



ΙΟΝΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΑΡΧΕΙΟΝΟΜΙΑΣ, ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Διαχείριση Ψηφιακής Πληροφορίας - Υπηρεσίες
Πληροφόρησης»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση και Ψηφιακός
Μετασχηματισμός»

Ρομπόλα Ρέα

Κέρκυρα Φεβρουάριος, 2026

Στόχοι Διπλωματικής Εργασίας

- Η διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, με έμφαση στην αποτίμηση των πολιτικών ψηφιακής διακυβέρνησης και στη συγκριτική θεώρησή τους σε σχέση με χώρες-πρότυπα, όπως η Φινλανδία και η Εσθονία.
- Στόχος είναι να αναδειχθούν τόσο οι επιτυχίες όσο και οι υστερήσεις της ελληνικής περίπτωσης, μέσα από μια μεθοδολογική προσέγγιση που βασίζεται σε διεθνώς καθιερωμένους δείκτες, όπως ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI), ο Δείκτης Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ (DGI) και το *eGovernment Benchmark* της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Ο Ορισμός της Δημόσιας Διοίκησης

- Ο Βούλγαρης (2014) τονίζει ότι η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί βασική έννοια στον επιστημονικό και δημόσιο διάλογο. Η κατανόησή της απαιτεί πρώτα τη διερεύνηση της έννοιας «διοίκησης», η οποία αφορά τη διαχείριση δημόσιων ή ιδιωτικών υποθέσεων (Dash & Barik, 2024).
- Ο Μανιτάκης (2010) ορίζει τη διοίκηση ως το σύνολο διαδικασιών, οργανισμών, θεσμών και ανθρώπινων πόρων που υλοποιούν την εκτελεστική λειτουργία του κράτους.

Θεμελιώδη Γνωρίσματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση διακρίνεται από ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά:

- **Νομιμότητα:** Κάθε διοικητική ενέργεια πρέπει να βασίζεται ρητά στο Σύνταγμα και στη νομοθεσία.
- **Ιεραρχία:** Η λειτουργία της οργανώνεται σε επίπεδα ευθύνης και εξουσίας.
- **Γραφειοκρατία:** Υιοθετεί τυπικές, σταθερές και επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, σύμφωνα με το μοντέλο του Weber (1922).
- **Αμεροληψία:** Οι υπάλληλοι οφείλουν να λειτουργούν χωρίς προσωπικές ή πολιτικές επιρροές.
- **Αποτελεσματικότητα:** Στόχος είναι η ορθολογική αξιοποίηση των πόρων για την επίτευξη των επιδιώξεων της διοίκησης.

Η ιστορική εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

- Η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα ακολουθεί διακριτές ιστορικές φάσεις, οι οποίες αντανακλούν τις κοινωνικές και πολιτικές ανάγκες κάθε εποχής. Από τη συγκρότηση του ελληνικού κράτους το 1830, η δημόσια διοίκηση αποτέλεσε βασικό μηχανισμό οργάνωσης και ανάπτυξης. Οι βασικές περιόδους περιλαμβάνουν:
 - Τον αρχικό σχηματισμό της διοίκησης (1830–1860)
 - Τις μεταρρυθμίσεις του 19ου αιώνα (1860–1912)
 - Τη φάση του Μεσοπολέμου και του Β' Παγκοσμίου Πολέμου (1912–1945)
 - Την ανάπτυξη του κοινωνικού κράτους στη μεταπολεμική εποχή (1945–1974)
 - Τις σύγχρονες τάσεις και τον ψηφιακό μετασχηματισμό (2000–σήμερα)

Οι Βασικές Λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα (1)

- Η δομή της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης έχει διαμορφωθεί μέσα από μια μακρόχρονη ιστορική πορεία, επηρεασμένη από θεσμικές, κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις.
- Αποτελεί τον βασικό μηχανισμό μέσω του οποίου το κράτος ασκεί τις αρμοδιότητές του προς όφελος των πολιτών και της κοινωνίας.
- Η οργάνωσή της χωρίζεται σε:
 - **Κεντρική Διοίκηση**, που περιλαμβάνει τα υπουργεία και τους κεντρικούς κρατικούς φορείς.
 - **Αποκεντρωμένη Διοίκηση**, που ασκεί κρατικές αρμοδιότητες σε περιφερειακό επίπεδο.
 - **Τοπική Αυτοδιοίκηση**, η οποία διαρθρώνεται σε δύο βαθμούς:
 - **Α' βαθμός - Δήμοι**: Αναλαμβάνουν τοπικές υπηρεσίες, όπως καθαριότητα, πρασινό, κοινωνική μέριμνα και μικρά έργα.
 - **Β' βαθμός - Περιφέρειες**: Διαχειρίζονται μεγαλύτερα αναπτυξιακά έργα, ευρωπαϊκά προγράμματα (π.χ. ΕΣΠΑ) και διαπεριφερειακό συντονισμό.

Οι Βασικές Λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα (2)

- Στη Δημόσια Διοίκηση εντάσσονται επίσης:
- **ΝΠΔΔ**, όπως πανεπιστήμια και νοσοκομεία.
- **ΝΠΙΔ** που εποπτεύονται από το κράτος, όπως η ΔΥΠΑ.
- **Ανεξάρτητες αρχές**, μεταξύ των οποίων η ΑΑΔΕ και η ΡΑΕ.
- Οι φορείς αυτοί συνθέτουν ένα σύνθετο διοικητικό σύστημα, στο οποίο συχνά εμφανίζονται αλληλοεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων και ελλιπής συντονισμός (OECD, 2022).
- Οι βασικές λειτουργίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης περιλαμβάνουν:
- **Κανονιστική λειτουργία:** Έκδοση αποφάσεων και εγκυκλίων που εξειδικεύουν την εφαρμογή των νόμων.
- **Εκτελεστική λειτουργία:** Υλοποίηση δημόσιων πολιτικών και καθημερινών διοικητικών ενεργειών.
- **Παροχή υπηρεσιών:** Σε τομείς όπως υγεία, εκπαίδευση, μεταφορές και περιβάλλον.
- **Εποπτεία και έλεγχος:** Έλεγχος νομιμότητας και λειτουργίας φορέων, τόσο εσωτερικά όσο και από ανεξάρτητους μηχανισμούς.
- **Στρατηγικός σχεδιασμός:** Προγραμματισμός έργων, συντονισμός μεταρρυθμίσεων και διαχείριση ευρωπαϊκών πόρων.

Προβλήματα και Δυσλειτουργίες Δημόσιας Διοίκησης και η Δομή στην Ελλάδα

- Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει διαχρονικά σημαντικές δομικές και λειτουργικές αδυναμίες, οι οποίες δυσχεραίνουν τον εκσυγχρονισμό της και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Τα προβλήματα αυτά έχουν θεσμικές, πολιτισμικές και οργανωτικές ρίζες. Κύριες προκλήσεις αποτελούν:
- Πολυνομία και κακονομία
- Έντονη γραφειοκρατία
- Πελατειακές σχέσεις και κομματικοποίηση
- Ανεπαρκής στρατηγικός σχεδιασμός και απουσία αξιολόγησης
- Έλλειψη δεξιοτήτων και ψηφιακή υστέρηση
- Χαμηλή απορρόφηση πόρων και διοικητική αναποτελεσματικότητα

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός στην Ελλάδα

- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν περιορίζεται στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών· αφορά μια συνολική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης, στην οργανωτική κουλτούρα και στη σχέση κράτους-πολίτη.+
- Ο ΟΟΣΑ (2020) τον ορίζει ως τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για ουσιαστική βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και της εσωτερικής οργάνωσης του κράτους.
- Στην Ελλάδα συχνά συγχέεται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δηλαδή την εφαρμογή ΤΠΕ στις υπηρεσίες προς τον πολίτη. Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι ευρύτερη έννοια και περιλαμβάνει τη χρήση δεδομένων, τη διαλειτουργικότητα συστημάτων, τον ανασχεδιασμό διαδικασιών και την αυτοματοποίηση.

Σημαντικές Πλατφόρμες και Εργαλεία

- Η σημερινή εικόνα της ψηφιακής διοίκησης αποτυπώνεται μέσα από μια σειρά ψηφιακών εργαλείων και πλατφορμών, όπως:
- **Gov.gr**, η κεντρική πύλη με περισσότερες από 1.500 υπηρεσίες (π.χ. πιστοποιητικά, δηλώσεις, εξουσιοδοτήσεις, ραντεβού).
- **Εξειδικευμένες πλατφόρμες**, όπως myAADE, TAXISnet, e-ΕΦΚΑ, myKEPlive, myHealth, myProperty, emvolio.gov.gr, covidfree.gov.gr, ermis.gov.gr και e-prescription, που καλύπτουν φορολογία, υγεία και διάφορες διοικητικές υπηρεσίες.
- **Mitos.gov.gr**, το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών, όπου καταγράφονται όλες οι διαδικασίες του Δημοσίου.
- **Πλατφόρμες εσωτερικής ή διακλαδικής χρήσης**, όπως ΕΡΓΑΝΗ, ΕΡΓΑΝΗ II, ΟΠΣΥΔ, ΕΣΗΔΗΣ, ΗΔΙΚΑ και το Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο.

Ψηφιακός Μετασχηματισμός και Δημόσιες Πολιτικές στην Ελλάδα

- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί πλέον βασικό άξονα των δημόσιων πολιτικών στην Ελλάδα. Δεν αφορά μόνο την τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά μια συνολική αλλαγή στη λειτουργία των υπηρεσιών, στον σχεδιασμό πολιτικών και στη σχέση κράτους–πολίτη.
- Μετά την πανδημία COVID-19, η ανάγκη για γρήγορες και ευέλικτες ψηφιακές λύσεις επιτάχυνε σημαντικά τη μετάβαση αυτή. Η υιοθέτηση ενός νέου, ψηφιακά προσανατολισμένου μοντέλου διακυβέρνησης αποτελεί πλέον αναγκαιότητα και όχι επιλογή.

Προκλήσεις και ευκαιρίες για τον ψηφιακό δημόσιο τομέα στην Ελλάδα

- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα αποτελεί τόσο ιστορική πρόκληση όσο και σημαντική ευκαιρία. Η μετάβαση από την παραδοσιακή στη σύγχρονη, ευέλικτη και τεχνολογικά ενισχυμένη διοίκηση εξαρτάται από τεχνολογικούς, οργανωτικούς, ανθρώπινους και θεσμικούς παράγοντες.
- Για να προχωρήσει, η χώρα πρέπει να αξιοποιήσει τις δυνατότητες των ΤΠΕ και να ξεπεράσει χρόνιες αδυναμίες όπως η γραφειοκρατία, ο κατακερματισμός και η χαμηλή αποδοτικότητα.

Τα κυριότερα μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης

- Τα κυριότερα μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης τα χαρακτηριστικά τους και ο βασικός στόχος που υπηρετεί το καθένα

Μοντέλο	Κύρια Χαρακτηριστικά	Στόχος
Γραφειοκρατίας	Ιεραρχία, Σταθερότητα, Αυστηροί Κανονισμοί	Αρχή νόμιμης διακυβέρνησης και διοικητική τάξη
New Public Management	Στοχεύοντας στην αποτελεσματικότητα, η αξιολόγηση της απόδοσης αναδεικνύεται. Η επιχειρησιακή λογική διαμορφώνει τη βάση.	Πρακτικά, αυτό μετράει το πόσο αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την επίτευξη ενός στόχου.
Δημόσια Διακυβέρνηση	Συναναστροφή, συνεργατικότητα, κοινωνική αποδοχή	Σαφήνεια και Ισότητα
Ψηφιακή Διακυβέρνηση	ΤΠΕ, Εξυπηρέτηση Πολιτών, Διαλειτουργικότητα	Αποδοτικότητα, Δυνατότητα πρόσβασης
Data - Driven Διοίκηση	Τεχνητή Νοημοσύνη, Big Data, δημιουργία έξυπνης πολιτικής	Υποστήριξη και πρόβλεψη διοίκησης

Παραδείγματα και πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ευρώπη (1)

- Η περίπτωση της Εσθονίας: Ένα παγκόσμιο πρότυπο στην ψηφιακή διακυβέρνηση.
- Η Εσθονία αποτελεί διεθνές πρότυπο ψηφιακού μετασχηματισμού. Μετά το 1991 επέλεξε να οικοδομήσει μια πλήρως ψηφιακή δημόσια διοίκηση, επενδύοντας σε σύγχρονες υποδομές, σταθερό θεσμικό πλαίσιο και κουλτούρα εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών (e-Estonia, 2024 · OECD, 2020).
- Καθοριστικά βήματα υπήρξαν το **Tiger Leap** (1997), που επιτάχυνε τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό εκπαίδευσης και υπηρεσιών, και η πλατφόρμα **X-Road** (2001), η οποία επέτρεψε ασφαλή διαλειτουργικότητα και ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ φορέων (Kalvet, 2012).
- Η συστηματική αυτή στρατηγική συνέβαλε στη δημιουργία ενός αποδοτικού, διαφανούς και ιδιαίτερα φιλικού προς τον πολίτη διοικητικού μοντέλου, που σήμερα λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για πολλές ευρωπαϊκές χώρες.

Παραδείγματα και πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ευρώπη (2)

- Η περίπτωση της Φινλανδίας: Η ολοκλήρωση ενός ολιστικού μοντέλου για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης
- Η Φινλανδία αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχημένης ψηφιακής διακυβέρνησης. Με παράδοση στη διαφάνεια, την κοινωνική συνοχή και την τεχνολογική καινοτομία, έχει αναπτύξει ένα μοντέλο που συνδυάζει ποιοτικές ψηφιακές υπηρεσίες, προστασία δεδομένων και ενεργή συμμετοχή των πολιτών (OECD, 2020).
- Η ψηφιακή της στρατηγική βασίζεται στο **Government Digitalisation Programme** και την **Public Sector ICT Strategy**, υπό το Υπουργείο Οικονομικών και την Digital and Population Data Services Agency. Κεντρικά στοιχεία είναι η διαλειτουργικότητα, η ασφάλεια και η αρχή **digital by default**, ώστε κάθε νέα δημόσια υπηρεσία να δημιουργείται εξ αρχής ψηφιακά (Ministry of Finance Finland, 2022).

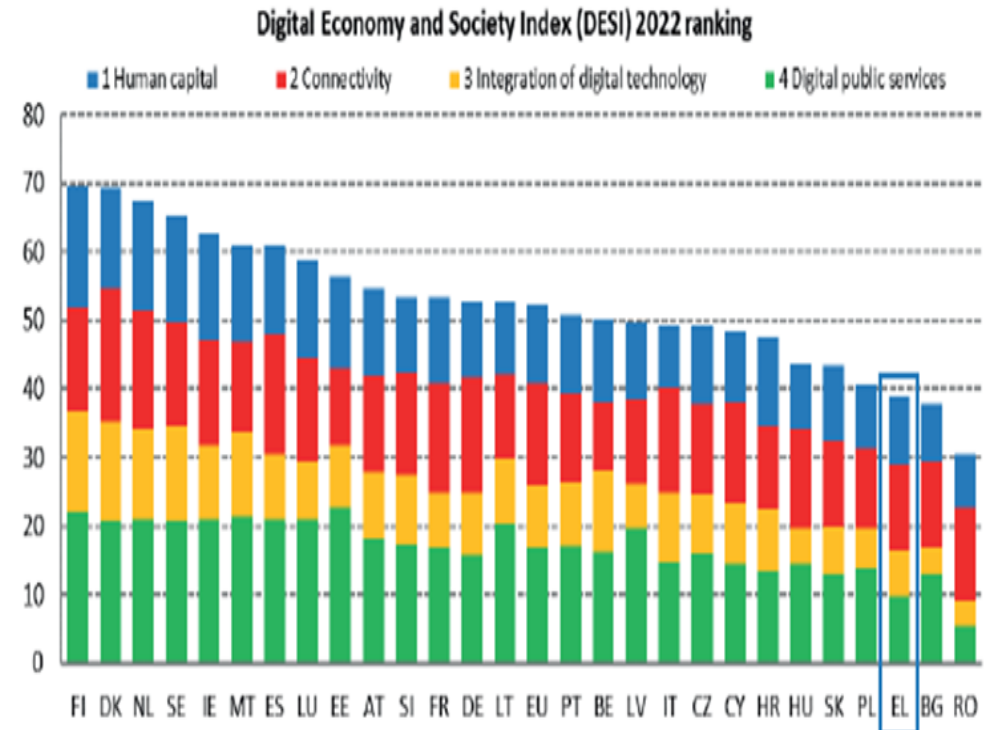
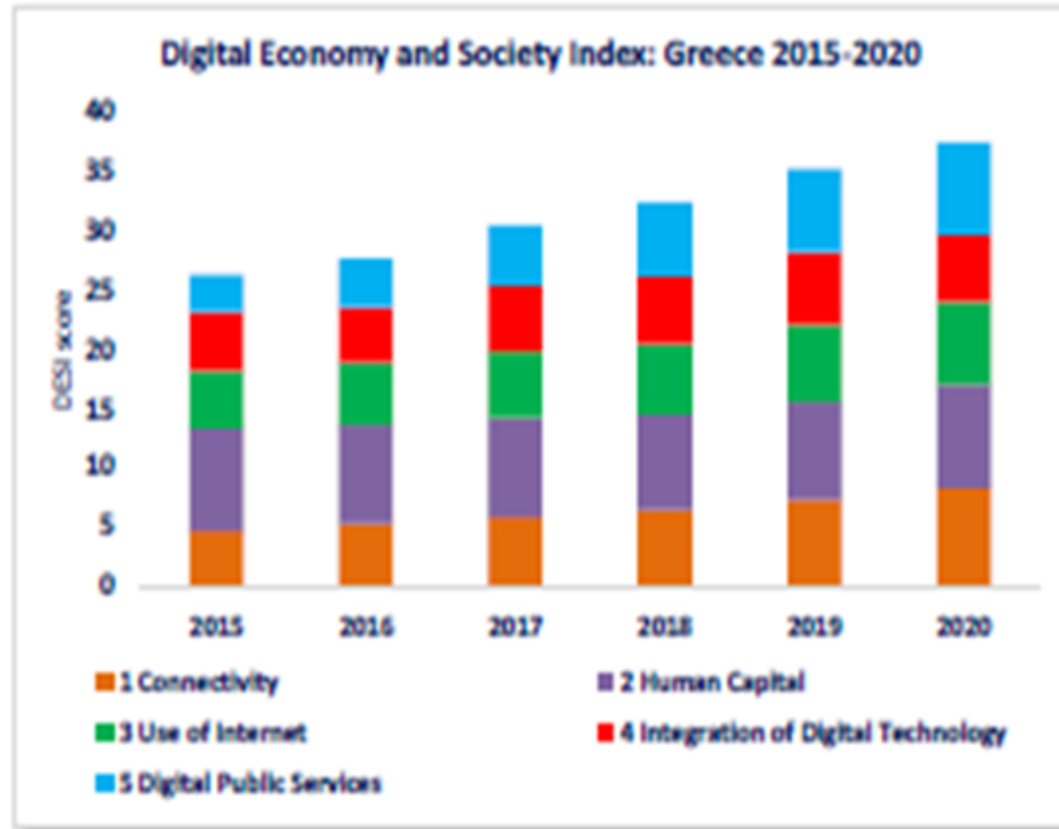
Παραδείγματα και πρακτικές ψηφιακού μετασχηματισμού στην Ευρώπη (3)

- Η περίπτωση της Δανίας: Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση με επίκεντρο τον Πολίτη
- Η Δανία αποτελεί μία από τις πιο ψηφιακά ανεπτυγμένες χώρες, με δημόσιες υπηρεσίες που παρέχονται σχεδόν αποκλειστικά ψηφιακά. Η στρατηγική της δίνει έμφαση στην τεχνολογική καινοτομία, τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη των πολιτών (European Commission, 2023).
- Η Digital Strategy 2022–2025 θέτει τέσσερις βασικούς άξονες: πλήρη ψηφιοποίηση υπηρεσιών, ασφαλή χρήση δεδομένων, ενίσχυση εμπιστοσύνης και απλούστευση της διοίκησης (Agency for Digital Government, 2022).
- Τον συνολικό συντονισμό του ψηφιακού μετασχηματισμού αναλαμβάνει το Agency for Digital Government, εξασφαλίζοντας ενιαία εφαρμογή των πολιτικών.

Μαθήματα για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

- Η εμπειρία χωρών όπως η Εσθονία, η Φινλανδία και η Δανία, καθώς και τα δεδομένα του DESI, δείχνουν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί στρατηγική, οργανωτικές αλλαγές και ενίσχυση δεξιοτήτων, πέρα από την απλή υιοθέτηση τεχνολογίας.
- Κοινό στοιχείο των επιτυχημένων παραδειγμάτων είναι η σταθερή πολιτική δέσμευση και η συνέχεια στη διοίκηση. Η προσήλωση σε μακροπρόθεσμους στόχους και η ύπαρξη εξειδικευμένων φορέων —όπως η «e-Estonia» ή η Αρχή Ψηφιακής Διακυβέρνησης στη Δανία— ενισχύουν την αποτελεσματική υλοποίηση ψηφιακών μεταρρυθμίσεων (OECD, 2022).

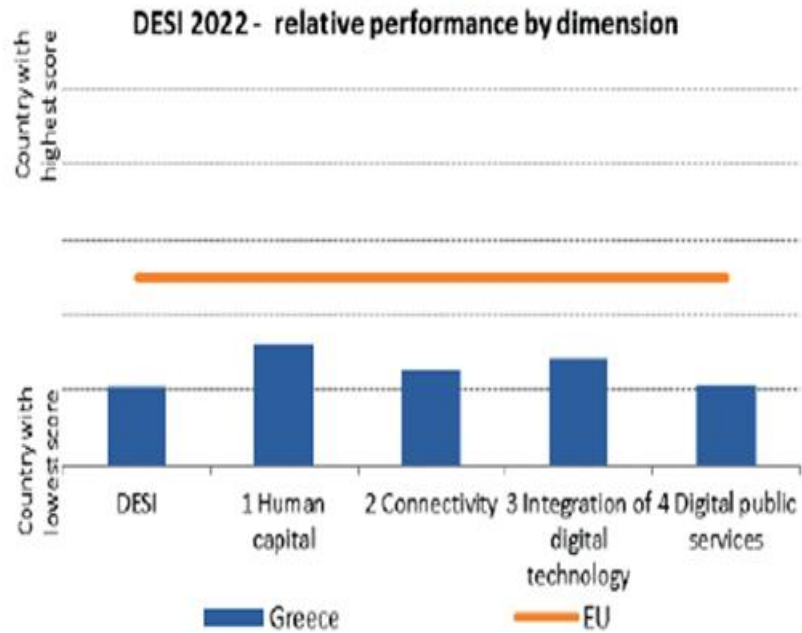
Παρουσίαση Συγκριτικών Δεδομένων (1)



Source: European Commission, 2022

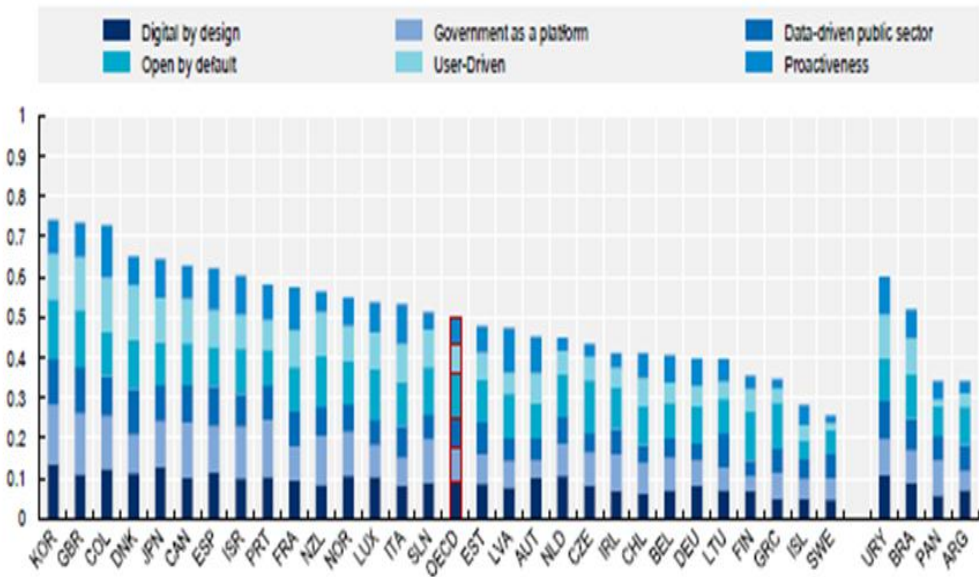
Παρουσίαση Συγκριτικών Δεδομένων (2)

Figure: 5



Source: European Commission, 2022

Figure 2.4. OECD Digital Government Index 2019 composite results



Note: Data are not available for Australia, Hungary, Mexico, Poland, Slovakia, Switzerland, the Republic of Türkiye and the United States.
Source: (OECD, 2020₇₁)

Παρουσίαση Συγκριτικών Δεδομένων (3)

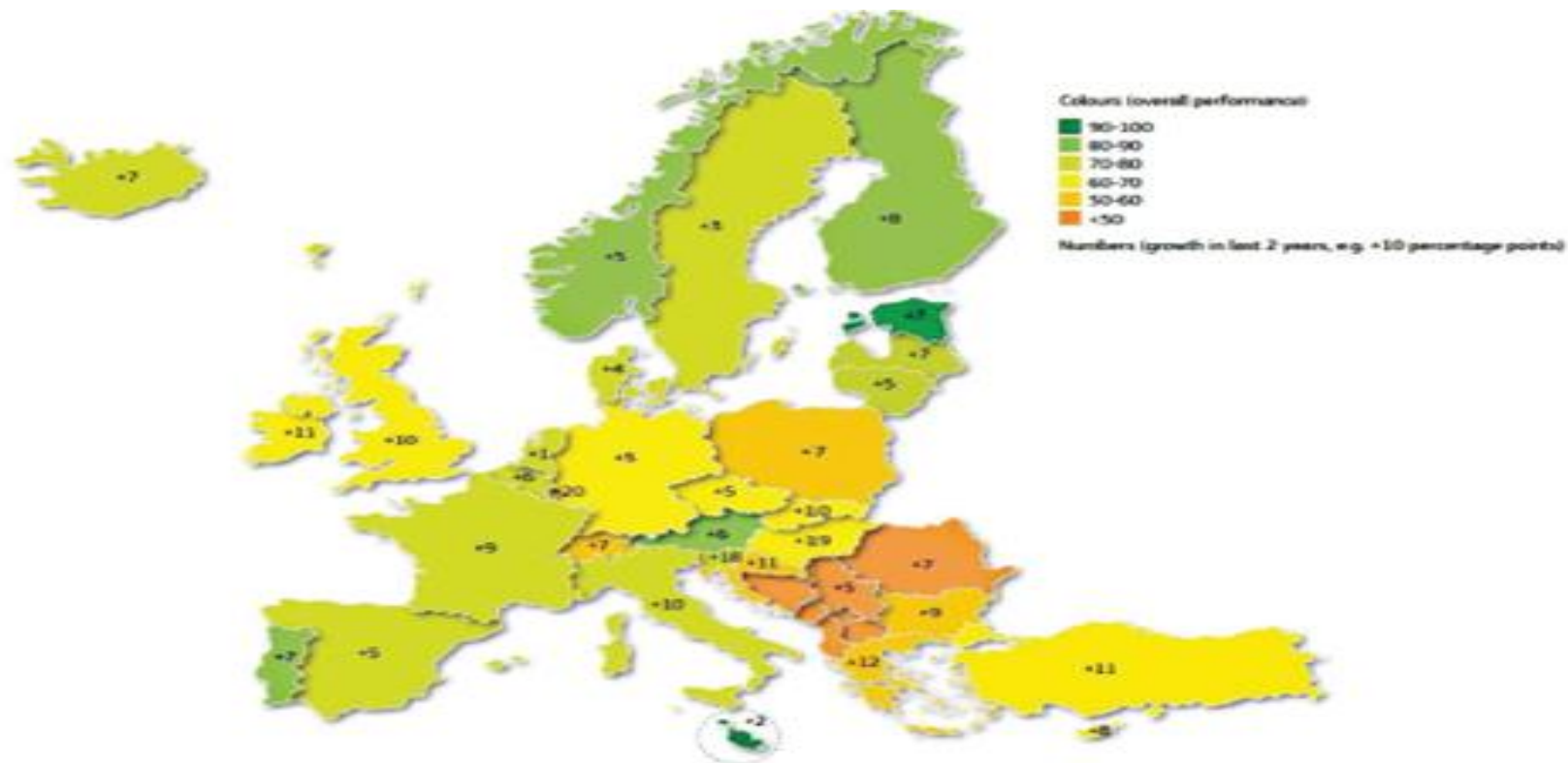


Figure 2. Overall digital delivery of public services performance by country
Source: European Commission (2020).

Συμπεράσματα και Κριτική Ερμηνεία

- Η συνολική εικόνα της Ελλάδας στην ψηφιακή διακυβέρνηση, βάσει των δεικτών DESI, eGovernment Benchmark και του Δείκτη Ψηφιακής Διακυβέρνησης του ΟΟΣΑ, δείχνει ταυτόχρονα πρόοδο και υστέρηση.
- Παρότι από το 2015 έχουν σημειωθεί σημαντικές βελτιώσεις στη συνδεσιμότητα, στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες και στις υποδομές, η χώρα εξακολουθεί να βρίσκεται στις χαμηλότερες θέσεις των ευρωπαϊκών κατατάξεων. Αυτό σημαίνει ότι οι θετικές εξελίξεις δεν επαρκούν για να καλύψουν το χάσμα με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο και τις πρωτοπόρες χώρες.

Στρατηγικές προτάσεις για ενίσχυση της Ψηφιακής Δημόσιας Διοίκησης

- Η ενδυνάμωση της ψηφιακής δημόσιας διοίκησης απαιτεί μια πολυεπίπεδη προσέγγιση, η οποία συνδέει την τεχνολογία, τις νομικές δομές, τους εργαζομένους και τη συμμετοχή. Στην συνέχεια παρουσιάζονται οι εξής επτά σημαντικοί στρατηγικοί τομείς με βάση τον ΟΟΣΑ, την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Παγκόσμια Τράπεζα:
- Η Ενιαία Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική και ο Οριζόντιος Συντονισμός
- Ενίσχυση της Διαλειτουργικότητας και της Ψηφιακής Ενοποίησης Υπηρεσιών
- Ενίσχυση της Ψηφιακής Προσβασιμότητας και Συμπερίληψης
- Ενδυνάμωση Ψηφιακών Δεξιοτήτων Δημοσίων Υπαλλήλων
- Εφαρμογή Καινοτόμων Τεχνολογιών (AI, Blockchain, Big Data)
- Ανοιχτά Δεδομένα και Ψηφιακή Διαφάνεια
- Θεσμοθέτηση Αξιολόγησης, Δεικτών και Ανάδρασης

Βιωσιμότητα Προσβασιμότητα και Συμπερίληψη στην Ψηφιακή Διοίκηση

- Η ψηφιακή δημόσια διοίκηση οφείλει να ενσωματώνει βιωσιμότητα, προσβασιμότητα και κοινωνική ένταξη, ώστε η τεχνολογία να λειτουργεί ως εργαλείο κοινωνικής δικαιοσύνης και όχι ενίσχυσης ανισοτήτων.
- Η υιοθέτηση πράσινων πρακτικών, καθολικού σχεδιασμού και στήριξης των ευάλωτων ομάδων είναι απαραίτητη για μια δίκαιη, ανθεκτική και αποτελεσματική διοίκηση.

Προοπτικές Εξέλιξης μέχρι το 2030

- Η μετάβαση σε ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό κυβερνητικό μοντέλο έως το 2030 απαιτεί συντονισμένη πρόοδο σε πέντε βασικούς άξονες:
- τεχνολογική ενσωμάτωση, διοικητική αναμόρφωση και αποτελεσματική διαχείριση δεδομένων, καθολική προσβασιμότητα και συμπερίληψη, ενίσχυση εμπιστοσύνης και συμμετοχής των πολιτών, καθώς και εναρμόνιση με τους στόχους της «Ψηφιακής Δεκαετίας» της ΕΕ.

Συμπεράσματα

- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια σύγχρονη, διαφανή και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση. Η Ελλάδα έχει σημειώσει πρόοδο, αλλά παραμένει πίσω από τις ευρωπαϊκές πρωτοπόρους.
- Η πρόκληση είναι η υιοθέτηση μιας σταθερής, μακροπρόθεσμης στρατηγικής με έμφαση στη θεσμική συνέχεια, τη μέτρηση αποτελεσμάτων και την ενεργή συμμετοχή των πολιτών, ώστε η ψηφιακή μετάβαση να λειτουργήσει ως μοχλός εκσυγχρονισμού και κοινωνικής συνοχής.

