σκοπιμότητας και η δειγματοληψία ευκολίας. Η δειγματοληψία ευκολίας χρησιμοποιείται από τους ερευνητές που θέλουν να επιλέξουν το δείγμα τους με βάση τα κριτήρια της ευκολίας και της προσβασιμότητας. Ως αποτέλεσμα,

οι ερευνητές, οι οποίοι επιλέγουν τη δειγματοληψία ευκολίας ως τεχνική δειγματοληψίας προσεγγίζουν τους συμμετέχοντες που είναι εύκολα προσβάσιμοι.

Αντίθετα, η δειγματοληψία σκοπιμότητας χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής θέλει να προσεγγίσει συμμετέχοντες που έχουν βαθιά γνώση σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα (Ζαχαρόπουλος, 2015). Στην παρούσα έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη τον χρονικό περιορισμό και το περιορισμένο εύρος μίας μεταπτυχιακής εργασίας στο πλαίσιο ενός μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών, ως μέθοδος δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία σκοπιμότητας. Ειδικότερα για να εξασφαλίσει η ερευνήτρια λεπτομερείς πληροφορίες από τους συμμετέχοντες, στην έρευνα έλαβαν μέρος Ανώτερα Στελέχη Δημοσίων Υπηρεσιών και ειδικότερα Προϊστάμενοι Τμημάτων φορέων του Δημόσιου Τομέα από την περιοχή της Αττικής. Επιπλέον κριτήρια επιλογής του δείγματος αποτέλεσαν το είδος της Δημόσιας Υπηρεσίας στην οποία υπηρετούν, καθώς και ο αριθμός των υπαλλήλων του φορέα ώστε να εξασφαλιστεί όσο το δυνατόν ευρύτερη εικόνα.

Το δείγμα αποτελείται από δεκαπέντε (15) άτομα από τα οποία οκτώ (8) είναι άντρες και επτά (7) είναι γυναίκες.

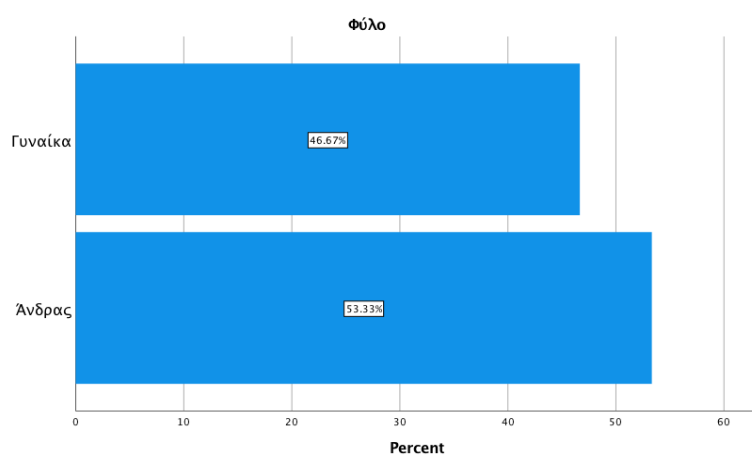
3.5 Ηθική της έρευνας

Όλοι οι ερευνητές που διεξάγουν έρευνες πρέπει να ακολουθούν κάποιες ηθικές αρχές που εξασφαλίζουν τον ανθρωπιστικό προσανατολισμό τους και το σεβασμό των ανθρώπινων δικαιωμάτων. Καταρχάς, η ερευνήτρια διασφάλισε την προστασία των προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα, καθώς και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων και της ηθικής και σωματικής ακεραιότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα (Creswell, 2007). Τέλος, τηρήθηκε, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, η ενημέρωση των συμμετεχόντων στην έρευνα για το θέμα, τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης, καθώς και τον τρόπο αξιοποίησης των απαντήσεών τους. Για τους λόγους αυτούς, συντάχθηκε ένα δελτίο πληροφοριών για τους συμμετέχοντες/ουσες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελέσματα

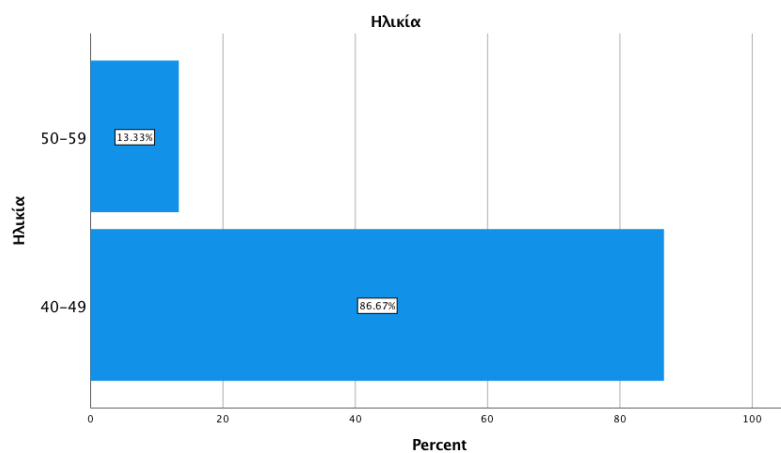
4.1 Κοινωνικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Αν και πρόκειται για ποιοτική έρευνα, πριν την παρουσίαση της ανάλυσης δεδομένων, δίδονται πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ειδικότερα, το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν δεκαπέντε (15) ανώτερα στελέχη διοίκησης εκ των οποίων οι 7 (46,67%) ήταν γυναίκες (διάγραμμα 1).



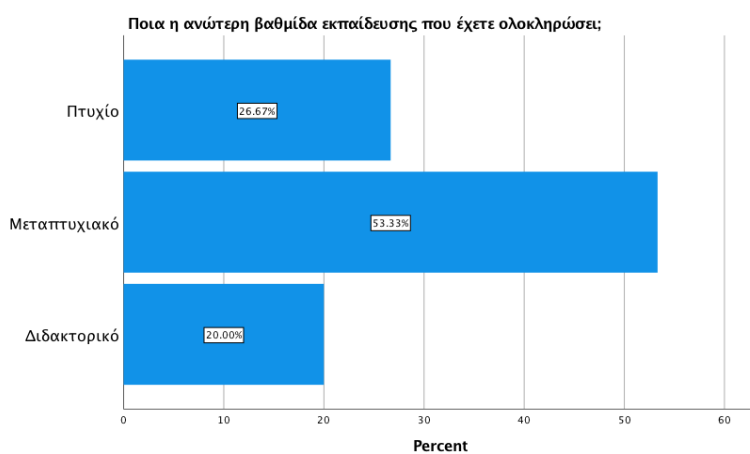
Διάγραμμα 1: Κατανομή του φύλου των υποκειμένων

Η συντηρητική πλειοψηφία των συμμετεχόντων της έρευνας, ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 40-49 έτη (διάγραμμα 2).



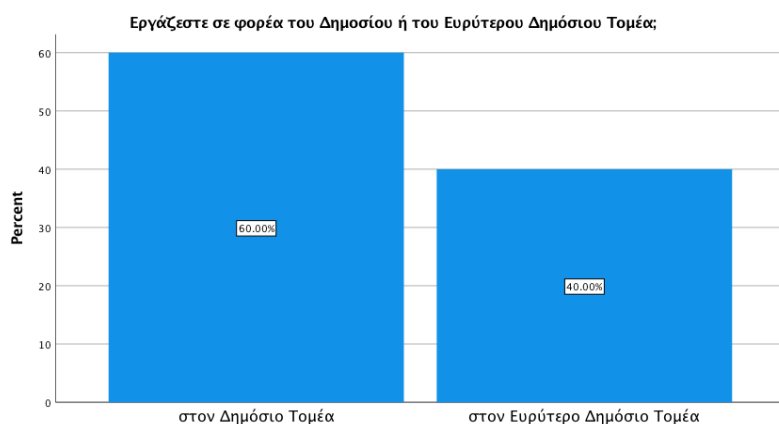
Διάγραμμα 2: Ηλικιακή κατανομή των υποκειμένων

Οι μισοί από τους συμμετέχοντες ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ οι τρεις (3) ήταν κάτοχοι διδακτορικού (διάγραμμα 3).



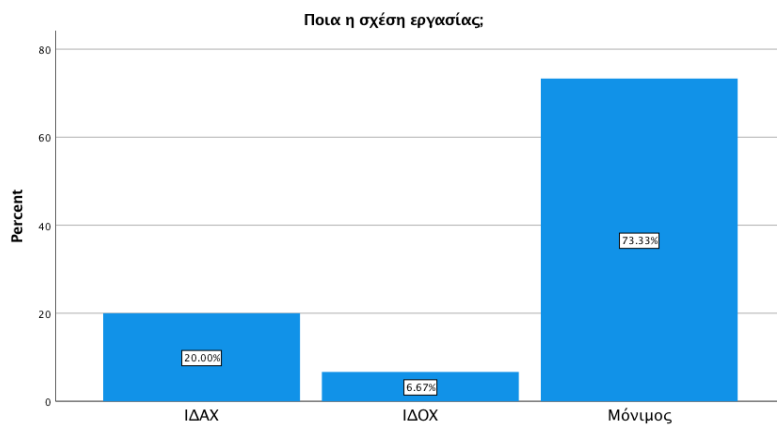
Διάγραμμα 3: Κατανομή ποσοστών βαθμίδας εκπαίδευσης

Οι εννέα (9) από τους δεκαπέντε (15) εργάζονταν στον Δημόσιο Τομέα (διάγραμμα 4), ενώ οι υπόλοιποι σε φορείς του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα.



Διάγραμμα 4: Κατανομή ποσοστών τομέα εργασίας των υποκειμένων

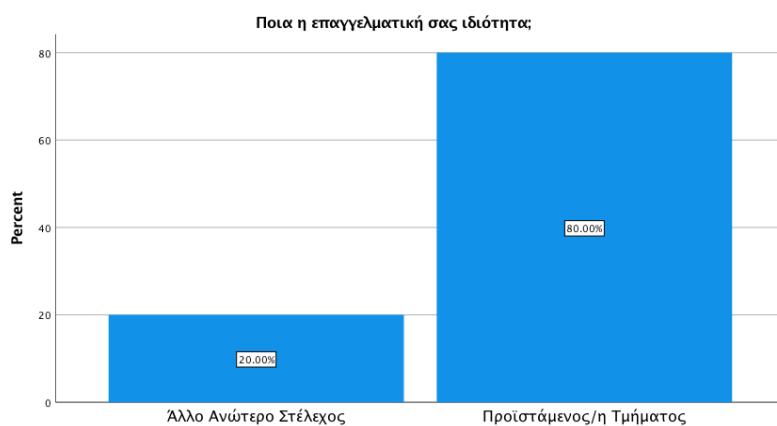
Οι έντεκα (11) (73,33%) από τους δεκαπέντε (15) δήλωσαν μόνιμοι υπάλληλοι, ενώ οι υπόλοιποι απασχολούνταν είτε με σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου ή ορισμένου χρόνου (διάγραμμα 5)



Διάγραμμα 5: Κατανομή ποσοστών σχέσης εργασίας των υποκειμένων

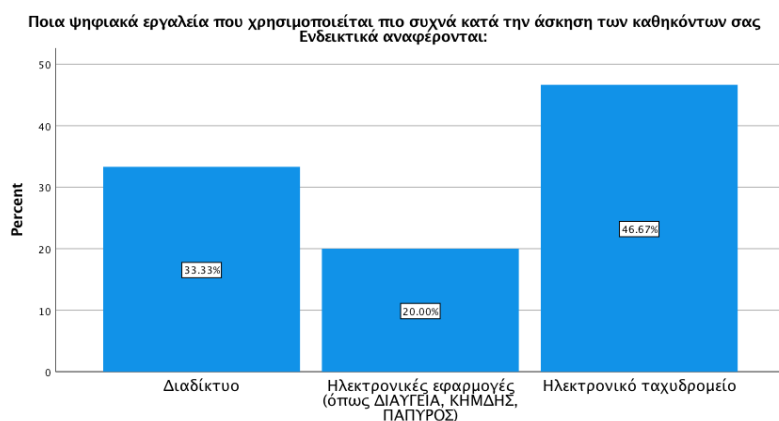
Ο μέσος χρόνος εργασίας των υποκειμένων ήταν τα $18,93 \pm 4,74$ έτη με διάμεση τιμή τα 19 έτη, διακύμανση 22,49 έτη και εύρος τιμών 8-30 έτη.

Οι δώδεκα (12) (80%) από τους δεκαπέντε (15) ήταν προϊστάμενοι Τμήματος (διάγραμμα 6).



Διάγραμμα 6: κατανομή ποσοστών επαγγελματικής ιδιότητας των υποκειμένων

Στην ερώτηση: «ποια ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιείτε συχνά στην άσκηση των καθηκόντων σας» σχεδόν οι μισοί απάντησαν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ενώ ένας στους τρεις αναφέρθηκε στη χρήση του διαδικτύου (διάγραμμα 7).



Διάγραμμα 7: Κατανομή ποσοστών χρήσης των ψηφιακών εργαλείων

4.2. Κατηγορίες και κώδικες

Από την ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων αναδείχθηκαν έντεκα (11) συνολικά κατηγορίες, οι οποίες καταγράφονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Κατηγορίες
• Κατηγορία 1: Αντιλήψεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση
• Κατηγορία 2: Πολιτικές για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης
• Κατηγορία 3: Αντιλήψεις για τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης
• Κατηγορία 4: Ψηφιοποίηση και ψηφιακή διακυβέρνηση
• Κατηγορία 5: Ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας
• Κατηγορία 6: Η συμβολή της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό
• Κατηγορία 7 Προκλήσεις αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό
• Κατηγορία 8: Επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων
• Κατηγορία 9: Ο ρόλος της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό
• Κατηγορία 10: Ευκαιρίες για κατάρτιση
• Κατηγορία 11: Προτάσεις για την ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών

Πίνακας 1: Κατηγορίες

Κάθε κατηγορία περιγράφεται από αντίστοιχους κώδικες, οι οποίοι ταξινομούνται στους παρακάτω τρεις άξονες:

- **Άξονας Α': Ψηφιακή διακυβέρνηση**
- **Άξονας Β': Ψηφιακός μετασχηματισμός**
- **Άξονας Γ': Ψηφιακές δεξιότητες και κατάρτιση**

Ακολουθούν συγκεντρωτικοί πίνακες ανά άξονα, όπου παρουσιάζονται οι κατηγορίες και οι κώδικες ως εξής:

Άξονας Α': Ψηφιακή διακυβέρνηση

<i>Αντιλήψεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση</i>		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= ευκολία για τους πολίτες/μείωση ταλαιπωρίας		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= αυτοματοποίηση		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= τηλεργασία/ εξ αποστάσεως εργασία		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= ηλεκτρονική πρόσβαση σε υπηρεσίες		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= βελτίωση δημοκρατικών διαδικασιών		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= εύρυθμη λειτουργία / οργάνωση		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= υποστήριξη διοίκησης από τις ΤΠΕ		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= μείωση γραφειοκρατίας		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= πολιτισμός και εξέλιξη		
Ψηφιακή διακυβέρνηση= λογοδοσία/ διαφάνεια		
<i>Αντιλήψεις για τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης</i>		
Για τους πολίτες	Για το προσωπικό	Για την υπηρεσία
Γρήγορη ενημέρωση για πορεία αιτημάτων	Ευκολία και ταχύτητα / διευκόλυνση	Άμεση πρόσβαση σε πληροφορία για λήψη αποφάσεων
Ταχύτητα διεκπεραίωσης	Μείωση μονοτονίας στην εργασία	Βελτίωση της εικόνας της υπηρεσίας
Αλληλεπίδραση, μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης		Εξοικονόμηση πόρων
Αποτελεσματικότητα		
Προσβασιμότητα	Προσωπική ανάπτυξη	Ανάπτυξη/ πρόοδος

Διαφάνεια	Εξοικονόμηση χρόνου εργασίας	Νέες διαδικασίες και πρωτόκολλα
Ιχνηλάτηση και άμεση επικοινωνία	Ιχνηλασιμότητα	
Αξία στον πολίτη	Επίλυση χρόνιων προβλημάτων	
Ικανοποίηση του πολίτη	Ασφάλεια και αποθήκευση δεδομένων	
Βελτίωση ψηφιακών δεξιοτήτων		
Διαφάνεια		
Πολιτικές για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης		
Ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης εγγράφων		
Εξ αποστάσεως εργασία/τηλεργασία		
Υλοποίηση τηλεδιασκέψεων		
Ασφαλής διακίνηση εγγράφων		
Αποστολή και παραλαβή κρυπτογραφημένων ηλεκτρονικών μηνυμάτων		
Ψηφιοποίηση διαδικασιών		
Εξοικείωση υπαλλήλων με εργαλεία ψηφιοποίησης		
Αρχειοθέτηση		
Επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων		
Ασφάλεια δεδομένων		
Ψηφιακή υπογραφή		

Πίνακας 2 Κατηγορίες και κώδικες άξονα «Ψηφιακής Διακυβέρνησης»

Άξονας Β: Ψηφιακός μετασχηματισμός

Ψηφιοποίηση και ψηφιακή διακυβέρνηση
Προϋπόθεση
Βελτίωση της ποιότητας
Ευκολία στην αναζήτηση πληροφοριών
Σημαντικότητα
Διοικητική μεταρρύθμιση
Νομοθετικό πλαίσιο
Ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας
Νέα θέση εργασίας

<i>Ψηφιοποίηση και ψηφιακή διακυβέρνηση</i>
Διαλειτουργικότητα
Αποτελεσματικότητα
Βελτίωση καθημερινότητας
Χρήση διαδικτύου
Αυτοματοποίηση
Τηλεργασία
Μετασχηματιστική Ηγεσία
Εξοικονόμηση χρόνου
Βελτίωση της επικοινωνίας
Ποιότητα υπηρεσιών
Απώλεια ιδιωτικότητας
Τεχνική υποστήριξη
Επαναπροσδιορισμός του όρου περιβάλλον εργασίας
<i>Η συμβολή της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό</i>
Τηλεργασία
Νέο πλαίσιο εργασίας
Αντιστάσεις
Πίεση
Περιορισμοί μετακίνησης
Επιβολή
Καινοτομία
<i>Προκλήσεις ψηφιακού μετασχηματισμού</i>
Επείγουσα κατάσταση
Αποφάσεις χωρίς χαρτογράφηση των αναγκών
Υλικοτεχνικός εξοπλισμός (διαθεσιμότητα/πεπαλαιωμένος εξοπλισμός)
Απουσία περιόδου προσαρμογής
Έλλειψη τεχνογνωσίας στη χρήση νέων τεχνολογιών
Αντίσταση στην τηλεργασία
Αυτομόρφωση για επίλυση προβλημάτων
Αναβάθμιση και συνέχεια της ψηφιοποίησης
Στρατηγική και όραμα

Ψηφιοποίηση και ψηφιακή διακυβέρνηση
Υποστήριξη εργαζομένων
Περιβάλλον εργασίας
Υπευθυνότητα
Ψηφιακός μετασχηματισμός
Διασύνδεση και συνεργασία
Πελατοκεντρικότητα
Αποκέντρωση
Αποθήκευση δεδομένων
Φόβος για τη χρήση των νέων τεχνολογιών

Πίνακας 3 Κατηγορίες και κώδικες άξονα «Ψηφιακού μετασχηματισμού»

Άξονας Γ: Ψηφιακές δεξιότητες και κατάρτιση

Επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων
Ετοιμότητα
Ανάγκη αλλαγής
Ανάγκη επιμόρφωσης
Ευχέρεια στη χρήση διαδικτύου
Ανάγκη αναβάθμισης ψηφιακών δεξιοτήτων
Προσωπική ανάπτυξη
Ηλικία
Εμπειρία
Ποιότητα ψηφιακών μέσων και υποδομών
Ψηφιακός αναλφαβητισμός
Ο ρόλος της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό
Επίλυση προβλημάτων
Στρατηγικός σχεδιασμός
Ενδυνάμωση/ Ενίσχυση
Νέα κανονικότητα
Μετάβαση

<i>Επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων</i>
Υποχρεωτικότητα
Αξιολόγηση
Ευκολία
<i>Ευκαιρίες για κατάρτιση</i>
Διαχείριση
Προσωπική μελέτη/ αυτομόρφωση
Απουσία κινήτρων
Φόρτος εργασίας
Εξ αποστάσεως επιμόρφωση
Αυτοχρηματοδότηση
Αυτο-υποκίνηση
Απουσία προγραμμάτων κατάρτισης
Αντιληπτή χρησιμότητα
Αντιληπτή ευκολία πρόσβασης
<i>Προτάσεις για την ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών</i>
Υποδομές
Έμπρακτη βούληση της ηγεσίας
Στρατηγικός σχεδιασμός
Διασφάλιση χρηματοδότησης
Αξιολόγηση / Ανατροφοδότηση
Συλλογή και συστηματική μέτρηση δεικτών απόδοσης
Περαιτέρω διασύνδεση των υπηρεσιών/ Ενοποίηση ηλεκτρονικών συστημάτων
Συστηματική κατάρτιση και επιμόρφωση υπαλλήλων
Παροχή κινήτρων
Υποχρεωτικότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων για πρόσληψη και μισθολογική εξέλιξη
Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών

Πίνακας 4 Κατηγορίες και κώδικες άξονα «Ψηφιακές δεξιότητες και κατάρτιση»

4.2.1 Απαντήσεις σχετικά με την ψηφιακή διακυβέρνηση

Κατηγορία 1 : Απόψεις για την έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης

Οι κώδικες που προέκυψαν από την ανάλυση των συνεντεύξεων, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί είναι οι εξής:

<i>Αντιλήψεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση</i>
Ψηφιακή διακυβέρνηση= ευκολία για τους πολίτες/μείωση ταλαιπωρίας
Ψηφιακή διακυβέρνηση= αυτοματοποίηση
Ψηφιακή διακυβέρνηση= τηλεργασία/ εξ αποστάσεως εργασία
Ψηφιακή διακυβέρνηση= ηλεκτρονική πρόσβαση σε υπηρεσίες
Ψηφιακή διακυβέρνηση= βελτίωση δημοκρατικών διαδικασιών
Ψηφιακή διακυβέρνηση= εύρυθμη λειτουργία / οργάνωση
Ψηφιακή διακυβέρνηση= υποστήριξη διοίκησης από τις ΤΠΕ
Ψηφιακή διακυβέρνηση= μείωση γραφειοκρατίας
Ψηφιακή διακυβέρνηση= πολιτισμός και εξέλιξη
Ψηφιακή διακυβέρνηση= λογοδοσία/ διαφάνεια

Πίνακας 5: Αντιλήψεις ανώτερων στελεχών για την ψηφιακή διακυβέρνηση (κώδικες)

Παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά αποσπάσματα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων που αποδεικνύουν τους ισχυρισμούς τους, όπως αυτοί διαμορφώθηκαν:

- Συμμετέχων 1: «Ψηφιακή διακυβέρνηση σημαίνει πρωτίστως ευκολία για τους πολίτες... στόχο αποτελεί να διευκολυνθούν οι πολίτες κατά τη συνδιαλλαγή τους με το δημόσιο τομέα και να μειωθεί η ταλαιπωρία που αντιμετωπίζει κάθε φορά που έρχεται αντιμέτωπος με τις δημόσιες υπηρεσίες...»
- «Να νιώσει επιτέλους εμπιστοσύνη στο κράτος και να μη δυσφορεί κάθε φορά που πρέπει κάτι να διεκπεραιώσει...»
- Συμμετέχων 2: «Η ψηφιακή διακυβέρνηση δεν πρέπει να αφορά μόνο την ευρεία χρήση των ηλεκτρονικών και ψηφιακών μέσων στην εργασία, αλλά να στηρίζεται σε ένα πλαίσιο που θα περιλαμβάνει την ανάπτυξη, βελτίωση των

ψηφιακών δεξιοτήτων, την συστηματική εποπτεία της αποτελεσματικότητάς τους και την "αξία" που προσθέτει στον τελικό χρήστη...»

- «Για εμένα δεν σημαίνει μόνο την εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στη Δημόσια Διοίκηση, αλλά και την ταυτόχρονη ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών και διαδικασιών και τον μετασχηματισμό της σχέση πλέον του πολίτη με τη Δημόσια Υπηρεσία με έμφαση σε μια νέα κουλτούρα διεπαφής και λογοδοσίας»
- Συμμετέχων 3: « Μέσω του διαδικτύου με τις κατάλληλες εφαρμογές και διασφάλισης σχετικά με την ασφάλεια της διακίνησης των πληροφοριών όλες οι διοικητικές ενέργειες να γίνονται άμεσα, οικονομικά προς όφελος του ωφελομένου»
- Συμμετέχων 4: «Δε νοείται ψηφιακή διακυβέρνηση χωρίς αυτοματοποίηση και υποκατάσταση των διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση... συνδέεται με την αυτόματη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων»...
- «Επίσης ψηφιακή διακυβέρνηση σημαίνει ευκαιρία για την εισαγωγή αλλά και την καθιέρωση της τηλεργασίας.»
- Συμμετέχων 5: «Ψηφιακή διακυβέρνηση θαρρώ σημαίνει ηλεκτρονική πρόσβαση για τους πολίτες βελτίωση δημοκρατικών διαδικασιών και εύρυθμες λειτουργίες του κράτους»
- Συμμετέχων 6: « συνδέεται με την αποτελεσματική υποστήριξη της διοίκησης από τις νέες τεχνολογίες ώστε να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά και να διευκολύνει τους πολίτες»
- Συμμετέχων 7: «Η αποτελεσματική υποστήριξη της διοίκησης από τις νέες τεχνολογίες τόσο για να μπορεί
- Συμμετέχων 8: «...σημαίνει Οργάνωση και ευκολία. Τόσο απλά. Και για εμάς τους υπαλλήλους και για τους πολίτες. Βέβαια βρίσκεται στην αρχή της και θα χρειαστεί κι άλλος χρόνος για να μιλήσουμε για πραγματική ψηφιακή διακυβέρνηση στη χώρα μας. Τα βήματα όμως που έχουν γίνει είναι εντυπωσιακά για την Ελλάδα.»
- Συμμετέχων 9: « Με το όραμα της ψηφιακής διακυβέρνησης θα μειωθεί η γραφειοκρατία και οι υπηρεσίες μας θα μπορέσουν να οργανωθούν καλύτερα...»
- Συμμετέχων 10: «Για μένα η ψηφιακή διακυβέρνηση είναι ταυτόσημο με τον πολιτισμό και την εξέλιξη... Κι όταν μιλώ για πολιτισμό εννοώ ότι υπάρχει

ελπίδα να καταργηθεί ή έστω να περιοριστεί η γραφειοκρατία στην καθημερινή μας πρακτική αλλά και να μειωθεί και η ταλαιπωρία για τους πολίτες...»

Κατηγορία 2: Πολιτικές για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης

Όσον αφορά την κατηγορία για τις πολιτικές που εφαρμόζονται στον χώρο εργασίας των ανώτερων στελεχών για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης, αναδείχθηκαν οι κώδικες που καταγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

<i>Πολιτικές για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης</i>
Ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης εγγράφων
Εξ αποστάσεως εργασία/τηλεργασία
Υλοποίηση τηλεδιασκέψεων
Ασφαλής διακίνηση εγγράφων
Αποστολή και παραλαβή κρυπτογραφημένων ηλεκτρονικών μηνυμάτων
Εξοικείωση υπαλλήλων με εργαλεία ψηφιοποίησης
Ψηφιοποίηση διαδικασιών
Αρχειοθέτηση
Επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων
Ασφάλεια δεδομένων
Ψηφιακή υπογραφή

Πίνακας 6: Αντιλήψεις ανώτερων στελεχών για την ψηφιακή διακυβέρνηση (κώδικες)

Οι συμμετέχοντες ανέδειξαν τον ρόλο των πολιτικών για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης, με ιδιαίτερη έμφαση σε κάποιες, όπως είναι η τηλεργασία και το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης των εγγράφων. Είναι χαρακτηριστικές οι απαντήσεις κάποιων ερωτώμενων:

- Συμμετέχων 3: «...έγινε αλλαγή του υλικοτεχνικού εξοπλισμού, τοποθετήθηκε wi-fi σε όλους τους χώρους, υπήρξε πολιτική προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και μια απλούστευση διαδικασιών... Δεν θυμάμαι άλλη φορά να έχουν γίνει τόσες αλλαγές σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα...»

- Συμμετέχων 13: «...έστω και αργοπορημένα έγινε κάποια εκπαίδευση που στην αρχή ήταν μη δομημένη, καθώς και κάποιες συναντήσεις στις οποίες φάνηκαν τα χρόνια προβλήματα...»
- Συμμετέχων 10: «...η κατάργηση του φαξ καθώς και του email με την αποστολή και παραλαβή κρυπτογραφημένων email, εξασφάλισε την ασφαλή διακίνηση εγγράφων με δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα και έλυσε ένα χρόνιο πρόβλημα που σχετίζονται με την δαπάνη σε χαρτί και σε αποθήκευση..»
- Συμμετέχων 12: «....Ψηφιοποίηση των εγγράφων, τα έγγραφα πλέον είναι όλα ηλεκτρονικά... οι υπάλληλοι εξοικειώνονται με τα εργαλεία της ψηφιοποίησης»
- Συμμετέχων 9: «...η μεγάλη αλλαγή ήταν το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο...μεγάλη καινοτομία...Αν και υπήρχε σύστημα λειτουργούσε παράλληλα με τον παραδοσιακό τρόπο με αποτέλεσμα τα εξερχόμενα έγγραφα να μη συντάσσονται και να μη διακινούνται αποκλειστικά ηλεκτρονικά. Μετά την πανδημία αναγκάστηκαν όλοι, Διευθυντές, Προϊστάμενοι και χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό σύστημα»
- Συμμετέχων 8: «...για εμένα οι σημαντικότερες πολιτικές ήταν οι ψηφιακές εφαρμογές και βέβαια η τηλεργασία η οποία βέβαια όπως και η τηλεκαίτευση, είχε και πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα...»
- Συμμετέχων 14: «....Αρχειοθέτηση και εσωτερική επικοινωνία.. Χωρίς διαδίκτυο πια δεν μπορεί να εκτελεστεί καμία εργασία».

Κατηγορία 3: Αντιλήψεις για τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης

Οι κώδικες που προέκυψαν σχετικά με τις αντιλήψεις για τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης αποτυπώνονται στον κάτωθι πίνακα:

<i>Αντιλήψεις για τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης</i>		
Για τους πολίτες	Για το προσωπικό	Για την υπηρεσία γενικά
Γρήγορη ενημέρωση για πορεία αιτημάτων	Ευκολία και ταχύτητα / διευκόλυνση	Άμεση πρόσβαση σε πληροφορία για λήψη αποφάσεων

<i>Αντιλήψεις για τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης</i>		
Για τους πολίτες	Για το προσωπικό	Για την υπηρεσία γενικά
Ταχύτητα διεκπεραίωσης	Μείωση μονοτονίας στην εργασία	Βελτίωση της εικόνας της υπηρεσίας
Αλληλεπίδραση, μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης		Εξοικονόμηση πόρων
Αποτελεσματικότητα		
Προσβασιμότητα	Προσωπική ανάπτυξη	Ανάπτυξη/ πρόοδος
Εμπιστοσύνη στο κράτος και τις διαδικασίες	Εξοικονόμηση χρόνου εργασίας	Νέες διαδικασίες και πρωτόκολλα
Ιχνηλάτηση και άμεση επικοινωνία	Ιχνηλασιμότητα	
Αξία στον πολίτη	Επίλυση χρόνιων προβλημάτων	
Ικανοποίηση του πολίτη	Ασφάλεια και αποθήκευση δεδομένων	
Βελτίωση ψηφιακών δεξιοτήτων		
Διαφάνεια		

Πίνακας 7: Αντιλήψεις για τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης (κώδικες)

Από την ανάλυση των απαντήσεων προέκυψε ότι οι ερωτώμενοι ταξινομήσαν τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης σε τρεις ομάδες: οφέλη για τους πολίτες, το προσωπικό και την υπηρεσία στην οποία απασχολούνται. Αναφορικά με τους κώδικες για κάθε ομάδα, σε κάποιες περιπτώσεις υπήρξε κοινή αναφορά, όπως στην περίπτωση της διαφάνειας, των ανοικτών δεδομένων, της ιχνηλασιμότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Είναι χαρακτηριστικές οι απαντήσεις κάποιων ερωτώμενων:

- Συμμετέχων 7: «...για τους πολίτες το σημαντικότερο όφελος είναι η γρήγορη ενημέρωση για τα αιτήματά τους. Για το προσωπικό μεταφράζεται σε ευκολία και ταχύτητα στην εργασία τους. Για την υπηρεσία άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που χρειάζονται για τις αποφάσεις της...»
- Συμμετέχων 11: «...Οι κυριότεροι λόγοι για τους εξυπηρετούμενους είναι: η ταχύτητα διεκπεραίωσης και εξυπηρέτησης, η ιχνηλασιμότητα, η άμεση επικοινωνία και ανατροφοδότηση. Για εμάς το προσωπικό...καταρχάς έχουμε ευκολία στην πρόσβαση και ανάκτηση δεδομένων...η διευκόλυνση της επικοινωνίας και της χρήσης του πρωτοκόλλου. Σε κάθε περίπτωση βελτιώνεται η εικόνα της υπηρεσίας στα μάτια του πολίτη αλλά και για εμάς γίνονται πιο ανθρώπινες οι συνθήκες...»

- Συμμετέχων 14: «...αναγκάστηκε η υπηρεσία να κάνει ενέργειες για την ασφάλεια των δεδομένων και για την αποθήκευση που δεν ήταν εφικτά τα προηγούμενα χρόνια, ούτε υπήρχε η ευαισθησία για την προστασία των δεδομένων αλλά και το θέμα της αποθήκευσης ήταν μεγάλο αγκάθι λόγω της έλλειψης χώρων αποθήκευσης ή και ακόμη κι όταν είχαμε αποθηκευτικούς χώρους διαθέσιμους... »
- Συμμετέχων 9: «...όχι μόνο μπορούμε να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί αλλά και να αποδείξουμε και στον κόσμο ότι είμαστε αποτελεσματικοί και διεκπεραιωτικοί... Θα έλεγα ότι καταφέραμε να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί και παράλληλα να μειωθεί η μονοτονία της εργασίας, αφού με τους αυτοματισμούς που αναπτύχθηκαν μέσω των συστημάτων, χρονοβόρες και επαναλαμβανόμενες εργασίες απλοποιήθηκαν»
- Συμμετέχων 12: «...είναι σημαντική η ψηφιακή διακυβέρνηση για την καταγραφή των διαδικασιών, την ταχύτητα και τη διαφάνεια. Εξίσου σημαντική είναι και η συμβολή της στην εξοικονόμηση του χρόνου εργασίας, την ευκολότερη και πιο ουσιαστική αξιολόγηση και feedback. Ακόμη θα έλεγα ότι θα βοηθήσει στην πιο αποτελεσματική και ορθολογική κατανομή πόρων... τόσο λόγω της εξοικονόμησης ανθρωποχρόνου από την ψηφιοποίηση και τη λειτουργία ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων που διαλειτουργούν οπότε και η πληροφορία συγκεντρώνεται εύκολα χωρίς να χάνεται χρόνος σε επαναλαμβανόμενες ενέργειες»
- Συμμετέχων 5: «... αναμφίβολα είναι μια ευκολία για τους πολίτες καθώς προσφέρεται μια άμεση εξυπηρέτηση. Ταυτόχρονα είναι μια ανάσα για τις υπηρεσίες μας και διευκόλυνση για το προσωπικό που έχει απομείνει...»
- Συμμετέχων 13: «...είναι μονόδρομος παγκοσμίως, θα βοηθήσει σε γρηγορότερη και καλύτερη αλληλεπίδραση κράτους και πολιτών... Και ειδικά ο πολίτης στη χώρα μας έχει μεγάλη ανάγκη να νιώσει ξανά λίγη εμπιστοσύνη στο κράτος και στις διαδικασίες. Να περιοριστεί επιτέλους η γραφειοκρατία και η σύγχυση του πολίτη κάθε φορά που πρέπει να συνδιαλλαγεί με το κράτος»
- Συμμετέχων 4: «..Θα διευκολύνει την καθημερινότητα όλων μας, και πολιτών και εργαζόμενων»
- Συμμετέχων 2: «...μείωση της ταλαιπωρίας και του χρόνου διεκπεραίωσης των εγγράφων, μείωση του κόστους και εξοικονόμηση πόρων...»

- Συμμετέχων 10: «...εγώ πιστεύω ότι όλος αυτός ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει «αξία» όχι μόνο στον πολίτη αλλά και στην ίδια την υπηρεσία και τον εργαζόμενο...Είναι μεγάλη αλλαγή να αισθάνεται ο πολίτης ότι το κράτος δεν τον τιμωρεί σε κάθε συναλλαγή του, ότι τον σέβεται και θέλει να τον διευκολύνει...»

4.2.2 Απαντήσεις σχετικά με την ψηφιοποίηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό

Κατηγορία 4: Ψηφιοποίηση και Ψηφιακός μετασχηματισμός

Στην κατηγορία για την ψηφιοποίηση και την ψηφιακή διακυβέρνηση αναφέρονται οι κάτωθι κώδικες:

<i>Ψηφιοποίηση και ψηφιακή διακυβέρνηση</i>
Προϋπόθεση
Βελτίωση της ποιότητας
Ευκολία στην αναζήτηση πληροφοριών
Σημαντικότητα
Διοικητική μεταρρύθμιση
Νομοθετικό πλαίσιο

Πίνακας 8: Ψηφιοποίηση και ψηφιακή διακυβέρνηση

Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες εξήραν τον ρόλο της ψηφιοποίησης στον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διακυβέρνηση. Κάποιες από τις απαντήσεις των ερωτώμενων είναι οι παρακάτω:

- Συμμετέχων 8: «...Χωρίς τον ψηφιακό μετασχηματισμό δεν θα υπήρχε ψηφιακή διακυβέρνηση...»
- Συμμετέχων 11: «...εν γίνεται ο ρόλος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι καταλυτικός, εφόσον όμως εφαρμόζονται μηχανισμοί διασφάλιση της

ποιότητας, που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων την ανάπτυξη διαδικασιών και την εποπτεία τους, με σκοπό την συνεχή βελτίωση της ποιότητας»

- Συμμετέχων 4: «...είναι πολύ σημαντικός! Θα έλεγα ότι είναι η βάση για οποιαδήποτε αποτελεσματική αλλαγή, καθώς διασφαλίζει την εύκολη αναζήτηση πληροφοριών και δεδομένων που είναι αναγκαία για οποιαδήποτε μεταρρύθμιση...»
- Συμμετέχων 13: «...Η ψηφιοποίηση αποτελεί καταλύτη για τη διοικητική μεταρρύθμιση που θα επιτευχθεί μέσω της ψηφιακής διακυβέρνησης...»
- Συμμετέχων 2: «Πολύ σημαντικός, σημαντικότερος θα έλεγα...Για χρόνια η ψηφιοποίηση ήταν το ζητούμενο, αλλά περιορίζονταν στο σκανάρισμα των εγγράφων που απλά διακινούνταν και ηλεκτρονικά αλλά δεν μπορούσαμε καν να τα επεξεργαστούμε...οπότε απλά υπήρχε και ο βραχνάς του σκαναρίσματος.»
- Συμμετέχων 1 : «Η ψηφιοποίηση αποτελεί το πρώτο βήμα για να επιτευχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός, ο ουσιαστικός όμως ψηφιακός μετασχηματισμός που είναι το ζητούμενο...»
- Συμμετέχων 5, 6 «Μέγιστος», «Βασικός»
- Συμμετέχων 7: « Ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι υιοθέτηση της πραγματικής ψηφιοποίησης των βασικών, εάν όχι όλων των διαδικασιών στις υπηρεσίες του δημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα»

Κατηγορία 5: Ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας

Οι κώδικες της κατηγορίας «Ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας» παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

<i>Ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας</i>
Νέα θέση εργασίας
Διαλειτουργικότητα
Αποτελεσματικότητα
Βελτίωση καθημερινότητας
Χρήση διαδικτύου
Αυτοματοποίηση
Τηλεργασία

<i>Ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας</i>
Μετασχηματιστική Ηγεσία
Εξοικονόμηση χρόνου
Βελτίωση της επικοινωνίας
Ποιότητα υπηρεσιών
Απώλεια ιδιωτικότητας
Τεχνική υποστήριξη
Επαναπροσδιορισμός του όρου περιβάλλον εργασίας

Πίνακας 9: Ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας

Αναφορικά με την κατηγορία ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας, οι περισσότεροι/ες αναφέρθηκαν στο πώς μεταφράζεται στον χώρο εργασίας. Πιο αναλυτικά:

- Συμμετέχων 1: *«...Εάν δεν υπήρχε ο ψηφιακός μετασχηματισμός το τμήμα το οποίο είμαι προϊστάμενος δεν θα είχε λόγο ύπαρξης. Είμαι πληροφορικός και επιτέλους ένιωσα ότι γίνονται σημαντικά βήματα. Υπάρχει και προχειρότητα αλλά πολλά εμπόδια όπως η εμμονή στα χαρτιά επιτέλους εξαφανίζεται. Η διαλειτουργικότητα άλλαξε πολύ τον τρόπο εργασίας»*
- Συμμετέχων 2 *«... στον δικό μου χώρο εργασίας, μεταφράστηκε σε αποτελεσματική χρήση των ηλεκτρονικών και τηλεπικοινωνιακών μέσων και τη λειτουργική διασύνδεση των συνεξαρτώμενων δραστηριοτήτων και φορέων χρησιμοποιώντας ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς...»*
- Συμμετέχοντες 3,11,14: *«...τι σημαίνει ψηφιακός μετασχηματισμός.. χρήση του διαδικτύου, αυτοματοποίηση και υποκατάσταση διαδικασιών/ αυτόματη συλλογή και επεξεργασία δεδομένων...»*
- Συμμετέχων 4: *«...φαίνεται να διασφάλισε καλύτερα αποτελέσματα σε μια δεύτερη ανάγνωση...Αν μη τι άλλο αυτοματοποιήθηκαν πολλές διαδικασίες και καθημερινές εργασίες μας.»*
- Συμμετέχων 5: *«...για τον χώρο εργασίας μου σημαίνει εξέλιξη, πρόοδος, πολιτισμός...Ωστόσο, χρειάζεται να έχει μια αειφορία όλο αυτό το εγχείρημα και να συνοδευτεί και από διαρθρωτικές αλλαγές με έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων υπηρεσιών»*

- Συμμετέχοντες 6 : «...σημαίνει τηλεργασία...Εφαρμόστηκε γενικευμένα κατά την πανδημία»
- Συμμετέχων 7: « εάν σκεφτώ την καθημερινότητά μου, την εργασιακή, σίγουρα έχει βελτιωθεί. Ακόμη και εάν μου πήρε χρόνο να προσαρμοστώ...»
- Συμμετέχων 8: «με το που ακούω για ψηφιακό μετασχηματισμό, αμέσως σκέφτομαι την τηλεργασία, όχι μόνο σαν ένα σενάριο επιστημονικής φαντασίας για το παρελθόν, αλλά την αφορμή που ανάγκασε την Υπηρεσία και όλους μας να προσαρμοστούμε και να βρούμε λύσεις που παρέμειναν και υιοθετούνται ακόμη και τώρα... ηλεκτρονική υπογραφή και ηλεκτρονικό πρωτόκολλο. Από τον «ΠΑΠΥΡΟ», είναι το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο που χρησιμοποιούμε όχι μόνο για τη διακίνηση των εγγράφων αλλά ακόμη και για τη σύνταξη. Έχουμε πια καταργήσει την υπογραφή με το χέρι...»
- Συμμετέχων 9 «...σημαίνει αποδοχή από όλους τους υπαλλήλους... Σημαίνει κατάλληλο περιβάλλον και σωστοί ηγέτες για την προώθηση της ιδέας του ψηφιακού μετασχηματισμού...»
- Συμμετέχοντες 10: «...σημαίνει εξοικονόμηση χρόνου και μείωση χαμένων εργατοωρών...Ακόμη και διαφάνεια»
- Συμμετέχοντες 11 «...σημαίνει αποτελεσματικότητα και βελτίωση της επικοινωνίας, δηλαδή ποιοτικότερες επιτέλους υπηρεσίες...»
- Συμμετέχων 12: «ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην εργασιακή μας καθημερινότητα είναι με άλλα λόγια η ευκαιρία για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών... αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και των υπαλλήλων».
- Συμμετέχων 13: «πολλές ώρες εργασιοθεραπείας περιορίστηκαν, αυτοματοποιήθηκαν κάποιες διαδικασίες και ο χρόνος για την εκτέλεσή της περιορίστηκε σημαντικά. Από τη μία, γιατί από την άλλη είναι και μία ευκαιρία να κάνουμε συνέχεια πληροφοριακά συστήματα... δεν είναι και πανάκεια. θέλει σχεδιασμό από ανθρώπους που ξέρουν τις ανάγκες των υπηρεσιών και όχι να πληρώνουμε για συστήματα που μετά απαιτούν αναβάθμιση, παραμετροποίηση και να πάλι να πληρώνει το Δημόσιο.»
- Συμμετέχων 14: «Συστήματα, ηλεκτρονικές υπηρεσίες, απλοποίηση διαδικασιών».

Κατηγορία 6: Συμβολή της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Οι κώδικες που αναδείχθηκαν στην κατηγορία «Συμβολή της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό» καταγράφονται στον κάτωθι πίνακα:

Συμβολή της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό
Τηλεργασία
Νέο πλαίσιο εργασίας
Αντιστάσεις
Πίεση
Περιορισμοί μετακίνησης
Επιβολή
Καινοτομία

Πίνακας 10: Κώδικες της κατηγορίας «Συμβολή της πανδημίας στον ψηφιακό μετασχηματισμό»

Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες συμφώνησαν ότι η πανδημία είχε καταλυτικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό, με κάποιες διαφοροποιήσεις ως προς το περιεχόμενο της στόχευσης. Για παράδειγμα, η τηλεργασία αναφέρθηκε ως καθοριστικός παράγοντας, ο οποίος για τους/τις περισσότερους/ες είχε έναν αναγκαστικό χαρακτήρα στο ξεκίνημα της πανδημίας. Χαρακτηριστικές είναι οι ακόλουθες απαντήσεις:

- Συμμετέχων 1: «...Σημαντικά όσο υπήρχε lockdown, λιγότερο στη συνέχεια. αν και είδαμε ότι μπορούμε να δουλέψουμε παραγωγικά και από το σπίτι.»
- Συμμετέχων 2: «...κοιτάζετε! Ιδεολογικά δεν μου αρέσει καθόλου το «υποχρεωτικό» διότι παραβιάζει την έννοια της ηθελημένης προσαρμογής. Υπήρξε μια μεγάλη πίεση συνεπεία μια γενικά απροετοίμαστης κοινωνίας και πολύ περισσότερο τους δημοσίου τομέα. Θύμωσα αρκετές φορές στην αρχή για τον «διδασκτισμό» που είχαν όλα τα πράγματα την αρχική περίοδο της πανδημίας και μου θύμισε για άλλη μια φορά ότι είμαι τους δημόσιος υπάλληλος χωρίς ιδιαίτερη αυτενέργεια...»
- Συμμετέχων 3: «...με την πανδημία υλοποιήθηκε η εξ αποστάσεως εργασία χωρίς να μειωθεί η ποιότητα του αποτελέσματος της εργασίας των υπαλλήλων. Βέβαια δεν εργάστηκαν όλοι εξίσου παραγωγικά, ωστόσο το

συνολικό αποτέλεσμα ήταν ικανοποιητικό.... Το λέω αυτό διότι υπάρχουν και συνάδελφοι οι οποίοι έτσι και αλλιώς δεν ενδιαφέρονται και πολύ για το αποτέλεσμα τους εργασίας τους, οπότε γι' τους η εργασία από το σπίτι δεν έκανε και μεγάλη διαφορά....»

- Συμμετέχων 4: «...Σαφώς, συνέβαλε πάρα πολύ η πανδημία.. όχι μόνο με την τηλεργασία, με την εξ αποστάσεως εργασία αναγκάστηκε η Υπηρεσία να βρει τρόπους να υπερβεί τα προσχώματα της γραφειοκρατίας...Η υπογραφή των εγγράφων γινόταν ηλεκτρονικά και δεν ήμασταν δέσμιοι των εντύπων, το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο υπήρχε, αλλά τότε εφαρμόστηκε..»
- Συμμετέχων 5: «...Με την Τηλεργασία, επηρεάστηκε πολύ...Άλλαξε ριζικά ο τρόπος εργασίας...»
- Συμμετέχων 6: «...επηρεάσε αρκετά τον χώρο εργασίας αλλά υπάρχουν ακόμα αντιστάσεις από κάποιους συναδέλφους. Η δεκτικότητα δεν είναι χαρακτηριστικό πολλών...»
- Συμμετέχων 7: «...Ίσως ήταν καθοριστική η σημασία και η συμβολή τους τηλεργασίας και χρησιμοποιώ το ίσως διότι δεν έχω εικόνα για το σύνολο τους υπηρεσίας μου δεδομένου ότι τους απομόνωσε και δεν είχαμε τη δυνατότητα να μιλήσουμε μεταξύ τους. Ωστόσο, έτσι και αλλιώς υπάρχουν ομάδες στον χώρο εργασίας μου με τους οποίες επικοινωνώ πιο συχνά και καλύτερα....»
- Συμμετέχων 8: «...Πολύ θετικά...»
- Συμμετέχων 9: «...τον επέβαλλε με ένα πολύ εύσχημο και ανώδυνο τρόπο. Κανείς δεν περίμενε να είναι όλα τα έγγραφα ψηφιοποιημένα και να διακινούνται ηλεκτρονικά. Χρόνια γινόταν προσπάθεια για την καθιέρωση της ηλεκτρονικής υπογραφής και λόγω της πανδημίας υιοθετήθηκε «υποχρεωτικά», δε θα γινόταν να λειτουργήσουν διαφορετικά οι Υπηρεσίες και οι διαδικασίες....»
- Συμμετέχων 11: «...Μερικώς...Η ψηφιοποίηση είχε ξεκινήσει χρόνια πριν, αν και χωρίς θετικά αποτελέσματα, αλλά οι προσπάθειες δεν είχαν αποτέλεσμα...Τα προβλήματα που ανέκυπταν δεν υπήρχε η βούληση να ξεπεραστούν...Για παράδειγμα αν και είχα ψηφιακή υπογραφή δεν τη χρησιμοποιούσα υποχρεωτικά...Υπήρχε η δυνατότητα, αλλά στην πράξη

εφόσον δεν υιοθετούνταν καθολικά απ' όλους τους Προϊσταμένους, δεν τη χρησιμοποιούσα ούτε εγώ.

- Συμμετέχων 13: «...Διαμορφώθηκε ένα νέο πλαίσιο εργασίας (ποιος το περίμενε!) και διαδικασιών όπου λόγω της τηλεργασίας έπρεπε όλα τα έγγραφα να είναι ηλεκτρονικά διαθέσιμα και ψηφιοποιημένα ώστε να είναι δυνατή η εργασία των στελεχών και εξ' αποστάσεως...Ελληνικό Δημόσιο! Έπρεπε να συμβεί ένα τόσο μείζον συμβάν για να “αναγκαστούμε” να υλοποιήσουμε τα αυτονόητα....»
- Συμμετέχων 15:«...Ενισχύθηκε η τηλεργασία, ωστόσο σε κάποιες περιπτώσεις ήταν αδύνατο να επιτευχθεί, καθώς λόγω των περιορισμών που επιβάλλει η προστασία των προσωπικών δεδομένων, δεν είχαμε πρόσβαση σε αρκετές από τους βάσεις δεδομένων της Υπηρεσίας τους....»

Κατηγορία 7: Προκλήσεις ψηφιακής διακυβέρνησης

Όσον αφορά την κατηγορία για τις προκλήσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης που αντιμετώπισαν οι συμμετέχοντες/ουσες κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό ιδιαίτερα μετά την πανδημία, αναδείχθηκαν οι κώδικες που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

<i>Προκλήσεις</i>
Επείγουσα κατάσταση
Αποφάσεις χωρίς χαρτογράφηση των αναγκών
Υλικοτεχνικός εξοπλισμός (διαθεσιμότητα/πεπαλαιωμένος εξοπλισμός)
Απουσία περιόδου προσαρμογής
Έλλειψη τεχνογνωσίας στη χρήση νέων τεχνολογιών
Αντίσταση στην τηλεργασία
Αυτομόρφωση για επίλυση προβλημάτων
Αναβάθμιση και συνέχεια της ψηφιοποίησης
Στρατηγική και όραμα
Υποστήριξη εργαζομένων
Περιβάλλον εργασίας
Υπευθυνότητα

<i>Προκλήσεις</i>
Ψηφιακός μετασχηματισμός
Διασύνδεση και συνεργασία
Πελατοκεντρικότητα
Αποκέντρωση
Αποθήκευση δεδομένων
Φόβος για τη χρήση των νέων τεχνολογιών

Πίνακας 11 Κώδικες τους κατηγορίας «Προκλήσεις ψηφιακής διακυβέρνησης»

- Συμμετέχων 1: *«Λόγω λοκντάουν σε μικρό χρονικό διάστημα έπρεπε να βρεθεί λύση για να δουλέψουν οι υπάλληλοι από το σπίτι τους, πράγμα το οποίο παρά τις δυσκολίες που ανέκυψαν, έγινε.»*
- Συμμετέχων 2 *«Αδυναμίες από τους φορείς με τους οποίους υπάρχει συνεργασία να ανταποκριθούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ευτυχώς υπήρξαν οι κατάλληλες δεξιότητες από το υπάρχον προσωπικό. Δεν έγινε ποτέ χαρτογράφηση των ψηφιακών αναγκών και οι αποφάσεις ήταν καθετοποιημένες από πάνω προς τα κάτω.»*
- Συμμετέχων 3 *«Πολλά προβλήματα και δυσκολίες λόγω έλλειψης υλικοτεχνικού εξοπλισμού, Δεν υπήρχαν αρκετά λάπτοπ στην Υπηρεσία ώστε να διατεθούν σε όλο το προσωπικό.»*
- Συμμετέχων 4 *«Η μεγαλύτερη πρόκληση ήταν η δυσκολία προσαρμογής στα νέα δεδομένα σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα και σε όλο αυτό το κλίμα ανασφάλειας.»*
- Συμμετέχων 5 *«Η μεγαλύτερη πρόκληση καταρχάς ήταν η έλλειψη κατάλληλης, της απαραίτητης υποδομής...όταν πολλοί από το προσωπικό ανέφεραν ότι δε διέθεταν υπολογιστές στο σπίτι που θα μπορούσαν να υποστηρίξουν την τηλεργασία των γονιών και την τηλεκπαίδευση των παιδιών παράλληλα.*
- Συμμετέχων 6 *«Σθεναρή αντίσταση στην τηλεργασία»*
- Συμμετέχων 7 *«Άρνηση από ανθρώπους που δεν έχουν όρεξη να δουλέψουν και έτσι οδηγηθήκαμε σε πολλές «χαμένες» ώρες τηλεργασίας, όπου για ορισμένους ήταν εργασιακός παράδεισος, ειδικά στην πρώτη φάση πανδημίας*

που λόγω ανετοιμότητας του οργανισμού ως προς την εξασφάλιση των εργαλείων»

- Συμμετέχων 8 «Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίσα ήταν η ανάγκη εκπαίδευσης σε νέες δεξιότητες. Έπρεπε να αυτομορφωθώ σε σύντομο χρόνο και να επιλύσω τρέχοντα ζητήματα που δεν ανέφεραν τα εγχειρίδια χρήσης»
- Συμμετέχων 9 «Η γνώση νέων τεχνολογιών...τα νέα εργαλεία, όπως η απομακρυσμένη πρόσβαση, τα εργαλεία τηλεδιασκέψεων και οι νέες διαδικασίες στην αρχή διατάραζαν την εργασιακή ρουτίνα του προσωπικού, και έπρεπε να εξοικειωθούν σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα στα νέα δεδομένα.»
- Συμμετέχων 10 «έλλειψη καλύτερου-πιο σύγχρονου εξοπλισμού (H/Y & λογισμικά). η έλλειψη καλής σύνδεσης wi fi δυσκόλεψε τα πράγματα. Η τηλεργασία ήταν δυσχερής για πολλούς... αφού όποιος είχε σύνδεση με χαμηλή ταχύτητα συχνά έχανε την πρόσβαση στο εσωτερικό δίκτυο... πολλά μικρόφωνα και κάμερες δεν μπορούσαν να λειτουργήσουν στις τηλεδιασκέψεις...τόρα ήταν τεχνικά προβλήματα ή έλλειψη διάθεσης από κάποιους δεν μπορεί κάποιος να το πει με σιγουριά.»
- Συμμετέχων 11 «Με την αναβάθμιση και συνέχεια της ψηφιοποίησης»
- Συμμετέχων 12 «Αναγκάστηκα να αναβαθμίσω την ταχύτητα του διαδικτύου μου ώστε να υποστηρίξει ο υπολογιστής μου την απομακρυσμένη σύνδεση αλλά και για το πιο απλό...να μπορώ να αντεπεξέλθω στις τηλεσυναντήσεις μου.»
- Συμμετέχων 13 «Η πανδημία διέλυσε τις υπηρεσίες. ...Δυστυχώς η τηλεργασία δε λειτούργησε για όλους τους υπαλλήλους...με αποτέλεσμα ορισμένοι να επιβαρύνονται σημαντικά από την απροθυμία ορισμένων να τηλεργαστούν και να δημιουργούνται δύο ταχυτήτων στελέχη...αυτοί που εργαζόμασταν πολλές φορές και πέρα από το ωράριο και αυτούς που αδιαφορούσαν και αντιμετωπίζαν την τηλεργασία ως άδεια..»

4.2.3. Απαντήσεις σχετικά με τους ψηφιακές δεξιότητες του προσωπικού και με τους ανάγκες για κατάρτιση

Κατηγορία 8: Επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων

Οι κώδικες που περιγράφουν την κατηγορία σχετικά με την επάρκεια των ψηφιακών δεξιοτήτων των ανώτερων στελεχών και των υφισταμένων τους:

Επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων
Επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων
Ετοιμότητα
Ανάγκη αλλαγής
Ανάγκη επιμόρφωσης
Ευχέρεια στη χρήση διαδικτύου
Ανάγκη αναβάθμισης ψηφιακών δεξιοτήτων
Προσωπική ανάπτυξη
Ηλικία
Εμπειρία
Ποιότητα ψηφιακών μέσων και υποδομών
Ψηφιακός αναλφαβητισμός

Πίνακας 12 Κώδικες της κατηγορίας «Επάρκεια ψηφιακών δεξιοτήτων»

- Συμμετέχων 1: «Το προσωπικό του τμήματος υπήρξε έτοιμο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και οι δεξιότητές του είναι σε εξαιρετικό επίπεδο. Ίσως αποτελεί εξαίρεση καθώς στο Τμήμα μου υπάρχουν και στελέχη ειδικότητας πληροφορικής!»
- Συμμετέχων 3: «Πολύ καλές και αυτοδιαχειριζόμενες. Πολύ καλή ετοιμότητα για τα υπάρχοντα εργαλεία»
- Συμμετέχων 4: «Απόλυτη προσωπική ετοιμότητα. Κάποιοι από το προσωπικό χρειάζονται επιμόρφωση κυρίως ως προς την εξοικείωση με τα νέα πληροφοριακά συστήματα»
- Συμμετέχων 5: «Θα έλεγα ότι οι ψηφιακές δεξιότητες ως προς το βασικό χειρισμό του ηλεκτρονικού υπολογιστή είναι ικανοποιητικές, ωστόσο σε πιο σύνθετες εργασίες, όπως την αναζήτηση αξιόπιστων πηγών ή να αντιμετωπίσουν απλά τεχνικά προβλήματα, όπως εάν έχει χαθεί η πρόσβαση

στο διαδίκτυο, ή δε λειτουργεί το μικρόφωνο ή τα ακουστικά στις τηλεδιασκέψεις...»

- Συμμετέχων 6: «Ευχέρεια στη χρήση διαδικτύου, εφαρμογών διασφάλισης προσωπικών δεδομένων, χρειάζεται περισσότερη εκπαίδευση και νέα εργαλεία ψηφιακής διακυβέρνησης...και στην επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων. Έχουμε πληροφοριακά συστήματα που συγκεντρώνουν πολλές πληροφορίες, που όμως δεν μπορούμε να τα επεξεργαστούμε και καταφεύγουμε σε αναθέσεις και συμβάσεις σε εξωτερικούς αναδόχους...»
- Συμμετέχων 7 «Μέτρια επάρκεια...Μπορεί τελικά να αντεπέξερχονται αλλά συνήθως σπαταλάται πολύς χρόνος για απλές εργασίες... όπως για παράδειγμα πολλοί δεν γνωρίζουν απλές συναρτήσεις στο εξέλ και χωρίς αυτοματοποίηση και δαπανούν πολύ χρόνο και ενέχει ο κίνδυνος για λάθη...»
- Συμμετέχων 8: «Η επάρκεια είναι καλή αλλά όχι τόση ώστε να γίνουν οι αναγκαίες τομές. Κι εγώ προσπαθώ να επικαιροποιώ τις γνώσεις μου... από το συνεχές γκουγκλάρισμα, συνέχεια αναζητώ πληροφορίες ή σχετικό υλικό στο ίντερνετ, αλλά και στο παρελθόν με την παρακολούθηση ειδικών επιμορφωτικών προγραμμάτων...»
- Συμμετέχων 9: «Προσωπικά νοιώθω επαρκής, αν μη τι άλλο μου αρέσει να δοκιμάζω νέα ψηφιακά εργαλεία. Δε θα έλεγα το ίδιο για όλο το προσωπικό. Υπάρχουν όμως και πολύ καλά στελέχη που ενδιαφέρονται εξίσου και φροντίζουν να βρίσκουν λύσεις και ανταποκρίνονται πολύ καλά.»
- Συμμετέχων 10: «Παρά πολύ καλές...άλλωστε η εργασία μας δεν απαιτεί εξειδικευμένες ψηφιακές δεξιότητες.»
- Συμμετέχων 11: «Η δική μου ήταν επαρκής όπως και των περισσότερων διοικητικών υπαλλήλων, αν και υπήρχαν και στελέχη που αντιμετώπισαν τεράστιες δυσκολίες. Βέβαια ίσως και ήταν μία δικαιολογία για να αποφύγουν τη δουλειά.»
- Συμμετέχων 12: «Τα νεότερα στελέχη είναι πιο καταρτισμένα, όχι μόνο έχουν φροντίσει και έχουν πιστοποίηση ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά είναι και σε θέση να προσαρμόζονται καλύτερα στο χειρισμό νέων εκδόσεων των πληροφοριακών συστημάτων...»
- Συμμετέχων 14 «Οι ψηφιακές δεξιότητες των στελεχών είναι επαρκείς, αλλά να σας τονίσω ότι οι υπολογιστές που έχουμε είναι απαρχαιωμένοι κι ενώ

αναμένουμε πολύ καιρό νέα μηχανήματα, η υπηρεσία δαπάνησε μεγάλα ποσά για λάπτοπ, τα οποία βέβαια τώρα δεν τα αξιοποιεί κανείς...»

- Συμμετέχων 13: «Προσωπικά θα αξιολογούσα ως επαρκείς τις ψηφιακές δεξιότητές μου, καθώς και ορισμένων υφισταμένων μου...αλλά καλύτερα ας μην επεκταθώ στους ψηφιακά αναλφάβητους του Τμήματος...κάποιους που έχουν μείνει στην εποχή των δακτυλογράφων...»

Κατηγορία 9: Ο ρόλος της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό

Οι κώδικες που περιγράφουν την κατηγορία για το ρόλο της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό:

<i>Ο ρόλος της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό</i>
Επίλυση προβλημάτων
Στρατηγικός σχεδιασμός
Ενδυνάμωση/ Ενίσχυση
Νέα κανονικότητα
Μετάβαση
Υποχρεωτικότητα
Αξιολόγηση
Ευκολία

Πίνακας 13: Ο ρόλος της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό

- Συμμετέχων 5: «Ο ρόλος της κατάρτισης αποδείχτηκε ιδιαίτερος σημαντικός, καθώς όσο περισσότερο καταρτισμένοι και εξοικειωμένοι με τις ψηφιακές δεξιότητες, τόσο καλύτερα αντιμετώπισαν τα προβλήματα που ανέκυπταν.»
- Συμμετέχων 6: «Πολύ σημαντικός και δυστυχώς δεν περιλαμβάνεται στην ατζέντα και την στρατηγική του Οργανισμού. Βεβαίως, θεωρώ ότι με τα νέα δεδομένα, η ψηφιακή μετάβαση οφείλει να ενταχθεί ως κεντρικός πυλώνας στα στρατηγικά σχέδια όλου του Δημοσίου και Ιδιωτικού τομέα.»
- Συμμετέχων 7: «Οι διοικήσεις των Φορέων οφείλουν να είναι υποστηρικτικοί προς τα στελέχη τους ως προς την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων. Όχι μόνο σε μια λογική θεωρητικής ενθάρρυνσης, αλλά πολύ περισσότερο με έμπρακτο τρόπο, με πρωτοβουλίες και δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση...Για

παράδειγμα λόγω φόρτου εργασίας δεν μπόρεσα να παρακολουθήσω κανένα πρόγραμμα επιμόρφωσης στο ΕΚΔΑΑ»

- Συμμετέχων 8: *«Ο ρόλος της κατάρτισης αναδείχθηκε κεντρικός στη συζήτηση της ψηφιακής μετάβασης του κράτους.»*
- Συμμετέχων 9: *«Η κατάρτιση των στελεχών στην πραγματικότητα θα κρίνει την επιτυχία ή μη του εγχειρήματος του ψηφιακού μετασχηματισμού.»*
- Συμμετέχων 10: *«Τα στελέχη οφείλουν να αντιληφθούν την κατάρτιση στις νέες ψηφιακές δεξιότητες ως κεντρικό παράγοντα της νέας κανονικότητας. Άρα όχι μόνο να την δέχονται αλλά και να την επιζητούν.»*
- Συμμετέχων 11: *«Η κατάρτιση τελικά συνιστά μονόδρομο για την υλοποίηση της ψηφιακής μετάβασης.»*
- Συμμετέχων 12: *«Βασικότατος ο ρόλος της κατάρτισης. Χωρίς αυτή, η ψηφιακή μετάβαση θα είναι ευχολόγιο...»*
- Συμμετέχων 13: *«Πρωταγωνιστικός σε όλα τα στάδια του ψηφιακού μετασχηματισμού. Χρειάζεται συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων, αξιολόγηση των αναγκών και επανασχεδιασμός.»*
- Συμμετέχων 12: *«Είναι κομβικής σημασίας. χωρίς υποχρεωτική εκπαίδευση στις νέες δεξιότητες δεν μπορούμε να περιμένουμε αποτελέσματα.»*
- Συμμετέχων 15: *«Η κατάρτιση είναι πολύ σημαντική, ωστόσο πρέπει να λαμβάνει χώρα μετά από συνεχή αξιολόγηση των εκάστοτε αναγκών.»*

Κατηγορία 10: Ευκαιρίες για κατάρτιση

Για την κατηγορία που αφορά τις ευκαιρίες για κατάρτιση αναδείχθηκαν οι κάτωθι κώδικες από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων:

<i>Ευκαιρίες για κατάρτιση</i>
Διαχείριση
Προσωπική μελέτη/ αυτομόρφωση
Απουσία κινήτρων
Φόρτος εργασίας
Εξ αποστάσεως επιμόρφωση

<i>Ευκαιρίες για κατάρτιση</i>
Αυτοχρηματοδότηση
Αυτο-υποκίνηση
Απουσία προγραμμάτων κατάρτισης
Αντιληπτή χρησιμότητα
Αντιληπτή ευκολία πρόσβασης

Πίνακας 14: Ευκαιρίες για κατάρτιση

- Συμμετέχων 3: «...Δυστυχώς λόγω της επείγουσας κατάστασης χάθηκε πολύτιμος χρόνος στην προσπάθεια διαχείρισης της όλης κατάστασης και δεν είχαν τα ανακλαστικά οι υπηρεσίες και οι δομές των υπουργείων να σχεδιάσουν και να εξασφαλίσουν πόρους για την παροχή προγραμμάτων τηλεργασίας για τους δημόσιους υπαλλήλους... Κρίμα διότι ο κόσμος είχε την διάθεση και τον χρόνο να συμμετάσχει και ήθελε να είναι κάτι οργανωμένο και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους..»
- Συμμετέχων 5: «...Δεν είχα κάποια ιδιαίτερη επαφή με την τεχνολογία...όλα έγιναν τόσο ξαφνικά και αναγκάστηκα να ζητήσω μια άτυπη εκπαίδευση από γνωστούς και συγγενείς....αυτό μου προκάλεσε άγχος γιατί έπρεπε να ανταποκριθώ στην πρόκληση και να είμαι συνεπής στις υποχρεώσεις.... Από το πιο απλό στις τηλεδιασκέψεις πολλές φορές χανόταν χρόνος για να καταφέρει κανείς να συνδεθεί να λειτουργήσει το μικρόφωνο, η κάμερα με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος και κάτι το οποίο θα μπορούσε να λυθεί με μια συνάντηση δέκα λεπτών να φτάνει να διαρκεί ακόμη και μία ολόκληρη ώρα...»
- Συμμετέχων 7: «Όπως ανέφερα δεν βλέπω έμπρακτα η Διοίκηση να στηρίζει την επιμόρφωση και να ενθαρρύνει την αξιοποίηση των προγραμμάτων κατάρτισης... Για παράδειγμα λόγω φόρτου εργασίας δεν μπόρεσα να παρακολουθήσω κανένα πρόγραμμα επιμόρφωσης στο ΕΚΔΑΑ»
- Συμμετέχων 8: «...Όχι. Δυστυχώς...Δεν προσφέρθηκε καμία επιμόρφωση. Δεν υπήρχε καν χρόνος να οργανωθούμε για κάτι τέτοιο.»
- Συμμετέχων 9: «...Εγώ προσωπικά ως προϊστάμενος δέχθηκα πολλά «πυρά» από το προσωπικό για την προχειρότητα και την ανετοιμότητα της υπηρεσίας

να προσφέρει την κατάλληλη κατάρτιση. Βέβαια αυτές οι αποφάσεις όπως φαντάζεστε είναι αποφάσεις που και η πολιτική ηγεσία πρέπει να τις θέτει σε απόλυτη προτεραιότητα και να τις ενισχύει»

- Συμμετέχων 11: «...Οργανωμένη επιμόρφωση δεν παρασχέθηκε από την υπηρεσία για να προσαρμοστούμε στη νέα κατάσταση...Προσωπικά παρακολούθησα εξ αποστάσεως ένα σεμινάριο με αντικείμενο τα ψηφιακά εργαλεία τηλεδιασκέψεων, γιατί πραγματικά κάθε φορά zoom, teams, e-presence, webex...πάνω που συνηθίζαμε κάποιο, εμφανίζονταν και νέες πλατφόρμες...Ο κόσμος δεν είχε ανάγκη από θεωρητικές προσεγγίσεις αλλά από την κατάρτιση για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων και αυτό το κενό δεν καλύφθηκε από ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα...»
- Συμμετέχων 13: «...Είναι υπερβολικό να πω ότι η υπηρεσία δεν σχεδίασε καμία απολύτως επιμόρφωση ή πρόγραμμα κατάρτισης; Ακόμη και εκεί που προσφέρθηκε δεν ακολούθησε τις βασικές αρχές της εκπαίδευσης ενηλίκων υπό την έννοια ότι δεν είχε κάποια δομή και κάποιο έντυπο υλικό...»
- Συμμετέχων 15: « Όχι, αν και συχνά αναφέρεται πόσο σημαντικό είναι τα στελέχη να επιμορφώνονται καθώς προσφέρουν προστιθέμενη αξία στην υπηρεσία.. παρόλα αυτά δεν σχεδιάστηκε κάποιο πρόγραμμα επιμόρφωσης...και πραγματικά μου έκανε εντύπωση ότι τώρα εντάχθηκε όπως λέμε εμείς για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα, ένα πρόγραμμα επιμόρφωσης για την τηλεργασία το οποίο ακόμη δεν έχει ξεκινήσει...»

Κατηγορία 11: Προτάσεις για την ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών

Η τελευταία κατηγορία αφορά τις προτάσεις των συμμετεχόντων για τους τρόπους ενδυνάμωσης των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Όλοι/ες οι συμμετέχοντες/ουσες πρότειναν συγκεκριμένες παρεμβάσεις για την ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων, όχι μόνο των δικών τους αλλά και των υφισταμένων τους.

Οι κώδικες που αναδείχθηκαν από τις απαντήσεις τους αποτυπώνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

<i>Προτάσεις για την ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών</i>
Υποδομές
Έμπρακτη βούληση της ηγεσίας
Στρατηγικός σχεδιασμός
Διασφάλιση χρηματοδότησης
Αξιολόγηση / Ανατροφοδότηση
Συλλογή και συστηματική μέτρηση δεικτών απόδοσης
Περαιτέρω διασύνδεση των υπηρεσιών / Ενοποίηση ηλεκτρονικών συστημάτων
Συστηματική κατάρτιση και επιμόρφωση υπαλλήλων
Παροχή κινήτρων
Υποχρεωτικότητα ανάπτυξης δεξιοτήτων για πρόσληψη και μισθολογική εξέλιξη
Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και εκπαίδευση

Πίνακας 15: Προτάσεις για την ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών

Οι υποδομές και η παροχή κινήτρων είναι τα βασικά σημεία στα οποία κατέληξαν οι περισσότεροι/ες συμμετέχοντες/ουσες. Στην εξέλιξη της συνέντευξης ανέφεραν και άλλες ομάδες προτάσεων. Πιο συγκεκριμένα:

- Συμμετέχων 1: «..Κρίνεται απαραίτητη η περαιτέρω βελτίωση των υποδομών καθώς και βελτίωση των υπαρχόντων προγραμμάτων με επιπλέον δυνατότητες... Όταν λέω υποδομές δεν αναφέρομαι μόνο στον υλικοτεχνικό εξοπλισμό αλλά και στην κουλτούρα απόκτησης ψηφιακών δεξιοτήτων..»
- Συμμετέχων 2: «Διαρκής επιμόρφωση της ΤΠΕ για όλους τους υπαλλήλους. Όχι μόνο στις βασικές ψηφιακές δεξιότητες αλλά σε εξειδικευμένες τεχνικές δεξιότητες δίνοντας έμφαση στα τεχνολογικά εργαλεία που κάθε υπηρεσία χρησιμοποιεί στην καθημερινή της πρακτική...»
- Συμμετέχων 3: «...Πρώτα από όλα προϋποθέτει έμπρακτη βούληση της ηγεσίας. Ακούγεται αυτονόητο αλλά είναι βασική προϋπόθεση για την εκκίνηση κάθε προσπάθειας και τη διασφάλιση της αειφορίας αυτών των παρεμβάσεων...»

- Συμμετέχων 4: «...Απαιτείται στρατηγικός σχεδιασμός για τον ψηφιακό μετασχηματισμό όλων των δραστηριοτήτων του Οργανισμού. Οι περισσότερες διοικήσεις δεν γνωρίζουν τι σημαίνει στρατηγικός σχεδιασμός και δεν ζητείται από τους πολιτικούς τους προϊστάμενους τις πιο πολλές φορές λόγω της δημιουργικής ασάφειας που επιθυμούν να επικρατεί στον δημόσιο τομέα...»
- Συμμετέχων 5: «...Απαραίτητη προϋπόθεση για την ενδυνάμωση του προσωπικού αποτελεί καταρχάς η χαρτογράφηση των ψηφιακών αναγκών, τόσο η χαρτογράφηση των υποδομών, αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού.... Θα πρέπει να εξασφαλιστεί η χρηματοδότηση των αξόνων του στρατηγικού σχεδίου και συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας...Απαιτείται η πρόβλεψη ενός Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας του ψηφιακού μετασχηματισμού...ενέργειες για τη διασφάλιση της αειφορίας του μετασχηματισμού, αλλά και συλλογή και συστηματική μέτρηση δεικτών απόδοσης...»
- Συμμετέχων 6: «Θα πρότεινα να παρέχεται συστηματική κατάρτιση και επιμόρφωση. Ο φορέας και οι υπηρεσίες να σχεδιάζουν και γιατί όχι σε ετήσια βάση επιμορφωτικά προγράμματα...Χρειάζεται σύστημα ακόμη και σε αυτό. Δε γίνεται μεμονομένα. Εάν κάποιος θα έχει την προσωπική ευαισθησία, μπορεί να παρακολουθήσει κάποια κατάρτιση. Είναι σημαντικό να συμμετέχουν όλοι και να διαχέεται η τεχνογνωσία σε όλα τα τμήματα και τις διευθύνσεις...»
- Συμμετέχων 8: «...Δοκιμές με αξιόπιστα tutorials και ανατροφοδότηση. Ίσως χρειάζεται να δοθούν και κίνητρα για τη συμμετοχή των στελεχών...συχνά οι δημόσιοι υπάλληλοι επαναπαύονται λόγω της μόνιμης εργασίας και δε νιώθουν ότι έχουν ανάγκη να συμμετάσχουν σε δράσεις επιμόρφωσης, καθώς έχουν εξασφαλίσει την απασχόλησή τους... Βέβαια, είναι σημαντικό να έχουν τη δυνατότητα να ασκούν κριτική, ουσιαστική κριτική της, χωρίς απορριπτική διάθεση ώστε οι σχεδιαστές των δράσεων να λαμβάνουν ουσιαστική ανατροφοδότηση και να βελτιώνονται συνέχεια οι διαδικασίες, αλλά και τα πληροφοριακά συστήματα..»
- Συμμετέχων 9: «...Εκπαίδευση των στελεχών.....συνεχής κατάρτιση υποχρεωτικού χαρακτήρα...»

- Συμμετέχων 10: «...Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών. Κατάργηση της χρήσης εντύπων και υιοθέτηση εξολοκλήρου ηλεκτρονικών συστημάτων καταγραφής... Ενοποίηση όλων των ηλεκτρονικών συστημάτων, προγραμμάτων...»
- Συμμετέχων 11: «...Συστηματικά σεμινάρια και έπειτα από κάποιο χρόνο προσαρμογής υποχρεωτικότητα αυτών των δεξιοτήτων για πρόσληψη και μισθολογική εξέλιξη...»
- Συμμετέχων 12: «Η ενδυνάμωση του προσωπικού για να μπορέσει να γίνει θα πρέπει να υπάρχουν καταρχάς οι κατάλληλες υποδομές, ο τεχνολογικός εξοπλισμός, κυρίως οι υπολογιστές.»
- Συμμετέχων 13: « Συνέχεια λέμε ξανά και ξανά ότι χρειάζεται επιμόρφωση, που όμως να είναι ουσιαστική, να ξέρουν αυτοί που σχεδιάζουν ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν του δυνητικοί συμμετέχοντες, ποιες είναι οι πραγματικές τους ανάγκες και έτσι να σχεδιαστεί ένα πρόγραμμα ουσίας. Όχι απλά να «πάρουμε» ένα χαρτί για το βιογραφικό μας.»
- Συμμετέχων 14: «...Η μόνη λύση είναι η κατάρτιση και επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων ώστε να καλλιεργείται νέα κουλτούρα στον οργανισμό που θα είναι ανοιχτή στην καινοτομία...»
- Συμμετέχων 15: «...Ίσως εάν αποτελούσε κριτήριο αξιολόγησης να λειτουργούσε ως κίνητρο...»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συζήτηση

Η παρούσα ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στη διερεύνηση των διαστάσεων της ψηφιακής διακυβέρνησης την περίοδο της πανδημίας μέσα από την οπτική των ανωτέρων στελεχών διοικητικών υπηρεσιών. Η χρησιμότητά της έγκειται στη διερεύνηση και την ανάλυση των παραγόντων που σχετίζονται με τις αντιλήψεις των υποκειμένων της έρευνας -ως εργαζομένων στον δημόσιο τομέα- περί ψηφιοποίησης η οποία σύμφωνα με τους Γιούλο & Φιλιπούλου (2019) σχετίζεται με τους όρους και τις συνθήκες εργασίας και την εργασιακή καθημερινότητα.

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας τέθηκαν τα κάτωθι τρία ερευνητικά ερωτήματα:

1. Πώς αντιλαμβάνονται τα Ανώτερα Στελέχη τις έννοιες της ψηφιακής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού;
2. Ποια τα οφέλη από την εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης και ποιες οι προκλήσεις αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό μετά την εμφάνιση της πανδημίας;
3. Πώς αντιλαμβάνονται τα Ανώτερα Στελέχη τον ρόλο των ψηφιακών δεξιοτήτων και της κατάρτισης στον ψηφιακό μετασχηματισμό;

5.1 Αντιλήψεις, πολιτικές και οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης

Τόσο τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, όσο και η σχετική βιβλιογραφία (Priya et al., 2015, Παϊδούση & Ευστράτογλου, 2020, Malodia et al., 2021) αναδεικνύουν το θετικό πρόσημο της ψηφιακής διακυβέρνησης. Ειδικότερα, τα ανώτερα στελέχη της παρούσας έρευνας επεσήμαναν τις θετικές διαστάσεις της ψηφιακής διακυβέρνησης ως εξής:

α) τη σημαίνουσα θέση της τεχνολογίας, «την έμφαση στη χρήση της τεχνολογίας», την «εξ αποστάσεως εργασία», την «αυτοματοποίηση», την «υποστήριξη της διοίκησης από τις ΤΠΕ», «ηλεκτρονική πρόσβαση στις υπηρεσίες» (Rodriguez-Hevia et al., 2020),

β) την ποιότητα της διακυβέρνησης και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και ειδικότερα την «εύρυθμη λειτουργία και οργάνωση», την «ευκολία και μείωση ταλαιπωρίας για τους πολίτες», τη «μείωση της γραφειοκρατίας» (Meijer., 2015·),

γ) την ενδυνάμωση του πολίτη και τη δημοκρατική διάσταση, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία: «βελτίωση δημοκρατικών υπηρεσιών», «πολιτισμός και εξέλιξη», «λογοδοσία και διαφάνεια» (Malodia et al., 2020). Ωστόσο, η διάσταση της ενδυνάμωσης του πολίτη, παρά τη σημαίνουσα θέση που κατέχει στη βιβλιογραφία (Dutta & Devi, 2015· The World Bank, 2015) δεν αναδείχθηκε ιδιαίτερα από τους συμμετέχοντες.

Αξίζει να επισημανθεί ότι οι συμμετέχοντες φαίνεται να αντιλαμβάνονται την έννοια της ψηφιακής διακυβέρνησης κυρίως ως χρήση της τεχνολογίας και των ψηφιακών εργαλείων, χωρίς να γίνεται αναφορά στην έννοια των ψηφιακών δεξιοτήτων που προεξάρχει στη βιβλιογραφία. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι τις θεωρούν ως το εργαλείο για τη χρήση των τεχνολογικών μέσων. Ενδεχομένως για κάποιους είτε να ταυτίζονται οι έννοιες «ψηφιακή διακυβέρνηση» και «ψηφιακές δεξιότητες», είτε στο άκουσμα της ψηφιακής διακυβέρνηση η έμφαση να δίδεται περισσότερο στο νέο μοντέλο διακυβέρνησης και παρά στην ψηφιακή της διάσταση.

Όσον αφορά τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, με την υιοθέτηση των ψηφιακών εργαλείων μειώνεται ο χρόνος εξυπηρέτησης και οι πολίτες επωφελούνται από την ταχύτητα στην ενημέρωση για πορεία των αιτημάτων τους σε συνδυασμό με τη γρήγορη διεκπεραίωση, που συνεπάγονται ευκολία και διευκόλυνση, καθώς και άμεση πρόσβαση σε πληροφορία για τη λήψη αποφάσεων (Bwalya & Mutula, 2015). Στο πλαίσιο αυτό, οι παρεχόμενες υπηρεσίες προσφέρουν αξία στον πολίτη και ικανοποίηση κατά τη συνδιαλλαγή του με τις δημόσιες υπηρεσίες (Meijer, 2015).

Παράλληλα, ως προς τα οφέλη για το προσωπικό, αναφέρθηκε η ευκολία και η ταχύτητα διεκπεραίωσης, καθώς και η μείωση της μονοτονίας στην εργασία παρά την αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Επιπρόσθετα, αναφέρθηκε ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου εργασίας και τη συνακόλουθη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, καθώς επίσης και στην επίλυση χρόνιων προβλημάτων και στρεβλώσεων που συνδέονται με τη γραφειοκρατία.

Ως προς την τρίτη διάσταση, τα οφέλη της ψηφιακής διακυβέρνησης για τις υπηρεσίες, οι συμμετέχοντες εστίασαν στη δυνατότητα της Διοίκησης να έχει άμεση πρόσβαση στις απαραίτητες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων (Chletsos

& Saiti, 2020). Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση της ψηφιακής διακυβέρνησης συνέβαλε στη βελτίωση της εικόνας των υπηρεσιών και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους, ενώ παράλληλα συνέβαλε στην εξοικονόμηση πόρων και στη διαφάνεια. Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών μπορεί να ενισχύσει παράλληλα την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, να ενδυναμώσει τους πολίτες μέσω της πρόσβασης σε δεδομένα και πληροφορίες και εν τέλει να συμβάλει στην αποτελεσματικότερη διακυβέρνηση (The World Bank, 2015).

Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση νέων ψηφιακών εργαλείων ενίσχυσε την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την ασφάλεια στην αποθήκευση ψηφιακών δεδομένων, αλλά και την αποδέσμευση χώρων αποθήκευσης από έγγραφα σε έντυπη μορφή (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Τέλος, η βελτίωση των ψηφιακών δεξιοτήτων αναφέρθηκε ως θετική διάσταση και τόσο για τους πολίτες και όσο για το προσωπικό, καθώς η αξιοποίηση των ψηφιακών υπηρεσιών συμβάλλει στην προσωπική τους ανάπτυξη και την περαιτέρω ενίσχυση των ψηφιακών τους δεξιοτήτων (Priya et al., 2015).

Παράλληλα, από την παρούσα έρευνα αναδείχθηκε ότι στον χώρο εργασίας των συμμετεχόντων στελεχών εφαρμόζονται πολιτικές για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης. Ειδικότερα, ως πολιτικές για την εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης αναγνωρίζονται η εισαγωγή της ψηφιοποίησης, όπως η «ψηφιοποίηση διαδικασιών» και την «εξοικείωση υπαλλήλων με εργαλεία ψηφιοποίησης») καθώς και η υιοθέτηση των διαθέσιμων ψηφιακών εργαλείων που αξιοποιούνται κατά την καθημερινή πρακτική και την εκτέλεση των καθηκόντων (η «διακίνηση εγγράφων», η «αρχειοθέτηση», το «ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης εγγράφων», η δυνατότητα «υλοποίησης τηλεδιασκέψεων», η χρήση της «ηλεκτρονικής υπογραφής», το «ηλεκτρονικό πρωτόκολλο», το «ηλεκτρονικό ταχυδρομείο για τη διακίνηση εγγράφων»). Επιπρόσθετα, έμφαση δίνεται στη διάσταση της ασφάλειας στη «διακίνηση των εγγράφων», στη δυνατότητα «αποστολής και παραλαβής κρυπτογραφημένων ηλεκτρονικών μηνυμάτων». Επίσης, η εξ αποστάσεως εργασία/τηλεργασία καταγράφονται ως πολιτικές για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης.

5.2 Ψηφιοποίηση και ψηφιακός μετασχηματισμός, προκλήσεις

Η ψηφιοποίηση αναφέρθηκε ως η «προϋπόθεση» για την ψηφιακή διακυβέρνηση και τονίστηκε η σημαντικότητά της, τόσο για την «προώθηση διοικητικών μεταρρυθμίσεων», τη «βελτίωση της ποιότητας της καθημερινότητας των στελεχών, αλλά και των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021). Στο πλαίσιο αυτό αναφέρθηκε και η ευκολία στην αναζήτηση πληροφοριών τόσο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των στελεχών, αλλά και για τους πολίτες που είναι οι αποδέκτες των δημόσιων υπηρεσιών (Barbosa, 2017· OECD, 2017).

Επιπρόσθετα, αναγνωρίστηκε από τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα η καταλυτική συμβολή της πανδημίας στην «επίσπευση του ψηφιακού μετασχηματισμού», υπό την έννοια ότι ανέδειξε ένα νέο πλαίσιο εργασίας, δίδοντας έμφαση στην ψηφιοποίηση των διαδικασιών και την ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων, την απλοποίηση των διαδικασιών, το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, την ηλεκτρονική υπογραφή, τη διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, (Ευρωπαϊκή Επιτροπή 2020, Παϊδούση, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό, η πρόσβαση σε υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, αλλάζει και προϋποθέτει την κατοχή ψηφιακών δεξιοτήτων επαρκούς επιπέδου τόσο από τους χρήστες, όσο και από τους παρόχους υπηρεσιών και τις δημόσιες υπηρεσίες. Μετά την έκτακτη κατάσταση που προκάλεσε η πανδημία της νόσου covid-19, η ανάγκη για την περαιτέρω ανάπτυξη της ψηφιακής διακυβέρνησης έγινε πιο επιτακτική (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020, 2021).

Η πανδημία και οι περιορισμοί στις μετακινήσεις που επιβλήθηκαν συνέβαλαν στον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημοσίων υπηρεσιών, γεγονός που αποδεικνύεται και από τη βελτίωση της θέσης της χώρας στον Δείκτη DESI (DESI 2020, DESI 2022). Αναλυτικότερα, η έκτακτη αυτή συγκυρία της πανδημίας έκαμψε τις αντιστάσεις των δημοσίων υπαλλήλων και με «εύσχημο τρόπο επέβαλε τον ψηφιακό μετασχηματισμό (Eurofound, 2020).

Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι λόγω της έκτακτης συγκυρίας αναδείχθηκε «νέο πλαίσιο εργασίας», όχι μόνο λόγω των «περιορισμών στις μετακινήσεις» όπου κατέστησαν υποχρεωτική την «τηλεργασία». Η συγκυρία της πανδημίας λόγω της

υποχρεωτικής φύσης της τηλεργασίας ανέδειξε και τις «αντιστάσεις» του προσωπικού, αλλά και τις δυσκολίες από την πίεση που δείχθηκαν όλα τα στελέχη από τη διαχείριση της αγωνίας κατά τα κύματα εξάρσεων της νόσου και των κρουσμάτων, αλλά και να αντεπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις.

Μία σημαντική αρνητική διάσταση που αναφέρθηκε αφορά στους προβληματισμούς για την απώλεια της ιδιωτικότητας, ιδίως κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας λόγω της εκτεταμένης χρήσης των εργαλείων τηλεδιασκέψεων, όπου ήταν εκτεθειμένος ο ιδιωτικός χώρος ή/και η παρουσία μελών της οικογένειας (Eurofound, 2020, Malodia et al., 2020).

Ως μεγάλη πρόκληση αναδείχτηκε η έλλειψη παροχής υλικοτεχνικού εξοπλισμού και επομένως ήταν απαραίτητη η χρήση των προσωπικών ηλεκτρονικών υπολογιστών που συχνά δεν πληρούσαν τις ελάχιστες απαιτήσεις για την απομακρυσμένη υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων και εργαλείων. Αρκετοί ερωτώμενοι σχολίασαν ειδικά ότι κατά την πρώτη φάση της πανδημίας είχαν δυσκολία στην πρόσβαση είτε λόγω περιορισμένης ταχύτητας διαδικτύου, είτε λόγω της παράλληλης τηλεργασίας άλλων μελών της οικογένειας, είτε λόγω της τηλεκαίδησης. Τα εν λόγω προβλήματα επιβεβαιώνονται και από τη χαμηλή κατάταξη της χώρας στις επιμέρους διαστάσεις του Δείκτη DESI (2022), ήτοι τη συνδεσιμότητα και την ύπαρξη ευρυζωνικών δικτύων, την περιορισμένη ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας, την υστέρηση ως προς τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες και τέλος τη χρήση των διαδικτυακών υπηρεσιών.

Η επείγουσα κατάσταση της πανδημίας αφενός συνέβαλε στην ενίσχυση του ψηφιακού μετασχηματισμού, αφετέρου ανέδειξε και τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες κατά την προσπάθεια εφαρμογής της ψηφιακής διακυβέρνησης (ΣΕΒ, 2020, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021).

Οι συμμετέχοντες ανέδειξαν τα προβλήματα που αναδείχθηκαν, όπως λόγω της έκτακτης συγκυρίας, όπου κλήθηκαν να λάβουν αποφάσεις σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, χωρίς να υπάρχει η περίοδος προσαρμογής, ξεκάθαρη στρατηγική και όραμα, σε αντίθεση με τα αναφερόμενα στη βιβλιογραφία περί του καθοριστικού ρόλου της υιοθέτησης στρατηγικού σχεδιασμού για την αντικειμενική εκτίμηση των διαθέσιμων πόρων τόσο των ανθρώπινων πόρων και

όσο και των υλικών, καθώς και η αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής (Παπαδάκης, 2007· Chletsos & Saiti, 2020).

Παράλληλα, επισημάνθηκε ο περιορισμένος υλικοτεχνικός εξοπλισμός καθώς και έλλειψη τεχνογνωσίας την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών καθώς και επιφυλακτικότητα ως προς την χρήση των νέων εργαλείων.

Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε αντίσταση στην τηλεργασία, καθώς και στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογικών εργαλείων (Eurofound, 2020).

5.3 Ψηφιακές δεξιότητες και ανάγκες για κατάρτιση

Οι συμμετέχοντες ως προς τον βαθμό επάρκειας και ετοιμότητας ίδιων και των υφισταμένων τους, αν και αναγνώρισαν ότι ανεξάρτητα από το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, τόνισαν την ανάγκη για παρακολούθηση οργανωμένων και στοχευμένων προγραμμάτων κατάρτισης. Αντίστοιχα, η πανδημία του κορωνοϊού και τα επακόλουθα περιοριστικά και απαγορευτικά μέτρα κατέδειξαν με έμφαση την ανάγκη να αυξηθεί άμεσα το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Η ηλικία των στελεχών αναφέρθηκε ως κρίσιμος παράγοντας για την επάρκεια των ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς και η εμπειρία και η ποιότητα των διαθέσιμων μέσων και υποδομών.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι ένιωσαν ότι δεν υπήρχε υποστήριξη από το περιβάλλον εργασίας, ενώ για την επίλυση των προβλημάτων που ανέκυπταν κατέφυγαν στην αυτομόρφωση (Eurofound, 2020). Η κατάρτιση αναδείχθηκε ως αναγκαιότητα από την πλειοψηφία των ερωτώμενων, είτε ως ουσιαστική αναγκαιότητα υπό την έννοια της προϋπόθεσης για κάθε αλλαγή των συνθηκών και του πλαισίου της εργασίας

Σύμφωνα με τους ερωτώμενους η κατάρτιση στην υπηρεσία τους φαίνεται να είναι μια «προσωπική» επιλογή που υλοποιείται κυρίως εκτός της υπηρεσίας στον ελεύθερο χρόνο του εργαζόμενου. Ειδικότερα, όσον αφορά την ύπαρξη ή μη ευκαιριών για κατάρτιση, τόνισαν ότι λόγω της έκτασης και επείγουσας

κατάστασης η έμφαση δόθηκε στην αρχική «διαχείριση της νέας κανονικότητας» και τη «διαχείριση του φόρτου εργασίας» που επιβάρυνε κυρίως τα ανώτερα στελέχη. Ορισμένοι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι λόγω της «απουσίας προσφερόμενων προγραμμάτων», κατέφυγαν στην «προσωπική μελέτη» και «αυτομόρφωση» για την εξοικείωση με τα νέα ψηφιακά εργαλεία. Τα στελέχη που ανέφεραν ότι παρακολούθησαν εξ αποστάσεως επιμορφωτικά προγράμματα, τόνισαν ότι τα προγράμματα αυτά ήταν αυτοχρηματοδοτούμενα και ως εκ τούτου δεν υπήρχε η δυνατότητα για συνεχή παρακολούθηση.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας τα ανώτερα στελέχη διατύπωσαν προτάσεις για την ενδυνάμωση των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών. Ανάμεσα στις προτάσεις τους συγκαταλέγεται στρατηγικός σχεδιασμός και η έμπρακτη βούληση της ηγεσίας για τη διασφάλιση χρηματοδότησης και τη συστηματική κατάρτιση και επιμόρφωση των υπαλλήλων σε νέα ψηφιακά εργαλεία και διάχυση καλών πρακτικών κατά τη χρήση τους (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021). Στο πλαίσιο αυτό, αναφέρουν και την αναγκαιότητα αφενός για την υιοθέτηση της αξιολόγησης και γόνιμης ανατροφοδότησης και αφετέρου για την παροχή κινήτρων για συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης και αυτομόρφωση (Γούλας και συν. 2022).

Αν και αναγνωρίστηκε η σημαντικότητα της κατάρτισης για τη «βελτίωση της καθημερινής τους πρακτικής», τονίστηκε η «απουσία κινήτρων» για συμμετοχή σε προγράμματα κατάρτισης. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με τον Λιντζέρη (2020) απαιτείται η συστηματική παρακολούθηση των τάσεων στα επαγγέλματα και στις αντίστοιχες δεξιότητες μέσω μηχανισμών συστηματικής παρακολούθησης. Επιπλέον, ο Λιντζέρης (2020) τονίζει ότι απαιτείται η παροχή αυξημένων ευκαιριών κατάρτισης για την προσαρμογή στις τεχνολογικές εξελίξεις, με στόχο την αναβάθμιση δεξιοτήτων ή την επανειδίκευση.

Τέλος, αναφέρθηκε η ανάγκη για περαιτέρω βελτίωση των διαθέσιμων τεχνολογικών εργαλείων και υποδομών, περαιτέρω διασύνδεση των υπηρεσιών και ενοποίηση των ηλεκτρονικών συστημάτων, δίδοντας έμφαση στην διαλειτουργικότητα ως βασικού επιταχυντή του ψηφιακού μετασχηματισμού (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Συμπεράσματα – Προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα έρευνα κατέληξε σε συμπεράσματα τα οποία αποτελούν το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση των αντιλήψεων των Ανώτερων Στελεχών.

- Η πανδημία συνέβαλε αποφασιστικά στην υιοθέτηση της ψηφιακής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα ενισχύοντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημοσίων υπηρεσιών, κυρίως μέσω της υιοθέτησης της τηλεργασίας.
- Η ψηφιακή διακυβέρνηση ως έννοια έχει θετικό πρόσημο για τα Ανώτερα Στελέχη και απαιτείται η επέκταση της εφαρμογής της με έναν αειφόρο τρόπο. Ωστόσο, τα Ανώτερα Στελέχη εστίασαν στην αρχική διάσταση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ήτοι στη ψηφιοποίηση του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης παρά στις δράσεις με ευρύτερες κοινωνικές και αναπτυξιακές επιπτώσεις στη χώρα, όπως στην ψηφιακή προσβασιμότητα, την ψηφιακή οικονομία και τις ψηφιακές δεξιότητες.
- Η υιοθέτηση των αρχών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως της λειτουργικότητας, της συμμόρφωσης, της ενοποίησης του εξοπλισμού και του λογισμικού, της εξοικονόμησης, της μοναδικής καταχώρισης, της εφικτότητας και βιώσιμότητας και της διαφάνειας, συμβάλλουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στον ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό.
- Οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι υπηρεσίες αφορούν στο επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων, τον βαθμό ετοιμότητας των πολιτών, την οργανωσιακή κουλτούρα χωρίς ενίσχυση της καινοτομίας. Παράλληλα, η επικράτηση της γραφειοκρατίας, η αποσπασματικότητα των μέτρων σε συνδυασμό με την έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών στο κράτος αποτέλεσαν σημαντικά εμπόδια.
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός σε σημαντικό βαθμό συντελέστηκε, παρά το βασικό επίπεδο του προσωπικού ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες. Η απουσία σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων κατάρτισης κατά τη διάρκεια της πανδημίας δυσχέραινε σημαντικά την εργασία των στελεχών, ενώ αναδείχθηκε η ανάγκη των Στελεχών για συμμετοχή σε προγράμματα

κατάρτισης, όχι μόνο σε βασικές ψηφιακές δεξιότητες αλλά και σε εξειδικευμένες που θα συμβάλλουν στην προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη και την ευρύτερη λειτουργία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

6.2 Προτάσεις

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας ακολουθούν κάποιες προτάσεις για την διευκόλυνση της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα. Αρχικά προτείνεται η δημιουργία μιας συνεκτικής στρατηγικής και πλάνου δράσεων με στόχο τον ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό των υπηρεσιών και των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης.

Ιδιαίτερα σημαντική κρίνεται η δυνατότητα και ενίσχυση των στελεχών για συμμετοχή σε στοχευμένα προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης στον χώρο της εργασίας τους και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους. Η συστηματική κατάρτιση των στελεχών θα συμβάλει στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους και στον ουσιαστικό ψηφιακό μετασχηματισμό και την εφαρμογή των αρχών της ψηφιακής διακυβέρνησης.

6.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας δεν επιτρέπει γενικεύσεις δεδομένου ότι είναι ερμηνευτική. Ένας περιορισμός της έρευνας ήταν η αδυναμία πραγματοποίησης διάζωσης συνεντεύξεων λόγω της πανδημίας. Επιπλέον, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα ανώτερων στελεχών του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα της περιοχής των Αθηνών.

6.4 Επέκταση έρευνας

Η παρούσα έρευνα κατέληξε σε συμπεράσματα, τα οποία αποτελούν το έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση των αντιλήψεων των Ανώτερων Στελεχών μέσω ποσοτικής έρευνας και αξιοποιώντας τους κώδικες που αναδείχτηκαν σε ένα μεγαλύτερο δείγμα γεωγραφικά, με τη συμμετοχή στελεχών σε περισσότερες θέσεις της διοικητικής πυραμίδας, σε περισσότερες υπηρεσίες, το οποίο και θα επιτρέπει ασφαλέστερες γενικεύσεις. Η περαιτέρω διερεύνηση με ερευνητικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο θα επιτρέπει τη στατιστική ανάλυση, προκειμένου να αναδειχθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες, όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων, προϋπηρεσία, επαγγελματική θέση, που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις αυτές, μέσα από ελέγχους συσχετίσεων ή/και ανάπτυξη υποδειγμάτων που ελέγχουν τη συνδυασμένη επίδραση ατομικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών στη διαμόρφωση των αντιλήψεων που συνδέονται με το υπό διερεύνηση αντικείμενο.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- Ansell, C., Sørensen, E. & Torfing, J. (2020). “The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems”. *Public Management Review*, 23 (7) <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272> (30/10/2022)
- Alexopoulos, Ch., Loukis, E., Mouzakitis, S., Petychakis, M. & Charalabidis, Y. (2018). “Analysing the Characteristics of Open Government Data Sources in Greece”. *Journal of the Knowledge Economy*, 9, 721–753. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0298-8> (8/9/2022)
- Cassell, C. and Symon, G. (2004) *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage, Thousand Oaks.
- Chletsos M, & Saiti A. (2020). *Strategic management & economics in health care*. Switzerland: Springer Publications; <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35370-4> (8/8/2022)
- Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cedefop (2021). *Digital skills: Challenges and opportunities*, Ανακτήθηκε από: <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/digital-skills-challenges-and-opportunities> (8/9/2022)
- Dutta, A. & Syamala, M. & Devi, M. S. (2015). “E-Governance Status in India”. *International Journal of Computer Sciences and Engineering*, 3 (7), 27-31, July 2015, E-ISSN: 2347-2693. https://www.ijcseonline.org/pub_paper/5-IJCSE-01170.pdf (8/9/2022)
- European Commission (2021). *Communication 2030 Digital Compass: The European Way For The Digital Decade*, COM (2021) 118 final.

- European Commission (2021). https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/digital-transition_el (8/9/2022)
- European Commission, (2020). Communication *Shaping Europe's digital future*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-shaping-europes-digital-future-feb2020_en_4.pdf (8/9/2022)
- European Commission, (2016). *Open Innovation, Open Science, Open to the World- a vision for Europe*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2020). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age*, Translated in Greek by INE/GSEE, Athens. <https://www.inegsee.gr/ekdosi/tilergasia-ke-ex-apostaseos-ergasia-ypostirizomeni-apo-tpe-i-ergasia-stin-psifiaki-epochi/> (
- Gao, X. & Yu, J. (2020). “Public governance mechanism in the prevention and control of the COVID-19: information, decision-making and execution”, *Journal of Chinese Governance*, 5 (2) 178-197, <https://doi.org/10.1080/23812346.2020.1744922>
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In Cassell, C., Symon, G. (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 257–270). London, UK: Sage.
- Luna-Reyes, L. F. & Gil-Garcia, J. R. (2014). “Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions”, *Government Information Quarterly*, 31 (4) <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001> (30/10/2022)
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z.A., (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 173 (2021) 121102; <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102> (30/10/2022)
- Mehr, H. (2017). *Artificial Intelligence for Citizen Services and Government*. Harvard Ash Center Technology & Democracy Fellow. https://ash.harvard.edu/files/ash/files/artificial_intelligence_for_citizen_services.pdf (30/10/2022)

- Meijer, A. (2015). "E-governance innovation: Barriers and strategies". *Government Information Quarterly*, 32 (2). April 2015, Pages 198-206; <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001> (30/10/2022)
- Moon, M.J. (2002). "The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality?" *Public Administration Review*, 62 (4), 424–433. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00196> (28/9/2022)
- OECD (2021a). "The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector", *OECD Working Papers on Public Governance*, 45, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en> (28/9/2022)
- OECD (2021b). "The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government" https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-leaders-handbook-on-the-governance-of-digital-government_ac7f2531-en (28/9/2022)
- OECD (2021c). *21st-Century Readers: Developing Literacy Skills in a Digital World, PISA*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/a83d84cb-en>. (30/10/2022)
- OECD (2020). *Social economy and the COVID-19 crisis: current and future roles*, <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/social-economy-and-the-covid-19-crisis-current-and-future-roles-f904b89f/> (30/10/2022)
- OECD (2019). *Strengthening digital government*. OECD Going Digital Policy Note, OECD, Paris, www.oecd.org/going-digital/strengthening-digital-government.pdf (30/10/2022)
- Palvia S.C.J., Sharma S.S. (2007) "E-government and e-governance: definitions/domain framework and status around the world". In: *Foundations of e-government* (eds Agarwal A, Ramana VV), Hyderabad, India, 28–30 December, pp. 1–12. Hyderabad, India: IECG.
- Pollitt, C. & Bouckaert G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*, Oxford University Press Oxford.

- Priya, K., Singh, S. & Bhaskar, P. (2015). A Conceptual Framework for Measuring Benefits of E-Governance. *Public Policy and Administration Research*, 5 (12). <https://www.iiste.org/> (28/9/2022)
- Rodriguez-Hevia, L.F., Navío-Marco J. & Ruiz-Gómez, L.M. (2020). “Citizens’ Involvement in E-Government in the European Union: The Rising Importance of the Digital Skills”. *Sustainability*, 12 (6807) doi:10.3390/su12176807 (30/10/2022)
- Scholta, H. AU - Mertens, W., Kowalkiewicz, M., Becker, J. (2019). “From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model”. *Government Information Quarterly*, 36, 11-26. <https://10.1016/j.giq.2018.11.010> (30/10/2022)
- Siskos, E., Askounis, D. & Psarras, J. (2014). Multicriteria decision support for global e-government evaluation. *Omega*, 46, 51–63. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2014.02.001> (30/10/2022)
- Stoker, G. (2006). “Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?” *The American Review of Public Administration*. 36 (1): 41–57. <https://doi:10.1177/0275074005282583> (21/9/2022)
- The World Bank (2015). e-Government, πρόσβαση μέσω: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government#:~:text=%E2%80%9CE%2DGovernment%E2%80%9D%20refers%20to,and%20other%20arms%20of%20government> (30/10/2022)
- United Nations (2022). *E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government*. United Nations. New York, <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022> (8/9/2022)
- United Nations (2020). *E-Government Survey 2020. Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. United Nations. New York. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> (8/9/2022)
- Vuorikari, R., Jerzak, N., Karpinski, Z., Pokropek, A. & Tudek, J. (2022). *Measuring Digital Skills across the EU: Digital Skills Indicator 2.0*, EUR 31193 EN,

Publications Office of the European Union, Luxembourg.
<https://doi.org/10.2760/897803> (30/10/2022)

Yildiz, M. (2007). “E-government research Reviewing the literature, limitations, and ways forward”. *Government Information Quarterly*, 24, (3) 646-665.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.01.002> (8/9/2022)

Ελληνόγλωσση

Γαβρόγλου, Σ. & Κώτσιος, Β. (2021). *Δεξιότητες: Μύθοι και πραγματικότητα*. Ανακτήθηκε (23.11.2021) από <https://lmd.eiead.gr/wp-content/uploads/2021/10/dexiotes-mythoi-pragmatikothtes-FINAL2.pdf> (ημερ. πρόσβασης 29/6/2022)

Γούλας, Χ., Φωτόπουλος, Ν., & Φατούρου, Π. (2022). *Ενήλικες και προγράμματα διά βίου εκπαίδευσης στην περίοδο της πανδημίας: η πρόκληση των ψηφιακών δεξιοτήτων*. Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής, ΓΣΕΕ. ISBN (E-BOOK): 978-618-5006-41-9 Ανακτήθηκε από: https://www.kanep-gsee.gr/wp-content/uploads/2022/04/Kanep-Gsee_Policy-Paper2.pdf (ημερ. πρόσβασης 29/6/2022)

Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) Ελλάδα. Ανακτήθηκε από: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-greece> (ημερ. πρόσβασης 29/1/2022)

Δημόσια Υπηρεσία Απασχόλησης (2022). *Στρατηγική για την Αναβάθμιση των Δεξιοτήτων του Εργατικού Δυναμικού και τη Διασύνδεσή του με την Αγορά Εργασίας*. Αθήνα: Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Ανακτήθηκε από: <https://ypergasias.gov.gr/wp-content/uploads/2022/06/Skills-Strategy-DYPA .pdf> (ημερ. πρόσβασης 29/10/2022)

Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0 (2021). Ανακτήθηκε από: https://greece20.gov.gr/wp-content/uploads/2021/07/NRRP_Greece_2_0_Greek_280721.pdf (ημερ. πρόσβασης 9/9/2022)

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (2020). *Εργασία και Απασχόληση στην Ελλάδα*. ΣΕΙΡΑ: Ετήσια Έκθεση, Εργασία και Απασχόληση στην Ελλάδα. Αθήνα. Ανακτήθηκε από: <https://www.eiead.gr/ergasia-kai-apascholisi-stin-ellada-2020-etisia-ekthesi-eiead/> (ημερ. πρόσβασης 9/9/2022)

Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (2014). *Καινοτομία, Έρευνα και Τεχνολογία (95)*, Μάρτιος-Μάιος 2014. ISSN 1106-9066. Ανακτήθηκε από: http://kainotomia.ekt.gr/issue/2014/95/files/assets/common//downloads/Kainotomia_95.pdf (ημερ. πρόσβασης 9/9/2022)

Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο (2021). *Δράσεις της ΕΕ για τη βελτίωση των χαμηλού επιπέδου ψηφιακών δεξιοτήτων*. Ανακτήθηκε από: https://www.eca.europa.eu/lists/ecadocuments/rw21_02/rw_digital_skills_el.pdf (ημερ. πρόσβασης 21/9/2022)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021). «Ψηφιακή Πυξίδα 2030: η ευρωπαϊκή οδός για την ψηφιακή δεκαετία», Ανακοίνωση της Επιτροπής. Βρυξέλλες, 9.3.2021 COM(2021) 118 final. Ανακτήθηκε από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/DOC/?uri=CELEX:52021DC0118&from=el> (ημερ. πρόσβασης 21/9/2022)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2020). Ανακοίνωση «Ευρωπαϊκό Θεματολόγιο δεξιοτήτων για βιώσιμη ανταγωνιστικότητα, κοινωνική δικαιοσύνη και ανθεκτικότητα». Βρυξέλλες, 1.7.2020 COM(2020) 274 final. Ανακτήθηκε από: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0274&from=EN>

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2019). Έγγραφο προβληματισμού «Προς μια βιώσιμη Ευρώπη έως το 2030». Ανακτήθηκε μέσω: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/sdg_multi-stakeholder_platform_input_to_reflection_paper_sustainable_europe2.p (πρόσβαση 20/10/2022)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016α). *Σύσταση του Συμβουλίου όσον αφορά τις Διαδρομές Αναβάθμισης των Δεξιοτήτων: Νέες Ευκαιρίες για Ενηλίκους* (2016/C 484/01). [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H1224\(01\)&from=EL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016H1224(01)&from=EL)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2016β). Ανακοίνωση *Νέο θεματολόγιο δεξιοτήτων για την Ευρώπη. Συνεργασία για την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, της απασχολησιμότητας και της ανταγωνιστικότητας*, Βρυξέλλες, 10.6.2016 COM (2016) 381 final.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2015). Ανακοίνωση *Στρατηγική για την ψηφιακή ενιαία αγορά της Ευρώπης*, Βρυξέλλες, 6.5.2015. COM(2015) 192 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=celex%3A52015DC0192> (ημερ. πρόσβασης 29/10/2022)

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2010). Ανακοίνωση *Ψηφιακό θεματολόγιο για την Ευρώπη*. Βρυξέλλες, 19.5.2010 COM(2010)245 τελικό. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52010DC0245&from=el> (ημερ. πρόσβασης 29/10/2022)

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική.

Καλογήρου Γ., Τσακανίκας Α., Πρωτόγερου Α., & Παναγιωτόπουλος Π. (2021). *Η Διαμόρφωση Ενός Οικοσυστήματος Καινοτομίας ως Αναγκαία Προϋπόθεση για μια Ποιοτική και Ανθεκτική Ανάπτυξη στην Εποχή της Πανδημίας COVID-19*. Φεβρουάριος 2021. διαNEOσις. Πρόσβαση μέσω https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/02/RD_policy-paper.pdf (ημερ. πρόσβασης 13/10/2022)

Λαπατσιώρας Σ., Μηλιός, Γ & Μιχαηλίδης Π. (2020). *Οι επιπτώσεις της ψηφιοποίησης στην αγορά εργασίας*. ΙΝΕ ΓΣΕΕ ISBN: 978-960-7402-65-3. Ανακτήθηκε από: https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2020/01/46_MELETH_Final_E-Book.pdf (ημερ. πρόσβασης 13/10/2022)

Λιντζέρης Π. (2020). «Τεχνολογική αλλαγή, ψηφιοποίηση, εργασία και δεξιότητες», *Ερευνητικά Κείμενα ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ* 14/2020, Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ. Ανακτήθηκε από: https://imegseevee.gr/wp-content/uploads/2020/06/%CE%9B%CE%B9%CE%BD%CF%84%CE%B6%CE%AD%CF%81%CE%B7%CF%82_%CE%91%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82-

[%CE%B4%CE%B5%CE%BE%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B5%CF%82.pdf](#) (ημερ. πρόσβασης 13/10/2022)

Μητροπούλου, Δ., Μπαλαούρα, Μ., Δεληγιάννης, Α. & Μελίδης, Α. (2021). *Ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης ο ρόλος και η αξία των ανοιχτών τεχνολογιών*. Μελέτη του Οργανισμού Ανοιχτών Τεχνολογιών ΕΕΛΛΑΚ. Ινστιτούτο Νίκος Πουλαντζάς», Ιούλιος 2021. Ανακτήθηκε από: <https://poulantzas.gr/yliko/meleti-psifiakos-metaschimatismos-tis-dimosias-dioikisis-o-rolos-kai-i-axia-ton-anoichton-technologion/> (ημερ. πρόσβασης 13/10/2022)

Νόμος 4727/2020 (ΦΕΚ Α' 184/23-9-2020) Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις. Ανακτήθηκε από <https://www.secdigital.gov.gr/wp-content/uploads/2020/09/secdigital-nomos-4727-2020.pdf> (ημερ. πρόσβασης 21/9/2022)

Νόμος 4763/2020 (ΦΕΚ Α' 254/21-12-2020) «Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Διά Βίου Μάθησης, ενσωμάτωση στην ελληνική νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/958 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 28ης Ιουνίου 2018 σχετικά με τον έλεγχο αναλογικότητας πριν από τη θέσπιση νέας νομοθετικής κατοχύρωσης των επαγγελμάτων (ΕΕ L 173), κύρωση της Συμφωνίας μεταξύ της Κυβέρνησης της Ελληνικής Δημοκρατίας και της Κυβέρνησης της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας για το Ελληνογερμανικό Ίδρυμα Νεολαίας και άλλες διατάξεις». Ανακτήθηκε από https://www.hellenicparliament.gr/Nomothetiko-Ergo/Anazitisi-Nomothetikou-Ergou?law_id=1ab36e57-ab80-4e29-b18b-ac8c00c30321 (ημερ. πρόσβασης 21/9/2022)

ΟΟΣΑ (2018). *Πρόγραμμα Ελλάδα – ΟΟΣΑ: Παροχή Τεχνικής Βοήθειας για την Καταπολέμηση της Διαφθοράς Κατευθυντήριες Γραμμές για την Κατάρτιση Τομεακών Στρατηγικών Καταπολέμησης της Διαφθοράς στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε από: <https://www.oecd.org/governance/ethics/2.1.2-guidelines-drafting-sectoral-anti-corruption-strategies-greece-el.pdf> (ημερ. πρόσβασης 21/9/2022)

Παϊδούση, Χ. (2020). *Ψηφιακός μετασχηματισμός: Προσοχή στο ψηφιακό χάσμα*. Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού. Ανακτήθηκε από: https://www.eiead.gr/wp-content/uploads/2012/01/publications_docs_%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%83%CF%87%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CE%A8%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C_%CF%87%CE%AC%CF%83%CE%BC%CE%B1_%CE%95%CE%99%CE%95%CE%91%CE%94.pdf (ημερ. πρόσβασης 29/10/2022)

Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνείς εμπειρία* Τόμος Α. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Πισσαρίδης, Χ., Βέττας Ν, Βαγιανός Δ. & Μεγήρ, Κ. (2020). *Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία*. Ανακτήθηκε από: <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/> (ημερ. πρόσβασης 29/10/2022)

Προεδρικό Διάταγμα 81/2019 (ΦΕΚ 119/Α/9-7-2019) «Σύσταση, συγχώνευση, μετονομασία και κατάργηση Υπουργείων και καθορισμός των αρμοδιοτήτων τους. Μεταφορά υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων». Ανακτήθηκε από: <https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2019/09/%CE%A3%CF%8D%CF%83%CF%84%CE%B1%CF%83%CE%B7-%CE%A5%CF%80%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%B5%CE%AF%CE%BF%CF%85.pdf> (ημερ. πρόσβασης 29/10/2022)

Παπαγεωργίου, Ι. (2015). *Θεωρία δειγματοληψίας*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Σαχίνη, Ε., Τύμπας, Α., Κατσαλούλης, Η. (2020). «Ο ρόλος του ΕΚΤ στο οικοσύστημα της Ανοικτής Επιστήμης», *Κείμενα Εργασίας*, 4/2020. Αθήνα, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου. Ανακτήθηκε από: <https://www.ekt.gr/sites/ekt->

[site/files/reports/%CE%95%CE%9A%CE%A4_KeimenaErgasias_04_2020.pdf](https://www.mve.gr/site/files/reports/%CE%95%CE%9A%CE%A4_KeimenaErgasias_04_2020.pdf)

(ημερ. πρόσβασης 2/10/2022)

Σουριανός Δ., Καρυτσιώτης, Π. & Μπαχούμας, Δ. (2018). *Οδηγός Μελέτης για την ανοικοδόμηση και οργάνωση των ηλεκτρονικών δομών της χώρας*. Σειρά: Μοντέλο Βουλής των Ελλήνων. Ανακτήθηκε από: <https://mve.gr/wp-content/uploads/2018/02/%CE%9C%CE%92%CE%95-2018-%CE%9F%CE%9C-%CE%94%CE%B7%CE%BC%CE%BF%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82.pdf> (ημερ. πρόσβασης 2/10/2022)

ΣΕΒ (2021). Το μέλλον της εργασίας σε έναν κόσμο που αλλάζει. *Special Reports «Το Μέλλον της Εργασίας»*. 27 Μαΐου 2021. Ανακτήθηκε από: <https://www.sev.org.gr/ekdoseis/to-mellon-tis-ergasias-se-enan-kosmo-pou-allazei/> (ημερ. πρόσβασης 2/10/2022)

ΣΕΒ (2020). *Ψηφιακή και τεχνολογική ωριμότητα οικονομίας και επιχειρήσεων*. Παρατηρητήριο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2η ετήσια έκδοση. Ιούνιος 2020. Ανακτήθηκε από: https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/53335/Paratiritirio_sev_kentriki_mele_ti_2020_11_8_2020.pdf (ημερ. πρόσβασης 23/9/2022)

Σούκου, Σ. (2004). *Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από το εργασιακό περιβάλλον στη Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο – Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας

Σπινέλλης Δ., Μιχαλόπουλος Μ., Βασιλάκης Ν., Πουλούδη Ν., & Τσούμα Ν. (2021). *Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα στη μετα- κορωνοϊό εποχή. διαΝΕΟσις, Αθήνα 2021*. Ανακτήθηκε από: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2021/09/e-gov_policy-paper.pdf (ημερ. πρόσβασης 23/9/2022)

Σπινέλλης, Δ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν. και Τσούμα, Ν. (2018). *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα*, διαΝΕΟσις, Αθήνα. Ανακτήθηκε από: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/EGov_Upd_090318.pdf (ημερ. πρόσβασης 23/9/2022)

- Τσακανίκας, Α., Danchev S, Γιάννης Γιωτόπουλος Γ., Κόρρα, Ε & Παύλου Γ. (2014). *Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα*. Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών. Ανακτήθηκε από : http://iobe.gr/docs/research/RES_03_10062015_REP_GR.pdf (ημερ. πρόσβασης 23/9/2022)
- Υπουργείο Εσωτερικών (2020). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανισμών μέσω αυτοαξιολόγησης*.
- Υπουργική Απόφαση Αριθμ. 118944 ΕΞ 2019 (ΦΕΚ Β' 3990/01.11.2019) Λειτουργία Κέντρου Διαλειτουργικότητας της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ανακτήθηκε από <https://gsis.gr/sites/default/files/2019-11/%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%9A%CE%95%CE%9D%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A5%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%A1%CE%93%CE%99%CE%9A%CE%9F%CE%A4%CE%97%CE%A4%CE%91%CE%A3.pdf> (ημερ. πρόσβασης 23/9/2022)
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2019). *Σχέδιο Δράσης 2019 για την Προώθηση της Καινοτομίας και των Ψηφιακών Δεξιοτήτων*. Ανακτήθηκε από: <http://www.nationalcoalition.gov.gr/wp-content/uploads/2019/06/NC-Action-Plan-2019-FINAL.pdf> (πρόσβαση 20/6/2022)
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014). *Σχέδιο Δράσης για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020*. Αύγουστος 2014, Ανακτήθηκε από: http://minadmin.yypes.gr/wp-content/uploads/20141219_Action_Plan.pdf (ημερ. πρόσβασης 23/9/2022)
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2021). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*. Ανακτήθηκε από: <https://digitalstrategy.gov.gr/> (ημερ. πρόσβασης 9/9/2022)
- Φωτόπουλος, Ν. (επιμ.) (2013). *Κατάρτιση, Απασχόληση, Εκπαιδευτική Πολιτική. Διερεύνηση της σύνδεσης της επαγγελματικής κατάρτισης με την απασχόληση*. Αθήνα: Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής ΓΣΕΕ.

Παράρτημα: Συνέντευξη
Μέρος Α': Δημογραφικά/Προσωπικά Στοιχεία

Δημογραφικά/Προσωπικά Στοιχεία	
1. Φύλο	
i. Άνδρας	
ii. Γυναίκα	
2. Ηλικία	
iii. 30-39	
iv. 40-49	
v. 50-59	
vi. Άνω των 60	
3. Ποια η ανώτερη βαθμίδα εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει;	
i. Πτυχίο	
ii. Μεταπτυχιακό	
iii. Διδακτορικό	
4. Εργάζεστε σε φορέα του Δημοσίου ή του Ευρύτερου Δημόσιου Τομέα;	
i. στον Δημόσιο Τομέα	
ii. στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα	
5. Με ποια η σχέση εργασίας;	
i. Μόνιμος	
ii. ΙΔΟΧ	
iii. ΙΔΑΧ	
iv. Συμβασιούχος	
6. Πόσα χρόνια εργάζεστε σε φορείς του Δημοσίου ή του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα;έτη	
7. Ποια η επαγγελματική σας ιδιότητα;	
i. Προϊστάμενος Τμήματος	
ii. Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
iii. Άλλο Ανώτερο Στέλεχος	
8. Ποια ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιείται πιο συχνά κατά την άσκηση των καθηκόντων σας	
Ενδεικτικά αναφέρονται:	
• Διαδίκτυο,	
• Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο,	
• Ηλεκτρονικές εφαρμογές (όπως ΔΙΑΥΓΕΙΑ, ΚΗΜΔΗΣ, ΠΑΠΥΡΟΣ)	
• Πλατφόρμες τηλεδιασκέψεων	
• Άλλο/α.....	

Μέρος Β': Συνέντευξη

<i>α/α</i>	<i>Ψηφιακή Διακυβέρνηση</i>
<i>1.</i>	<i>Τι σημαίνει για εσάς η ψηφιακή διακυβέρνηση;</i>
<i>2.</i>	<i>Ποια είναι η άποψή σας για την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης στο χώρο εργασίας σας;</i>
<i>3.</i>	<i>Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση θα ωφελήσει:</i> <i>α) τους πολίτες/ωφελομένους του φορέα σας</i> <i>β) το προσωπικό σας και εσάς</i> <i>γ) την υπηρεσία σας εν γένει;</i>
<i>4.</i>	<i>Ποιες πολιτικές που έχουν ως στόχο την ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης εφαρμόζονται στον Φορέα σας;</i>
<i>5.</i>	<i>Ποιος ο ρόλος της ψηφιοποίησης στην ενίσχυση της ψηφιακής διακυβέρνησης;</i>
	<i>Ψηφιακός μετασχηματισμός</i>
<i>6.</i>	<i>Τι σημαίνει για εσάς ψηφιακός μετασχηματισμός στον χώρο εργασίας σας;</i>
<i>7.</i>	<i>Πώς επηρέασε η πανδημία covid-19 τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον χώρο εργασίας σας;</i>
<i>8.</i>	<i>Ποιες ήταν οι προσκλήσεις που αντιμετωπίσατε;</i>
	<i>Ψηφιακές Δεξιότητες</i>
<i>9.</i>	<i>Σχολιάστε τις δεξιότητες του προσωπικού και τη δική σας για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Αναφερθείτε στην επάρκεια/ετοιμότητά σας και του προσωπικού.</i>
<i>10.</i>	<i>Ποιος ο ρόλος της κατάρτισης των στελεχών ή/και των πολιτών στον ψηφιακό μετασχηματισμό;</i>
<i>11.</i>	<i>Ποιες προτάσεις θα διατυπώνατε ώστε να αναπτυχθούν δράσεις ή να ενδυναμωθούν οι υπάρχουσες για την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των στελεχών του φορέα σας;</i>