

9.2021

διαΝΕΟσις

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ

# Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα στη μετα- κορωνοϊό εποχή

Διομήδης Σπινέλλης

Μιχαήλ Μιχαλόπουλος, Νίκος Βασιλάκης,  
Νάνσυ Πουλούδη, Νίκη Τσούμα

Σεπτέμβριος 2021

# Περιεχόμενα

<b>Συγγραφική ομάδα.....</b>	<b>3</b>
<b>Επιτελική Σύνοψη .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Εισαγωγή .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Υφιστάμενη κατάσταση στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .....</b>	<b>7</b>
Δομικές παρεμβάσεις και αλλαγή προσέγγισης .....	7
Επιμέρους παρεμβάσεις εν μέσω πανδημίας .....	10
Δείκτης DESI.....	13
Ανάλυση SWOT .....	15
<b>3. Νέο περιβάλλον-νέες προκλήσεις.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες παρεμβάσεις επανεκκίνησης.....</b>	<b>23</b>
<b>5. Επίλογος.....</b>	<b>34</b>
<b>Αναφορές .....</b>	<b>36</b>

## Συγγραφική ομάδα

### Συντονιστής:

#### Διομήδης Σπινέλλης

Καθηγητής, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας  
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

### Μέλη:

#### Μιχαήλ Μιχαλόπουλος

Στέλεχος του Δημόσιου Τομέα  
Πληροφορικός—Διδάκτωρ Μηχανικός ΕΜΠ

#### Νίκος Βασιλάκης

Επικεφαλής τμ. Στρατηγικού Σχεδιασμού & Συντονισμού,  
Διεύθυνση Ψηφιακής Διακυβέρνησης  
Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας & Έρευνας (ΕΔΥΤΕ)

#### Νάνσυ Πουλούδη

Καθηγήτρια, Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας  
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

#### Νίκη Τσούμα

Πρόεδρος και Διευθύνουσα Σύμβουλος της ΗΔΙΚΑ ΑΕ  
Πληροφορικός—Απόφοιτος Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης

## Επιτελική Σύνοψη

Η πρόσφατη πανδημία της COVID-19 δημιούργησε συνθήκες ανάληψης δράσεων και ενεργειών για την ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Πολλές από αυτές τις δράσεις είχαν νωρίτερα επισημανθεί και περιγραφεί αναλυτικά σε προηγούμενη μελέτη μας για λογαριασμό της διαΝΕΟσις και είχαν ήδη προγραμματιστεί από την Πολιτεία. Σε αυτή τη βάση, η παρούσα μελέτη αποτυπώνει τις βελτιώσεις που υλοποιήθηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας (π.χ. νέες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες), εξηγεί πώς η πανδημία λειτούργησε καταλυτικά στην υλοποίησή τους και διαπιστώνει αδυναμίες που εξακολουθούν να αποτελούν τροχοπέδη στην περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σε συνέχεια αυτής της ανάλυσης, η μελέτη παραθέτει μέτρα δράσης σε επίπεδο στρατηγικής και υλοποίησης, ώστε η ηλεκτρονική διακυβέρνηση να λειτουργήσει ακόμα πιο αποτελεσματικά, ως ένας από τους κύριους μοχλούς επανεκκίνησης της οικονομίας στη μετα-κορωνοϊό εποχή. Πιο συγκεκριμένα, προτείνονται παρεμβάσεις που συνδέουν τη στρατηγική της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με την υλοποίησή της, καθώς και παρεμβάσεις, η αναγκαιότητα των οποίων αναδείχθηκε την περίοδο της εφαρμογής των μέτρων για τον περιορισμό της πανδημίας.

Προκειμένου οι παρεμβάσεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης να καταστούν βιώσιμες, είναι απαραίτητη η συνεχής βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών, ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός τους, η ανάπτυξή τους ακολουθώντας την προσέγγιση ανοικτής πλατφόρμας και τις αρχές ευέλικτης ανάπτυξης λογισμικού, καθώς και η υιοθέτηση πρότυπων δεδομένων και διεπαφών. Σημαντικά στοιχεία είναι, επίσης, η ολοκλήρωση συστημάτων γύρω από καθολικές (οριζόντιες) υποστηρικτικές υπηρεσίες και ο εκσυγχρονισμός των διαδικασιών που αφορούν σε προμήθειες και υλοποιήσεις έργων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ). Οι παρεμβάσεις έχουν στόχο την περαιτέρω αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης, συμβάλλοντας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας και των επενδύσεων, καθώς και στη συμμετοχή των πολιτών.

# 1. Εισαγωγή\*

Τα μέτρα της Πολιτείας για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19 και των συνεπειών αυτής κατέδειξαν τη σημασία της αξιοποίησης των ψηφιακών πόρων της δημόσιας διοίκησης, των δικτύων και της συνδεσιμότητας, και των ψηφιακών δεξιοτήτων. Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) από φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, συνεισέφερε στην υποστήριξη των μέτρων για τον περιορισμό της πανδημίας, στην ανταλλαγή πληροφοριών για την έρευνα αποτελεσματικής θεραπείας και εμβολίων, στην τηλεργασία, στη συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας, και στη διασφάλιση παροχής των δημόσιων υπηρεσιών, άρα και στην κατά το δυνατόν συνέχιση της οικονομικής δραστηριότητας και στην υποστήριξη των επικοινωνιακών αναγκών των πολιτών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, πλέον, έχει βασικό ρόλο στην επανεκκίνηση της οικονομίας. Σε αυτό αναμένεται να συμβάλει και η ψήφιση του Κώδικα Ψηφιακής Διακυβέρνησης, με στόχο τη συνολική ρύθμιση των θεμάτων που άπτονται της ψηφιακής διακυβέρνησης και τη συγκέντρωση και επικαιροποίηση όλου του σχετικού θεσμικού πλαισίου που έχει διάσπαρτα θεσπιστεί διαχρονικά.

Κατά τη διάρκεια των μέτρων περιορισμού του πρώτου κύματος της πανδημίας προχώρησε η απλούστευση κατ' αρχάς, και αμέσως μετά η ψηφιοποίηση αρκετών διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, που θεσμοθετήθηκαν με κατάλληλες Πράξεις Νομοθετικού Περιεχομένου (ΠΝΠ) και Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις (ΚΥΑ). Χαρακτηριστικές παρεμβάσεις έγιναν στον τομέα της υγείας, όπου κατά την περίοδο της πανδημίας διατέθηκε η υπηρεσία της άυλης συνταγογράφησης, δημιουργήθηκε το μητρώο ασθενών COVID-19, η διαδικτυακή πλατφόρμα για το εμβόλιο κατά της COVID-19 ([emvolio.gov.gr](http://emvolio.gov.gr)), και η δήλωση αυτοδιαγνωστικών τεστ COVID-19 - self tests ([self-testing.gov.gr](http://self-testing.gov.gr)) και δρομολογήθηκαν δράσεις για την τηλεσυμβουλευτική και τον Ατομικό Ηλεκτρονικό Φάκελο Υγείας (ΑΗΦΥ).

Αλλά και στον τομέα της απασχόλησης οι παρεμβάσεις ήταν σημαντικές. Η στήριξη των θιγόμενων, από τα μέτρα περιορισμού, υπαλλήλων και επαγγελματιών κατέστη δυνατή με την άμεση καταγραφή αυτών και επιπλέον επετεύχθη η αποζημίωσή τους, αξιοποιώντας την υφιστάμενη ψηφιακή υποδομή της δημόσιας διοίκησης. Ενισχύθηκε η τηλεργασία και μάλιστα με όρους κοινωνικής συνοχής διαμέσου της αξιοποίησης

\* Το κείμενο έχει επικαιροποιηθεί μέχρι 1η Ιουλίου 2021.

ψηφιακών συστημάτων, διατηρώντας θέσεις εργασίας που σε άλλη περίπτωση θα είχαν χαθεί.

Αναπτύχθηκε η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ασφάλειας του πολίτη στη χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, όπως η έκδοση υπεύθυνης δήλωσης και εξουσιοδότησης από το gov.gr. Το επίπεδο ικανοποίησης του πολίτη αυξήθηκε, ενώ παράλληλα αντιμετωπίστηκε το διοικητικό βάρος της έκδοσης αυτών των εγγράφων απελευθερώνοντας πόρους της δημόσιας διοίκησης για αξιοποίηση σε άλλους τομείς. Αλλά και με το ίδιο το gov.gr, τη νέα Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης, η δημόσια διοίκηση εξέπεμψε μια νέα αντίληψη για την ψηφιακή διακυβέρνηση που βρήκε ανταπόκριση από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, και σταδιακά γίνεται κτήμα τους. Η ψηφιακή διακυβέρνηση εμφανίζει έναν συνολικό σχεδιασμό και όχι σπασμωδικές και διάσπαρτες κινήσεις, με έντονη πολιτο-κεντρική προσέγγιση.

Αξίζει να σημειωθεί, αφενός η θετική ανταπόκριση των πολιτών σε αυτές τις πρωτοβουλίες που συνεισφέρουν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση της χώρας, αφετέρου η υψηλή προσαρμοστικότητά τους στο εμπλουτισμένο περιβάλλον ψηφιακών υπηρεσιών που δημιουργήθηκε. Ανάλογη προσαρμοστικότητα έχουν επιδείξει και πλήθος φορέων, αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση για άλλους φορείς.

Την ίδια ώρα, ένα μεγάλο πλήθος από προκλήσεις και διαχρονικές αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης που αφορούν στη χρήση των ΤΠΕ παραμένουν, ή και αναδεικνύονται περαιτέρω υπό αυτές τις ιδιόζουσες συνθήκες. Αυτές θα πρέπει να αντιμετωπιστούν άμεσα, προκειμένου να διασφαλιστεί η εξυπηρέτηση του πολίτη, η αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η ορθή και διαφανής χρήση πόρων, η βιωσιμότητα και επεκτασιμότητα των καλών πρακτικών, και εν γένει οι δυνατότητες που δύναται να προσφέρει η ψηφιακή διακυβέρνηση σε ένα σύγχρονο ευρωπαϊκό κράτος.

## 2. Υφιστάμενη κατάσταση στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

### Δομικές παρεμβάσεις και αλλαγή προσέγγισης

Από τη δημοσίευση της προηγούμενης μελέτης της διαΝΕΟσις (Σπινέλλης κ.ά., 2018) τον Μάρτιο του 2018, έως σήμερα, έλαβαν χώρα πολλές παρεμβάσεις για την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα. Οι σημαντικότερες από αυτές τις παρεμβάσεις, που είχαν από τότε επισημανθεί, είναι:

- Επανασυστάθηκε το πρώην Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής στο νέο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Υ.Ψη.Δ.), στο οποίο πλέον υπάγονται διοικητικά η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (ΓΓΠΣΔΔ - από το Υπουργείο Οικονομικών), καθώς και οργανισμοί όπως η Κοινωνία της Πληροφορίας ΑΕ (ΚτΠ), η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης ΑΕ (ΗΔΙΚΑ), το Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας ΑΕ (ΕΔΥΤΕ) και το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ), ήτοι οι κατεξοχήν φορείς πληροφορικής στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η Ελληνικό Κτηματολόγιο ΑΕ καθώς και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Εντάχθηκε επιπλέον η αρμοδιότητα απλούστευσης διαδικασιών διαμέσου της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών (ως επί το πλείστον από το πρώην Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης). Έτσι, είναι δυνατά όχι απλά ο σχεδιασμός και η χάραξη της στρατηγικής, αλλά ιδίως η υλοποίησή της. Παράλληλα υλοποιούνται δράσεις με οριζόντιο προσανατολισμό από φορείς με αντίστοιχη δυνατότητα, όπως η ΚτΠ ΑΕ και η ΕΔΥΤΕ ΑΕ, ή με εξειδικευμένο όπως η ΗΔΙΚΑ ΑΕ.
- Διατυπώθηκε σαφώς η στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και εκδόθηκε η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού από το Υ.Ψη.Δ. (ΒΨΜ, 2021). Σκοπός παραμένει η «άριστη εξυπηρέτηση πολιτών, επισκεπτών, καθώς και ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης», όπως επισημαίνεται στη μελέτη της διαΝΕΟσις (Σπινέλλης κ.ά., 2018). Δηλαδή, μια πολιτο-κεντρική αντίληψη της διοίκησης, η οποία έχει στόχο να απεγκλωβίσει τη δημόσια διοίκηση από τις υπάρχουσες δυσλειτουργίες, που οφείλονται στη γραφειοκρατική αντίληψη σχετικά με τη διαχείριση και διεκπεραίωση εργασιών,

ώστε να επιδράσει καταλυτικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός της. Η πολιτο-κεντρική προσέγγιση σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών για υπηρεσίες φιλικές προς τον χρήστη και η απλούστευση διαδικασιών είναι από τις κύριες κατευθυντήριες αρχές της ΒΨΜ (ΒΨΜ, 2021).

- Ακολουθείται, ως βασική μεθοδολογία και προσέγγιση, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση σειράς βραχυπρόθεσμων έργων, στη λογική των «γρήγορων νικών» (quick wins) καθώς και η επικέντρωση σε ανασχεδιασμό διαδικασιών προ της ψηφιοποίησης υπηρεσιών προς πολίτες ή επιχειρήσεις, για την τελική ένταξή τους στη νέα Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr. Σε αυτό το πλαίσιο, αξιοποιείται τόσο ο δημόσιος, όσο και ο ιδιωτικός τομέας και τα στελέχη τους, ακολουθώντας σταδιακή ανάπτυξη, με χρήση «ευέλικτων μεθοδολογιών ανάπτυξης λογισμικού»<sup>1</sup> (agile software development methodology), όπως συνέβη με την ανάπτυξη του gov.gr, την άδεια οδήγησης κ.ά., γεγονός που διαπιστώνεται εύκολα τόσο από τη γρήγορη παράδοση των υπηρεσιών αυτών, όσο και από την προσθήκη επιπλέον λειτουργιών σε κύκλους. Η ΕΔΥΤΕ ΑΕ, με συνέπεια, ακολουθεί μεθοδολογίες ευέλικτης ανάπτυξης στις δράσεις της και τις περιλαμβάνει στις προσκλήσεις εκδήλωσης ενδιαφέροντος για την υλοποίηση των έργων της, αλλά και στις αναπτύξεις που κάνει με ιδία μέσα. Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 (ΒΨΜ, 2021) προάγει την υιοθέτηση σύγχρονων, ευέλικτων και αποδοτικών διαδικασιών ανάπτυξης εφαρμογών και συστημάτων (agile), ορίζοντας την υιοθέτηση ευέλικτων μοντέλων για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την προμήθεια έργων και υπηρεσιών ως, επίσης, μία από τις κατευθυντήριες αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ακόμη, η Έκθεση της Επιτροπής Πισσαρίδη προτείνει την ευέλικτη ανάπτυξη λογισμικού, με βάση διαδοχικά μικρά βήματα ανάπτυξης, και τη συνεργασία ανάμεσα στην ομάδα υλοποίησης και τα ενδιαφερόμενα μέρη (Πισσαρίδης κ.ά., 2020).
- Παράλληλα, έχει ξεκινήσει η αποτύπωση των διαδικασιών του Δημοσίου μέσω του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών, το οποίο θα είναι το σημείο αναφοράς τόσο για τους δημόσιους υπαλλήλους όσο και για τους ίδιους τους εξυπηρετούμενους (πολίτες και επιχειρήσεις). Η δράση αυτή σταδιακά ακολουθείται, ως επόμενο βήμα, και από αντίστοιχο πρόγραμμα ανασχεδιασμού και απλούστευσης διαδικασιών.
- Ενοποιούνται οι νεφροϋπολογιστικές υποδομές (cloud computing) ώστε να υποστηρίζεται αποτελεσματικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός και να επιταχύνεται η καινοτομία. Σύμφωνα με τον νόμο 4727/23-9-2020, η

<sup>1</sup> Η ευέλικτη (agile) ανάπτυξη λογισμικού ακολουθεί μία προοδευτική προσέγγιση και προσφέρει την απαραίτητη ευελιξία και προσαρμοστικότητα των έργων ΤΠΕ στο Δημόσιο. Εκκινώντας από μία απλουστευτική σχεδίαση, υλοποιούνται μικρά τμήματα του έργου και κατόπιν επαναξιολογούνται οι προτεραιότητες, ενσωματώνοντας άμεσα με αυτό τον τρόπο αλλαγές που προκύπτουν από τον σχεδιασμό στην υλοποίηση (Σπινέλλης κ.ά., 2018).



παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών από τους φορείς του δημόσιου τομέα γίνεται με τη χρήση υπολογιστικών υποδομών νέφους (cloud-first policy) και σε κάθε περίπτωση μέσα από τις κεντρικές υποδομές Κυβερνητικού Νέφους Δημόσιου Τομέα (G-Cloud) ή του Κυβερνητικού Νέφους Τομέα Έρευνας και Εκπαίδευσης (RE-Cloud) ή του Κυβερνητικού Νέφους Τομέα Υγείας (H-Cloud).

Επιπλέον σημαντικές δομικές παρεμβάσεις αποτελούν οι παρακάτω:

- Το νέο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης απέκτησε στρατηγικό ρόλο και είναι αρμόδιο για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες και στις επιχειρήσεις, που βασίζονται σε απλουστευμένες διοικητικές διαδικασίες. Στόχος είναι να αποκτήσει η Ελλάδα «εξ ορισμού ψηφιακό χαρακτήρα» (digital by default) έως το 2023. Είναι, μάλιστα, από τις βασικές αρχές που προτείνονται στην Έκθεση της Επιτροπής Πισσαρίδη «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία» για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Δηλαδή, η πρόσβαση των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες να γίνεται κατά κύριο λόγο μέσω ψηφιακών εφαρμογών (Πισσαρίδης κ.ά., 2020).
- Ο νόμος 4622/2019 για το «επιτελικό κράτος» επιδιώκει τον εξορθολογισμό της διοίκησης, μέσω της συγκέντρωσης και του ανασχεδιασμού των διάφορων διατάξεων που διέπουν τις λειτουργίες του κράτους.
- Η Εθνική Αρχή Κυβερνοασφάλειας περιήλθε στην αρμοδιότητα του Υ.Ψη.Δ., σηματοδοτώντας την ανάγκη άμεσης επικαιροποίησης της πολιτικής ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων της δημόσιας διοίκησης, καθώς και την έναρξη δράσεων υλοποίησής της. Τον Δεκέμβριο του 2020, εγκρίθηκε από το Υ.Ψη.Δ. η Εθνική Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας 2020–2025 και τον Ιούνιο 2021 εκδόθηκε το Εγχειρίδιο Κυβερνοασφάλειας (Cybersecurity Handbook), που απευθύνεται στους οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης, αλλά και σε μεσαίες και μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις παρέχοντας πρακτικές σε τεχνικά και οργανωτικά μέτρα διαχείρισης κινδύνου για τα πληροφοριακά τους συστήματα.
- Το Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών, όπως προαναφέρθηκε, συνιστά το κεντρικό διακυβερνητικό πλαίσιο για τη μείωση της διοικητικής επιβάρυνσης, μέσω της απλούστευσης και της ψηφιοποίησης των διοικητικών διαδικασιών, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, της παραγωγικότητας και των επενδύσεων, καθώς και στη συμμετοχή των πολιτών. Θετικά, ακόμη, κρίνεται η συγκέντρωση υπό την ίδια «ομπρέλα» και εποπτεία της πολιτικής διοικητικών διαδικασιών, η οποία περιλαμβάνει την καταγραφή (Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών), τη μέτρηση και αξιολόγηση (Παρατηρητήριο Γραφειοκρατίας) και την απλούστευση (Εθνικό Πρόγραμμα Απλούστευσης Διαδικασιών). Ταυτόχρονα, όμως, εκφράζουμε την ανησυχία μας για

την έλλειψη ευελιξίας και ανατροφοδότησης στην υλοποίηση του έργου της απλούστευσης διαδικασιών.

## Επιμέρους παρεμβάσεις εν μέσω πανδημίας

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, λόγω του επείγοντος χαρακτήρα των μέτρων περιορισμού της, η δημόσια διοίκηση έδρασε με βάση τις ουσιαστικές προτεραιότητες και όχι τον κανονιστικό φορμαλισμό που συνήθως τη χαρακτηρίζει. Το διάστημα αυτό οι δημόσιοι φορείς μετατράπηκαν σε ένα «ζωντανό εργαστήριο» ανάπτυξης ψηφιακών υπηρεσιών, με «ήρωες» που προώθησαν και συνεχίζουν να προωθούν αξιοθαύμαστες πρωτοβουλίες. Δόθηκε ευελιξία στα στελέχη με έμφαση στο αποτέλεσμα και με ποιοτικά κριτήρια. Οι ψηφιακές υπηρεσίες που παρασχέθηκαν δυνάμει των ΠΝΠ και των υπουργικών αποφάσεων συνεχίζουν να παρέχονται, αλλά με κίνδυνο να ατονήσει η χρήση τους εφόσον παραμένει (και) η έντυπη διαδικασία. Οι κυριότερες παρεμβάσεις έγιναν:

- Στη δημόσια διοίκηση:
  - Τηλεδιασκέψεις και τηλεργασία.
  - Ψηφιακή υπογραφή των πρακτικών και των γνωμοδοτήσεων.
  - Έκδοση εγγράφων μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης gov.gr, χωρίς περαιτέρω διατυπώσεις ή διαδικασία επικύρωσης. Η επιβεβαίωση της ταυτότητας (αυθεντικοποίηση) γίνεται μετά από επιλογή του χρήστη των κωδικών-διαπιστευτηρίων είτε του taxisnet που παρέχεται από τη ΓΓΠΣΔΔ, ως οριζόντια επιλογή, είτε των συστημάτων ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking) των πιστωτικών ιδρυμάτων, ειδικά για περιορισμένες υπηρεσίες που απαιτούν υψηλή ασφάλεια (λ.χ. εξουσιοδοτήσεις).
  - Πολυκαναλική υποστήριξη χρηστών για τις υπηρεσίες αυτές, με τηλεφωνική εξυπηρέτηση, ηλεκτρονική αλληλογραφία και διαδικτυακή αλληλεπίδραση, από τη ΓΓΠΣΔΔ.
  - Υποβολή ηλεκτρονικών αιτήσεων στα ΚΕΠ. Όμως, παραμένει η παράλληλη λειτουργία δύο ειδών διαδικασιών, ηλεκτρονικής και έντυπης αντί για την αποκλειστική χρήση της ηλεκτρονικής διαδικασίας, με ταυτόχρονη κατάργηση της έντυπης και διατήρησή της μόνο σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού (π.χ. ηλικιωμένοι).
  - Έκδοση ψηφιακών αποσπασμάτων ληξιαρχικών πράξεων και πιστοποιητικών δημοτολογίου (αρχικά 8). Νωρίτερα, επίσης, είχε ολοκληρωθεί ο ανασχεδιασμός και απλούστευση της δήλωσης γέννησης με την άπασ δήλωση στο μαιευτήριο, αντί για τη διακριτή δήλωση σε πλήθος υπηρεσιών.
  - Εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση πολιτών διαμέσου της υπηρεσίας «ψηφιακών ραντεβού» για μια σειρά από φορείς, όπως τα ΚΕΠ (myKEPlive), προξενεία (myConsulLive) για τους Έλληνες του εξωτερικού, ΑΑΔΕ (myAADElive), ΟΑΕΔ (myOAEDlive), κτλ.

- Στον τομέα της υγείας:
  - Άυλη συνταγογράφηση. Η άυλη συνταγή και το άυλο παραπεμπτικό διακινούνται και εκτελούνται αποκλειστικά ηλεκτρονικά στο Σύστημα Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης που λειτουργεί και διαχειρίζεται η ΗΔΙΚΑ ΑΕ, είτε μέσω μηνύματος (SMS) στο κινητό τηλέφωνο είτε (και) μέσω μηνύματος (email).
  - Σύσταση και λειτουργία του συστήματος αρχειοθέτησης του Εθνικού Μητρώου Ασθενών από τον κορωνοϊό.
  - Σύστημα τηλεσυμβουλευτικής για ασθενείς COVID-19.
  - Λειτουργία της πλατφόρμας [emvolio.gov.gr](https://emvolio.gov.gr) για τον προγραμματισμό του εμβολιασμού από μεριάς του πολίτη, με τρόπο απλό, που σε συνδυασμό με την άυλη συνταγογράφηση, επιτυγχάνει τη διαχείριση μιας ιδιαίτερα απαιτητικής διαδικασίας εμβολιασμού εθνικής κλίμακας.
  - Λειτουργία της πλατφόρμας [self-testing.gov.gr](https://self-testing.gov.gr), που περιόρισε την εξάπλωση της πανδημίας κυρίως από ασυμπτωματικούς φορείς του ιού.
- Στον τομέα της εκπαίδευσης και κατάρτισης:
  - Διενέργεια μαθημάτων, με σύγχρονη εξ αποστάσεως εκπαίδευση.
  - Εξ αποστάσεως κατάρτιση και επιμόρφωση των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.
  - Ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων εγγραφής στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση και εγγραφή στα δημόσια νηπιαγωγεία γενικής παιδείας, μέσω της ηλεκτρονικής υπηρεσίας «Πρώτη Εγγραφή». Η ηλεκτρονική υπηρεσία «Πρώτη Εγγραφή» της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης [gov.gr](https://gov.gr) διαιειτουργεί με τα πληροφοριακά συστήματα «Μητρώο Πολιτών» και «myschool» και παρέχει στους γονείς/κηδεμόνες κατάλογο των τέκνων που είναι εγγεγραμμένα στην οικογενειακή τους μερίδα, τα οποία είναι σε ηλικία εγγραφής στο νηπιαγωγείο και δεν είναι εγγεγραμμένα σε άλλη σχολική μονάδα. Όμως, οι γονείς πρέπει να προσκομίζουν τα παραστατικά που απαιτούνται με επίσκεψή τους στη σχολική μονάδα, με μέριμνα ωστόσο αυτό να γίνει κατά την 1η σχολική ημέρα και όχι σε διακριτή, επιπρόσθετη επίσκεψη στο νηπιαγωγείο.
  - Έκδοση ψηφιακών βεβαιώσεων, πιστοποιητικών ή αποσπασμάτων απολυτηρίων Γυμνασίου, Λυκείου, ΕΠΑΛ.
  - Ενημέρωση των υποψήφιων μαθητών των Πανελλαδικών Εξετάσεων, μέσω γραπτού μηνύματος SMS, καθώς θα μπορούν να λάβουν τη βαθμολογία τους αλλά και τη σχολή/τμήμα εισαγωγής τους.
- Στον τομέα της απασχόλησης:
  - Ηλεκτρονικές συναλλαγές των ασφαλισμένων του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης e-ΕΦΚΑ, με παράλληλη κατάργηση 68 διαδικασιών από τα ΚΕΠ στο πλαίσιο απλούστευσης διαδικασιών.
  - Ψηφιακή έκδοση των αποδεικτικών ασφαλιστικής ενημερότητας.
  - Υπηρεσία «ψηφιακών ραντεβού» μέσω της πλατφόρμας προγραμματισμού και υλοποίησης ραντεβού [myOAEDlive](https://myOAEDlive.gov.gr), όπως προαναφέρθηκε,

μέσω της οποίας άνεργοι και επιχειρήσεις θα μπορούν να προγραμματίζουν ραντεβού σε συγκεκριμένη μέρα και ώρα για υπηρεσίες συμβουλευτικής από τους εξειδικευμένους εργασιακούς συμβούλους ανέργων και εργοδοτών αντίστοιχα μέσω τηλεδιάσκεψης (βιντεοκλήσης). Η υπηρεσία διατίθεται και στα κινητά τηλέφωνα και tablets από την εφαρμογή ΟΑΕΔapp.

- Στον τομέα της δικαιοσύνης ήταν περιορισμένες οι παρεμβάσεις και υπό αρκετές προϋποθέσεις. Αφορούν στις δηλώσεις των άρθρων 33 παρ. 6 του Π.Δ. 18/1989 (Α'8) και 133 παρ. 2 του Ν. 2717/1999, οι οποίες μπορούν να υποβάλλονται και ηλεκτρονικά, μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης gov.gr. Είναι δηλώσεις μη εμφάνισης στο ακροατήριο του Συμβουλίου της Επικρατείας, του Ελεγκτικού Συνεδρίου και των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων και μόνο για όσα δικαστήρια και διαδικασίες έχουν ενταχθεί στο solon.gov.gr. Ιδιαίτερα σημαντική, όμως, είναι η παρέμβαση που υλοποιήθηκε με την ψηφιακή έκδοση ενιαίου πιστοποιητικού δικαστικής φερεγγυότητας (25 σε 1) και η σταδιακή διάθεση ηλεκτρονικών αντιγράφων δικαστικών αποφάσεων. Ακόμη, υλοποιήθηκε η ψηφιακή έκδοση αντιγράφου ποινικού μητρώου, καθώς και η ψηφιακή μεταβίβαση ακινήτου (μέσα 2021).
- Στον τομέα του πολιτισμού προωθήθηκε η παραγωγή θεατρικών παραστάσεων σε ψηφιακό αρχείο, το οποίο παραδίδεται στο Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού, με δικαίωμα του τελευταίου να χρησιμοποιεί τα ψηφιακά αρχεία σε πλατφόρμες και ψηφιακά μέσα για πέντε (5) έτη.
- Στον τομέα της οικονομίας και ανάπτυξης λειτούργησε η ψηφιακή πλατφόρμα e-Καταναλωτής για τη δήλωση τιμών των προϊόντων και παράλληλα ενισχύεται με ψηφιακά εργαλεία η επικοινωνία του υπουργείου με τους καταναλωτές μέσω της «Γραμμής Καταναλωτή». Ακόμη, υλοποιήθηκε η έκδοση και πληρωμή e-Παραβόλου και στα αγγλικά, ενώ εκδόθηκαν νέες ενιαίες προδιαγραφές για τα ηλεκτρονικά τιμολόγια. Αναμένεται σύντομα, επίσης, η ψηφιακή έναρξη ατομικής επιχείρησης (ελεύθεροι επαγγελματίες) και αργότερα ο ηλεκτρονικός φάκελος επιχειρήσεων, ο οποίος όταν υλοποιηθεί θα συμβάλλει δραστικά στη διευκόλυνση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε διαγωνισμούς και την αποδοτικότητα των τελευταίων. Αναφορικά με τα ηλεκτρονικά βιβλία της ΑΑΔΕ (γνωστά ως myDATA), παρότι έχει υπάρξει η σχετική θεσμοθέτηση και παρουσιάζεται ως τεχνικά έτοιμη, δυστυχώς η εφαρμογή τους δεν έχει ξεκινήσει ακόμη και υπάρχει ήδη σειρά από συνεχείς παρατάσεις.
- Στον τομέα του τουρισμού δόθηκε ώθηση, με τη χρήση του «green pass», το Ευρωπαϊκό Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID-19, δημιουργώντας ένα ασφαλές πλαίσιο μετακίνησης στη χώρα μας και σε 33, προς το παρόν, χώρες της Ευρώπης. Το green pass διατίθεται από την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr.

Στο σημείο αυτό θεωρούμε πως αξίζει ιδιαίτερη αναφορά στην περίπτωση της σχεδίασης, υλοποίησης και εφαρμογής του εγχειρήματος του εμβολιασμού. Για τη διαδικασία του εμβολιασμού COVID-19, το Εθνικό Μητρώο Εμβολιασμών διαλειτουργεί με το Εθνικό Μητρώο ΑΜΚΑ-ΕΜΑΕΣ (δημογραφικά στοιχεία), την Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση (συνταγογράφηση/εκτέλεση εμβολίου), τον Ατομικό Ηλεκτρονικό Φάκελο Υγείας (ΑΗΦΥ) (ενημέρωση ατομικού ιστορικού υγείας) και τρίτα συστήματα λογισμικού (ιατρών-φαρμακοποιών). Οι εφαρμογές και υπηρεσίες που υποστηρίζουν τη διαδικασία του εμβολιασμού είναι:

- Σύστημα διαχείρισης ραντεβού εμβολιασμού κατά της COVID-19
- Σύστημα διαχείρισης συνεδριών κατά της COVID-19
- Έκδοση Ψηφιακού Πιστοποιητικού Εμβολιασμού ([emvolio.gov.gr](https://emvolio.gov.gr))
- Εθνικό Μητρώο Εμβολιασμών
- Βεβαιώσεις εμβολιασμού COVID-19
- Π-ΑΜΚΑ
- Μητρώο καταγραφής ασθενών COVID-19
- Πλατφόρμα εμβολιασμού ευπαθών ομάδων
- Πλατφόρμα εμβολιασμού κατ' οίκον (σε εξέλιξη)
- Green pass

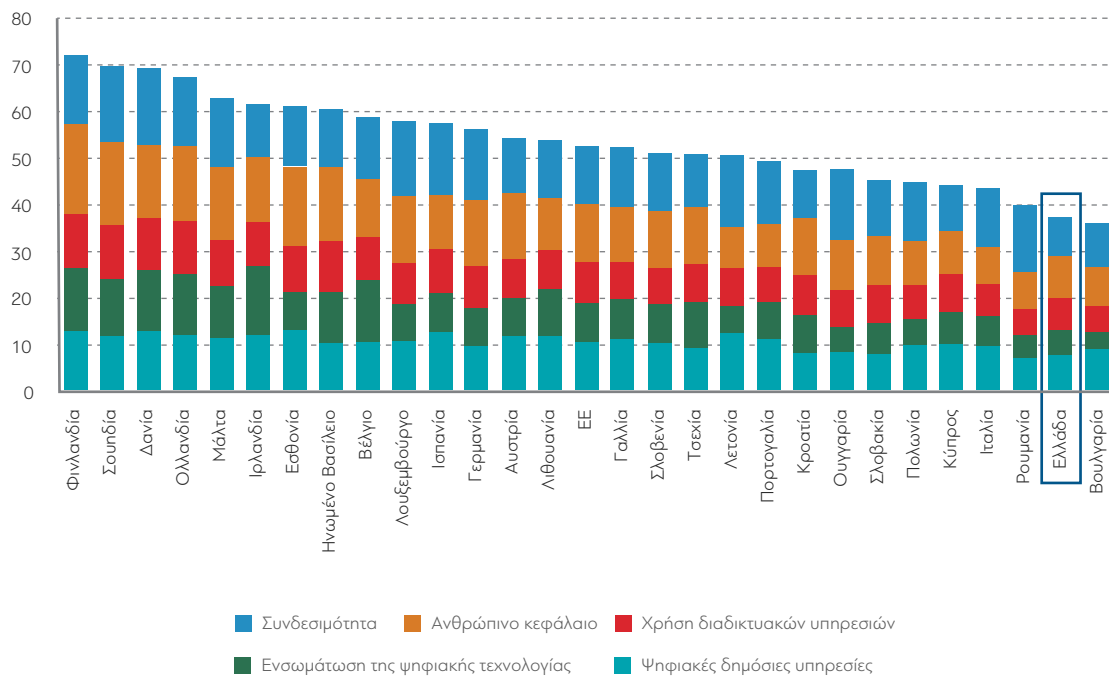
Το εγχείρημα αυτό, επομένως, όχι απλώς αναδεικνύει πώς μπορούν ιδιαίτερα πολύπλοκες και σύνθετες διαδικασίες να εμφανίζουν ιδιαίτερη απλότητα και ευκολία χρήσης από τον πολίτη, αλλά αποτελεί και μοντέλο ανάπτυξης υπηρεσιών νέας γενιάς για τη δημόσια διοίκηση. Οι πολίτες δεν καλούνται να φέρουν δικαιολογητικά από μία υπηρεσία σε άλλη, ούτε χρειάζεται να αιτηθούν κάτι που είναι γνωστό στο Δημόσιο πως δικαιούνται, αλλά ακολουθείται μία προ-δραστική (proactive) προσέγγιση. Το Δημόσιο, συνεπώς, μεριμνά αυτεπάγγελα για την παροχή υπηρεσίας προς τον πολίτη και τον εξυπηρετεί άμεσα και απλά.

## Δείκτης DESI

Παρά τα όσα θετικά σημεία παρουσιάζονται, χρειάζονται αρκετά σημαντικά βήματα για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Η δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να χαρακτηρίζεται από δαπανηρές, χρονοβόρες υπηρεσίες, πολύπλοκες διαδικασίες, γραφειοκρατία και αδιαφάνεια. Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2020 παρουσιάζει τους τομείς που μπορεί να υπάρξει σημαντική βελτίωση. Βέβαια, ο δείκτης DESI 2020 βασίζεται σε δεδομένα του 2019, τα οποία αξιολογούν την κατάσταση της ψηφιακής οικονομίας και της κοινωνίας πριν από την πανδημία και πριν από τις περισσότερες εκ των προαναφερόμενων δράσεων. Σημειώνεται πως η νεότερη έκδοση αναμένεται το φθινόπωρο του 2021, όπου θα υπάρξει και τροποποίηση στην ακολουθούμενη μεθοδολογία. Κατά συνέπεια, τα ευρήματα του DESI 2020 πρέπει να ληφθούν υπόψη σε συνδυασμό με τα μέτρα που ελήφθησαν για τη διαχείριση της πανδημίας και τη στήριξη της

οικονομικής ανάκαμψης, καθώς και τη δραστηριοποίηση κατά βάση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Παρά, λοιπόν, την αύξηση σχετικών δράσεων, στον δείκτη DESI το 2020 η Ελλάδα καταλαμβάνει την 27<sup>η</sup> θέση συνολικά (Διάγραμμα 1).

**Διάγραμμα 1. Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2020**



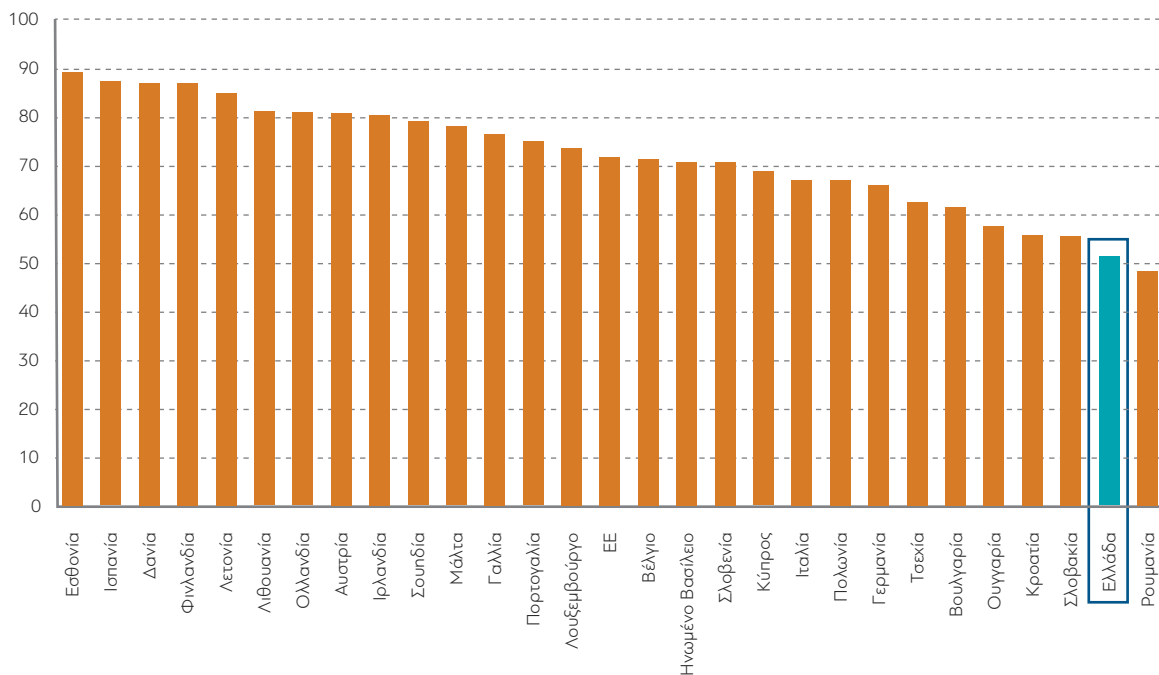
Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Σύμφωνα με τον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI, 2020):

- Στη συνδεσιμότητα, η Ελλάδα προχωρεί στον τομέα των ευρυζωνικών επικοινωνιών υψηλής ταχύτητας (NGA), έχοντας σημειώσει πρόοδο κατά 15% το προηγούμενο έτος, καταλαμβάνοντας τη 10<sup>η</sup> θέση, παραμένοντας όμως κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ. Η Ελλάδα παραμένει τελευταία στον συνολικό δείκτη συνδεσιμότητας. Καταλαμβάνει την τελευταία θέση στη χρήση δικτύων πολύ υψηλής χωρητικότητας (VHCN), με ποσοστό 7% και την τελευταία θέση με σταθερή ευρυζωνική συνδρομή τουλάχιστον 100Mbps. Παράλληλα, το κόστος επικοινωνιών στην Ελλάδα παραμένει από τα υψηλότερα της Ευρώπης.
- Στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η Ελλάδα σημείωσε πρόοδο και βελτίωσε τις επιδόσεις. Για πρώτη φορά, το ποσοστό των ατόμων που έχουν τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες φτάνει στο 51% (έναντι 58% της ΕΕ).

- Στον τομέα των ψηφιακών τεχνολογιών, οι επενδύσεις των επιχειρήσεων είναι πολύ χαμηλές. Η ψηφιοποίηση των επιχειρήσεων προχωρά πολύ αργά, με ποσοστό πολύ χαμηλότερο του ευρωπαϊκού μέσου όρου.
- Στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, σημειώθηκε πρόοδος σε σχέση με το προηγούμενο έτος, αλλά η βαθμολογία της Ελλάδας εξακολουθεί να είναι χαμηλή. Τα διασυνδεδεμένα μητρώα είναι το κλειδί για να διασφαλιστεί ότι οι χρήστες δεν θα πρέπει να υποβάλουν ξανά τα ίδια δεδομένα στη δημόσια διοίκηση. Το 2019, οι περισσότερες από τις χώρες βελτιώθηκαν σε αυτό το μέτρο, σε σύγκριση με το 2018. Το ποσοστό της Ελλάδας είναι κάτω από το 30%. Επίσης, χαμηλό είναι το ποσοστό των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις (Διάγραμμα 2).

**Διάγραμμα 2. Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2020 για τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες**



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

## Ανάλυση SWOT

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα μπορεί να αποτελέσει μοχλό για την αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης και κινητήρια δύναμη για οικονομική ανάπτυξη. Βάση για μια τέτοια εξέλιξη αποτελούν τα δυνατά σημεία της ανάλυσης SWOT και κυρίως ο πρόσφατος Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η Βίβλος του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ), το νέο διοικητικό σχήμα για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση που συμπεριλαμβάνει

εκτελεστικούς βραχίονες υπό κοινό συντονισμό (π.χ. ΕΔΥΤΕ, ΗΔΙΚΑ, ΚτΠ), τα σημαντικά υλοποιημένα έργα πληροφορικής και το νομοθετικό πλαίσιο διαφάνειας στη διακυβέρνηση και ανοικτότητας δημόσιων δεδομένων. Μάλιστα, στην Έκθεση της Επιτροπής Πισσαρίδη επισημαίνεται ως βασική αρχή η ανοικτότητα και η διαφάνεια (openness/transparency by default), με τον διαμοιρασμό δεδομένων ανάμεσα σε δημόσιους φορείς, η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στη σχεδίαση και την παροχή υπηρεσιών, και η παροχή δυνατότητας σε πολίτες και επιχειρήσεις για τον έλεγχο πρόσβασης των δεδομένων τους και τη διόρθωσή τους, καθώς και για την παρακολούθηση διοικητικών διαδικασιών που τους αφορούν. Η ενημέρωση των πολιτών και επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνεται αυτόματα για κάθε πρόσβαση ή αλλαγή που αφορά στα δεδομένα τους (Πισσαρίδης κ.ά., 2020).

Δυστυχώς, παραμένουν σημαντικές αδυναμίες, όπως αυτές που έχουν αναλυθεί στην προηγούμενη μελέτη της διαΝΕΟσις (Σπινέλλης, κ.ά., 2018), με κύριες το κενό ανάμεσα στην ψηφιακή στρατηγική, το σχέδιο δράσης και την υλοποίηση (αποτελεί ακόμη στοίχημα η κάλυψή του μέσω της ΒΨΜ), καθώς και την απουσία αρχιτεκτονικής λογισμικού σε υψηλό επίπεδο, η οποία έχει ως συνέπεια τη μη επαναχρησιμοποίηση ήδη υλοποιημένων λύσεων ή τη μη αρμονική συνεργασία εφαρμογών που καλύπτουν πολλούς τομείς της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Επιπλέον δεν έχουν καθιερωθεί απλά πρότυπα και διαδικασίες συνεργασίας και εξουσιοδοτήσεων ώστε οι φορείς να μπορούν να ανταλλάσσουν μεταξύ τους πληροφορίες. Επίσης, σημαντικές αδυναμίες είναι η απουσία ανασχεδιασμού διεργασιών και ο κατακερματισμός εφαρμογών σε συνδυασμό με τη φύλαξη και την επεξεργασία δεδομένων σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα (απομονωμένα σιλό), χωρίς τη δυνατότητα μεταξύ τους διαλειτουργικότητας ή διασύνδεσης, καθώς και η ασάφεια στις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων φορέων. Αναμένεται να αποδειχθεί ο θετικός αντίκτυπος που δύναται να έχει ο Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ο οποίος στοχεύει στην αντιμετώπιση ορισμένων εξ αυτών των αδυναμιών, μέσω της συγκέντρωσης και επικαιροποίησης της σχετικής νομοθεσίας. Επίσης, παρουσιάζονται ακόμη περιπτώσεις μη εναρμόνισης και μη συντονισμού από δράσεις ακόμη και ίδιων υπουργείων, όπως λ.χ. η μη αξιοποίηση του ήδη υφιστάμενου Εθνικού Μητρώου Επικοινωνίας από τη δράση ενημέρωσης υποψηφίων πανελλαδικών εξετάσεων για τα αποτελέσματα και τη σχολή εισαγωγής τους.

Παράλληλα, από το εξωτερικό περιβάλλον αναδύονται αξιόλογες ευκαιρίες, αφού τα μέτρα για τον περιορισμό της πανδημίας έδρασαν καταλυτικά για την επίσπευση και προώθηση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr και για τις δράσεις που ακολούθησαν. Όντως, τέθηκαν προτεραιότητες για τη γρήγορη, οικονομική υλοποίηση των πιο δημοφιλών ψηφιακών υπηρεσιών (quick-wins) όπως η ψηφιακή υπεύθυνη δήλωση και η εξουσιοδότηση. Η συνήθης πρακτική ανάπτυξης μονολιθικών συστημάτων, με έμφαση στην τυπική ικανοποίηση όλων των προδιαγραφών, αντί για την ουσιαστική ικανοποίηση αυτών, εγκαταλείφθηκε. Παράλληλα, η έκδοση μιας σειράς



πράξεων νομοθετικού περιεχομένου (ΠΝΠ) και υπουργικών αποφάσεων διευκόλυναν την ευέλικτη προσαρμογή των δράσεων πληροφορικής της δημόσιας διοίκησης, αν και ορισμένες διατάξεις ίσχυαν κατά την περίοδο των περιορισμών κατά παρέκκλιση και δεν υποκατέστησαν στη συνέχεια τις αντίστοιχες διατάξεις της έντυπης διαδικασίας. Ακόμη, η επερχόμενη ανάπτυξη δικτύων 5G και υψηλής χωρητικότητας αναμένεται να δημιουργήσει την υποδομή για την περαιτέρω ψηφιοποίηση της δημόσιας διοίκησης και των επιχειρήσεων (τόσο η ίδια η υποδομή όσο και μέσω της δημιουργίας του Ταμείου Φαιστός), ενώ η Εθνική Ακαδημία Ψηφιακών Ικανοτήτων στοχεύει να αποτελέσει τον κεντρικό κόμβο συντονισμού όλων των φορέων παροχής ψηφιακής εκπαίδευσης, δημόσιων και ιδιωτικών, με επιδίωξη την κλιμάκωση των ψηφιακών δράσεων για την απόκτηση ψηφιακών ικανοτήτων από το σύνολο του πληθυσμού (ΒΨΜ, 2021). Προϋπόθεση επιτυχίας, βεβαίως, είναι να ξεπεραστούν απειλές του περιβάλλοντος που έχουν αποτελέσει στο παρελθόν τροχοπέδη για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Ελλάδα 2.0) αποτελεί έναν ιδιαίτερα κομβικό και κρίσιμο παράγοντα που δύναται να συνεισφέρει σημαντικά στην περαιτέρω ανάπτυξη τόσο της ψηφιακής διακυβέρνησης, όσο και στον κλάδο της πληροφορικής (capacity building) της χώρας. Καθιστά δυνατή την υλοποίηση των έργων των στρατηγικών αξόνων παρέμβασης της ΒΨΜ με πόρους από τον Μηχανισμό Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (ΜΑΑ). Συγκεκριμένα, οι πόροι του Ταμείου Ανάκαμψης, που έχουν προϋπολογιστεί για την ψηφιακή μετάβαση (πυλώνας 2), για έργα υποδομών και ψηφιακής διακυβέρνησης, ανέρχονται στα 2.136 εκατ. €. Το Σχέδιο Ελλάδα 2.0, ωστόσο, συνεισφέρει και σε άλλους τομείς της ψηφιακής διακυβέρνησης, με επιπλέον πόρους για την υλοποίηση έργων σε άλλους πυλώνες του που ανέρχονται συνολικά στο ¼ περίπου του συνολικού προϋπολογισμού του, πολλαπλασιάζοντας το άνω ποσό, όπως π.χ. ψηφιακός μετασχηματισμός σε διάφορους τομείς όπως εκπαίδευση, υγεία, δικαιοσύνη, φορολογία κ.ά. (Πηγή: Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας (Ελλάδα 2.0)).

Οι παραπάνω παρεμβάσεις αποτελούν ευκαιρία για τη βελτίωση της θέσης της Ελλάδας στην Ευρώπη και σταδιακά αναμένεται να αποτυπωθούν και στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας DESI.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία, οι ευκαιρίες και απειλές για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση συγκεντρώνονται στον Πίνακα 1, όπου τονίζεται ένας σημαντικός αριθμός νέων δυνατών σημείων και ευκαιριών που αναδύθηκαν κατά την πρόοδο που σημειώθηκε τα τελευταία δύο έτη και ειδικότερα στη διάρκεια της πανδημίας.

Σημειώνουμε ότι η αξιοποίηση των ευκαιριών που παρουσιάζονται εδώ, εξαρτάται από την υιοθέτηση κατάλληλων δράσεων και πρακτικών για την αντιστάθμιση των απειλών που έχουν και στο παρελθόν οδηγήσει

στην αναποτελεσματική διάθεση αντίστοιχων πόρων. Εκφράζουμε την έντονη ανησυχία μας για την έμφαση που δίνεται στο Σχέδιο Ελλάδα 2.0 στην υλοποίηση έργων και πληροφοριακών συστημάτων αξίας δεκάδων εκατομμυρίων, έναντι της σταδιακής και ευέλικτης ανάπτυξης υπηρεσιών με αξία για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα προτείνουμε στις συμφωνίες-πλαίσιο υλοποίησης των έργων να δοθεί βαρύτητα σε καινοτόμες πρακτικές και λύσεις, να υιοθετηθούν βέλτιστες διεθνείς πρακτικές και να ληφθεί εγκαίρως μέριμνα για τον αρχιτεκτονικό σχεδιασμό της κάθε λύσης και της διαλειτουργικότητάς της.

## Πίνακας 1. Ανάλυση SWOT για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υλοποιημένα έργα πληροφορικής σε αρκετούς τομείς του Δημοσίου</li> <li>• Άτομα που αναλαμβάνουν τολμηρές πρωτοβουλίες — «heroes/φορείς αλλαγής»</li> <li>• Νομοθετικό πλαίσιο διαφάνειας και ανοικτότητας</li> <li>• <b>Κώδικας Ψηφιακής Διακυβέρνησης</b></li> <li>• <b>Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού</b></li> <li>• <b>Εθνική Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας</b></li> <li>• <b>Συγκέντρωση στρατηγικών αρμοδιοτήτων, επιχειρησιακού συντονισμού και δυνατότητας τεχνικής δράσης στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (Υ.Ψη.Δ.)</b></li> <li>• <b>Ενδυνάμωση τεκνοκρατικής προσέγγισης με τρόπο που δημιουργεί κουλτούρα (εντός της δημόσιας διοίκησης και στους πολίτες) που αναγνωρίζει τη σημασία εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων</b></li> <li>• <b>Νέες κομβικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες υψηλής ζήτησης και ωφέλειας, όπως λ.χ. η ψηφιακή υπεύθυνη δήλωση, έχουν σχεδιαστεί με πολιτο-κεντρική λογική</b></li> <li>• <b>Σταδιακή ανάπτυξη υπηρεσιών και συστημάτων με έμφαση σε άμεσα αποτελέσματα (quick-wins) και ευέλικτες μεθοδολογίες ανάπτυξης (agile)</b></li> <li>• <b>Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Σύνθετο, ασταθές και ελλιπώς κωδικοποιημένο νομικό πλαίσιο</li> <li>• Πολλαπλά δικαιολογητικά και οι ανάλογα πολλές εμπλεκόμενες υπηρεσίες</li> <li>• Προβλήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>• Έλλειψη συνέχειας στη δημόσια διοίκηση</li> <li>• Κακό επίπεδο συνεργασίας εμπλεκόμενων υπηρεσιών</li> <li>• Κενό ανάμεσα στην ψηφιακή στρατηγική, το σχέδιο δράσης και την (από κάτω προς τα άνω) υλοποίηση</li> <li>• Απουσία αρχιτεκτονικής λογισμικού σε υψηλό επίπεδο</li> <li>• Απουσία ή μη εφαρμογή κοινών αρχών σχεδιασμού πληροφοριακών συστημάτων</li> <li>• Απουσία ανασχεδιασμού διεργασιών κατά τον σχεδιασμό έργων πληροφορικής</li> <li>• Ηλεκτρονικές υπηρεσίες που έχουν σχεδιαστεί στο παρελθόν υπό την εσωστρεφή οπτική των δημόσιων υπηρεσιών, αντί για εκείνη της εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων</li> <li>• Έλλειψη αισθήματος και ευθύνης ιδιοκτησίας των υπηρεσιών εξυπηρέτησης του πολίτη</li> <li>• Αίσθηση αποκλειστικής ιδιοκτησίας των δεδομένων και δυσκολίες στη συνεργασία για την αξιοποίησή τους</li> <li>• Δέσμευση σε μικρή μερίδα –συνικά προβληματικών– προμηθευτών μέσω προϋποθέσεων και προδιαγραφών (π.χ. μέγεθος σχεδιαζόμενου έργου)</li> <li>• Ασυνέχεια στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των έργων και μη αξιοποίηση πόρων και δομών</li> <li>• Κατακερματισμός εφαρμογών σε συνδυασμό με τη φύλαξη και επεξεργασία δεδομένων σε απομονωμένα σιλό</li> <li>• Κατακερματισμός κυρίως mobile εφαρμογών, λόγω έλλειψης κεντρικών κατευθύνσεων, ειδικά για κινητά και tablet</li> </ul>
Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιστημονικό προσωπικό χώρας στο χώρο της πληροφορικής, ειδικά αυτό που μετανάστευσε τα περασμένα χρόνια και έχει αποκτήσει εμπειρίες και βιώματα σχετικά με υιοθέτηση και χρήση σύγχρονων τεχνολογιών</li> <li>• Συγχρηματοδότηση από την ΕΕ και πόρους που σχετίζονται με το <b>Σχέδιο Ελλάδα 2.0</b></li> <li>• Τεχνογνωσία από άλλες χώρες της ΕΕ</li> <li>• Αξιοκρατική διαχείριση ή/και πρόσληψη στελεχών της δημόσιας διοίκησης και υψηλού επιπέδου εκπαίδευσή τους</li> <li>• Διείσδυση έξυπνων κινητών συσκευών σε μεγάλο τμήμα του πληθυσμού</li> <li>• Ανάγκη της χώρας για εκτεταμένες διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις</li> <li>• Αναδυόμενες δυναμικές ελληνικές εταιρείες υψηλής τεχνολογίας με εξωστρεφή προσανατολισμό</li> <li>• <b>Νεφοκεντρικές τεχνολογίες (infrastructure as a service — IaaS) και υπηρεσίες συνάθροισης της ζήτησης και παροχής λογισμικού ως υπηρεσίας (software as a service — SaaS)</b></li> <li>• <b>Ευρυζωνικές επικοινωνίες υψηλής ταχύτητας και χρήση δικτύων πολύ υψηλής κερηπακότητας</b></li> <li>• <b>Ανάπτυξη δικτύου 5G</b></li> <li>• <b>Καλύτερος επιτελικός συντονισμός αξιοποιώντας το ρόλο του Υ.Ψη.Δ.</b></li> <li>• <b>Αρθρωτή (modular) ανάπτυξη συστημάτων,<sup>2</sup> οριζόντια δομικά στοιχεία και δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης (π.χ. gov.gr, αυθεντικοποίηση, θυρίδα πολίτη, μπρώο επικοινωνίας)</b></li> <li>• <b>Στόχευση για μοναδικό σημείο επαφής και εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων ψηφιακά (gov.gr) και φυσικά (ΚΕΠ)</b></li> <li>• <b>Εθνικό Μπρώο Διαδικασιών για αυξημένη διαφάνεια και εξυπηρέτηση, με μέρη για δικλείδα ασφαλείας διασφάλισης χρήσης</b></li> <li>• <b>Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού λόγω πανδημίας</b></li> <li>• <b>Αντίληψη πλεονεκτημάτων ψηφιακής διακυβέρνησης από Πολιτεία και πολίτες και απόκτηση μεγαλύτερης εμπιστοσύνης προς το κράτος</b></li> <li>• <b>Ανάδειξη σημασίας ατομικής ευθύνης λόγω COVID-19, η οποία δημιουργεί ευκαιρίες και για την ανάδειξη της σημασίας του επαγγελματισμού (και) εντός της δημόσιας διοίκησης</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Παρεκκλίσεις από κανόνες και προδιαγραφές και ασάφειες σε αρμοδιότητες και τομείς ευθύνης ακόμη και εντός φορέων</li> <li>• Έλλειψη ευελιξίας και ανατροφοδότησης στην υλοποίηση του έργου της απλούστευσης των διαδικασιών</li> <li>• Αναποτελεσματικοί κανόνες εμπλοκής και συμμετοχής των φορέων πρότασης και των φορέων υλοποίησης έργων</li> <li>• Χρονοβόρες και ανελαστικές διαδικασίες προμηθειών</li> <li>• Αναποτελεσματικοί προμηθευτές πληροφορικής του Δημοσίου</li> <li>• Γρήγορη απαξίωση τεχνολογικών υποδομών</li> <li>• Οι υψηλές απαιτήσεις ποιότητας που δημιουργεί η ψηφιοποίηση και η εξοικείωση των πολιτών με ιδιωτικά παρεχόμενες ψηφιακές υπηρεσίες</li> <li>• Οικονομική κατάσταση της χώρας και ενδεχόμενη έλλειψη εθνικών πόρων για την υλοποίηση κομβικών έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (σσ. δύναται να αντιμετωπιστεί σε σημαντικό βαθμό λόγω του Ταμείου Ανάκαμψης)</li> <li>• Κίνδυνοι ασφάλειας δεδομένων και διαθεσιμότητας υποδομών και υπηρεσιών</li> <li>• Προβληματική εφαρμογή του θεσμικού πλαισίου προστασίας προσωπικών δεδομένων</li> </ul>

Σημείωση: Με έντονη γραμματοσειρά αναφέρονται τα σημεία της ανάλυσης SWOT, που προέκυψαν μετά το πρώτο κύμα της πανδημίας έως σήμερα, σε σχέση με την προηγούμενη μελέτη της διαNEΟσις (Σπινέλλης κ.ά., 2018).

Πηγή: Συγγραφική ομάδα.

<sup>2</sup> Η αρθρωτή (modular) ανάπτυξη συστημάτων επιτρέπει την ανάλυσή τους σε επιμέρους υποσυστήματα (modules), όπου το καθένα εκτελεί μια συγκεκριμένη διακριτή λειτουργία. Έτσι, επιτρέπεται η προσθήκη, η επέκταση, ακόμα και η αφαίρεση ενός υποσυστήματος, χωρίς να επηρεάζεται η κανονική λειτουργία του συστήματος. Ταυτόχρονα, επιτρέπεται η αξιοποίηση αυτών των υποσυστημάτων από άλλες υπηρεσίες ή συστήματα.

### 3. Νέο περιβάλλον-νέες προκλήσεις

Η λειτουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr έδωσε νέα ώθηση στις ψηφιακές υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης, με άμεσες συνέπειες για τον πολίτη. Μπορούμε να πούμε, με βεβαιότητα, πως είναι το χαρακτηριστικότερο παράδειγμα των τελευταίων χρόνων μιας πολιτο-κεντρικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ξεπεράστηκε το πρόβλημα της ταυτοποίησης του χρήστη, που αποτελούσε διελκυστίνδα, κυρίως λόγω της επικρατούσας γραφειοκρατικής κουλτούρας, για την παροχή των ψηφιακών υπηρεσιών. Επιπλέον, αναπτύσσεται το Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας, ώστε ο πολίτης να έχει μία και μοναδική ταυτότητα επικοινωνίας με τη δημόσια διοίκηση. Ταυτόχρονα, ενσωματώθηκαν πλήθος ψηφιακών υπηρεσιών που παρέχονταν ήδη από φορείς της δημόσιας διοίκησης ώστε να υπάρχει ένα και μόνο σημείο ψηφιακής αλληλεπίδρασης πολίτη-κράτους, ενώ σταδιακά προστίθενται και νέες.

Όμως, οι λύσεις αυτές συνεισέφεραν κυρίως στον περιορισμό της αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες, αφού τα απαιτούμενα δικαιολογητικά είναι ακριβώς τα ίδια. Δυστυχώς, η εφαρμογή του μέτρου του ραντεβού του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες, που ίσχυε κατά τη διάρκεια των περιοριστικών μέτρων μετακίνησης κατά το πρώτο κύμα της πανδημίας, ατόνησε καθώς υπήρξε χαλάρωση των περιοριστικών μέτρων, χωρίς να παραμείνει ως κύρια δυνατότητα ποιοτικής εξυπηρέτησης του πολίτη, πόσο μάλλον ως μεταβατική κατάσταση έως την απλούστευση των διαδικασιών και την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών επιπέδου 3 και άνω, όπως ορίζεται στο Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ Β΄ 1301/12-4-2012). Δηλαδή να είναι δυνατή η αμφίδρομη διάδραση με τον πολίτη, η συναλλαγή και η παροχή προσωποποιημένων υπηρεσιών. Στον αντίποδα, παρόμοιας λογικής πρωτοβουλίες όπως τα ψηφιακά ραντεβού μέσω τηλεδιάσκεψης, με χαρακτηριστικότερο το myKEPlive, δείχνουν να καθιερώνονται.

Η ανταπόκριση από τις δημόσιες υπηρεσίες ήταν μεικτή. Τομείς που στηρίζουν τη λειτουργία τους σε χειρόγραφες διαδικασίες λειτούργησαν με παύση ή εκ περιτροπής παύση των εργασιών και με εκ περιτροπής αυτοπρόσωπη παρουσία των υπαλλήλων. Αντίθετα, αρκετές δημόσιες υπηρεσίες με ανεπτυγμένη υποδομή ΤΠΕ –σε ορισμένες περιπτώσεις καλύτερη από όσο αναγνωρίζονταν σε συνθήκες προ κρίσης– λειτούργησαν απρόσκοπτα, παρέχοντας ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες και αναπτύσσοντας πολύ

γρήγορα νέες, λόγω έκτακτων συνθηκών. Λειτουργήσαν με τπλεργασία για τους εργαζόμενους προστατεύοντας και τη δημόσια υγεία.

Στελέχη «ήρωες» και «φορείς αλλαγής» της δημόσιας διοίκησης ανέλαβαν σημαντικές πρωτοβουλίες και παρατηρήθηκαν ωφέλιμες και παραγωγικές συνεργασίες για την παροχή των ψηφιακών υπηρεσιών, που αναπτύχθηκαν ακόμα και σε ένα μη δομημένο περιβάλλον, ή την αποτελεσματική αξιοποίηση λύσεων πληροφορικής. Ο ρόλος τέτοιων στελεχών είχε ήδη τονιστεί στην προηγούμενη μελέτη της διαΝΕΟσις (Σπινέλλης κ.ά., 2018), η αξία και σημασία τους όμως ενισχύθηκε, και αντιστοίχως αναδείχθηκε ακόμη περισσότερο υπό τις τρέχουσες συνθήκες.

Οι αλλαγές που επιτεύχθηκαν κατά το πρώτο κύμα της πανδημίας, και ειδικότερα η γρήγορη ανταπόκριση της Πολιτείας στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες με ηλεκτρονικό τρόπο, αύξησε σημαντικά την εμπιστοσύνη του πολίτη προς το κράτος. Εν μέρει, αυτή η αύξηση της εμπιστοσύνης προέκυψε επειδή και το κράτος, μέσω της υιοθέτησης απλούστερων διαδικασιών, φάνηκε να δείχνει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον πολίτη (π.χ. παρακάμπτοντας ή καταργώντας την ανάγκη δικαιολογητικών, διατυπώσεων και εγκρίσεων που σηματοδοτούσαν μια a priori αμφισβήτηση της γνησιότητας και ακεραιότητας των αιτημάτων του πολίτη). Η θετική εξέλιξη της αυξημένης εμπιστοσύνης του πολίτη θέτει μια σημαντική πρόκληση για τη συνέχιση της ανάπτυξης και παροχής λύσεων που αναβαθμίζουν το επίπεδο των παροχών προς τους πολίτες. Με το αίσθημα εμπιστοσύνης, έχουν αυξηθεί και οι προσδοκίες των πολιτών για τη διατήρηση αυτών των ρυθμών βελτίωσης σε βάθος χρόνου. Κάποιες από τις προσδοκίες μπορεί να μην είναι ρεαλιστικές και να προσθέτουν περιττή πίεση, με την έννοια ότι δεν μπορούν όλες οι υπηρεσίες να μετασχηματιστούν ψηφιακά σε γρήγορους χρόνους, ενώ ενίοτε εμφανίζεται υπεραπλούστευση ή υποτίμηση δυσκολιών όταν, λ.χ. συγχέεται η ολοκλήρωση μίας δράσης με την υλοποίησή της (π.χ. gov.gr, υπεύθυνη δήλωση κτλ., τα οποία είχαν εκκινήσει νωρίτερα). Αυτό αποτελεί μια πρόκληση για την επικοινωνία των προτεραιοτήτων και της προόδου ψηφιακών αλλαγών προς το ευρύ κοινό ώστε να μην σπάσει ο ενάρτεος κύκλος εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών, ο οποίος ενέχει μακροπρόθεσμες συνέπειες στην πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα.

Τέλος, οι διαδικασίες προμήθειας έχουν παραμείνει προβληματικές, με αρνητικές συνέπειες στον ανταγωνισμό και στον σχεδιασμό των έργων. Υπό τις συνθήκες της πανδημίας υπήρξε σημαντική αύξηση στην ευελιξία των προμηθειών, βάσει ΠΝΠ πρόσκαιρου χαρακτήρα, προκειμένου να αντιμετωπιστούν σημαντικοί περιορισμοί και να επιτραπεί η προμήθεια ΤΠΕ που δύνανται να βοηθήσουν άμεσα. Παρά τη θετική επίπτωση αυτής της ευελιξίας, αναδεικνύονται δύο σημαντικές προκλήσεις: Αφενός είναι ζωτικής σημασίας η παράλληλη αύξηση της διαφάνειας και των ελεγκτικών μηχανισμών, προκειμένου να μην γίνει καταστρατήγηση αυτής της

δυνατότητας για υπερκοστολογήσεις, αδιαφανείς προμήθειες, μειωμένο ανταγωνισμό ή ένταξη προμηθειών άσχετων με τη συγκυρία. Αφετέρου, είναι απαραίτητη η αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών και των ανελαστικών διαδικασιών προμήθειας ΤΠΕ σε πιο μακροχρόνια βάση, αντί με μερική και αποσπασματική αντίδραση πρόσκαιρου χαρακτήρα, και λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του κύκλου ζωής των έργων ΤΠΕ, οι οποίες αναδείχθηκαν σαφώς κατά το διάστημα της πανδημίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, είναι κρίσιμο για τη δημόσια διοίκηση να κάνει «ένα βήμα πίσω» πριν κάνει το επόμενο βήμα μπροστά, προκειμένου να αποτιμήσει τις έως τώρα δράσεις της υπό την πίεση της πανδημίας, να συλλέξει, ανατροφοδοτήσει, διορθώσει και ανασχεδιάσει την προσέγγισή της σε ορισμένα ζητήματα. Τέτοια ζητήματα κυμαίνονται από τον στρατηγικό σχεδιασμό (π.χ. ενιαία θυρίδα του πολίτη έναντι νέας θυρίδας ανά υπηρεσία, όπως μερικώς υλοποιείται, αλλά σταδιακά και θυρίδα δεδομένων αντί εγγράφων με αυξημένες δυνατότητες και ενδυνάμωση της διαχείρισης τους από τον πολίτη) έως θέματα αποδοτικής ανάπτυξης (π.χ. περιθώριο εκτενών δοκιμών (testing) πριν από τη δημόσια κυκλοφορία νέας εφαρμογής). Τα ζητήματα αυτά δύνανται να επιφέρουν μεγάλες αλλαγές τόσο στη βέλτιστη ανάπτυξη υπηρεσιών όσο και στην αυξημένη εμπειρία εξυπηρέτησης του πολίτη. Κρίνεται ως σημαντικό ζήτημα σχεδιασμού η ανάπτυξη επαναχρησιμοποιήσιμων οριζόντιων δομικών στοιχείων να μην λογίζεται ως «πολυτέλεια» που δεν μπορεί να υλοποιηθεί σε συνθήκες αυξημένης πίεσης, καθώς η επένδυση σε αυτά προσφέρει πολλαπλασιαστικά οφέλη, ανάλογα με εκείνα του δομικού ανασχεδιασμού και της αναθεώρησης του θεσμικού πλαισίου που επιχειρείται.

## 4. Βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες παρεμβάσεις επανεκκίνησης

Οι παρεμβάσεις επανεκκίνησης της οικονομίας, είτε βραχυπρόθεσμες είτε μακροπρόθεσμες, είναι αναμφισβήτητα επείγουσες. Η απλούστευση των διαδικασιών είναι επιτακτική. Αρκεί κανείς να δει τον πρόσφατο οδηγό έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας της ΑΑΔΕ για να διαπιστώσει το πλήθος των εγγράφων που πρέπει να προσκομίσει στη ΔΟΥ. Είναι χαρακτηριστικό πως ο οδηγός (σ.σ. η ίδια η ύπαρξη του οποίου βέβαια αποτελεί καλή πρακτική) ξεκινά με το εξής: «Είναι χρήσιμο να γνωρίζετε, πριν την επίσκεψή σας στη ΔΟΥ, τα έντυπα που θα συμπληρώσετε και τα απαραίτητα δικαιολογητικά που πρέπει να συγκεντρώσετε προκειμένου να υποβάλλετε δήλωση έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας...» (ΑΑΔΕ, 2020).

Προϋπόθεση, βέβαια, είναι η σαφής διατύπωση της στρατηγικής στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Η εθνική ψηφιακή στρατηγική αποτυπώνεται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΨΜ, 2021), η οποία επικαιροποιείται ετησίως, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η ετήσια επικαιροποίηση της ΒΨΜ αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του Ενοποιημένου Προγράμματος Κυβερνητικής Πολιτικής του Ν. 4622/2019 (Α' 133) και είναι δεσμευτική για όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα τους οποίους αφορά. Όμως, θα πρέπει πλέον να εφαρμοστεί, όπως προβλέπεται στον νόμο 4369/2016, και η ετήσια έκδοση των επιχειρησιακών στόχων από πλευράς των Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων και Τμημάτων, που θα εξειδικεύουν τη στρατηγική αυτή προς την υλοποίησή της. Στην ίδια λογική, προκειμένου να γίνουν κοινωνοί οι λοιποί δημόσιοι φορείς αλλά και να διασφαλιστεί η εφαρμογή του, προτείνεται ο ευρύς διαμοιρασμός του οδικού χάρτη του gov.gr.

Σημαντικό ρόλο στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχουν, βέβαια, οι υποδομές των τηλεπικοινωνιών. Απαιτούνται άμεσες παρεμβάσεις στόχευσης μείωσης του κόστους τηλεπικοινωνιών. Η ποιότητα των ευρυζωνικών συνδέσεων είναι χαμηλή σε σύγκριση με τις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, και τα τιμολόγια από τα πιο ακριβά (DESI, 2020). Οι επενδύσεις στην τεχνολογία θα βελτιώσουν την ποιότητα και θα μειώσουν το τηλεπικοινωνιακό κόστος. Με την ολοκλήρωση του έργου «ΣΥΖΕΥΞΙΣ II» θα βελτιωθεί η υποδομή των δημόσιων υπηρεσιών, με χαμηλό κόστος, με αναβαθμισμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες (φωνής, δεδομένων και

εικόνας). Δημοπρατήθηκαν από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ) οι συχνότητες του 5G (700 MHz, 2 GHz, 3.400-3.800 MHz). Τέλος, είναι σε εξέλιξη το έργο της ανάπτυξης υποδομών υπερ-υψηλής ευρυζωνικότητας (Ultra Fast Broadband-UFBB), που αναμένεται να προσφέρει ευρυζωνικές υπηρεσίες συνδεσιμότητας σε περίπου 2,5 εκατ. πολίτες. Οι παρεμβάσεις αυτές αναμένεται να οδηγήσουν σε μείωση του κόστους, καθιστώντας τις ψηφιακές υπηρεσίες προσιτές στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με ταυτόχρονη ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της ΕΕΤΤ ως όργανο ελέγχου του ανταγωνισμού στις τηλεπικοινωνίες.

Ακόμη, οποιαδήποτε ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών μικρής ή μεγάλης κλίμακας πρέπει να εντάσσεται στον ενιαίο σχεδιασμό. Σε αυτή την κατεύθυνση προτείνεται η έμφαση στην αγορά υπηρεσιών με βάση συμφωνίες-πλαίσιο, αντί για την προμήθεια συστημάτων «με το κλειδί στο χέρι», ακολουθώντας την προσέγγιση ανοικτής πλατφόρμας και τις αρχές ευέλικτης ανάπτυξης λογισμικού, καθώς και τα πρότυπα δεδομένων και διεπαφών. Αναφορικά με το τελευταίο, προτείνεται ο άμεσος εμπλουτισμός των οδηγών ανάπτυξης υπηρεσιών υπό το gov.gr και η αυστηρή και απαρέγκλιτη συμμόρφωση κάθε νέας υπηρεσίας ως προς αυτούς για τη διασφάλιση κοινής εμπειρίας χρήστη, με την επακόλουθη αυξημένη εξυπηρέτηση και περαιτέρω ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των πολιτών, και την επίτευξη των στόχων του gov.gr. Θα πρέπει, συνεπώς, να δοθεί πλέον μεγαλύτερη έμφαση στην ποιοτική ενοποίηση του gov.gr (σ.σ. πιστότερη εναρμόνιση, κοινή διεπαφή, οριζόντιες λειτουργικότητες) αντί την ποσοτική επέκταση των ενσωματωμένων υπηρεσιών όπως (ευλόγως) ίσχυε αρχικά. Για την ολοκλήρωση αυτού του εγχειρήματος είναι κρίσιμη η λειτουργία του Υ.Ψη.Δ. ως οριζόντια δομή στη δημόσια διοίκηση ως Υπουργείο Επικρατείας, όπως άλλωστε συμβολικά έχει προστεθεί στον τίτλο του υπουργού. Η προμήθεια συστημάτων «με το κλειδί στο χέρι», συνήθως, είναι ακριβή, δεν ακολουθεί τις αρχές της ευέλικτης ανάπτυξης, γίνεται ad hoc και για λόγους εσωτερικής χρήσης των φορέων, με μικρό όφελος για τον πολίτη, ψηφιοποιώντας τις υφιστάμενες διαδικασίες, χωρίς την απλούστευση ή την αναθεώρησή τους και με μεγάλο χρόνο υλοποίησης, με συνέπεια να μην εξυπηρετούνται ούτε οι επιχειρησιακές ανάγκες του φορέα, αν στο μεταξύ αυτές έχουν μεταβληθεί, λόγω νομικών ή διοικητικών αλλαγών.

Τέλος, έμφαση, επίσης, πρέπει να δοθεί στην ευχρηστία των υπηρεσιών και στη συνεχή διαθεσιμότητά τους σε βάση 24x7. Η φιλικότητα των ψηφιακών υπηρεσιών, η αξιόπιστη και ασφαλής λειτουργία τους και η αδιάλειπτη διαθεσιμότητά τους ενισχύουν το αίσθημα εμπιστοσύνης των πολιτών και των επιχειρήσεων.



Σε επίπεδο σχεδιασμού, προτείνεται η αρχιτεκτονική συστημάτων με ισχυρό κέντρο.<sup>3</sup> Ως γενική αποτίμηση, τα συστήματα που ακολουθούν αρχιτεκτονική με ισχυρές κεντρικές δομές («κεντροποιημένη») δείχνουν να ταιριάζουν περισσότερο στην κουλτούρα της χώρας και να είναι συμβατά με τις δομές και τις πρακτικές της δημόσιας διοίκησης. Ακόμη, προτείνεται τα πληροφοριακά συστήματα που προσφέρονται κεντρικά να είναι ανοικτά σε τοπικές επεκτάσεις. Σημαντική είναι, επίσης, η ολοκλήρωση συστημάτων γύρω από καθολικές (οριζόντιες) υπηρεσίες υποστήριξης. Λόγου χάριν, προτείνεται να αναπτυχθούν και διατεθούν σε φορείς της δημόσιας διοίκησης και σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ψηφιακές υπηρεσίες για την υποβολή αιτήσεων με εξασφαλισμένη τόσο τη διαλειτουργικότητα με ορισμένα βασικά μπρώα όσο και βασικά συστατικά στοιχεία όπως η αυθεντικοποίηση του πολίτη, η θυρίδα του, καθώς και η εναρμόνιση της υπηρεσίας με τις προδιαγραφές του gov.gr που προαναφέρθηκε. Μία τέτοια προσέγγιση μπορεί να αποτελέσει καταλύτη για την άμεση ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών, έστω επιπέδου 2 (αλληλεπίδραση), και την ανάπτυξη οικοσυστήματος γύρω από το gov.gr.

Για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας λειτουργίας είναι χρήσιμη η θεσμική θωράκιση της υποχρεωτικής χρήσης πληροφοριακών συστημάτων και η αξιολόγηση της χρήσης, με συνεχείς κύκλους παρακολούθησης και βελτίωσης των συστημάτων, ώστε να γίνονται κατάλληλες προσαρμογές. Η ψηφιακή υποδομή της χώρας έχει μεγαλώσει τα τελευταία χρόνια και, αναθεωρώντας την προτεραιότητα χρηματοδότησης, πλέον οι περιορισμένοι πόροι θα πρέπει να διατεθούν σε έργα διαλειτουργικότητας καθώς και σε επανασχεδιασμό και βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών, αντί σε εκ νέου προσέγγιση μεγάλων έργων. Η αντιμετώπιση των παραπάνω προτείνεται να γίνει με έργα μικρής κλίμακας, που είναι εύκολα διαχειρίσιμα και επαναπροσδιοριζόμενα σύμφωνα με τις ανάγκες που συνεχώς αλλάζουν και εξελίσσονται. Στην Έκθεση της Επιτροπής Πισσαρίδη, προτείνεται η διαλειτουργικότητα ως προεπιλογή (interoperability by default) και μάλιστα με πρόβλεψη για την ελεύθερη μετακίνηση δεδομένων και ψηφιακών υπηρεσιών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Πισσαρίδης κ.ά., 2020).

Αξίζει, δε, να τονιστεί η ανάγκη συνέχισης της προσέγγισης που έχει εκκινήσει κατά το τελευταίο έτος για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη βραχυπρόθεσμων δράσεων (quick wins). Αυτή η προσέγγιση καλείται να ενισχυθεί περαιτέρω με την άμεση διασύνδεσή τους με την έννοια των «γεγονότων ζωής», η οποία κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό να μην ατονήσει. Με άλλα λόγια, να διασφαλιστεί η πολιτο-κεντρική προσέγγιση και να προκριθούν έργα άμεσης απόδοσης με έμφαση στην εξυπηρέτηση των καθημερινών

<sup>3</sup> Η αρχιτεκτονική συστημάτων με ισχυρό κέντρο. Ως γενική αποτίμηση, τα συστήματα που ακολουθούν αρχιτεκτονική με ισχυρές κεντρικές δομές («κεντροποιημένα») δείχνουν να ταιριάζουν περισσότερο στην κουλτούρα της χώρας και να είναι συμβατά με τις δομές και τις πρακτικές της δημόσιας διοίκησης (Σπινέλλης κ.ά., 2018).

αναγκών του πολίτη και της επιχείρησης. Ακόμη, επισημαίνεται η ανάγκη εστίασης και σε ακόμη πιο σύντομες και γρήγορες δράσεις, κατά το δυνατόν με μικρές παρεμβάσεις σε υφιστάμενα συστήματα.

Τονίζεται, ακόμη, η ανάγκη διενέργειας εκτενών δοκιμών πριν από τη δημόσια κυκλοφορία μιας νέας υπηρεσίας στο gov.gr. Όπως έχει παρατηρηθεί, συχνά λόγω της έντονης πίεσης χρόνου, ως επακόλουθο π.χ. των συνθηκών πανδημίας, η διαδικασία αυτή πολλές φορές παραλείπεται ή υποτιμάται η αξία της. Αποτέλεσμα είναι η κακή εμπειρία χρήσης των πολιτών ή επιχειρήσεων, η μειωμένη ή η μη εξυπηρέτησή τους, καθώς και η εξοντωτική εργασία των ομάδων ανάπτυξης των υπηρεσιών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που εμφανίζονται κατά τις πρώτες ώρες διάθεσής τους. Άλλωστε, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός πως, τόσο η λειτουργία του gov.gr αυτή καθαυτή, όσο και οι αυξημένες ανάγκες ψηφιακής εξυπηρέτησης υπό συνθήκες πανδημίας, συνεπάγονται πολλαπλασιαστικές ανάγκες ταυτόχρονης εξυπηρέτησης χρηστών από ό,τι είχε προβλεφθεί για την ανάπτυξη συστημάτων παλαιότερα (συμπεριλαμβανομένων εκείνων με τις οποίες διαλειτουργούν οι νέες υπηρεσίες).

Σε επίπεδο διοίκησης του έργου, θα πρέπει να προωθηθούν διυπουργικές συμμαχίες-συνέργειες ώστε τα έργα πληροφορικής που θα εξυπηρετούν τις επιχειρησιακές ανάγκες του τομέα ευθύνης κάθε υπουργείου, να είναι πολιτο-κεντρικά, να απλουστεύουν τις υφιστάμενες διαδικασίες, να ενισχύουν την ψηφιακή εξυπηρέτηση του πολίτη, συνεισφέροντας στον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Τα στελέχη του Υ.Ψη.Δ. μπορούν να συμμετέχουν σε Ενιαίες Ομάδες Έργου (integrated project teams) μαζί με στελέχη από λοιπά υπουργεία και φορείς, με σκοπό την ουσιαστικότερη εμπλοκή των τελευταίων (τελικών δικαιούχων-χρηστών) σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής των έργων και τη μετέπειτα ενίσχυση της ανάληψης της ιδιοκτησίας τους από αυτούς, ακόμα και αν κάποιο έργο υλοποιείται με άδεια χορήγησης εξαίρεσης. Όπου είναι δυνατόν, η συμμετοχή των πολιτών με την ανατροφοδότησή τους (σχολιασμός, ερωτηματολόγια, κλπ., όπως και άμεση εμπλοκή σε δράσεις συμμετοχικού σχεδιασμού υπηρεσιών) από την εμπειρία χρήσης, θα συνεισφέρει στην περαιτέρω ανάπτυξη πιο φιλικών και λειτουργικών ψηφιακών υπηρεσιών. Τέτοιες διυπουργικές συνέργειες θα αναδείξουν τις βέλτιστες πρακτικές και θα ορίσουν τις αρχές και τις τεχνικές υλοποίησης που θα επιτρέψουν την περαιτέρω αξιοποίηση και ανάπτυξη εφαρμογών πάνω σε κάθε ψηφιακή υπηρεσία που παρέχεται. Ακόμα και για προτάσεις έργων που προωθούνται λόγω ωρίμανσης, θα πρέπει να εξεταστεί αν θα προχωρήσουν σε υλοποίηση με γνώμονα την ακολουθούμενη στρατηγική στον τομέα.

Σε αυτή τη διαδικασία σημαντικό ρόλο έχουν να επιτελέσουν και οι Υπεύθυνοι Ψηφιακών Δράσεων ανά φορέα, όπως θεσπίστηκαν αρχικά με τον Ν. 4623/2019, η εμπλοκή των οποίων θα πρέπει να διατηρηθεί και να ενισχυθεί. Η ενεργοποίηση και διαδραμάτιση του ρόλου τους ως εκτελεστικοί υπεύθυνοι (delivery managers) δύναται να έχει σημαντικά αποτελέσματα για

την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του ψηφιακού μετασχηματισμού, μέσω της συνεργασίας των εμπλεκόμενων φορέων. Μετά την ψήφιση του Ν. 4727/2020, προβλέπεται ότι ο προϊστάμενος της υπηρεσίας Ψηφιακής Διακυβέρνησης είναι ο υπεύθυνος ψηφιακών δράσεων. Θα πρέπει, όμως, να εκφράσουμε δύο σημεία προβληματισμού: αφενός, πιστεύουμε ότι ο ορισμός του υπευθύνου στο αρχικό επίπεδο (2019) δεν του δίνει ουσιαστική δυνατότητα των απαιτούμενων οριζόντιων παρεμβάσεων για την ολοκλήρωση των ψηφιακών δράσεων και, συνεπώς, προτείνεται ο ορισμός των υπευθύνων αυτών από την ηγεσία του εκάστοτε υπουργείου ή φορέα, και όχι από την ίδια τη Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αλλά με τη συνεργασία της. Αυτό θα συνεισφέρει στην αδρανοποίηση των στεγανών εντός των οργανισμών με ξεκάθαρη δικαιοδοσία (authority). Αφετέρου, βάσει της τροποποίησης του 2020, εκφράζουμε τον προβληματισμό μας για τη δυνατότητα διατήρησης του ρόλου που ενέχει ο εκτελεστικός υπεύθυνος/delivery manager, όπως είχε υιοθετηθεί αρχικά ως καλή πρακτική στα πρότυπα του gov.uk, καθώς με την ταύτισή του με τη γραφειοκρατική ιεραρχία αφαιρείται η απαραίτητη ευελιξία και διαθεσιμότητα για άμεση ενεργοποίηση και τακτική συνεργασία με το Υ.Ψη.Δ.

Επισημαίνουμε, ακόμη, την έλλειψη ενιαίου τρόπου αποτύπωσης και διαχείρισης έργων. Σε αυτό το επίπεδο, διεθνώς αναγνωρισμένες πρακτικές, πρότυπα ή μεθοδολογίες μπορούν να υιοθετηθούν, όπως η διοίκηση έργων PM<sup>2</sup> της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Ειδικά με τη συμπερίληψη περίπου 450 έργων στη ΒΨΜ, αλλά και των έργων του Ταμείου Ανάκαμψης και λοιπών προγραμμάτων, η υιοθέτηση τέτοιων μεθοδολογιών θα έχει σημαντικά οφέλη στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και στην παρακολούθηση αυτών των δράσεων. Συνεπικουρικά, η χρήση κοινών εργαλείων με διαλειτουργικότητα ανάμεσα στα διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα προγραμμάτων χρηματοδότησης (όπως ΠΔΕ, ΕΣΠΑ, Ταμείο Ανάκαμψης) για τη διασφάλιση ενός «μοναδικού σημείου αναφοράς» ανά πληροφορία/πεδίο, δύναται να προσφέρει πολλαπλασιαστικά οφέλη στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων σήμερα πόρων.

Σε πρακτικό επίπεδο, προτείνεται η υλοποίηση έργων σε τομείς κομβικούς για την αποτελεσματική λειτουργία του κράτους και την εξυπηρέτηση του πολίτη (οικονομική δραστηριότητα, δικαιοσύνη, εργασία, υγεία, τουρισμός και πολιτισμός). Στο πλαίσιο αυτό, προτείνονται μία σειρά από διαρθρωτικές παρεμβάσεις που περιλαμβάνουν ζητήματα της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης σε σχέση με προμήθειες και υλοποιήσεις έργων ΤΠΕ, όπως τα εξής (Σπινέλλης, κ.ά., 2018):

- Εξάλειψη της παράθεσης αναλυτικών τεχνικών προδιαγραφών και εστίαση στην επιλογή λύσεων σε επιχειρησιακά προβλήματα.
- Μείωση των διοικητικών βαρών και της γραφειοκρατίας για μείωση του κόστους συμμετοχής και διενέργειας των διαγωνιστικών διαδικασιών.

- Επιτάχυνση των διαδικασιών αξιολόγησης προσφορών.
- Αξιοποίηση σύγχρονων μεθοδολογιών υλοποίησης (π.χ. agile) με παράλληλη αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου και εξασφάλιση προϋποθέσεων εφαρμογής (ομάδα με ευρεία γνώση επιχειρησιακού και τεχνικού αντικειμένου, συμβατικά πλαίσια προσαρμοσίμα στη συγκεκριμένη μεθοδολογία, κλπ.).
- Αξιοποίηση Μητρώου Προμηθευτών και Αποθετηρίου Δικαιολογητικών,
- Συνειδητοποίηση του ρόλου των επιστημόνων πληροφορικής του Δημοσίου, συνολικά και ανά τομέα/οργανισμό, στο σύνολο της ζωής έκαστου συστήματος.

Προς αυτή την κατεύθυνση, προτείνεται η δημιουργία αγοράς (marketplace) προμηθευτών πληροφορικής, με προ-αξιολόγηση και εγγραφή σε αυτήν, στα πρότυπα του αντίστοιχου του gov.uk, που δύναται να επιταχύνει τις διαδικασίες προμηθειών, με τις απαιτούμενες νομοθετικές ρυθμίσεις. Ακόμη, προτείνεται η δυναμική ανάπτυξη θυρίδας της επιχείρησης, με τα απαιτούμενα ψηφιακά έγγραφα και πιστοποιητικά (και μετατροπή της σε 2<sup>ο</sup> στάδιο σε θυρίδα δεδομένων), για τη δραστική μείωση της γραφειοκρατίας σε κάθε νέο διαγωνισμό ή εκταμίευση. Σημειώνεται η ευκαιρία αξιοποίησης των δράσεων επιτάχυνσης (accelerator) τεχνολογικών λύσεων για την πανδημία από το Υ.Ψη.Δ., τόσο ως πρακτική με τη θεσμοποίηση και περαιτέρω ανάπτυξή τους, όσο και των αποτελεσμάτων τους. Στο ίδιο πλαίσιο, τονίζεται η ανάγκη ενίσχυσης της δυνατότητας εμπλοκής νεοφυών επιχειρήσεων, σε συνεργασία με το Υπουργείο Ανάπτυξης και το σε εξέλιξη μητρώο.

Παράλληλα, πρέπει να προχωρήσει περαιτέρω η απλούστευση των διαδικασιών με στόχο την ολοκληρωμένη ψηφιακή εξυπηρέτηση του πολίτη, με σχεδιασμό “Digital by Default” για όλα τα νέα έργα που αφορούν ψηφιακές υπηρεσίες, με την εφαρμογή των αρχών “Privacy by Design and by Default” του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων (GDPR). Θα πρέπει να εφαρμοστούν ισχυρά πρωτόκολλα ασφαλείας στη χρήση των δεδομένων, ώστε να εξασφαλίζεται η εμπιστοσύνη από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις προς τις ψηφιακές εφαρμογές του Δημοσίου (Πισσαρίδης κ.ά., 2020).

Αντί νέας καταγραφής ή επικαιροποίησης των υφιστάμενων διαδικασιών, προτείνεται να επανεξεταστεί και να επανακαθοριστεί η ανάγκη της αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες. Ποια κενά των ψηφιακών υπηρεσιών σήμερα καλύπτει η παρουσία του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες; Θέματα ταυτοπροσωπίας, κομιστή εγγράφων άλλης δημόσιας υπηρεσίας, κατάθεση μη ψηφιακών δικαιολογητικών κλπ.; Η απάντηση στο ερώτημα αυτό θα υποδείξει το περιθώριο περαιτέρω απλούστευσης των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης και την αναβάθμιση των ψηφιακών υπηρεσιών για την κάλυψη, ή τουλάχιστον τον περιορισμό σε ειδικές μόνο

περιπτώσεις, της αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες. Θα πρέπει πιο δυναμικά να καθιερωθεί το gov.gr ως προτιμητέο σημείο εξυπηρέτησης του πολίτη, και η λειτουργία του ΚΕΠ ως εναλλακτική «ως εξαίρεση» για την αποκλειστική διαχείριση ειδικών περιπτώσεων και του μέρους του πληθυσμού που δεν έχουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες.

Προκρίνεται η πιο δυναμική ανάπτυξη της ψηφιακής θυρίδας του πολίτη, με επέκταση της ως μοναδικής θυρίδας, με την εφαρμογή των αρχών “Privacy by Design and by Default” για όλες τις υποθέσεις του, την αλληλεπίδρασή του με τη δημόσια διοίκηση και το σύνολο των ψηφιακών υπηρεσιών που ενέχουν λειτουργικότητα θυρίδας. Σταδιακά χρήζει περαιτέρω προσδιορισμού το περιεχόμενο της ψηφιακής θυρίδας, αφού είναι προφανές πως θα μπορεί να διαμοιράζεται μεταξύ των εμπλεκόμενων υπηρεσιών, με αυτόματη ενημέρωση των πολιτών για κάθε πρόσβαση ή αλλαγή που αφορά στα δεδομένα τους, αντί η λειτουργία της να περιορίζεται σε απλό αποθετήριο εγγράφων. Υπάρχει σχετική πρόβλεψη στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, αλλά χρειάζεται τόσο πιο δυναμική προσέγγιση στο θέμα όσο και σχετική ένταξη στον προγραμματισμό των προτεραιοτήτων με ανάδειξη της σημασίας τους (π.χ. ενδυνάμωση των πολιτών ως κύριοι και διαχειριστές των δεδομένων τους που διατηρεί η δημόσια διοίκηση, με μερική εφαρμογή μοντέλων και υιοθέτηση αρχών όπως του myDATA ή του Solid, πάντα με μέριμνα στη διασφάλιση προστασίας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών). Αυτή η διαδικασία προτείνεται να ακολουθηθεί παράλληλα και ανεξάρτητα από το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών και το πρόγραμμα απλούστευσης που ακολουθεί.

Επομένως, οι δράσεις που προτείνεται άμεσα να πραγματοποιηθούν, όπως έχουν διατυπωθεί και στην προηγούμενη μελέτη της διαΝΕΟσις (Σπινέλλης, κ.ά., 2018) είναι οι εξής:

- Ανάλυση δεδομένων της δημόσιας διοίκησης: Ανάπτυξη και παροχή των απαραίτητων εργαλείων για την ανάλυση των δεδομένων της δημόσιας διοίκησης. Η χρήση τους θα βελτιώσει σημαντικά τη λήψη αποφάσεων, θα προσδιορίσει πιθανές ευκαιρίες και θα αναδείξει αδυναμίες προς αντιμετώπιση.
- Αξιοποίηση δεδομένων δημόσιας διοίκησης: Η δημόσια διοίκηση θα διαθέσει τα δεδομένα που δημιουργεί και διαχειρίζεται για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών, στο πλαίσιο που προβλέπεται από τη νομοθεσία. Τα δεδομένα θα δημοσιοποιούνται σε μορφή που μπορούν να αξιοποιηθούν από τους κυβερνητικούς φορείς, στους ιδιωτικούς οργανισμούς και τους πολίτες. Κρίσιμη είναι σε αυτή την κατεύθυνση η υιοθέτηση τεχνολογιών big data ώστε να είναι επιτρεπτή η επεξεργασία πολύπλοκων δεδομένων μεγάλου όγκου σε τομείς ιδιαίτερης σημασίας όπως τα δημοσιονομικά, η υγεία και η κοινωνική ασφάλιση, η παιδεία, οι μεταφορές, οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, κλπ.

- Ενίσχυση ζήτησης για καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες από το δημόσιο: Η δημόσια διοίκηση, λόγω του μεγέθους της και της σημαντικής της θέσης στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών, μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης στη ζήτηση για καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες, η οποία θα οδηγήσει στην ανάπτυξη συναφών καινοτόμων επιχειρήσεων. Αυτό θα ενισχύσει το ελληνικό οικοσύστημα καινοτομίας (π.χ. νεοφυείς επιχειρήσεις) και θα βελτιώσει το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών. Το εγχείρημα αυτό μπορεί να βοηθηθεί με την υιοθέτηση των καλών πρακτικών που εφαρμόζονται διεθνώς, είτε ως επιχειρηματικές ή επιχειρησιακές πρακτικές είτε ακόμη και με θεσμική υιοθέτηση, όπως π.χ. οι ηλεκτρονικές προμήθειες με ηλεκτρονική τιμολόγηση και οι ηλεκτρονικές πληρωμές.
- Ψηφιακές τεχνολογίες για τις εγχώριες μεταφορές: Ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις εγχώριες μεταφορές για κάθε μέσο μεταφοράς. Ειδικές δράσεις με στόχο να αυξηθεί η ασφάλεια στις μεταφορές, να μειωθούν τα κυκλοφοριακά προβλήματα και να βελτιστοποιηθούν οι συνδυασμένες εγχώριες υπηρεσίες μεταφορών κάθε τύπου για αύξηση αποδοτικότητας.

Κατά τη διάρκεια των μέτρων περιορισμού της πανδημίας, δεδομένων επίσης των σημερινών ολοκληρωμένων ή εν εξελίξει δράσεων, αναδείχθηκε η αναγκαιότητα και άλλων παρεμβάσεων σε υποδομές, δεδομένα και υπηρεσίες, που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

**Πίνακας 2. Παρεμβάσεις σε υποδομές, δεδομένα και υπηρεσίες**

	Παρέμβαση	Βραχυπρόθεσμη/ μεσοπρόθεσμη	Περιγραφή-Οφέλη
Υποδομές	IaaS και SaaS	Βραχυπρόθεσμη	Νεφοκεντρικές τεχνολογίες (Infrastructure as a service – IaaS) και υπηρεσίες συνάθροισης της ζήτησης και παροχή λογισμικού ως υπηρεσία (Software as a service – SaaS), με αποτέλεσμα την αυξημένη αξιοπιστία υποδομών και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας.
	Άμεση αναβάθμιση των ευρυζωνικών επικοινωνιών, προώθηση του δικτύου 5G και μείωση κόστους επικοινωνιών	Μεσοπρόθεσμη	Άμεση αναβάθμιση των ευρυζωνικών επικοινωνιών υψηλής ταχύτητας και χρήση δικτύων πολύ υψηλής χωρητικότητας με σταθερή ευρυζωνική συνδρομή τουλάχιστον 100Mbps.
		Μεσοπρόθεσμη	Προώθηση του δικτύου 5G.
	Πλατφόρμα εκπαιδευτικής διαδικασίας	Βραχυπρόθεσμη	Παρεμβάσεις στόχευσης μείωσης του κόστους επικοινωνιών, για την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών με πολυκαναλική εξυπηρέτηση, με άμεση μείωση του κόστους για τον πολίτη και τις επιχειρήσεις.
		Βραχυπρόθεσμη	Υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης ψηφιακής πλατφόρμας για την εξυπηρέτηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε όλες τις βαθμίδες και όλων των εμπλεκόμενων, και της συνεχούς κατάρτισης.
	Πλατφόρμα ιατρικής τηλεσυμβουλευτικής	Μεσοπρόθεσμη	Υλοποίηση μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας για την ιατρική συμβουλευτική ακόμα και σε περιπτώσεις περιορισμού μετακίνησης του ασθενή.
	Ψηφιακή υποδομή και εξοπλισμός τηλεργασίας	Βραχυπρόθεσμη	Συνεχής λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης ακόμα και σε συνθήκες περιορισμού των μετακινήσεων, λόγω της πανδημίας.
Λειτουργία πλατφόρμας προμηθευτών ΤΠΕ (marketplace) και θυρίδα επιχειρήσεων	Μεσοπρόθεσμη	Ανάπτυξη αγοράς (marketplace) προμηθευτών δημοσίου σε έργα ΤΠΕ στα πρότυπα του gov.uk, για μείωση γραφειοκρατίας και επιτάχυνση διαδικασιών. Ανάπτυξη θυρίδας της επιχείρησης για ενιαία διατήρηση και υποβολή δικαιολογητικών. Αξιοποίηση πιλοτικής λειτουργίας και αποτελεσμάτων των δράσεων επιτάχυνσης (accelerator) του Υ.Π.Δ. και νέο πλαίσιο για δυνατότητα εμπλοκής νεοφυών επιχειρήσεων σε συνεργασία με το Υπουργείο Ανάπτυξης και το πρόσφατα ανεπτυγμένο σχετικό μητρώο.	
	Βραχυπρόθεσμη	Δημοσιοποίηση συμβάσεων που κάνουν χρήση των ευνοϊκών και ευέλικτων μέτρων λόγω πανδημίας (βάσει ΠΝΠ) για διασφάλιση της διαφάνειας.	
Δεδομένα	Μητρώα ασθενών και ασθενειών	Βραχυπρόθεσμη	Τα μητρώα ασθενών και ασθενειών θα βελτιστοποιήσουν την έρευνα και την πρόληψη στον χώρο των παροχών υγείας. Η ανάλυση αυτών των δεδομένων θα καταστήσουν τον τομέα της δημόσιας υγείας πιο αποτελεσματικό στον σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων τόσο σε άμεσες ενέργειες, εν μέσω της πανδημίας, όσο και σε μεσο- ή ακόμα και μακρο-πρόθεσμο σχεδιασμό.
Υπηρεσίες	Ψηφιακές υπηρεσίες σε κρίσιμους τομείς της δημόσιας λειτουργίας και πολυκαναλική υποστήριξη του πολίτη και των επιχειρήσεων	Βραχυπρόθεσμη	Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει ψηφιακές υπηρεσίες σε κρίσιμους τομείς πολιτικής, όπως η δημοσιονομική πολιτική, η φορολογία, ο πολιτισμός, η δικαιοσύνη, η ανάπτυξη των απαραίτητων ψηφιακών υποδομών και η διαλειτουργικότητά τους. Η εξυπηρέτηση του πολίτη γίνεται ψηφιακά, τεκμηριωμένα και με διαφάνεια. Οι πόροι, που αναλώνονται σήμερα στην υποδοχή του πολίτη και στη συζήτηση της υπόθεσής του ελευθερώνονται και πλέον θα διατίθενται στην ψηφιακή εξυπηρέτηση και υποστήριξη του πολίτη, με άμεσα οφέλη τα εξής: <ul style="list-style-type: none"> <li>• τεκμηριωμένη απάντηση στο αίτημα του πολίτη</li> <li>• συγκεκριμενοποιούνται τα δικαιολογητικά που απαιτούνται, με υποχρεωτική ψηφιακή υποβολή αυτών – έντυπη προσκόμισή τους, κατόπιν ραντεβού, με τεκμηριωμένη την αδυναμία ψηφιακής υποβολής</li> <li>• μειώνονται τα περιθώρια ερμηνειών των διαδικασιών και των όσων προβλέπονται από τον/την υπάλληλο που υποδέχεται τον πολίτη</li> <li>• μείωση χρόνου εξυπηρέτησης, με διαδικασίες σαφώς καθορισμένες.</li> </ul>
	Ηλεκτρονικός φάκελος υγείας για όλους τους πολίτες	Μεσοπρόθεσμη	Ολοκλήρωση του Ηλεκτρονικού Φακέλου Υγείας, ο οποίος τηρείται στο Σύστημα της Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης με στοιχεία από τις εργαστηριακές εξετάσεις και τα στοιχεία των Μονάδων Υγείας. Θα βελτιώσει σημαντικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας και θα διευκολύνει το έργο των επαγγελματιών υγείας σε όλο τον κύκλο ζωής των υπηρεσιών. Η δράση αυτή, όπως και λοιπά έργα του Ταμείου Ανάκαμψης, είναι κρίσιμο να αναπτυχθεί σε στάδια (π.χ. αρχικά με διασύνδεση αποτελεσμάτων εξετάσεων ιδιωτικών εργαστηρίων) και να εκκινήσει άμεσα δίχως περαιτέρω καθυστερήσεις. Είναι κρίσιμο ο φάκελος υγείας να ανεξαρτητοποιηθεί τεχνικά από τη συνταγογράφηση και να αντιστραφεί ο κύκλος λειτουργίας ώστε να αποτελέσει το σημείο εισόδου.
	Ηλεκτρονική συνταγογράφηση	Βραχυπρόθεσμη	Ολοκλήρωση του κύκλου ηλεκτρονικής συνταγογράφησης, με διασύνδεση των αντίστοιχων συστημάτων σε ΗΔΙΚΑ και ΕΟΠΥΥ, καθώς και πλήρης «αύλοποίηση» όλης της διαδικασίας συνταγογράφησης και μετά την εκτέλεσή της στο φαρμακείο (δηλαδή επέκτασης της άυλης συνταγής/ του άυλου παραπεμπτικού και στην back-office διαδικασία), όπως και αναλώσιμων κτλ.
	Διαχείριση προτεραιότητας σε δημόσιες υπηρεσίες και ραντεβού	Βραχυπρόθεσμη	Ανάπτυξη συστήματος κλεισίματος ραντεβού σε δημόσιες υπηρεσίες, διαχείριση προτεραιότητας (ουρών), καθώς και εξάπλωση εφαρμογής σε λοιπούς φορείς ψηφιακών ραντεβού τύπου myKEPlive, για αυξημένη εξυπηρέτηση του πολίτη/της επιχείρησης, με σεβασμό στον προσωπικό τους χρόνο και με επακόλουθη αύξηση της εμπιστοσύνης.
	Θυρίδα του πολίτη	Μεσοπρόθεσμη	Περαιτέρω ανάπτυξη μοναδικής θυρίδας του πολίτη στο gov.gr, η οποία θα χρησιμοποιείται για όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες και τις ψηφιακές συναλλαγές του πολίτη με το Δημόσιο. Διασύνδεση με Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας. Σταδιακή ενσωμάτωση παρακολούθησης και παροχής συναίνεσης πρόσβασης σε προσωπικά δεδομένα που διατηρεί η δημόσια διοίκηση για τον πολίτη (myDATA/Solid) και μετατροπή από θυρίδα εγγράφων σε θυρίδα δεδομένων.

	Παρέμβαση	Βραχυπρόθεσμη/ μεσοπρόθεσμη	Περιγραφή-Οφέλη
Υπηρεσίες	Ανάπτυξη επαναχρησιμοποιήσιμων δομικών στοιχείων ψηφιακών υπηρεσιών και σχετικών οδηγιών gov.gr	Βραχυπρόθεσμη	Ανάπτυξη και διάθεση σε φορείς της δημόσιας διοίκησης άμεσα επαναχρησιμοποιήσιμων δομικών στοιχείων (components) ψηφιακών υπηρεσιών στο gov.gr, όπως η αυθεντικοποίηση πολιτών και δημοσίων υπαλλήλων, υποβολή αιτήσεων, θυρίδα του πολίτη, dashboard στοιχείων χρήσης, διεπαφή gov.gr, καθώς και διασύνδεση αυτών με Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας και με λυμένα στοιχεία διαλειτουργικότητας. Προτείνεται, ακόμη, σχετικά η ανάπτυξη προτυποποιημένης ψηφιακής υπηρεσίας υποβολής αιτήσεων/αιτημάτων gov.gr και διάθεση της σε φορείς ΟΤΑ για την ταχεία ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών (έστω επιπέδου 2) για αποφυγή φυσικής παρουσίας και σταδιακή ενσωμάτωση στο gov.gr.
	Ενίσχυση ανάπτυξης οικοσυστήματος gov.gr	Βραχυπρόθεσμη	Δημοσιοποίηση οδικού χάρτη gov.gr και περαιτέρω ανάπτυξη αναλυτικών οδηγιών ενσωμάτωσης νέων υπηρεσιών προς δημόσιους φορείς, για μεγαλύτερο συντονισμό των φορέων, την υποστήριξη αυτών και τη διασφάλιση απερέγκλιτης συμμόρφωση με τις προδιαγραφές του gov.gr. Επιτάχυνση λειτουργίας SSO και θυρίδας στο gov.gr για τη μεγαλύτερη επίτευξη του στόχου λειτουργίας ως μοναδικού σημείου ψηφιακής επαφής (παράλληλα με τη λειτουργία των ΚΕΠ ως το μοναδικό σημείο φυσικής επαφής).
	Υπηρεσία γνησίου της υπογραφής στο gov.gr	Βραχυπρόθεσμη	Ανάπτυξη και λειτουργία υπηρεσίας γνησίου της υπογραφής στο gov.gr, αξιοποιώντας τη λειτουργικότητα της νέας ψηφιακής υπηρεσίας της υπεύθυνης δήλωσης. Μέσω της ισχυρής αυθεντικοποίησης του πολίτη, ο πολίτης ή η επιχείρηση θα μπορεί να εξυπηρετηθεί ηλεκτρονικά για το πλήθος των περιπτώσεων που του ζητείται η επικύρωση του γνησίου υπογραφής (ιδίως από δημόσιους φορείς) σε ΚΕΠ. Επικυρώνεται η ταυτοπροσωπία του πολίτη, ανεξάρτητα και δίκως εξέταση του περιεχομένου του συνημμένου, κατ' αναλογία της σημερινής φυσικής διαδικασίας. Έως την ολοκλήρωσή της, η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνεται μέσω myKEPLive με περισσότερες και συντομότερες συνεδρίες. Αξίζει να προταθεί, ακόμη, η μέριμνα παροχής της υπηρεσίας αυτής, όπως και λοιπών επιλεκτικών δημοφιλών υπηρεσιών (π.χ. υπεύθυνη δήλωση, εκκαθαριστικό εφορίας), στην αγγλική γλώσσα.
	Αξιολόγηση υπηρεσιών από εσωτερικούς και εξωτερικούς χρήστες, συνδημιουργία και ανάπτυξη οδηγιών χρήσης	Βραχυπρόθεσμη	Προσθήκη λειτουργικότητας αξιολόγησης υπηρεσιών, καθώς και προτάσεων βελτίωσης, τόσο από τους τελικούς (πολίτες και επιχειρήσεις) όσο και τους εσωτερικούς χρήστες (δημόσιοι υπάλληλοι), με στόχο τη διαρκή ανάπτυξη και βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακόμη, δυνατότητα αυξημένης διαβούλευσης πολιτών στην ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών, καθώς και δράσεων συν-δημιουργίας και πρόωρης εμπλοκής τελικών χρηστών στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, για τη διασφάλιση της ορθής αντίληψης και κάλυψης των αναγκών των τελικών χρηστών αντί την ακολουθία της εσωτερικής οπτικής της δημόσιας διοίκησης. Τέλος, ανάπτυξη οδηγιών χρήσης για κάθε νέα ψηφιακή υπηρεσία του gov.gr και εμπλουτισμός σχετικής πλατφόρμας (howto.gov.gr).
	Υποβολή προτάσεων δράσεων από πολίτες και υπαλλήλους	Βραχυπρόθεσμη	Ανάπτυξη σελίδας στο gov.gr για υποβολή προτάσεων τόσο από πολίτες, όσο και δημοσίων υπαλλήλων εντός των φορέων, με λειτουργία εντός του Υ.Ψ.Δ. κεντρικής μονάδας αξιολόγησης και προτεραιοποίησης, αλλά και της αποτίμησης των υπηρεσιών αυτών, βάσει της εμπειρίας χρήσης τους. Αυτές οι βραχυπρόθεσμες δράσεις θα πρέπει να ακολουθούν την πολιτο-κεντρική προσέγγιση του gov.gr βάσει των αναγκών πολιτών και επιχειρήσεων (γεγονότων ζωής). Είναι κρίσιμο, ωστόσο, αυτό να γίνει από ένα μοναδικό σημείο αντί για πολλαπλά όπως ενίοτε παρατηρείται να φιλοδοξούν να το κάνουν, και να υπάρχει συνέχεια σε αυτό το εγχείρημα που δεν θα λειτουργήσει αποσπασματικά παρά το αξιοσημείωτο διαχειριστικό βάρος.

Πηγή: Συγγραφική ομάδα.

Σημειώνεται, ακόμη, η πρόταση περαιτέρω ελέγχου των συμβάσεων που κάνουν χρήση των ευνοϊκών και ευέλικτων μέτρων λόγω πανδημίας, δυνάμει των σχετικών ΠΝΠ, για διασφάλιση της διαφάνειας. Η αυξημένη ευελιξία που επετεύχθη μέσα από τα παροδικά μέτρα, παρότι ιδιαίτερα χρήσιμη θα πρέπει να συνοδεύεται με επιπλέον μέτρα αποτροπής καταχρήσεων και ελέγχου της χρηστής και αποδοτικής αξιοποίησής τους για την αντιμετώπιση των συνεπειών της πανδημίας.

Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης, η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει εργαλείο περαιτέρω αξιοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, με ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στο περιβάλλον της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, χωρίς τιμωρητικό, αλλά με εποικοδομητικό χαρακτήρα. Το αίσθημα ασφάλειας του πολίτη πρέπει να διέπει και αυτόν που τον εξυπηρετεί, αφού και για τους υπαλλήλους αναμένονται σημαντικές αλλαγές στην άσκηση των καθηκόντων τους. Ακόμη, με τη θέσπιση της τηλεργασίας, θα πρέπει να αλλάξει ριζικά το θεσμικό πλαίσιο



με διασυνδεδεμένες διαστάσεις (π.χ. μέτρηση αποτελεσματικότητας και αποσύνδεση από τη φυσική παρουσία), αντί για μία νέα ad hoc παροδική και παραδοσιακή αντιμετώπιση. Επίσης, προτείνεται στη βάση των προγραμμάτων του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΚΔΑ) αλλά και της νέας Ψηφιακής Ακαδημίας Πολιτών, η δημιουργία ειδικών στοχευμένων προγραμμάτων ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων άμεσα, με στόχευση την επίτευξη της τηλεργασίας και την αυξημένη ψηφιακή εξυπηρέτηση πολιτών. Το Δημόσιο μπορεί να επωφεληθεί με τη χρήση λύσεων ανοικτού λογισμικού που προσφέρουν ένα ασφαλές περιβάλλον συνεργασίας, με ένα μοντέλο διάχυσης ανάλογου με της περίπτωσης του e:Presence (παρότι το τελευταίο δεν βασίζεται σε ανοικτό λογισμικό).

Επιπλέον, η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων, όπως και όλων των εργαζομένων, είναι συνδεδεμένη με τις αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας. Ιδιαίτερα, με τις περικοπές που εφαρμόστηκαν τα τελευταία χρόνια, παρατηρούνται σπασμένος εξοπλισμός, κλιματισμός ή θέρμανση που δεν λειτουργεί, κοινόχρηστοι χώροι που δεν καθαρίζονται αξιοπρεπώς κτλ., ενώ οι διάδρομοι είναι γεμάτοι φακέλους λόγω ανεπάρκειας χώρου για ταξινόμηση και αποθήκευση. Η βελτίωση αυτών των συνθηκών είναι στοιχειώδης προϋπόθεση για να αλλάξει το «πρόσωπο» της δημόσιας διοίκησης προς τους υπαλλήλους της και, κατά συνέπεια, προς τους πολίτες. Το «πρόσωπο» της δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί παρά να έχει αναβαθμισμένη και τη φυσική του διάσταση, παγιώνοντας περαιτέρω τη νέα της σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους λειτουργούς της, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Σημειώνεται πως προς αυτή την κατεύθυνση φαίνεται να κινείται το Υ.Ψ.Δ. για τα ΚΕΠ, αλλά αυτό το πρόγραμμα πρέπει να λειτουργήσει ως πιλότος για ένα ευρύτερο ανάλογο εγχείρημα.

## 5. Επίλογος

Όπως είχαμε προτείνει και στην προηγούμενη μελέτη μας, οι ψηφιακές υπηρεσίες πρέπει συνεχώς να αξιολογούνται και να βελτιώνονται· τώρα μέσα στο πλαίσιο που έχει δημιουργήσει η ανάπτυξη της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr, ως πολιτο-κεντρικές ψηφιακές υπηρεσίες πρέπει να εξυπηρετούν τον πολίτη και την επιχείρηση όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένα. Αδυναμίες της ψηφιακής εξυπηρέτησης θα πρέπει να συλλέγονται και να λειτουργούν διαρκώς ως ανατροφοδότηση για την περαιτέρω βελτίωση των ψηφιακών υπηρεσιών και απλούστευση των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης.

Η εξοικείωση του πολίτη με τις ψηφιακές υπηρεσίες που επετεύχθη εν μέσω πανδημίας θα πρέπει να γίνει αφετηρία ώστε το gov.gr να επεκταθεί περαιτέρω προς τις επιχειρήσεις, με βασικούς στόχους:

- μείωση χρόνου εξυπηρέτησης και τεκμηριωμένη απάντηση,
- συγκεκριμενοποίηση των δικαιολογητικών που απαιτούνται, με υποχρεωτική ψηφιακή υποβολή αυτών,
- μείωση στα περιθώρια ερμηνειών των διαδικασιών και των όσων προβλέπονται από τον/την υπάλληλο που υποδέχεται τον πολίτη,
- προώθηση της διαφάνειας και εξάλειψη φαινομένων διαφθοράς.

Ειδικά υπό συνθήκες πανδημίας, ιδιαίτερα πληττόμενες επιχειρήσεις (π.χ. ξενοδοχειακές, εστίασης κτλ.) θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με προτεραιότητα για την τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίζει σε ποια χρηματοδοτικά εργαλεία έχει πρόσβαση (π.χ. ΕΣΠΑ), να μπορεί να συγκεντρώνει ψηφιακά τα απαιτούμενα δικαιολογητικά από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης, να υποβάλλει ψηφιακά προτάσεις χρηματοδότησης, να ενημερώνεται για τυχόν ευνοϊκές διατάξεις ώστε να προγραμματίζει τις δραστηριότητές της. Πλήθος δράσεων και παρεμβάσεων καλούνται να δρομολογηθούν και να ολοκληρωθούν ανά τομέα πολιτικής για την περαιτέρω ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα.

Το βέβαιο είναι πως το θεσμικό πλαίσιο που διαμορφώνεται για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η στρατηγική που αναπτύσσεται στον τομέα αυτό, η έως σήμερα ανάπτυξη υπηρεσιών κυρίως στους τομείς της υγείας και της δημόσιας διοίκησης και η εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες διαμορφώνουν μια σημαντική δυναμική ανάπτυξης των ψηφιακών υπηρεσιών. Αυτή θα επηρεάσει και θα παρακινήσει στην ίδια κατεύθυνση και τον ιδιωτικό τομέα, είτε ως ανάδοχο δημόσιων έργων ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακών υπηρεσιών είτε ως πάροχο υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η επέκταση της ψηφιοποίησης του δημόσιου τομέα και των επιχειρήσεων διευκολύνει σημαντικά στη θωράκιση της οικονομικής δραστηριότητας κατά τη διάρκεια της πανδημίας και στην επανεκκίνηση της οικονομίας στη μετα-κορωνοϊό εποχή.

## Αναφορές

ΑΑΔΕ, «Χρηστικός Οδηγός για φορολογούμενους που ασκούν επιχειρηματική δραστηριότητα για πρώτη φορά», Αθήνα 2020. Διαθέσιμο στο: [https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-06/xristikos\\_odigos\\_giaepitidevmaties\\_05\\_2020.pdf](https://www.aade.gr/sites/default/files/2020-06/xristikos_odigos_giaepitidevmaties_05_2020.pdf) [προσβάσιμο στις 4/7/2021].

Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Ιούνιος 2021.

Εγχειρίδιο Κυβερνοασφάλειας, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Ιούνιος 2021.

Εθνική Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας 2020 – 2025, Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Δεκέμβριος 2020.

Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», 2021.

Έκθεση Επιτροπής Πισσαρίδη, «Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία», 2020.

Ενιαία Ψηφιακή Πύλη, gov.gr.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020. Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) — Ευρωπαϊκό Ψηφιακό Θεματολόγιο (Digital Scoreboard). Διαθέσιμο στο: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> [προσβάσιμο στις 16/7/2020].

Σπινέλλης, Δ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., Τσούμα, Ν., «Ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα», διαΝΕΟσις, Αθήνα 2018.



diaNEOsis



diaNEOsis



dianeosis\_org



diaNEOsis



diaNEOsis

διαNEOsis

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΑΝΑΛΥΣΗΣ