



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ
ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

**COVID 19 & ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ –
ΣΥΓΚΡΙΝΟΝΤΑΣ ΕΝΑΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΕΝΑΝ
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΦΟΡΕΑ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΩΝ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Του

Ζήνδρου Βασίλειου

Επιβλέπων καθηγητής:

Δρ. Λουκής Ευριπίδης
Καθηγητής του Τμήματος Μηχανικών
Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών
Συστημάτων του Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μέλη εξεταστικής επιτροπής:

Δρ. Χαραλαμπίδης Ιωάννης Καθηγητής του
Τμήματος Μηχανικών Πληροφοριακών και
Επικοινωνιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου
Αιγαίου

Δρ. Κυριακού Νίκη Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια
του Τμήματος Μηχανικών Πληροφοριακών και
Επικοινωνιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου
Αιγαίου

Σάμος, Ιούλιος 2022

Ευχαριστίες

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αποτελεί μια ερευνητική μελέτη που σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε κατά το εαρινό εξάμηνο του ακαδημαϊκού έτους 2021-2022 από τον προπτυχιακό φοιτητή Ζήνδρο Βασίλειο, με σκοπό την ολοκλήρωση και απόκτηση του διπλώματος στο Τμήμα Μηχανικών Πληροφοριακών και Επικοινωνιακών Συστημάτων του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Καθηγητή Λουκή Ευριπίδης για την άψογη συνεργασία που είχαμε ώστε να επιλύσω όλα τα εμπόδια που συνάντησα κατά την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Εν συνεχεία, ευχαριστώ δεόντως των Δήμο Ιωαννιτών και τους ανθρώπους που εργάζονται στις υπηρεσίες που παρέχει για την τέλεια συνεργασία που είχαμε ώστε να αφιερώσουν χρόνο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποίησα στην διπλωματική εργασία. Τέλος, ευχαριστώ μέσα από τα βάθη της καρδιάς μου την οικογένειά μου που όλα τα χρόνια της ακαδημαϊκής μου πορείας με στήριζαν και με συμβούλευαν ώστε να φέρω εις πέρας την αποστολή που είχα, την απόκτηση του διπλώματος.

Περίληψη

Η υγειονομική και οικονομική κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία του ιού Covid-19 οδήγησε τις κυβερνήσεις να λάβουν έκτακτα και παρατεταμένα μέτρα για τη μείωση της διασποράς της νόσου. Στην περίπτωση της Ελλάδας, οι εφαρμογές μέτρων προστασίας από τον ιό ήταν αδιάκοπες, με βασικότερο την εξ αποστάσεως εργασία σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Δεδομένης της αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων και την κατανομή τους στην τοπική αυτοδιοίκηση, ο κάθε τοπικός φορέας εφάρμοσε τα υγειονομικά μέτρα της τηλεεργασίας και της μείωσης της φυσικής επαφής μεταξύ των εργαζομένων και των πολιτών. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εξέταση της επίδρασης της πανδημίας στις λειτουργίες και τις παροχές της τοπικής αυτοδιοίκησης του Δήμου Ιωαννιτών στο κοινό και της ιδιωτικής επιχείρησης ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ, καθώς επίσης και ο εντοπισμός ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ των δυο φορέων. Ως εκ τούτου, εξετάζονται οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας με έμφαση στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, ο χρόνος μετάβασης στις ψηφιακές παροχές και η κάλυψη των αναγκών των πολιτών. Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν από πέντε συμμετέχοντες, εργαζομένους στην τοπική αυτοδιοίκηση του Δήμου Ιωαννιτών, και από τον προϊστάμενο του τμήματος Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" υπέδειξαν την σημαντικότερη διαφορά μεταξύ των δυο κλάδων, πως ενώ η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση είχε ξεκινήσει πριν την έναρξη της πανδημίας για την ιδιωτική επιχείρηση, ο Δήμος Ιωαννιτών αναγκάστηκε να ωριμάσει ψηφιακά κατά τη διάρκεια αυτής και να επεκταθεί περαιτέρω για να καλύψει μεγαλύτερο φάσμα παροχών υπηρεσιών. Επομένως, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα προηγήθηκε της πανδημίας του Covid-19. Επιπρόσθετα, μια κύρια ομοιότητα είναι ότι και οι δυο φορείς θεωρούν πως με τη λήξη της πανδημίας η ανάγκη για τηλεεργασία δεν θα υφίσταται, παρά μόνο σε περιπτώσεις όπου κρίνεται απαραίτητο. Τέλος, και οι δυο φορείς προέβησαν στις απαραίτητες ενέργειες λαμβάνοντας μέτρα για να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες που επέφερε η έναρξη της πανδημίας με βάση τις δυνατότητές τους.

Λέξεις – Κλειδιά: Covid-19, τοπική αυτοδιοίκηση, ιδιωτική επιχείρηση, σύγκριση, ηλεκτρονικές υπηρεσίες, τηλεεργασία, ψηφιακός μετασχηματισμός

Abstract

The health and economic crisis caused by the Covid-19 pandemic has led governments to take emergency and prolonged measures to reduce the spread of the disease. In the case of Greece, the implementation of measures for protection against the virus has been uninterrupted, with telecommuting in the public and private sectors being the most important. Given the decentralization of responsibilities and their distribution to local government, each local body implemented the health measures of telecommuting and reducing physical contact between employees and citizens. The purpose of this research is to examine the impact of the pandemic on the operations and services of the local government of the Municipality of Ioannina to the public and the private enterprise APSI (Agriculture Poultry Cooperative Ioannina) "PINDOS", as well as to identify similarities and differences between the two sectors. Therefore, changes in working conditions are examined with an emphasis on the use of digital technologies, the transit time to digital services and meeting the needs of citizens. The results obtained from five participants, working in the local government of the Municipality of Ioannina, and the head of the Digital Transformation department of APSI "PINDOS" indicated the most important difference between the two sectors. While the electronic services were already implemented before the beginning of the pandemic at the private enterprise, the Municipality of Ioannina was forced to digitally mature in the middle of it and expand further to cover a wider range of service provision. Hence, the digital transformation of private sector services preceded the Covid-19 pandemic. Additionally, a main similarity is that both sectors believe that with the end of the pandemic, the need for telework will cease to exist, except in cases where it's absolutely essential. In conclusion, both sectors proceeded to the necessary actions by taking measures to overcome the difficulties caused by the pandemic, based on their capabilities.

Keywords: *Covid-19, local government, private enterprise, comparison, electronic services, telecommute, digital transformation*

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract.....	3
1. Εισαγωγή.....	7
1.1. Πλαίσιο	7
1.2. Ερευνητικά ερωτήματα και σκοπός	9
2. Η πανδημία Covid-19.....	10
2.1. Ιστορικά δεδομένα.....	10
2.2. Επίδραση στην κοινωνία.....	14
2.3. Εργασιακές και τεχνολογικές αλλαγές.....	17
2.3.1. Covid-19 και ψηφιακός μετασχηματισμός	18
2.3.2. Εξ αποστάσεως εργασία	22
3. Τοπική αυτοδιοίκηση.....	26
3.1. Δομή και χαρακτηριστικά τοπικής αυτοδιοίκησης και δημόσιου τομέα.....	26
3.1.1. Δημόσιες υπηρεσίες.....	31
3.1.2. Αναμόρφωση δομής της διοίκησης και αυτοδιοίκησης	32
3.2. Υπηρεσίες τοπικής αυτοδιοίκησης και ηλεκτρονική διακυβέρνηση	36
3.2.1. Ψηφιακός μετασχηματισμός στην τοπική αυτοδιοίκηση	38
3.2.2. Προσβασιμότητα σε υπηρεσίες	40
3.3. Μοντέλα ψηφιοποίησης υπηρεσιών λόγω πανδημίας Covid-19	46
4. Μεθοδολογία	48
4.1. Βασικά χαρακτηριστικά της έρευνας	48
4.2. Μεθοδολογία	50
5. Ανάλυση Δήμου Ιωαννιτών.....	51
5.1. Συμμετέχοντες – Συνεντευξιαζόμενοι – Δείγμα	51
5.2. Δράσεις στον χώρο των ψηφιακών τεχνολογιών (ICT)	52
5.3. Αντιμετώπιση πανδημίας: εξωστρεφής χρήση ICT	54
5.4. Αντιμετώπιση πανδημίας: εσωστρεφής χρήση ICT.....	55
5.5. Αναμενόμενες συνθήκες εργασίας μετά την πανδημία.....	56
5.6. Το ζήτημα της τηλεργασίας.....	58

5.7.	Μη υλοποιήσιμες δράσεις και λόγοι μη εφαρμογής.....	59
5.8.	Επίδραση πανδημίας στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών.....	60
5.9.	Θετική ή αρνητική επίδραση από την ταχεία υλοποίηση ψηφιακών αλλαγών.....	61
5.10.	Επίδραση πανδημίας σε προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών.....	62
5.11.	Διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές.....	63
5.12.	Συνολικές αλλαγές και βελτιώσεις λόγω της πανδημίας.....	64
5.13.	Αντιμετώπιση πανδημίας: εξωστρεφής χρήση ICT.....	66
5.14.	Αντιμετώπιση πανδημίας: εσωστρεφής χρήση ICT.....	67
5.15.	Αναμενόμενες συνθήκες εργασίας μετά την πανδημία.....	69
5.16.	Το ζήτημα της τηλεργασίας.....	69
5.17.	Μη υλοποιήσιμες δράσεις και λόγοι μη εφαρμογής.....	70
5.18.	Επίδραση πανδημίας στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών.....	71
5.19.	Θετική ή αρνητική επίδραση από την ταχεία υλοποίηση ψηφιακών αλλαγών.....	71
5.20.	Επίδραση πανδημίας σε προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών.....	72
5.21.	Διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές.....	75
5.22.	Συνολικές αλλαγές και βελτιώσεις λόγω της πανδημίας.....	75
6.	Ανάλυση ΑΠΣΙ “ΠΙΝΔΟΣ”.....	77
6.1.	Συμμετέχοντες – Συνεντευξιζόμενοι – Δείγμα.....	77
6.2.	Δράσεις στον χώρο των ψηφιακών τεχνολογιών (ICT).....	77
6.3.	Αντιμετώπιση πανδημίας: εξωστρεφής χρήση ICT.....	79
6.4.	Αντιμετώπιση πανδημίας: εσωστρεφής χρήση ICT.....	81
6.5.	Αναμενόμενες συνθήκες εργασίας μετά την πανδημία.....	83
6.6.	Το ζήτημα της τηλεργασίας.....	84
6.7.	Μη υλοποιήσιμες δράσεις και λόγοι μη εφαρμογής.....	84
6.8.	Επίδραση πανδημίας στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών.....	85
6.9.	Θετική ή αρνητική επίδραση από την ταχεία υλοποίηση ψηφιακών αλλαγών.....	85

6.10.	Επίδραση πανδημίας σε προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών	86
6.11.	Διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές	88
6.12.	Συνολικές αλλαγές και βελτιώσεις λόγω της πανδημίας	89
7.	Σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού φορέα - Συμπεράσματα	91
	Βιβλιογραφικές Αναφορές	98
	Παράρτημα	102

1. Εισαγωγή

1.1. Πλαίσιο

Η πανδημία Covid-19 οδήγησε σε πολλές και ταχείες αλλαγές στις πολιτικές των χωρών, καθώς αποτελεί μία υγειονομική και οικονομική κρίση. Αποτελεί γεγονός ότι οι πόλεις βρίσκονται στο επίκεντρο της κρίσης, καθώς σημειώθηκαν διαφορετικά επιδημιολογικά στοιχεία σε κάθε πόλη. Αυτό σημαίνει ότι οι πόλεις επανατοποθετήθηκαν ως βασικοί τόποι δράσης για τη διαχείριση των συνεπειών που προκλήθηκαν από την πανδημία, αυξάνοντας την ελπίδα και την ανησυχία για τη διακυβέρνησή τους κατά τη διάρκεια και πέρα από την πανδημία (Solnit, 2020).

Μία κρίση, εν γένει, μπορεί να χρησιμοποιηθεί πολιτικά. Ο ιός COVID-19 έχει σίγουρα εκθέσει τα τρωτά σημεία των πόλεων και των στρατηγικών των τοπικών αρχών, αλλά η εμφάνισή του έχει επίσης χαλαρώσει τους θεσμικούς περιορισμούς και τις πολιτικές, οδηγώντας σε άμεση ανάγκη για ποικίλες αλλαγές και εμβάθυνση σε πειραματικούς τρόπους διακυβέρνησης σε τοπικό και εθνικό επίπεδο. Οι «αναγκαστικές αναστολές» του COVID-19 έχουν αλλάξει ό,τι είναι λογικό, εφικτό και κοινωνικά και πολιτικά αποδεκτό. Με άλλα λόγια, στην αδειοδότηση της κοινωνικής και θεσμικής αλλαγής, αυτή η στροφή άνοιξε χώρους όπου νέες κοινωνικοπολιτικές ρυθμίσεις στις αστικές περιοχές διαμορφώνουν μία καινούρια διακυβέρνηση (Latour, 2020).

Δύναται, λοιπόν, κάποιος να αναμένει ότι τα «αναγκαστικά πειράματα», που έλαβαν αφορμή από τον COVID-19, θα μπορούσαν να διαταράξουν τις θεσμικές μορφές, τις σχέσεις και τις πρακτικές της διακυβέρνησης των πόλεων, ενισχύοντας τις μακροπρόθεσμες τάσεις προς μία καινοτομία που θα λειτουργεί ως μία αναδιαμόρφωση των οικοσυστημάτων της αστικής διακυβέρνησης. Η ανεκτικότητα που επικαλείται η «κατάσταση εξαίρεσης» από τον ιό COVID-19 δημιουργεί μια ατμόσφαιρα στην οποία μπορούν να μεταμορφωθούν τα οικοσυστήματα της αστικής διακυβέρνησης, να διευρυνθούν τα ρεπερτόρια πρακτικών, να αναβιώσει η κρατική ικανότητα, να προωθηθούν οι πολυπόθητες μεταρρυθμίσεις και να επαναρυθμιστούν οι πολιτικές και οικονομικές ατζέντες (Rose- Redwood et al., 2020).

Οι προαναφερθείσες αλλαγές ενδέχεται να προσφέρουν μια βαθύτερη «ματιά» σε μετασχηματιστικές καινοτομίες που είναι εξοπλισμένες για να σφυρηλατήσουν το αστικό μέλλον, μέσα από τη διαχείριση πιο περιεκτικών, συνεργατικών και προοδευτικών μορφών διακυβέρνησης.

Εναλλακτικά, θα μπορούσαν να αναπαράγουν υπάρχουσες διαθέσιμες διακυβέρνησης, μορφές εξουσίας και αποκλεισμούς που διαμορφώθηκαν από 30 χρόνια νεοφιλελευθεροποίησης, μάρκετινγκ και εξατομίκευσης επιρροών. Είτε έτσι είτε αλλιώς, οι αλλαγμένες πρακτικές διακυβέρνησης, οι νεοαποκτηθείσες κρατικές εξουσίες, οι νέοι ρόλοι και οι σχέσεις που δοκιμάστηκαν υπό τις τρέχουσες πειραματικές συνθήκες μπορεί να διαρκέσουν πολύ περισσότερο από την κρίση και να γίνουν «κολλώδεις» και να αποτελέσουν πλέον μακροπρόθεσμες αλλαγές διακυβέρνησης (Solnit, 2020).

Πιο συγκεκριμένα, η τρέχουσα πανδημία επηρέασε όλο το φάσμα της κοινωνίας και θα μπορούσε να εκληφθεί ως το μεγαλύτερο πρόβλημα ή πρόβλημα που έχει αντιμετωπίσει ποτέ οποιοσδήποτε οργανισμός - δημόσιος ή ιδιωτικός. Εντός αυτού του πλαισίου, επαναπροσδιορίστηκαν εργασιακές θέσεις και επαγγελματικοί ρόλοι ενώ ενισχύθηκε άμεσα και σε πολύ μεγάλο ποσοστό η εξ αποστάσεως εργασία και μειώθηκαν οι διά ζώσης συνδιαλλαγές.

Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να επηρεαστούν οι τρόποι λειτουργίας των οργανισμών και να εξοπλιστούν διαφορετικά οι τεχνολογικές δομές, ώστε να μπορούν οι οργανισμοί να είναι σε θέση να εξυπηρετούν πολίτες/πελάτες εξ αποστάσεως. Επιπλέον, οι αλλαγές αυτές αφορούσαν σε λειτουργίες, διοικητικές διαδικασίες και εργασιακές θέσεις (Mykytyn, 2020).

1.2. Ερευνητικά ερωτήματα και σκοπός

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, ο σκοπός της παρούσας μελέτης αφορά στην εξέταση των τρόπων που η πανδημία Covid-19 επίδρασε στην τοπική αυτοδιοίκηση ως προς τις λειτουργίες της και τις βασικές παροχές της στο κοινό. Για την εξυπηρέτηση αυτού του σκοπού λήφθηκαν συνεντεύξεις από υπαλλήλους του Δήμου Ιωαννιτών. Ο ερευνητικός σκοπός οδηγεί στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποιες είναι οι νέες συνθήκες εργασίας, οι οποίες δημιουργήθηκαν από την πανδημία Covid-19;
- Με ποιους τρόπους εξυπηρετήθηκαν οι πολίτες σε όλη τη διάρκεια της πανδημίας (ψηφιακά μέσα, τεχνολογικός εξοπλισμός, εκπαίδευση);
- Σε τι χρόνο διαμορφώθηκαν οι νέες συνθήκες εργασίας;
- Οι νέες εργασιακές συνθήκες και οι υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης λειτούργησαν επιτυχώς για όλο το φάσμα υπηρεσιών που παρέχουν;

2. Η πανδημία Covid-19

2.1. Ιστορικά δεδομένα

Η πανδημία ξέσπασε για πρώτη φορά στο Wuhan, στην επαρχία Hubei, στην Κίνα, το 2019, η οποία προκαλεί λοιμώξεις του αναπνευστικού. Ειδικότερα, ο COVID-19 εξαπλώθηκε στην Κίνα από τον Δεκέμβριο του 2019 έως τις αρχές του 2020 και τώρα εξαπλώνεται σε περισσότερες από 100 χώρες σε όλο τον κόσμο.

Τρεις μήνες μετά την έλευση του 2020, ο κόσμος ήρθε αντιμέτωπος με μια υπαρκτή παγκόσμια κρίση υγείας το ξέσπασμα μιας νέας αναπνευστικής νόσου που προκαλείται από τον COVID-19. Στις 30 Ιανουαρίου, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) κήρυξε τον COVID 19 ως κατάσταση έκτακτης ανάγκης για τη δημόσια υγεία υπό το πρίσμα διεθνούς ενδιαφέροντος και ταξινομήθηκε ως πανδημία από τον ΠΟΥ στις 11 Μαρτίου 2020.

Οι πανδημίες είναι αλληλεξαρτώμενα φαινόμενα, αφού οι ιοί και η συμμόρφωση των ανθρώπων στις κυβερνητικές πολιτικές που έχουν σχεδιαστεί για να τους περιορίσουν διαχέονται από περιοχή σε περιοχή. Αρκετά γρήγορα, η νόσος του Covid-19 εξαπλώθηκε μέσω διεθνών και εγχώριων ταξιδιών. Ωστόσο, δεν είναι ιδιαίτερα γνωστοί οι τρόποι που αντέδρασαν στην πανδημία οι κυβερνητικές πολιτικές μετριασμού από περιοχή σε περιοχή λόγω γεωγραφικών μετακινήσεων ή κοινωνικής επιρροής.

Καθώς διαφορετικές περιφέρειες αρχίζουν να υιοθετούν ετερογενείς πολιτικές επαναλειτουργίας - με κάποιες να ανοίγουν επιχειρήσεις και να χαλαρώνουν και άλλες να παραμένουν κλειστές - είναι σημαντικό να κατανοηθεί πώς οι περιφερειακές πολιτικές επηρεάζουν η μία την άλλη και όσον αφορά το κόστος της υιοθέτησης ασυντόνιστων στρατηγικών για τις περιφέρειες (Jia et al., 2020).

Αρχικά, οι κυβερνήσεις είχαν θεσπίσει μια ποικιλία μη φαρμακευτικών παρεμβάσεων για να μειώσουν την εξάπλωση του σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου από τον Covid-19, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών κοινωνικής απόστασης που έχουν σχεδιαστεί για τη μείωση των αλληλεπιδράσεων υψηλού συνωστισμού μεταξύ των ανθρώπων σε μια

συγκεκριμένη περιοχή ή χώρους. Οι αναλύσεις της ιστορικής εξάπλωσης της νόσου από τον COVID-19 υποδεικνύουν ότι η τήρηση της κοινωνικής απόστασης ήταν ζωτικής σημασίας για την επιβράδυνση της εξάπλωσης της πανδημίας, ειδικά κατά την πρώτη περίοδο έξαρσης όπου δεν υπήρχε εμβόλιο.

Όμως, ενώ οι πολιτικές κοινωνικής αποστασιοποίησης έχουν αφεθεί, σε γενικές γραμμές, σε μεμονωμένες πόλεις, κομητείες, πολιτείες και έθνη, οι ασυντόνιστες παρεμβάσεις πολιτικής παραβλέπουν ότι πολλά γεωγραφικά σύνορα είναι πορώδη και ότι η αυξημένη κοινωνική αλληλεξάρτηση μέσω των μέσων επικοινωνίας θα μπορούσε να δημιουργήσει συμπεριφορική κοινωνική επιρροή ακόμη και σε μακρινές περιοχές.

Οι προσπάθειες τοπικού συντονισμού παραμέλησαν την πιθανότητα οι συμπεριφορές των ανθρώπων να επηρεάζονται όχι μόνο από εκείνους στις τοπικές τους κοινότητες, αλλά και από εκείνους με τους οποίους είναι γεωγραφικά απομακρυσμένοι, αλλά κοινωνικά συνδεδεμένοι μέσω κινητών τηλεφώνων, βιντεοδιάσκεψης και μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Αυτές οι διαρροές κοινωνικών δικτύων μπορεί να είναι ακόμη πιο σχετικές με την εξάπλωση του COVID-19, καθώς ασκείται και με αυτόν τον τρόπο επιρροή στις ποικίλες αντιδράσεις των πολιτών μίας χώρας. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργήθηκε οι παραγγελίες ρεκόρ χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της τηλεδιάσκεψης για τη διατήρηση των κοινωνικών δεσμών σε ολόκληρη τη γεωγραφική απόσταση (Kraemer et al., 2020).

Καθώς η γνώση του COVID-19 εξελίσσεται, τα αυξανόμενα στοιχεία υποδηλώνουν ότι φαίνεται να είναι λιγότερο θανατηφόρος από ό,τι αρχικά πιστευόταν -με ποσοστό θνησιμότητας περίπου 2%-, αν και είναι ιδιαίτερα πιο μεταδοτικός -89.779 περιπτώσεις σε 70 χώρες, με περισσότερους από 3.069 θανάτους μέχρι τις 2 Μαρτίου 2020.¹ Ο αντίκτυπος του COVID-19 θα είναι πιθανώς μεγαλύτερος από αυτόν του σοβαρού οξέος αναπνευστικού συνδρόμου (SARS) το 2003, δεδομένης της παγκοσμιοποίησης, των εμπορικών σχέσεων και της σημασίας που έχει η Κίνα όσον αφορά το παγκόσμιο εμπόριο και τα ταξίδια.

Πολλές χώρες έχουν βασιστεί σε μια παρέκταση κλασικών μέτρων ελέγχου των λοιμώξεων και μέτρων δημόσιας υγείας για τον περιορισμό της

¹ <https://www.worldometers.info/coronavirus/>.

πανδημίας COVID-19, παρόμοια με αυτά που χρησιμοποιήθηκαν για το SARS το 2003. Αυτά κυμαίνονται από ακραία μέτρα καραντίνας που όπως για παράδειγμα στην Κίνα απομονώθηκαν πάνω από 60 εκατομμύρια άτομα στην επαρχία Hubei έως επίπονη λεπτομερή ιχνηλάτηση επαφών με εκατοντάδες ιχνηθέτες επαφής (π.χ. Σιγκαπούρη, Χονγκ Κονγκ, Νότια Κορέα). Ωστόσο, αυτά τα μέτρα αποδείχθηκε πως δεν ήταν απόλυτα αποτελεσματικά το 2020 για την αντιμετώπιση της κλίμακας της εξάπλωσης του COVID-19 (Jia et al., 2020).

Σε γενικότερο πλαίσιο μπορεί να λεχθεί ότι το έτος 2020 θα έπρεπε να ήταν η αρχή μιας «συναρπαστικής» δεκαετίας στην ιατρική και την επιστήμη, με την ανάπτυξη και την ωρίμανση αρκετών ψηφιακών τεχνολογιών που μπορούν να εφαρμοστούν για την αντιμετώπιση μεγάλων κλινικών προβλημάτων και ασθενειών. Αυτές οι ψηφιακές τεχνολογίες περιλαμβάνουν δίκτυα τηλεπικοινωνιών επόμενης γενιάς (π.χ. 5G), αναλύσεις υπερμεγεθών δεδομένων (big-data analytics), τεχνητή νοημοσύνη (AI) που χρησιμοποιεί βαθιά μάθηση και τεχνολογία blockchain.

Όλες αυτές οι λειτουργίες διευκόλυναν τη δημιουργία ενός εξαιρετικά διασυνδεδεμένου ψηφιακού οικοσυστήματος, το οποίο επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο, τα οποία θα μπορούσαν στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν από συστήματα τεχνητής νοημοσύνης και βαθιάς μάθησης για να κατανοήσουν τις τάσεις της υγειονομικής περίθαλψης, να μοντελοποιήσουν συσχετίσεις κινδύνου και να προβλέψουν τα αποτελέσματα (Heaven, 2019).

Παρά τα μέτρα που λήφθηκαν, η εξάπλωση της νόσου κατέστη ανεξέλεγκτη με την πάροδο των μηνών. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της Ιταλίας, η εξάπλωση της νόσου και ο αριθμός των θυμάτων υποδηλώνουν, αφενός, την αδράνεια της κοινωνικής ζωής και των δομών σε απότομες αλλαγές και, αφετέρου, την αδυναμία διαμόρφωσης των σύγχρονων κοινωνιών που αναπτύσσουν δομές δικτύου.

Αν και η τρέχουσα επιστημονική γνώση έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη τυποποιημένων πρωτοκόλλων, βέλτιστων πρακτικών και πολιτικών για τον έλεγχο της πανδημίας, οι χώρες σε όλο τον κόσμο παρουσιάζουν διαφορετικά πρότυπα συμμόρφωσης με αυτές τις οδηγίες, καθορίζοντας έτσι μία τελείως διαφορετική εξέλιξη της νόσου στον εκάστοτε πληθυσμό (Bedford et al., 2020).

Για παράδειγμα, οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και η Σουηδία, που φαίνεται να ενισχύονται -τουλάχιστον σε αρχικό χρόνο- στη στρατηγική της «ανοσίας της αγέλης» περιλαμβάνονται επί του παρόντος στις δέκα κορυφαίες χώρες στα ποσοστά θνησιμότητας από COVID-19, ενώ άλλες δείχνουν να έχουν επιτύχει την ακραία αύξηση ποσοστών θυμάτων χωρίς να υπάγονται στην «ανοσία της αγέλης» (Roser et al., 2020).

Αναφορικά με την περίπτωση της Ελλάδας φαίνεται να αποτέλεσε μια διορατική περίπτωση καλής απόδοσης σχετικά με τις πολιτικές της κατά του COVID-19, ενώ αποδεικνύεται πως μπορεί να διαχειρίζεται τη διατήρηση των μολυσμένων κρουσμάτων και των θανάτων σε σχετικά χαμηλά επίπεδα, με βάση τα δεδομένα έως την 54^η ημέρα εξάπλωσης της νόσου.

Συγκεκριμένα, η Ελλάδα αντιμετώπισε το πρώτο κρούσμα μόλυνσης στις 26 Φεβρουαρίου 2020 και μόλις τρεις ημέρες αργότερα άρχισε να εφαρμόζει διάφορες πολιτικές για τον έλεγχο της νόσου. Αυτή η έγκαιρη ειδοποίηση και ανταπόκριση οδήγησαν την Ελλάδα να βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών όσον αφορά τα ποσοστά μόλυνσης και θνησιμότητας από τον COVID-19, θέτοντας τις προϋποθέσεις για να θεωρηθεί η περίπτωσή της ως μια ιστορία επιτυχίας στον πόλεμο κατά της πανδημίας (Roser et al., 2020).

2.2. Επίδραση στην κοινωνία

Στην επιδημιολογική περιγραφή της νόσου Covid-19, καθώς και στα μέτρα έκτακτης ανάγκης που λήφθηκαν, προστίθεται η επίδραση που ασκεί στην κοινωνία συνολικά. Πρέπει να αναφερθεί ότι, ειδικά την πρώτη περίοδο έξαρσης, υπήρχε περιορισμός της γνώσης του κοινού για την εν λόγω νόσο. Πιο συγκεκριμένα, οι συντριπτικές ειδήσεις που σχετίζονται με την πανδημία, η γνωστική προκατάληψη αυτής της έκτακτης ανάγκης και άλλοι λόγοι προκάλεσαν δημόσια ανησυχία, φόβο και άγχος για κάτι τόσο πρωτόγνωρο στις σύγχρονες κοινωνίες.

Επιπλέον, η αυξημένη μοναξιά και η μειωμένη κοινωνική αλληλεπίδραση, καθώς και η αβεβαιότητα για το μέλλον, μπορεί να προκαλέσουν ή να επιδεινώσουν τη θλίψη ή την κατάθλιψη, καθώς και το ευρύτερο άγχος στην κοινωνία. Ακόμη και μια ήπια ασθένεια με συμπτώματα παρόμοια με του COVID-19, όπως το κοινό κρυολόγημα, προκαλεί μια επίμονη κατάσταση άγχους (Fiorillo & Gorwood, 2020).

Για παράδειγμα, η μελέτη των Wang et al. (2020) πραγματοποίησε μίας μεγάλης κλίμακας έρευνα σε εθνικό επίπεδο για την ψυχολογική δυσφορία του γενικού πληθυσμού στην Κίνα κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. Η μελέτη έλαβε συνολικά 52.730 έγκυρες απαντήσεις από 36 επαρχίες, αυτόνομες περιφέρειες και δήμους, καθώς και από το Χονγκ Κονγκ, το Μακάο και την Ταϊβάν.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πανδημία του COVID-19 έχει προκαλέσει ποικίλα ψυχολογικά προβλήματα, όπως διαταραχή πανικού, άγχος και κατάθλιψη. Αντίστοιχα, μια άλλη μελέτη των Wang et al. (2021) εξέτασε την ψυχολογική κατάσταση 1210 ερωτηθέντων στην Κίνα στην αρχή της πανδημίας COVID-19. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες αξιολόγησαν τον ψυχολογικό αντίκτυπο ως μέτρια έως σοβαρή, περίπου το ένα τρίτο των ερωτηθέντων ανέφεραν μέτριο έως σοβαρό άγχος και το 16,5% ανέφερε μέτρια έως σοβαρά συμπτώματα κατάθλιψης.

Επομένως, η ψυχολογική κατάσταση του κοινού κατά τη διάρκεια της πανδημίας είναι πολύ σημαντική. Η έγκαιρη παροχή κατάλληλης φροντίδας της ψυχικής υγείας κρίνεται απαραίτητη. Για να μειωθεί ο αντίκτυπος αυτών των αρνητικών συναισθημάτων, η Εθνική Επιτροπή Υγείας της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας εξέδωσε οδηγίες για παρέμβαση σε ψυχολογική κρίση και ψυχολογική προσαρμογή κατά τη διάρκεια της

επιδημίας COVID-19 (Εθνική Επιτροπή Υγείας της Κίνας) στις 26 Ιανουαρίου 2020.

Αυτές οι οδηγίες περιλάμβαναν να παρακολουθεί το κοινό τις εξελίξεις για τον ιό περιορίζοντας τις πηγές άγχους -να πληροφορούταν μόνο σε επίσημες πληροφορίες και για περιορισμένο χρόνο- να «σπάει» η απομόνωση μέσω της ενίσχυσης της επικοινωνίας με φίλους, οικογένεια και αγαπημένα πρόσωπα, να διατηρείται ένα τακτικό πρόγραμμα παράλληλα με σωματική άσκηση. Σε αυτές, συμπεριλαμβάνονταν η εστίαση στα οφέλη της απομόνωσης όπως ότι η καραντίνα προστατεύει τόσο τους εαυτούς τους όσο και τους άλλους και η αναζήτηση βοήθειας επαγγελματιών ψυχιάτρων (Fiorillo & Gorwood, 2020).

Επιπρόσθετα, η κοινωνική απόσταση περιλαμβάνει την παραμονή μακριά από τους οικείους ανθρώπους -για μεγάλο χρονικό διάστημα- ώστε να αποφευχθεί η εξάπλωση και η μόλυνση του ιού. Είναι μια νέα αναδυόμενη ορολογία που σημαίνει αποφυγή του πλήθους.

Αυτό ανάγκασε τους ανθρώπους να εργάζονται από το σπίτι και να αποφεύγουν τις κοινωνικές συγκεντρώσεις και να έρχονται σε επαφή ακόμη και με τους κοντινούς τους. Ουσιαστικά μπορεί να γίνει λόγος για μία περίοδο κοινωνικού πόνου, ο οποίος σχετίζεται με την ταλαιπωρία της απομόνωσης και τις συνέπειες της κοινωνικής απόστασης.

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ζώο και οι κοινωνικές σχέσεις και οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις είναι αναπόσπαστο κομμάτι του ανθρώπινου πολιτισμού, αλλά, λόγω της ταχείας πανδημικής εξάπλωσης του ιού και της αύξησης των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης, αυτό το δίκτυο σχέσεων επηρεάστηκε σοβαρά. Από την ανθρώπινη ύπαρξη, αυτές οι κοινωνικές συνδέσεις και σχέσεις έχουν γίνει αναπόσπαστες στον τρόπο ζωής.

Έτσι, εάν δεν υπάρχει τόσο βαθιά ουσιαστική σχέση, οδηγεί σε στρεσογόνες καταστάσεις άγχους που επιδρούν στο σώμα, αλλά και στο μυαλό. Η μοναξιά, οι εκδηλώσεις άγχους, η κατάθλιψη, οι καταστάσεις πανικού, οι ψυχικές διαταραχές, οι κίνδυνοι για την υγεία και πολλά άλλα θέματα επηρεάζουν τη ζωή του ατόμου και της κοινωνίας συνολικά (Duan & Zhu, 2020).

Η έκθεση του ΠΟΥ για την Κίνα ισχυρίστηκε ότι κανείς δεν γνωρίζει την ακριβή περίοδο επώασης για αυτόν τον ιό, αλλά τα συμπτώματα μπορεί να

εμφανιστούν οπουδήποτε από μία ημέρα έως δύο εβδομάδες μετά την έκθεση. Το Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων είχε εκδώσει ταξιδιωτικές ειδοποιήσεις ανώτατου επιπέδου για την Ιταλία, το Ιράν, τη Νότια Κορέα και την Κίνα, συμβουλευόντας επίσης άλλες χώρες να περιορίσουν τις μετακινήσεις σε αυτά τα μέρη προς το παρόν. Αυτές ήταν οι χώρες με τα μεγαλύτερα γνωστά κρούσματα κορονοϊού.

Ο κορωνοϊός επηρεάζει τη ζωή των ατόμων συνολικά. Δημιουργεί μια αίσθηση φόβου και άλλων ψυχικών διαταραχών. Σύμφωνα με το Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (CDC) το ξέσπασμα της νόσου του Corona Virus 2019 (COVID-19) μπορεί να είναι αγχωτικό για τους ανθρώπους.

Με άλλα λόγια, ο φόβος και το άγχος για μια ασθένεια μπορεί να είναι συντριπτικός και να προκαλέσει έντονα συναισθήματα σε ενήλικες και παιδιά. Ο ΠΟΥ ενημέρωσε τα μέτρα για την προστασία της ψυχικής υγείας των ανθρώπων τα οποία περιλάμβαναν:

- Αποφυγή παρακολούθησης ειδήσεων που δημιουργούν φόβο
- Αναζήτηση πληροφοριών από σχετικές πηγές, οι οποίες αφορούν την προστασία του εαυτού και των κοντινών προσώπων
- Τακτικά διαλείμματα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Τα Κέντρα Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων δήλωσαν επίσης ότι όλοι πρέπει να πλένουν τακτικά τα χέρια τους και να προσπαθούν να μην αγγίζουν το πρόσωπό τους. Σε αυτό συγκαταλέγεται να λαμβάνει ο κόσμος υπόψη ότι το κινητό τηλέφωνο αποτελεί εστία μόλυνσης και να απολυμαίνεται συχνά.

Επιπλέον, τα μέτρα που οδήγησαν σε σφραγισμένα μαγαζιά απομόνωσαν ακόμη περισσότερο το κοινό, ενώ δημιούργησαν ποικίλα οικονομικά προβλήματα σε εθνικό και ατομικό επίπεδο. Ακόμη και όταν τα καταστήματα άνοιγαν για κάποιο χρονικό διάστημα, ο φόβος για την εξάπλωση του ιού και τα επιμέρους μέτρα περιορίζαν τις μετακινήσεις και τις εξόδους. Παράλληλα, η αμφιβολία για το επαγγελματικό και κατ' επέκταση το εργασιακό μέλλον δημιούργησε περαιτέρω άγχος και περιορισμό σε συμμετοχή δημόσιων εκδηλώσεων και διασκέδασης (Fiorillo & Gorwood, 2020).

2.3. Εργασιακές και τεχνολογικές αλλαγές

Οι διαφορετικές ενέργειες του κάθε κράτους για να περιορίσουν την εξάπλωση της πανδημίας έφερε οικονομική αστάθεια και αβεβαιότητα αλλά και λοιπές ασάφειες όσον αφορά τα κοινωνικά, τεχνολογικά, τα πολιτικά και τα οικονομικά περιβάλλοντα. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων βρέθηκαν «μετέωρες», καθώς κανείς δεν είχε προβλέψει το εύρος του αρνητικού αντικτύπου στο εργασιακό και το οικονομικό τους περιβάλλον. Αυτό σήμαινε ότι άλλαξαν εκ διαμέτρου οι επιχειρηματικές αποφάσεις, για να ξεκινήσουν οι επιχειρήσεις να είναι όσο το δυνατό περισσότερο λειτουργικές για να ανταπεξέλθουν σε αυτή την παγκόσμια κρίση (Duan & Zhu, 2020).

Φαίνεται πως κάποιοι οργανισμοί εξέτασαν τα προηγούμενα προσεκτικά κατασκευασμένα σχέδια επιχειρηματικής συνέχειας και αναγνώρισαν αμέσως τη σπανιότητα των προσπαθειών τους ενόψει μιας πραγματικής και σημαντικής παγκόσμιας κρίσης. Με την ευρύτερη έννοια, όλες οι προκλήσεις με τις οποίες ήρθαν αντιμέτωπες οι επιχειρήσεις αποκάλυψαν την αντίφαση μεταξύ των παραδοσιακών επιχειρηματικών διαδικασιών και των πιο ψηφιακά ώριμων οργανισμών.

Αυτή η αντίφαση εντοπίστηκε και σε ζητήματα οργάνωσης. Με άλλα λόγια, οι ψηφιακά ώριμοι οργανισμοί αναγνώρισαν έγκαιρα ότι η εξωτερική αλλαγή είναι μια διαρκώς παρούσα πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τους έχει κάνει επαρκώς ικανούς να ανταποκρίνονται γρήγορα και στρατηγικά (Fletcher & Griffiths, 2020).

Η πανδημία έχει εξαρχής επισημάνει την ανάγκη για οργανωτική ευελιξία, αλλά αξίζει να αναγνωριστεί ότι η τρέχουσα κατάσταση, αν και μια μικρή παραλλαγή της, δεν είναι απροσδόκητη - τουλάχιστον όχι κατ' αρχήν υπό την έννοια ότι αρκετές χώρες έχουν βρεθεί σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπως από φυσικές καταστροφές. Με άλλα λόγια, οι ψηφιακά ώριμες επιχειρήσεις επιδιώκουν να δημιουργήσουν εσωτερικά περιβάλλοντα που προσπαθούν – και είναι πιθανώς ικανές – να προσφέρουν σταθερότητα, βεβαιότητα, απλότητα και ακρίβεια στους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους πελάτες και τους συνεργάτες της εκάστοτε επιχείρησης.

Η πανδημία οδήγησε επίσης σε νέες κατηγορίες εργαζομένων και αποκάλυψε το προνόμιο να εργάζονται από το σπίτι. Η ασφάλεια στα σπίτια τους, ενώ παραμένοντας οικονομικά ενεργοί, έχει δημιουργήσει ένα

έντονο χάσμα από αυτούς που απολύθηκαν ή καθορίστηκαν ως βασικοί εργαζόμενοι. Καθώς η κλίμακα της περιόδου της καραντίνας έγινε ολοένα και πιο εμφανής, η κατάσταση ενίσχυσε επίσης ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί μια σύνθετη και στρατηγική δραστηριότητα που περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η αύξηση της ψηφιακής ωριμότητας ενός οργανισμού δεν ολοκληρώθηκε γρήγορα. Το πιο σημαντικό στοιχείο που εντοπίζεται είναι η επιτυχημένη μεταμόρφωση μέσω της εισαγωγής ολοκαίνουργιων συστημάτων, όπως για παράδειγμα την τεχνολογία τηλεδιάσκεψης σε έναν οργανισμό. Για πολλούς οργανισμούς, υπάρχουν ενδείξεις ότι η ξαφνική εισαγωγή μίας νέας τεχνολογίας ως βραχυπρόθεσμη αντίδραση κατά τη διάρκεια μίας πανδημίας είναι ακριβώς η λάθος στιγμή για τη διεξαγωγή αυτού του τύπου εργασίας.

Για παράδειγμα, η περίπτωση των μεγάλων αλυσίδων σούπερ μάρκετ λιανικής, οι ικανότητές τους εν μέσω πανδημίας αποκάλυψαν μια πολύ συνειδητή κατανόηση της ιδιαίτερης ισορροπίας ευθραυστότητας και ανθεκτικότητας. Καθώς τα σούπερ μάρκετ εισήγαγαν διάφορους τρόπους εξυπηρέτησης πελατών -ραντεβού, άμεσες διαδικτυακές αγορές- φάνηκε πως αυτές οι επιχειρήσεις είναι πιο ώριμες να κινηθούν επιτυχώς σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Παρ' όλα αυτά, οι λιγότερο ώριμοι ψηφιακά οργανισμοί είναι πιο εύθραυστοι, και αυτός ήταν ένας από τους βασικούς λόγους που πολλές χώρες καθυστέρούσαν να εφαρμόσουν καθολικά lockdowns (Fletcher & Griffiths, 2020).

Με καμία εξαίρεση, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έπρεπε να ωριμάσουν ψηφιακά μέσα από την άμεση δημιουργία και στελέχωση ηλεκτρονικών καταστημάτων και ηλεκτρονικών συστημάτων παροχής υπηρεσιών. Με πιο απλά λόγια, έπρεπε να τροποποιήσουν τις υπηρεσίες τους μέσα από την ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού.

2.3.1. Covid-19 και ψηφιακός μετασχηματισμός

Όπως έχει αναφερθεί ήδη, η πανδημία έχει ωθήσει στην υιοθέτηση νέων τεχνολογικών εξοπλισμών αλλά και τεχνικών. Η επαγγελματική και η παγκόσμια οικονομική εξέλιξη λόγω του Covid-19 φαίνεται να συνδέεται με έναν θεμελιώδη μετασχηματισμό της ψηφιακής υποδομής των

επιχειρήσεων, αφού καλούνται να ανταποκριθούν άμεσα στα νέα δεδομένα.

Ειδικά, η πανδημία έχει επισπεύσει την υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών και εφαρμογών cloud όσον αφορά την παράδοση βασικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Για παράδειγμα, οι ανέπαφες τεχνολογίες, το ψηφιακό χρήμα, τα συστήματα πληρωμών χωρίς μετρητά και τα ηλεκτρονικά συστήματα εξυπηρέτησης επαφών έχουν γίνει όλα διάχυτα στην κυκλοφορία τους.

Σε όλους τους τομείς, ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι σε εξέλιξη με ρυθμό που δεν είχε υπάρξει ξανά. Αυτές οι πρακτικές μεγάλης κλίμακας θα μπορούσαν να σηματοδοτήσουν θεμελιώδεις αλλαγές στις συμπεριφορές της κοινωνίας και να αντικατοπτρίζουν μια επαναδιαπραγματευόμενη ισορροπία σχετικά με τον ρόλο της τεχνολογίας και της κυβέρνησης στην καθημερινή ζωή των ατόμων (George et al., 2020).

Σε όλη τη διάρκεια της πανδημίας οι δημόσιοι χώροι παρέμειναν κλειστοί και οι υπηρεσίες έπρεπε να παρέχονται με εναλλακτικούς τρόπους χωρίς φυσική επαφή. Για παράδειγμα, στην περίπτωση των μουσείων, οι υπεύθυνοι προσπάθησαν να αναπτύξουν την προώθηση των υπηρεσιών τους στο διαδίκτυο. Όπως και σε άλλες περιπτώσεις, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν βασικό εργαλείο ενημέρωσης και διατήρησης της επικοινωνίας με το κοινό. Μία ενδιαφέρουσα και σημαντική αλλαγή ήταν η δημιουργία εικονικών περιηγήσεων και η εύκολη πρόσβαση από κάθε σημείο του κόσμου (Agostino et al., 2021).

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις ο αντίκτυπος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι διάχυτος σε όλο το φάσμα υπηρεσιών. Αποτελεί γεγονός ότι η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική, τα σύγχρονα συστήματα εξυπηρέτησης πελατών υποδεικνύουν μεγάλες δυνατότητες στα εργασιακά περιβάλλοντα και σε κάποιους οργανισμούς έχουν αντικαταστήσει προ πολλού τις χειροκίνητες επαναλαμβανόμενες εργασίες.

Παρό' όλα αυτά, παραμένει το ζήτημα της ανθρώπινης υπόστασης, η οποία καλείται να αξιοποιήσει επιτυχώς όλα αυτά τα ψηφιακά συστήματα. Με αυτό εννοείται ότι υπάρχουν ανθρώπινα χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να αντικατασταθούν από τις μηχανές όπως είναι η δημιουργικότητα, η κριτική αντίληψη, η ενσυναίσθηση και η διαίσθηση και οι τρόποι λύσεων προβλημάτων. Συνεπώς, αναδύεται το ερώτημα με ποιους τρόπους μπορεί

το ανθρώπινο δυναμικό να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις σύγχρονες τεχνολογίες ώστε να αποδίδουν επιτυχώς (Soto-Acosta, 2020).

Για κάποιες χώρες, η χρήση ψηφιακών συστημάτων και η εξ αποστάσεως εργασία προϋπάρχουν της πανδημικής κατάστασης. Για παράδειγμα, τα μόντεμ τέθηκαν σε χρήση πρώτη φορά κατά τη δεκαετία του 1950, ενώ τις επόμενες δεκαετίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πάντα αναζητούσαν πιο εύκολους και άμεσους τρόπους ομαδικής επικοινωνίας στα εργασιακά περιβάλλοντα.

Πιο σύγχρονα, το Microsoft Teams τέθηκε προς χρήση το 2017 και η πλατφόρμα Zoom υπάρχει ήδη από το 2011. Οι διαφορές έγκεινται στους τρόπους και τη συχνότητα που χρησιμοποιούνται σήμερα και καθόλη τη διάρκεια της πανδημίας (Mykytyn, 2020).

Όπως προαναφέρθηκε, οι ηγεσίες καλούνται σε αυτή την τρέχουσα κατάσταση να βρουν τρόπους εκπαίδευσης των εργαζομένων βάσει των νέων εργαλείων που αναπόφευκτα έπρεπε να τεθούν σε χρήση και τα οποία δεν ήταν ευρέως γνωστά σε εργαζομένους. Παρότι πολλά εργαλεία ήταν από παλαιότερα διαθέσιμα και παρόλο που κάποιοι εργαζόμενοι να είχαν κάνει χρήση αυτών περιστασιακά, η εξ ολοκλήρου εργασία με αυτά - μαζί με την εξ αποστάσεως- μπορεί να μη διευκολύνει τους εργαζομένους και να απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις.

Το ζήτημα που προκύπτει εν μέσω πανδημίας είναι οι τρόποι που εκπαιδεύτηκαν οι εργαζόμενοι, αφού η φυσική επαφή είχε περιοριστεί. Για να αντιμετωπιστεί αυτό το ζήτημα, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρησιμοποίησαν προγράμματα εκπαίδευσης μέσω διαδικτύου -ακόμη και μέσω του ιστότοπου YouTube- για να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι στις νέες εργασιακές συνθήκες.

Η απόδοση φαίνεται να επηρεάζεται από μη εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και από πλευράς παραγωγής αλλά και από πλευράς εξυπηρέτησης πελατών. Κατά τον ίδιο τρόπο, και οι πελάτες καλούνται να ανταποκριθούν στους νέους ψηφιακούς τρόπους επικοινωνίας, αφού φαίνεται ότι ειδικά πολίτες μεγαλύτερης ηλικίας προτιμούν τη φυσική επαφή για κάθε είδους συναλλαγή υπηρεσιών (Meseguer-Martinez et al., 2020).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός παρότι αναπτύσσεται ραγδαία, παραμένουν προβλήματα με τα οποία έρχονται αντιμέτωποι οι

εργαζόμενοι όπως περιορισμένη πρόσβαση, τεράστια μεγέθη αρχείων, προστασία προσωπικών δεδομένων κ.λπ. Άλλο ένα σημαντικό ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι το πλάτος της ζώνης του δικτύου, καθώς οι εργαζόμενοι που τέθηκαν σε εξ αποστάσεως εργασία αποτελέσαν την πλειοψηφία του ανθρώπινου δυναμικού.

Με άλλα λόγια, έπρεπε να διαμορφωθούν οι υπηρεσίες διαδικτύου που παρέχουν πρόσβαση λόγω του πλήθους ταυτόχρονης σύνδεσης στο διαδίκτυο. Ειδικότερα, πρέπει να αναφερθεί ότι το δημόσιο διαδίκτυο αποτελεί αναξιόπιστο εργαλείο για τόσες εκατομμύρια συνδέσεις με δημιουργία παράλληλων προβλημάτων όπως είναι η αργή – ή η αδυναμία- σύνδεσης- και η χαμηλή ποιότητα δικτύων (Mykytyn, 2020).

Το σημαντικότερο ζήτημα που προκύπτει από τους παραπάνω μετασχηματισμούς είναι η παροχή ασφάλειας από επιθέσεις “hackers”. Ειδικά σε περιπτώσεις όπως η πανδημία που η πρόσβαση στο διαδίκτυο γίνεται μαζικά, σημειώνονται πολυάριθμες κυβερνοεπιθέσεις. Τα ψηφιακά συστήματα καλούνται να προστατεύουν από τέτοιες απειλές τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς όπως και τους εργαζομένους. Συνεπώς, αναπτύχθηκαν επιμέρους εργαλεία και μέθοδοι που προστατεύουν από τους πιο γνωστούς τρόπους επιθέσεων.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η τρέχουσα κατάσταση διαμορφώνεται αναλογικά με τον τρόπο που οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται αυτές τις αλλαγές και την εργασία συνολικά. Κατά γενική παραδοχή, και ειδικότερα την περίοδο της πανδημίας, οι εργαζόμενοι καλούνται να αναπτύξουν τεχνικές και ψηφιακές δεξιότητες, ώστε να διατηρηθεί η παραγωγικότητα. Πέραν της πανδημίας, οι εργαζόμενοι είτε ως υπάλληλοι είτε ως υπεύθυνοι δεσμεύονται σε μία συνεχή μάθηση και επαγγελματική εξέλιξη, ώστε να εξυπηρετούν τις κοινωνικές και οικονομικές επιταγές της σύγχρονης αγοράς και οικονομίας (Meseguer-Martinez et al., 2020).

Ο αυτοματισμός δεν είναι ικανός να αντικαταστήσει όλες τις θέσεις εργασίας, ειδικά αυτές που απαιτούν ανθρώπινες δεξιότητες όπως εξειδικευμένη γνώση και λήψη αποφάσεων. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι η ανεργία δεν συνδέεται άρρηκτα με την τεχνολογική εξέλιξη και την υιοθέτηση αυτής, αλλά από τις επιχειρηματικές πρακτικές και τις εθνικές ή διεθνείς οικονομικές κρίσεις. Αυτός είναι και ο λόγος που οι αλλαγές που έγιναν κατά την πανδημία, πιθανώς θα διατηρηθούν.

Στο ίδιο πλαίσιο, η ψηφιακή ανάπτυξη επιβάλλει την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, ενώ αντίθετα μπορεί να μειώσει τις χρηματικές αποδοχές. Ωστόσο, η τεχνολογία παραμένει το βασικό εργαλείο πλέον για την αύξηση της παραγωγικότητας και ανάπτυξη γνώσεων. Με βάση αυτά τα δεδομένα αλλά και την εξέλιξη της πανδημίας, οι εργασιακές θέσεις έγιναν συνολικά πιο απαιτητικές, καθώς μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού οι εργαζόμενοι καλούνται να δημιουργήσουν νέες εμπειρίες στους πελάτες είτε για προσέλκυση είτε απλά για άμεση εξυπηρέτηση (Soto- Acosta, 2020).

2.3.2. Εξ αποστάσεως εργασία

Η αναγκαστική μετάβαση στην «εργασία από το σπίτι» που δημιούργησε η πανδημία είναι ίσως από τους πιο σημαντικούς σχεδιασμού των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Πρέπει να αναφερθεί ότι ενώ η απομακρυσμένη εργασία ήταν χαρακτηριστικό των πολυεθνικών εταιρειών και των κοινοτήτων ανοιχτού κώδικα μεταξύ άλλων, η πανδημία ουσιαστικά ανάγκασε πληθώρα οργανισμών και επιχειρήσεων να εργαστούν κατ' αυτόν τον τρόπο, με αποτέλεσμα μια προσπάθεια προσαρμογής στην εξ αποστάσεως συνεργασία και την επακόλουθη τεχνολογική της υποδομή.

Ενώ τα δεδομένα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας αυτού της μορφής εργασίας δεν έχουν ακόμη συγκεντρωθεί, είναι γνωστό ότι πολλές υποθέσεις σχετικά με το τι ήταν εφικτό σε ένα καταναμημένο περιβάλλον είναι ήδη παραπονημένες. Καθώς συσσωρεύονται δεδομένα σχετικά με αυτήν τη δραματική αλλαγή καθεστώτος, η έρευνα για τους συγκεκριμένους συνδυασμούς καθηκόντων, ανθρώπων και υποδομών που επιτρέπουν στους οργανισμούς να εργάζονται σε καταναμημένες μορφές είναι βέβαιο ότι θα αναπτυχθεί και θα εμπλουτιστεί (George et al., 2021).

Εν προκειμένω, αναδύεται το ερώτημα εάν η εξ αποστάσεως εργασία απαιτεί συνολικό επαναπροσδιορισμό της εργασίας. Η κοινή διαίσθηση είναι ότι το απαιτεί, καθώς η ηλεκτρονική αλληλεπίδραση έχει χαμηλό πλούτο μέσων. Επομένως, εάν οι ροές εργασίας δεν μπορούν να διαμορφωθούν, ο συντονισμός πρόσωπο με πρόσωπο (διά ζώσης) καθίσταται απαραίτητος σύμφωνα με αυτή τη λογική.

Ωστόσο, μια ξεχωριστή προσέγγιση που βασίζεται στον ασύγχρονο συντονισμό επαφών μπορεί να είναι μια βιώσιμη εναλλακτική λύση. Ως εκ

τούτου, αναμένεται ότι οι ασύγχρονες πρακτικές συντονισμού που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ανάπτυξης λογισμικού, είτε είναι ανοιχτές (Linux) ή αποτελούν κερδοσκοπικά περιβάλλοντα (π.χ. GitLab) θα αποκτήσουν ευρύτερο ενδιαφέρον (Schillebeeckx et al., 2019).

Τα προαναφερθέντα επιτρέπουν την εκτέλεση μίας σύνθετης αλληλοεξαρτώμενης εργασίας σε ένα κατανεμημένο πλαίσιο, με τον συντονισμό να βασίζεται όχι σε βιντεοκλήσεις, αλλά μάλλον στην αμοιβαία παρατηρησιμότητα της εργασίας που εκτελείται κάθε φορά μέσω αποθετηρίων κώδικα και συστημικών διαδικασιών για διασφάλιση της συμβατότητας. Ο συντονισμός της εργασίας που δεν βασίζεται ούτε στη μείωση των αλληλεξαρτήσεων μέσω του επαναπροσδιορισμού ούτε στην αλληλεπίδραση και επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο μπορεί να έχει ευρύτερη εφαρμογή από ό,τι είχε θεωρηθεί προηγουμένως (George et al., 2021).

Επιπλέον, η εξ αποστάσεως εργασία αυξάνει τη σημασία των τεχνολογιών διαχείρισης και ελέγχου. Ειδικά, εάν η παρακολούθηση είναι δαπανηρή, οι βασικές αρχές σχεδιασμού του οργανισμού προτείνουν μια μετάβαση από τον έλεγχο συμπεριφοράς στον έλεγχο που βασίζεται στα αποτελέσματα. Η ψηφιοποίηση της εργασίας μπορεί να καταστήσει το τελευταίο πιο εφικτό από ποτέ, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να αξιολογούνται με βάση τα αποτελέσματα και όχι τις συμπεριφορές. Ταυτόχρονα, οι ψηφιακές τεχνολογίες μπορούν να επιτρέψουν την παρεμβατική επιτήρηση (Schillebeeckx et al., 2019).

Παρενθετικά, δεδομένου ότι τίθεται το ερώτημα αν ο COVID-19 επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό ή απλώς την ψηφιοποίηση πρέπει να λεχθεί ότι η ψηφιοποίηση αποτελεί τη διαδικασία αλλαγής από αναλογική σε ψηφιακή μορφή, χωρίς οποιεσδήποτε διαφορετικές σε είδος αλλαγές στην ίδια τη διαδικασία. Έτσι, η ψηφιοποίηση δεν απαιτεί αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες σε αντίθεση με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η ψηφιοποίηση μεταμορφώνει τον κόσμο της εργασίας, και είναι ικανή να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας παράλληλα με τη βελτίωση της διαφάνειας των δεδομένων. Ωστόσο, απαιτεί από τους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες ψηφιακές δεξιότητες (Bloomberg, 2018).

Παρότι η εξ αποστάσεως εργασία φαίνεται να αποτελεί μία νέα ιδέα και ενδιαφέρουσα πρακτική για τους εργαζόμενους, μπορεί να επιφέρει ποικίλες διαφορετικές εμπειρίες. Εκείνοι που μπορούσαν να εργαστούν από το σπίτι εξακολουθούσαν να ταξιδεύουν περιστασιακά σε

συναντήσεις και να επωφελούνται από την πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση με συναδέλφους, κάτι που θα μπορούσε να βοηθήσει στη διαφοροποίηση της επαγγελματικής τους εμπειρίας. Για πολλούς, ωστόσο, η εργασία από το σπίτι, ειδικά σε λειτουργία πλήρους απασχόλησης αποτέλεσε μια εξ ολοκλήρου νέα εμπειρία.

Η ανάγκη για υποστήριξη αντί για εκπαίδευση θα ήταν πιο σημαντική σε τέτοιες περιπτώσεις. Από τη μία πλευρά, απλές οδηγίες όπως ο τρόπος σύνδεσης σε εταιρικά συστήματα μέσω VPN μπορεί να ήταν απαραίτητες. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι μπορεί να χρειάζονταν υποστήριξη για τη δημιουργία και τη βελτίωση του οικιακού τους περιβάλλοντος ώστε να είναι σε θέση να καλύψει έναν τέτοιο τύπο πλήρους εργασιακής απασχόλησης από το σπίτι.

Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι οργανισμών και επιχειρήσεων θα έπρεπε να έχουν ενημερωθεί για τη διεξαγωγή αυτών των πρακτικών και των απαραίτητων τεχνολογικών εξοπλισμών. Επιπλέον, ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται υποχρεωμένοι να εργάζονται πολλές ώρες για να αποδείξουν ότι δεν χαλαρώνουν όταν η διοίκηση τους δεν μπορεί να τους δει στο γραφείο. Οι εταιρικές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης επιτάχυναν συγκεκριμένες πρακτικές, επειδή η κρίση και η εξ αποστάσεως εργασία ενθάρρυνε το προσωπικό να κάνει αναρτήσεις και να μοιράζεται εμπειρίες, που δεν σχετίζονται απαραίτητα άμεσα με την εργασία.

Οι πολιτικές για την κατ' οίκον εργασία, όπου είναι διαθέσιμες, θα έπρεπε να έχουν βοηθήσει στον προσδιορισμό του ποιος είναι κατάλληλος ή ακόμη και ικανός να εργαστεί από το σπίτι και ποιος όχι, μεγιστοποιώντας το πρώτο στην τρέχουσα κρίση. Θα πρέπει να αναγνωριστεί ότι δεν μπορούν εύκολα να μεταφερθούν όλες οι θέσεις εργασίας γραφείου στην οικία του κάθε εργαζόμενου.

Επομένως, ο εξαναγκασμός σε εξ αποστάσεως εργασία ενδεχομένως να είχε αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και την απόδοσή τους, αλλά δυνητικά θέτει σε κίνδυνο την ευημερία τους και τις μακροπρόθεσμες επαγγελματικές προοπτικές με τον εκάστοτε οργανισμό. Αυτό συνεπάγεται ότι οι εκάστοτε αποφάσεις των ηγεσιών θα έπρεπε να καθορίσουν τις προσδοκίες τους ως προς το πώς αναμένεται να αποδώσουν οι εργαζόμενοι ενώ εργάζονται εξ αποστάσεως, λαμβάνοντας υπόψη άλλες πολιτικές, που σχετίζονται με τις γνώσεις πληροφορικής, την προστάσια προσωπικών δεδομένων και τον εξοπλισμό του κάθε εργαζόμενου (Papagiannidis et al., 2020).

3. Τοπική αυτοδιοίκηση

3.1. Δομή και χαρακτηριστικά τοπικής αυτοδιοίκησης και δημόσιου τομέα

Το ελληνικό πολιτικό-διοικητικό σύστημα είναι παραδοσιακά συγκεντρωτικό. Αυτός ο συγκεντρωτισμός της πολιτικής εξουσίας –μια τάση που συνδέεται με τη συγκέντρωση του ελληνικού πληθυσμού σε σχετικά λίγα μεγάλα αστικά κέντρα– παρουσιάζει μια λογική διπλής όψης. Πρώτον, τον έλεγχο από το κυβερνών κόμμα και, δεύτερον, τον έλεγχο της κεντρικής κυβέρνησης στις φυγόκεντρες τάσεις και τον κατακερματισμό - για παράδειγμα, μέσω της παρακολούθησης των προσλήψεων στη δημόσια διοίκηση και της λειτουργίας των οργάνων ελέγχου. Αυτές οι δύο πτυχές συχνά αναμειγνύονται, όταν οι θεσμικές ρυθμίσεις δεν μπορούν να αντισταθούν στην πολιτική επιρροή που καθοδηγείται από κόμματα.

Η αντιστροφή αυτού του μακροχρόνιου χαρακτηριστικού του ελληνικού κράτους αποτελούσε μια μεγάλη πρόκληση. Το 1986 καθιερώθηκε για πρώτη φορά η τοπική αυτοδιοίκηση 2ης βαθμίδας (Ν. 1622/1986).² Μετά από πολλές τροποποιήσεις και πολιτικούς δισταγμούς, πραγματοποιήθηκαν, επίσης για πρώτη φορά, νομαρχιακές εκλογές το 1994, θέτοντας σε κίνηση μια νέα δυναμική (Ν. 2218/1994).³ Οι εκλογές οδήγησαν στην ίδρυση μιας τοπικής αυτοδιοίκησης δεύτερης βαθμίδας με εκλεγμένο νομάρχη αντί του παραδοσιακού κυβερνητικού διορισμένου, ο οποίος παλαιότερα διοριζόταν από το κυβερνών κόμμα. Αυτή ήταν μια πολιτικά σημαντική και πολυαναμενόμενη μεταρρύθμιση, δηλαδή αποτέλεσε μια μεταρρύθμιση που νομιμοποιήθηκε σε σχέση με τον δημοκρατικό χαρακτήρα της τοπικής αυτοδιοίκησης και αντιστοιχούσε στη δυναμική της εσωτερικής μεταρρύθμισης. βάση του Ν. 2539/1997⁴. Τα όρια των δημοτικών αρχών, που παλαιότερα ήταν πολυάριθμα (περίπου 6.000), και αδύναμα από άποψη εξουσίας, αρμοδιοτήτων και των πόρων, επανασχεδιάστηκαν.

Ως αποτέλεσμα, μέχρι το 2010–2011, όταν βρισκόταν σε εξέλιξη μια νέα μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης, υπήρχαν 1.034 δημοτικές αρχές. Η μεταρρύθμιση 1997-1998 νομιμοποιήθηκε κυρίως από την άποψη της αύξησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της τοπικής

² <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-1622-1986.html>.

³ <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2218-1994.html>.

⁴ <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2539-1997.html>.

αυτοδιοίκησης. Αυτές οι δύο μεταρρυθμίσεις -εκλογές νομαρχών και συγχώνευση δήμων- επανατοποθέτησαν τα επίπεδα της νομαρχίας και της δημοτικής διοίκησης έναντι της κεντρικής κυβέρνησης.

Σε ακολουθία των παραπάνω, οι μεταρρυθμίσεις άνοιξαν το δρόμο για τη μεταρρύθμιση των 13 περιφερειών της χώρας (Ν. 1622/1986).⁵ Οι περιφερειακές αρχές που δημιουργήθηκαν το 1986 υπό την εξουσία ενός πολιτικού διορισμένου της κυβέρνησης είχαν αρχικά περιοριστεί σε δραστηριότητες σχεδιασμού και είχαν συνδεθεί με προτεραιότητες πολιτικής του Υπουργείου Οικονομίας και πιο συγκεκριμένα με τη διαχείριση ευρωπαϊκών περιφερειακών προγραμμάτων. Η μεταρρύθμισή τους το 1998 περιλάμβανε την ενίσχυση και τη διεύρυνση του πεδίου λήψης αποφάσεων. Μέχρι τη σημαντική αναδιοργάνωση της περιφερειακής κυβέρνησης σε εξέλιξη το 2010–2011, οι περιφερειακές αρχές παρέμειναν αποκεντρωμένες μονάδες διακυβέρνησης υπό την εξουσία διορισμένου από την κυβέρνηση (Ν. 2647/1998).⁶

Αυτές οι μεταρρυθμίσεις έχουν αλλάξει τους κανόνες του παιχνιδιού όσον αφορά τις σχέσεις κέντρου-περιφέρειας. Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά την πραγματική ικανότητα χάραξης πολιτικής, οι εκλεγμένοι νομάρχες φαίνονται σχετικά περιορισμένοι ως προς τις εξουσίες τους, καθώς οι δικαιοδοσίες και τα κεφάλαιά τους είναι περιορισμένα. Αυτό συνεπάγεται ότι η επιρροή της κεντρικής κυβέρνησης στην τοπική αυτοδιοίκηση εξακολουθεί να παραμένει διάχυτη (Spanou & Sotiropoulos, 2011).

Πρέπει να γίνει αναφορά για την τοπική αυτοδιοίκηση και τις περιφερειακές αρχές που την απαρτίζουν. Κάτω ή μάλλον εντός των 7 αποκεντρωμένων διοικητικών ενοτήτων, το διοικητικό τοπίο της Ελλάδας υποδιαιρείται περαιτέρω και διαφοροποιείται και πάλι σε εδαφική βάση σε 13 περιφέρειες τοπικής ή μάλλον περιφερειακής αυτοδιοίκησης με επικεφαλής τον Περιφερειάρχη και τα περιφερειακά συμβούλια, εκλεγμένα από το 2010, απευθείας από το κοινό.

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με νομοθετική μεταρρύθμιση, οι περιφέρειες έπαψαν να αποτελούν αποκεντρωμένες μονάδες κρατικής διοίκησης. Αντίθετα, ανυψώθηκαν στο καθεστώς της δεύτερης βαθμίδας των τοπικών αρχών. Ως αποτέλεσμα, οι περιφέρειες αποτελούν πλέον χωριστές νομικές οντότητες, διαφορετικές από τη νομική οντότητα του Κράτους, αυστηρώς

⁵ <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-1622-1986.html>.

⁶ <https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demoi/n-2647-1998.html>.

αισθητές, έχουν δικό τους προϋπολογισμό και διοικούνται από αξιωματούχους που εκλέγονται από τον πληθυσμό με καθολική ψηφοφορία και για πενταετή θητεία γραφείου, η οποία είναι ανανεώσιμη.

Το πρώτο επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελείται από δήμους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Αυτοί οι φορείς, που ενσαρκώνουν το διαχρονικό ελληνικό κοινοτικό πνεύμα, θεωρούνται παραδοσιακά ως ο ακρογωνιαίος λίθος της δημοκρατίας στο ελληνικό πολιτικό σύστημα, στο βαθμό που δίνουν τη θέση τους στη συμμετοχή των πολιτών στα τοπικά - δημόσια πράγματα. Οι αρμοδιότητές τους περιλαμβάνουν τη συνολική ευθύνη για τη διαχείριση των τοπικών θεμάτων και τη μέριμνα για την προώθηση των κοινωνικών, οικονομικών, πολιτιστικών και πνευματικών συμφερόντων των πολιτών τους. Παράλληλα, οι αρχηγοί τους εκλέγονται από τον λαό με καθολική και μυστική ψηφοφορία (Makrydemetres et al., 2016).

Την πρώτη βαθμίδα της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα κατείχαν πάντα οι δήμοι και οι κοινότητες. Οι προεπαναστατικές κομμούνες καταργήθηκαν με την ίδρυση του σύγχρονου κράτους τη δεκαετία του 1830. Ως αποτέλεσμα αυτής της μεταρρύθμισης, υπήρχαν στη χώρα περίπου 600 μονάδες τοπικής αυτοδιοίκησης κατά το μεγαλύτερο μέρος του 19ου αιώνα, οι οποίοι ήταν μόνο οι δήμοι. Η πολιτική αυτή αντιστράφηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα (1912) με στόχο να καταστήσει την τοπική αυτοδιοίκηση πιο υπεύθυνη και υπόλογη στην τοπική ανθρώπινη και πολιτική κοινότητα. Οι κοινότητες αναζωογονήθηκαν και αναγνωρίστηκαν από το νόμο ως το πρώτο στρώμα της τοπικής αυτοδιοίκησης μαζί με τους δήμους. Αυτό ίσχυε μέχρι πολύ πρόσφατα (2010) όταν το τοπίο της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα άλλαξε για άλλη μια φορά με την επιστροφή στο αρχικό μοντέλο των μεγαλύτερων ΟΤΑ και την κατάργηση με υποχρεωτικό νόμο όλων των κοινοτήτων. Με τον τρόπο αυτό αυξήθηκε το συνολικό μέγεθος των μονάδων τοπικής αυτοδιοίκησης και ο συνολικός αριθμός τους μειώθηκε σε 325 από αυτές.

Όσον αφορά τον δημόσιο τομέα, το τελευταίο πολυπληθές και λιγότερο ομοιογενές στρώμα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα αποτελείται από τους πολυσχιδείς φορείς και οργανισμούς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των δημοσίων επιχειρήσεων, των κρατικών τραπεζών και των απογόνων τους, των δημόσιων νοσοκομείων, των εκπαιδευτικών και πολιτιστικών ιδρυμάτων κ.λπ. (Makrydemetres et al., 2016).

Ο δημόσιος τομέας στο σύνολό του στην Ελλάδα περιλαμβάνει επομένως:

- Υπουργεία
- Φορείς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (1ου και 2ου επιπέδου ή βαθμίδας)
- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου, που είναι οργανισμοί που ιδρύονται για την επίτευξη συγκεκριμένων δημόσιων σκοπών. Απολαμβάνουν διοικητικής και δημοσιονομικής αυτονομίας και εποπτεύονται από τα υπουργεία, ενώ κατατάσσονται ανάλογα με το νομικό τους καθεστώς σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου όπως νοσοκομεία, ταμεία κοινωνικής ασφάλισης, επιμελητήρια εμπορίου κ.λπ., νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου που επιδιώκουν κοινωφελή ή άλλους κοινωφελείς σκοπούς και χρηματοδοτούνται ή επιχορηγούνται από το Δημόσιο και δημόσιες εταιρείες, επιχειρήσεις μεικτής οικονομίας και τράπεζες όπως η ΔΕΗ, η ΕΛ.ΠΕ., η Τράπεζα Ελλάδας, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος κ.λπ.
- Ανεξάρτητες Διοικητικές Αρχές. Αυτές είναι οντότητες που βρίσκονται εκτός της ιεραρχικής αναθεώρησης ή της εποπτείας της κεντρικής κυβέρνησης. Είναι εξοπλισμένες με ευρείες αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων οι οποίες είναι ρυθμιστικές, αρμοδιότητες αδειοδότησης, διαιτησίας καθώς και αρμοδιότητες για κυρώσεις ή αρμοδιότητες ελέγχου.

Συγκεκριμένα οι ανεξάρτητες διοικητικές αρχές περιλαμβάνουν το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, τον Συνήγορο του Πολίτη, την Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, το Εθνικό Συμβούλιο Ραδιοτηλεόρασης, την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων, την Επιτροπή Ανταγωνισμού και τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι το θεσμικό σχήμα, καθώς και το συγκεκριμένο νομικό καθεστώς του ευρύτερου δημόσιου τομέα, παρουσιάζει μεγάλη ποικιλία και οι συγκεκριμένοι φορείς, αρχές και οργανισμοί, που εμπίπτουν σε αυτή τη μεγάλη κατηγορία, αντανακλούν τον τρόπο δεσμών και διεύθυνσης του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία. Επιπλέον, ο Β' Παγκόσμιος Πόλεμος οδήγησε σε διάφορες μορφές και πτυχές κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων, όπως, για παράδειγμα, στην επικοινωνία, την υγεία, την εκπαίδευση και τον πολιτισμό, τα δημόσια

έργα, τις υποδομές κ.λπ. Το είδος της ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας ήταν μικτό, με την έννοια ότι η οικονομία της αγοράς έχει μεσολαβήσει και ρυθμιστεί, ίσως υπερρυθμιστεί τουλάχιστον περιστασιακά, από το κράτος. Το κράτος έχει αναλάβει κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη και αυτό εξηγεί σε μεγάλο βαθμό την έκταση της άμεσης ή έμμεσης συμμετοχής του κράτους στη δημιουργία του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος της χώρας (Spanou, 2016).

Επομένως, δεν αποτελεί έκπληξη ότι το νέο κυρίαρχο παράδειγμα της πολιτικής οικονομίας στην Ελλάδα συνάδει με την αντιστροφή του ρόλου («roll back») της παρέμβασης και της εμπλοκής του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία. Ένας μεσοπρόθεσμος στόχος, ο οποίος δεν είναι ρεαλιστικός, θα ήταν στη συνέχεια να μειωθεί το συνολικό μέγεθος του μεριδίου του κράτους στο ΑΕΠ από πάνω από 40% όπως ίσχυε μέχρι πολύ πρόσφατα σε αυτό του 30% στο εγγύς μέλλον. Πρέπει να επισημανθεί ότι αυτός ο συνολικός στρατηγικός στόχος είναι λίγο πολύ κοινή ιδιοκτησία όχι μόνο μεταξύ των οικονομολόγων, αλλά και μεταξύ των κυρίαρχων πολιτικών· πόσο μάλλον η πίεση για αλλαγή που προκλήθηκε με την ένταξη της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Νομισματική Ένωση, η οποία δύσκολα μπορεί να παραμεληθεί.

Επιπρόσθετα και αναφορικά με τον έλεγχο της δημόσιας διοίκησης αποτελεί γεγονός ότι η διοικητική δράση πρέπει να είναι σύμφωνη με το κράτος δικαίου, το οποίο χαρακτηριστικό αφορά και την τοπική αυτοδιοίκηση. Το ελληνικό νομικό σύστημα αναγνωρίζει παραδοσιακά τον κοινοβουλευτικό έλεγχο της διοικητικής δράσης, τον διοικητικό αυτοέλεγχο και τον δικαστικό έλεγχο. Τα τελευταία χρόνια καταβάλλεται συνεχής προσπάθεια για περαιτέρω προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στο ελληνικό πολιτικό - διοικητικό σύστημα. Αυτός ο σημαντικός τομέας μεταρρύθμισης περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων θεσμών.

Αυτοί οι νέοι θεσμοί αφορούν σε ειδικά σώματα επιθεωρητών όπως είναι οι Διοικητικοί Επιθεωρητές και ο Φορέας Αντιμετώπισης Οικονομικού Εγκλήματος, οι οποίοι συγκροτούνται με σκοπό την ενίσχυση του δημόσιου ελέγχου στη γραφειοκρατία, την καταπολέμηση της διαφθοράς και τη βελτίωση της διαφάνειας, καθώς και την αποτελεσματικότητα συγκεκριμένων δημόσιων πρακτικών (Makrydemetres et al., 2016).

3.1.1. Δημόσιες υπηρεσίες

Ο Κώδικας Δημοσίων Υπαλλήλων περιέχει τις βασικές ρυθμίσεις που διέπουν την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων όπως τον τρόπο επιλογής, τα δικαιώματα και καθήκοντα, τις ενδιάμεσες αλλαγές, τη διαδικασία προαγωγής, τις αρμοδιότητες, τη λύση της σχέσης εργασίας. Ειδικότερα, η πρόσληψη και η υπηρεσιακή κατάσταση του στρατιωτικού και αστυνομικού προσωπικού, καθώς και του προσωπικού με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου διέπονται από διακριτό νομικό καθεστώς. Η ασφάλεια της απασχόλησης των δημοσίων υπαλλήλων έχει εγγυηθεί από το Σύνταγμα.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το νομικό τους καθεστώς σε:

- Τακτικούς δημόσιους υπαλλήλους, των οποίων οι αρμοδιότητες διέπονται από κανόνες δημοσίου δικαίου, μονιμοποιούνται και οι βαθμίδες τους εξελίσσονται σύμφωνα με το σύστημα σταδιοδρομίας.
- Δημόσιους υπαλλήλους με συγκεκριμένη θητεία δημόσιοι, των οποίων η ιδιότητα, κατά τη διάρκεια της θητείας τους, εξομοιώνεται με αυτή των τακτικών δημοσίων υπαλλήλων.
- Δημοσίους υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, που προορίζονται για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων και επείγουσών ή παροδικών αναγκών.
- Μη μισθωτούς δημόσιους υπαλλήλους, που απολαμβάνουν την προσωπική εμπιστοσύνη όσων τους διορίζουν και μπορούν να απολυθούν ανά πάσα στιγμή χωρίς ειδικές εγγυήσεις και αποζημίωση (τα πολιτικά γραφεία του Πρωθυπουργού και των υπουργών στελεχώνονται από μη μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους).
- Δημοσίους υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου σε οργανικές θέσεις (εμπειρογνώμονες, επικουρικό ή τεχνικό προσωπικό).

Συμπληρωματικά των παραπάνω, η επιλογή των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με διαγωνιστικές εξετάσεις ή δυνάμει αντικειμενικά αξιολογημένα προσόντα όπως πείρα, ακαδημαϊκά προσόντα και άλλα κοινωνικά κριτήρια. Σημειώνεται ότι η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης ανατίθεται σε ανεξάρτητη διοικητική αρχή, το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας).

Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται στον αρχικό βαθμό που προβλέπεται για τη σχετική θέση και προάγονται στους άλλους βαθμούς της ιεραρχίας, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο υπηρεσίας και διαθέτουν τα απαιτούμενα τυπικά προσόντα. Εκτός από την αρχαιότητα, τα ακαδημαϊκά προσόντα και η αξιολόγηση της απόδοσης είναι σημαντικά κριτήρια για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους στον δημόσιο τομέα. Οι θέσεις του προσωπικού κατατάσσονται σε κατηγορία ειδικών θέσεων, κατηγορία πανεπιστημιακών σπουδών, κατηγορία τεχνικών σπουδών, κατηγορία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και κατηγορία υποχρεωτικής εκπαίδευσης (Spanou, 2016).

3.1.2. Αναμόρφωση δομής της διοίκησης και αυτοδιοίκησης

Ένας από τους κρίσιμους παράγοντες που καθυστερούν τις μεταρρυθμίσεις στην οικονομία και την κοινωνία στην Ελλάδα είναι η κακή κατάσταση της δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα, το διοικητικό σύστημα της χώρας εμφανίζει ορισμένες περίεργες πτυχές και χαρακτηριστικά που ευνοούν αξιοσημείωτες αδυναμίες απόδοσης και μάλλον περιορισμένη ικανότητα επίτευξης αποτελεσμάτων (Ladi, 2014).

Πιο συγκεκριμένα, η κακή ποιότητα της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα έχει εντοπιστεί με τα χρόνια από πολυάριθμες εκθέσεις εμπειρογνομόνων, κομμάτια ακαδημαϊκών αναλύσεων και κοινή γνώμη. Ο κύριος παράγοντας που ευθύνεται για αυτό το έλλειμμα ποιότητας δεν είναι μόνο η συνολική έκταση της δημόσιας παρέμβασης στην οικονομία και την κοινωνία, η οποία είναι υπερβολική με κάθε μέσο και μέτρο σύγκρισης, αλλά και η μακρά παράδοση νομιμότητας, ακαμψίας και φορμαλισμού της διοικητικής συμπεριφοράς. Επιπλέον, η διείσδυση πολιτικών ή μάλλον κομματικών ανησυχιών στη λειτουργία των κρατικών φορέων και οργανισμών στο επίκεντρο και την περιφέρεια του διοικητικού μηχανισμού της χώρας απλώς επιδεινώνει την κατάσταση του περιορισμένου επαγγελματισμού και του ήθους και νοοτροπίας των δημοσίων υπαλλήλων στη δημόσια διοίκηση.

Το υπερβολικό μέγεθος, η πολιτική εξάρτηση, η νομικιστική κουλτούρα και η έλλειψη επαγγελματισμού στη διοίκηση συνδυαστικά αποτελούν παράγοντες που εξηγούν μεγάλο μέρος της παρούσας δεινής κατάστασης της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα. Το αν η διοικητική κρίση είναι ένα επίμονο φαινόμενο σε μια αναπτυσσόμενη χώρα όπως η Ελλάδα

παραμένει το βασικό ερώτημα. Ο λόγος είναι ότι παρά τις διάφορες μεταρρυθμίσεις και παρεμβάσεις που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία 40 ή περισσότερα χρόνια και την ευρεία συναίνεση για τον εκσυγχρονισμό του πολιτικού συστήματος στο σύνολό του, η κρατική γραφειοκρατία και διοίκηση δεν έχει βελτιωθεί ουσιαστικά (Makrydemetres et al., 2016).

Αντί να υποχωρούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, φαίνεται να επιμένουν, αν όχι να εντείνονται, και εκδηλώνονται όχι μόνο στο διευρυνόμενο χάσμα ή έλλειμμα των δημόσιων οικονομικών αλλά και στη σχεδόν αρνητική αποτελεσματικότητα της διοικητικής συμπεριφοράς στον δημόσιο τομέα. Οι σχετικές πτυχές της διοικητικής κρίσης περιλαμβάνουν το μέγεθος και την περιορισμένη επαγγελματική τεχνογνωσία της δημόσιας απασχόλησης, τις απαρχαιωμένες και κακοσχηματισμένες οργανωτικές δομές, την ουσιαστική απουσία σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης, αρχών και τεχνικών, τον επικρατούν νομικισμό, τον φορμαλισμό και την υπανάπτυξη του επαγγελματικού ήθους. Ως αποτέλεσμα, αναδύεται μια αίσθηση αποτυχίας εφαρμογής που τείνει να επικρατεί σχεδόν σε κάθε τομέα της κρατικής δραστηριότητας και απόδοσης.

Οι παραπάνω παράγοντες διοικητικής κρίσης που συνδέονται τόσο μεταξύ τους όσο και με άλλους σε παρακείμενα κοινωνικά συστήματα (δηλαδή εκπαίδευση, κομματική πολιτική, αστικοποίηση, αδύναμη εκβιομηχάνιση κ.λπ.) παράγουν τα ιδιαίτερα συμπτώματα της ενδημικής παθολογίας και της ανικανότητας της κρατικής γραφειοκρατίας. Αντίστοιχα, η διοικητική κρίση φαίνεται να αντανakλά και να διαιώνίζει μια ευρύτερη αδράνεια και αδυναμία του δημόσιου τομέα στο σύνολό του. Τα αίτια αυτής της αδράνειας θα έπρεπε, ωστόσο, να αναζητηθούν στη δομή και τα θεμέλια του πολιτικού συστήματος και όχι σε μια συγκεκριμένη σύμπτωση (Featherstone, 2015).

Επιπλέον, η εντατικοποίηση του πολιτικού ελέγχου και της κυριαρχίας στην κρατική γραφειοκρατία τείνει μακροπρόθεσμα να υπονομεύει τις συνθήκες σταθερής εξέλιξης και επαγγελματικής ανέλιξης – συμπεριλαμβανομένης της αξιοκρατίας – στη διοικητική δομή και κουλτούρα. Ως αποτέλεσμα, τα φαινόμενα κρίσης τείνουν να διαιώνίζονται, γεγονός που με τη σειρά του δημιουργεί την ανάγκη για περισσότερη πολιτική παρέμβαση και έλεγχο και ούτω καθεξής, σε έναν φαύλο κύκλο. Επομένως, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι η αντίληψη της αποτυχίας και της αναποτελεσματικότητας των μεταρρυθμιστικών

μέτρων θα μπορούσε να θεωρηθεί ως παράδειγμα του φαινομένου της «κρίσης της διαχείρισης κρίσεων».

Ως αποτέλεσμα της αναπτυξιακής τροχιάς στην Ελλάδα, έχει επιτευχθεί ένα σημείο ανισορροπίας μεταξύ του μεγέθους και του εύρους της κρατικής δραστηριότητας και της ικανότητάς του να αποδίδει αποτελεσματικά και αποδοτικά. Δηλαδή, το μέγεθος της κρατικής παρέμβασης στην κοινωνία και την οικονομία έχει αυξηθεί και υπερεκταθεί κατά τρόπο που τείνει να είναι δυσανάλογο με τη λειτουργική του ικανότητα να παρέχει και να εφαρμόζει ανάλογα στο κοινό. Έτσι, επικρατεί μια κατάσταση όπου ένας μάλλον μεγάλος και υπερμεγέθης κρατικός μηχανισμός –με πληθώρα κανόνων και κανονισμών, φορέων και δημοσίων υπαλλήλων– συνοδεύεται από περιορισμένη ικανότητα για ποιοτική διοικητική δράση και απόδοση. Το έλλειμμα ποιότητας ή ικανότητας αναφέρεται σε ένα είδος αντίστροφης σχέσης που τείνει να προκύπτει μεταξύ του μεγέθους και του εύρους της κρατικής δραστηριότητας, αφενός, και της ικανότητας ή της δυνατότητάς του να προσφέρει, αφετέρου. Δηλαδή, το έλλειμμα παραγωγικής ικανότητας αποτελεί σίγουρα ένα είδος βασικής αιτίας κακοδιοίκησης στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τις προοπτικές της μεταρρύθμισης, η βέλτιστη στρατηγική θα τείνει μάλλον να επικεντρωθεί στην αύξηση και τη βελτίωση της ικανότητας και της ποιότητας του κρατικού μηχανισμού. Αυτό θα έπρεπε ίσως να συνεπάγεται σε κάποιο βαθμό τη λήψη μέτρων για τη μείωση του συνολικού μεγέθους και του εύρους της κρατικής συμμετοχής και παρέμβασης στην οικονομία και την κοινωνία. Η υπερβολική και υπερμεγέθη κρατική εμπλοκή φαίνεται πιθανό να αντιστραφεί και να επανέλθει σε πιο διαχειρίσιμες διαστάσεις. Ταυτόχρονα, μια σχετική προϋπόθεση για περαιτέρω ανάπτυξη θα σχετίζεται με την ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας και του επαγγελματισμού των δημόσιων υπηρεσιών. Δηλαδή, η ικανότητα του κράτους να ενεργεί αποτελεσματικά και γρήγορα, με τρόπο υπεύθυνο και υπόλογο έναντι του λαού και της κοινωνίας των πολιτών γενικότερα (Featherstone, 2015).

Η διπλή στρατηγική μείωσης μεγέθους και βελτίωσης της ικανότητας βρίσκεται στο επίκεντρο του πιο περιεκτικού ιδεώδους πολιτικής της μεταρρύθμισης και της «επανίδρυσης» ή της ανασυγκρότησης του κράτους. Η επανίδρυση ή η αποκατάσταση του ρόλου και των λειτουργιών του κράτους θα συνεπαγόταν την επίτευξη μιας νέας ισορροπίας στις σχέσεις του με την οικονομία της αγοράς και την κοινωνία των πολιτών. Πάνω απ'

όλα, η ιδέα της «επανίδρυσης» και της ανασυγκρότησης του κρατικού μηχανισμού ενόψει των νέων προκλήσεων θα συνεπαγόταν ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή στην ικανότητα και την ποιότητα του διοικητικού μηχανισμού. Η ποιότητα των επιδόσεων του κράτους στους διάφορους κλάδους της κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για βιώσιμη ανάπτυξη.

Συνολικά, ένα είδος «παραδειγματικής αλλαγής» βρίσκεται πίσω από την όλη προσπάθεια να εφεύρουν ξανά τη δημόσια διακυβέρνηση και τη διοίκηση στη σύγχρονη εποχή. Έτσι, μια νέα έμφαση είναι κάτι παραπάνω από ορατή στην ανάγκη περιορισμού του θεσμικού μονοπωλίου της συγκεντρωτικής κρατικής διοίκησης με την προσπάθεια μείωσης και βελτιστοποίησης της ρυθμιστικής παρέμβασής της στην οικονομία και την κοινωνία.

Εξίσου σημαντικό ζήτημα αποτελεί η εσωτερική διάρθρωση των δημόσιων διοικητικών συστημάτων, που αντιμετωπίζουν συναφείς προκλήσεις μεταρρύθμισης και αναμόρφωσης. Το παραδοσιακό συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης και δημόσιας διαχείρισης τείνει να δώσει τη θέση του σε πολύ σημαντικό βαθμό σε μεγαλύτερη αποκέντρωση και αυτονομία στην τοπική αυτοδιοίκηση και διοίκηση. Αντίστοιχα, οι κεντρικοί θεσμοί του κράτους καλούνται να αναλάβουν και να συγκρατηθούν σε περισσότερες προγραμματικές ή ρυθμιστικές λειτουργίες και ευθύνες. Όπως συνέβη, οι εκτελεστικές λειτουργίες και η εφαρμογή τους δόθηκαν σε αποκεντρωμένους φορείς, στις τοπικές αρχές καθώς και σε θεσμούς που ανθίζουν στην κοινωνία των πολιτών (Ladi, 2014).

3.2. Υπηρεσίες τοπικής αυτοδιοίκησης και ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Τις τελευταίες δεκαετίες, ο δημόσιος τομέας γενικά και η τοπική αυτοδιοίκηση ειδικότερα, σε πολλά έθνη παγκοσμίως, έχουν υποστεί σοβαρές αλλαγές, καθώς οι κυβερνήσεις προσπαθούν να βελτιώσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες και να μειώσουν το λειτουργικό κόστος. Ο ευνοϊκός ρόλος της τεχνολογίας στην προσπάθεια μετασχηματισμού της παλιομοδίτικης λειτουργίας της κυβέρνησης εκφράζεται από πολυάριθμες πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που λαμβάνουν χώρα όλα αυτά τα χρόνια. Παρόλο που ο όρος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η ιστορία της πληροφορικής στην κυβέρνηση μπορεί να αναχθεί στις απαρχές της ιστορίας των υπολογιστών, καθώς η χρήση της πληροφορικής στη διακυβέρνηση χρονολογείται από τη δεκαετία του 1970. Η πρόσφατη βιβλιογραφία για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά τόσο την εσωτερική όσο και την εξωτερική χρήση του διαδικτύου, όπως η παροχή υπηρεσιών στα ενδιαφερόμενα μέρη (Danziger & Andersen, 2002).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται κυρίως στη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) για την προώθηση πιο αποτελεσματικής διακυβέρνησης, την παροχή πιο προσιτών υπηρεσιών, την παροχή μεγαλύτερης πρόσβασης του κοινού στις πληροφορίες και την ενίσχυση της υπευθυνότητας της κυβέρνησης. Γίνεται κατανοητό ότι η εισαγωγή λύσεων ΤΠΕ στην κυβέρνηση δεν είναι αυτοσκοπός, καθώς πρέπει να συνοδεύεται από οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, δημοκρατικές διαδικασίες και ενίσχυση της υποστήριξης στις δημόσιες πολιτικές (European Commission, 2003).

Η ελληνική κυβέρνηση έχει αναλάβει μια σειρά από πρωτοβουλίες για να βοηθήσει την υιοθέτηση και τη διάδοση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των ΤΠΕ. Αυτές οι πρωτοβουλίες κατευθύνθηκαν από τη χρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σε αντίστοιχες δράσεις μέσω των περιόδων του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης. Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990, ξεκινώντας από τη χρηματοδότηση και τις κατευθυντήριες γραμμές της ΕΕ, η ελληνική κυβέρνηση έχει καλλιεργήσει την παρουσία της στο Διαδίκτυο δημιουργώντας διαδικτυακές πύλες για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες της. Εκείνη την περίοδο, σύμφωνα με τα παραπάνω, η εθνική ατζέντα εκσυγχρονισμού της Ηλεκτρονικής

Διακυβέρνησης περιλάμβανε την ίδρυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) για τη διευκόλυνση της παροχής κυβερνητικών υπηρεσιών και την απρόσκοπτη αλληλεπίδραση με τους πολίτες (Hahamis et al., 2005).

Η έννοια της χρήσης τρίτου μέρους για τη διευκόλυνση της πρόσβασης σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη στους αποδέκτες. Όταν λαμβάνονται υπόψη στο πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών, αυτά τα γραφεία ενεργούν ως μεσάζοντες, συμβάλλουν επίσης στην αύξηση της προσβασιμότητας σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες, προσφέροντας περισσότερα σημεία διαθεσιμότητας υπηρεσιών για το κοινό. Δεύτερον, η διαμόρφωση των ΚΕΠ και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών υποστηρίζουν τις ανάγκες κατάρτισης και εκπαίδευσης των πολιτών διευκολύνοντας την υποβοηθούμενη χρήση της τεχνολογίας. Αυτό επιτρέπει τη σταδιακή μετάβαση των πολιτών στη «αυτοχρησιμοποίηση» της νέας τεχνολογίας (Hahamis et al., 2005).

Επιπλέον, αυτό το επιχειρηματικό μοντέλο μπορεί να βασίζεται στην τεχνολογία και να είναι επεκτάσιμο, καθώς αυξάνονται τα ποσοστά υιοθέτησης από το κοινό. Με αυτόν τον τρόπο το ελληνικό κράτος είναι σε θέση να κάνει βήματα προς τα εμπρός στην ηλεκτρονική εποχή, γεφυρώνοντας το ψηφιακό χάσμα και ενθαρρύνοντας τους Έλληνες πολίτες να συμμετέχουν και να χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Σήμερα, υπάρχουν πολυάριθμα ΚΕΠ που λειτουργούν υπό την επίβλεψη ελληνικών δήμων σε όλη τη χώρα και εργάζονται κυρίως για λογαριασμό των πολιτών ως front-end των κρατικών υπηρεσιών για την παροχή απρόσκοπτων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, υπάρχει αυξημένη ευκολία τόσο για τους πολίτες όσο και για τις επιχειρήσεις στη χρήση των ΚΕΠ ως διευκόλυνσης πώλησης πολλαπλών υπηρεσιών. Μέχρι στιγμής, παρείχαν κυρίως πρόσωπο με πρόσωπο επαφή με τους πολίτες και απολάμβαναν την εμπιστοσύνη τους. Σταδιακά, και λόγω της πανδημίας, μετατρέπονται σε ηλεκτρονικά ΚΕΠ, ακολουθώντας την κρατική νομοθεσία και τις τεχνικές απαιτήσεις όσον αφορά την ασφάλεια, την προστασία δεδομένων και τις ηλεκτρονικές συναλλαγές (Delitheou & Maraki, 2010).

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, η εφαρμογή αποκεντρωμένων πολιτικών, όπου ένα σημαντικό ποσό δημόσιων δαπανών και λήψης αποφάσεων έχει ανατεθεί στις τοπικές κυβερνήσεις, αύξησε τη σημασία της τοπικής αυτοδιοίκησης, παρέχοντας βασικές δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η τοπική αυτοδιοίκηση αναφέρεται σε συγκεκριμένες

οργανωτικές οντότητες που δημιουργούνται από εθνικά συντάγματα για την παροχή μιας σειράς καθορισμένων υπηρεσιών σε μια σχετικά μικρή γεωγραφικά οριοθετημένη περιοχή. Αυτά τα ιδρύματα παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες βασικής σημασίας για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Cegarra-Navarro et al., 2012).

Ωστόσο, μερικές φορές η λειτουργία τους αντιμετωπίζει δυσκολίες όπως η έλλειψη σαφούς αίσθησης κατεύθυνσης, έλλειψη συνοχής στην παροχή τοπικών υπηρεσιών και μεταβλητή ποιότητα των τοπικών υπηρεσιών. Ο ρόλος των ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο γίνεται πολύ σημαντικός, καθώς οι δημοτικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην εξουδετέρωση των παραπάνω αδυναμιών και στην επίτευξη καλύτερης ικανοποίησης των ενδιαφερομένων με έναν πιο οικονομικό τρόπο. Οι περισσότεροι από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν αρχικά αναπτύξει ιστοσελίδες για τη διάδοση πληροφοριών. Ωστόσο, με τα χρόνια, οι ιστότοποι έχουν εξελιχθεί για να παρέχουν πιο προηγμένες υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αν και οι στόχοι και η εστίασή τους δεν είναι τυποποιημένα και δηλωμένα με σαφήνεια και οι σχετικές επενδυτικές πρωτοβουλίες δεν ιεραρχούνται με δομημένο τρόπο (Karkin & Janssen, 2014).

3.2.1. Ψηφιακός μετασχηματισμός στην τοπική αυτοδιοίκηση

Η χαμηλή ψηφιακή ωριμότητα του δημόσιου τομέα συμβάλλει στην υλοποίηση χρονοβόρων, αναποτελεσματικών και ακόμη και αναξιόπιστων διαδικασιών στους δημόσιους φορείς. Από την άλλη πλευρά, οι πολίτες και οι επιχειρήσεις αναμένουν όχι μόνο τις κρατικές πληροφορίες να είναι άμεσα διαθέσιμες στο διαδίκτυο, αλλά και να αλληλοεπιδρούν και να εξυπηρετούνται με τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας.

Οι κυβερνήσεις έχουν πολλούς λόγους να ανταποκριθούν σε αυτές τις προσδοκίες επενδύοντας σε έναν ολοκληρωμένο ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα. Ενώ τα προηγούμενα κύματα ψηφιοποίησης επικεντρώνονταν στη μετάβαση από τις αναλογικές στις ψηφιακές υπηρεσίες, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στοχεύει στον επανασχεδιασμό και τον ανασχεδιασμό των κυβερνητικών υπηρεσιών από την αρχή για να ικανοποιήσει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των χρηστών. Στο επίκεντρο αυτών των προσπαθειών βρίσκονται χρήστες τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί των ψηφιακών υπηρεσιών.

Χρησιμοποιούνται σχετικοί όροι όπως ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ψηφιακή διακυβέρνηση ή κυβέρνηση μετασχηματισμού, οι οποίοι συγχέουν το νόημα διαφορετικών προσεγγίσεων. Οι ίδιες οι έννοιες είναι αλληλένδετες και μοιράζονται ένα κοινό έδαφος, το οποίο αφορά την εξέταση του τρόπου με τον οποίο ο δημόσιος τομέας χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ για τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, την αλλαγή των οργανωτικών διαδικασιών και τον αντίκτυπο στη δημιουργία αξίας (Mergel et al., 2019).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να γίνει κατανοητός μέσα από ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει την ιδέα ότι η πληροφορική δεν είναι το μέσο για την υποστήριξη της αλλαγής, αλλά οι διαδικασίες, οι άνθρωποι, οι πολιτικές και ειδικά η ηγεσία πρέπει να αλλάξουν ριζικά για να επιτευχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα και ειδικότερα στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στοχεύει στο να καταστήσει πιο άνετη και πιο αποτελεσματική τη συνεργασία με τους κυβερνητικούς θεσμούς, αυξάνοντας έτσι δυνητικά την ικανοποίηση των πολιτών και άλλων ενδιαφερομένων. Οι πελατοκεντρικές υπηρεσίες του ιδιωτικού τομέα δημιουργούν επίσης υψηλότερες προσδοκίες για τις δημόσιες υπηρεσίες, καθορίζοντας τη ζήτηση για πελατοκεντρικές υπηρεσίες. Προς αυτή την κατεύθυνση, οι έννοιες και οι τεχνολογίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μπορούν να προσφέρουν βελτιωμένες δημόσιες υπηρεσίες, διοίκηση, καθώς και κοινωνική αξία (Meijer & Bekkers, 2015).

Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα είναι η επίτευξη ολοκλήρωσης στα διάφορα συστήματα πληροφοριών που υπάρχουν, καθώς υπάρχει κατακερματισμός των διαφορετικών τμημάτων και των λειτουργιών τους. Παρόλο που τα αποθηκευμένα δεδομένα - που σχετίζονται με υπαλλήλους, πολίτες, οικονομική διαχείριση κ.λπ.- χρειάζονται για διάφορες διευθύνσεις και τμήματα, ενδέχεται να αποδίδουν διαφορετική έμφαση. Για παράδειγμα, η οικονομική διαχείριση επεξεργάζεται δεδομένα πολιτών που σχετίζονται με φόρους, ενώ το αθλητικό τμήμα επεξεργάζεται δεδομένα πολιτών που σχετίζονται με τη συμμετοχή τους στις αθλητικές δραστηριότητες. Αντίστοιχα, η διοίκηση χειρίζεται τις άδειες απουσιών από τους υπαλλήλους, ενώ όλες οι λειτουργίες πρέπει να γνωρίζουν το διαθέσιμο προσωπικό για να προγραμματίσουν τις δραστηριότητές τους (Mergel et al., 2019).

Μια κρίσιμη πτυχή για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα είναι η σαφής ιδιοκτησία των συστημάτων πληροφοριών. Ένα τμήμα θα πρέπει να αναλάβει την κύρια ευθύνη για το σύστημα, ακόμη και όταν το χρησιμοποιούν πολλά τμήματα. Για παράδειγμα, εάν ένας δήμος έχει ισχυρό τμήμα πληροφορικής, θα μπορούσε να είναι ο οδηγός και ο ιδιοκτήτης της αλλαγής. Ένα άλλο βιώσιμο σχέδιο δράσης θα μπορούσε να είναι η δημιουργία μιας *ad hoc* επιτροπής από διάφορα τμήματα για να αναλάβει την ευθύνη της αλλαγής. Επίσης, η υποστήριξη ανώτατης διοίκησης είναι ζωτικής σημασίας. Οι διαδικασίες όλων των τμημάτων χρειάζονται προσοχή, επομένως απαιτείται εμπειρογνωμοσύνη από καθεμία από αυτές τις λειτουργίες κατά την ανάπτυξη (Layne & Lee, 2001).

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο δημόσιο τομέα δεν είναι καθήκον που πρέπει να εκπληρώσουν μόνο οι δημόσιες διοικήσεις. Η αλλαγή στη σχέση μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών συνεπάγεται ότι οι πολίτες έχουν πιο ενεργό ρόλο, καθώς δε θεωρούνται απλώς ως πελάτες των δημοσίων διοικήσεων, αλλά ως εταίρος που συμβάλλει στον μετασχηματισμό των δημόσιων οργανισμών συμμετέχοντας ενεργά στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και στις νέες τεχνολογίες. Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει πολίτες και υπάλληλοι να εκπαιδευτούν στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών. Με την εξασφάλιση μεγαλύτερης συμμετοχής των πολιτών, είναι ευκολότερο για ένα κυβερνητικό όργανο να επιτύχει μακροπρόθεσμους στόχους και να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην εξυπηρέτηση πελατών (Meijer & Bekkers, 2015).

3.2.2. Προσβασιμότητα σε υπηρεσίες

Η δυνατότητα παροχής δημόσιας υπηρεσίας μέσω μιας αγοράς εναλλακτικών παρόχων, με πραγματικές επιλογές για τους πολίτες, αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους και ταυτόχρονα δύσκολους στόχους της πολιτικής εναλλακτικής διακυβέρνησης. Μια αγορά δημοσίων υπηρεσιών, η οποία ωστόσο, συχνά είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί, αφού σε πολλές περιπτώσεις απλώς οδηγεί στην αντικατάσταση των υπάρχοντων δημοσίων μονοπωλίων με ιδιωτικά, λόγω της έλλειψης πραγματικού ανταγωνισμού. Η έλλειψη ανταγωνισμού και η απουσία επαρκούς αριθμού εναλλακτικών παρόχων επηρεάζουν αρνητικά τόσο την ποιότητα όσο και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης (Wollmann, 2016).

Ειδικότερα, στην ελληνική περίπτωση, παρά την προφανή έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και στις τρεις πρωτοβουλίες πολιτικής, η εισαγωγή της εναλλακτικής παροχής συνοδεύτηκε από την εξουσία επιλογής του παρόχου υπηρεσιών από τον πολίτη. Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις των πολιτικών ψυχικής υγείας και προσχολικής εκπαίδευσης, η επιλογή των πολιτών βασιζόταν στη χρήση κουπονιών, ως εργαλείου για την επιλογή παρόχου από την αγορά υπηρεσιών. Κουπόνια και πιστοποίηση εναλλακτικών παρόχων, που αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη εναλλακτικής διακυβέρνησης στις πολιτικές ψυχικής υγείας και προσχολικής εκπαίδευσης στην Ελλάδα (Wollmann 2016).

Ο περιορισμός προσβασιμότητας στις δημόσιες παρεχόμενες υπηρεσίες, αποτελούν τα πιο συνηθισμένα και σοβαρά ζητήματα της διάταξης εναλλακτικής διακυβέρνησης, που αποτελούν τη βασική κατηγορία των αντιπάλων κατά της εισαγωγής της πολιτικής. Στην ελληνική περίπτωση, η αντιμετώπιση του ζητήματος του περιορισμού της προσβασιμότητας στις δημόσιες υπηρεσίες, που παρέχονται μέσω εναλλακτικών μοντέλων διακυβέρνησης, αποδεικνύεται περίπλοκη.

Ωστόσο, για αυτόν τον προφανή περιορισμό της προσβασιμότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών διακυβέρνησης, πρέπει να ληφθούν υπόψη βασικές παράμετροι, όπως ο περιορισμός της κρατικής χρηματοδότησης, η ελαχιστοποίηση των διαθέσιμων υπηρεσιών των δημοσίων φορέων στους δικαιούχους και η ευρύτερη εθνική πολιτική για την προώθηση της οικονομικής βιωσιμότητας των επιβαλλόμενων προγραμμάτων. Πιο συγκεκριμένα, ο περιορισμός της κρατικής χρηματοδότησης, κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης, για τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες από το 2010 και μετά, είχε ως αποτέλεσμα τη σταδιακή συγκράτηση των δικαιούχων που λαμβάνουν τις υπηρεσίες από τις αρμόδιες δημόσιες αρχές. Επιπλέον, ο περιορισμός της κρατικής χρηματοδότησης είχε ως αποτέλεσμα το κλείσιμο σημαντικού αριθμού δημόσιων οργανισμών και την υποστελέχωση και ανεπαρκή λειτουργία των υφιστάμενων, γεγονός που περιορίσε περαιτέρω την πρόσβαση σε υπηρεσίες και στους τρεις τομείς πολιτικής μεταξύ 2010 και 2015 (Plimakis & Papadakis, 2017).

Σε όλες τις αξιολογούμενες πρωτοβουλίες εναλλακτικής διακυβέρνησης στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών στην Ελλάδα, παρατηρείται σημαντική μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών, που κυμαίνεται μεταξύ 8 και 25%. Αυτός ο σημαντικός περιορισμός του κόστους των

παρεχόμενων υπηρεσιών υπογραμμίζει τόσο τη συγκριτική αποτελεσματικότητα της εναλλακτικής διακυβέρνησης έναντι των συμβατικών τύπων δημοτικών παροχών, όσο και τη δημιουργία της βάσης για μια πρόσθετη ανάλυση των παραγόντων που συμβάλλουν στον περιορισμό της παροχής κόστους. Επίσης, ο περιορισμός της κρατικής χρηματοδότησης είχε ως αποτέλεσμα την επανεκτίμηση των υφιστάμενων μονοπωλιακών μοντέλων δημόσιας παροχής και την επιδίωξη εναλλακτικών και αποτελεσματικότερων μεθόδων παροχής, βασιζόμενων κυρίως στη δημιουργία διατομεακών εταιρικών σχέσεων και τον εξορθολογισμό των υφιστάμενων διαδικασιών παροχής υπηρεσιών.

Όσον αφορά την ανάλυση της βελτίωσης της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ανά τομέα πολιτικής, τα υψηλότερα ποσοστά παρατηρούνται στην πολιτική προώθησης της απασχόλησης, ενώ ο περιορισμός του κόστους κυμαίνεται μεταξύ 17 και 26%. Η μείωση του κόστους των υπηρεσιών απασχόλησης ακολουθεί η παροχή υπηρεσιών προσχολικής εκπαίδευσης με περιορισμό του κόστους παροχής υπηρεσιών μεταξύ 14 και 21%, και των υπηρεσιών ψυχικής υγείας, όπου η μείωση του κόστους κυμαίνεται μεταξύ 9 και 17% (World Bank 2016).

Η διαφοροποίηση ως προς τη βελτίωση της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών εμφανίζεται μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών παρόχων, όπου στην ιδιωτική παροχή παρατηρείται μεγαλύτερη αποδοτικότητα βελτίωσης, η οποία κυμαίνεται μεταξύ 12 και 20%. Στις εταιρικές σχέσεις συνεργασίας διακυβέρνησης, παροχής υπηρεσιών στους τομείς της ψυχικής υγείας και των υπηρεσιών που αναζητούν εργασία, η αποτελεσματικότητα αποδεικνύεται υψηλότερη σε ποσοστό μεταξύ 15 και 25%, δηλαδή υψηλότερη από την αντίστοιχη δημόσια παροχή, καταγράφοντας ταυτόχρονα την υψηλότερη κλίμακα ικανοποίησης των ενδιαφερομένων. Ένα τέτοιο αποτέλεσμα υπογραμμίζει τη βιωσιμότητα της συνεργατικής παροχής υπηρεσιών, παρά τα ελλείμματα διατομεακής συνεργασίας και τα όρια εμπιστοσύνης στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Συμπληρωματικά, ο περιορισμός του κόστους παροχής περιλαμβάνει το προϊόν του περιορισμού του μισθολογικού κόστους, της δημιουργίας οικονομιών κλίμακας, της εισαγωγής ανταγωνισμού και της προώθησης της καινοτομίας στην οργάνωση και παροχή των δημοτικών υπηρεσιών. Το μισθολογικό κόστος φαίνεται να είναι ο βασικός παράγοντας για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εναλλακτικής παροχής, χωρίς

ωστόσο να αποτελεί τον τελικό παράγοντα μείωσης του κόστους. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει τη σαφή διασύνδεση μεταξύ της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και του περιορισμού του μισθολογικού κόστους, που αποτελεί βασική κατηγορία των πολέμιων της εναλλακτικής παροχής, χωρίς ωστόσο να αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα μείωσης του κόστους των υπηρεσιών.

Στον περιορισμό του κόστους παροχής συμβάλλει και η εισαγωγή ανταγωνισμού, κυρίως μέσω της μείωσης του ποσοστού κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών στο στάδιο της διαγωνιστικής διαδικασίας, όσον αφορά την επιλογή εξωτερικών αναδόχων. Η δημιουργία οικονομιών κλίμακας και εμβέλειας φαίνεται να αποτελεί σημαντικό παράγοντα (10-15%) για τη μείωση του κόστους παροχής, καθώς συνδέεται με την επίτευξη χαμηλότερου συγκριτικού κόστους, καθώς και με την προμήθεια και την παροχή υπηρεσιών σε μεγαλύτερη κλίμακα (Plimakis & Papadakis, 2017).

Η οργανωτική καινοτομία αποτελεί ίσως τον πιο διαφοροποιημένο παράγοντα για τον περιορισμό του κόστους παροχής δημοτικών υπηρεσιών μέσω συνεργατικών σχημάτων. Ειδικότερα, η οργανωτική καινοτομία εισήχθη στην παροχή υπηρεσιών, μέσω διαφορετικών μορφών, συμπεριλαμβανομένης της απλοποίησης των διαδικασιών των δημόσιων υπηρεσιών, της ενσωμάτωσης στρατηγικού σχεδιασμού και μέτρησης απόδοσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και της υιοθέτησης εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ο περιορισμός του κόστους των υπηρεσιών περιλαμβάνει την προώθηση της συμμετοχής στο σχεδιασμό των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη δημιουργία συναίνεσης μεταξύ των ενδιαφερομένων, τον εξορθολογισμό της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σύμφωνα με τη ζήτηση για τις υπηρεσίες, την εισαγωγή εργαλείων παρακολούθησης και τέλος την ενσωμάτωση καινοτόμων μοντέλων για την παροχή υπηρεσιών (Wollmann, 2016).

Η έννοια της ηλεκτρονικής συμμετοχής εξελίσσεται συνεχώς για να ενσωματώσει και να προωθήσει διαφορετικές πτυχές της δημοκρατίας. Ορίζεται ως η χρήση των ΤΠΕ για τη διεύρυνση και την εμβάθυνση της πολιτικής συμμετοχής επιτρέποντας στους πολίτες να συνδεθούν μεταξύ τους και με τους εκλεγμένους εκπροσώπους τους (Macintosh, 2004). Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής συμμετοχής περιλαμβάνουν διεθνείς παράγοντες αλλαγής, δημογραφικά χαρακτηριστικά, επίπεδο ανάπτυξης ΤΠΕ, επίπεδο δημοκρατίας, είδη συμμετοχής, λήψη αποφάσεων και νομικό πλαίσιο, θεσμική και πολιτική

αντίσταση, ψηφιακό χάσμα, ασφάλεια και εμπιστοσύνη, ανησυχίες για την ιδιωτικότητα και αυτονομία, προσοχή στην πλευρά της ζήτησης και αξιολόγηση (Vidiasova et al., 2017).

Πιο συγκεκριμένα, οι ΤΠΕ έχουν την ικανότητα να διευκολύνουν τη συμμετοχή των πολιτών στις δημόσιες υποθέσεις. Βασικά εργαλεία όπως email, διαδικτυακή συνομιλία, διαδικτυακά φόρουμ συζήτησης, εργαλεία Web 2.0 όπως ιστολόγια, Facebook, Twitter και άλλοι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης, μηχανισμοί -ηλεκτρονικά συστήματα ψηφοφορίας- και τεχνικές παρακολούθησης και ανάλυσης -δηλαδή, η εξόρυξη δεδομένων, οι προσομοιώσεις και η οπτικοποίηση δεδομένων- μπορούν να ενθαρρύνουν τους πολίτες να επικοινωνήσουν με την τοπική αυτοδιοίκηση, να εκφραστούν, να συμμετάσχουν σε συζητήσεις και να προτείνουν δημόσια ζητήματα.

Ο απώτερος στόχος της ηλεκτρονικής συμμετοχής των πολιτών είναι η ενίσχυση της ενδυνάμωσης των πολιτών, η οποία έχει διευκολυνθεί μέσω των ΤΠΕ, εισάγοντας έτσι την ηλεκτρονική ενδυνάμωση. Η ηλεκτρονική ενδυνάμωση μπορεί να οριστεί ως η χρήση τεχνολογίας για την ενδυνάμωση των πολιτών και την υποστήριξη της ενεργού συμμετοχής και τη διευκόλυνση των ιδεών από κάτω προς τα πάνω για να επηρεάσει την πολιτική ατζέντα. Με άλλα λόγια, οι πολίτες θεωρούνται παραγωγοί πολιτικών και όχι απλώς καταναλωτές. Με άλλα λόγια, η ηλεκτρονική ενδυνάμωση μπορεί να υποστηρίξει τη μετάδοση επιρροής, ελέγχου και χάραξης πολιτικής στους πολίτες, ενισχύοντας έτσι τη δημοκρατία στις κοινωνίες (Macintosh, 2004).

Η εξέλιξη της παγκόσμιας ηλεκτρονικής συμμετοχής καταγράφεται κάθε δύο χρόνια από τα Ηνωμένα Έθνη (ΟΗΕ) στην έρευνά τους για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Η έρευνα χρησιμοποιεί τον Δείκτη E-Participation (EPI), ο οποίος βασίζεται σε τρία κριτήρια, τα οποία αφορούν την παροχή ηλεκτρονικών πληροφοριών (e-πληροφοριών) μέσω Διαδικτύου, την ηλεκτρονική διαβούλευση (e-consultation) που διατίθεται δημόσια στο διαδίκτυο και την ηλεκτρονική λήψη αποφάσεων (e- λήψης αποφάσεων) για την άμεση συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Ο δείκτης EPI απεικονίζει σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή τη διαθεσιμότητα εργαλείων ηλεκτρονικής συμμετοχής σε εθνικές κυβερνητικές πύλες για την εξυπηρέτηση των τριών προαναφερθέντων κριτηρίων. Τα Ηνωμένα Έθνη κατατάσσουν χώρες σε όλο τον κόσμο

σύμφωνα με τον δείκτη EPI, επισημαίνοντας έτσι τις βασικές παγκόσμιες τάσεις στην εξέλιξη της συμμετοχής των πολιτών (Costopoulou et al., 2021).

3.3. Μοντέλα ψηφιοποίησης υπηρεσιών λόγω πανδημίας Covid-19

Η ψηφιοποίηση μπορεί να αλλάξει τις επιχειρηματικές διαδικασίες, καθώς αυτή προκύπτει μέσα από τη σύγκλιση των λεγόμενων megatrends IT, δηλαδή των social, mobile, big data, cloud, smart. Η αναθεώρηση των βασικών διαδικασιών και η πραγματοποίηση αλλαγών στην κουλτούρα, την οργάνωση, τις σχέσεις και τα επιχειρηματικά μοντέλα, επιτρέπουν την παράδοση βιώσιμων αποτελεσμάτων μακροπρόθεσμα και τη δημιουργία αξίας για τους πολίτες και τους οργανισμούς από τις τοπικές αυτοδιοικήσεις (Mergel et al., 2019).

Ο εξίσου σημαντικός όρος του ψηφιακού μετασχηματισμού σημαίνει ότι δημιουργούνται θεμελιωδώς νέες δυνατότητες στις επιχειρήσεις, στη δημόσια κυβέρνηση και στη ζωή των ανθρώπων και της κοινωνίας. Ως εκ τούτου, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις δημόσιες διοικήσεις -και κατ' επέκταση- στην τοπική αυτοδιοίκηση θα πρέπει να σημαίνει την εφαρμογή στρατηγικής για την υλοποίηση πολλών και καλά μελετημένων και αιτιολογημένων έργων ψηφιοποίησης. Αυτή η στρατηγική θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, όχι με ad-hoc τρόπο, αλλά ως μέρος προγραμματισμένων δραστηριοτήτων και τη συνεχή ανάπτυξη της ψηφιακής ωριμότητας (Reis et al., 2018).

Με βάση τους προαναφερθέντες ορισμούς μπορεί να αναρωτηθεί κάποιος εάν γίνεται λόγος για έναν πραγματικά επιταχυνόμενο ψηφιακό μετασχηματισμό στις δημόσιες διοικήσεις. Η απάντηση αυτού του ερωτήματος επιβάλλει μια ακόμη πιο προσεκτική ματιά στα μοντέλα ψηφιακής ωριμότητας, ιδιαίτερα εκείνα που προτείνονται για τον δημόσιο τομέα, με βάση τη μέχρι τώρα έρευνα. Τα θεωρητικά πλαίσια σε αυτόν τον τομέα περιλαμβάνουν το πλαίσιο «τεχνολογικής θέσπισης» του Fountain (Fountain, 2001) και την προσέγγιση Digital Era Governance (DEG) (Dunleavy et al., 2006).

Στο πρώτο, με βάση την εμπειρική έρευνα για τον τρόπο που σχεδιάζουν οι κυβερνήσεις τη χρήση τεχνολογίας πληροφοριών, το Fountain προτείνει μια διάκριση μεταξύ «αντικειμενικής» και «θεσπισμένης» τεχνολογίας. Η αντικειμενική τεχνολογία, όπως το διαδίκτυο, το υλικό και το λογισμικό – ακόμη και συστήματα απομακρυσμένης εργασίας- υπάρχει ανεξάρτητα από τον τρόπο που οι άνθρωποι τη χρησιμοποιούν. Ουσιαστικά, εξετάζεται το αντίκτυπο των προτύπων συμπεριφοράς και των κανόνων στους τρόπους με τους οποίους η τεχνολογία γίνεται αντιληπτή, σχεδιάζεται,

εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται σε έναν οργανισμό. Αυτό μπορεί να συμβαίνει στο πλαίσιο της αντίδρασης της δημόσιας διοίκησης σε μια πανδημία και τεχνολογιών που αναπτύσσονται γρήγορα για τη διατήρηση των επιχειρήσεων συνέχεια. Το δεύτερο από τα μοντέλα που αναφέρθηκαν (Dunleavy et al., 2006) επισημαίνει ότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας οδήγησε στη γήρανση του νέου παραδείγματος δημόσιας διαχείρισης και σε αλλαγές στη συμπεριφορά των δημόσιων οργανισμών ενόψει της ψηφιακής εποχής.

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι δεν είναι η τεχνολογία από μόνη της που αλλάζει έναν οργανισμό, αλλά επιτρέπει στις διαδικασίες να αλλάξουν, συμβάλλοντας σε οργανωτικούς και κοινωνικούς μετασχηματισμούς. Έτσι, το δεύτερο μοντέλο παρουσιάζει μία καλά τεκμηριωμένη αλήθεια ότι η επιχειρηματική αξία της τεχνολογίας καθορίζεται από τις αλλαγές που φέρνει στον οργανισμό και το περιβάλλον του. Παράλληλα, υποδηλώνει ότι η πληροφορική επιτρέπει μια αλλαγή στις επιχειρηματικές διαδικασίες, όπου η αλλαγή στις διαδικασίες οδηγεί στις οικονομικές επιπτώσεις ή αλλαγές. Αυτή η αλήθεια δεν πρέπει να αγνοηθεί στη βιασύνη της δημόσιας διοίκησης να εισαγάγει νέες τεχνολογίες ενόψει μιας πανδημίας. Αυτές οι σκέψεις μπορεί να συμπληρωθούν από τις συνεχιζόμενες πτυχές της μείωσης του κόστους της δημόσιας διοίκησης, της βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς της με τον εξορθολογισμό των διαδικασιών και την εφαρμογή της ιδέας να μεταμορφωθούν οι κυβερνητικές λειτουργίες με εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες και δομές για να καταστεί δυνατή η παροχή υπηρεσιών προσανατολισμένων στον πολίτη που είναι, όμως, οικονομικά αποδοτικές (Vom Brocke et al., 2020).

Έχει αναφερθεί ήδη ότι η μετάβαση σε απομακρυσμένη εργασία επέβαλε αλλαγές στη διαδικασία. Οι αλλαγές που προκλήθηκαν από την πανδημία αφορούσαν κυρίως διαδικασίες front-office, εστιασμένες στην παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και στην αλληλεπίδραση με αυτούς τους πολίτες. Σε αυτή την περιοχή υπάρχουν και μερικές ενδιαφέρουσες παρατηρήσεις. Τους πρώτους μήνες της πανδημίας, η επεξεργασία εγγράφων σε χαρτί εγκαταλείφθηκε σε καταστάσεις όπου οι υπάλληλοι δεν μπορούσαν να τους πάρουν σπίτι. Για παράδειγμα, τα τοπικά γραφεία σταμάτησαν να στέλνουν έντυπες πληροφορίες σχετικά με τον φόρο ακίνητης περιουσίας επειδή δεν ήταν δυνατή -και παραμένει έτσι- η ψηφιοποίηση αυτών των δραστηριοτήτων. Σταδιακά, καθώς οι εργαζόμενοι επέστρεψαν στα γραφεία τους, το ανεκτέλεστο σε αυτές τις ημιτελείς υπηρεσίες καλύφθηκε, αλλά έργα ψηφιοποίησης δεν είχαν ακόμη αναληφθεί. Αυτό συνέβη, γιατί

θα απαιτούσε αλλαγή του νόμου και στρατηγικές αποφάσεις από πάνω προς τα κάτω, οι οποίες επί του παρόντος απουσιάζουν. Η νομοθεσία δεν συμβαδίζει με την ταχεία ψηφιοποίηση και συχνά την εμποδίζει (Gabryelczyk, 2020).

Κατά τους πρώτους μήνες της πανδημίας φαίνεται ότι πολλές από τις διαδικασίες back-office που επιτρέπουν τη λειτουργία αυτών των ιδρυμάτων, επικεντρώθηκαν κυρίως στη διατήρηση της επιχειρηματικής συνέχειας σε κρίσιμους τομείς, αν και με νέο τρόπο. Οι επιχειρηματικές διαδικασίες επανασχεδιάστηκαν για να επιτρέπουν την απομακρυσμένη εργασία, αλλά δεν έχουν αλλάξει για να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, μάλλον για να εξασφαλίσουν τη συνέχεια της επιχείρησης. Οι νέες διαδικασίες και συνθήκες που διαμορφώνονται ταχεία υπό την επίδραση του COVID-19, χωρίς αναλύσεις κατάλληλες για τις έννοιες που στοχεύουν στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των διαδικασιών, μπορεί να οδηγήσουν στην ενοποίηση μη βέλτιστων ροών διεργασιών.

Η Gabryelczyk (2020) αναφέρει στην έρευνά της πως το 20% των υπαλλήλων από τα γραφεία, εκτελούν πολλά περισσότερα καθήκοντα από ό,τι πριν από την πανδημία λόγω της μετάβασης στην εξ αποστάσεως εργασία. Επιπλέον, το 80% των εργαζομένων εκτελεί διαδικασίες, αν και κανείς δεν έχει καμία προσδοκία για αποτελέσματα από αυτές τις διαδικασίες. Ένα άλλο ερώτημα που αναδύεται είναι αν αυτές οι ψηφιακές διαδικασίες είναι πραγματικά απαραίτητες και αν προσθέτουν πραγματικά αξία σε έναν δεδομένο δημόσιο οργανισμό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προβληματισμούς σχετικά με την ανάγκη για ριζικό ανασχεδιασμό των διαδικασιών και κατασκευή νέων αρχιτεκτονικών επιχειρηματικών διαδικασιών.

4. Μεθοδολογία

Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναφερθούν τα βασικά χαρακτηριστικά της έρευνας και θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή αυτής.

4.1. Βασικά χαρακτηριστικά της έρευνας

Αρχικά, η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από δυο μέρη: το θεωρητικό και το ερευνητικό. Όσον αφορά το θεωρητικό κομμάτι, μελετήθηκε σχετική βιβλιογραφία, άρθρα, μελέτες, έρευνες, με πηγή το διαδίκτυο. Για το δεύτερο σκέλος της εργασίας διεξήχθη έρευνα στον Δήμο Ιωαννιτών και την ιδιωτική επιχείρηση ΑΠΣΙ 'ΠΙΝΔΟΣ'. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να εντοπιστούν οι ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν από τον εκάστοτε φορέα για την υπερπήδηση των δυσκολιών της κρίσης του COVID-19 και οι κυριότερες ομοιότητες και διαφορές.

Αναλυτικότερα, πραγματοποιήθηκε ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή δεδομένων της ποιοτικής ανάλυσης ήταν οι συνεντεύξεις, ενώ για την ποσοτική διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια. Συνδυάζοντας την ποιοτική και την ποσοτική ανάλυση επετεύχθη η ορθή εξαγωγή συμπερασμάτων με σαφήνεια και ακρίβεια. Στον ορισμό των δυο μεθοδολογιών εντοπίζεται η ανάγκη για τον συνδυασμό τους. Η ποιοτική έρευνα αναλύει μη αριθμητικά δεδομένα (συνεντεύξεις) με σκοπό να αποκτήσει μια διερευνητική προσέγγιση στα φαινόμενα που μελετά. Στοχεύει στην εμβάθυνση και την ερμηνεία κοινωνικών φαινομένων. Τα δεδομένα που συλλέγονται από την ποιοτική έρευνα είναι περιγραφικά και είναι αρκετά δύσκολο να αναλυθούν. Αντίθετα, η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή αριθμητικών και στατιστικών δεδομένων και οδηγεί στην παραγωγή γενικεύσεων μέσω ερευνητικών υποθέσεων. Ο ερευνητής καταγράφει ειδικές απόψεις, στάσεις, αντιλήψεις και τις κωδικοποιεί με αριθμούς. Περιγράφει, οργανώνει και αναλύει τα δεδομένα με τη χρήση της στατιστικής. Ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιείται συνήθως για την υποστήριξη μιας ποσοτικής ανάλυσης είναι το ερωτηματολόγιο, με βάση το οποίο οδηγούμαστε σε έγκυρα και επιστημονικά αποτελέσματα.

Στον παρακάτω πίνακα διαφαίνονται οι διαφορές ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας:

Ποιοτική έρευνα	Ποσοτική έρευνα
Παράθεση μη αριθμητικών στοιχείων	Αριθμητικά δεδομένα
Υποκειμενική	Αντικειμενική
Διατύπωση επιστημονικών υποθέσεων κατά την διάρκεια της έρευνας	Διατύπωση της επιστημονικής υπόθεσης στο πρώτο στάδιο της έρευνας

Ανάλυση και συλλογή δεδομένων	Ανάλυση των δεδομένων μετά από την συλλογή τους
Στόχος: Ερμηνεία και κατανόηση του ζητήματος σε βάθος	Στόχος: Πρόβλεψη
Εμπλοκή του ερευνητή στο υπο μελέτη αντικείμενο	Αποστασιοποίηση του ερευνητή από το αντικείμενο έρευνας
Συλλογή των δεδομένων με τη χρήση συνεντεύξεων	Συλλογή δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίου και βιβλιογραφικές επισκοπήσεις
Ευελιξία στο στάδιο του σχεδιασμού	Τάση για πρόβλεψη προβλημάτων πριν την εμφάνισή τους κατά τη διάρκεια της έρευνας

4.2. Μεθοδολογία

Για τη συλλογή των ποσοτικών δεδομένων και κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας, διανεμήθηκαν τα ερωτηματολόγια με φυσική παρουσία στις υπηρεσίες του Δήμου Ιωαννιτών και στο τμήμα του ψηφιακού μετασχηματισμού της ιδιωτικής επιχείρησης ΑΠΣΙ 'ΠΙΝΔΟΣ'. Στα πλαίσια της ποιοτικής ανάλυσης, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με τους συμμετέχοντες της έρευνας προκειμένου να διευκρινιστούν οι απαντήσεις τους. Σημειώνεται ότι τα αποτελέσματα των απαντήσεων των συμμετεχόντων του Δήμου και της ιδιωτικής επιχείρησης εμφανίζονται κωδικοποιημένα (για τον Δήμο: Σ1, Σ2 κ.ο.κ., για την ιδ. Επιχείρηση: Π1).

Οι ερωτήσεις που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο είναι 11 και είναι ανοιχτού και κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου ουσιαστικά δηλώνουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των συμμετεχόντων σε μια πρόταση χρησιμοποιώντας διαβαθμισμένη κλίμακα (καθόλου, σε μικρό βαθμό, σε μέτριο βαθμό, σε μεγάλο βαθμό, σε πολύ μεγάλο βαθμό). Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αναλύουν περαιτέρω τις απαντήσεις που δόθηκαν προγενέστερα στις ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αναφέρονται στις δράσεις και τα έργα που πραγματοποίησε ο Δήμος Ιωαννιτών και η ιδιωτική επιχείρηση ΑΠΣΙ 'ΠΙΝΔΟΣ' στον χώρο των Ψηφιακών Τεχνολογιών (εξωστρεφής και εσωστρεφής χρήση ICT) για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19.

5. Ανάλυση Δήμου Ιωαννιτών

5.1. Συμμετέχοντες – Συνεντευξιαζόμενοι – Δείγμα

Οι συμμετέχοντες του δείγματος ανάλυσης αποτελούνται από πέντε εργαζόμενους του Δήμου Ιωαννιτών. Ο Δήμος Ιωαννιτών ανήκει στο γεωγραφικό διαμέρισμα της Ηπείρου και αποτελείται από επιμέρους Δημοτικές Κοινότητες που απαρτίζουν τη Δημοτική Ενότητα Ιωαννιτών. Η Δημοτική Ενότητα περιλαμβάνει 80.371 εγγεγραμμένους κατοίκους σύμφωνα με την απογραφή του 2011.

Πιο αναλυτικά, ο πρώτος συμμετέχοντας (Σ1) είναι υπάλληλος στην τοπική αυτοδιοίκηση, και μάλιστα, με πολυετή εμπειρία. Ειδικά, έχει ολοκληρώσει σπουδές στην οικονομική επιστήμη και ως εκ τούτου απασχολείται στις διοικητικές υπηρεσίες του δήμου. Η βασική μορφή εργασίας του κατά την περίοδο της πανδημίας από τον Covid-19 ήταν η τηλεργασία, η οποία εναλλασσόταν όταν ήταν ανάγκη να λάβει ή να εξετάσει απαραίτητα έγγραφα. Ο δεύτερος συμμετέχοντας (Σ2) είναι και εκείνος υπάλληλος στην τοπική αυτοδιοίκηση και, συγκεκριμένα, στο τμήμα του ληξιαρχείου. Σημειώνεται ότι είναι απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και εργαζόταν αποσπασματικά εξ αποστάσεως και διά ζώσης.

Ακολούθως, ο τρίτος συμμετέχοντας (Σ3) είναι υπάλληλος σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) του δήμου Ιωαννιτών και έχει ολοκληρώσει τις σπουδές του σε ΤΕΙ στο τμήμα Λογιστικής. Κατά την περίοδο της πανδημίας εργαζόταν διά ζώσης χωρίς να έρχεται σε φυσική επαφή με πολίτες, αφού η εξυπηρέτηση γινόταν διαδικτυακά. Ο τέταρτος συμμετέχοντας (Σ4) είναι, επίσης, υπάλληλος στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών και είναι απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Ο πέμπτος συμμετέχοντας (Σ5) είναι υπάλληλος στον τομέα καθαριότητας του ίδιου δήμου και έχει ολοκληρώσει εκπαίδευση μέχρι το επίπεδο του Γυμνασίου. Παρότι η εργασία του συνεχίστηκε κανονικά κατά την περίοδο της πανδημίας, υπήρξαν αλλαγές και νέα ενισχυμένα πρωτόκολλα και για αυτόν τον κλάδο.

Αναμένεται ότι η επιλογή των συμμετεχόντων θα παρέχει μία πιο ξεκάθαρη εικόνα για τις συνθήκες εργασίας και τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν σε θεσμικό επίπεδο εξαιτίας της πανδημίας από τον Covid-19. Δεδομένου ότι οι δημόσιες δραστηριότητες των πολιτών εξακολουθούσαν να πραγματοποιούνται κατά την περίοδο της πανδημίας,

οι συμμετέχοντες μπορούν να προβάλλουν τα στοιχεία αλλαγών, βελτίωσης ή ελλείψεων των τοπικών κρατικών δομών.

5.2. Δράσεις στον χώρο των ψηφιακών τεχνολογιών (ICT)

Οι γενικότερες δράσεις που έγιναν στον χώρο των ψηφιακών τεχνολογιών αφορούσαν όλα τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης πολιτών, αλλά και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων.

Αρχικά, επεξηγείται ότι ενισχύθηκαν τα ηλεκτρονικά συστήματα εξυπηρέτησης πελατών, που προϋπήρχαν σε μεγάλο βαθμό, αλλά εξοπλίστηκαν με περισσότερες υπηρεσίες για να περιοριστεί στο ελάχιστο η φυσική επαφή όπως αναφέρεται από δύο συμμετέχοντες (Σ3, Σ4). Ο Δήμος Ιωαννιτών επικαιροποίησε την ιστοσελίδα του, ώστε να μπορούν οι πολίτες να παραπέμπονται ηλεκτρονικά στις διαθέσιμες ηλεκτρονικές υπηρεσίες (Σ1) με στόχο να μειωθούν οι κλήσεις ή οι άσκοπες επισκέψεις στον δήμο. Παράλληλα, οι ανακοινώσεις του Δήμου και των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών αυξήθηκαν στο πλαίσιο ενημέρωσης των πολιτών για νέες υπηρεσίες λόγω των μέτρων που λήφθηκαν για την αντιμετώπιση της πανδημίας του Covid-19 (Σ2, Σ4).

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αλλαγών πραγματοποιήθηκε και η δημιουργία επιμέρους διαδικτυακών χώρων για την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και την ενημέρωσή τους για ταχείες αλλαγές βάσει των νέων μέτρων προσαρμογής (Σ1, Σ2). Ο περιορισμός σε φυσική επαφή μεταξύ των εργαζομένων, αλλά και των πολιτών με αυτών, οδήγησε όπως δηλώνεται (Σ2) στη διεύρυνση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αφού μέσα σε δύο χρόνια αυξήθηκε κατά πολύ η χρήση του. Αυτό δεν προκαλεί έκπληξη, αφού το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας εργαζόταν εξ αποστάσεως και, πιθανώς, οι τηλεφωνικές κλήσεις περιορίστηκαν εξίσου με τη διά ζώσης επαφή.

Αναφορικά με την εξ αποστάσεως εργασία, οι εργαζόμενοι στον Δήμο εργάζονταν κατά αυτόν τον τρόπο (Σ1, Σ2), ενώ οι υπάλληλοι των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών εργάζονταν αποσπασματικά σε τηλεργασία και σε εργασία με φυσική παρουσία (Σ3, Σ4). Παρ' όλα αυτά διευκρινίζεται από τον Σ4 ότι υπήρχε ένας υπάλληλος ανά ημέρα. Ένας συμμετέχοντας (Σ5) έπρεπε να συνεχίσει κανονικά την εργασία του, αφού η καθαριότητα της πόλης βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος λόγω της πανδημίας.

Μάλιστα, όπως αναφέρει ο Σ5, οργανώνονταν ανά κάποια διαστήματα μαζικές πλύσεις κεντρικών ή πολυσύχναστων δρόμων με μάνικες. Σε αυτό το πλαίσιο, δόθηκε καλύτερος υγειονομικός εξοπλισμός στους εργαζομένους καθαριότητας, ενώ συνεχίστηκε το έργο για την υπογειοποίηση των κάδων αφού στην περίοδο της πανδημίας από τον Covid-19 κρίνεται από τις πιο βασικές δράσεις. Αυτή η άποψη στηρίζεται στη διαπίστωση ότι σε περιόδους υγειονομικών κρίσεων, είναι προτιμότερο τα λύματα να μη συγκεντρώνονται σε επίγειους κάδους με κίνδυνο την εξάπλωση του ιϊκού φορτίου.

Επιπλέον, στο πλαίσιο περιορισμού της φυσικής επαφής, οι εργαζόμενοι έπρεπε να εξοπλιστούν με βασικές μορφές διαδικτυακής επικοινωνίας όπως είναι το Zoom, το Microsoft Teams, το WebEx και το Skype, οι οποίες εξυπηρετούσαν τις διαδικτυακές συναντήσεις των εργαζομένων με συναδέλφους, ανωτέρους ή άλλους συσχετιζόμενους δημόσιους φορείς με τον δήμο.

Είναι εμφανές πως όλες οι γενικότερες δράσεις που υλοποιήθηκαν στόχευαν στην αποτροπή φυσικής επαφής των εργαζομένων μεταξύ τους και των ίδιων με τους πολίτες στο πλαίσιο μείωσης της διασποράς του ιού Covid-19. Ωστόσο, έπρεπε να διατηρηθεί ο βασικός στόχος της τοπικής αυτοδιοίκησης που είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών και η συνέχιση των προγραμματισμένων δράσεων πριν την έξαρση της πανδημίας.

5.3. Αντιμετώπιση πανδημίας: εξωστρεφής χρήση ICT

Η εξωστρεφής χρήση ψηφιακών τεχνολογιών αφορά σε ενέργειες και παροχές υπηρεσιών σε σχέση με τους πολίτες και την εξωτερική επικοινωνία των εργαζομένων. Εντός αυτού του πλαισίου, γίνεται αναφορά στην εκτενέστερη χρήση του διαδικτύου και των παροχών του (Σ1). Παράλληλα, κατά την περίοδο της πανδημίας χρησιμοποιήθηκε τεχνολογικό υλικό και λογισμικά στα συστήματα υπηρεσιών και εργασιών του δήμου με στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών (Σ2). Επίσης, δημιουργήθηκαν και εξοπλίστηκαν τα συστήματα για να εξυπηρετηθεί η εξ αποστάσεως εργασία πολυάριθμων υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης (Σ4). Ως εκ τούτου, οι συναντήσεις του δημοτικού συμβουλίου της πόλης γινόνταν εξ ολοκλήρου διαδικτυακά λόγω των μέτρων από την πανδημία του Covid-19 (Σ1).

Η εξωστρεφής χρήση ψηφιακών τεχνολογιών οδήγησε στην ανάπτυξη ηλεκτρονικής επικοινωνίας με τους πολίτες και συνεργασίας με άλλους δημόσιους οργανισμούς όταν αυτό κρινόταν αναγκαίο (Σ3). Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά (Σ4, Σ2) επεκτάθηκαν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες για ζητήματα που περιλαμβάνουν αιτήσεις, δηλώσεις, ληξιαρχικές πράξεις, επιδόματα, επίσημα κρατικά έγγραφα για υποδομές και κτίρια. Παρομοίως, οι ιστοσελίδες παρέχουν πλέον άμεση επικοινωνία μέσω chat ή ηλεκτρονικού μηνύματος ταχυδρομείου, ώστε οι πολίτες να μπορούν να επικοινωνούν άμεσα με τους φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η ιστοσελίδα του δήμου Ιωαννιτών και των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών περιλάμβανε τακτική ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές των υπηρεσιών.

Όσον αφορά τον τομέα καθαριότητας, ένας συμμετέχοντας (Σ5) αναφέρει ότι η αντιμετώπιση της πανδημίας στον δικό τους κλάδο δεν περιλάμβανε χρήση ψηφιακών τεχνολογιών πέραν των ανακοινώσεων και των πρωτοκόλλων που ήταν διαθέσιμα ηλεκτρονικά. Όπως τονίζεται η εργασιακή τους πραγματικότητα δεν επιτρέπει τη χρήση ψηφιακών μέσων. Αντίθετα, εστίασαν στην πιο τακτική και στοχευμένη καθαριότητα πολυσύχναστων περιοχών, γιατί ανεξάρτητα από την περίοδο «εγκλεισμού» οι πολίτες κυκλοφορούσαν στους δρόμους για περπάτημα ή εξωτερικές αθλητικές δραστηριότητες, γεγονός που παραδόξως αύξησε τις αρμοδιότητες των δημοσίων υπαλλήλων καθαριότητας.

Οι ταχείες αλλαγές που έπρεπε να γίνουν ήδη από το πρώτο διάστημα της πανδημίας φαίνεται να οδήγησαν τους εργαζομένους της τοπικής

αυτοδιοίκησης στην ανάγκη για άμεση διαδικτυακή ενημέρωση των πολιτών. Η μη ενημέρωσή τους, ενδεχομένως, να δημιουργούσε σύγχυση στους πολίτες και να αυξάνονταν κατά πολύ οι προσπάθειες για τηλεφωνική επικοινωνία για επίλυση αποριών και πραγμάτωση υπηρεσιών. Με τη σειρά της αυτή η συνθήκη θα δημιουργούσε επιπλέον προβλήματα υπό το πρίσμα απομάκρυνσης των εργαζομένων από το φυσικό περιβάλλον εργασίας.

5.4. Αντιμετώπιση πανδημίας: εσωστρεφής χρήση ICT

Η εσωστρεφής χρήση ψηφιακών τεχνολογιών σχετίζεται με τις δράσεις που υλοποιήθηκαν στο εσωτερικό των εργασιών της τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι αλλαγές που ξεκίνησαν να υλοποιούνται έπρεπε να συγκεντρωθούν γραπτώς από τους προϊστάμενους διοικητικούς υπαλλήλους και να διανεμηθούν ηλεκτρονικά προς όλο το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου και των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Σ1).

Η βασικότερη εσωτερική χρήση ψηφιακών τεχνολογιών ήταν η τηλεργασία των υπαλλήλων και κατ' επέκταση η χρήση των εσωτερικών συστημάτων εργασίας και διαχείρισης δεδομένων των αρμοδιοτήτων και στοιχείων των πολιτών (Σ3). Η είσοδος στα συστήματα της τοπικής αυτοδιοίκησης πραγματοποιείτο με VPN, αφού όπως δηλώνεται (Σ1) είναι και ένας τρόπος -πέρα από ασφαλής- ελέγχου των υπαλλήλων ότι εργάζονται και από τον προσωπικό τους χώρο.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι επικοινωνούσαν μεταξύ τους μέσω τηλεδιασκέψεων για πιο σημαντικά ζητήματα ή μέσω κινητού τηλεφώνου για την άμεση επίλυση ζητημάτων και υπηρεσιών (Σ4). Στην περίπτωση του κλάδου καθαριότητας της πόλης, το βασικό μέσο επικοινωνίας μεταξύ των προϊστάμενων και των υφιστάμενων υπαλλήλων αναφέρεται από τον Σ5 ότι ήταν το κινητό τηλέφωνο ή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ταυτόχρονα, ξεκίνησε μία πιο εκτενής χρήση υπηρεσιών cloud, λόγω της κρυπτογράφησης που παρέχει για προστασία ευαίσθητων δεδομένων (Σ1, Σ4).

Στην εσωτερική χρήση ψηφιακών συστημάτων συγκαταλέγεται και η αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων (Σ1), αφού έπρεπε οι εργαζόμενοι πλέον να διαχειριστούν πολύ μεγαλύτερο όγκο ηλεκτρονικών δεδομένων. Αυτή η αλλαγή συνεπάγεται και την γραπτή ενημέρωση των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία πραγματοποιούνταν μέσω

των επαγγελματικών ηλεκτρονικών ταχυδρομείων (Σ2). Τέλος, δημιουργήθηκαν επιμέρους εφαρμογές για τη διαχείριση και την παρακολούθηση στοιχείων για την εξέλιξη της πανδημίας στον Δήμο Ιωαννιτών, καθώς και στην ευρύτερη χώρα (Σ1).

Τα προαναφερθέντα προβάλλουν την επιτακτικότητα των αλλαγών που επέφεραν οι συνθήκες λόγω της πανδημίας. Ταυτόχρονα, επιδεικνύουν την ανάγκη ευελιξίας και προσαρμογής που πρέπει να χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους στην τοπική αυτοδιοίκηση, αλλά και τη σημαντικότητα διευκόλυνσης των εργασιών τους στις νέες ψηφιακές συνθήκες εργασίας.

5.5. Αναμενόμενες συνθήκες εργασίας μετά την πανδημία

Σχετικά με το εάν θα διατηρηθούν όλες οι αλλαγές -ψηφιακές ή μη- που αναφέρθηκαν, οι συμμετέχοντες συναίνεσαν ότι οι περισσότερες θα διατηρηθούν. Η έμφαση δόθηκε στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών (Σ1, Σ2, Σ3, Σ4) που είχαν ξεκινήσει να εφαρμόζονται με επιτυχία πριν την έλευση της πανδημίας και την επιτακτική ανάγκη για ηλεκτρονική διακυβέρνηση στοιχείων, ενεργειών, εργασιών και υπηρεσιών. Μάλιστα, γίνεται λόγος για περαιτέρω επέκταση αυτών των αλλαγών (Σ2), καθώς δεν είναι ψηφιοποιημένα όλα τα αρχεία επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών.

Επομένως, φαίνεται ότι υπάρχει ανάγκη για επιπλέον εισαγωγή στοιχείων στα ηλεκτρονικά στοιχεία, που ακόμη δεν κρίθηκαν ως αναγκαία να ενταχθούν στα συστήματα. Αυτό πιθανόν οφείλεται στο γενικότερο «πάγωμα» εργασιών που τέθηκε σε διάφορους τομείς της καθημερινότητας, κυρίως λόγω της αναστολής εργασιών.

Επιπρόσθετα, ένας συμμετέχοντας κρίνει πως (Σ3) θα διατηρηθούν τα ηλεκτρονικά ραντεβού, γιατί αποτρέπουν τις πολύωρες αναμονές και τον συνωστισμό. Αυτή η άποψη πιθανόν να συνδέεται με την ευρύτερη παγιωμένη άποψη για καθυστερήσεις στις δημόσιες υπηρεσίες λόγω κακών συστημάτων πληροφορικής και συνάθροισης πολιτών σε συγκεκριμένες μέρες του μήνα. Η διαδικασία των ηλεκτρονικών ραντεβού διευκολύνει τους πολίτες, αλλά και τους εργαζομένους να διαχειρίζονται πιο αποτελεσματικά τις υπηρεσίες που παρέχουν.

Αντίθετα με τα παραπάνω, θα σταματήσει η τηλεργασία των υπαλλήλων, καθώς, όπως υποστηρίζεται από τον Σ4, οι τεχνολογικές δομές που

διαμορφώθηκαν είχαν προσωρινό χαρακτήρα. Σχετικά με αυτό, υποστηρίζεται από τον Σ1 πως δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν όλοι οι πολίτες εξ αποστάσεως ανάλογα με την ειδική κατηγορία τους ή με τις εργασίες που πρέπει να υλοποιηθούν. Παράλληλα, τονίζεται ότι (Σ2) κάποιες υπηρεσίες διακατέχονται από πιο έντονη καθυστέρηση λόγω του έμμεσου τρόπου επικοινωνίας όπως είναι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Σχετικά με αυτό, πρέπει να αναλογιστεί κάποιος την αδυναμία κάποιων πολιτών να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές παροχές και υπηρεσίες όπως είναι οι ηλικιωμένοι, μεγάλες επιχειρήσεις που χρειάζονται πληθώρα εγγράφων για να λειτουργήσουν ή πολιτών που μένουν σε απομονωμένες περιοχές και έχουν προβλήματα δικτύου και, συνεπώς, πρόσβασης.

Δεδομένης της άποψης ότι η τηλεργασία δεν θα υφίσταται, δε θα είναι απαραίτητες οι τηλεδιασκέψεις μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο, όπως δηλώνεται (Σ1) μπορούν να διατηρηθούν οι τηλεδιασκέψεις με άλλους δημόσιους φορείς, που προγενέστερα οι συναντήσεις τελούνταν διά ζώσης με ταξίδια μεταξύ των προϊστάμενων υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Τέλος, στον τομέα της καθαριότητας, γίνεται αναφορά από τον Σ5 ότι οι συνθήκες θα επανέλθουν στις προγενέστερες διαδικασίες, ειδικά όσο θα εξασθενεί η διασπορά του ιού Covid-19. Παρ' όλα αυτά, τα έργα υπογειοποίησης των κάδων συνεχίζει να επεκτείνεται, αφού αποτελεί ένα έργο που ξεκίνησε πολύ πριν την έξαρση της πανδημίας στην Ελλάδα.

5.6. Το ζήτημα της τηλεργασίας

Όπως έχει αναφερθεί ήδη η τηλεργασία δεν αναμένεται να συνεχιστεί όσο τα ποσοστά κρουσμάτων από τον Covid-19 μειώνονται. Παρότι χαρακτηρίζεται ως καλή και συνετή λύση (Σ2), οι συμμετέχοντες δεν γνωρίζουν κατά πόσο μπορεί να έχει θετική επίδραση σε μακρόχρονο διάστημα στην τοπική αυτοδιοίκηση. Αυτό ενισχύεται και από την άποψη (Σ3) ότι οι τεχνολογικές δομές για να στηρίξουν την τηλεργασία ήταν προσωρινές. Με άλλα λόγια, θα είναι επιτακτικές οι αναβαθμίσεις των συστημάτων αν αυτή η μορφή εργασίας αποκτούσε μόνιμο πρόσημο στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα, ένας συμμετέχοντας (Σ1) αναφέρει ότι τα συστήματα υποστήριξης τηλεργασίας ήταν προσωρινά και, σε αρχικό στάδιο, υπήρχαν τεχνικά προβλήματα προσβασιμότητας και δικτύου. Αυτή η άποψη δικαιολογείται από το γεγονός ότι κατά την πρώτη περίοδο χρησιμοποιούνταν τα δίκτυα από το μεγαλύτερο κομμάτι του πληθυσμού, με έμφαση στην εκπαίδευση, αφού για ένα σχολικό έτος τα μαθήματα πραγματοποιούνταν με τηλεεκπαίδευση. Με άλλα λόγια, τα προβλήματα προσβασιμότητας και δικτύου σχετίζονται με την γενικότερη αδυναμία να στηρίξουν τα συστήματα της χώρας τόσες πολλές ταυτόχρονες συνδέσεις.

Επιπρόσθετα, γίνεται σαφές από έναν συμμετέχοντα (Σ4) ότι υπήρξαν παράπονα από εργαζομένους, που δυσκολεύονταν να εργαστούν από το σπίτι. Όπως διατυπώνεται, ο εξοπλισμός δεν ήταν επαρκής ή ήταν παλαιός με αποτέλεσμα επιμέρους προβλήματα στη διαχείριση μεγάλου όγκου αρχείων, ενώ ταυτόχρονα πολλοί εργαζόμενοι, όντες γονείς δεν είχαν ελεύθερο χώρο εντός της οικίας τους για εργασία.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε ξανά από τους συμμετέχοντες, παραμένει η ανάγκη για διά ζώσης εξυπηρέτηση συγκεκριμένης μερίδας πολιτών για προσωπικούς ή για θεσμικούς λόγους, καθώς προς το παρόν δεν υπάρχει ο χρόνος και η δυνατότητα ψηφιοποίησης όλων των δημοσίων εγγράφων (Σ1).

5.7. Μη υλοποιήσιμες δράσεις και λόγοι μη εφαρμογής

Αποτελεί γεγονός ότι οι νέες συνθήκες στον τομέα της υγείας, των εργασιών και της γενικότερης κοινωνικής συμπεριφοράς εξαιτίας της πανδημίας οδήγησαν σε άμεσες επιτακτικές αλλαγές με βασικό στόχο τον περιορισμό της διασποράς του ιού Covid-19. Αυτό το δεδομένο οδηγεί στην υπόθεση ότι κάποιες δράσεις δε θα ήταν εφικτό να πραγματοποιηθούν σε μικρό χρονικό διάστημα, αφού οι εργασίες σε δημόσια -ή μη- επαγγέλματα έπρεπε να συνεχίσουν να εκτελούνται.

Σε πρώτο στάδιο, φαίνεται ότι δεν πραγματοποιήθηκε επίσημη εκπαίδευση των εργαζομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης στον Δήμο Ιωαννιτών για τις περαιτέρω ψηφιακές τεχνολογίες (Σ1). Αυτό, ωστόσο, αιτιολογείται από το γεγονός ότι αρκετές ηλεκτρονικές υπηρεσίες εξυπηρέτησης πολιτών ήταν ήδη διαθέσιμες πριν την πανδημία (Σ3). Κατ' επέκταση, μπορεί να θεωρήθηκε ότι δεν επιβάλλεται ειδική εκπαίδευση των εργαζομένων. Παράλληλα, όπως διευκρινίζεται από τον Σ4, η χρήση των εφαρμογών επικοινωνίας δεν είναι ιδιαίτερα δύσκολες για κάποιον που χρησιμοποιεί διευρυμένα το διαδίκτυο. Κάποιες δυσκολίες εμφανίστηκαν στα συστήματα τηλεργασίας (Σ2), τα οποία ξεπεράστηκαν μετά το πρώιμο διάστημα επαφής με αυτά.

Επιπρόσθετα, συνολικά αναφέρονται (Σ1, Σ2, Σ3, Σ4) προβλήματα στην ποιότητα του δικτύου και του συστήματος διαχείρισης ανοιχτών δεδομένων μεγάλου όγκου. Οι συμμετέχοντες (Σ1, Σ2) σχολιάζουν ότι αυτά τα προβλήματα προϋπήρχαν εξαιτίας της έλλειψης ειδικού προσωπικού στον τομέα των τεχνολογιών και πληροφορικής. Αυτή η έλλειψη συνετέλεσε και στο πρόβλημα των πολλών εγγεγραμμένων στοιχείων των πολιτών και των δημόσιων επιχειρήσεων σε φυσική μορφή (Σ3). Είναι σαφές ότι σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα αλλαγών, δεν υπήρχε η δυνατότητα η ηλεκτρονική καταγραφή πληθώρας δεδομένων.

Οι καθυστερήσεις επικαιροποίησης έργων πληροφορικής επέφεραν και διάφορα παράπονα στη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους πολίτες, αφού όπως αναφέρεται από τον Σ4 δεν είχαν όλοι οι πολίτες εύκολη πρόσβαση από κινητά τηλέφωνα, ενώ ταυτόχρονα κάποιες υπηρεσίες απαιτούσαν τη χρήση υπολογιστή αντί κινητού τηλεφώνου ή τάμπλετ. Αυτό, ίσως, να οφείλεται στην ταχεία τροποποίηση των ηλεκτρονικών συστημάτων εξυπηρέτησης πελατών. Ακόμη, συνεχίστηκε να υφίσταται το πρόβλημα στην ανάπτυξη ενιαίου συστήματος διαχείρισης του

ανθρώπινου δυναμικού, που αφορά στη διαχείριση όλων των στοιχείων των συσχετιζόμενων δημόσιων φορέων (Σ1).

Σε γενικότερο πλαίσιο, φαίνεται να υπήρχε έλλειψη σε συνεχές διαθέσιμο προσωπικό από τον κλάδο πληροφορικής και διαχείρισης τεχνολογικών συστημάτων, ενώ όσα δεν κρίθηκαν επείγοντα, παραμερίστηκαν και δεν εντάχθηκαν άμεσα στο ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης στοιχείων και εξυπηρέτησης πελατών. Κάποιες από τις ελλείψεις που παρουσιάζονται φαίνεται να είναι εν μέρει δικαιολογημένες δεδομένης της ταχύτητας που εξαπλώθηκε ο ιός στην Ελλάδα και της αδιάκοπης λήψης νέων μέτρων στους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

5.8. Επίδραση πανδημίας στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών

Η πιο έντονη στροφή στις εργασίες βασισμένες στις ψηφιακές τεχνολογίες κατά την περίοδο της πανδημίας επιτάχυνε τις διαδικασίες που είχαν ξεκινήσει ήδη στον δημόσιο τομέα, και ειδικότερα στην τοπική αυτοδιοίκηση. Όπως αναφέρεται ρητά (Σ1), υπήρξε αύξηση των δαπανών για δημιουργία και άμεση εφαρμογή ψηφιακών συστημάτων και υποδομών κατά την περίοδο της τηλεργασίας. Σε αυτό βοήθησε το γεγονός ότι σε αρχικό χρόνο (Σ3) χρησιμοποιήθηκαν τα προϋπάρχοντα ηλεκτρονικά συστήματα εξυπηρέτησης πελατών, τα οποία θα διατηρηθούν και μετά το πέρας της πανδημίας.

Επιπλέον, αυξήθηκε η εργασιακή απασχόληση μέχρι να στηθούν οι επιπλέον υπηρεσίες και να κατανοηθούν από τους εργαζομένους τα συστήματα τηλεργασίας (Σ2). Γίνεται σαφές ότι οι επενδύσεις που παρατηρήθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας αφορούσαν σε επενδύσεις που είχαν ξεκινήσει προ πανδημίας και, απλώς, επεκτάθηκαν όπως θα γινόταν βάσει του κρατικού σχεδιασμού για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Σ1). Παρ' όλα αυτά, δηλώνεται (Σ4) ότι υπήρξαν περιορισμοί σε κρατική χρηματοδότηση μόνιμου εξειδικευμένου προσωπικού, το οποίο θα εξυπηρετούσε την καλύτερη δυνατή συντήρηση και προστασία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αρχείων και εξυπηρέτησης πολιτών.

5.9. Θετική ή αρνητική επίδραση από την ταχεία υλοποίηση ψηφιακών αλλαγών

Είναι εμφανές πως η υλοποίηση των υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης μέσω ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί μία ευχάριστη εξέλιξη στο ελληνικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από καθυστερήσεις υλοποίησης εργασιών και πρόσθετη γραφειοκρατία. Αυτό συνεπάγεται ότι οι ψηφιακές αλλαγές θα επιδράσουν θετικά στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και στη διαχείριση λιγότερων γραφειοκρατικών προβλημάτων από τους υπαλλήλους της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η παραπάνω υπόθεση διαπιστώνεται από τους Σ3 και Σ4, οι οποίοι συναινούν στο γεγονός ότι οι ψηφιακές αλλαγές προσφέρουν καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Παράλληλα, τονίζεται από τον Σ2 ότι όλα τα δεδομένα, οι ενέργειες και τα αποτελέσματα είναι αποθηκευμένα σε ηλεκτρονικά συστήματα και έχουν μειωθεί τα περιστατικά εξαφάνισης εγγράφων, που υποχρεώνουν σε επανεκκίνηση των διαδικασιών. Επιπλέον, στη θετική επίδραση σημειώνεται και η κατάκτηση νέων τεχνολογικών γνώσεων, που θα έπρεπε να έχουν αναπτυχθεί πριν την εμφάνιση του ιού, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται (Σ1).

Στις θετικές επιδράσεις συγκαταλέγεται και ο περιορισμός της φυσικής επαφής, ειδικά στην περίοδο της πανδημίας, που κρίθηκε ως επιτακτική ανάγκη (Σ1). Δεν ισχύει το ίδιο σαφώς στην περίπτωση των εργαζομένων καθαριότητας, που ήταν πιο εκτεθειμένοι, αλλά οι νέες συνθήκες βοήθησαν στην αναβάθμιση της εξάρτισης κατά τις ώρες εργασίας και στην πιο σχολαστική καθαριότητα των δημόσιων χώρων (Σ5).

Παρ' όλα αυτά, η ταχεία ψηφιακή αλλαγή βρήκε κάποιους υπαλλήλους μη πλήρως ενημερωμένους στη νέα εργασιακή διαχείριση (Σ2). Από αυτήν την άποψη, φαίνεται πως οποιαδήποτε νέα αλλαγή στον τεχνολογικό τομέα επιβάλλει την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων από τους εργαζομένους. Ακόμη, οι ταχείες αλλαγές επέφεραν βιαστικές κινήσεις και εν μέρει προχειρότητα, αφού εγκαταστάσεις πληροφορικής δεν ολοκληρώθηκαν επιτυχώς (Σ4), πιθανώς λόγω της προσωρινής κατάστασης της τηλεργασίας.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι ίδιοι οι πολίτες δυσκολεύτηκαν σε πρώτο χρόνο να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και στην εξ ολοκλήρου αποστασιοποιημένη εξυπηρέτησή τους. Αυτό επιβεβαιώνεται (Σ1) από τη δήλωση ότι αυξήθηκαν οι απορίες και οι προσπάθειες να κατευθύνουν οι

εργαζόμενοι το κοινό στις κατάλληλες ηλεκτρονικές παροχές και ενέργειες.

Τέλος, γίνεται λόγος για τα τεχνικά ζητήματα που παρουσιάστηκαν, κυρίως λόγω της αύξησης της χρήσης του δικτύου και του διαδικτύου. Ως εκ τούτου, δηλώνεται από έναν συμμετέχοντα (Σ4) ότι η γρήγορη υλοποίηση ψηφιακών αλλαγών άφησε κενά σε σχέση με την προσβασιμότητα και ροή των ηλεκτρονικών πλατφορμών και των συστημάτων, καθώς και με την ποιότητα του δικτύου. Αυτό οδήγησε σε μία τακτική ανάγκη επίλυσης ζητημάτων τεχνολογικής και πληροφορικής φύσης (Σ3) που απαιτούσαν διορθώσεις, ενώ ταυτόχρονα δημιουργούσαν καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση πολιτών και στην υλοποίηση εργασιών εντός της ημέρας.

5.10. Επίδραση πανδημίας σε προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών

Όπως διαφαίνεται και από τα παραπάνω δεδομένα, που λήφθηκαν από τους συμμετέχοντες, η πανδημία επίδρασε θετικά στην υιοθέτηση χρήσης υπηρεσιών βάσει της ψηφιακής τεχνολογίας. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες δεν αποδίδουν αυτή την υιοθέτηση στην πανδημία, καθώς όπως διευκρινίζεται από τον Σ1, οι δράσεις αυτές έχουν ξεκινήσει πριν τη λήψη έκτακτων εργασιακών μέτρων στο πλαίσιο της πανδημίας από τον Covid-19. Αυτή η άποψη δικαιολογείται από τη διαπίστωση ότι ο κρατικός μηχανισμός είχε ξεκινήσει ήδη τη δράση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και διαχείρισης παροχής υπηρεσιών από πληθώρα δημόσιων φορέων.

Παρά όλα αυτά, διευκρινίζεται (Σ3, Σ4) ότι εντατικοποιήθηκε η αύξηση δαπανών για έργα ψηφιακών τεχνολογιών, που συμπεριλαμβάνουν ολοένα και περισσότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να μην αλλάξουν οι οικονομικοί προϋπολογισμοί των δήμων, και εν προκειμένω του Δήμου Ιωαννιτών. Με άλλα λόγια, όπως τονίζεται από τον Σ2, οι αλλαγές στα πληροφοριακά συστήματα αφορούσαν την εισαγωγή περισσότερων στοιχείων και την επέκταση διαχείρισης δεδομένων. Ταυτόχρονα, διευκολύνθηκε η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, αφού τα περισσότερα δημόσια δεδομένα και στοιχεία ταξινομήθηκαν ηλεκτρονικά (Σ4). Αυτή η επίδραση λειτούργησε ιδιαίτερα θετικά στη διευκόλυνση των εργασιών των υπαλλήλων και, παράλληλα, επιτάχυνε την εξυπηρέτηση πολιτών.

Παρ' όλα αυτά, οι συμμετέχοντες (Σ1, Σ3, Σ4) πιστεύουν ότι πρέπει να γίνουν και άλλες αλλαγές στις ψηφιακές τεχνολογίες. Αυτές θα περιλαμβάνουν την εισαγωγή όλων των στοιχείων στο ηλεκτρονικό σύστημα του Δήμου, με τεχνολογικά συστήματα που θα παρέχουν ποιοτική σύνδεση και ευκολία προσβασιμότητας.

5.11. Διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές

Οι συμμετέχοντες συναινούν στο γεγονός ότι δεν άλλαξε κάποια μεθοδολογία ριζικά. Πιο συγκεκριμένα, διευκρινίζεται (Σ1) ότι η αναβάθμιση των συστημάτων πληροφορικής δεν ήταν δική τους ευθύνη, οπότε και έκαναν χρήση κάθε φορά των νέων παροχών από τις μικρές αλλαγές που γίνονταν. Αυτή η άποψη επιβεβαιώνεται και από τους εργαζομένους στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών του Δήμου Ιωαννιτών (Σ3, Σ4), οι οποίοι επεξηγούν ότι οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες βρίσκονται στο κέντρο των αρμοδιοτήτων τους. Αυτό επιδεικνύει τη γενικότερη στροφή του κρατικού μηχανισμού στον ψηφιακό μετασχηματισμό ανεξάρτητα από τον χρόνο εφαρμογής του.

Οι παραπάνω απόψεις συνδέονται και με την οπτική (Σ2) ότι ουσιαστικά χρησιμοποιήθηκε ο προγενέστερος ψηφιακός εξοπλισμός, που διευκόλυνε τον περιορισμό του χρόνου ψηφιακών αλλαγών. Σημαντικό είναι οι συμμετέχοντες παρατήρησαν αλλαγές στα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, καθώς τονίζεται ότι (Σ1, Σ2) η ψηφιοποίηση τους έκανε πιο οργανωτικούς και συνεπείς. Αυτό, ενδεχομένως, να οφείλεται στο γεγονός ότι πλέον η κάθε εργασιακή ενέργεια και διαδικασία καταγράφεται ηλεκτρονικά, οπότε και ο εργασιακός έλεγχος είναι πιο εύκολος και προσβάσιμος συγκριτικά με τις προγενέστερες περιόδους, που λειτουργούσαν όλα με φυσικές διαδικασίες.

Επιπλέον, στον τομέα της καθαριότητας, ένας συμμετέχων (Σ5) αναφέρει ότι οι αλλαγές στη διαχείριση της καθαριότητας της πόλης βοήθησε τους υπαλλήλους να γίνουν πιο τυπικοί όσον αφορά την προσωπική τους προστασία. Όπως αναφέρει, αρκετοί ήταν αυτοί που είχαν πάψει να τηρούν τα πρωτόκολλα προσωπικής υγιεινής κατά την καθαριότητα της πόλης, ενώ τα νέα πιο αυστηρά πρωτόκολλα και η έξαρση της πανδημίας στάθηκαν αφορμή για την τήρησή τους. Επίσης, στο ίδιο πλαίσιο γίνεται λόγος για υιοθέτηση νέων συνηθειών, πιο φιλικών σε αυτόν τον τομέα

αλλά και απόκτησης νέων γνώσεων σχετικά με τη μαζική απολύμανση δημόσιων χώρων και την ατομική προστασία.

Από τα παραπάνω προκύπτει, συνεπώς, ότι η ψηφιακή μετάβαση δεν ήρθε βεβιασμένα και με την έναρξη των νέων εργασιακών μέτρων λόγω της πανδημίας. Η στροφή στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ένα έργο με δράσεις, που έχουν ξεκινήσει να υλοποιούνται τα προηγούμενα χρόνια και ήδη οι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν αρχίσει να διαχειρίζονται ηλεκτρονικά όλο και μεγαλύτερα δεδομένα και υπηρεσίες εξυπηρέτησης πολιτών.

5.12. Συνολικές αλλαγές και βελτιώσεις λόγω της πανδημίας

Οι συνολικές αλλαγές και βελτιώσεις λόγω της πανδημίας από τον Covid-19 αφορούν σε εργαζομένους και πολίτες. Αρχικά, όπως διευκρινίζεται (Σ3) τελειοποιήθηκαν πληροφοριακά συστήματα που είχαν ξεκινήσει πριν την πανδημία και η εφαρμογή τους επιταχύνθηκε στο πλαίσιο έκτακτων μέτρων. Επιπλέον, επεκτάθηκε η εισαγωγή περισσότερων υπηρεσιών στο ηλεκτρονικό σύστημα για να περιοριστεί οποιαδήποτε φυσική επαφή με τους πολίτες (Σ4) ή τους συναδέλφους (Σ1). Παράλληλα, δημιουργήθηκαν λιγότερο χρονοβόρες διαδικασίες επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων από άλλες δημόσιες υπηρεσίες, αφού τα περισσότερα δεδομένα υπηρεσιών και εργασιών είναι διαθέσιμα ηλεκτρονικά. Επομένως, επήλθε επέκταση των δικτύων και των επικοινωνιών. Επίσης, τονίζεται από τον Σ5 ότι ο τομέας καθαριότητας της πόλης έλαβε καλύτερο εξοπλισμό για την καλύτερη δυνατή προστασία από τον μεταδοτικό ιό.

Οι συμμετέχοντες (Σ1, Σ2) κάνουν λόγο και για ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων λόγω της εκτεταμένης χρήσης των τεχνολογικών συστημάτων, ενώ τονίζουν τις προσωπικές προσπάθειες που έγιναν να ανταποκριθούν στην τηλεργασία. Λόγω αυτών των επεκτάσεων, δημιουργήθηκαν καλύτερα τεχνολογικά συστήματα, που όμως χρειάζονται περαιτέρω αναβαθμίσεις, καθώς οι απαιτήσεις θα είναι όλο και πιο αυξημένες με την πάροδο του καιρού. Ήδη, όπως αναφέρεται (Σ3), υπάρχει φόρτο εργασίας λόγω της αύξησης της εξυπηρέτησης όλο και περισσότερων πολιτών και της επιστροφής στις δημόσιες εργασίες και δραστηριότητες.

Ωστόσο, είναι χαρακτηριστικό ότι έχει μειωθεί η ένταση στο εργασιακό περιβάλλον (Σ2), επειδή οι πολίτες στο μεγαλύτερο ποσοστό

εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά και όχι διά ζώσης. Παρ' όλα αυτά, γίνεται λόγος από τον Σ1 για ανάγκη πρόσληψης μόνιμου προσωπικού από τους κλάδους της τεχνολογίας και της πληροφορικής, καθώς αναγκάζονται οι προϊστάμενοι να συνεργάζονται κάθε φορά με εξωτερικούς συνεργάτες για επίλυση ζητημάτων σχετικών με ιστοσελίδες και δίκτυα.

5.13. Αντιμετώπιση πανδημίας: εξωστρεφής χρήση ICT

Σε ποιο βαθμό για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID - 19 πραγματοποιήσατε στον φορέα σας τα παρακάτω (που αφορούν εξωστρεφής χρήση ICT);

Ενέργειες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
παροχή νέων δυνατοτήτων ηλεκτρονικής πραγματοποίησης μέσω του Internet διάφορων αιτήσεων, δηλώσεων, πληρωμών, κλπ. που αφορούν ήδη υφιστάμενες – προϋπάρχουσες υπηρεσίες/συναλλαγές πολιτών/επιχειρήσεων	Σ5		Σ1	Σ4	Σ2 , Σ3
δημιουργία νέων υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (π.χ. νέα επιδόματα, νέες παροχές υποστήριξης, κλπ.)	Σ5		Σ1	Σ2 , Σ4 Σ3	
εάν το προηγούμενο συνέβη σε ποιο βαθμό η παραγωγή, διαχείριση και η παροχή τους (π.χ. οι σχετικές αιτήσεις και δηλώσεις των δικαιούχων) βασίζεται στις ψηφιακές τεχνολογίες	Σ5		Σ1		Σ2 , Σ4 Σ3
παροχή ηλεκτρονικής πληροφόρησης στους πολίτες και τις επιχειρήσεις μέσω του Internet σχετικά με την πανδημία COVID-19 (τόσο γενικής πληροφόρησης, όσο και ειδικής που συνδέεται με τις αρμοδιότητες του φορέα σας)	Σ5			Σ1	Σ2 , Σ4 , Σ3
διεύρυνση της αμφίδρομης ηλεκτρονικής επικοινωνίας και διαβούλευσης (με χρήση συστημάτων ηλεκτρονικής διαβούλευσης, social media, κλπ.) με πολίτες και επιχειρήσεις για την καλύτερη κατανόηση των συνεπειών και προβλημάτων που τους προκαλεί η πανδημία	Σ5			Σ1	Σ2 , Σ3, Σ4
διεύρυνση των ηλεκτρονικών προμηθειών με χρήση του Internet -	Σ5		Σ1		Σ2 , Σ4 , Σ3

ανάπτυξη ηλεκτρονικών συναλλαγών με προμηθευτές (π.χ. ηλεκτρονικές παραγγελίες, τιμολόγια, πληρωμές, κλπ.)					
διεύρυνση της ηλεκτρονικής συνεργασίας με άλλους δημόσιους οργανισμούς με στόχο τη μείωση των αναγκαιών φυσικών συναντήσεων και επαφών μεταξύ υπαλλήλων	Σ5			Σ2 , Σ4 , Σ3	Σ1

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση αυτή, διαπιστώνεται ότι στον τομέα της καθαριότητας του Δήμου Ιωαννιτών (Σ5) δεν ήταν εφικτή η χρήση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Επιπρόσθετα, στον τομέα του ληξιαρχείου και στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (Σ2,Σ3,Σ4) παρατηρείται ότι υλοποιήθηκαν σε μεγάλο βαθμό όλες οι ενέργειες που παρουσιάζονται στην συγκεκριμένη ερώτηση. Στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης – τις διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου, παρατηρείται ότι κατά μέσο όρο η εξωστρεφής χρήση του ψηφιακού μετασχηματισμού πραγματοποιήθηκε σε μέτριο βαθμό.

5.14. Αντιμετώπιση πανδημίας: εσωστρεφής χρήση ICT

Ενέργειες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
παροχή δυνατοτήτων ηλεκτρονικής τηλεδιάσκεψης και τηλε-συνεργασίας σε εργαζομένους εξ αποστάσεως από το σπίτι (π.χ. μέσω ZOOM)	Σ5				Σ1,Σ2, Σ3,Σ4
παροχή εξ αποστάσεως πρόσβασης στα εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα του φορέα σε εργαζομένους από το σπίτι (μέσω VPN)	Σ5		Σ1,Σ2,Σ3, Σ4		
αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες και πρακτικές εργασίας του φορέα (πέραν της δυνατότητας τηλε-εργασίας από το σπίτι)	Σ5	Σ1,Σ2,Σ3, Σ4			

εάν έγιναν τέτοιες αλλαγές, σε ποιο βαθμό αυτές βασίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες;	Σ5	Σ1,Σ2,Σ3, Σ4			
ενίσχυση/αναβάθμιση του υλικού (hardware) των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων σας	Σ5		Σ1,Σ2,Σ3, Σ4		
αυτοματοποίηση κάποιων εσωτερικών εργασιών με χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να λειτουργήσει με μικρότερο αριθμό προσωπικού	Σ5		Σ1,Σ2,Σ3, Σ4		
ενίσχυση/εμπλουτισμός των δυνατοτήτων – λειτουργικότητας των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων του φορέα	Σ5		Σ1,Σ2,Σ3, Σ4		
δημιουργία νέων εφαρμογών για τη διαχείριση πληροφοριών που αφορούν την πανδημία COVID-19 όσον αφορά τον χώρο ευθύνης σας	Σ2,Σ3, Σ4,Σ5	Σ1			
δημιουργία νέων εφαρμογών για τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση ειδικών δράσεων για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19 στον χώρο ευθύνης σας	Σ2,Σ3, Σ4,Σ5	Σ1			
διεύρυνση χρήσης υπηρεσιών cloud	Σ5		Σ1,Σ2,Σ3, Σ4		

Μελετώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν στην προαναφερθείσα ερώτηση συμπεραίνεται ότι η εσωστρεφής χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών ήταν ανέφικτη στον τομέα της καθαριότητας (Σ5). Στη συνέχεια, σημειώνεται ότι η χρήση της ηλεκτρονικής τηλεδιάσκεψης και τηλε-συνεργασίας

εφαρμόστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό σε όλες τις υπηρεσίες του Δήμου Ιωαννιτών, πλην του Σ5. Στις ίδιες υπηρεσίες η χρήση του VPN, η αναβάθμιση του υλικού hardware των εσωτ. πληροφοριακών συστημάτων, η αυτοματοποίηση ορισμένων εσωτ. εργασιών, η χρήση των υπηρεσιών cloud και η ενίσχυση των δυνατοτήτων – λειτουργικότητας των εσωτ. πληροφοριακών συστημάτων πραγματοποιήθηκαν σε μέτριο βαθμό. Παράλληλα, όσον αφορά τις αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες και πρακτικές εργασίας των υπηρεσιών αυτών που βασίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες έγιναν σε μικρό βαθμό.

5.15. Αναμενόμενες συνθήκες εργασίας μετά την πανδημία

Ποια από τα παραπάνω (= τα αναφερόμενα στις ερωτήσεις 1, 2 και 3) αναμένετε ότι θα συνεχίσουν να λειτουργούν και μετά το τέλος της πανδημίας COVID-19;

Οι συμμετέχοντες συναινούν στο γεγονός ότι οι περισσότερες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν θα συνεχίσουν να λειτουργούν και με το πέρας της πανδημίας COVID-19 λόγω του ότι η εφαρμογή τους είχε ξεκινήσει πριν την έλευσή της. Οι συμμετέχοντες Σ1,Σ2,Σ4 θεωρούν ότι η τηλε-εργασία θα παύσει να υφίσταται λόγω του ότι οι τεχνολογικές δομές που δημιουργήθηκαν είχαν προσωρινό χαρακτήρα. Σύμφωνα με τον Σ5, οι συνθήκες εργασίας θα επανέλθουν στην προγενέστερη κατάσταση όσο θα εξασθενεί η διασπορά του ιού.

5.16. Το ζήτημα της τηλεργασίας

Σε ποίο βαθμό αναμένετε ότι θα συνεχισθεί η τηλε-εργασία και μετά το τέλος της πανδημίας COVID-19, και γιατί;

Ερωτηθέντες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Σ1		√			
Σ2	√				
Σ3	√				
Σ4		√			
Σ5	√				

Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην συγκεκριμένη ερώτηση, γίνεται κατανοητό ότι με το πέρας της πανδημίας COVID-19 η τηλε-εργασία δεν θα παραμείνει στο προσκήνιο, καθώς η ανάγκη της

φυσικής παρουσίας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας και η επαφή με τους πολίτες δεν είναι δυνατό να αντικατασταθεί.

5.17. Μη υλοποιήσιμες δράσεις και λόγοι μη εφαρμογής

Σε ποιο βαθμό, εξ αιτίας μειώσεων των διαθέσιμων κρατικών πόρων κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 (λόγω μείωσης φορολογικών πόρων και αύξησης των δαπανών υποστήριξης πολιτών και επιχειρήσεων που πλήττονται από την πανδημία COVID-19), αλλά και αυξημένων εξόδων σας για τα παραπάνω (= για τα αναφερθέντα στις ερωτήσεις 1, 2 και 3), δεν πραγματοποιήθηκαν (π.χ. αναβλήθηκαν ή ματαιώθηκαν) κάποια έργα/δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που είχαν προγραμματισθεί να γίνουν την περίοδο αυτή στον φορέα σας (ήταν μέρος του ICT Plan σας); (=αρνητικές συνέπειες του COVID)

Ερωτηθέντες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Σ1		√			
Σ2			√		
Σ3			√		
Σ4			√		
Σ5	√				

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των Σ2,Σ3,Σ4 γίνεται σαφές ότι υπήρξαν προβλήματα στην ποιότητα του δικτύου και του συστήματος διαχείρισης ανοιχτών δεδομένων μεγάλου όγκου σε σχετικά μέτριο βαθμό. Ο Σ2 ανέφερε και την εμφάνιση κάποιων δυσκολιών στα συστήματα τηλεεργασίας, τα οποία όμως ξεπεράστηκαν μετά το πρώτο διάστημα επαφής με αυτά. Συμπερασματικά, είναι λογικό εν μέρη ότι υπήρξαν ελλείψεις στην εφαρμογή του ψηφιακού μετασχηματισμού, διότι δεν δόθηκε ο απαραίτητος χρόνος προετοιμασίας και εξοικείωσης.

5.18. Επίδραση πανδημίας στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών

Ποιά ήταν συνολικά η καθαρή επίδραση της πανδημίας COVID-19 στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών στον φορέα σας (λαμβάνομένων υπ' όψιν των θετικών επιπτώσεων = νέων έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που έγιναν λόγω της πανδημίας – ερωτήματα 1, 2 και 3 – και των τυχόν αρνητικών επιπτώσεων = αναβολές ή ματαιώσεις προγραμματισθέντων έργων – ερώτημα 6);

Ερωτηθέντες	Μεγάλη μείωση	Μέτρια μείωση	Αμελητέα επίδραση	Μέτρια αύξηση	Μεγάλη αύξηση
Σ1					√
Σ2				√	
Σ3				√	
Σ4				√	
Σ5			√		

Όπως παρατηρείται στον παραπάνω πίνακα, οι συμμετέχοντες Σ2,Σ3,Σ4 ανέφεραν ότι αυξήθηκαν σε μέτριο βαθμό οι επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών. Παρ' όλα αυτά, ο Σ4 τονίζει επίσης ότι υπήρξαν περιορισμοί σε κρατική χρηματοδότηση μόνιμου εξειδικευμένου προσωπικού, το οποίο θα εξυπηρετούσε την καλύτερη δυνατή συντήρηση και ορισμένες δυσκολίες που παρουσιάστηκαν παραπάνω θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί. Ο συμμετέχοντας Σ1 υπογράμμισε πως αυξήθηκαν οι δαπάνες για δημιουργία και άμεση εφαρμογή ψηφιακών συστημάτων και υποδομών κατά την περίοδο της τηλε-εργασίας.

5.19. Θετική ή αρνητική επίδραση από την ταχεία υλοποίηση ψηφιακών αλλαγών

Σε ποιο βαθμό η ανάγκη ταχύτατης υλοποίησης των παραπάνω ψηφιακών δράσεων και έργων που υλοποιήσατε για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID - 19 (= απαντήσεις στα ερωτήματα 1, 2 και 3), σε μικρό χρονικό διάστημα, οδήγησε στη βεβιασμένη υλοποίησή τους, και είχε ως αποτέλεσμα κάποιες τεχνολογικές αδυναμίες και ελλείψεις τους (π.χ. περιορισμένη διαλειτουργικότητα, δυσκολία μελλοντικής επέκτασης, περιορισμένες δυνατότητες, δύσχρηστη διεπαφή χρήστη, αργή απόκριση)

Ερωτηθέντες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Σ1			√		
Σ2		√			
Σ3		√			
Σ4			√		
Σ5	√				

Εξετάζοντας τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το εάν ήταν αρνητική η θετική η επίδραση της ταχείας υλοποίησης των ψηφιακών αλλαγών, οι απόψεις διίστανται. Ορισμένοι (Σ3,Σ4) συναινούν στο γεγονός ότι οι ψηφιακές αλλαγές προσφέρουν καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Ταυτόχρονα, περιορίστηκε η φυσική επαφή στην περίοδο της πανδημίας, καθώς αποτελούσε επιτακτική ανάγκη (Σ1). Παρ' όλα αυτά, εμφανής ήταν και η αρνητική χροιά της ταχείας ψηφιακής αλλαγής. Όπως αναφέρθηκε (Σ2), αρκετοί υπάλληλοι βρέθηκαν μη ενημερωμένοι στην νέα εργασιακή πραγματικότητα. Ακόμη, οι γρήγορες αλλαγές οδήγησαν σε βεβιασμένες κινήσεις, αφού εγκαταστάσεις πληροφορικής δεν ολοκληρώθηκαν επιτυχώς (Σ4).

5.20. Επίδραση πανδημίας σε προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών

Σε ποιο βαθμό η πανδημία COVID-19 οδήγησε στις παρακάτω αλλαγές στα προϋπάρχοντα ICT Plan σας (= προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών);

ICT Plan	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Καθόλου
Διατήρηση και συνέχιση υλοποίησης του προϋπάρχοντος ICT Plan (= των έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που είχαν	Σ5	Σ2,Σ3,Σ4		Σ1		

προγραμματισθεί), όμως με αργότερους ρυθμούς - χρονική επιμήκυνσή του (= αύξηση του χρονικού διαστήματος υλοποίησης του ICT Plan)						
Διατήρηση (=μη τροποποίηση) του προϋπάρχοντος ICT Plan, όμως προσωρινή διακοπή της υλοποίησης όλων των έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που δεν συνδέονται άμεσα με την αντιμετώπιση της πανδημίας, και εστίαση στα νέα έργα των ερωτημάτων 1, 2, 3 που αφορούν στην πανδημία, και στη συνέχιση λειτουργίας των υπαρχόντων συστημάτων	Σ5	Σ2,Σ3,Σ4	Σ1			
Τροποποίηση του προ-υπάρχοντος ICT Plan, και οριστική ματαίωση (=απόφαση μη υλοποίησης) κάποιων από τα	Σ1,Σ2,Σ3,Σ4,Σ5					

έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που περιείχε, και αντικατάστασή τους από άλλα έργα και δράσεις (τόσο τα αναφερθέντα στα ερ. 1-3, όσο και άλλα)						
Τροποποίηση του προϋπάρχοντος ICT Plan, όπως παραπάνω, με οριστική ματαίωση κάποιων από τα έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που περιείχε, και αντικατάστασή τους κύρια από τη δημιουργία ψηφιακών υποδομών που θα επιτρέπουν την ταχεία και χαμηλού κόστους νέων εφαρμογών στο μέλλον	Σ1,Σ2,Σ3,Σ4,Σ5					

Μελετώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα, διαπιστώνεται πως δεν υπήρξε καμία τροποποίηση στο προϋπάρχον ICT Plan, λόγω του ότι οι δράσεις αυτές είχαν ξεκινήσει πριν την λήψη έκτακτων εργασιακών μέτρων στο πλαίσιο της πανδημίας. Παρ' όλα αυτά, οι ερωτηθέντες Σ3,Σ4 συμφωνούν ότι εντατικοποιήθηκε η αύξηση δαπανών για έργα ψηφιακών τεχνολογιών που συμπεριελάμβαναν περισσότερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι οι αλλαγές που έγιναν στα

πληροφοριακά συστήματα αφορούσαν την ένταξη περισσότερων στοιχείων και την επέκταση διαχείρισης δεδομένων (Σ2).

5.21. Διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές

Σε ποιο βαθμό για τα έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που υλοποιήσατε για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 (ερωτήματα 1, 2 και 3) χρησιμοποιήσατε διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές από αυτές που ακολουθείτε συνήθως στα 'κανονικά' έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που υλοποιείτε στον φορέα σας ? (π.χ. αρχικά ταχεία ανάπτυξη κάποιων πρώτων απλοποιημένων version που προσφέρουν κάποιες βασικές μόνον δυνατότητες, και βαθμιαία προσθήκη σε αυτές νέων δυνατοτήτων, ή πειραματισμοί με νέες τεχνολογίες και νέες δυνατότητες, με τις οποίες δεν είστε εξοικειωμένοι, αρχικά σε μικρή κλίμακα, μετά αξιολόγησή τους, και στη συνέχεια εφαρμογή τους σε μεγαλύτερη κλίμακα)

Ερωτηθέντες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Σ1		√			
Σ2		√			
Σ3		√			
Σ4		√			
Σ5	√				

Κρίνοντας λοιπόν τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι δεν άλλαξε κάποια μεθοδολογία ριζικά. Η ψηφιακή μετάβαση και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είχε ήδη ξεκινήσει πριν την έλευση της πανδημίας, επομένως οι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν αρχίσει να διαχειρίζονται ηλεκτρονικά όλο και περισσότερα δεδομένα και υπηρεσίες εξυπηρέτησης πολιτών.

5.22. Συνολικές αλλαγές και βελτιώσεις λόγω της πανδημίας

Σε ποιο βαθμό η πανδημία COVID-19, λόγω των αυξημένων αναγκών ψηφιοποίησης που δημιουργεί, οδήγησε σε εξορθολογισμούς και βελτιώσεις των παρακάτω διαδικασιών και πρακτικών στον χώρο της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών στον φορέα σας;

Ενέργειες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Μ.Ο
ενίσχυση και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών κατάρτισης του ICT Plan σας	Σ5	Σ2,Σ3	Σ1,Σ4			
μεγαλύτερη διασύνδεση-ευθυγράμμιση του ICT Plan σας με τους γενικότερους στρατηγικούς σχεδιασμούς και στόχους σας	Σ5	Σ4	Σ1,Σ2,Σ3			
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών και υλοποίησης/διοίκησης ICT projects (εσωτερικής ή εξωτερικής υλοποίησης)	Σ5	Σ1,Σ3	Σ2,Σ4			
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών προμήθειας εξοπλισμού (υλικού - λογισμικού) και υπηρεσιών ICT	Σ5	Σ1,Σ2,Σ3	Σ4			
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών εσωτερικής ανάπτυξης, τροποποίησης, διασύνδεσης λογισμικών εφαρμογών	Σ5		Σ1,Σ2,Σ3,Σ4			
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών λειτουργίας και υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων (ICT operations)	Σ5	Σ1,Σ4	Σ2,Σ3			
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών υποστήριξης	Σ5	Σ1,Σ4	Σ2,Σ3			

Ολοκληρώνοντας με την τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, η οποία αφορά στις συνολικές αλλαγές και βελτιώσεις διαδικασιών και πρακτικών του ψηφιακού μετασχηματισμού λόγω της πανδημίας, γίνεται αντιληπτό ότι τελειοποιήθηκαν τα πληροφοριακά συστήματα που είχαν ξεκινήσει πριν την πανδημία και η εφαρμογή τους (Σ3). Επίσης, για να περιοριστεί οποιαδήποτε φυσική επαφή με τους πολίτες (Σ4) ή τους συναδέλφους (Σ1) επεκτάθηκε η εισαγωγή περισσότερων υπηρεσιών στο ηλεκτρονικό σύστημα. Όπως αναφέρθηκε από τον Σ2, μειώθηκε η ένταση στο εργασιακό περιβάλλον διότι οι πολίτες εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά και όχι δια ζώσης. Τέλος, τονίζεται από τον Σ5 ότι ο τομέας καθαριότητας της πόλης έλαβε καλύτερο εξοπλισμό για την καλύτερη δυνατή προστασία από τον ιό.

6. Ανάλυση ΑΠΣΙ “ΠΙΝΔΟΣ”

6.1. Συμμετέχοντες – Συνεντευξιαζόμενοι – Δείγμα

Ο ΑΠΣΙ “ΠΙΝΔΟΣ” αποτελεί τον μεγαλύτερο πρωτοβάθμιο συνεταιρισμό της χώρας στον κλάδο της πτηνοτροφίας. Απασχολεί σε όλη την Ελλάδα περίπου 5000 άτομα και διαθέτει επίσης 600 περίπου παραγωγού και συνεργαζόμενους. Ο συνεντευξιαζόμενος του δείγματος ανάλυσης πρόκειται για τον προϊστάμενο του τμήματος της Πληροφορικής και Ψηφιακού Μετασχηματισμού της εταιρίας.

Πιο αναλυτικά, ο συμμετέχοντας (Π1) είναι προϊστάμενος του τμήματος της Πληροφορικής και Ψηφιακού Μετασχηματισμού της εταιρίας, και μάλιστα, με πολυετή εμπειρία 12 ετών. Ειδικά, έχει ολοκληρώσει σπουδές στο Πανεπιστήμιο των Ιωαννίνων στο τμήμα Μηχανικών Η/Υ και Πληροφορικής. Η βασική μορφή εργασίας του κατά την περίοδο της πανδημίας από τον Covid-19 ήταν δια ζώσης.

6.2. Δράσεις στον χώρο των ψηφιακών τεχνολογιών (ICT)

Ποιά έργα και δράσεις στον χώρο των ψηφιακών τεχνολογιών (ICT) πραγματοποιήθηκαν στον φορέα σας για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID -19;

Ερωτηθέντας	ΕΡΓΑ & ΔΡΑΣΕΙΣ
Π1	Υλοποίηση πλατφόρμας ασφαλούς σύνδεσης στον χώρο εργασίας απομακρυσμένα (Parallels , CISCO VPN)
	Χρήση πλατφόρμας τηλεδιασκέψεων για 600 ταυτόχρονα χρήστες (Microsoft Teams, ZOOM, WebEx)
	Χρήση εξτρά πλατφόρμας ασφαλείας (antivirus) για την τηλεργασία (umbrella roaming client)
	Χρήση πλατφόρμας ασφαλούς χρήστης εταιρικών προγραμμάτων και αρχείων σε φορητές συσκευές (Manage Engine Endpoint Central Cloud)

Οι γενικότερες δράσεις που έγιναν στον χώρο των ψηφιακών τεχνολογιών αφορούσαν όλες τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης των εργαζομένων , αλλά και επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων της εταιρίας με όλα τα υποκαταστήματα σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Αρχικά, υλοποιήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν τόσο δράσεις που σχετίζονται με τους εργαζομένους της επιχείρησης όσο και μεταξύ των υπαλλήλων των υποκαταστημάτων που βρίσκονται ανά την χώρα.

6.3. Αντιμετώπιση πανδημίας: εξωστρεφής χρήση ICT

Σε ποιο βαθμό για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID - 19 πραγματοποιήσατε στον φορέα σας τα παρακάτω (που αφορούν εξωστρεφής χρήση ICT);

Ενέργειες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
παροχή νέων δυνατοτήτων ηλεκτρονικής πραγματοποίησης μέσω του Internet διάφορων αιτήσεων, δηλώσεων, πληρωμών, κλπ. που αφορούν ήδη υφιστάμενες – προϋπάρχουσες υπηρεσίες/συναλλαγές πολιτών/επιχειρήσεων				√	
δημιουργία νέων υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (π.χ. νέα επιδόματα, νέες παροχές υποστήριξης, κλπ.)		√			
εάν το προηγούμενο συνέβη σε ποιο βαθμό η παραγωγή, διαχείριση και η παροχή τους (π.χ. οι σχετικές αιτήσεις και δηλώσεις των δικαιούχων) βασίζεται στις ψηφιακές τεχνολογίες		√			
παροχή ηλεκτρονικής πληροφόρησης στους πολίτες και τις επιχειρήσεις μέσω του Internet σχετικά με την πανδημία COVID-19 (τόσο γενικής πληροφόρησης, όσο και ειδικής που συνδέεται με τις αρμοδιότητες του φορέα σας)				√	
διεύρυνση της αμφίδρομης ηλεκτρονικής επικοινωνίας και διαβούλευσης (με χρήση συστημάτων ηλεκτρονικής διαβούλευσης, social media, κλπ.) με πολίτες και επιχειρήσεις για την καλύτερη κατανόηση των συνεπειών και προβλημάτων που τους προκαλεί η πανδημία				√	
διεύρυνση των ηλεκτρονικών προμηθειών με χρήση του Internet -				√	

ανάπτυξη ηλεκτρονικών συναλλαγών με προμηθευτές (π.χ. ηλεκτρονικές παραγγελίες, τιμολόγια, πληρωμές, κλπ.)					
διεύρυνση της ηλεκτρονικής συνεργασίας με άλλους δημόσιους οργανισμούς με στόχο τη μείωση των αναγκαιών φυσικών συναντήσεων και επαφών μεταξύ υπαλλήλων				√	

Ερωτηθέντας	Απαντήσεις
π1	Εκτύπωση RF κωδικού πληρωμής σε κάθε τιμολόγιο ανά πελάτη για εύκολη και ανέπαφη πληρωμή μέσω e-banking
	- Δημιουργία όλων των κέντρων διανομής στους χάρτες της google - Επικοινωνία με μηνύματα μέσω των επιχειρηματικών προφίλ της Google - Αναρτήσεις σε site , social media και επιχειρηματικό προφίλ google με νέα και μέτρα αντιμετώπισης του Covid - Σύστημα συγκέντρωσης και αυτόματης τιμολόγησης όλων των δελτίων αποστολής κεντρικά (για συγκεκριμένους πελάτες)

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι δόθηκε έμφαση στο τεχνολογικό υλικό και λογισμικά στα συστήματα υπηρεσιών και εργασιών της επιχείρησης με στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης, δημιουργήθηκαν και εξοπλίστηκαν τα συστήματα για να υπάρχει διαρκής ενημέρωση των πελατών αναφορικά με τα μέτρα πρόληψης κατά της πανδημίας.

Δημιουργήθηκε επίσης ένας RF κωδικός πληρωμής σε κάθε τιμολόγιο ανά πελάτη ξεχωριστά για εύκολη και ανέπαφη πληρωμή μέσω e-banking.

Κρίνοντας λοιπόν τις απαντήσεις του προϊστάμενου η εταιρία ανταπεξήλθε με τον βέλτιστο τρόπο στην αντιμετώπιση της πανδημίας, διότι φαίνεται να ήταν πιο προετοιμασμένη για τη δημιουργία έργων και δράσεων που αφορούν στην εξωστρεφή χρήση ICT.

6.4. Αντιμετώπιση πανδημίας: εσωστρεφής χρήση ICT

Σε ποιο βαθμό για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID - 19 πραγματοποιήσατε στον φορέα σας τα παρακάτω (που αφορούν εσωστρεφής χρήση ICT);

Ενέργειες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
παροχή δυνατοτήτων ηλεκτρονικής τηλεδιάσκεψης και τηλε-συνεργασίας σε εργαζομένους εξ αποστάσεως από το σπίτι (π.χ. μέσω ZOOM)				√	
παροχή εξ αποστάσεως πρόσβασης στα εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα του φορέα σε εργαζομένους από το σπίτι (μέσω VPN)				√	
αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες και πρακτικές εργασίας του φορέα (πέραν της δυνατότητας τηλε-εργασίας από το σπίτι)			√		
εάν έγιναν τέτοιες αλλαγές, σε ποιο βαθμό αυτές βασίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες;			√		

ενίσχυση/αναβάθμιση του υλικού (hardware) των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων σας		✓			
αυτοματοποίηση κάποιων εσωτερικών εργασιών με χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να λειτουργήσει με μικρότερο αριθμό προσωπικού		✓			
ενίσχυση/εμπλουτισμός των δυνατοτήτων – λειτουργικότητας των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων του φορέα		✓			
δημιουργία νέων εφαρμογών για τη διαχείριση πληροφοριών που αφορούν την πανδημία COVID-19 όσον αφορά τον χώρο ευθύνης σας				✓	
δημιουργία νέων εφαρμογών για τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση ειδικών δράσεων για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19 στον χώρο ευθύνης σας		✓			
διεύρυνση χρήσης υπηρεσιών cloud		✓			

Ερωτηθέντας	Απαντήσεις
Π1	VPN WebEx (Κατά κύριο λόγο) Microsoft Teams ZOOM Parallels

	Πλατφόρμα καταγραφής και αποθήκευσης με ασφάλεια σύμφωνα με το GDPR ευαίσθητων προσωπικών (ιατρικών) δεδομένων. Διενέργεια rapid test και καταχώριση των αποτελεσμάτων μέσω αυτής.
--	--

Μελετώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν από τον προϊστάμενο, διακρίνεται ότι η χρήση της τηλε-εργασίας και του VPN πραγματοποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό, καθώς επίσης και η δημιουργία νέας εφαρμογής για την διαχείριση πληροφοριών που αφορούν την πανδημία COVID-19. Σε μέτριο βαθμό υλοποιήθηκαν αλλαγές σε εσωτερικές διαδικασίες που βασίζονταν σε ψηφιακές τεχνολογίες. Παράλληλα, σε μικρό βαθμό πραγματοποιήθηκαν η αναβάθμιση του υλικού (hardware), η αυτοματοποίηση ορισμένων εσωτερικών εργασιών, η ενίσχυση των δυνατοτήτων – λειτουργικότητας των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων, η χρήση υπηρεσιών cloud και τέλος, η δημιουργία νέων εφαρμογών και η παρακολούθηση ειδικών δράσεων για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19.

6.5. Αναμενόμενες συνθήκες εργασίας μετά την πανδημία

Ποια από τα παραπάνω (= τα αναφερόμενα στις ερωτήσεις 1, 2 και 3) αναμένετε ότι θα συνεχίσουν να λειτουργούν και μετά το τέλος της πανδημίας COVID-19;

Ερωτηθέντας	Απάντηση
Π1	• Parallels • WebEx • RF κωδικοί πληρωμής • Τηλεργασία (Υπο συνθήκες)

Όπως αναφέρει ο προϊστάμενος με το πέρας της πανδημίας η τηλεργασία δεν θα παραμείνει ως τρόπος εργασίας τον εργαζομένων παρά μόνο όταν αυτό θα κρίνεται απαραίτητο και υπό συνθήκες εύρεσης θετικού κρούσματος στο εκάστοτε τμήμα. Κρίνεται αναγκαία η δια ζώσης εργασία των υπαλλήλων στα τμήματα εξυπηρέτησης των παραγωγών και επίσης η παρουσία εργατικού δυναμικού ασφαλείας. Όσον αφορά στην παραγωγή,

η τηλεργασία δεν εφαρμόστηκε λόγω της φύσης του αντικειμένου. Αναπόφευκτα, το WebEx και το Parallels θα λειτουργεί μόνο σε επείγουσες ανάγκες από τους χρήστες. Επίσης, η μέθοδος ανέπαφων συναλλαγών θα παραμείνει, διότι παρέχει ευκολία και ταχύτητα και αποτρέπει την επαφή μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών.

6.6. Το ζήτημα της τηλεργασίας

Σε ποίο βαθμό αναμένετε ότι θα συνεχισθεί η τηλε-εργασία και μετά το τέλος της πανδημίας COVID-19, και γιατί;

Ερωτηθέντας	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Π(1)		√			

Σύμφωνα με τον προϊστάμενο η τηλεργασία δεν θα παραμείνει ως τρόπος εργασίας των εργαζομένων με την παρέλευση της πανδημίας, παρά μόνο εάν κρίνεται απαραίτητο και υπό συνθήκες εύρεσης θετικού κρούσματος στο εκάστοτε τμήμα.

6.7. Μη υλοποιήσιμες δράσεις και λόγοι μη εφαρμογής

Σε ποιο βαθμό, εξ αιτίας μειώσεων των διαθέσιμων κρατικών πόρων κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 (λόγω μείωσης φορολογικών πόρων και αύξησης των δαπανών υποστήριξης πολιτών και επιχειρήσεων που πλήττονται από την πανδημία COVID-19), αλλά και αυξημένων εξόδων σας για τα παραπάνω (= για τα αναφερθέντα στις ερωτήσεις 1, 2 και 3), δεν πραγματοποιήθηκαν (π.χ. αναβλήθηκαν ή ματαιώθηκαν) κάποια έργα/δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που είχαν προγραμματισθεί να γίνουν την περίοδο αυτή στον φορέα σας (ήταν μέρος του ICT Plan σας); (=αρνητικές συνέπειες του COVID)

Ερωτηθέντας	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Π(1)		√			

Ερωτηθέντας	Απάντηση
Π(1)	Δεν έχει απαντηθεί το πεδίο του κειμένου

6.8. Επίδραση πανδημίας στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών

Ποιά ήταν συνολικά η καθαρή επίδραση της πανδημίας COVID-19 στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών στον φορέα σας (λαμβανομένων υπ' όψιν των θετικών επιπτώσεων = νέων έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που έγιναν λόγω της πανδημίας – ερωτήματα 1, 2 και 3 – και των τυχόν αρνητικών επιπτώσεων = αναβολές ή ματαιώσεις προγραμματισθέντων έργων – ερώτημα 6);

Ερωτηθέντες	Μεγάλη μείωση	Μέτρια μείωση	Αμελητέα επίδραση	Μέτρια αύξηση	Μεγάλη αύξηση
Π(1)			√		

Ερωτηθέντας	Απάντηση
Π(1)	Μικρή καθυστέρηση έργων λόγω καθυστέρησης παράδοσης υλικών

Κρίνοντας από την απάντηση φαίνεται πως η καθαρή επίδραση της πανδημίας COVID-19 στις συνολικές επενδύσεις ΨΤ ήταν αμελητέα, καθώς υπήρξε μικρή καθυστέρηση παράδοσης των υλικών.

6.9. Θετική ή αρνητική επίδραση από την ταχεία υλοποίηση ψηφιακών αλλαγών

Σε ποιο βαθμό η ανάγκη ταχύτατης υλοποίησης των παραπάνω ψηφιακών δράσεων και έργων που υλοποιήσατε για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID - 19 (= απαντήσεις στα ερωτήματα 1, 2 και 3), σε μικρό χρονικό διάστημα, οδήγησε στη βεβαιωμένη υλοποίησή τους, και είχε ως αποτέλεσμα κάποιες τεχνολογικές αδυναμίες και ελλείψεις τους (π.χ. περιορισμένη διαλειτουργικότητα, δυσκολία μελλοντικής επέκτασης, περιορισμένες δυνατότητες, δύσχροστη διεπαφή χρήστη, αργή απόκριση)

Ερωτηθέντες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
-------------	---------	----------------	-----------------	-----------------	----------------------

Σ1	√				
----	---	--	--	--	--

Ερωτηθέντας	Απάντηση
Π(1)	Γνωρίζαμε ακριβώς τι έπρεπε να κάνουμε. Αντιμετωπίσαμε με κάποιους υπαλλήλους ορισμένα τεχνικά θέματα σύνδεσης τα οποία λύθηκαν άμεσα.

Κρίνοντας την απάντηση που δόθηκε στο συγκεκριμένο ερώτημα αντιλαμβανόμαστε ότι οποιοδήποτε πρόβλημα τεχνικής φύσεως αντιμετωπίστηκε και λύθηκε.

6.10. Επίδραση πανδημίας σε προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών

Σε ποιο βαθμό η πανδημία COVID-19 οδήγησε στις παρακάτω αλλαγές στα προϋπάρχοντα ICT Plan σας (= προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών);

ICT Plan	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό	Καθόλου
Διατήρηση και συνέχιση υλοποίησης του προϋπάρχοντος ICT Plan (= των έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που			√			

είχαν προγραμματισθεί), όμως με αργότερους ρυθμούς - χρονική επιμήκυνσή του (= αύξηση του χρονικού διαστήματος υλοποίησης του ICT Plan)						
Διατήρηση (=μη τροποποίηση) του προϋπάρχοντος ICT Plan, όμως προσωρινή διακοπή της υλοποίησης όλων των έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που δεν συνδέονται άμεσα με την αντιμετώπιση της πανδημίας, και εστίαση στα νέα έργα των ερωτημάτων 1, 2, 3 που αφορούν στην πανδημία, και στη συνέχιση λειτουργίας των υπαρχόντων συστημάτων	√					
Τροποποίηση του προϋπάρχοντος ICT Plan, και οριστική ματαίωση (=απόφαση μη υλοποίησης) κάποιων από τα έργα και δράσεις	√					

ψηφιακών τεχνολογιών που περιείχε, και αντικατάστασή τους από άλλα έργα και δράσεις (τόσο τα αναφερθέντα στα ερ. 1-3, όσο και άλλα)						
Τροποποίηση του προϋπάρχοντος ICT Plan, όπως παραπάνω, με οριστική ματαίωση κάποιων από τα έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που περιείχε, και αντικατάστασή τους κύρια από τη δημιουργία ψηφιακών υποδομών που θα επιτρέπουν την ταχεία και χαμηλού κόστους νέων εφαρμογών στο μέλλον	√					

Αναλύοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν, εξάγεται το πόρισμα ότι διατηρήθηκε και υλοποιήθηκε το προϋπάρχον ICT Plan με αργότερους ρυθμούς σε μέτριο βαθμό.

6.11. Διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές

Σε ποιο βαθμό για τα έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που υλοποιήσατε για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 (ερωτήματα 1, 2 και 3) χρησιμοποιήσατε διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές από αυτές που ακολουθείτε συνήθως στα 'κανονικά' έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που υλοποιείτε στον φορέα σας ? (π.χ. αρχικά ταχεία ανάπτυξη κάποιων πρώτων απλοποιημένων version που προσφέρουν κάποιες βασικές μόνον δυνατότητες, και βαθμιαία προσθήκη σε αυτές νέων δυνατοτήτων, ή πειραματισμοί με νέες τεχνολογίες και νέες δυνατότητες, με τις οποίες δεν είστε εξοικειωμένοι, αρχικά σε μικρή κλίμακα, μετά αξιολόγησή τους, και στη συνέχεια εφαρμογή τους σε μεγαλύτερη κλίμακα)

Ερωτηθέντες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Π(1)		√			

Ερωτηθέντες	Απάντηση
Π(1)	Δεν χρειάστηκε να προβούμε σε ενέργειες που έχουν ρίσκο για την επιχείρηση επομένως οι δράσεις που πράξαμε δεν απείχαν από αυτές που η κάθε ώριμη ψηφιακά εταιρία θα έπραττε.

Συμπεραίνεται πως δεν κρίθηκε απαραίτητο να πραγματοποιηθούν επιπλέον ενέργειες που ενέχουν ρίσκο για την επιχείρηση, καθώς βασίστηκε στις ήδη υπάρχουσες ψηφιακές της λειτουργίες.

6.12. Συνολικές αλλαγές και βελτιώσεις λόγω της πανδημίας

Σε ποιο βαθμό η πανδημία COVID-19, λόγω των αυξημένων αναγκών ψηφιοποίησης που δημιουργεί, οδήγησε σε εξορθολογισμούς και βελτιώσεις των παρακάτω διαδικασιών και πρακτικών στον χώρο της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών στον φορέα σας;

Ενέργειες	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό

ενίσχυση και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών κατάρτισης του ICT Plan σας		√			
μεγαλύτερη διασύνδεση-ευθυγράμμιση του ICT Plan σας με τους γενικότερους στρατηγικούς σχεδιασμούς και στόχους σας	√				
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών και υλοποίησης/διοίκησης ICT projects (εσωτερικής ή εξωτερικής υλοποίησης)	√				
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών προμήθειας εξοπλισμού (υλικού - λογισμικού) και υπηρεσιών ICT	√				
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών εσωτερικής ανάπτυξης, τροποποίησης, διασύνδεσης λογισμικών εφαρμογών	√				
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών λειτουργίας και υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων (ICT operations)		√			
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών υποστήριξης χρηστών των πληροφοριακών συστημάτων (ICT users support)		√			

Ερωτηθέντες	Απάντηση
Π(1)	Μικρές βελτιώσεις που έγιναν κατά την περίοδο της πανδημίας με στόχο την ορθότερη λειτουργία των ήδη υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων.

Ολοκληρώνοντας με την τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου η οποία αφορά εξορθολογισμούς των ICT ο προϊστάμενος εξηγεί πως οι μικρές βελτιώσεις που έγιναν είχαν στόχο την ορθότερη λειτουργία των ήδη υπαρχόντων συστημάτων της εταιρίας.

7. Σύγκριση δημόσιου και ιδιωτικού φορέα - Συμπεράσματα

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως όλα τα πορίσματα που λήφθηκαν δεν μπορούν να γενικευτούν και αφορούν το περιορισμένο δείγμα εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση του Δήμου Ιωαννιτών και την μεγαλύτερη πτηνοτροφική εταιρία στο δήμο. Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό να εξετάσει την αρνητική ή θετική επίδραση της πανδημίας από τον Covid-19 στις υπηρεσίες και παροχές της τοπικής αυτοδιοίκησης στους πολίτες, και συγκεκριμένα από τον Δήμο και το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών του Δήμου Ιωαννιτών καθώς επίσης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό που υλοποίησε μια μεγάλη συνεταιριστική εταιρία για να ανταπεξέλθει στη νέα πραγματικότητα που επέφερε ο κορονοϊός.

Αρχικά, όσον αφορά την τοπική αυτοδιοίκηση, συμπεραίνεται πως οι περισσότερες αλλαγές τέθηκαν στην εσωστρεφή χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών, αφού είχαν ξεκινήσει ήδη να γίνονται ψηφιακές αλλαγές στην τοπική αυτοδιοίκηση. Σε γενικότερο πλαίσιο προκύπτει ότι οι υπεύθυνοι έδωσαν έμφαση στην ενημέρωση του κοινού για τις αλλαγές που γίνονται λόγω μέτρων και ότι οι επαφές και η εξυπηρέτηση περιορίζονται σε ηλεκτρονικές. Επιπλέον, ενισχύθηκε στο μέγιστο η τηλεργασία των δημόσιων υπαλλήλων, στοιχείο που δεν αποτέλεσε τροχοπέδη στην ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών καθ'όλη τη διάρκεια της πανδημίας.

Στην αντίπερα όχθη οι μεγαλύτερες αλλαγές που έφερε , ο ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" αφορούσαν την εξωστρεφή χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών για την καλύτερη και ευκολότερη εξυπηρέτηση των πελατών του. Κατά

γενική ομολογία, οι πλατφόρμες που υλοποίησε αφορούσαν αποκλειστικά την επικοινωνία με τους πελάτες, την ενημέρωση των πολιτών μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα και τα επιχειρηματικά προφίλ της Google με ενημερωτικά νέα και μέτρα προστασίας για τον covid. Επίσης παρέχει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης κατά την πληρωμή του πελάτη, μέσω ανέπαφων συναλλαγών και την ενημέρωση των καταναλωτών για το πού βρίσκονται τα κέντρα διανομών της εταιρίας μέσα από τους χάρτες που διατίθενται από την Google.

Συμπεραίνεται, επίσης, ότι σε επίπεδο εξωστρεφούς χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών στη τοπική αυτοδιοίκηση, ενισχύθηκε η ηλεκτρονική συνεργασία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών. Ακόμη, δόθηκε έμφαση στις πλατφόρμες επικοινωνίας με τους πολίτες και, ακολούθως, η άμεση ενημέρωση για τους τρόπους επικοινωνίας με τον εκάστοτε δημόσιο τομέα. Οι τηλεδιασκέψεις βρέθηκαν στο επίκεντρο μέσω διάσημων εφαρμογών επικοινωνίας, που ήδη βρίσκονται σε χρήση πολλά χρόνια (Mykytyn, 2020). Στον τομέα της καθαριότητας, η επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων πραγματοποιείται κυρίως μέσω τηλεφώνων, ενώ η πλήρης ενημέρωση μέσω ηλεκτρονικών ανακοινώσεων σε πλατφόρμες των υπαλλήλων.

Ως γενικό πόρισμα προκύπτει ότι τις ανωτέρω χρήσεις επωφελήθηκαν οι πολίτες και οι εργαζόμενοι, με εξαίρεση το πρώτο διάστημα προσαρμογής στην τηλεργασία. Η εύκολη προσαρμογή στις ψηφιακές υπηρεσίες σχετίζεται άμεσα με την προγενέστερη χρήση τους πριν την πανδημία.

Συνοψίζοντας, η έμφαση που δόθηκε στον εσωστρεφή ψηφιακό μετασχηματισμό της εταιρίας ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" είχε ως κύριο λόγο την δημιουργία μιας πλατφόρμα καταγραφής και αποθήκευσης με ασφάλεια - σύμφωνα με το GDPR - ευαίσθητων προσωπικών (ιατρικών) δεδομένων. Επίσης διενεργούνταν rapid test και καταχωρούνταν τα αποτελέσματα μέσω αυτής της πλατφόρμας για να υπάρχει διαθέσιμη σε κάθε περίπτωση η πληροφορία. Στον τομέα της επικοινωνία των εργαζομένων, αυτή γινόταν με την χρήση του ZOOM, του WebEx (κατά κύριο λόγο) και του Microsoft Teams κυρίως για τα συμβούλια. Η χρήση του parallels κατέστη κρίσιμη για την τηλεργασία όταν αυτή κρίνονταν απαραίτητη.

Αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας μετά το πέρας της πανδημίας, οι συμμετέχοντες κατέληξαν ότι θα διατηρηθούν όλες οι ψηφιακές υπηρεσίες, που ούτως ή άλλως ήταν μέρος των δράσεων εκσυγχρονισμού και στροφής στον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημόσιων φορέων. Επιπρόσθετα,

συμπεραίνεται ότι η τηλεργασία αποτέλεσε μία συνετή, αλλά προσωρινή λύση και δεν ενδείκνυται για μεγάλο χρονικό διάστημα στην τοπική αυτοδιοίκηση. Τα εμπόδια στον προσωπικό χώρο του κάθε εργαζομένου αποτελούν εμπόδιο διεξαγωγής εργασίας, στοιχείο που επισημαίνεται και βιβλιογραφικά και ως εκ τούτου αποτελεί λύση ανάγκης (Papagiannidis et al., 2020). Στο ίδιο πλαίσιο, προκύπτει ότι πάντα σε μία κοινωνία θα υπάρχει μερίδα πληθυσμού ή μέρος δημόσιων υπηρεσιών που δεν μπορούν να εξυπηρετηθούν εξ αποστάσεως (Meseguer-Martinez et al., 2020).

Παράλληλα, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι ψηφιακές αλλαγές έγιναν σε γρήγορο χρόνο, αλλά στηρίχτηκαν κυρίως στις προγενέστερες αλλαγές ψηφιοποίησης των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα όπου είχαν αρχίσει έως έναν μικρό βαθμό. Η διευκόλυνση της ταχύτητας αλλαγών σχετίζεται με το γεγονός ότι οι οργανισμοί-δημόσιοι ή ιδιωτικοί- που είχαν δημιουργήσει ψηφιακά συστήματα εξυπηρέτησης προσαρμόστηκαν πιο εύκολα στις νέες ψηφιακές συνθήκες εξαιτίας της πανδημίας (Fletcher & Griffiths, 2020). Η ταχύτητα των αλλαγών οδήγησε στην ύπαρξη τεχνικών προβλημάτων προσβασιμότητας και επέκτασης δικτύου, ειδικά κατά την περίοδο χρήσης του διαδικτύου από το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού και κυρίως των ιδρυμάτων εκπαίδευσης.

Οι πολίτες εξυπηρετήθηκαν εξ ολοκλήρου ηλεκτρονικά ή μέσω ηλεκτρονικών ραντεβού, αφού επεκτάθηκαν οι ηλεκτρονικές παροχές. Η ενημέρωσή τους πραγματοποιήθηκε κυρίως με ανακοινώσεις στην ιστοσελίδα του Δήμου Ιωαννιτών και των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Ωστόσο, υπήρξε διαθεσιμότητα σε τηλεφωνική επικοινωνία ή διά μέσου μηνυμάτων ηλεκτρονικών ταχυδρομείων. Επομένως, μέσα στις αρμοδιότητες των εργαζομένων ήταν η ενημέρωση και ορθή πληροφόρηση των πολιτών για τις νέες παροχές.

Άλλο ένα σημαντικό συμπέρασμα αφορά στο γεγονός ότι οι κρατικές επενδύσεις δόθηκαν στις ψηφιακές αλλαγές, αφού ήταν ήδη προγραμματισμένες πριν την έξαρση της πανδημίας. Για αυτόν τον λόγο, οι οικονομικοί προϋπολογισμοί του Δήμου Ιωαννιτών δεν άλλαξαν κατά την περίοδο της πανδημίας.

Παρ' όλα αυτά, παραμένει το ζήτημα μη δυνατότητας ψηφιοποίησης όλων των δεδομένων, γεγονός που «πάγωσε» ορισμένες δημόσιες δραστηριότητες κατά το πρώτο διάστημα της πανδημικής κρίσης. Αυτό συνδέεται με το συμπέρασμα ότι ψηφιοποιήθηκε ό, τι κρίθηκε επείγον από τους προϊστάμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης. Τέλος, στο ζήτημα της

καθαριότητας της πόλης, δεν επήλθαν ψηφιακές αλλαγές, αλλά προκύπτει ότι ενισχύθηκε ο υγειονομικός εξοπλισμός και τηρήθηκαν με μεγαλύτερη προσοχή τα πρωτόκολλα ατομικής προστασίας των εργαζομένων.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας πίνακας σύγκρισης των ενεργειών στις οποίες προέβησαν ο Δήμος Ιωαννιτών (δημόσιος τομέας) και ο ΑΠΣΙ “ΠΙΝΔΟΣ” (ιδιωτικός τομέας) για την αντιμετώπιση της κρίσης της πανδημίας του COVID-19 κατά προσέγγιση:

Ενέργειες	Δήμος Ιωαννιτών	ΑΠΣΙ “ΠΙΝΔΟΣ”
Παροχή νέων δυνατοτήτων ηλεκτρονικής πραγματοποίησης μέσω του ίντερνετ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Δημιουργία νέων υπηρεσιών που βασίζεται στις ψηφιακές τεχνολογίες	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Παροχή ηλεκτρονικής πληροφόρησης προς τους πολίτες/επιχειρήσεις	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Διεύρυνση της αμφίδρομης ηλεκτρονικής επικοινωνίας	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Διεύρυνση των ηλεκτρονικών προμηθειών	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Διεύρυνση της ηλεκτρονικής συνεργασίας	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Εργασία εξ’ αποστάσεως	ΝΑΙ	ΝΑΙ
VPN	ΟΧΙ	ΝΑΙ

Αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες	OXI	OXI
Αναβάθμιση του hardware	NAI	OXI
Αυτοματοποίηση εσωτερικών εργασιών	NAI	OXI
Ενίσχυση δυνατοτήτων των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων	OXI	OXI
Νέες εφαρμογές για τη διαχείριση πληροφοριών που αφορούν στην πανδημία	OXI	NAI
Υπηρεσίες Cloud	NAI	OXI
Θα συνεχιστεί η τηλε-εργασία μετά την πανδημία;	OXI	OXI
Μη υλοποιημένες δράσεις	NAI	OXI
Επίδραση πανδημίας στις συνολικές επενδύσεις ΨΤ	NAI	OXI
Τεχνολογικές ελλείψεις και αδυναμίες λόγω ταχείας υλοποίησης ψηφιακών δράσεων	NAI	OXI
Διατήρηση προϋπάρχοντος ICT Plan	NAI	NAI

Διαφορετικές μεθοδολογίες	OXI	OXI
Αλλαγές και βελτιώσεις	NAI	OXI

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, παρατηρούνται ορισμένες κοινές δράσεις μεταξύ των δυο κλάδων δημοσίου και ιδιωτικού. Αρχικά, και οι δυο κλάδοι παρείχαν νέες ηλεκτρονικές δυνατότητες όπως ηλεκτρονικές αιτήσεις και ηλεκτρονικό κωδικό πληρωμής. Επίσης, έδωσαν τη δυνατότητα ηλεκτρονικής πληροφόρησης στους πολίτες και τις επιχειρήσεις σχετικά με την πανδημία του COVID-19. Και ο ιδιωτικός τομέας, αλλά και ο δημόσιος, πέραν των δυσκολιών που αντίκρισαν κατά την ανάπτυξη του ψηφιακού μετασχηματισμού, τον ολοκλήρωσαν άρτια ως έναν βαθμό. Επιπρόσθετα, οι δυο κλάδοι διεύρυναν την ηλεκτρονική επικοινωνία, ηλεκτρονική συνεργασία και ηλεκτρονικές συναλλαγές για την διευκόλυνση υπαλλήλων και πολιτών/πελατών. Ταυτόχρονα, έγινε χρήση της τηλεεργασίας και από τους δυο κατά την διάρκεια της πανδημίας. Σημειώνεται εδώ, ότι κανένας από τους δυο δεν τροποποίησε το ICT Plan του, αλλά διατηρήθηκε το προϋπάρχον. Σύμφωνα με τον πίνακα, γίνεται αντιληπτό ότι δεν υπήρξαν ριζικές αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες και πρακτικές εργασίας, δεν χρειάστηκε να ενισχυθούν οι δυνατότητες των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων, αλλά ούτε και έγινε χρήση διαφορετικών μεθοδολογιών, τόσο από τον Δήμο, όσο και από την ιδιωτική επιχείρηση. Ομόφωνα δηλώθηκε από τους συμμετέχοντες και των δυο κλάδων ότι η εξ' αποστάσεως εργασία δεν θα συνεχιστεί με την λήξη της πανδημίας.

Πέραν των ομοιοτήτων, εντοπίστηκαν και αρκετές διαφορές, οι οποίες είναι οι εξής:

Ο Δήμος Ιωαννιτών προέβη στην δημιουργία νέων τεχνολογιών βασιζόμενες στις ψηφιακές τεχνολογίες, ενώ ο ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" όχι. Όσον αφορά στη χρήση VPN (παροχή εξ' αποστάσεως πρόσβασης στα εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα στους υπαλλήλους) ο ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" παρείχε αυτή την δυνατότητα, ενώ ο Δήμος όχι. Ο Δήμος Ιωαννιτών είχε την ανάγκη αναβάθμισης του hardware των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων του για την εκσυγχρόνισή τους, ενώ ο ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" είχε ήδη σύγχρονα εσωτερικά πληροφοριακά συστήματα. Επίσης, το ίδιο ισχύει και για την αυτοματοποίηση ορισμένων εσωτερικών εργασιών, καθώς ο Δήμος για να ανταπεξέλθει απέναντι στην κρίση της πανδημίας ήταν

αναγκασμένος να την εφαρμόσει, ενώ ο ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" την είχε ήδη υλοποιήσει πριν την έλευση της πανδημίας. Αναφορικά με την διεύρυνση της χρήσης των υπηρεσιών Cloud, η ιδιωτική επιχείρηση δεν χρειάστηκε να προβεί σε περαιτέρω αναβάθμιση, διότι χρησιμοποιούσε τις υπηρεσίες του πριν την πανδημία σε αντίθεση με τον Δήμο Ιωαννιτών. Ακόμη μια διαφορά εντοπίζεται στο γεγονός ότι ο ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" υλοποίησε νέες εφαρμογές για τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση ειδικών δράσεων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, ενώ ο Δήμος όχι. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ο Δήμος αντιμετώπισε δυσκολίες στην πραγματοποίηση έργων, δράσεων και επενδύσεων ΨΤ που είχαν προγραμματιστεί να γίνουν κατά την διάρκεια της πανδημίας, σε σχέση με την ιδιωτική επιχείρηση που επηρεάστηκε σε μικρότερο βαθμό. Παράλληλα, λόγω ανάγκης ταχύτατης υλοποίησης των ψηφιακών δράσεων, ο Δήμος Ιωαννιτών αναγκάστηκε να εξελιχθεί βεβιασμένα στον ψηφιακό τομέα με αποτέλεσμα να υπάρξουν τεχνολογικές αδυναμίες και ελλείψεις, κάτι που δεν ίσχυσε και για την ιδιωτική επιχείρηση. Για τον Δήμο Ιωαννιτών ήταν επιτακτική η ανάγκη αλλαγών και βελτιώσεων των διαδικασιών και πρακτικών στον χώρο της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών για να ξεπεράσει τις δυσκολίες που επέφερε ο COVID-19. Αντιθέτως, ο ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" χρησιμοποιούσε ήδη ψηφιακά εργαλεία που τον οδήγησαν να επηρεαστεί όσο το δυνατόν λιγότερο από τις αρνητικές επιπτώσεις της πανδημίας.

Εν κατακλείδι, συγκρίνοντας τους δύο κλάδους – δημόσιο (Δήμος Ιωαννιτών) και ιδιωτικό (ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ") – αντιλαμβανόμαστε πλήρως ότι ο ΑΠΣΙ "ΠΙΝΔΟΣ" ήταν ήδη ψηφιακά ώριμος για να αντιμετωπίσει τις αρνητικές επιπτώσεις της πανδημίας σε αρκετά σημεία, ενώ ο Δήμος Ιωαννιτών, λόγω του ότι είναι ένας επαρχιακός Δήμος δεν είχε την ευκαιρία να εξελιχθεί ψηφιακά πριν την πανδημία, επομένως αντιμετώπισε μεγάλη πρόκληση στην ανάγκη να ανταποκριθεί στην νέα ψηφιακή πραγματικότητα. Παρ' όλα αυτά, αμφότεροι έπραξαν τα απαραίτητα ώστε να ανταπεξέλθουν στην κρίση που επήλθε με την έναρξη της πανδημίας, τόσο με τα μέτρα που έλαβαν όσο και με τις πράξεις τους και με βάση τις δυνατότητές τους.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

1. Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2021). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69-72.
2. Bedford, J., Enria, D., Giesecke, J., Heymann, D. L., Ihekweazu, C., Kobinger, G., ... & Wieler, L. H. (2020). COVID-19: towards controlling of a pandemic. *The lancet*, 395(10229), 1015-1018.
3. Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*.
4. Cegarra-Navarro, J. G., Pachón, J. R. C., & Cegarra, J. L. M. (2012). E-government and citizen's engagement with local affairs through e-websites: The case of Spanish municipalities. *International Journal of Information Management*, 32(5), 469-478.
5. Costopoulou, C., Ntaliani, M., & Ntalianis, F. (2021). Evolution of e-participation in Greek local government. *Information Polity*, 26(3), 311-325.
6. Danziger, J. N., & Andersen, K. V. (2002). The impacts of information technology on public administration: an analysis of empirical research from the "golden age" of transformation. *International Journal of Public Administration*, 25(5), 591-627.
7. Delitheou, V., & Maraki, M. (2010). Research into citizens attitude towards electronic municipal services (e-local government). *Journal of Public Administration and Policy Research*, 2(3), 39-45.
8. Duan, L., & Zhu, G. (2020). Psychological interventions for people affected by the COVID-19 epidemic. *The lancet psychiatry*, 7(4), 300-302.
9. Dunleavy, P., Margetts, H., Tinkler, J., & Bastow, S. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.
10. European Commission (2003). *The role of E-government for Europe's future*. Διαθέσιμο στο: <https://www.eea.europa.eu/policy-documents/communication-from-the-commission-to-1>.
11. Fiorillo, A., & Gorwood, P. (2020). The consequences of the COVID-19 pandemic on mental health and implications for clinical practice. *European Psychiatry*, 63(1).

12. Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 102185.
13. Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Brookings Institution Press.
14. Gabryelczyk, R. (2020). Has COVID-19 accelerated digital transformation? Initial lessons learned for public administrations. *Information Systems Management*, 37(4), 303-309.
15. George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999-1027.
16. Hahamis, P., Iles, J., & Healy, M. (2005). e-Government in Greece: Bridging the gap between need and reality. *Electronic Journal of e-government*, 3(4), 185-192.
17. Heaven, D. (2019). Bitcoin for the biological literature. *Nature*, 566(7742), 141-143.
18. Jia, J. S., Lu, X., Yuan, Y., Xu, G., Jia, J., & Christakis, N. A. (2020). Population flow drives spatio-temporal distribution of COVID-19 in China. *Nature*, 582(7812), 389-394.
19. Karkin, N., & Janssen, M. (2014). Evaluating websites from a public value perspective: A review of Turkish local government websites. *International journal of information management*, 34(3), 351-363.
20. Kraemer, M. U., Yang, C. H., Gutierrez, B., Wu, C. H., Klein, B., Pigott, D. M., ... & Scarpino, S. V. (2020). The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. *Science*, 368(6490), 493-497.
21. Ladi, S. (2014). Austerity politics and administrative reform: The Eurozone crisis and its impact upon Greek public administration. *Comparative European Politics*, 12(2), 184-208.
22. Latour, B. (2020). What protective measures can you think of so we don't go back to the pre-crisis production model. *AOC on 29th March*.
23. Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government information quarterly*, 18(2), 122-136.
24. Macintosh, A. (2004, January). Characterizing e-participation in policy-making. In *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the* (pp. 10-pp). IEEE.

25. Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., & Pravita, M. E. (2016). *Reform of public administration in Greece: evaluating structural reform of central government departments in Greece: application of the DEA methodology.*
26. Meseguer-Martinez, A., Popa, S., & Soto-Acosta, P. (2020). The instrumentation of science parks: an integrative framework of enabling factors. *Journal of Intellectual Capital.*
27. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
28. Mykytyn, P. P. (2020). COVID-19 and its impacts on managing information systems. *Information Systems Management*, 37(4), 267-271.
29. Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: a literature review and guidelines for future research. In Á. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, & S. Costanzo, (Eds.), *Trends and advances in information systems and technologies. WorldCIST'18 2018. Advances in intelligent systems and computing* (pp. 411–421). Springer, Cham.
30. Rose-Redwood, R., Kitchin, R., Apostolopoulou, E., Rickards, L., Blackman, T., Crampton, J., ... & Buckley, M. (2020). Geographies of the COVID-19 pandemic. *Dialogues in Human Geography*, 10(2), 97-106.
31. Roser, M., Ritchie, H., Ortiz-Ospina, E., & Hasell, J. (2020). Coronavirus disease (COVID-19)–Statistics and research. *Our World in data*, 4.
32. Papagiannidis, S., Harris, J., & Morton, D. (2020). WHO led the digital transformation of your company? A reflection of IT related challenges during the pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102166.
33. Papadakis, N. E., & Plimakis, S. (2018). Governance Innovation and Social Services Provision in Greece: Towards a New Policy Paradigm?. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 4(25).
34. Schillebeeckx, S. J., Lin, Y., & George, G. (2019). When do expert teams fail to create impactful inventions?. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1073-1104.
35. Solnit, R. (2020). The way we get through this is together': the rise of mutual aid under coronavirus. *The Guardian*, 14.

36. Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266.
37. Spanou, C. (2014). Greece: Administrative symbols and policy realities. In *Governance and Environment in Western Europe* (pp. 110-130). Routledge.
38. Spanou, C., & Sotiropoulos, D. A. (2011). The odyssey of administrative reforms in Greece, 1981–2009: A tale of two reform paths. *Public Administration*, 89(3), 723-737.
39. vom Brocke, J., Schmid, A. M., Simons, A., & Safrudin, N. (2020). IT-enabled organizational transformation: a structured literature review. *Business Process Management Journal*.
40. Wang, C., Horby, P. W., Hayden, F. G., & Gao, G. F. (2020). A novel coronavirus outbreak of global health concern. *The lancet*, 395(10223), 470-473.
41. Wang, Y., Di, Y., Ye, J., & Wei, W. (2021). Study on the public psychological states and its related factors during the outbreak of coronavirus disease 2019 (COVID-19) in some regions of China. *Psychology, health & medicine*, 26(1), 13-22.
42. Wollmann, H. (2016). Public and Social Services in Europe: From Public and Municipal to Private Provision—And Reverse?. In *Public and social services in Europe* (pp. 313-334). Palgrave Macmillan, London.
43. World Bank, (2016). *Greece Social Welfare Review*. World Bank Press, pp. 34 - 72

Παράρτημα

Παρατίθεται το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τις συνεντεύξεις με υπαλλήλους του Δήμου Ιωαννιτών και με τον προϊστάμενο της ΑΠΣΙ “ΠΙΝΔΟΣ”:

1. Ποια έργα και δράσεις στον χώρο των ψηφιακών τεχνολογιών (ICT) πραγματοποιήθηκαν στον φορέα σας για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID -19;

2. Σε ποιο βαθμό για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID - 19 πραγματοποιήσατε στον φορέα σας τα παρακάτω (που αφορούν εξωστρεφής χρήση ICT);

	καθόλου υ	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ με- γάλο βαθμό
παροχή νέων δυνατοτήτων ηλεκτρονικής πραγματοποίησης μέσω του Internet διάφορων αιτήσεων, δηλώσεων, πληρωμών, κλπ. που					
αφορούν ήδη υφιστάμενες – προϋπάρχουσες υπηρεσίες-συναλλαγές πολιτών/επιχειρήσεων					

δημιουργία νέων υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (π.χ. νέα επιδόματα, νέες παροχές υποστήριξης, κλπ.)					
εάν το προηγούμενο συνέβη σε ποιο βαθμό η παραγωγή, διαχείριση και η παροχή τους (π.χ. οι σχετικές αιτήσεις και δηλώσεις των δικαιούχων) βασίζεται στις ψηφιακές τεχνολογίες					

Εξηγήσατε αναλυτικότερα:

Ομοίως για τα παρακάτω (που αφορούν επίσης εξωστρεφής χρήση ICT)

	καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό
παροχή ηλεκτρονικής πληροφόρησης στους πολίτες και τις επιχειρήσεις μέσω του Internet σχετικά με την πανδημία COVID-19 (τόσο γενικής πληροφόρησης, όσο και ειδικής που συνδέεται με τις αρμοδιότητες του φορέα σας)					

διεύρυνση της αμφίδρομης ηλεκτρονικής επικοινωνίας και διαβούλευσης (με χρήση συστημάτων ηλεκτρονικής διαβούλευσης, social media, κλπ.) με πολίτες και επιχειρήσεις για την καλύτερη κατανόηση των συνεπειών και προβλημάτων που τους προκαλεί η πανδημία					
διεύρυνση των ηλεκτρονικών προμηθειών με χρήση του Internet - ανάπτυξη ηλεκτρονικών συναλλαγών με προμηθευτές (π.χ. ηλεκτρονικές παραγγελίες, τιμολόγια, πληρωμές, κλπ.)					
διεύρυνση της ηλεκτρονικής συνεργασίας με άλλους δημόσιους οργανισμούς με στόχο την μείωση των αναγκαίων φυσικών συναντήσεων και επαφών μεταξύ υπαλλήλων					

Εξηγήσατε αναλυτικότερα:

3. Σε ποιο βαθμό για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 πραγματοποιήσατε τα παρακάτω (που αφορούν εσωστρεφής χρήση ICT);

	καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό
παροχή δυνατοτήτων ηλεκτρονικής τηλε- διάσκεψης και τηλε-συνεργασίας σε εργαζο- μένους εξ αποστάσεως από το σπίτι (π.χ. μέσω ZOOM)					
παροχή εξ αποστάσεως πρόσβασης στα εσω- τερικά πληροφοριακά συστήματα του φορέα σε εργαζομένους από το σπίτι (μέσω VPN)					
αλλαγές στις εσωτερικές διαδικασίες και πρακτικές εργασίας του φορέα (πέραν της δυνατότητας τηλε-εργασίας από το σπίτι)					
εάν έγιναν τέτοιες αλλαγές, σε ποιο βαθμό αυτές βασίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες;					

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

--

Ομοίως για τα παρακάτω (που αφορούν επίσης εσωστρεφής χρήση ICT)

	καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό
ενίσχυση/αναβάθμιση του υλικού (hardware) των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων σας					
Αυτοματοποίηση κάποιων εσωτερικών εργασιών με χρήση ψηφιακών τεχνολογιών, ώστε η επιχείρηση να μπορεί να λειτουργήσει με μικρότερο αριθμό προσωπικού					
ενίσχυση/εμπλουτισμός των δυνατοτήτων – λειτουργικότητας των εσωτερικών πληροφοριακών συστημάτων του φορέα					
δημιουργία νέων εφαρμογών για την διαχείριση πληροφοριών που αφορούν την πανδημία COVID-19 όσον αφορά τον χώρο					

ευθύνης σας					
δημιουργία νέων εφαρμογών για τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση ειδικών δράσεων για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID- 19 στον χώρο ευθύνης σας					
διεύρυνση χρήσης υπηρεσιών cloud					

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

4. Ποια από τα παραπάνω (= τα αναφερόμενα στις ερωτήσεις 1, 2 και 3) αναμένετε ότι θα συνεχίσουν να λειτουργούν και μετά το τέλος της πανδημίας COVID-19;

5. Σε ποιο βαθμό αναμένετε ότι θα συνεχισθεί η τηλε-

εργασία και μετά το τέλος της πανδημίας COVID-19,
και γιατί;

καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλ ο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

6. Σε ποιο βαθμό, εξ αιτίας μειώσεων των διαθέσιμων κρατικών πόρων κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 (λόγω μείωσης φορολογικών πόρων και αύξησης των δαπανών υποστήριξης πολιτών και επιχειρήσεων που πλήττονται από την πανδημία COVID-19), αλλά και αυξημένων εξόδων σας για τα παραπάνω (= για τα αναφερθέντα στις ερωτήσεις 1, 2 και 3), δεν πραγματοποιήθηκαν (π.χ. αναβλήθηκαν ή ματαιώθηκαν) κάποια έργα/δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που είχαν προγραμματισθεί να γίνουν την περίοδο αυτή στον φορέα σας (ήταν μέρος του ICT Plan σας); (=αρνητικές συνέπειες του COVID)

καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλ ο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

7. Ποιά ήταν συνολικά η καθαρή επίδραση της πανδημίας COVID-19 στις συνολικές επενδύσεις ψηφιακών τεχνολογιών στον φορέα σας (λαμβανομένων υπ' όψιν των θετικών επιπτώσεων = νέων έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που έγιναν λόγω της πανδημίας – ερωτήματα 1, 2 και 3 – και των τυχόν αρνητικών επιπτώσεων = αναβολές ή ματαιώσεις προγραμματισθέντων έργων – ερώτημα 6);

μεγάλη μείωση	μέτρια μείωση	αμελητέα επίδραση	μέτρια αύξηση	μεγάλη αύξηση

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

8. Σε ποιο βαθμό η ανάγκη ταχύτατης υλοποίησης των παραπάνω ψηφιακών δράσεων και έργων που υλοποιήσατε για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID -19 (= απαντήσεις στα ερωτήματα 1, 2 και 3), σε μικρό χρονικό διάστημα, οδήγησε στην βεβαισμένη υλοποίησή τους, και είχε ως αποτέλεσμα κάποιες τεχνολογικές αδυναμίες και ελλείψεις τους (π.χ.

περιορισμένη διαλειτουργικότητα, δυσκολία μελλοντικής επέκτασης, περιορισμένες δυνατότητες, δύσχρηστη διεπαφή χρήστη, αργή απόκριση)

καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλ ο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

9. Σε ποιο βαθμό η πανδημία COVID-19 οδήγησε στις παρακάτω αλλαγές στα προ-υπάρχοντα ICT Plan σας (= προγράμματα έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών);

	καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ με- γάλο βαθμό
Διατήρηση και συνέχιση υλοποίησης του προ- υπάρχοντος ICT Plan (= των έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που είχαν προγραμματισθεί), όμως με αργότερους ρυθμούς - χρονική επιμήκυνσή του (= αύξηση του χρονικού διαστήματος υλοποίησης του ICT Plan)					

Διατήρηση (=μη τροποποίηση) του προ-υπάρχοντος ICT Plan, όμως προσωρινή διακοπή της υλοποίησης όλων των έργων και δράσεων ψηφιακών τεχνολογιών που δεν συνδέονται άμεσα με την αντιμετώπιση της πανδημίας, και εστίαση στα νέα έργα των ερωτημάτων 1, 2, 3 που αφορούν στην πανδημία, και στην συνέχιση λειτουργίας των υπαρχόντων συστημάτων					
Τροποποίηση του προ-υπάρχοντος ICT Plan, και οριστική ματαίωση (=απόφαση μη υλοποίησης) κάποιων από τα έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που περιείχε, και αντικατάστασή τους από άλλα έργα και δράσεις (τόσο τα αναφερθέντα στα ερ. 1-3, όσο και άλλα)					
Τροποποίηση του προ-υπάρχοντος ICT Plan, όπως παραπάνω, με οριστική ματαίωση κάποιων από τα έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που περιείχε, και αντικατάστασή τους κύρια από την δημιουργία ψηφιακών υποδομών που θα επιτρέπουν την ταχεία και χαμηλού κόστους νέων εφαρμογών στο μέλλον					

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

10. Σε ποió βαθμό για τα έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που υλοποιήσατε για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 (ερωτήματα 1, 2 και 3) χρησιμοποιήσατε διαφορετικές μεθοδολογίες και πρακτικές από αυτές που ακολουθείτε συνήθως στα ‘κανονικά’ έργα και δράσεις ψηφιακών τεχνολογιών που υλοποιείτε στον φορέα σας ? (π.χ. αρχικά ταχεία ανάπτυξη κάποιων πρώτων απλοποιημένων version που προσφέρουν κάποιες βασικές μόνον δυνατότητες, και βαθμιαία προσθήκη σε αυτές νέων δυνατοτήτων, ή πειραματισμοί με νέες τεχνολογίες και νέες δυνατότητες, με τις οποίες δεν είστε εξοικειωμένοι, αρχικά σε μικρή κλίμακα, μετά αξιολόγησή τους, και στην συνέχεια εφαρμογή τους σε μεγαλύτερη κλίμακα)

καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ μεγάλο βαθμό

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

--

11. Σε ποιο βαθμό η πανδημία COVID-19, λόγω των αυξημένων αναγκών ψηφιοποίησης που δημιουργεί, οδήγησε σε εξορθολογισμούς και βελτιώσεις των παρακάτω διαδικασιών και πρακτικών στον χώρο της αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών στον φορέα σας;

	καθόλου	σε μικρό βαθμό	σε μέτριο βαθμό	σε μεγάλο βαθμό	σε πολύ με- γάλο βαθμό
ενίσχυση και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών κατάρτισης του ICT Plan σας					
μεγαλύτερη διασύνδεση- ευθυγράμμιση του ICT Plan σας με τους γενικότερους στρατηγικούς σχεδιασμούς και στόχους σας					
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών					

και πρακτικών και υλοποίησης/διοίκησης ICT projects (εσωτερικής ή εξωτερικής υλοποίησης)					
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών προμήθειας εξοπλισμού (υλικού - λογισμικού) και υπηρεσιών ICT					
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών εσωτερικής ανάπτυξης, τροπο- ποίησης, διασύνδεσης λογισμικών εφαρμογών					
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών λειτουργίας και υποστήριξης πληροφοριακών συστημάτων (ICT operations)					
εξορθολογισμό και βελτίωση των διαδικασιών και πρακτικών υποστήριξης χρηστών των πλη- ροφοριακών συστημάτων (ICT users support)					

Εξηγήστε αναλυτικότερα:

