



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΕΙΑ ΣΤΙΣ ΕΞΥΠΝΕΣ ΠΟΛΕΙΣ: Η**  
**ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΡΑΓΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΘΟΠΟΥΛΟΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ**  
**Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ : ΚΑΖΑΝΤΖΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**  
**Γ' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ : ΤΣΕΛΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2023**

## Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο»

Ο Δηλών

<b>Περιεχόμενα</b>	
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
Abstract .....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	13
2.1 Εισαγωγή – Ορισμός του προβλήματος .....	13
2.2 Σημασία και σκοπός έρευνας.....	15
2.3 Ερευνητικά ερωτήματα .....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	16
3.1 Αξία .....	16
3.1.1 Αλυσίδα Αξίας .....	17
3.1.2 Επιχειρηματικά μοντέλα .....	17
3.2 Δημόσια αξία .....	19
3.2.1 Κατηγορίες δημόσιας αξίας .....	21
3.3 Public Value Management και διοίκηση με δημόσια αξία.....	23
3.4 Ενδιαφερόμενοι.....	25
3.5 Ψηφιακή διακυβέρνηση.....	29
3.6 Έξυπνες πόλεις.....	34
3.6.1 Στοιχεία έξυπνης πόλης .....	35
3.6.2 Οικοσύστημα έξυπνης πόλης.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....	39
4.1 Συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση .....	39
4.1.1 Φάση 1: Σχεδιασμός ανασκόπησης.....	40
4.1.2 Φάση 2: Διεξαγωγή ανασκόπησης .....	41
4.1.3 Φάση 3: Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανασκόπησης.....	45
4.2 Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ .....	65
4.2.1. Εισαγωγή.....	65

4.2.2 Όραμα και αποστολή .....	66
4.2.3 Σκοπός .....	67
4.2.4 Στρατηγική .....	68
4.2.5 Οργανόγραμμα .....	69
4.2.6 Μεθοδολογία .....	71
4.2.7 Παρουσίαση αποτελεσμάτων .....	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	110

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία διερευνώνται οι έννοιες της δημόσιας αξίας και της διοίκησης με δημόσια αξία στο περιβάλλον της έξυπνης πόλης. Παρουσιάζεται η εφαρμογή της διοίκησης με δημόσια αξία στη διοίκηση της πόλης, αρχικά μέσω συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και στη συνέχεια μέσω της διερεύνησης του e-ΕΦΚΑ, ενός δημόσιου οργανισμού κοινωνικής ασφάλισης που αναμορφώθηκε και αναβαθμίστηκε σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Παρουσιάζονται οι αντιλήψεις και οι απόψεις στελεχών και εργαζομένων του e-ΕΦΚΑ σχετικά με την διοίκηση με δημόσια αξία, τις αλλαγές που επιφέρει στην διοίκηση της πόλης, τις προϋποθέσεις εφαρμογής της και τον τρόπο με τον οποίο ανταποκρίνεται ο e-ΕΦΚΑ στην εφαρμογή της διοίκησης με δημόσια αξία στην έξυπνη πόλη.

Από τα ευρήματα της έρευνας διαπιστώθηκε ότι σε αυτή τη μορφή διοίκησης συνεισφέρουν όλοι σε μία πόλη, κάτι το οποίο επιφέρει αλλαγές στην διοίκηση της πόλης και προϋποθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά από τους οργανισμούς.

Επίσης διαπιστώθηκε μία σημαντική προσπάθεια ψηφιοποίησης και εκσυγχρονισμού του e-ΕΦΚΑ με έμφαση στη δημιουργία ενός σύγχρονου δημόσιου οργανισμού που αξιοποιεί σύγχρονες, καινοτόμες και ψηφιακές πρακτικές, σε μία προσπάθεια να προσφέρει προσιτές, γρήγορες, διαφανείς και αποτελεσματικές υπηρεσίες στον πολίτη στο περιβάλλον της έξυπνης πόλης. Προτείνεται η περαιτέρω διερεύνηση της ψηφιοποίησης και του εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών της χώρας, καθώς και του επιπέδου του ψηφιακού γραμματισμού του μέσου Έλληνα πολίτη.

**Λέξεις κλειδιά:** δημόσια αξία, διοίκηση με δημόσια αξία, ψηφιακή διακυβέρνηση, έξυπνη πόλη, e-ΕΦΚΑ

## **Abstract**

This paper explores the concepts of public value and managing with public value within the context of a smart city. The application of Public Value Management in city administration is presented, initially through a systematic literature review and, subsequently, through the investigation of e-EFKA, a public social security organization that has been significantly reformed and upgraded in recent years. The perceptions and beliefs of executives and employees in the e-EFKA, regarding management with public value, the changes it brings to city administration, the conditions for its implementation and the way e-EFKA responds to the implementation of Public Value Management in the smart city are delineated.

The findings of the research reveal that, within the context of this form of administration, everyone needs to contribute in a city, a fact that brings about changes in the administration of the city and requires organizations to display specific features.

The significant endeavor to digitize and modernize the e-EFKA is also highlighted, with an emphasis placed on the creation of a modern public organization that employs contemporary, innovative and digital practices to offer accessible, fast, transparent and efficient services to the citizen within the context of a smart city. The digitization and modernization of the country's public services, as well as the level of digital literacy of the average Greek citizen need to be further researched.

**Key words:** public value, Public Value Management, digital governance, smart city, e-EFKA

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Η σημασία του θέματος της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι μελετάται ο τρόπος διοίκησης με δημόσια αξία και οι εμπλεκόμενοι σε αυτή, δίνοντας έμφαση στο περιβάλλον μιας σύγχρονης έξυπνης πόλης. Επίσης ερευνάται κατά πόσο ο e-ΕΦΚΑ, ένας τοπικός και δημόσιος οργανισμός συμμετέχει στη διοίκηση της δημόσιας αξίας της πόλης.

Στην εποχή μας, η τεχνολογία επηρεάζει σημαντικά την διακυβέρνηση των πόλεων. Η διοίκηση μιας πόλης θεωρείται ανοιχτή και καινοτόμα, που με την συμμετοχή της σε δίκτυα οργανισμών, παρέχει σύγχρονες υπηρεσίες προς τους πολίτες, συν-δημιουργώντας δημόσια αξία (Barrutia et al., 2022). Οι Twizeyimana και Anderson (2019) αναφέρουν πως η δημόσια αξία, από την σκοπιά της ψηφιακής διακυβέρνησης επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης των υπηρεσιών προς τους πολίτες δίνοντας έμφαση στις αξίες της ένταξης, της δημοκρατίας, της διαφάνειας και της συμμετοχής.

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης, επικρατεί η ανάγκη για πολιτοκεντρικές κυβερνήσεις που βασίζονται στα δικαιώματα και τα οφέλη των πολιτών (Ranchordás & Goanta, 2020). Μέσω της συνεργασίας των πολιτών με φορείς και μέσω της διαβούλευσης, προάγεται η ενεργός συμμετοχή της κοινωνίας στη λήψη αποφάσεων (Zhang & Kimathi, 2022).

Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται με τη θεματολογία “manage with public value”, διότι στις διάφορες πηγές (Google Scholar, Scopus, Science Direct, Web of Science) που πραγματοποιήθηκαν αναζητήσεις δεν υπάρχουν ευρήματα, ενώ αντίθετα για “manage” AND “public value” και “public value management” προκύπτουν αρκετά άρθρα. Επίσης, σύμφωνα με τους Grossi και Trunova (2021), ενώ η δημόσια αξία έχει μελετηθεί αρκετά στη βιβλιογραφία της δημόσιας διαχείρισης, παραμένει ανεξερεύνητη στο πλαίσιο της πόλης.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που η εργασία επιχειρεί να απαντήσει είναι τα εξής:

- 1) Τί σημαίνει διοίκηση με δημόσια αξία και τί αλλαγές επιφέρει στη διοίκηση πόλεων;
- 2) Τί προϋποθέτει για έναν οργανισμό η διοίκηση με δημόσια αξία;
- 3) Συμμετέχει ο e-ΕΦΚΑ στην διοίκηση της δημόσιας αξίας της πόλης και αν ναι με ποιο τρόπο;

Η αξία αντιπροσωπεύει την «αξία, τη χρησιμότητα ή τη σημασία μιας οντότητας» - αυτό που είναι κανονιστικό και επομένως «θεωρείται αγαθό (άξιο να επιδιώξει κανείς) χωρίς περαιτέρω αιτιολόγηση ή ορθολογικό επιχείρημα» (Sikula, 1973).

Ο Moore (1995) ορίζει την δημόσια αξία ως την αξία που επιθυμούν να αποκτήσουν οι πολίτες μέσα από την εμπειρία τους σε σχέση με τις δημόσιες υπηρεσίες και τα αποτελέσματά τους, ενώ ο Stoker (2006) την αναφέρει ως τη συλλογική έκφραση προτιμήσεων των χρηστών και των παραγωγών δημοσίων υπηρεσιών. Βασιζόμενοι στην έρευνα του Moore, οι Barrutia et al. (2022) ορίζουν την δημόσια αξία ως την παραγωγή του καλού για το κοινό όπως επίσης και αυτού που εκτιμάται θετικά από το κοινό. Μελετώντας την δημόσια αξία από την σκοπιά των έξυπνων πόλεων, οι Barrutia et al. (2022) αναφέρουν πως η δημόσια αξία νοείται στην έρευνά τους ως «η αξία που δημιουργείται (προστίθεται) από τη δημόσια διακυβέρνηση μέσω της καινοτομίας υπηρεσιών».

Οι Bryson et al., (2014), σε αυτό που ονομάζουν μια «νέα προσέγγιση στη δημόσια διακυβέρνηση», αναφέρουν ότι οι δημόσιοι διαχειριστές στοχεύουν στη δημιουργία δημόσιας αξίας και ενισχύουν την εμπλοκή των πολιτών στον καθορισμό και την επίτευξη αμοιβαία συμφωνημένων στόχων. Η δημιουργία δημόσιας αξίας απαιτεί την δημιουργία έξυπνων, αστικών συνεργασιών, με όλο το φάσμα των εμπλεκόμενων μερών, ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (Meijer et al., 2016).

Ενδιαφερόμενοι σύμφωνα με τον Freeman (1984) είναι ομάδες ανθρώπων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από ένα έργο. Σύμφωνα με τους Bryson et al. (2011), η ανάγκη διαχείρισης των σχέσεων έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της διακυβέρνησης. Οι Barrutia et al. (2022), στην έρευνά τους σχετικά με έργα έξυπνων πόλεων, αναφέρουν τέσσερις διαφορετικές ομάδες ενδιαφερόμενων. Πρώτον τους πολίτες, δεύτερον τους παρόχους και τους προμηθευτές, τρίτον τους ειδικούς, και τέταρτον τις κυβερνήσεις.

Οι διοικήσεις πόλεων προχωρούν από την ψηφιοποίηση μεμονωμένων διαδικασιών στον πλήρη ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών τους (Scupola & Mergel, 2022). Οι μορφές αυτές διακυβέρνησης στηρίζονται στις ΤΠΕ, προκειμένου να δημιουργήσουν σχέσεις συνεργασίας και συμπαραγωγής αξίας με όλους τους ενδιαφερόμενους ώστε να οδηγηθούν στην βελτίωση της ποιότητας ζωής (Barrutia et al., 2022; Twizevimana & Andersson, 2019). Τα Ηνωμένα Έθνη (2022), χαρακτηρίζουν την ψηφιακή διακυβέρνηση ως «παγκόσμιο δημόσιο αγαθό» που υποστηρίζει την συνεργασία, την επικοινωνία και την βιώσιμη ανάπτυξη. Στην βιβλιογραφία, οι όροι ηλεκτρονική, ψηφιακή ή βασισμένη στο διαδίκτυο διακυβέρνηση, αναφέρονται όλοι στην χρήση των ΤΠΕ από τις κυβερνήσεις προκειμένου να παράγουν αξίες που συμπεριλαμβάνονται στον όρο της δημόσιας αξίας (Anthopoulos & Reddick, 2016).



Ο Anthopoulos (2017) αναφέρει την έξυπνη πόλη ως αστική καινοτομία όπου κυρίως με την χρήση των ΤΠΕ και της καινοτομίας, αντιμετωπίζονται προκλήσεις των σύγχρονων πόλεων, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα ζωής και η βιωσιμότητα (Díaz-Díaz et al., 2017). Μια τέτοια αστική καινοτομία αφορά πολιτικές, διαδικασίες και συνεργασίες, οι οποίες οδηγούν σε παραγωγή δημόσιας αξίας (Neumann et al., 2019; Panagiotopoulos et al., 2019). Οι Barrutia et al. (2022), αναφέρουν ότι το βασικό χαρακτηριστικό της έξυπνάδας της, είναι η γνώση των προσδοκιών των πολιτών και η ικανοποίησή τους. Οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι αλληλοεπιδρούν, μεταφέροντας γνώση και δημιουργώντας αξία, σε μία συμμετοχική και ευέλικτη διακυβέρνηση που επενδύει σε ψηφιακές υποδομές (Camboim et al., 2019; Cosgrave et al., 2014). Σε ένα οικοσύστημα έξυπνης πόλης, η τεχνολογία, οι υποδομές, τα δεδομένα, οι υπηρεσίες, τα ενδιαφερόμενα μέρη, το φυσικό περιβάλλον και η διακυβέρνηση διασυνδέονται (Anthopoulos, 2017).

Προκειμένου να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα ακολουθείται συνδυασμός ερευνητικών μεθόδων. Αρχικά μέσω συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης γίνεται μια πρώτη προσέγγιση στα δύο πρώτα ερευνητικά ερωτήματα. Μία πρώτη αναζήτηση στο διαδίκτυο σχετικά με το φαινόμενο που ερευνάται επέστρεψε πληθώρα αποτελεσμάτων, οπότε κρίθηκε απαραίτητο να εφαρμοστεί μια συστηματική μεθοδολογία που θα περιορίσει τα αποτελέσματα. Η μεθοδολογία αυτή ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές που αναφέρει ο Kitchenham (2004) στο έργο του «Procedures for performing systematic reviews», οι οποίες βοηθούν στην επιλογή ποιοτικών μελετών και στην εξοικονόμηση χρόνου.

Όσον αφορά το πρωτόκολλο της ανασκόπησης, η στρατηγική αναζήτησης που επιλέχθηκε ήταν η αυτοματοποιημένη αναζήτηση σε ψηφιακές βιβλιοθήκες και πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2023. Οι ψηφιακές πηγές που επιλέχθηκαν ήταν το Google Scholar, το Scopus, το Science Direct και το Web of Science, ενώ ο όρος αναζήτησης (search string) ήταν το “public value management” και εφαρμόστηκε μέσα στον τίτλο, στο abstract και στις λέξεις κλειδιά των άρθρων. Ορίστηκαν και εφαρμόστηκαν κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού πρωτογενών μελετών, ενώ στην συνέχεια ακολούθησε αξιολόγηση της ποιότητας των άρθρων που επιλέχθηκαν, ώστε να παραχθούν πιο λεπτομερή κριτήρια επιλογής άρθρων αλλά και για να σταθμιστεί η σημασία των αποτελεσμάτων κάθε έρευνας. Η διαδικασία επιλογής οδήγησε σε 22 άρθρα, στα οποία ακολούθησε εξαγωγή και σύνθεση δεδομένων σύμφωνα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους που βοηθούν στην κωδικοποίηση και την παρουσίασή τους σε θεματικές ενότητες.

Στην συνέχεια, προκειμένου να επιβεβαιωθούν τα ευρήματα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και να δοθεί απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα 3, επιλέχθηκε η ποιοτική μέθοδος στον Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ), ο οποίος αποτελεί έναν σημαντικό εταίρο (stakeholder) στις πόλεις αναφορικά με θέματα δημόσιας ασφάλισης, όντας ο κύριος φορέας κοινωνικής ασφάλισης στον ελλαδικό χώρο.

Για την συλλογή δεδομένων επιλέχθηκαν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο ποιοτικό εργαλείο το οποίο έχει τη δυνατότητα να αποτυπώσει τις ιδέες των συμμετεχόντων (Ruslin et al., 2022).

Διενεργήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε πέντε (5) από τους έξι (6) προϊσταμένους τμημάτων της Τοπικής Διεύθυνσης e-ΕΦΚΑ Τρικάλων, από τους οποίους ο ένας είναι και Διευθυντής, στους δύο (2) υπευθύνους πληροφορικής και σε έναν (1) έμπειρο υπάλληλο. Οι συνεντεύξεις χρησιμοποίησαν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και επιχειρήσαν να επιβεβαιώσουν και να μετρήσουν τις μεταβλητές του φαινομένου που προσδιορίστηκαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη έλαβαν πληροφορίες για την θεματολογία, ώστε να ενισχυθεί η πιθανότητα λήψης χρήσιμων δεδομένων. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ήσυχο χώρο (άδειο γραφείο) του οργανισμού, ώστε να υπάρχει ομοιομορφία στο περιβάλλον των ερωτώμενων, να νοιώθουν άνετα και να μπορεί να γίνει η καταγραφή χωρίς θορύβους. Εφόσον οι συνεντευξιαζόμενοι έδωσαν την συναίνεσή τους οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν μέσω κινητού τηλεφώνου. Τα δεδομένα των συνεντεύξεων συμπληρώθηκαν από δευτερογενή δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από δημοσιευμένο και μη υλικό του e-ΕΦΚΑ όπως η στρατηγική, το όραμα και δελτία τύπου.

Με βάση τα ευρήματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, αλλά και το δευτερεύον υλικό που περιγράφει τον στόχο και τη λειτουργία του e-ΕΦΚΑ, προκύπτουν κάποιες βασικές διαπιστώσεις σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν τα ευρήματα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αναφέρουν ότι η διοίκηση με δημόσια αξία στα πλαίσια μιας έξυπνης πόλης σημαίνει βασικά αποτελεσματική και συλλογική αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017). Η αποτελεσματικότητα στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αλληλεπίδραση, στη συνεργασία και στο διάλογο ανάμεσα στον δημόσιο τομέα, τον ιδιωτικό τομέα και τον πολίτη (van Veenstra & Janssen, 2012). Πρόκειται για την συν-παραγωγή αξίας η οποία επιστρέφει

σύμφωνα με τους ερωτηθέντες στην κοινωνία, γιατί απευθύνεται στο σύνολο της κοινωνίας και είναι σχεδιασμένη, μέσα από τη δημόσια συμμετοχή, για να εξυπηρετεί το κοινό συμφέρον. Οι συνεντευξιαζόμενοι αναφέρονται και στην μεγάλη σημασία που αποδίδουν στην αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας προς την κατεύθυνση της παραγωγής ποιοτικής υπηρεσίας και καινοτόμων λύσεων με αξία για τον πολίτη (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017).

Ο στόχος της διοίκησης με δημόσια αξία επιφέρει μεταβολές στη διοίκηση των πόλεων. Δύο πολύ σημαντικές από αυτές τις μεταβολές αφορούν σύμφωνα με τους ερωτηθέντες τη συνεργασία και την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας. Η δημόσια διοίκηση συνδημιουργεί αξία με τον πολίτη και τον ιδιωτικό τομέα, ενώ ταυτόχρονα διευρύνοντας τα δίκτυα συνεργασίας αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο πόρους και τεχνογνωσία (Cosgrave et al., 2014; Greve, 2015; Hodge & Adams, 2016; Shaw, 2013). Ο ρόλος της τεχνολογίας αναφέρεται εκτενώς και στη διεθνή βιβλιογραφία όχι μόνο ως μέσο διαλόγου και επικοινωνίας αλλά και ως μέσο ευρύτερης δικτύωσης στην προσπάθεια δημιουργίας μιας ολιστικής αξίας που ανταποκρίνεται στην έξυπνη πόλη και στη συνεργασία μέσω δικτύων (Soo et al., 2018; van Veenstra & Janssen, 2012).

Οι συμμετέχοντες αναφέρονται στην δημόσια συμμετοχή προκειμένου να επιτευχθεί η συλλογικότητα και η εύρεση λύσεων που εξυπηρετούν την κοινωνία (Alford et al., 2017; Stoker, 2006). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επένδυση της διοίκησης στους ανθρώπους της πόλης (Douglas, 2016). Επίσης τονίζουν την αξία της λογοδοσίας και της διαφάνειας που συντελεί στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της δημοκρατίας ώστε να αντιμετωπιστεί η κοινωνική αδιαφορία (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017). Η σχέση δημόσιας υπηρεσίας με τον πολίτη μεταβάλλεται και αναβαθμίζει και την σχέση προμήθειας και παροχής υπηρεσιών, ενοποιώντας τις υπηρεσίες, απλοποιώντας τις διαδικασίες και ενισχύοντας τον εξορθολογισμό στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (Greve, 2015; Pereira et al., 2020; Persson et al., 2017; Stoker, 2006; Torfing et al., 2021).

Περνώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων, η διοίκηση με δημόσια αξία προϋποθέτει μία σειρά σημαντικών χαρακτηριστικών για έναν οργανισμό. Ξεκινώντας από τη διοίκηση, οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι χρειάζεται ισχυρή ηγεσία με ικανότητες και όραμα, η οποία θα θέσει τους κατάλληλους στόχους και θα εφαρμόσει έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό (Alford et al., 2017; Douglas, 2016; Torfing et al., 2021). Η λεγόμενη πρόταση δημόσιας αξίας που απαιτείται να ορίσουν οι οργανισμοί, αφορά τις αξίες του κοινού και εκφράζεται, ιδιαίτερα στα πλαίσια μιας έξυπνης

πόλης, ως αστικός μετασχηματισμός (Alford et al., 2017; Douglas και Meijer, 2016; Pereira et al., 2020).

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, το επόμενο ουσιαστικό χαρακτηριστικό που λειτουργεί ως προϋπόθεση είναι η ευρύτερη συναίνεση που προκύπτει από την κοινωνική συναίνεση και την θεσμική υποστήριξη (Alford et al., 2017; Douglas, 2016; Douglas & Meijer, 2016; Pereira et al., 2020; Shaw, 2013; Todorut & Tselentis, 2015). Παράλληλα οι ερωτηθέντες αναφέρουν τον πολύ σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων που προϋποθέτει τόσο την αξιοποίηση καινοτομίας, όσο και την εξειδικευμένη κατάρτιση του προσωπικού προκειμένου να μπορούν οι οργανισμοί να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές και τις νέες ανάγκες, που προϋποθέτουν αυξημένα χαρακτηριστικά δημιουργικότητας και προσαρμοστικότητας (Alford et al., 2017; Douglas & Overmans, 2020; Pang et al., 2014; Picazo-Vela et al., 2018; Pereira et al., 2020). Τέλος, απαραίτητα θεωρούνται από τους συνεντευξιζόμενους, η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η συνδημιουργία αξίας, η εμπλοκή των πολιτών και οι συνεργασίες, τα οποία δημιουργούν ένα τεράστιο δίκτυο διασύνδεσης, ένα ψηφιακό οικοσύστημα πληροφοριών και παροχής υπηρεσιών, το οποίο τόσο στα πλαίσια της διοίκησης με δημόσια αξία, όσο και στα πλαίσια των δυνατοτήτων της έξυπνης πόλης, η ψηφιακή δικτυωμένη διοίκηση θα πρέπει να μπορεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά και με ασφάλεια, με σκοπό να πετύχει την καλύτερη δυνατή παροχή υπηρεσιών δημόσιας αξίας, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους και την ανταλλαγή γνώσης (Cosgrave et al., 2014; Hodge & Adams, 2016; Pang et al., 2014; Persson et al., 2017; Picazo-Vela et al., 2018; van Veenstra & Janssen, 2012).

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, τα ευρήματα των συνεντεύξεων επιβεβαιώνονται από το στρατηγικό σχέδιο και τα δελτία τύπου (Δ.Τ) του e-ΕΦΚΑ. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο στην προσπάθεια της δημόσιας διοίκησης να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες με αξία στον πολίτη της σύγχρονης έξυπνης πόλης. Η προσπάθεια αυτή θεμελιώνεται αρχικά από την αποστολή του, η οποία υπερασπίζεται την ισότητα και την δικαιοσύνη, μέσω της κοινωνικής ασφάλισης και των παροχών (ΕΦΚΑ, Γεν. Δ/ση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Στρατηγικό Σχέδιο. [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto\\_stratigiko\\_0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf)). Επίσης, θεμελιώνεται σε ένα όραμα που συμπεριλαμβάνει την αναβάθμιση της συμμετοχικότητας και της συνεργασίας (Δ.Τ. 15/07/2021), της ταχύτητας, της ποιότητας και της καινοτόμου εφαρμογής νέων πρακτικών που σχετίζονται κυρίως με την τεχνολογία (ΕΦΚΑ, Γεν. Δ/ση

Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Στρατηγικό Σχέδιο.  
[https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto\\_stratigiko\\_0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf)).

Βασικός άξονας πάνω στον οποίο στηρίζεται η προσπάθεια σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους, είναι η δημόσια διασύνδεση (Δ.Τ. 15/07/2021) και η ταχύτητα της μετάδοσης των πληροφοριών, που αναβαθμίζει και την ταχύτητα της εξυπηρέτησης (Δ.Τ. 10/11/2021). Οι ψηφιακές υπηρεσίες δημιουργούν ένα ψηφιακό περιβάλλον προσιτό και φιλικό (Δ.Τ. 28/06/2021), που επιτρέπει την αναβάθμιση της αλληλεπίδρασης και του διαλόγου με τον πολίτη (Δ.Τ. 27/07/2022), αλλά και την παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως (Δ.Τ. 13/07/2022). Παράλληλα παρέχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα λόγω αυτοματοποίησης των διαδικασιών (Δ.Τ. 26/07/2022). Ο πολίτης έχει πρόσβαση σε σειρά υπηρεσιών αλλά και σε σχετικές αποφάσεις μέσα από διάφορες ιστοσελίδες (efka.gov.gr, diangeia.gov.gr, support.gov.gr), στοιχεία που ευνοούν την ανάπτυξη της συμμετοχικότητας, της εμπιστοσύνης και της διαφάνειας (Δ.Τ. 22/11/2021). Το σύνολο των νέων πρακτικών, θεμελιώνεται σε μία προσπάθεια για εφαρμογή καινοτομίας, για τη δημιουργία υπηρεσιών προσβάσιμων σε όλους (Δ.Τ. 27/09/2022) και για την εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινωνικού συμφέροντος (ΕΦΚΑ, Γεν. Δ/ση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020. [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto\\_stratigiko\\_0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf)).

Επενδύοντας, λοιπόν σε αξίες όπως η ισότητα, η δικαιοσύνη, η διαφάνεια και ο διάλογος, ενώ παράλληλα συμμετέχει στην συν-παραγωγή υπηρεσιών και στην δημιουργία και εφαρμογή καινοτομίας, ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί ένα σημαντικό σύμμαχο στη διοίκηση της δημόσιας αξίας της πόλης (Anthopoulos & Janssen, 2022; Cosgrave et al., 2014; Ju et al., 2019; Stoker, 2006; Torfing et al., 2021; Twizevimana & Andersson, 2019).

Η συνάφεια της παρούσας μελέτης με το ΠΜΣ «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έγκειται στο γεγονός ότι μελετάται μία μορφή διοίκησης, η διοίκηση με δημόσια αξία, στο πλαίσιο μιας έξυπνης πόλης. Επίσης το στοιχείο της τεχνολογίας είναι πολύ έντονο σε αυτό τον τρόπο διοίκησης μιας πόλης, διευκολύνοντας την συν-δημιουργία, την συμμετοχικότητα και την ανταλλαγή γνώσης, ώστε να παρέχει μια ευελιξία όσον αφορά την αξιοποίηση των διαθέσιμων κοινωνικών πόρων και την παροχή πιο άμεσων και αποτελεσματικών υπηρεσιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 2.1 Εισαγωγή – Ορισμός του προβλήματος

Στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή, η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο στην διακυβέρνηση των πόλεων. Η κυβέρνηση μιας πόλης δεν θεωρείται ιεραρχική και απομονωμένη, αλλά ανοιχτή και καινοτόμα, που με την συμμετοχή της σε δίκτυα οργανισμών, παρέχει βελτιωμένες εσωτερικές διαδικασίες, σύγχρονες υπηρεσίες προς τους πολίτες και πολιτικές, συν-δημιουργώντας δημόσια αξία (Barrutia et al., 2022). Οι Camboim et al., (2019) αναφέρουν την έξυπνη πόλη ως οικοσύστημα αστικής καινοτομίας, ενώ οι Appio et al., (2019) ως ένα συνεργατικό οικοσύστημα που προάγει την καινοτομία και δημιουργεί σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών της (πολίτες, κυβέρνηση, επιχειρήσεις).

Η δημόσια αξία προκύπτει από την σχέση του ατόμου με την κοινωνία (Meynhardt, 2009). Σύμφωνα με τους Kelly et al., (2002) η δημόσια αξία αφορά την ποιότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς επίσης την νομιμότητα και την εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση. Οι δημόσιες αξίες αναφέρονται στα δικαιώματα, τα οφέλη και τα προνόμια των πολιτών, επομένως η δημιουργία δημόσιας αξίας διασφαλίζει την ανταπόκριση στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους (Ranchordás & Goanta, 2020). Οι Twizeyimana και Anderson (2019) αναφέρουν πως η δημόσια αξία, από την σκοπιά της ψηφιακής διακυβέρνησης επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης των υπηρεσιών προς τους πολίτες δίνοντας έμφαση στις αξίες της ένταξης, της δημοκρατίας, της διαφάνειας και της συμμετοχής. Τρία χρόνια μετά, οι Scupola και Mergel (2022) αναφέρονται στην δημόσια αξία που χαρακτηρίζει τις προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού του δημοσίου τομέα, κάνοντας λόγο για βελτιωμένη αλληλεπίδραση με τους πολίτες, αποτελεσματικότερη διαχείριση οικονομικών προς όφελος των πολιτών, αποτελεσματικότερη διοίκηση και βελτιωμένη διαφάνεια.

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία της δημόσιας διοίκησης, επικρατεί η ανάγκη για πολιτοκεντρικές κυβερνήσεις που βασίζονται στα δικαιώματα και τα οφέλη των πολιτών. Η διακυβέρνηση των πόλεων πρέπει να χαρακτηρίζεται από δημόσιες αξίες όπως είναι η οικονομική προσιτότητα των δημοσίων υπηρεσιών, η βιωσιμότητα, η συμπερίληψη και η προώθηση της τοπικής κοινωνίας. Επίσης, οι δημόσιες και δημοτικές αρχές πρέπει να χαρακτηρίζονται από πολιτική ουδετερότητα και να παρέχουν υπηρεσίες σε όλους τους πολίτες (Ranchordás & Goanta, 2020).

Οι ενδιαφερόμενοι ενός έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στα πλαίσια της διοίκησης μιας πόλης, μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό περιβάλλον των δημοσίων φορέων (π.χ διευθυντές, δημόσιοι υπάλληλοι) είτε από το εξωτερικό (π.χ πολίτες, επιχειρήσεις) (De & Sarkar, 2010). Οι Sæbø et al. (2011) σε έρευνά τους για τη ψηφιακή διακυβέρνηση, διαχωρίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη ως πολιτικούς, διαχειριστές και παρόχους υπηρεσιών (από την πλευρά της κυβέρνησης) και ως πολίτες καταναλωτές και πωλητές λογισμικού (από την πλευρά των επιχειρήσεων και των πολιτών).

Μέσα σε αυτό το οικοσύστημα μιας πόλης και ιδιαίτερα μιας έξυπνης πόλης, οι φορείς πρέπει να ενισχύουν την διαφάνεια των διοικητικών πρακτικών, να παρέχουν βελτιωμένες υπηρεσίες προς τους πολίτες και ολοκληρωμένη επικοινωνία μεταξύ κρατικών υπηρεσιών. Επίσης, μέσω της ένταξης των πολιτών στην διακυβέρνηση, αλλά και μέσω της συνεργασίας των πολιτών με φορείς και μέσω της διαβούλευσης, μπορούν να προάγουν την ενεργό συμμετοχή της κοινωνίας στη λήψη αποφάσεων (Zhang & Kimathi, 2022).

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1) παρουσιάζονται τα ευρήματα από διάφορες πηγές σχετικά με την θεματολογία της συγκεκριμένης εργασίας. Χρησιμοποιήθηκαν συγκεκριμένα κριτήρια αναζήτησης σε τίτλο, abstract, και λέξεις κλειδιά, ενώ οι αναζητήσεις πραγματοποιήθηκαν στις 16/7/2022.

**Πίνακας 1** Αποτελέσματα αναζήτησης με συγκεκριμένα κριτήρια, σε συγκεκριμένα πεδία και συγκεκριμένες πηγές στις 16-7-2022.

Κριτήριο αναζήτησης	Πηγές			
	Google Scholar	Scopus	Science Direct	Web of Science
<i>"public value management"</i>	99	73	3	44
<i>"manage" AND "public values"</i>	2	71	35	12
<i>"manage" AND "public value"</i>	5	71	35	22
<i>"govern with public values"</i>	0	0	0	0
<i>"manage with public values"</i>	0	0	0	0
<i>"manage with public value"</i>	0	0	0	0
<i>"managing with public value"</i>	0	0	0	0

Η παρούσα μελέτη πραγματεύεται με τη θεματολογία *"manage with public value"*, διότι όπως φαίνεται στον Πίνακα 1 δεν υπάρχουν ευρήματα στις διάφορες πηγές που πραγματοποιήθηκαν αναζητήσεις, αντίθετα για *"manage" AND "public value"* και *"public*

value management” προκύπτουν αρκετές έρευνες. Επίσης, σύμφωνα με τους Grossi και Trunova (2021), ενώ η δημόσια αξία έχει μελετηθεί αρκετά στη βιβλιογραφία της δημόσιας διαχείρισης, παραμένει ανεξερευνήτη στο πλαίσιο της πόλης και ειδικότερα μιας έξυπνης πόλης.

Η υπόλοιπη εργασία οργανώνεται ως εξής: Το Κεφάλαιο 3 μιλά για το θεωρητικό υπόβαθρο αυτής της εργασίας αναλύοντας τις έννοιες της αξίας, της αλυσίδας αξίας, των επιχειρηματικών μοντέλων, της δημόσιας αξίας, του Public Value Management, των ενδιαφερόμενων, της ψηφιακής διακυβέρνησης και των έξυπνων πόλεων. Στο Κεφάλαιο 4 αναπτύσσεται η ερευνητική μεθοδολογία, όπου ακολουθείται συνδυασμός ερευνητικών μεθόδων και παρουσιάζονται τα ευρήματα. Τέλος, στο Κεφάλαιο 5 αναφέρονται τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης από τα οποία προκύπτουν οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **2.2 Σημασία και σκοπός έρευνας**

Η σημασία του θέματος έγκειται στο ότι μελετάται ο τρόπος διοίκησης με δημόσια αξία και οι εμπλεκόμενοι σε αυτή, δίνοντας έμφαση στο περιβάλλον μιας σύγχρονης πόλης, όπου υλοποιούνται και δράσεις έξυπνης πόλης.

Οι έννοιες δημόσια αξία (public value) και διοίκηση με δημόσια αξία (managing with public value | public value management), αποκτούν διευρυμένο ενδιαφέρον στις έννοιες ψηφιακή διακυβέρνηση (digital government) και έξυπνη πόλη (smart city). Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να αποσαφηνίσει αυτές τις έννοιες και την μεταξύ τους σχέση. Ακόμα, θα αποτυπώσει πώς ένας δημόσιος και τοπικός οργανισμός, όπως είναι ο e-ΕΦΚΑ, συμμετέχει στη διοίκηση της δημόσιας αξίας της πόλης.

## **2.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Έχοντας λάβει υπόψιν όλα τα παραπάνω, τα ερευνητικά ερωτήματα που η παρούσα εργασία επιχειρεί να απαντήσει είναι τα εξής:

- 1) Τί σημαίνει διοίκηση με δημόσια αξία και τί αλλαγές επιφέρει στη διοίκηση πόλεων;
- 2) Τί προϋποθέτει για έναν οργανισμό η διοίκηση με δημόσια αξία;
- 3) Συμμετέχει ο e-ΕΦΚΑ στην διοίκηση της δημόσιας αξίας της πόλης και αν ναι με ποιο τρόπο;



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

### 3.1 Αξία

Η αξία αντιπροσωπεύει την «αξία, τη χρησιμότητα ή τη σημασία μιας οντότητας» - αυτό που είναι κανονιστικό και επομένως «θεωρείται αγαθό (άξιο να επιδιώξει κανείς) χωρίς περαιτέρω αιτιολόγηση ή ορθολογικό επιχείρημα» (Sikula, 1973). Τα δύο μέρη μιας οικονομικής συναλλαγής κατανοούν με την αξία, την τιμή των πραγμάτων, πόσο αξίζει να πωληθεί κάτι. Αντίστοιχα, ο Porter (1985) αναφέρει σχετικά με την αξία ότι «αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για αυτό που μια εταιρεία τους παρέχει». Στην έρευνά τους για τα δίκτυα αξιών, οι Peppard και Rylander (2006) δηλώνουν πως η αξία μέσα από τα μάτια του πελάτη αναφέρεται στις ανάγκες και τις τελικές απαιτήσεις του καταναλωτή, όπως η δυνατότητα επιλογών, η ποιότητα υπηρεσιών, η σωστή υποστήριξη και φυσικά μια δίκαιη τιμολόγηση. Εκτός λοιπόν από το οικονομικό κομμάτι της αξίας, στην βιβλιογραφία οι αξίες αναφέρονται στο τι είναι επιθυμητό (επιθυμίες και προθέσεις), τι προορίζεται για το μέλλον (στόχοι) και στον τρόπο ιεράρχησης των επιλογών (Rose et al., 2018).

Η θεωρία της αξίας, στον τομέα της δημόσιας διοίκησης χρησιμοποιήθηκε αρχικά για να διακρίνει τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών του δημόσιου τομέα από των εταιρειών που επιδιώκουν το κέρδος στον ιδιωτικό τομέα. Η αξία από την σκοπιά της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δεν είναι καθαρά οικονομική, αλλά μπορεί να αναφέρεται στη «σημασία που αποδίδουν οι πολίτες στο αποτέλεσμα των κυβερνητικών πολιτικών και στην εμπειρία τους από τις δημόσιες υπηρεσίες» (Scott et al., 2009) ή στην «ικανότητα της κυβέρνησης να προσφέρει κοινωνικά και οικονομικά αποτελέσματα που αντιστοιχούν στις προσδοκίες των πολιτών» (Bonina & Cordella, 2009).

Οι Ranchordás και Goanta (2020) κάνουν λόγο στην έρευνά τους για δημόσιες αξίες (κοινωνικές, τί θεωρεί ο πολίτης σωστό και λάθος) και ιδιωτικές αξίες (οικονομικές), αναφέροντας πως οι εταιρείες πρέπει να επενδύουν σε κοινωνικές αξίες όπως ακριβώς μια κυβέρνηση επενδύει σε οικονομικές.

Οι μέτοχοι μίας επιχείρησης λαμβάνουν αξία μέσα από το κέρδος της επένδυσής τους, οι εργαζόμενοι μέσα από την ασφάλιση υγείας, τις υπηρεσίες παιδικής μέριμνας και όχι του μισθού, οι πελάτες μέσα από πολύτιμα προϊόντα που παίρνουν σε προνομιακές τιμές και η κοινωνία μέσω της φιλανθρωπικής συνεισφοράς και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης από τις εταιρείες (Kumar & Rajeev, 2016).

### *3.1.1 Αλυσίδα Αξίας*

Προκειμένου οι εταιρείες και οι οργανισμοί να παράγουν προστιθέμενη αξία, χρησιμοποιούν εργαλεία όπως η αλυσίδα αξίας. Ως έννοια και ως εργαλείο η αλυσίδα αξίας χρησιμοποιείται τα τελευταία 40 χρόνια για την κατανόηση και την ανάλυση των βιομηχανιών (Porter, 1980; Porter, 1985). Έχει αποδειχθεί πολύ χρήσιμο εργαλείο για την απεικόνιση της αλυσιδωτής σύνδεσης των δραστηριοτήτων που υπάρχουν στον «κόσμο» των παραδοσιακών βιομηχανιών (Peppard & Rylander, 2006).

Σύμφωνα με τον Porter (1985) περιγράφει το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται από την σύλληψη ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας έως την διάθεση ή παροχή στην τελική αγορά.

Οι υπεύθυνοι για την χάραξη πολιτικής και την επιλογή στρατηγικής, χρησιμοποιούν την αλυσίδα αξίας για να αναλύσουν την επιχείρηση και τους κύριους ανταγωνιστές της ώστε να εντοπίσουν τα κενά μεταξύ της απόδοσής τους. Όταν εντοπίσουν τα κενά, δημιουργούν και εφαρμόζουν σχέδια για να τα εξαλείψουν και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η στρατηγική θεωρείται η τέχνη της τοποθέτησης μιας επιχείρησης στη σωστή θέση στην αλυσίδα αξίας (Normann & Ramirez, 1994).

Από την σκοπιά της έξυπνης πόλης, όπου η ψηφιακή διακυβέρνηση παίζει σημαντικό ρόλο, η αλυσίδα αξίας αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων που δημιουργούν την εξυπνάδα της πόλης (Anthopoulos & Janssen, 2022). Οι ερευνητές στο έργο τους επιχειρούν να προσδιορίσουν την αλυσίδα αξίας SC και όλους τους «έξυπνους» παράγοντες που συνυπάρχουν σε αυτή.

### *3.1.2 Επιχειρηματικά μοντέλα*

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο, ένας οργανισμός ή μια εταιρεία, δημιουργεί, εμπορεύεται, προσφέρει και αποσπά αξία (Anthopoulos et al. 2016; Morris et al. 2006; Osterwalder et al. 2005). Ο Rappa (2010) ορίζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως τον τρόπο με τον οποίο μία εταιρεία γίνεται κερδοφόρος. Οι Afuah και Tucci (2003) ορίζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως τη μέθοδο με την οποία μια επιχείρηση παράγει και διαχειρίζεται τους πόρους της για να παρέχει στους πελάτες καλύτερη αξία. Ο Mahadevan (2000) ορίζει ένα επιχειρηματικό μοντέλο ως τρεις κρίσιμες ροές για την επιχείρηση, αναφέροντας τη ροή αξίας για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, τη ροή εσόδων και τη ροή υλικοτεχνικής υποστήριξης. Σύμφωνα με τον

Timmers (1998), ένα επιχειρηματικό μοντέλο αφορά «μια αρχιτεκτονική των ροών προϊόντων, υπηρεσιών και πληροφοριών».

Σύμφωνα με τους Keen και Qureshi (2006) ο όρος επιχειρηματικό μοντέλο έχει προστεθεί πρόσφατα στη βιβλιογραφία του management και είναι κατά μεγάλο ποσοστό απόρροια της ψηφιακής εποχής. Βλέποντας το επιχειρηματικό μοντέλο μέσα από την σκοπιά της ηλεκτρονική διακυβέρνησης, οι Hedman και Kalling (2003) αναφέρουν ότι αφορά τη σχέση μεταξύ μιας οργανωτικής στρατηγικής και συστημάτων που βασίζονται στο Web. Τα επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι ανάλογα με αυτά του ιδιωτικού τομέα. Στον δημόσιο τομέα, αντί της παραγωγής εσόδων, τα επιχειρηματικά μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στοχεύουν στην προσθήκη αξίας σε τομείς όπως η παροχή υπηρεσιών, η πολιτική εμπλοκή, η εμπλοκή των πολιτών, μέσα από την χρήση του διαδικτύου (Janssen, Kuk, & Wagenaar, 2005). Τα επιχειρηματικά μοντέλα αποσκοπούν στη δημιουργία αξίας και βοηθούν στην εξισορρόπηση της αξίας μεταξύ παρόχων και δικαιούχων (Keen & Qureshi, 2006). Σύμφωνα με τους Janssen et al. (2008), μια τέτοια άποψη θεωρείται «κατάλληλη» για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, καθώς όπως αναφέρουν «περιλαμβάνει την εξισορρόπηση μεταξύ της βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη και της προσαρμογής και ανασχεδιασμού των οργανωτικών πρακτικών».

Τα επιχειρηματικά μοντέλα σχετίζονται επίσης με την δημιουργία κοινής δημόσιας αξίας μεταξύ των ενδιαφερομένων μιας έξυπνης πόλης, όπως είναι η κυβέρνηση, οι πολίτες και οι επιχειρήσεις (Molinari, 2012).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις παρέχουν νέους τρόπους δημιουργίας αξίας στις πόλεις και επομένως, νέα επιχειρηματικά μοντέλα (Díaz-Díaz et al. 2017). Στις ημέρες μας, η δημιουργία καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων έχει μεγαλύτερη σημασία από μια καλύτερη ιδέα (Chesbrough, 2007).

Οι έξυπνες πόλεις δημιουργούν την ανάγκη για νέα επιχειρηματικά μοντέλα (Bélissent, 2010), υπάρχει όμως πληθώρα δημοτικών επιχειρηματικών μοντέλων (Kuk & Janssen, 2011), χωρίς να μπορεί να διακρίνει κανείς το καλύτερο, διότι εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, με κύριο τον χαρακτήρα των ενδιαφερομένων που συμμετέχουν στο οικοσύστημα της πόλης (Weiller & Neely, 2013).

### 3.2 Δημόσια αξία

Παρόλο που τα τελευταία χρόνια πολλοί ερευνητές ασχολούνται με την θεωρία της δημόσιας αξίας, δεν είναι ακόμα σαφές και κοινά κατανοητό τί σημαίνει δημόσια αξία. (Bryson et al., 2017; Panagiotopoulos et al., 2019). Στην βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η έννοια της δημόσιας αξίας εισήχθη για πρώτη φορά από τον Mark Moore (Ju et al., 2019; Barrutia et al., 2022). Η δημόσια αξία αποτελεί τον οδηγό των δημοσίων οργανισμών στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, με σκοπό την δημιουργία αξίας για τους πολίτες (Moore, 1995; Meynhardt, 2009). Ο Moore (1995) ορίζει την δημόσια αξία ως την αξία που επιθυμούν να αποκτήσουν οι πολίτες μέσα από την εμπειρία τους σε σχέση με τις δημόσιες υπηρεσίες και τα αποτελέσματά τους, ενώ ο Stoker (2006) την αναφέρει ως τη συλλογική έκφραση προτιμήσεων των χρηστών και των παραγωγών δημοσίων υπηρεσιών. Αντίστοιχα, οι Cosgrave et al. (2014) την περιγράφουν ως μια συλλογική έκφραση προτιμήσεων των πολιτών. Ο Meynhardt (2009), από την πλευρά του υποστηρίζει ότι η δημόσια αξία χαρακτηρίζει την σχέση του ατόμου με την κοινωνία. Βασιζόμενοι στην έρευνα του Moore, οι Barrutia et al. (2022) ορίζουν την δημόσια αξία ως την παραγωγή του καλού για το κοινό όπως επίσης και αυτού που εκτιμάται θετικά από το κοινό. Λίγα χρόνια νωρίτερα οι Ju et al., (2019) ισχυρίζονται ότι η δημιουργία δημόσιας αξίας αφορά τις προσπάθειες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της διακυβέρνησης, όπως επίσης και για την αύξηση της κοινωνικής δικαιοσύνης και της δημοκρατίας. Εστιάζοντας περισσότερο στην αξία που δημιουργεί η κυβέρνηση μέσω υπηρεσιών, οι Pang et al. (2014) αναφέρουν ότι η δημόσια αξία ενισχύεται όταν μια κυβέρνηση παρέχει στους πολίτες της, περισσότερες και ποιοτικότερες δημόσιες υπηρεσίες.

Ο Anthopoulos (2017) μιλώντας για την συμπαραγωγή δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες, αναφέρει πως «Η δημόσια αξία είναι η θεμελιώδης αξία που δημιουργείται μέσω της συμμετοχής των πολιτών ως συμπαραγωγών στη διαδικασία δημιουργίας αξίας, η οποία δεν αποκλείει ότι οι συμπαραγωγοί θα μπορούσαν να αποκτήσουν επίσης ιδιωτική αξία από τη συμμετοχή τους στη διαδικασία δημιουργίας αξίας (Castelnovo 2015)».

Ο Meynhardt (2009) χρησιμοποιεί τον όρο δημόσιες «αξίες» και προτείνει ότι μπορεί να περιλαμβάνουν διαφορετικές διαστάσεις όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, η ακεραιότητα και οι ίσες ευκαιρίες, ενώ ο O'Flynn (2007) χρησιμοποιεί την δημόσια αξία ως μέτρο με το οποίο μπορεί να μετρηθεί η απόδοση, η σωστή κατανομή πόρων και η επιλογή κατάλληλων συστημάτων παράδοσης.

Οι Ranchordás & Goanta (2020) υποστηρίζουν ότι οι δημόσιες αξίες (πληθυντικός) αναφέρονται στα δικαιώματα, τα οφέλη και τα προνόμια των πολιτών, όπως επίσης και στις αρχές στις οποίες κάθε κυβέρνηση πρέπει να στηρίζεται. Στην έρευνά τους οι Anthopoulos και Janssen (2022), αναφέρουν δημόσιες αξίες όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αποδοτικότητα και η εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση, οι οποίες μπορούν να ενισχυθούν με την χρήση των ΤΠΕ και των μεγάλων και ανοιχτών συνδεδεμένων δεδομένων (BOLD).

Σύμφωνα με τους Meijer et al. (2016), η έννοια της δημόσιας αξίας μέσα από τη σκοπιά μιας έξυπνης πόλης θα μπορούσε να έχει πολλές ερμηνείες, ανάλογα με το συγκεκριμένο πλαίσιο και το πρόβλημα στο οποίο επιχειρείται να δοθεί λύση. Στην έρευνά τους οι Gil-Garcia et al. (2016), μιλούν για την εξυπνάδα στην διακυβέρνηση και αναφέρονται στον πολιτοκεντρικό χαρακτήρα της δημόσιας αξίας. Ισχυρίζονται ότι η δημόσια αξία έχει να κάνει με τη γνώση της δημόσιας διοίκησης, πιο συγκεκριμένα της «έξυπνης» διοίκησης, σχετικά με τα θέλω των πολιτών και την εφαρμογή των ΤΠΕ ώστε να κατανοήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Μελετώντας την δημόσια αξία από την σκοπιά των έξυπνων πόλεων, οι Barrutia et al. (2022) αναφέρουν πως η δημόσια αξία νοείται στην έρευνά τους ως «η αξία που δημιουργείται (προστίθεται) από τη δημόσια διακυβέρνηση μέσω της καινοτομίας υπηρεσιών».

Οι Twizevimana και Andersson (2019) ισχυρίζονται ότι η δημόσια αξία στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται ως η ικανότητα των συστημάτων πληροφορικής να αποδώσουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης, ποιοτικότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες και κοινωνικές αξίες όπως η συμμετοχή, η διαφάνεια και η δημοκρατία. Υποστηρίζουν ότι η δημόσια αξία, από την σκοπιά του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα, μπορεί να θεωρηθεί ως η επίτευξη των «προσδοκιών των πολιτών». Άλλωστε, επηρεαζόμενοι από τον Moore (1995), ορίζουν την δημόσια αξία στο δημόσιο τομέα ως «τις συλλογικές προσδοκίες των πολιτών σε σχέση με την κυβέρνηση και τις δημόσιες υπηρεσίες». Αυτές οι προσδοκίες αφορούν οικονομικές αξίες, όπως χρηματικά και χρονικά κέρδη τα οποία προκύπτουν από την διοικητική αποτελεσματικότητα, κοινωνικές αξίες όπως η βελτιωμένη διαφάνεια και αξίες των πολιτών όπως η βελτιωμένη αλληλεπίδραση που έχουν με τις δημόσιες υπηρεσίες (Scupola & Mergel, 2022). Τέλος, σύμφωνα με τον Kearns (2004), η δημόσια αξία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ορίζεται ως η αξία που δημιουργεί η κυβέρνηση για τους πολίτες με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων και η οποία αξιολογείται σύμφωνα με τα αποτελέσματα, την δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης με την κυβέρνηση και την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών.

### 3.2.1 Κατηγορίες δημόσιας αξίας

Η βιβλιογραφία της δημόσιας αξίας περιλαμβάνει διάφορους τύπους και κατηγορίες αξίας. Αναλόγως την οπτική που οι ερευνητές επιλέγουν για να αναλύσουν τον όρο της δημόσιας αξίας, παραθέτουν και την ανάλογη κατηγοριοποίηση όπως φαίνεται και στο πίνακα 2. Σε κάποιες έρευνες αναφέρονται σε τύπους δημόσιας αξίας, σε άλλες σε επιμέρους αξίες και σε άλλες σε ιδανικά και διαστάσεις. Παρόλα αυτά περιστρέφονται κυρίως γύρω από τις ίδιες αξίες.

Οι Jørgensen & Bozeman (2007) αναφέρονται αρκετά αναλυτικά σε διάφορες κατηγορίες δημόσιας αξίας, προκειμένου να εξερευνήσουν τα όρια και τις έννοιες της. Σύμφωνα με αυτούς, η δημόσια αξία κατηγοριοποιείται σε αξίες που αφορούν την συμβολή του δημοσίου τομέα στην κοινωνία, τις σχέσεις μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών της δημόσιας διοίκησης, εσωτερικές πτυχές της δημόσιας διοίκησης και την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι Scupola & Mergel (2022), βασίζονται σε προηγούμενη βιβλιογραφία και αναφέρονται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους δημόσιας αξίας οι οποίοι προκύπτουν από την προσπάθεια ψηφιοποίησης του δημοσίου τομέα. Πρώτον την οικονομική αξία, η οποία εκφράζεται μέσω:

- της μεγαλύτερης ψηφιοποίησης των υπηρεσιών
- της μείωσης του κόστους των ανθρωπίνων πόρων που απασχολούνται στην ίδια εργασία
- της εξοικονόμησης χρόνου για όλους τους ενδιαφερόμενους η οποία μπορεί να οδηγήσει και σε μείωση κόστους

Δεύτερον την διοικητική αξία, η οποία αναφέρεται σε:

- αυτοματοποίηση των διαδικασιών
- κοινές πλατφόρμες μεταξύ δημοσίων οργανισμών
- πλατφόρμες one-stop-shop
- βελτιωμένη συνοχή μεταξύ των διάφορων αρχών

Τρίτον την κοινωνική αξία, η οποία αποτελείται από:

- την αύξηση της εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση
- την αύξηση του κοινωνικού πλούτου μέσω της χρήσης λιγότερης φορολογίας σε δημόσιες υπηρεσίες

- την διευκόλυνση των πολιτών και των επιχειρήσεων σε σχέση με τις δημόσιες υπηρεσίες

Τέταρτον και τελευταία, την αξία του πολίτη, η οποία αναφέρεται σε:

- ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών
- αύξηση του αριθμού των υπηρεσιών προς τους ενδιαφερόμενους
- βελτιωμένη διαφάνεια

Με έναν παρόμοιο τρόπο κατηγοριοποιούν την δημόσια αξία οι Barrutia et al. (2022) σε περιβάλλοντα έξυπνων πόλεων. Οι ερευνητές αναφέρονται σε τρεις διαστάσεις οι οποίες στην ουσία παρουσιάζουν πιο συγκεντρωτικά τις τέσσερις αξίες των Scupola & Mergel (2022). Οι τρεις διαστάσεις έχουν να κάνουν με την αποδοτικότητα, η οποία επενδύει στην μείωση του κόστους γενικότερα στις διαδικασίες μιας πόλης (π.χ μείωση κόστους φωτισμού), την αποτελεσματικότητα, που αναφέρεται στην καλύτερη ποιότητα δημοσίων υπηρεσιών και στην χρηστικότητα ψηφιακών υπηρεσιών και τέλος στις κοινωνικές προκλήσεις όπως η κοινωνική ένταξη και η μείωση εκπομπών CO<sub>2</sub>.

Οι Zhang & Kimathi (2022) αναφέρονται στα στάδια εξέλιξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από την άποψη της δημόσιας αξίας και την κατηγοριοποιούν σε τρεις αξίες.

1. Την αξία της διαφάνειας, η οποία δίνει την δυνατότητα στους πολίτες να έχουν άποψη για το τί συμβαίνει στις υπηρεσίες και τις κυβερνήσεις, μέσω των ανοιχτών δεδομένων και των ιστοσελίδων. Φυσικά για την δημοσίευση αυτών των πληροφοριών θέτουν ως απαιτούμενο την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
2. Την αξία της αποδοτικότητας, η οποία αναφέρεται στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών. Η προσβασιμότητα, η διαθεσιμότητα και η χρηστικότητα των δημοσίων υπηρεσιών αναφέρονται ως ο απώτερος σκοπός.
3. Η αξία της συμμετοχής/εμπλοκής. Οι ερευνητές εδώ αναφέρονται στην συμμετοχή των πολιτών στην διακυβέρνηση και τη συνεργασία τους με τους φορείς στη λήψη πολιτικών αποφάσεων μέσω ψηφιακών εργαλείων.

Στην έρευνα τους σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την δημόσια αξία που παράγεται, οι Rose et. al. (2018) κατηγοριοποιούν με παρόμοιο τρόπο με τους Zhang & Kimathi (2022) την δημόσια αξία σε τέσσερα ιδανικά αυτή τη φορά. Το ιδανικό του επαγγελματισμού, που αναφέρεται κυρίως στην νομιμότητα, την λογοδοσία και επομένως την διαφάνεια, όπως αντίστοιχα αναφέρονται οι Zhang & Kimathi (2022) με την αξία διαφάνειας και οι Scupola & Mergel (2022) με την αξία του πολίτη. Το ιδανικό της

αποδοτικότητας, που αναφέρεται κυρίως στην μείωση της σπατάλης των δημοσίων πόρων. Το ιδανικό υπηρεσίας, όπου οι υπηρεσίες στοχεύουν στο δημόσιο καλό, είναι πολιτοκεντρικές και έχουν βελτιωμένη ποιότητα, προσβασιμότητα και χρηστικότητα. Το ιδανικό της συμμετοχής/εμπλοκής που αφορά την συμμετοχή των πολιτών, την διαβούλευση και την συμπαραγωγή πολιτικής.

**Πίνακας 2** Κατηγοριοποιήσεις δημόσιας αξίας σύμφωνα με βιβλιογραφία

Πηγή	Κατηγοριοποίηση δημόσιας αξίας			
Jørgensen & Bozeman (2007)	Συμβολή δημοσίου τομέα στη κοινωνία	Σχέσεις ενδιαφερομένων μερών δημόσιας διοίκησης	Εσωτερικές πτυχές δημόσιας διοίκησης	Συμπεριφορά δημοσίων υπαλλήλων
Scupola & Mergel (2022)	Οικονομική αξία	Διοικητική αξία	Κοινωνική αξία	Αξία του πολίτη
Barrutia et al. (2022)	Διάσταση που σχετίζεται με την αποδοτικότητα	Διάσταση που σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα	Διάσταση που σχετίζεται με κοινωνικές προκλήσεις	
Zhang & Kimathi (2022)	Αξία διαφάνειας	Αξία αποδοτικότητας	Αξία της συμμετοχής/εμπλοκής	
Rose et. al. (2018)	Ιδανικό επαγγελματισμού	Ιδανικό αποδοτικότητας	Ιδανικό υπηρεσίας	Ιδανικό συμμετοχής/εμπλοκής

### 3.3 Public Value Management και διοίκηση με δημόσια αξία

Παρόλο που στην βιβλιογραφία της δημόσιας αξίας αναφέρονται αρκετά τα στοιχεία της δημόσιας αξίας και το γεγονός ότι μια κυβέρνηση οφείλει να παράγει δημόσια αξία, σπάνια αναφέρονται ορισμοί της διοίκησης με δημόσια αξία. Ενώ ο ακαδημαϊκός κόσμος ενδιαφέρεται αρκετά για τη θεωρία της δημόσιας αξίας, «η διαχείριση και η μέτρηση της δημόσιας αξίας απέχει πολύ από το να μεταφραστούν στην πράξη, εντός και μεταξύ των οργανισμών (Alford and Hughes, 2008; Alford and Yates, 2014; Hartley et al. , 2017)» (Bracci et. al., 2019).

Ο Moore (1995), αναφέρει πως στη διοίκηση δημόσιας αξίας οι δημόσιοι οργανισμοί δεν ασχολούνται με την ιδιωτική αξία των μετόχων, αλλά με την παραγωγή δημόσιας αξίας για τους πολίτες και την κοινωνία στο σύνολό της. Παρομοίως, οι Bryson et al., (2014), σε αυτό



που ονομάζουν μια «νέα προσέγγιση στη δημόσια διακυβέρνηση», αναφέρουν ότι οι δημόσιοι διαχειριστές στοχεύουν στη δημιουργία δημόσιας αξίας και ενισχύουν την εμπλοκή των πολιτών στον καθορισμό και την επίτευξη αμοιβαία συμφωνημένων στόχων. Η κυβέρνηση της πόλης δεν θεωρείται πλέον ιεραρχική ούτε υπόθεση μόνο της δημόσιας διοίκησης. Θεωρείται ανοιχτή και καινοτόμα που μέσα από δίκτυα καινοτομίας στοχεύει στην βελτίωση των διαδικασιών, της ποιότητας των υπηρεσιών και των δημόσιων πολιτικών και τη συνδημιουργία δημόσιας αξίας με όλους τους ενδιαφερομένους του οικοσυστήματος (Barrutia et. al., 2022). Οι δημόσιες διοικήσεις έχουν ως βασικό τους στόχο την δημιουργία δημόσιας αξίας, ιδιαίτερα στον αναπτυσσόμενο χώρο των σύγχρονων πόλεων που επενδύουν στην καινοτομία (Neumann et al., 2019). Η δημιουργία δημόσιας αξίας δεν είναι εφικτή μόνο από τους δημόσιους διαχειριστές, απαιτεί την δημιουργία έξυπνων, αστικών συνεργασιών, με όλο το φάσμα των εμπλεκόμενων μερών, ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (Meijer et al., 2016).

Όταν ένας οργανισμός δημιουργεί δημόσια αξία σημαίνει ότι ανταποκρίνεται στην προσδοκίες των πολιτών (Stoker, 2006). Ο Stoker αναφέρεται στο παράδειγμα του Public Value Management με βασικό στόχο του την επίτευξη δημόσιας αξίας, μέσω της επιδίωξης του δημοσίου συμφέροντος, του ήθους και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, της ισότητας, της δημοκρατίας και της εμπιστοσύνης των πολιτών στις αρχές. Ενώ τονίζει πόσο σημαντική είναι η εμπλοκή των πολιτών στην διακυβέρνηση μέσω δικτύων επικοινωνίας και συνεργασίας, ωστόσο εκφράζει και την ανησυχία κατά πόσο οι κυβερνώντες μπορούν να διαχειριστούν την δημοκρατία, διότι κατά την άποψή του η διοίκηση δεν μπορεί να εκδημοκρατιστεί πλήρως.

Ο O'Flynn (2007), αναφερόμενος στο έργο του Stoker "Public Value Management A New Narrative for Networked Governance?", συμφωνεί πως η διοίκηση με δημόσια αξία προσφέρει μια νέα οπτική της μεταρρύθμισης. Ο πυρήνας της έγκειται σε ένα νέο τρόπο αντιμετώπισης της αποτελεσματικότητας, της νομιμότητας και της ίσης μεταχείρισης. Η μεταρρύθμιση των διαδικασιών του δημοσίου δεν βασίζεται σε κανόνες, ενώ παρέχει ένα πιο σφαιρικό όραμα για την κοινωνία, σε σχέση με προηγούμενες μορφές δημόσιας διοίκησης.

Ο Stoker (2006) αναφέρει το μοντέλο διοίκησης με δημόσια αξία ως μία συνεργατικού δικτύου μορφή διακυβέρνησης. Υποστηρίζει, έχοντας σύμφωνους και τους Colon και Guerin-Schneider (2015), ότι αντανάκλα μία αντίδραση στις αδυναμίες του μοντέλου της νέας δημόσιας διοίκησης (NPM), ενώ παράλληλα τονίζει ότι οι νέες οικονομικές και

θεσμικές αντιλήψεις έρχονται σε σύγκρουση με τους κύριους στόχους των πιο συνεργατικών μορφών διοίκησης. Η δημιουργία δημόσιας αξίας και επομένως η ενίσχυση των κοινωνικών αξιών που αναφέρει ο Stoker, επιτυγχάνονται μέσω της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών σύμφωνα με τους Twizevimana και Andersson (2019). Η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί τον οδηγό προς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στη διακυβέρνηση και την ανταπόκριση των δημόσιων υπηρεσιών στις ανάγκες των πολιτών. Αυτές οι καινοτόμες μορφές διακυβέρνησης συμπεριλαμβάνονται στον όρο «έξυπνη διακυβέρνηση», όπου η χρήση των ΤΠΕ στοχεύει στην καλύτερη ποιότητα ζωής και στην μεγαλύτερη εμπλοκή των ενδιαφερόμενων στην λήψη αποφάσεων (Meijer et al., 2016). Τέλος, σε μια διοίκηση με σκοπό τη παραγωγή δημόσιας αξίας, οι διοικούντες πρέπει να έχουν την ευθύνη για την ανάπτυξη των πολιτών και να δημιουργούν μια σχέση με τον πολίτη που στηρίζεται στην δημοκρατία και όχι στον αυταρχισμό (Jørgensen & Bozeman, 2007). Άλλωστε, όπως αναφέρουν και οι Sacchetti & Catturani (2021), στις διακυβερνήσεις που δεν αποκλείονται ενδιαφερόμενα μέρη, δημιουργούνται ανθεκτικά δίκτυα, περισσότεροι πόροι και καινοτόμες λύσεις, βασισμένες στην εμπιστοσύνη και την συνεργασία. Ο Stoker (2006), ο οποίος συσχετίζει την διοίκηση δημόσιας αξίας με την δικτυωμένη διακυβέρνηση, προσθέτει ότι οι δημόσιοι διαχειριστές πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν διαχείριση πόρων από διάφορες πηγές και να λειτουργούν μέσω δικτύων, γεγονός που τους προσθέτει αρκετή ένταση και πίεση, λόγω της σημασίας που δίνουν σε πρακτικές όπως η διαβούλευση και οι συζητήσεις, προκειμένου να καθορίσουν την δημόσια αξία με πιο δημοκρατικό τρόπο (Smith, 2004).

### **3.4 Ενδιαφερόμενοι**

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων μερών (Freeman, 1984) υποστηρίζει ότι η διαχείριση ενός έργου πρέπει να συμπεριλαμβάνει, εκτός των μετόχων, ένα μεγάλο φάσμα εμπλεκόμενων, και κάθε οργανισμός οφείλει να προσανατολίζεται σε αυτή την προσέγγιση. «Ενδιαφερόμενοι» σύμφωνα με τον Freeman είναι ομάδες ανθρώπων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από ένα έργο.

Οι Bryson & Patton (2010), στην έρευνά τους σχετικά με την εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών στην διαδικασία αξιολόγησης, ορίζουν αντίστοιχα τους ενδιαφερόμενους ως άτομα, ομάδες ή οργανισμούς που έχουν την δύναμη να επηρεάσουν ή επηρεάζονται από μια διαδικασία αξιολόγησης.

Οι Littau et al. (2010), αναφέρουν ότι σε έρευνα 116 άρθρων συνάντησαν 22 μοναδικούς ορισμούς για τα ενδιαφερόμενα μέρη και μόνο δύο τύπους ορισμών. Ο ένας τύπος αφορά ορισμούς παρόμοιους με αυτόν του Freeman, ενώ ο άλλος ορισμούς σχετικούς με την σημαντική διαφοροποίηση του Cleland που τους ορίζει ως τα άτομα που έχουν «έννομο συμφέρον από την έκβαση του έργου».

Σύμφωνα με τους Bryson et al. (2011), η ανάγκη διαχείρισης των σχέσεων έχει γίνει αναπόσπαστο κομμάτι της διακυβέρνησης. Μία αποτελεσματική διαχείριση σχέσεων όμως απαιτεί μια πολύ καλή ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λοιπόν, βρίσκονται σε μία εποχή όπου οι ενδιαφερόμενοι και η ανάλυσή τους είναι εξίσου σημαντικά με τις αγορές. Δυστυχώς όμως προκύπτουν δυσκολίες στον προσδιορισμό και την συμπερίληψή τους, στην καταγραφή των απόψεών τους και στην αντιμετώπιση των προβληματισμών τους, κυρίως λόγω χρόνου και κόστους.

Η συμπερίληψη των ενδιαφερόμενων και των συμφερόντων τους στην λήψη αποφάσεων, ελαχιστοποιεί το ρίσκο αρνητικών επιπτώσεων και ενισχύει την παραγωγή συλλογικής αξίας. Η θεμελιώδης ιδέα της οργανωτικής διακυβέρνησης είναι η μεγιστοποίηση της συλλογικής αποδοτικότητας και όχι της ατομικής. Η διακυβέρνηση χωρίς αποκλεισμούς μειώνει την πιθανότητα αποτυχίας, ιδιαίτερα όταν υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών (Sacchetti & Catturani, 2021).

Η θεωρία των ενδιαφερόμενων (Freeman, 1984), χρησιμοποιείται για την διερεύνηση ζητημάτων που έχουν να κάνουν με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σύμφωνα με αυτή οι διαχειριστές έργων πρέπει (Rose et al., 2018):

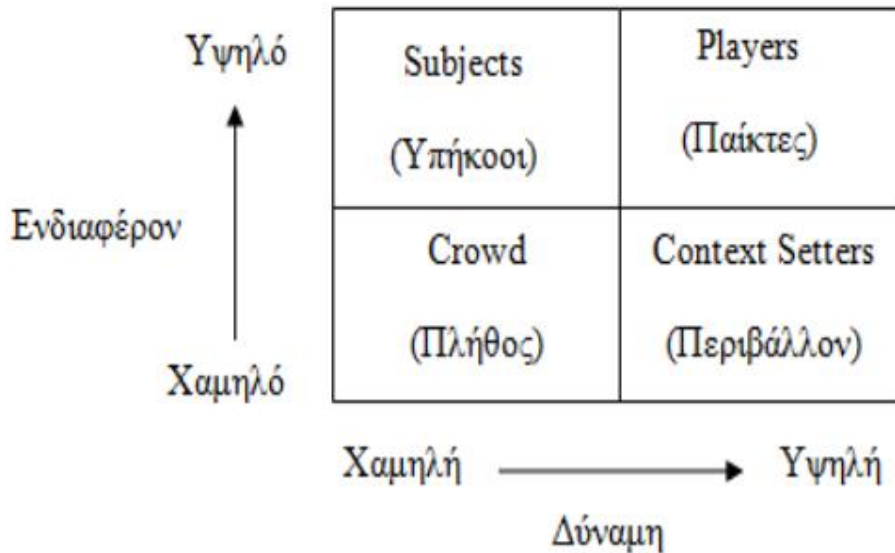
- Να προσδιορίσουν τους στόχους του έργου που εξυπηρετούν συμφέροντα και αξίες διάφορων ομάδων ενδιαφερόμενων.
- Να προσδιορίσουν ποιοι είναι οι ενδιαφερόμενοι, ποιοι είναι σημαντικοί και ποια είναι τα συμφέροντά τους.
- Να κατανοήσουν πώς η εμπλοκή μιας ποικιλίας ενδιαφερόμενων επηρεάζει την έκβαση του έργου.

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία ανάλυσης των εμπλεκόμενων μερών. Ένα από τα δημοφιλέστερα είναι το πλέγμα δύναμης – ενδιαφέροντος, στο οποίο υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες ενδιαφερόμενων μερών (Ackermann & Eden, 2011):

- Παίχτες (Players) – άτομα με υψηλό ενδιαφέρον και δύναμη
- Υπήκοοι (Subjects) – άτομα με υψηλό ενδιαφέρον αλλά χαμηλή δύναμη
- Περιβάλλον (Context setters) – άτομα με χαμηλό ενδιαφέρον και υψηλή δύναμη

- Πλήθος (Crowd) – άτομα με χαμηλό ενδιαφέρον και δύναμη

**Σχήμα 1** Πλέγμα δύναμης – ενδιαφέροντος (Ackermann & Eden, 2011)



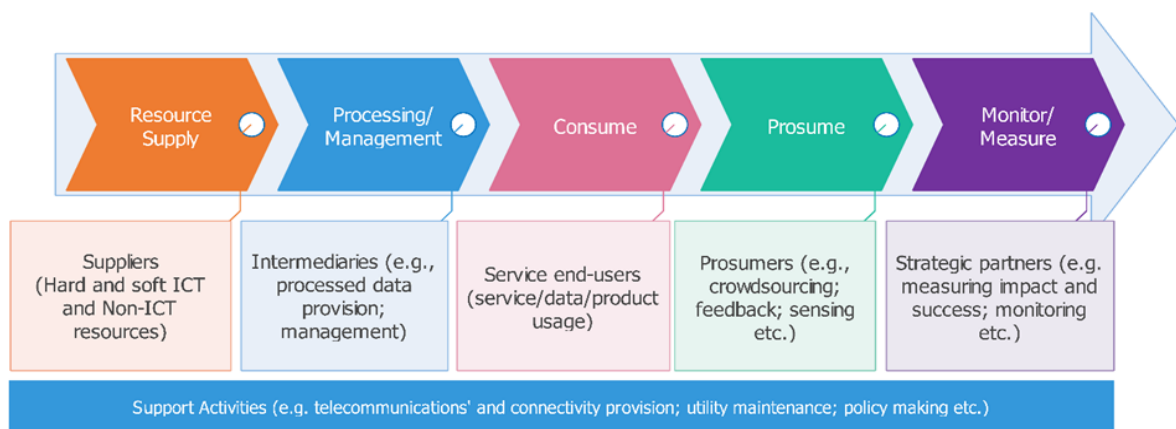
Τέσσερις ομάδες αναφέρουν και οι Bryson et al. (2011) στην έρευνά τους, διαχωρίζοντας όμως τα ενδιαφερόμενα μέρη σε άτομα ή φορείς με εξουσία και συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, σε όσους έχουν την ευθύνη για την έκβαση ενός έργου, στους δικαιούχους της αξίας που θα παραχθεί μέσω του αποτελέσματος και τέλος σε όσους είναι σε μειονεκτική θέση σε σχέση με το έργο.

Όπως σε ένα βιολογικό οικοσύστημα οργανική και ανόργανη ύλη αλληλοεπιδρούν με φυσικές δυνάμεις, έτσι και στο οικοσύστημα μιας πόλης υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ αστικών στοιχείων. Ιδιαίτερα σε μία έξυπνη πόλη, τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν πιο ενεργό ρόλο. Οι πολίτες αλληλοεπιδρούν με τις αρχές και δημιουργούν χρήσιμα δεδομένα μέσα από ψηφιακές πλατφόρμες, ενώ ο ιδιωτικός τομέας παίζει σημαντικό ρόλο στην έκβαση των έργων. Οι κυβερνήσεις επενδύουν στην συνεργασία και προσαρμόζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα βάσει των νέων αυτών οικοσυστημάτων (Díaz-Díaz et al, 2017), διότι σε ένα έργο έξυπνης πόλης απαιτείται η εμπλοκή αρκετών ενδιαφερόμενων με διαφορετικό ρόλο και βαθμό συμμετοχής (Grossi & Trunova, 2021).

Ένας σημαντικός λόγος αποτυχίας έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, είναι η αντιμετώπιση των απαιτήσεων των διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών (Anthopoulos et al., 2016). Σύμφωνα με τους Anthopoulos και Janssen (2022), ως εμπλεκόμενοι στην αλυσίδα αξίας μιας έξυπνης πόλης αναφέρονται οι παρακάτω:

- Οι έξυπνοι προμηθευτές υπηρεσιών
- Οι έξυπνοι μεσάζοντες υπηρεσιών που παρέχουν την πρόσβαση στις υπηρεσίες
- Οι καταναλωτές έξυπνων υπηρεσιών
- Οι προμηθευτές έξυπνων υπηρεσιών που κάνουν χρήση μιας υπηρεσίας και την παρέχουν με πρόσθετες δυνατότητες
- Οι ιδιοκτήτες έξυπνων πόλεων που αξιολογούν τα αποτελέσματα

**Σχήμα 2** Μία γενική αλυσίδα αξίας ΕΠ με τους βασικούς δρώντες και διαδικασίες (Anthopoulos & Janssen, 2022)



Οι Barrutia et al. (2022), στην έρευνά τους σχετικά με έργα έξυπνων πόλεων, αναφέρουν τέσσερις διαφορετικές ομάδες ενδιαφερόμενων. Πρώτον τους πολίτες, δηλαδή την τοπική κοινωνία, δεύτερον τους παρόχους και τους προμηθευτές, τρίτον τους ειδικούς, όπως ερευνητές και συμβούλους και τέταρτον τις ομότιμες κυβερνήσεις. Η ομάδα των πολιτών περιλαμβάνει αρκετούς ρόλους ενδιαφερόμενων μερών, από πολιτικούς, ελεύθερους επαγγελματίες και δημόσιους υπαλλήλους, έως χρήστες δημόσιων υπηρεσιών, φορολογούμενους και γενικότερα μέλη ενός οικοσυστήματος πόλης (Twizeyimana & Anderson, 2019). Οι Rose et al., (2018) διαχωρίζουν τους ενδιαφερόμενους σε εσωτερικούς (π.χ δημόσιους διαχειριστές και δημόσιους υπαλλήλους) και εξωτερικούς (π.χ επιχειρήσεις, σύμβουλοι, πολίτες) ενώ κάνουν αναφορά και στις συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ των συμφερόντων τους. Τέλος, οι Sæbø et al., (2011) διαχωρίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη σε τρεις βασικές οντότητες, αυτή της κυβέρνησης, αυτή των πολιτών και αυτή των επιχειρήσεων. Στην κυβέρνηση αναφέρονται οι πολιτικοί, οι διαχειριστές και οι πάροχοι υπηρεσιών, στους πολίτες οι καταναλωτές και οι ακτιβιστές και τέλος στις επιχειρήσεις οι προμηθευτές.

### 3.5 Ψηφιακή διακυβέρνηση

Οι τεχνολογίες της πληροφορίας, αποτελούν βασικό εργαλείο της πολιτικής των κυβερνήσεων σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο σε όλο τον κόσμο. Οι διοικήσεις πόλεων και ολόκληρων χωρών εξελίσσονται και προχωρούν από την ψηφιοποίηση μεμονωμένων διαδικασιών στον πλήρη ψηφιακό μετασχηματισμό των λειτουργιών τους (Scupola & Mergel, 2022). Οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν πλέον οι αρμόδιοι διακυβέρνησης των πόλεων, δεν μπορούν να ξεπεραστούν με τις παραδοσιακές μορφές διακυβέρνησης, οπότε προκύπτει η ανάγκη για νέες, πιο καινοτόμες μορφές διακυβέρνησης. Οι μορφές αυτές διακυβέρνησης χαράζουν πολιτικές οι οποίες στηρίζονται στις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ), προκειμένου να δημιουργήσουν σχέσεις συνεργασίας και συμπαραγωγής αξίας με όλους τους ενδιαφερόμενους ώστε να οδηγηθούν στην βελτίωση της ποιότητας ζωής (Barrutia et al., 2022; Meijer et al., 2016; Twizevimana & Andersson, 2019).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, όπως αρχικά οριζόταν η ψηφιακή διακυβέρνηση, θα μπορούσε να οριστεί ως η χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) από τις δημόσιες διοικήσεις, με σκοπό την βελτίωση της διαφάνειας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των πολιτών (Anthopoulos et al., 2016; Arias & Maçada, 2018; Jiménez et al., 2014; Marchionini et al., 2003;). Ο OECD (2003) ορίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ως «την χρήση ΤΠΕ, και κυρίως του ίντερνετ, ως εργαλείου για την επίτευξη καλύτερης διακυβέρνησης». Οι Arias και Maçada, (2018) την αναφέρουν επίσης, ως το εργαλείο που επιτρέπει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ διοικήσεων και εμπλεκόμενων με την χρήση πληροφοριακών συστημάτων. Σύμφωνα με τους Castro και Lopes (2022), η ηλεκτρονική διακυβέρνηση είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης με σκοπό την παροχή ποιοτικότερων και ταχύτερων υπηρεσιών και την μεγαλύτερη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στην χάραξη πολιτικής. Τα Ηνωμένα Έθνη (2022) τέλος, την θεωρούν βασικό κομμάτι για την ανάπτυξη θεσμών που χαρακτηρίζονται από αποτελεσματικότητα, ανθεκτικότητα και υπευθυνότητα, όπως αρμόζει στον στόχο της βιώσιμης ανάπτυξης.

Η κατανόηση και η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχουν οδηγήσει στην ψηφιακή διακυβέρνηση, η οποία αντανάκλα τον τρόπο που οι κυβερνήσεις εξελίσσονται και προσπαθούν με καινοτόμες ψηφιακές λύσεις να αντιμετωπίσουν οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές και άλλες προκλήσεις (Janowski, 2015). Σύμφωνα με τα Ηνωμένα Έθνη (2018), ενώ η ηλεκτρονική διακυβέρνηση άρχισε με την ψηφιοποίηση υπηρεσιών, το μέλλον έχει

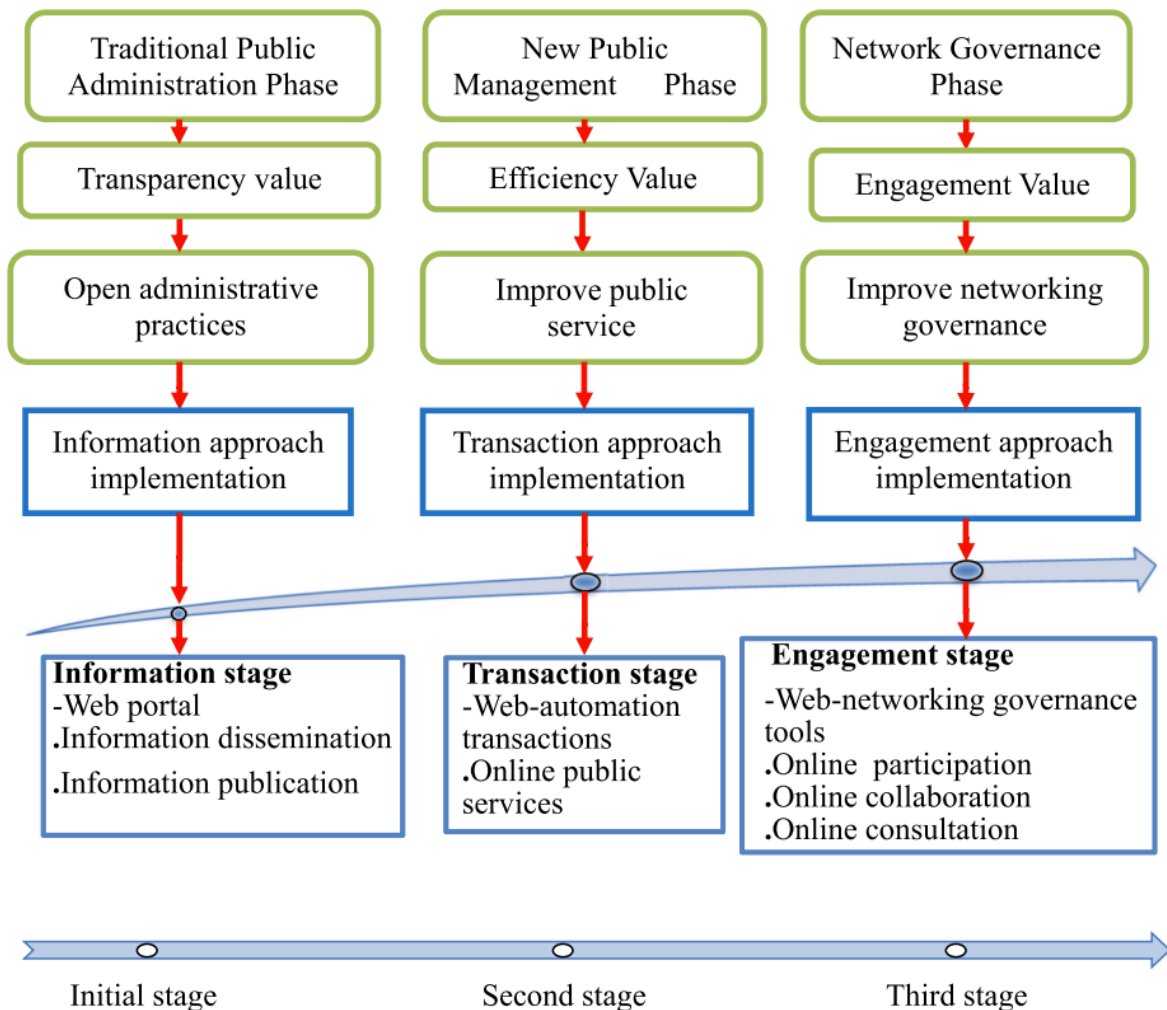
να κάνει με την δύναμη της ψηφιακής διακυβέρνησης να μεταμορφώνει την διακυβέρνηση ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης.

**Εικόνα 1** Στόχοι βιώσιμης ανάπτυξης (<https://www.un.org/en/sustainable-development-goals>)



Σύμφωνα με τον Janowski (2015), η εξέλιξη της ψηφιακής διακυβέρνησης, παρουσιάζεται σε τέσσερα στάδια, την ψηφιοποίηση, τον μετασχηματισμό, την συμμετοχή/εμπλοκή και την πλαισιοποίηση, η οποία υποστηρίζει συγκεκριμένες προσπάθειες χωρών, πόλεων και κοινοτήτων να αναπτυχθούν. Οι Zhang και Kimathi (2022), ερευνούν την εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσα από την σκοπιά της δημόσιας αξίας και συνδυάζουν τρία στάδια εξέλιξης με τρεις τύπους δημόσιας αξίας που βελτιώνονται σε αυτά. Το πρώτο ζευγάρι είναι η αξία της διαφάνειας με το στάδιο ενημέρωσης, το δεύτερο είναι η αξία της αποδοτικότητας με το στάδιο της συναλλαγής και το τελευταίο είναι η αξία της συμμετοχής/εμπλοκής με το στάδιο της συμμετοχής/εμπλοκής.

**Εικόνα 2** Τρεις τύποι δημόσιας αξίας και τα στάδια ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Zhang & Kimathi, 2022)



Οι Arias και Maçada, (2018), αναφέρουν ότι η ψηφιακή διακυβέρνηση είναι μια διακυβέρνηση που οργανώνεται όλο και περισσότερο με την μορφή εικονικών υπηρεσιών, διυπηρεσιακών δικτύων και δικτύων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Ψηφιακή διακυβέρνηση επίσης, είναι η ευρύτερη έννοια της διακυβέρνησης η οποία εξαρτάται από τις τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών για την επίτευξη των στόχων της (Marchionini et al., 2003). Τα Ηνωμένα Έθνη (2022), χαρακτηρίζουν την ψηφιακή διακυβέρνηση ως «παγκόσμιο δημόσιο αγαθό» που υποστηρίζει την συνεργασία, την επικοινωνία και την βιώσιμη ανάπτυξη. Στην βιβλιογραφία, οι όροι ηλεκτρονική, ψηφιακή ή βασισμένη στο διαδίκτυο διακυβέρνηση, αναφέρονται όλοι στην χρήση των ΤΠΕ από τις κυβερνήσεις προκειμένου να παράγουν αξίες που συμπεριλαμβάνονται στον όρο της δημόσιας αξίας (Anthopoulos & Reddick, 2016).



Η ψηφιακή διακυβέρνηση συμβάλει στις σχέσεις εμπιστοσύνης στην κυβέρνηση, την συμμετοχή, την ανάπτυξη της κοινότητας, την ποιότητα ζωής και την βιωσιμότητα. Αποτελεί επίσης ένα σαφές παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο οι πόλεις μεταμορφώνονται με τις ψηφιακές καινοτομίες (Arias & Maçada, 2018). Σε έρευνα που έγινε σε 34 ευρωπαϊκές χώρες, αναφέρονται στα αποτελέσματα, πως η υιοθέτηση της ψηφιοποίησης επηρεάζει θετικά όχι μόνο την οικονομία αλλά και την κοινωνική ανάπτυξη, έχοντας θετική επίδραση στην πολιτική σταθερότητα, στην λογοδοσία, στην ισότητα και στα επίπεδα υγείας των ανθρώπων (Gustova, 2017).

Η χρηστή διακυβέρνηση, όπως χαρακτηρίζεται μια διαφανής, υπεύθυνη και συμμετοχική διακυβέρνηση, είναι ζωτικής σημασίας για την αειφόρο ανάπτυξη, δηλαδή την σωστή διαχείριση των πόρων και την ευημερία των μελλοντικών γενεών. Η ψηφιακή διακυβέρνηση προωθεί όλες εκείνες τις κυβερνητικές αλλαγές που ενισχύουν τη διαφάνεια, τη λογοδοσία, την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων. Η αειφόρος ανάπτυξη αποτελεί πρόκληση για την δημόσια διοίκηση των σύγχρονων πόλεων και ο ψηφιακός μετασχηματισμός διευκολύνει την εφαρμογή πολιτικών που προωθούν την βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος (Castro & Lopes, 2022). Αυτό ενισχύει την αναφορά των Ηνωμένων Εθνών στην ψηφιακή διακυβέρνηση ως βασικό μοχλό για ολοκληρωμένες πολιτικές και υπηρεσίες και μέσο ενίσχυσης της βιώσιμης ανάπτυξης (United Nations, 2016).

Η πανδημία του COVID-19, συνεχίζει να δείχνει την αναγκαιότητα της ψηφιακής διακυβέρνησης, η οποία συνδυάζει τον εσωτερικό εκσυγχρονισμό και την «εξωτερική» συνεργασία κυβέρνησης και πολιτών. Παρέχει στις κυβερνήσεις άμεση ανταπόκριση στην κρίση, γρήγορη λήψη αποφάσεων μέσω ανάλυσης δεδομένων, ανταλλαγή δεδομένων και λύσεις σε κοινωνικοοικονομικά προβλήματα (Castro & Lopes, 2022). Οι ψηφιακές τεχνολογίες έχουν καταστεί βασικά εργαλεία επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των διοικήσεων και της κοινωνίας σε όλη την υφήλιο. Συμβάλουν στην τοπική και εγχώρια ανάπτυξη παρέχοντας ψηφιακές υπηρεσίες και λύσεις, δείχνοντας την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ψηφιακή διακυβέρνηση διευκολύνει την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, συμβάλει στην βελτίωση των συστημάτων υγείας και στην ποιοτικότερη εκπαίδευση, ενώ δίνει κίνητρα στους νέους να συμμετέχουν στον δημόσιο διάλογο και γενικότερα στην διακυβέρνηση των σύγχρονων πόλεων (United Nations, 2022).

Παρόλο που η ψηφιακή διακυβέρνηση παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα για την βιωσιμότητα των πόλεων και την ευημερία των πολιτών, πολλοί ερευνητές εκφράζουν τις

ανησυχίες τους για τον αντίκτυπο αυτής της ψηφιακής επανάστασης στις πόλεις. Οι Grossi και Trunova (2021) αναφέρονται σε στρεβλώσεις της αστικής εξουσίας, η οποία ενδέχεται να συσσωρευτεί στην ελίτ και να οδηγήσει σε κερδοσκοπικές πολιτικές λόγω του αυξημένου ιδιωτικού στοιχείου. Ο Van Dijck (2020) αναφέρει πως τα δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης, που αποτελούν κομμάτι της ψηφιακής διακυβέρνησης, οδηγούν σε παραπληροφόρηση και ρητορική μίσους, ενώ το σκάνδαλο Facebook-Cambridge Analytica αναδεικνύει τα θέματα ασφαλείας που υποκρύπτει η κοινωνική δικτύωση. Η διαφάνεια, η δημοκρατία και άλλες δημόσιες αξίες διακυβέρονται συνεχώς από εταιρείες τεχνολογίας που κυριαρχούν στην διανομή διαδικτυακών αγαθών (Geltzer & Ghosh, 2018). Οι πλατφόρμες λειτουργούν σύμφωνα με εμπορικά συμφέροντα, ενώ τα επιχειρηματικά μοντέλα προωθούν οικονομικές συναλλαγές έναντι δημόσιων αξιών. Τα Ηνωμένα Έθνη (2018), αναφέρουν επίσης ότι η τεχνητή νοημοσύνη, χωρίς σωστή εφαρμογή και επίβλεψη, μπορεί να οδηγήσει σε ενίσχυση των ανισοτήτων, διεύρυνση ψηφιακών χασμάτων, μείωση θέσεων εργασίας και σε θέματα κυβερνοασφάλειας. Γενικότερα η διακυβέρνηση ψηφιακών κοινωνιών απαιτεί έναν συνεχή αγώνα για την υπεράσπιση του δημόσιου καλού, μέσα από την διαπραγμάτευση αξιών μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών (Van Dijck, 2020).

Μπορεί οι καιροί να δείχνουν την αναγκαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού, όμως προκύπτουν πολλά εμπόδια στην εφαρμογή της ψηφιακής διακυβέρνησης. Η έλλειψη ψηφιακής στρατηγικής και η έλλειψη χρηματοδότησης αναφέρονται ανάμεσα σε άλλα από τους Scupola και Mergel (2022). Οι Barrutia et al. (2022), κάνουν αναφορά στην έλλειψη τεχνικών και διαχειριστικών γνώσεων από τις ομάδες έργων, ενώ οι Gil-García και Pardo (2005), υποστηρίζουν ότι υπάρχει έλλειψη τεχνολογικών δεξιοτήτων και γενικότερα έλλειψη εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού. Τέλος, οι Savoldelli et al. (2014), αναφέρουν πως ένας κύριος παράγοντας για την μικρή υιοθέτηση της ψηφιακής διακυβέρνησης, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι τα θεσμικά και πολιτικά εμπόδια. Τα βασικότερα από αυτά είναι «το ψηφιακό χάσμα, η έλλειψη νομικών βάσεων, η έλλειψη διαχείρισης του κύκλου πολιτικής, η έλλειψη μέτρησης και αξιολόγησης, η έλλειψη της συμμετοχής των πολιτών και η έλλειψη εμπιστοσύνης και διαφάνειας».

### 3.6 Έξυπνες πόλεις

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την έννοια της έξυπνης πόλης (ΕΠ), η οποία σύμφωνα με τον Anthopoulos (2017) αναφέρεται ως αστική καινοτομία όπου, κυρίως με την χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών (ΤΠΕ) και της καινοτομίας, αντιμετωπίζονται προκλήσεις των σύγχρονων πόλεων, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα ζωής, η κλιματική αλλαγή και η βιωσιμότητα (Díaz-Díaz et al., 2017). Το να είναι έξυπνη μια πόλη σημαίνει να χαρακτηρίζεται από διασύνδεση, βιωσιμότητα, ασφάλεια και τεχνολογία (Grossi & Trunova, 2021). Στην αστική καινοτομία αναφέρονται και οι Nam και Pardo (2011) μιλώντας για την έξυπνη πόλη, εστιάζοντας όμως περισσότερο στο κομμάτι της διαχείρισης και της πολιτικής. Μια τέτοια αστική καινοτομία αφορά πολιτικές, διαδικασίες και συνεργασίες, οι οποίες οδηγούν σε παραγωγή δημόσιας αξίας (Neumann et al., 2019; Panagiotopoulos et al., 2019).

Η αναζήτηση ενός μοναδικού ορισμού για την έξυπνη πόλη δεν είναι εφικτή. Αντιθέτως έχει ως αποτέλεσμα αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις. Κυμαίνονται από πόλεις που βασίζονται σε ΤΠΕ, στην έξυπνη διαχείριση των πόρων, στην κινητοποίηση συνεργασιών μεταξύ διαφόρων ενδιαφερόμενων με την χρήση ΤΠΕ, σε πόλεις που εφαρμόζουν νέες τεχνολογίες για να καινοτομούν, ή ακόμα και σε πόλεις που καινοτομούν πολιτικά και διαχειριστικά (Anthopoulos, 2017).

Οι Barrutia et al. (2022), αναφέρουν την έξυπνη πόλη ως την πόλη που επιδιώκει να γίνει πιο έξυπνη μέσω της αποδοτικότητας, της δικαιοσύνης και της βιωσιμότητας. Υποστηρίζουν επίσης, ότι το βασικό χαρακτηριστικό της εξυπνάδας της, είναι η γνώση των προσδοκιών των πολιτών και η ικανοποίησή τους. Ο Cretu (2012) αναφέρεται πιο γενικά στις έξυπνες πόλεις, υποστηρίζοντας ότι είναι συνέπεια της ανάγκης που προκύπτει για πιο έξυπνη διαχείριση των αστικών προκλήσεων, λόγω της συνεχής αύξησης του πληθυσμού. Βέβαια, ενώ η ιδέα της έξυπνης πόλης είναι ιδιαίτερα ελκυστική, ο επιτυχής συνδυασμός διοίκησης και τεχνολογίας απαιτεί πολλή προσπάθεια (Meijer et al., 2016).

Οι Caragliu et al. (2011), υποστηρίζουν ότι μία πόλη θεωρείται έξυπνη όταν επενδύει σε βιώσιμη ανάπτυξη και καλύτερη ποιότητα ζωής, μέσω επενδύσεων σε ανθρώπινο και κοινωνικό κεφάλαιο και υποδομές επικοινωνίας, με σωστή διαχείριση πόρων και συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στην λήψη αποφάσεων. Μια έξυπνη πόλη μπορεί να θεωρηθεί ως ένα οικοσύστημα αστικής καινοτομίας, στο οποίο εφαρμόζονται έργα που βασίζονται σε στρατηγικές και στόχους για την πόλη του μέλλοντος. Οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι αλληλοεπιδρούν, μεταφέροντας γνώση και δημιουργώντας αξία, σε μία

συμμετοχική και ευέλικτη διακυβέρνηση που επενδύει σε ψηφιακές υποδομές και σε διαφοροποιημένο αστικό σχεδιασμό όσον αφορά τις παροχές (Camboim et al., 2019; Cosgrave et al., 2014). Οι Appio et al. (2019), αναφέρονται στις έξυπνες πόλεις ως «Ευφυείς κοινότητες» και συνεργατικά οικοσυστήματα που επενδύουν στην επιτυχία των έργων καινοτομίας μέσα από την συνεργασία πολιτών, κυβέρνησης, επιχειρήσεων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ενώ παράλληλα δημιουργούν υποδομές και παρέχουν υπηρεσίες με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας ζωής (Cretu, 2012).

Η έξυπνη πόλη μπορεί να θεωρηθεί και ως ένα σύγχρονο μοντέλο διακυβέρνησης πόλης που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση και τον νεοφιλελευθερισμό. Για να δείξουν την διαφορετικότητα στην παροχή υπηρεσίας, οι ερευνητές αναφέρουν εναλλακτικές ετικέτες όπως «εταιρική πόλη», «ιδιωτική πόλη» και «επιχειρηματική πόλη» (Argento et al., 2019). Η πολιτοκεντρικότητα στην οποία εστιάζει η διοίκηση της έξυπνης πόλης έχει ως σκοπό την παραγωγή δημόσιας αξίας, ενώ η «εξυπνάδα» της επηρεάζει την διακυβέρνηση στην λήψη αποφάσεων, στην διοίκηση και στις μορφές αστικής συνεργασίας (Meijer & Bolívar, 2016). Σύμφωνα με τους Bunders & Varró (2019), υπάρχει μια σύγκληση στον ορισμό της έξυπνης πόλης ως μια αναπτυξιακή ιδέα στην οποία επενδύουν τα ενδιαφερόμενα μέρη μιας πόλης με απώτερο σκοπό την βιωσιμότητα, την αποδοτικότητα και την τοποθέτησή της σε ανταγωνιστική θέση. Τέλος, οι Díaz-Díaz et al. (2017), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δυο διαφορετικές προσεγγίσεις για την έννοια της έξυπνης πόλης. Μία από την πλευρά της πόλης, όπου η εξυπνάδα αναφέρεται στην αστική αποδοτικότητα, βιωσιμότητα και δικαιοσύνη, όπως και οι Bunders και Varró, και μία από την πλευρά της βιομηχανίας, όπου η έξυπνη πόλη αντιπροσωπεύει μια οργανωμένη και διασυνδεδεμένη πόλη.

### *3.6.1 Στοιχεία έξυπνης πόλης*

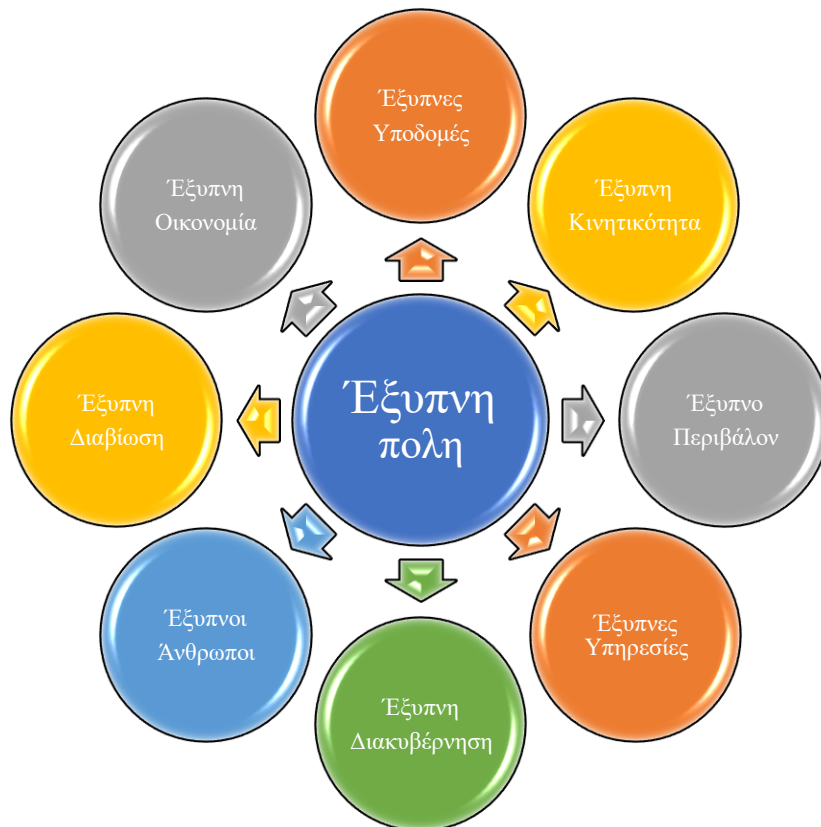
Η εξέλιξη των πόλεων προς την «εξυπνάδα» θεωρείται ότι περιλαμβάνει έξι (6) διαστάσεις, στις οποίες οι πόλεις καλούνται να αντιμετωπίσουν προκλήσεις: κινητικότητα, διαβίωση, περιβάλλον, οικονομία, διακυβέρνηση και άνθρωποι (Anthopoulos, 2017; Appio et al., 2019; Giffinger et al., 2007). Μετά από ανάλυση διάφορων εννοιολογικών μοντέλων, ο Anthopoulos (2017), υποστηρίζει ότι μία έξυπνη πόλη αποτελείται από τα παρακάτω 8 στοιχεία (Εικ. 3), τα οποία πέραν των έξι διαστάσεων περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες και τις υποδομές:

- **Έξυπνες υποδομές:** εγκαταστάσεις της πόλης, όπως δίκτυο ύδρευσης – άρδευσης, οδικό δίκτυο και κτίρια με ενσωματωμένη τεχνολογία (π.χ αισθητήρες).

- **Έξυπνη κινητικότητα:** δίκτυα μεταφορών που κάνουν χρήση τεχνολογίας για καλύτερη παρακολούθηση και έλεγχο.
- **Έξυπνο περιβάλλον:** διαχείριση φυσικών πόρων με την χρήση ΤΠΕ, όπως για παράδειγμα συστήματα διαχείρισης αποβλήτων και παρακολούθηση εκπομπών μέσω αισθητήρων.
- **Έξυπνες υπηρεσίες:** παροχή ψηφιακών υπηρεσιών για βελτίωση κλάδων όπως η υγεία, η εκπαίδευση, ο τουρισμός, η ασφάλιση, με αποτέλεσμα την δημιουργία κοινωνικού πλούτου.
- **Έξυπνη διακυβέρνηση:** χρήση της τεχνολογίας για βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών, της αποδοτικότητας και της συμμετοχής των πολιτών στην διακυβέρνηση της πόλης.
- **Έξυπνοι άνθρωποι:** εφαρμογή μέτρων που στοχεύουν στην εξέλιξη των ανθρώπων της πόλης και των ψηφιακών ικανοτήτων τους.
- **Έξυπνη διαβίωση:** αστική καινοτομία με σκοπό την καλύτερη ποιότητα ζωής και την βιώσιμη ανάπτυξη.
- **Έξυπνη οικονομία:** συνδυασμός τεχνολογίας και καινοτομίας για την βελτίωση του επιχειρηματικού τομέα, την μείωση της ανεργίας και την γενικότερη ανάπτυξη της πόλης.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία είναι άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους και απαιτούν υποδομές πληροφορίας και επικοινωνιών όπως επίσης και χρήση δεδομένων. Προκειμένου να επιτευχθούν όλα όσα αντιπροσωπεύει μια έξυπνη πόλη απαιτείται σωστή διαχείριση και ενορχήστρωση όλων των έξυπνων υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς της πόλης.

**Εικόνα 3** Στοιχεία έξυπνης πόλης



### 3.6.2 Οικοσύστημα έξυπνης πόλης

Τα οικοσυστήματα ορίζονται γενικότερα ως κοινότητες οργανισμών που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, ενώ συνήθως αναφέρονται ως πολύπλοκα δίκτυα αλληλεξαρτώμενων πόρων (Gretzel et al., 2015). Ο Anthopoulos (2017), εμπλουτίζει τον παραπάνω ορισμό και τα αναφέρει ως κοινωνικά συστήματα όπου διάφοροι παράγοντες, οργανισμοί, υλικές υποδομές και πόροι αλληλεξαρτώνται. Αποτελούνται, αντίστοιχα με άλλα συστήματα, από οντότητες, αλληλοσυνδέσεις και έναν σκοπό, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζονται από ευφύια και προσαρμοστικότητα στις διάφορες αλλαγές.

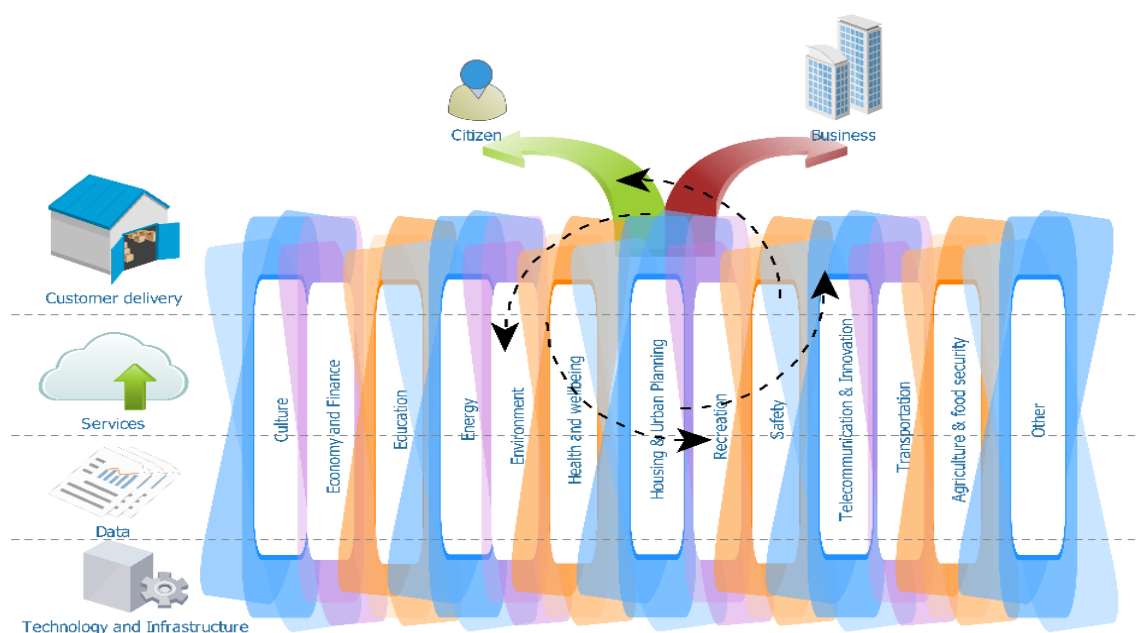
Από επιχειρηματικής σκοπιάς, ένα οικοσύστημα περιγράφει ένα δίκτυο οικονομικών οντοτήτων, όπως για παράδειγμα ο παραγωγός, ο διανομέας, ο καταναλωτής ή οι δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίοι διαδραματίζουν κάποιο ρόλο στην παραγωγή ενός προϊόντος/ υπηρεσίας. Στο τεχνικό κομμάτι, το οικοσύστημα έρχεται να περιγράψει τα ψηφιακά οικοσυστήματα, ως δίκτυα ψηφιακών συσκευών και της λειτουργίας τους, τα οποία χαρακτηρίζονται από ανοιχτά, ευέλικτα, δικτυωμένα και συνεργατικά περιβάλλοντα. Εστιάζουν στην αλληλεπίδραση μεταξύ μαλακών και σκληρών υποδομών, ενώ αποτελούν

υποδομή για ψηφιακά επιχειρηματικά οικοσυστήματα (Gretzel et al., 2015). Ένα τέτοιο οικοσύστημα όπου η τεχνολογία, οι υποδομές, τα δεδομένα, οι υπηρεσίες, τα ενδιαφερόμενα μέρη, το φυσικό περιβάλλον και η διακυβέρνηση διασυνδέονται είναι το οικοσύστημα έξυπνης πόλης (Anthopoulos, 2017). Η εξυπνάδα του οικοσυστήματος, αφορά την χρήση τεχνολογίας η οποία μπορεί να λειτουργήσει με μικρή συμμετοχή του ανθρώπινου κεφαλαίου (Gretzel et al., 2015).

Ενώ στις παραδοσιακές αγορές μιλάμε για προσφορά και ζήτηση, σε ένα οικοσύστημα έξυπνης πόλης υπάρχει μια αλληλεπίδραση διάφορων παραγόντων, που έχουν να κάνουν με την κατανάλωση (δημόσια – ιδιωτική), την παραγωγή, την εκπαίδευση, την ψυχαγωγία και γενικότερα τις επαγγελματικές δραστηριότητες. Όσο πιο επιτυχημένη είναι η συνεργασία μεταξύ τους, τόσο περισσότερη γνώση παράγεται και τόσο πιο ελκυστικό και ανταγωνιστικό καθίσταται το τοπικό περιβάλλον (Appio et al., 2019).

Τα οικοσυστήματα καινοτομίας, όπως αναφέρονται οι έξυπνες πόλεις, αναφέρονται, πέρα από τις αλληλεξαρτήσεις των διαφόρων παραγόντων, και στην συν-εξέλιξή τους μέσα στον χρόνο. Είναι περίπλοκα οικοσυστήματα, που επιτρέπουν την συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών και μέσα από την διαδικασία της καινοτομίας, προσφέρουν έξυπνες λύσεις προσπαθώντας να δημιουργήσουν πλούτο (Camboim et al., 2019). Στην εικόνα 4 απεικονίζεται το οικοσύστημα έξυπνης πόλης με τα στοιχεία του και τις υπηρεσίες που παρέχονται σε αυτό.

**Εικόνα 4:** Οικοσύστημα έξυπνης πόλης (ISO, 2018)



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 4.1 Συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση

Οι τάσεις στην ανάπτυξη των σύγχρονων πόλεων φέρνουν στο προσκήνιο νέες προκλήσεις για τις τοπικές κυβερνήσεις που έχουν να κάνουν με πολύπλοκα κοινωνικά ζητήματα και ζητήματα ανάπτυξης (Cosgrave et al., 2014; Stoker, 2006). Τέτοια ζητήματα χαρακτηρίζονται από μεγάλη ασάφεια σχετικά με τα αίτια και μικρή συναίνεση γύρω από τον ορισμό της λύσης, ενώ εμπλέκουν ενδιαφερόμενα μέρη με υψηλά επίπεδα αλληλεξάρτησης (Soo et al., 2018). Για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις, οι κυβερνήσεις των πόλεων στρέφονται σε νέες ψηφιακές τεχνολογίες οι οποίες τους δίνουν την ευκαιρία να καινοτομήσουν, να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες και να μεταμορφώσουν την ανάπτυξη δημόσιων πολιτικών προκειμένου να παράγουν δημόσια αξία. Από την άλλη, η εξυπνάδα των σύγχρονων πόλεων δεν έχει να κάνει μόνο με την τεχνολογία, αλλά με χαρακτηριστικά κυβερνήσεων και πόλεων, όπως η εμπλοκή των πολιτών, η προώθηση της διαφάνειας και η συνεργασία με σκοπό την συν-δημιουργία αξίας. Το πρώτο κομμάτι αυτής της έρευνας έχει σκοπό να ανακαλύψει τί σημαίνει διοίκηση με δημόσια αξία, τί αλλαγές φέρνει η διοίκηση με δημόσια αξία στην διοίκηση των πόλεων και τί χαρακτηριστικά πρέπει να έχει ένας οργανισμός προκειμένου να διοικήσει με δημόσια αξία, ώστε να γίνει μία πρώτη προσέγγιση στα ερευνητικά ερωτήματα 1 και 2.

Τα ερευνητικά κενά που αναφέρθηκαν στην Εισαγωγή, τα ερευνητικά μας ενδιαφέροντα καθώς επίσης και η συνεχώς αυξανόμενη ενασχόληση του ακαδημαϊκού κόσμου με τις έννοιες της δημόσιας αξίας και της έξυπνης πόλης, οδήγησαν στην διεξαγωγή της παρούσας συστηματικής ανασκόπησης.

Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση ως μέθοδος οδηγεί στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την ερμηνεία όλης της σχετικής έρευνας αναφορικά με ένα συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα ή φαινόμενο. Όλες οι έρευνες που λαμβάνονται υπόψιν σε μία συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφέρονται ως πρωτογενής μελέτες, ενώ η συστηματική ανασκόπηση θεωρείται ως δευτερογενής. Η σπουδαιότητά της έγκειται στο γεγονός πως συνθέτει την υπάρχουσα μελέτη με δίκαιο τρόπο (Kitchenham, 2004).

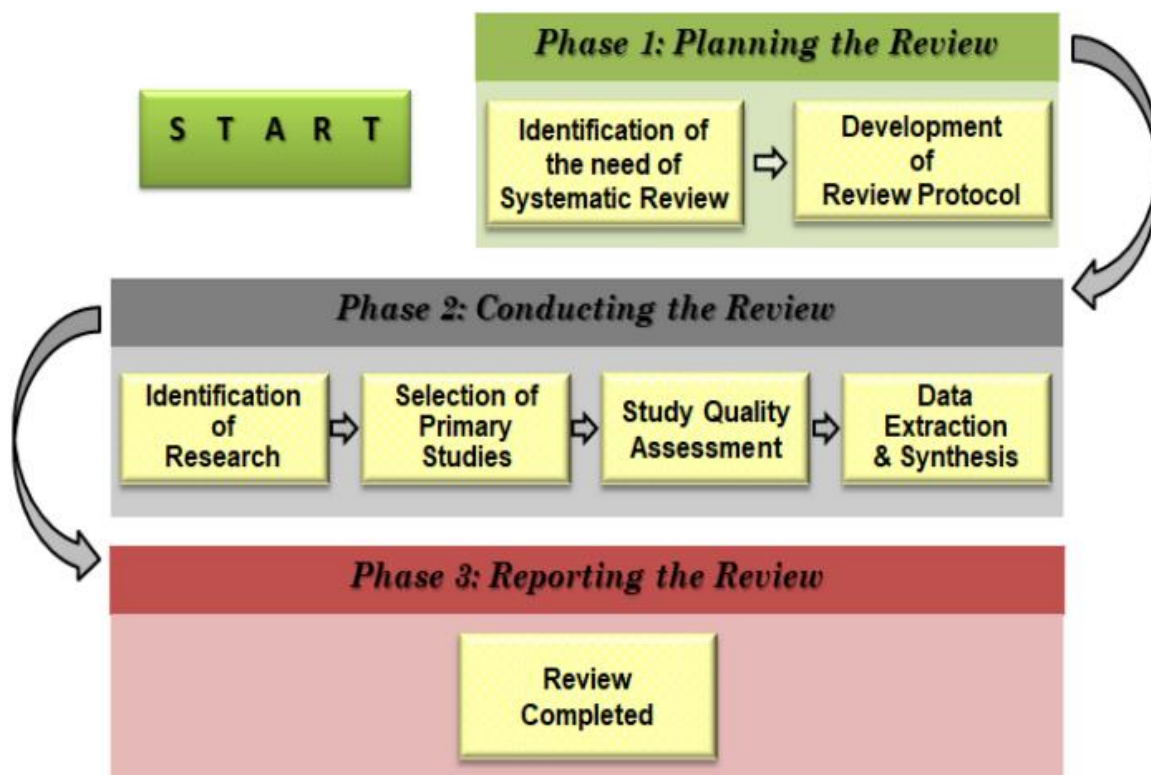
Μία πρώτη αναζήτηση στο διαδίκτυο σχετικά με το φαινόμενο που ερευνάται επέστρεψε πληθώρα αποτελεσμάτων, οπότε κρίθηκε απαραίτητο να εφαρμοστεί μια συστηματική μεθοδολογία που θα περιορίσει τα αποτελέσματα. Η μεθοδολογία αυτή ακολουθεί τις κατευθυντήριες γραμμές που αναφέρει ο Kitchenham στο έργο του «Procedures for



performing systematic reviews», οι οποίες βοηθούν στην επιλογή ποιοτικών μελετών και στην εξοικονόμηση χρόνου. Η συστηματική ανασκόπηση του Kitchenham ακολουθεί ένα πρωτόκολλο το οποίο έχει τρεις φάσεις που αποτελούνται από τα παρακάτω στάδια:

- Φάση σχεδιασμού, όπου αναφέρεται η ανάγκη για συστηματική ανασκόπηση και αναπτύσσεται το πρωτόκολλο της ανασκόπησης.
- Φάση διεξαγωγής, όπου εφαρμόζεται το πρωτόκολλο της ανασκόπησης.
- Φάση αναφοράς, όπου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συστηματικής ανασκόπησης.

**Εικόνα 5:** Οι φάσεις της διαδικασίας συστηματικής ανασκόπησης (Moustaka et al., 2018)



#### 4.1.1 Φάση 1: Σχεδιασμός ανασκόπησης

Στάδιο 1.1: Εντοπισμός της ανάγκης για συστηματική ανασκόπηση.

Σε αυτό το στάδιο της φάσης σχεδιασμού, αναφέρεται ο εντοπισμός της ανάγκης για συστηματική ανασκόπηση. Η έρευνα του φαινομένου της δημόσιας αξίας στα πλαίσια μιας πόλης και ιδιαίτερα μιας έξυπνης πόλης είναι αρκετά ενδιαφέρον θέμα και υπάρχουν πάρα πολλά άρθρα που ασχολούνται με την δημόσια αξία. Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή

δεν υπάρχουν καθόλου αποτελέσματα στην αναζήτηση με κριτήριο «manage with public value». Επίσης, η δημόσια αξία παραμένει ανεξερευνήτη στο πλαίσιο της πόλης. Στο Κεφάλαιο 3 αναφέρθηκαν αρκετές μελέτες σχετικά με δημόσια αξία, ενδιαφερόμενους, ψηφιακή διακυβέρνηση και έξυπνες πόλεις. Στόχος αυτής της έρευνας είναι να επιχειρήσει να συνδέσει αυτές τις έννοιες και να διερευνήσει τις αλλαγές στην διοίκηση της πόλης και τις προϋποθέσεις ενός οργανισμού προκειμένου να διοικήσει με δημόσια αξία. Η συστηματική ανασκόπηση συνοψίζει δεδομένα γύρω από κάποιο φαινόμενο με εξονυχιστικό τρόπο, προκειμένου να οδηγήσει σε γενικότερα συμπεράσματα σε σχέση με την μελέτη μεμονωμένων ερευνών (Kitchenham, 2004).

### Στάδιο 1.2: Ανάπτυξη του πρωτοκόλλου ανασκόπησης

Το στάδιο αυτό είναι ίσως το πιο σημαντικό, διότι καθορίζονται οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν προκειμένου να πραγματοποιηθεί η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση. Το πρωτόκολλο ανασκόπησης πρέπει να είναι προκαθορισμένο προκειμένου να μειώσει την μεροληψία των ερευνητών. Το πρωτόκολλο περιλαμβάνει στοιχεία όπως τα ερευνητικά ερωτήματα, η στρατηγική αναζήτησης πρωτογενών μελετών, τα κριτήρια συμπερίληψης και αποκλεισμού μελετών, τα κριτήρια ελέγχου ποιότητας και τη στρατηγική εξαγωγής δεδομένων. Τα ερευνητικά μας ερωτήματα αναφέρονται στην ενότητα 2.3, ενώ όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του ερευνητικού πρωτοκόλλου αναφέρονται παρακάτω στην φάση διεξαγωγής της ανασκόπησης.

#### *4.1.2 Φάση 2: Διεξαγωγή ανασκόπησης*

Στη φάση διεξαγωγής ξεκινά η υλοποίηση της ανασκόπησης, όπου ακολουθούνται οι ενέργειες που έχουν οριστεί στο πρωτόκολλο του Σταδίου 1.2. Τα στάδιά της πραγματοποιούνται διαδοχικά και πολλές φορές επαναλαμβάνονται διότι υπάρχει ανάγκη βελτίωσης στοιχείων του πρωτοκόλλου καθώς προχωρά η υλοποίηση της ανασκόπησης.

### Στάδιο 2.1 Προσδιορισμός έρευνας

Η στρατηγική αναζήτησης είναι απαραίτητο κομμάτι της συστηματικής ανασκόπησης. Η αναζήτηση μπορεί να γίνει αυτοματοποιημένα σε ψηφιακές βιβλιοθήκες, ή χειροκίνητα σε συγκεκριμένα περιοδικά, σε γκρίζα βιβλιογραφία, σε πρακτικά συνεδρίων ή ακόμα και στο ίντερνετ (Kitchenham, 2004). Η στρατηγική αναζήτησης που επιλέχθηκε στην παρούσα έρευνα ήταν η αυτοματοποιημένη αναζήτηση σε ψηφιακές βιβλιοθήκες και

πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2023. Παρόλο που απαιτεί αρκετό χρόνο και έχει ως αποτέλεσμα πολλά άσχετα άρθρα, η μέθοδος αυτή είναι εξονυχιστική και μειώνει την μεροληψία, καθώς οδηγεί σε αποτελέσματα από όλες τις πηγές δημοσίευσης. Προκειμένου να υιοθετηθεί αυτή η μέθοδος απαιτείται ο ορισμός των ψηφιακών πηγών που θα γίνει η αναζήτηση, καθώς επίσης και του όρου αναζήτησης. Οι πηγές που επιλέχθηκαν σε αυτή την ανασκόπηση ήταν το Google Scholar, το Scopus, το Science Direct και το Web of Science. Ο λόγος είναι πρώτον, η ευρεία χρήση τους στην ακαδημαϊκή κοινότητα και η δωρεάν πρόσβαση που παρέχουν και δεύτερον, η μεγάλη κάλυψη που παρέχει το Google Scholar και η ποιότητα των αποτελεσμάτων που προσφέρουν οι υπόλοιπες.

Η διαδικασία προσδιορισμού του όρου αναζήτησης (search string) είναι επαναληπτική. Μέσα από συνεχείς δοκιμαστικές αναζητήσεις με διάφορους όρους αναζήτησης οι ερευνητές καταλήγουν σε αυτόν/αυτούς με τα πιο σχετικά αποτελέσματα. Ο όρος αναζήτησης που χρησιμοποιήθηκε στην δική μας αναζήτηση είναι ο “public value management” και εφαρμόστηκε μέσα στον τίτλο, στο abstract και στις λέξεις κλειδιά των άρθρων, ώστε να προκύψουν τα πιο σχετικά άρθρα.

#### Στάδιο 2.2: Επιλογή πρωτογενών μελετών

Έχοντας προκύψει στο προηγούμενο στάδιο όλα τα σχετικά αποτελέσματα των πρωτογενών μελετών, πρέπει να οριστούν κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού προκειμένου να αξιολογηθούν τα σχετικά άρθρα και να προκύψει το τελικό δείγμα. Τα κριτήρια ένταξης και αποκλεισμού που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τα εξής:

- Κριτήρια ένταξης
  - Άρθρα που έχουν δημοσιευθεί σε επιστημονικά περιοδικά (Journals) και πρακτικά συνεδρίων (conference proceedings).
  - Άρθρα που στο abstract μιλάνε για έξυπνες πόλεις, καινοτομία, ψηφιακή διακυβέρνηση, έξυπνη διακυβέρνηση, δικτυωμένη διακυβέρνηση, χαρακτηριστικά οργανισμών.
- Κριτήρια αποκλεισμού
  - Άρθρα που έχουν λιγότερες από 5 αναφορές.
  - Άρθρα που μιλούν γενικά για διοίκηση με δημόσια αξία και δεν σχετίζονται με έξυπνες πόλεις και με οργανισμούς που εμπλέκονται σε αυτές.

### Στάδιο 2.3: Αξιολόγηση ποιότητας μελέτης

Εκτός από τα κριτήρια επιλογής πρωτογενών άρθρων που αναφέρθηκαν παραπάνω, εξίσου σημαντικό είναι να αξιολογηθεί η ποιότητα του τελικού δείγματος μελετών, προκειμένου να παραχθούν πιο λεπτομερή κριτήρια επιλογής άρθρων αλλά και για να σταθμιστεί η σημασία των αποτελεσμάτων κάθε έρευνας, κάτι που θα χρειαστεί αργότερα στην σύνθεση των αποτελεσμάτων (Kitchenham, 2004). Τα κριτήρια αξιολόγησης ποιότητας που εφαρμόστηκαν, τουλάχιστον εν μέρη, κατά την διεξαγωγή της ανασκόπησης αφορούν την:

- Περιγραφή και τεκμηρίωση όρων, μεθοδολογιών και αποτελεσμάτων που αναφέρονται στο άρθρο.
- Την διαθεσιμότητα των δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν (π.χ οργανισμοί που τα παρέχουν, DOI).
- Την αναλυτική περιγραφή των βημάτων της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε.
- Την ολοκληρωμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων μέσω πινάκων και γραφημάτων.

### Στάδιο 2.4: Εξαγωγή δεδομένων και σύνθεση

Για την ολοκλήρωση της δεύτερης φάσης, εξάγονται όλες οι χρήσιμες πληροφορίες από κάθε άρθρο του τελικού δείγματος και ακολουθεί η σύνθεσή τους προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Προκειμένου να γίνει πιο εύκολα η διαδικασία εξαγωγής και σύνθεσης, γίνεται κωδικοποίηση των δεδομένων βάση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών τους. Στην περίπτωση μας, τα χαρακτηριστικά που εξάγονται από τα δεδομένα των άρθρων είναι τα παρακάτω:

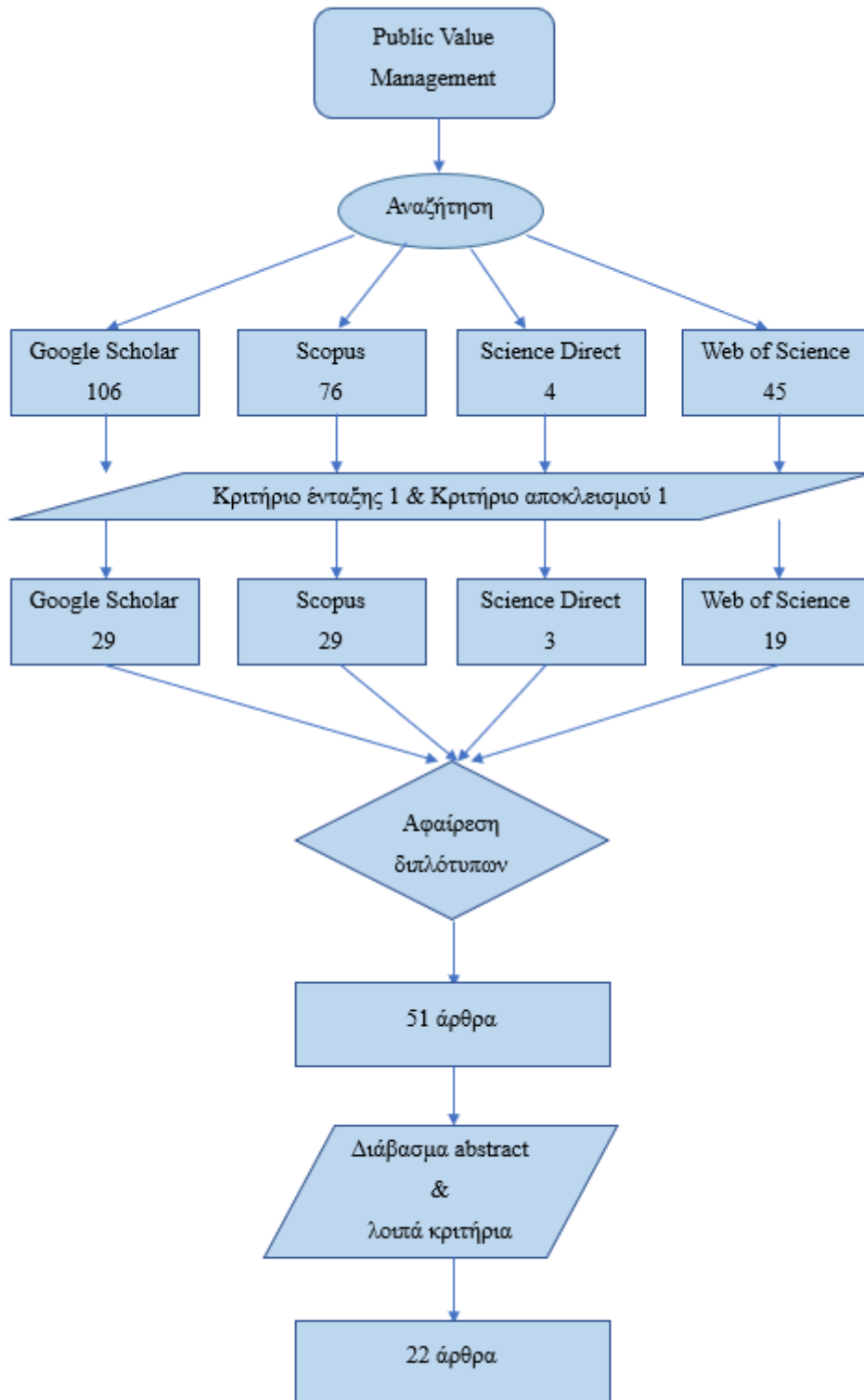
1. Αλλαγές στην διοίκηση των πόλεων
2. Προϋποθέσεις οργανισμού για διοίκηση με δημόσια αξία

Παράλληλα με την εξαγωγή των παραπάνω κωδικοποιημένων δεδομένων σε αρχεία excel και word, έγινε και εξαγωγή δεδομένων για την σημασία της διοίκησης με δημόσια αξία.

Στην αναζήτηση με τον όρο “public value management” βρέθηκαν 106 άρθρα στο Google Scholar, 76 άρθρα στο Scopus, 4 άρθρα στο Science Direct και 45 άρθρα στο Web of Science (Εικόνα 6). Η εφαρμογή του κριτηρίου ένταξης 1 είχε ως αποτέλεσμα 160 άρθρα και η εφαρμογή του κριτηρίου αποκλεισμού 1 απέκλεισε 80 από αυτά. Έτσι παρέμειναν 29 άρθρα στο Google Scholar, 29 άρθρα στο Scopus, 3 άρθρα στο Science Direct και 19 άρθρα στο Web of Science. Στην συνέχεια αφαιρέθηκαν 29 διπλότυπες εγγραφές με αποτέλεσμα να έχουμε 51 μοναδικά άρθρα στις 4 πηγές. Μετά από την προσεκτική μελέτη τους, σύμφωνα

με τα υπόλοιπα κριτήρια ένταξης/αποκλεισμού και τα κριτήρια αξιολόγησης ποιότητας, 22 άρθρα αποτέλεσαν το τελικό δείγμα.

**Εικόνα 6:** Διαδικασία επιλογής του τελικού δείγματος άρθρων της ανασκόπησης.



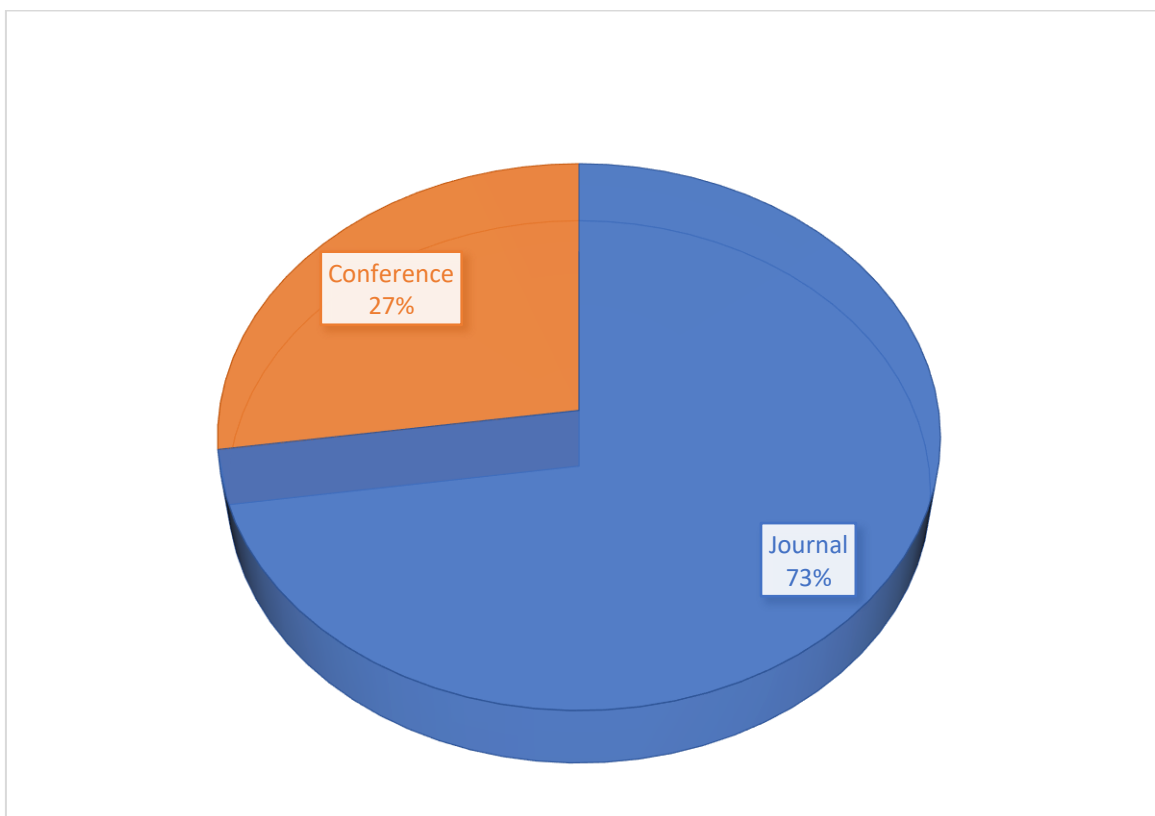
Η ενδεδειγμένη μελέτη και ανάλυση των παραπάνω 22 άρθρων οδήγησε σε εξαγωγή και σύνθεση των δεδομένων τους, προκειμένου να γίνει μία πρώτη προσέγγιση στα ερευνητικά ερωτήματα 1 και 2. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας εξαγωγής και σύνθεσης παρουσιάζονται παρακάτω στην ενότητα 4.1.3.

#### 4.1.3 Φάση 3: Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανασκόπησης

Στη φάση αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Η ολοκληρωμένη και συνεκτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων με την χρήση γραφημάτων και πινάκων, αναδεικνύει την συμβολή της συστηματικής ανασκόπησης.

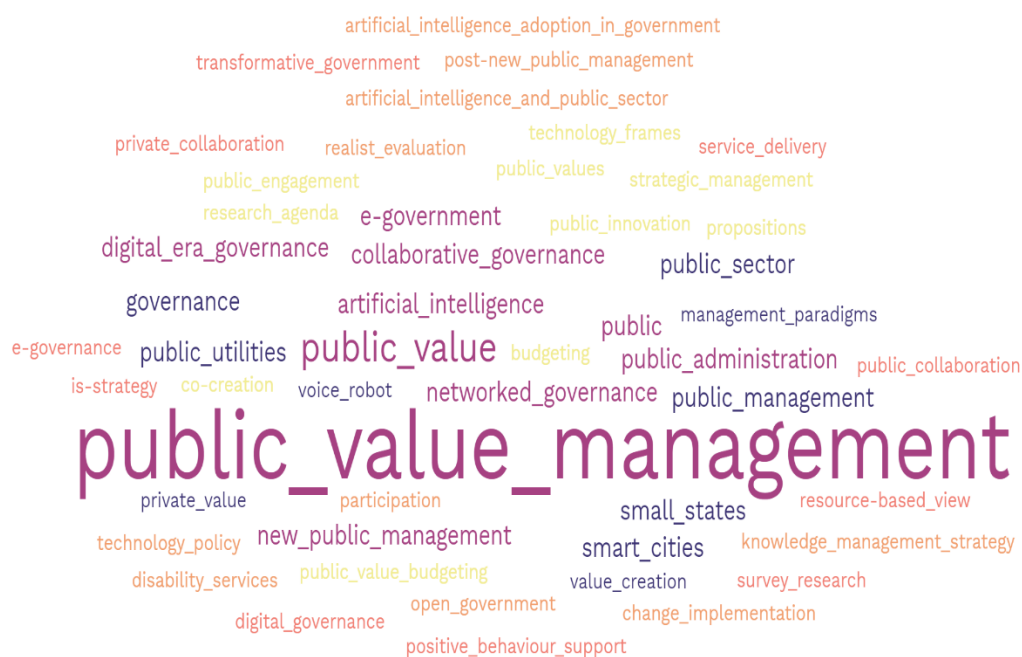
Η εφαρμογή της μεθοδολογίας του Kitchenham, οδήγησε στο τελικό δείγμα των 22 άρθρων. Το 27% των άρθρων αυτών βρίσκονται σε πρακτικά συνεδρίων, ενώ το 73% των άρθρων βρίσκονται σε επιστημονικά περιοδικά (Εικόνα 7).

**Εικόνα 7:** Αναλογία άρθρων σε επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια.



Στην εικόνα 8 απεικονίζεται το νέφος λέξεων που δημιουργήθηκε με τις λέξεις κλειδιά των άρθρων που μελετήθηκαν, προκειμένου να αναδειχθεί σε ποιες έννοιες/θεματολογίες δίνουν μεγαλύτερη προσοχή οι ερευνητές του τελικού δείγματος της παρούσας ανασκόπησης. Όπως είναι αναμενόμενο από τον όρο αναζήτησης που χρησιμοποιήθηκε στην συστηματική ανασκόπηση, το ενδιαφέρον των μελετητών κινείται κυρίως γύρω από το «public value management» και το «public value». Οι όροι αυτοί συνδυάζονται στα άρθρα με «e-government», «collaborative government», «smart cities», «artificial intelligence» και «networked governance». Επίσης, τα άρθρα επικεντρώνονται σε θεματολογίες όπως, «public engagement», «public innovation», «co-creation», «participation», «open government» και «digital government».

**Εικόνα 8:** Σύννεφο λέξεων από τις λέξεις κλειδιά των άρθρων που αναλύθηκαν.



Μετά από την ανάλυση που έγινε στα άρθρα, παρατηρήθηκε ότι η διοίκηση με δημόσια αξία επιφέρει 6 αλλαγές στην διοίκηση των πόλεων. Αυτές είναι, η ενίσχυση συνεργασίας – συν-δημιουργίας αξίας, η ενίσχυση δημόσιας συμμετοχής, η βελτίωση διαφάνειας, η επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο, η αύξηση καινοτομίας και η αποτελεσματικότερη προμήθεια υπηρεσιών (Εικόνα 9). Η αλλαγή στην οποία αναφέρονται τα περισσότερα άρθρα είναι η ενίσχυση δημόσιας συμμετοχής (20 άρθρα), η οποία ακολουθείται από την ενίσχυση συνεργασίας – συν-δημιουργίας αξίας (15 άρθρα), την βελτίωση διαφάνειας (15 άρθρα) και την αύξηση καινοτομίας (13 άρθρα). Τέλος, η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο και η αποτελεσματικότερη προμήθεια υπηρεσιών αναφέρονται σε 4 άρθρα.

**Εικόνα 9:** Πλήθος άρθρων ανά αλλαγή



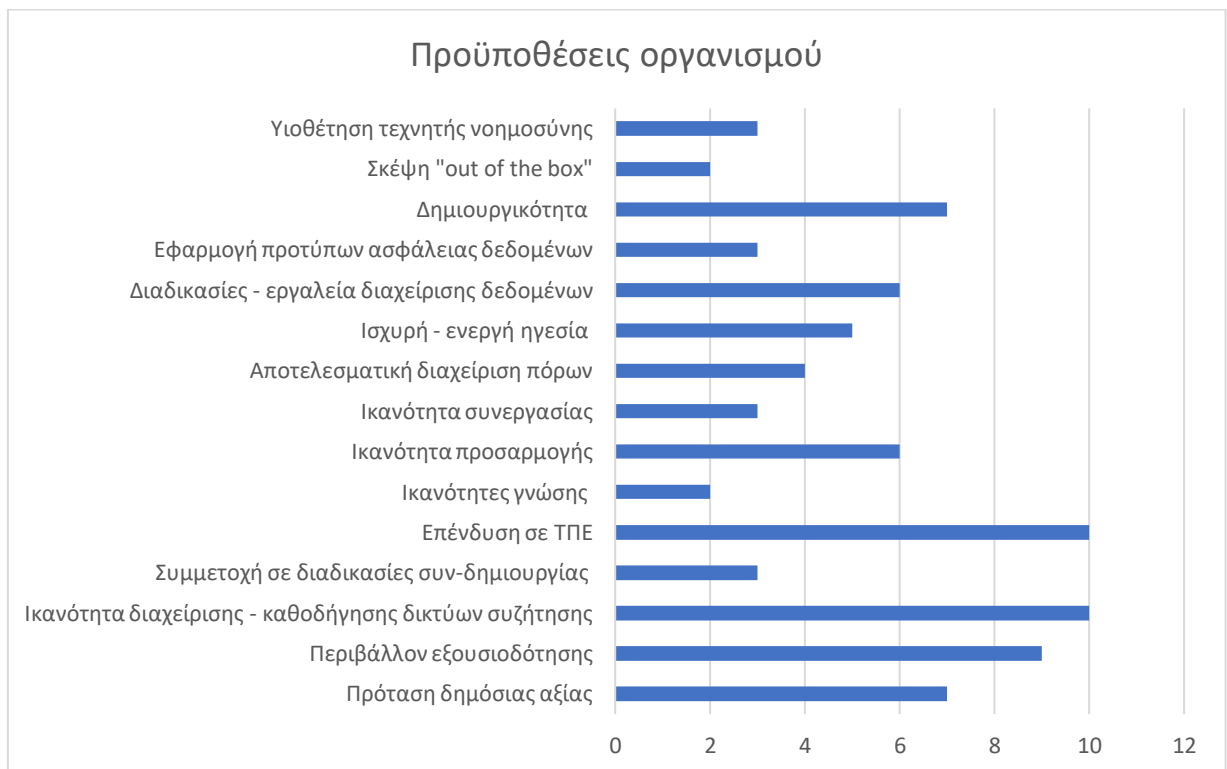
Όσον αφορά τα ευρήματα σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η μελέτη των άρθρων κατέληξε στις παρακάτω προϋποθέσεις (Εικόνα 10):

- Πρόταση δημόσιας αξίας
- Περιβάλλον εξουσιοδότησης
- Ικανότητα διαχείρισης - καθοδήγησης δικτύων συζήτησης
- Συμμετοχή σε διαδικασίες συν-δημιουργίας
- Επένδυση σε ΤΠΕ



- Ικανότητες γνώσης
- Ικανότητα προσαρμογής
- Ικανότητα συνεργασίας
- Αποτελεσματική διαχείριση πόρων
- Ισχυρή - ενεργή ηγεσία
- Διαδικασίες - εργαλεία διαχείρισης δεδομένων
- Εφαρμογή προτύπων ασφάλειας δεδομένων
- Δημιουργικότητα
- Σκέψη "out of the box"
- Υιοθέτηση τεχνητής νοημοσύνης

**Εικόνα 10:** Πλήθος άρθρων ανά προϋπόθεση.



Η ικανότητα διαχείρισης μέσω δικτύων (συζήτησης και παράδοσης) και η καθοδήγηση αυτών, μαζί με την επένδυση σε ΤΠΕ, αποτελούν τις πιο συχνές προϋποθέσεις (10 άρθρα). Ακολουθούν το περιβάλλον εξουσιοδότησης (9 άρθρα) και η πρόταση δημόσιας αξίας (7 άρθρα) με την δημιουργικότητα (7 άρθρα). Η ικανότητα προσαρμογής μαζί με τις διαδικασίες – εργαλεία διαχείρισης δεδομένων αναφέρονται σε 6 άρθρα, ενώ η ισχυρή – ενεργή ηγεσία αναφέρεται σε 5 άρθρα. Σε 4 άρθρα αναφέρεται η αποτελεσματική διαχείριση

πόρων και σε 3 άρθρα αναφέρονται η συμμετοχή σε διαδικασίες συν-δημιουργίας, η ικανότητα συνεργασίας, η εφαρμογή προτύπων ασφάλειας δεδομένων και η υιοθέτηση τεχνητής νοημοσύνης. Τέλος, 2 άρθρα μιλούν για τις ικανότητες γνώσης και την σκέψη “out of the box”.

Οι μελέτες που ερευνήθηκαν, έπεσαν σε μία βάση δεδομένων ώστε να τους δοθεί ένα μοναδικό αναγνωριστικό (ID) και να μπορέσουν να δημιουργηθούν πίνακες εξαγωγής και σύνθεσης δεδομένων (Πίνακας 3).

**Πίνακας 3** Μοναδικό αναγνωριστικό ανά άρθρο.

ID	Citation
1	(Stoker, 2006)
2	(Wang et al., 2021)
3	(Torfing et al., 2021)
4	(Douglas & Overmans, 2020)
5	(Wilson, 2022)
6	(Ojo et al., 2019)
7	(Soo et al., 2018)
8	(Picazo-Vela et al., 2018)
9	(Roy, 2017)
10	(Persson et al., 2017)
11	(Hodge & Adams, 2016)
12	(Douglas & Meijer, 2016)
13	(Greve, 2015)
14	Cosgrave et al., 2014)
15	(Pang et al., 2014)
16	(Shaw, 2013)
17	(Alford et al., 2017)
18	(van Veenstra & Janssen, 2012)
19	(Pereira et al., 2020)
20	(Douglas, 2016)
21	(Todorut & Tselentis, 2015)
22	(Talbot, 2009)

Με την βοήθεια του Πίνακα 3 δημιουργήθηκε ο Πίνακας 4 όπου φαίνονται οι συμφωνίες των ερευνητών όσων αφορά τα ευρήματα των αλλαγών στην διοίκηση της πόλης (Ερευνητικό ερώτημα 1).

**Πίνακας 4** Αλλαγές στη διοίκηση της πόλης και άρθρα που τις αναφέρουν.

Αλλαγές	ID
Ενίσχυση συνεργασίας – συν-δημιουργίας αξίας	1,3,4,7,8,10,11,13,14,15,16,17,18,19,21
Ενίσχυση δημόσιας συμμετοχής	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,13,14,15,16,17,18,19,20,21
Βελτίωση διαφάνειας	1,4,5,9,10,11,12,13,14,15,16,18,19,20,22
Επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο	1,5,9,20
Αύξηση καινοτομίας	1,2,3,6,7,8,9,10,13,14,15,18,19
Αποτελεσματικότερη προμήθεια υπηρεσιών	1,2,11,16

Τέλος, στο Πίνακα 5 φαίνονται οι συμφωνίες των ερευνητών σχετικά με το ερευνητικό ερώτημα 2, δηλαδή τί προϋποθέτει για έναν οργανισμό η διοίκηση με δημόσια αξία.

**Πίνακας 5** Προϋποθέσεις (οργανισμού) για διοίκηση με δημόσια αξία και άρθρα που τις αναφέρουν.

Προϋποθέσεις	ID
Πρόταση δημόσιας αξίας	3,12,16,17,19,20,21
Περιβάλλον εξουσιοδότησης	1,4,12,15,16,17,19,20,21
Ικανότητα διαχείρισης - καθοδήγησης δικτύων συζήτησης	1,3,9,11,12,15,16,17,18,20
Συμμετοχή σε διαδικασίες συν-δημιουργίας	3,4,17
Επένδυση σε ΤΠΕ	1,3,6,8,9,10,12,14,15,19
Ικανότητες γνώσης	1,7
Ικανότητα προσαρμογής	1,4,11,15,18,21
Ικανότητα συνεργασίας	3,8,16
Αποτελεσματική διαχείριση πόρων	8,14,15,21
Ισχυρή - ενεργή ηγεσία	3,6,15,17,20
Διαδικασίες - εργαλεία διαχείρισης δεδομένων	6,7,9,13,14,15
Εφαρμογή προτύπων ασφάλειας δεδομένων	6,10,14
Δημιουργικότητα	6,7,9,13,15,19,21
Σκέψη "out of the box"	6,13
Υιοθέτηση τεχνητής νοημοσύνης	2,5,6

Στο υπόλοιπο του κεφαλαίου 4 παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της διαδικασίας εξαγωγής και σύνθεσης των δεδομένων.

#### 1) Σημασία διοίκησης με δημόσια αξία

Ο Stoker (2006) υποστηρίζει ότι η διοίκηση με δημόσια αξία εκφράζει μία δικτυωμένη διακυβέρνηση η οποία στηρίζεται σε διαδικασίες διαλόγου και ανταλλαγής (van Veenstra & Janssen, 2012; Wilson, 2022), με βασικό στόχο την δημιουργία δημόσιας αξίας, δηλαδή την αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων τα οποία έχουν αξία για την κοινωνία (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017). Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη της πόλης παρακινούνται μέσα από την αλληλεπίδραση και την συνεργασία μεταξύ τους, ενώ παράλληλα δημιουργούν σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού και κοινής μάθησης. Αντικατοπτρίζει ένα στρογγυλότερο όραμα για την ανθρωπότητα (Stoker, 2006; van Veenstra & Janssen, 2012). Η κατανόηση του δημοσίου συμφέροντος, το ήθος της δημόσιας υπηρεσίας, οι δημοκρατικές διαδικασίες και η καινοτομία είναι τα χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από άλλες μορφές διοίκησης (Ojo et al., 2019; Stoker, 2006). Η δημόσια αξία δεν είναι απλά το σύνολο ατομικών προτιμήσεων, αλλά προσδιορίζεται συλλογικά μέσα από διαδικασίες συζήτησης που εμπλέκουν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ η επίτευξή της έρχεται μέσα από ενέργειες που επιλέγονται σε δίκτυα συνεργασίας (Cosgrave et al., 2014; Greve, 2015; Hodge & Adams, 2016; Ojo et al., 2019; Stoker, 2006; Todorut & Tselentis, 2015).

Οι Torfing et al. (2021) αναφέρονται στην διοίκηση με δημόσια αξία ως την συμμετοχή πολιτικών, πολιτών, δημοσίου και ιδιωτικού τομέα σε συνεργατικές διαδικασίες συμπαραγωγής αξίας, με αποτέλεσμα την δημιουργία καινοτόμων λύσεων σε σύνθετα κοινωνικά προβλήματα, ενώ οι Picazo-Vela et al. (2018) μιλούν για τη δημιουργία δημόσιας αξίας κυρίως μέσα από τις συνεργασίες δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών. Παρόμοια, ο Shaw (2013) μιλά για την διοίκηση με δημόσια αξία ως την συμπαραγωγή αποτελεσμάτων που έχουν αξία, μέσα από δημόσια συμμετοχή και διαβουλευτικές διαδικασίες.

Για ορισμένους ερευνητές η διοίκηση με δημόσια αξία εστιάζει στην χρήση της τεχνολογίας για επίτευξη αξιών όπως η λογοδοσία, η αποδοτικότητα, η ποιότητα υπηρεσίας και η συμμετοχή/εμπλοκή (Persson et al., 2017). Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Cosgrave et al. (2014) αναφέρονται στην επίτευξη συλλογικά εκφραζόμενων προτιμήσεων μέσω της χρήσης ΤΠΕ, με σκοπό την αντιμετώπιση των προκλήσεων της αποδοτικότητας, της λογοδοσίας και της ισότητας σε μία κοινωνία.

Σύμφωνα με τους Pang et al. (2014) η διοίκηση με δημόσια αξία αφορά τη χρήση πόρων πληροφορικής (π.χ ψηφιοποιημένες υπηρεσίες,) προκειμένου να υποστηριχθούν ικανότητες στους οργανισμούς (π.χ ικανότητα συνεργασίας) με απώτερο σκοπό την δημιουργία αξίας για το κοινό. Πιο πρόσφατα, ο Wilson (2022) στην ερευνά του, αναφέρεται στην συμμετοχή των πολιτών σε πρωτοβουλίες τεχνητής νοημοσύνης, προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη αποδοτικότητα, λογοδοσία και ποιότητα υπηρεσίας.

Οι Pereira et al. (2020) κατανοούν την διοίκηση με δημόσια αξία ως μια στρατηγική προσέγγιση στη δημόσια διοίκηση, όπου κάθε εμπλεκόμενος οργανισμός θέτει ως στρατηγικό στόχο τη δημιουργία δημόσιας αξίας, ενώ για να επιτύχει τον στόχο χρειάζεται το ανάλογο εξουσιοδοτικό περιβάλλον και τις κατάλληλες επιχειρησιακές ικανότητες (Pang et al., 2014). Ενώ ο Douglas (2016), συμφωνώντας με τον Moore, μιλά για επίτευξη κοινωνικά επιθυμητών αποτελεσμάτων, μέσω της κινητοποίησης ενός πλήθους εταίρων, της ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ τους, της συνεργασίας και της συμμετοχής των πολιτών στη διακυβέρνηση της πόλης (Douglas & Overmans, 2020).

Στην έρευνά τους οι Hodge και Adams (2016) υποστηρίζουν ότι η διοίκηση με δημόσια αξία αντιπροσωπεύει την συνεργασία με και μέσω δικτύων οργανισμών με σκοπό την επίτευξη ενός κοινά ορισμένου στόχου, ενώ ο Roy (2017) δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην συμμετοχή του κοινού στη δημιουργία καινοτόμων υπηρεσιών και στη διακυβέρνηση γενικότερα. Οι Wang et al. (2021) αναφέρονται στην συμμετοχή των πολιτών σε καινοτόμες δημόσιες δραστηριότητες, προκειμένου να πάρουν ικανοποίηση είτε μέσω της ποιοτικότερης υπηρεσίας, είτε μέσω κοινωνικών αξιών όπως η δικαιοσύνη και η εμπιστοσύνη στην κυβέρνηση. Η διοίκηση με δημόσια αξία, όπως συμπεραίνουν οι Todorut και Tselentis (2015), σημαίνει μια δικτυωμένη διακυβέρνηση που μεταφέρεται από το κράτος και την αγορά στην κοινωνία των πολιτών. Ο συντονισμός δεν γίνεται μέσω ιεραρχίας αλλά μέσω δικτύων και ο πολίτης που θεωρείται μέτοχος αποφασίζει τί έχει αξία (καλύτερες υπηρεσίες, αυξημένη εμπιστοσύνη κ.λ.π).

Οι Soo et al. (2018) αναφέρονται σε αυτή ως μεταρρύθμιση και παραγωγή καινοτομίας μέσω δικτύωσης, διαλόγου, συνεργασίας και κοινής ανάπτυξης ικανοτήτων μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών της πόλης, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Επίσης, σύμφωνα με τον Talbot (2009), αυτή η μορφή διοίκησης συνδυάζει το παρελθόν και το μέλλον, στοχεύοντας στην αποδοτικότητα και την νομιμότητα, ενώ παράλληλα προσβλέπει σε δικτυωμένες μορφές διακυβέρνησης που απαρτίζονται από ευέλικτους οργανισμούς. Τέλος, οι van Veenstra και Janssen (2012) υποστηρίζουν ότι η διοίκηση με δημόσια αξία είναι η

προσπάθεια δημιουργίας μιας πιο ολιστικής αξίας για την κοινωνία μέσω συνεργασιών σε δίκτυα που υποστηρίζονται με την βοήθεια της τεχνολογίας.

Βλέποντας την έξυπνη πόλη ως οικοσύστημα, όλες οι παραπάνω απόψεις και αναφορές οδηγούν στο συμπέρασμα πως διοίκηση με δημόσια αξία σημαίνει πως όλοι συνεισφέρουν, μέσα από την δημόσια συμμετοχή και την συν-δημιουργία αξίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά προβλήματα που έχουν αξία για το κοινό. Σε μία δικτυωμένη διακυβέρνηση που στηρίζεται στην συλλογική αναζήτηση του τι έχει αξία και στην χρήση της τεχνολογίας για την δημιουργία καινοτόμων λύσεων, επιτυγχάνονται αξίες όπως η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη, η αποδοτικότητα και η ποιότητα υπηρεσίας, μέσα από δίκτυα συνεργασίας και ανταλλαγής γνώσης.

Τί αλλαγές επιφέρει όμως η διοίκηση με δημόσια αξία στην διοίκηση της πόλης; Στην παρακάτω υπό ενότητα αναφέρονται τα ευρήματα αναλυτικά.

## 2) Αλλαγές στη διοίκηση πόλεων

### **Ενίσχυση συνεργασίας – συν-δημιουργίας αξίας**

Η διοίκηση της πόλης αποκτά μία δικτυωμένη μορφή με συνεργατικό χαρακτήρα, η οποία προσφέρει κατάλληλο περιβάλλον στα εμπλεκόμενα μέρη να συνεργάζονται και να κάνουν επιλογές πέραν του ατομικού τους συμφέροντος. Έτσι οδηγούνται σε διαπραγμάτευση διαφορετικών συμφερόντων με στόχο την επίτευξη ενός κοινού σκοπού (Hodge & Adams, 2016; Pereira et al., 2020; Persson et al., 2017; Soo et al., 2018; Stoker, 2006). Η συμπαραγωγή δεν περιορίζεται στον δημόσιο τομέα (Pang et al., 2014). Συμφωνώντας με αυτή την άποψη οι Torfing et al. (2021), αναφέρουν ότι στις ημέρες μας ο δημόσιος τομέας εξελίσσεται σε «αρένα» συν-δημιουργίας δημόσιας αξίας, όπου εταίροι της πόλης, όπως πολιτικοί, δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς και πολίτες, συνεισφέρουν και επωφελούνται, διαδραματίζοντας ρόλο στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων (Alford et al., 2017; Douglas & Overmans, 2020; Todorut & Tselentis, 2015; Shaw, 2013). Παρόμοια, οι Picazo-Vela et al. (2018) μιλούν για συνεργασίες μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών για την αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων που απαιτούν έναν δικτυωμένο συντονισμό (van Veenstra & Janssen, 2012). Τέτοιες συνεργασίες προσφέρουν καλύτερη εφαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών, οδηγώντας σε βελτίωση της δημόσιας αξίας, μέσα από την κοινή χρήση τυποποιημένων διαδικασιών, την καλύτερη μέτρηση της απόδοσης και το σημαντικότερο, την πρόσβαση στη τεχνολογία που προσφέρει ο ιδιωτικός τομέας. Επίσης,

δημιουργούν οικονομικές δραστηριότητες και απασχόληση (έξυπνη οικονομία) (Cosgrave et al., 2014; Todorut & Tselentis, 2015).

Οι προμηθευτές υπηρεσιών, ιδιώτες και μη, γνωρίζουν και εκμεταλλεύονται την ανάγκη συνεργασίας με άλλα μέρη της κοινωνίας προερχόμενα από τον δημόσιο, ιδιωτικό και εθελοντικό τομέα ώστε να συν-παράγουν αξία για την κοινότητα. Σε μία τέτοια διοίκηση, η ανταλλαγή γνώσης, τεχνολογίας, ικανοτήτων, επιχειρηματικών διαδικασιών και η αμοιβαία αναζήτηση λύσεων, προσφέρουν αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ επιτυγχάνονται αποτελέσματα που δεν θα ήταν εφικτά εάν όλοι λειτουργούσαν ατομικά (Cosgrave et al., 2014; Picazo-Vela et al., 2018; Stoker, 2006). Οι δυνατότητες των συνεργαζόμενων μερών ευθυγραμμίζονται και δημιουργείται μία κοινή ικανότητα για παραγωγή δημόσιας αξίας (Douglas & Overmans, 2020).

Οι διάφοροι παράγοντες της πόλης συν-δημιουργούν νέες υπηρεσίες, συστήματα παράδοσης, καινοτόμες λύσεις για σύνθετα προβλήματα και πολιτική, που βρίσκουν εφαρμογή στα διάφορα στοιχεία της πόλης, όπως παρουσιάζονται στην ενότητα 3.6.1, παράγοντας έτσι καινοτόμα αποτελέσματα δημόσιας αξίας σε πολίτες, επιχειρήσεις και την κοινωνία γενικότερα. Η συν-δημιουργία μπορεί να δώσει απαντήσεις στην πιο ορθολογική κατανομή πόρων, σε προβλήματα που δημιουργούνται από ανάδειξη νέων τεχνολογιών και στην έλλειψη εμπιστοσύνης στους θεσμούς, ενώ επιτρέπει στους πολίτες και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις να ασκούν επιρροή σε αποφάσεις που τους αφορούν με αποτέλεσμα να ενισχύεται η συμμόρφωση σε αυτές (Torfing et al., 2021). Παράλληλα, όντας μια διανεμητική διαδικασία, ενισχύει την αμοιβαία μάθηση και ανταλλαγή πόρων, καθώς φέρνει σε επαφή φορείς με διαφορετικές εμπειρίες και γνώσεις, το οποίο με την σειρά του ενισχύει την καινοτομία, δημιουργώντας έτσι ένα οικοσύστημα καινοτομίας (Greve, 2015; Torfing et al., 2021). Ο συνδυασμός συν-παραγωγής και καινοτομίας, δίνει τη δυνατότητα για ενοποίηση υπηρεσιών με σκοπό την κατάργηση των διοικητικών σιλό και την παραγωγή πιο συνεκτικών, ενοποιημένων και ολιστικών λύσεων διακυβέρνησης που επιτρέπουν την καλύτερη ανταλλαγή δεδομένων (Pang et al., 2014; Pereira et al., 2020; Persson et al., 2017; Torfing et al., 2021).

### **Ενίσχυση δημόσιας συμμετοχής**

Μέσα από την συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στην λήψη αποφάσεων, η διοίκηση γίνεται πιο ευέλικτη, έχοντας προσδιορίσει συλλογικά την δημόσια αξία (van Veenstra & Janssen, 2012), ώστε να μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικότερα την

αβεβαιότητα και τις συνεχείς αλλαγές της σύγχρονης κοινωνίας. Σκοπός δεν είναι πλέον απλά η παροχή υπηρεσίας, αλλά πολύτιμα κοινωνικά (ισότητα) και οικονομικά (απασχόληση) αποτελέσματα που δημιουργούν δημόσια αξία (Cosgrave et al., 2014; Douglas, 2016; Pang et al., 2014; Shaw, 2013; Stoker, 2006). Το ρητό «επιτυγχάνουμε περισσότερα με περισσότερα», προκαλεί την διοίκηση της πόλης να συντονίσει την συλλογική δέσμευση (Roy, 2017). Συλλογικές συζητήσεις, σχετικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα και τις ενέργειες που απαιτούνται, λαμβάνουν χώρα σε δίκτυα συζήτησης και παράδοσης (Shaw, 2013; Soo et al., 2018). Η διοίκηση θέτει τους στρατηγικούς της στόχους συμμετέχοντας σε έναν συνεχή διάλογο (Pereira et al., 2020), ο οποίος σύμφωνα με τους Wang et al. (2021) έχει επίκεντρο τον πολίτη. Η σύνδεση με την ευρύτερη κοινωνία παρέχει την δυνατότητα στους οργανισμούς να αντλήσουν περισσότερους πόρους (π.χ γνώση) (Douglas, 2016). Ο σχεδιασμός των υπηρεσιών όσο και η κρίση για την επίτευξη της επιδιωκόμενης αξίας, μπορεί να γίνει μόνο μέσα από τη συμμετοχή και τη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στο οικοσύστημα της πόλης (Cosgrave et al., 2014; Hodge & Adams, 2016; Persson et al., 2017; Roy, 2017; Stoker, 2006). Ο προϋπολογισμός, για παράδειγμα, από μία διαδικασία όπου ο καθένας αγωνίζεται να πάρει περισσότερα χρήματα και στο τέλος την απόφαση παίρνουν υψηλά στελέχη, μετατρέπεται σε διαδικασία διαλόγου όπου πολίτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη έχουν φωνή στην κατανομή των πόρων (Douglas & Overmans, 2020).

Οι διοικήσεις πρέπει λοιπόν να βρουν τρόπους αντιμετώπισης της δημόσιας αδιαφορίας και απάθειας. Η πρόκληση για αυτές είναι να εμπλέξουν τους πολίτες με ευκολότερες και ουσιαστικότερες διαδικασίες, ώστε να προκύψουν μέσα από αποτελεσματικό, κατάλληλο και διορατικό διάλογο, επιλογές και λύσεις οι οποίες θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους, οπότε θα παράγουν και δημόσια αξία (Alford et al., 2017; Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017; Shaw, 2013; Stoker, 2006; Todorut & Tselentis, 2015). Να δημιουργήσουν ρόλους για τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, δημιουργώντας για παράδειγμα εποπτικούς φορείς ή συμβουλευτικά δίκτυα (Douglas, 2016). Μέσα από μηχανισμούς δημόσιας συμμετοχής αποτρέπονται αρνητικά αποτελέσματα ενώ αντιμετωπίζονται και όσα έχουν ήδη προκύψει (Wilson, 2022). Δίνεται η ευκαιρία στους πολίτες να καταλάβουν ποιες είναι οι δυνατότητές τους. Οι πολίτες από την πλευρά τους πρέπει να αναγνωρίσουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους απέναντι στους ίδιους και τους συμπολίτες τους (Stoker, 2006), να ευαισθητοποιηθούν (Wilson, 2022) και να ενημερώνουν ενεργά όλους τους εμπλεκόμενους σχετικά με τις ανάγκες τους (Pang et al., 2014). Δεν είναι πλέον παθητικοί αποδέκτες που



συμμετέχουν μόνο μέσω εκλογικών μηχανισμών, αλλά δημιουργοί ιδεών και λύσεων, που συμμετέχουν ενεργά στην παραγωγή αυτού που εκτιμάται από το κοινό (Cosgrave et al., 2014; Douglas & Overmans, 2020; Shaw, 2013; Roy, 2017). Αυτή η προσέγγιση λοιπόν απαιτεί αλλαγή της συνείδησης των ανθρώπων (Alford et al., 2017).

Η αποδοτικότητα προκύπτει μέσα από την διερεύνηση των αναγκών και προτιμήσεων της κοινωνίας (Greve, 2015; Stoker, 2006). Έτσι οι ηγέτες των πόλεων μπορούν να επιτύχουν αύξηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών τους και να διασφαλίσουν ότι οι νέες επενδύσεις αντιπροσωπεύουν την καλύτερη αξία μακροπρόθεσμα (Cosgrave et al., 2014). Επιπλέον, μέσα από την συμμετοχική στήριξη πρακτικών από ενεργούς πολίτες, οι κυβερνήσεις ανοικοδομούν την εμπιστοσύνη του κοινού στους θεσμούς (Cosgrave et al., 2014; Pereira et al., 2020; Roy, 2017; Stoker, 2006; Wilson, 2022). Βέβαια, εκφράζονται και οι ανησυχίες ότι τους πόρους, επομένως και την ικανότητα, να συμμετέχουν σε συλλογικές διαδικασίες, τις έχουν συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες, οι οποίες και επωφελούνται (Shaw, 2013).

### **Βελτίωση διαφάνειας**

Η διοίκηση της πόλης πρέπει να είναι ανοιχτή, συνεπής και υπόλογη (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017; Stoker, 2006). Τα δεδομένα είναι βασικό κομμάτι της στρατηγικής, όχι μόνο για χρήση μεταξύ των οργανισμών αλλά για ολόκληρο το οικοσύστημα (Douglas, 2016; Persson et al., 2017). Η λογοδοσία παίρνει μια νέα μορφή και επιτυγχάνεται μέσα από την μεγαλύτερη συμμετοχή των χρηστών και γενικότερα των ενδιαφερόμενων στην λήψη αποφάσεων (Douglas & Overmans, 2020; Greve, 2015; Stoker, 2006; Wilson, 2022; van Veenstra & Janssen, 2012). Δημιουργούνται πρόσθετοι δεσμοί λογοδοσίας με πολίτες και παρόχους υπηρεσιών πέραν του δημοσίου τομέα (Shaw, 2013). Η στοχοθεσία και η επίβλεψη γίνεται μέσα από μια διαδικασία διαπραγμάτευσης (Hodge & Adams, 2016; Stoker, 2006). Έτσι αποκτά μεγαλύτερη νομιμότητα (Pang et al., 2014). Η διοίκηση καλείται να βρει τρόπους να ευαισθητοποιήσει το κοινό και να του δώσει κίνητρα προκειμένου να συμμετέχει στην διαδικασία (Cosgrave et al., 2014; Stoker, 2006). Οι πολίτες έχουν αρνητική εικόνα από την σχέση τους με την κυβέρνηση. Η δημιουργία δημόσιας αξίας όμως στηρίζεται στην συμμετοχή των ενδιαφερόμενων (Douglas, 2016).

Η διαφάνεια πέρα από εργαλείο πρόληψης διαφθοράς και ελέγχου από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, αποτελεί και ουσιαστικό εργαλείο για τους οργανισμούς προκειμένου να συνεργάζονται με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Douglas & Meijer, 2016). Η διαφάνεια και η

πληροφόρηση συμβάλουν θετικά στις προσδοκίες της κοινωνίας από την συμμετοχή της στη διοίκηση της πόλης (Douglas, 2016; Roy, 2017). Σημαντικός παράγοντας είναι η παροχή μέσω των ΤΠΕ ενός ευέλικτου και ασφαλούς ψηφιακού δημόσιου αρχείου το οποίο αποτελεί την βάση της λογοδοσίας, δίνοντας ίση πρόσβαση σε όλα τα μέλη της κοινωνίας (Pereira et al., 2020; Persson et al., 2017). Η πρόσβαση σε ιδιόκτητες μέχρι τώρα κυβερνητικές πληροφορίες, σχετικά με σχέδια, διαδικασίες (π.χ διαγωνισμοί) και λήψη αποφάσεων, είναι ανοιχτή σε όλους τους πολίτες (Pereira et al., 2020; Ojo et al., 2019). Οι Douglas & Meijer (2016) αναφέρουν τρεις τύπους πληροφοριών:

- Πληροφορίες που αφορούν επιχειρησιακά δεδομένα και ενέργειες
- Πληροφορίες που αφορούν στόχους (πρόταση αξίας)
- Πληροφορίες που αφορούν το περιβάλλον των ενδιαφερόμενων (περιβάλλον εξουσιοδότησης).

Με αυτό τον τρόπο το κοινό έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει πως διαμορφώνονται οι πολιτικές και να αξιολογήσει την παροχή υπηρεσίας, ενώ παράλληλα ενισχύεται η ανοικοδόμηση της εμπιστοσύνης (Cosgrave et al., 2014; Douglas, 2016; Talbot, 2009). Βέβαια, υπάρχουν και έρευνες που υποστηρίζουν ότι η χρήση ΤΠΕ δεν σχετίζεται με βελτίωση της διαφάνειας και της εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς (Wang et al., 2021). Τέλος, το άνοιγμα των κυβερνητικών δεδομένων σε συνδυασμό με τον συμμετοχικό χαρακτήρα της διοίκησης με δημόσια αξία, μπορεί να οδηγήσει σε δημιουργία καινοτόμων τρόπων αντιμετώπισης προβλημάτων (Roy, 2017).

### **Επένδυση σε ανθρώπινο κεφάλαιο**

Δεδομένου ότι η συμμετοχή των πολιτών στην δημιουργία αξίας της πόλης αποτελεί βασικό κομμάτι της διοίκησης με δημόσια αξία στη σύγχρονη ψηφιακή κοινωνία, οι διοικήσεις πρέπει να επενδύσουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο και να αναπτύξουν μηχανισμούς κατάρτισης (π.χ εκπαίδευση μέσω ψηφιακών πλατφορμών) και ανάπτυξης ικανοτήτων προκειμένου να εξοπλίσουν τον πολίτη είτε ως σύμβουλο είτε ως εργατικό δυναμικό για την νέα αυτή ψηφιακή κοινωνία και αγορά εργασίας (έξυπνοι άνθρωποι) (Douglas, 2016; Stoker, 2006; Wilson, 2022). Το ψηφιακό χάσμα άλλωστε, σύμφωνα με τον Roy (2017), δεν γεφυρώνεται μέσω της τεχνολογικής εξέλιξης, αλλά απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια και δράσεις.

## Αύξηση καινοτομίας

Μέσα από την καινοτομία που προσφέρουν οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών η διοίκηση της πόλης μπορεί να προσφέρει στους ανθρώπους την ευκαιρία να συμμετέχουν στην χάραξη πολιτικής μέσα από πιο ελκυστικές διαβουλευτικές διαδικασίες που απαιτούν λιγότερο χρόνο (έξυπνη διακυβέρνηση) (Cosgrave et al., 2014; Pang et al., 2014; Pereira et al., 2020; Persson et al., 2017; Roy, 2017; Stoker, 2006; Wang et al., 2021). Στις σύγχρονες, ψηφιακές, έξυπνες πόλεις, η χρήση της τεχνολογίας για δημιουργία καινοτόμων ψηφιακών πλατφορμών μπορεί να ωφελήσει την συν-δημιουργία αποτελεσμάτων δημόσιας αξίας (Pereira et al., 2020; Torfing et al., 2021, van Veenstra & Janssen, 2012) και να προσφέρει νέους τρόπους ανταλλαγής γνώσης (Soo et al., 2018), ενώ οι ΤΠΕ γενικότερα αποτελούν το μέσο για την προώθηση της συνεργασίας (Picazo-Vela et al., 2018). Η διοίκηση πρέπει να οργανώσει και να υλοποιήσει αυτούς τους χώρους συνάντησης, ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη της πόλης να έρθουν σε επαφή και να συνάψουν συνεργασίες (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017; Torfing et al., 2021), ενώ με τις ανάλογες πολιτικές να ενθαρρύνει τους πολίτες να κάνουν χρήση των νέων τεχνολογιών (Wang et al., 2021).

Επίσης, τα ενδιαφερόμενα μέρη της πόλης, με την χρήση των μεγάλων δεδομένων (big data), των ανοιχτών δεδομένων (Open Data), της ανάλυσης δεδομένων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που γεννούν έμπνευση για συμπαραγωγή νέων - καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ μέσω της εύκολης επικοινωνίας που παρέχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διευκολύνεται η κινητοποίηση τους και ανοίγουν περισσότερα κανάλια στους πολίτες να εκφράσουν την γνώμη τους (Cosgrave et al., 2014; Ojo et al., 2019; Pang et al., 2014; Persson et al., 2017; Roy, 2017; Torfing et al., 2021). Επομένως, η καινοτομία που προσφέρουν τα δεδομένα, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, διευκολύνει την οικονομική ανάπτυξη της πόλης και βελτιώνει την βιωσιμότητά της (Pereira et al., 2020; Cosgrave et al., 2014).

Ένα σημαντικό μέρος της τοπικής καινοτομίας που δημιουργείται μέσω της συνεργασίας και συμπαραγωγής υπηρεσιών, αναφέρεται στον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης μέσω της ψηφιοποίησης, κάτι που την οδηγεί σε πιο αποδοτική διοίκηση, με μικρότερη σπατάλη δημοσίων πόρων, επομένως και μικρότερη επιβάρυνση των φορολογούμενων (π.χ ψηφιακές συναλλαγές αντί προσωπικής εξυπηρέτησης) (Cosgrave et al., 2014; Pang et al., 2014; Persson et al., 2017; Picazo-Vela et al., 2018; Roy, 2017). Οι Pereira et al. (2020) ορίζουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ως μηχανισμό για την παραγωγή αξίας μέσω της

ενσωμάτωσης νέων και καινοτόμων τεχνολογιών στις υπηρεσίες των πολιτών και τις κυβερνητικές διαδικασίες. Παράλληλα οδηγεί σε νέες αποτελεσματικές υπηρεσίες, που αντιμετωπίζουν πραγματικά το πρόβλημα για το οποίο σχεδιάστηκαν (Pereira et al., 2020), και προσφέρει διαθεσιμότητα, προσβασιμότητα και χρησιμότητα σε όλο το φάσμα των υπηρεσιών (έξυπνες υπηρεσίες). Έτσι περιορίζεται η φυσική επαφή, εξοικονομώντας χρόνο και διοικητικό φόρτο για τους πολίτες αλλά και τους οργανισμούς. Άρα μέσω της καινοτομίας εξυπηρετείται το δημόσιο συμφέρον (δημόσια αξία) και μεγιστοποιείται η προσφορά των εμπλεκόμενων στο οικοσύστημα της πόλης (Cosgrave et al., 2014; Pang et al., 2014; Persson et al., 2017; Picazo-Vela et al., 2018).

Μια άλλη μορφή καινοτομίας είναι και η χρήση τεχνολογίας που βασίζεται στην τεχνητή νοημοσύνη, συστημάτων δηλαδή που έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να ενεργούν ως άνθρωποι (π.χ αναγνώριση ομιλίας και απάντηση ερωτήσεων), προκειμένου να εξοικονομηθεί χρόνος και να βελτιωθεί η αποδοτικότητα (Ojo et al., 2019). Τα συστήματα αυτά δύναται να διαβάζουν δεδομένα, να μαθαίνουν από αυτά και να χρησιμοποιούν την γνώση για να διεκπεραιώνουν εργασίες (Wang et al., 2021).

### **Αποτελεσματικότερη προμήθεια υπηρεσιών**

Οι οργανισμοί προχωρούν σε αποτελεσματικές προμήθειες υπηρεσιών μέσα από ανοιχτόμυαλες και σχεσιακές διαδικασίες εύρεσης του βέλτιστου προμηθευτή ανάμεσα σε δημόσιο, ιδιωτικό και εθελοντικό τομέα. Η συμμετοχή των χρηστών στην διαδικασία και ο ανοιχτός ανταγωνισμός προσδίδουν καλύτερη εστίαση στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα (Shaw, 2013; Stoker, 2006). Οι προμηθευτές από την πλευρά τους δεσμεύονται στην εξυπηρέτηση της κοινωνίας, την εκπαίδευση, την υποστήριξη και την συνεχή βελτίωση της ποιότητας και χρησιμότητας των υπηρεσιών. Προχωρούν σε αναβαθμίσεις υπηρεσιών και προϊόντων ανάλογα με τις ανάγκες κυβέρνησης και χρηστών, ώστε να παράγουν μεγαλύτερη αξία (Wang et al., 2021). Παρέχουν επίσης καθολική πρόσβαση στις υπηρεσίες και στην ανάλογη πληροφόρηση, ενώ απαρτίζονται από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο ανταμείβεται και ασφαρίζεται δίκαια (Stoker, 2006). Ο πελάτης και ο ανάδοχος βλέπουν ο ένας τον άλλον ως συνεργάτη και επιδιώκουν μακροχρόνιες σχέσεις και όχι μεμονωμένες συμβάσεις (Hodge & Adams, 2016).

### 3) Οργανισμοί και διοίκηση με δημόσια αξία

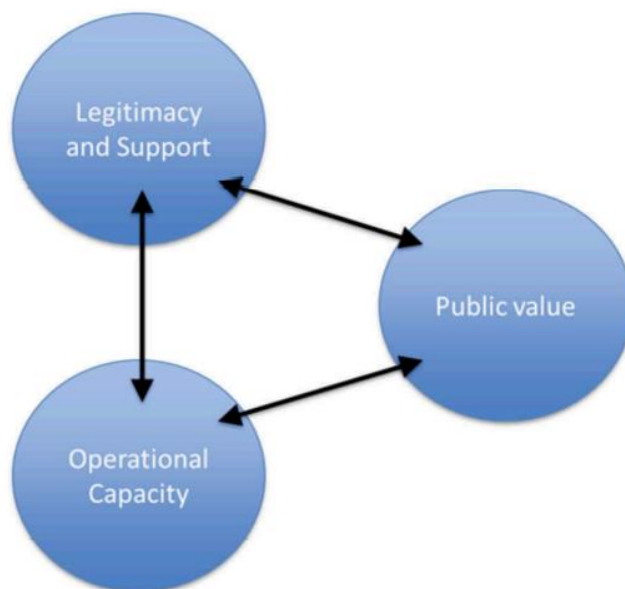
Σύμφωνα με τους Pereira et al. (2020), οι οργανισμοί πρέπει να ορίσουν και να εφαρμόσουν στόχους και στρατηγικές στην προσπάθειά τους να μεταμορφώσουν την λειτουργία και οργάνωσή τους προκειμένου να παράγουν δημόσια αξία (Douglas, 2016; Todorut & Tselentis, 2015; Torfing et al., 2021). Να ορίσουν δηλαδή μία **πρόταση δημόσιας αξίας**, η οποία σύμφωνα με τους Douglas και Meijer (2016), ορίζεται και ως επιδιωκόμενα κοινωνικά αποτελέσματα (Shaw, 2013), ενώ σύμφωνα με τους Alford et al. (2017), αφορά την ουσιαστική αξία που πρέπει να παράγουν οι οργανισμοί. Είναι πιο συγκεκριμένη από μια δήλωση αποστολής και δεν αναφέρεται σε επιχειρηματικές μετρήσεις και οικονομικά αποτελέσματα, αλλά σε προτιμήσεις και προβληματισμούς του κοινού (Alford et al., 2017). Στο πλαίσιο των έξυπνων πόλεων αυτό εκφράζεται με τον αστικό μετασχηματισμό (Pereira et al., 2020).

Προκειμένου οι οργανισμοί να λειτουργήσουν βάση της πρότασης δημόσιας αξίας, πρέπει να οικοδομήσουν το **περιβάλλον εξουσιοδότησης**, ώστε να συγκεντρώνουν την απαιτούμενη εξουσιοδότηση και οι αποφάσεις τους, για το τί πρέπει να γίνει και από ποιόν, να έχουν την ανάλογη νομιμότητα (Alford et al., 2017; Douglas, 2016; Douglas & Meijer, 2016; Pereira et al., 2020; Shaw, 2013; Todorut & Tselentis, 2015). Πέραν από την εκλεγμένη κυβέρνηση, οι οργανισμοί πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους επιχειρηματικούς εταίρους, νομοθέτες, ρυθμιστικές αρχές, κοινωνικές ομάδες, επαγγελματίες που έχουν γνώση επάνω στο αντικείμενο της υπηρεσίας ή ακόμα και τους ίδιους τους χρήστες, ώστε να έχουν την υποστήριξή τους. Η κρίση λοιπόν της απαραίτητης νομιμότητας για σταθερή λειτουργία και βιώσιμη δημόσια αξία, απαιτεί την συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών (Pang et al., 2014; Stoker, 2006). Η υποστήριξή τους παρέχει στους οργανισμούς την άδεια όπως και τους πόρους για να επιτύχουν (Alford et al., 2017). Βέβαια, κάθε απόφαση, συνεργασία και προσαρμογή πρέπει στο τέλος να παραμένει στο πλαίσιο που έχουν ορίσει τα δημοκρατικά εκλεγμένα όργανα (Douglas & Overmans, 2020).

Πέραν από την διατύπωση της πρότασης δημόσιας αξίας και την οικοδόμηση του απαραίτητου περιβάλλοντος εξουσιοδότησης, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν και την απαιτούμενη ικανότητα - δυνατότητα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η επιχειρησιακή ικανότητα αναφέρεται σε πόρους, όπως οικονομικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογίες και δεξιότητες (Alford et al., 2017; Douglas, 2016; Pereira et al., 2020). Οι Pereira et al. (2020) προτείνουν τις τεχνολογίες έξυπνων πόλεων ως μια μορφή επιχειρησιακής ικανότητας και τη διακυβέρνηση της πόλης ως βασικό συστατικό ενός

περιβάλλοντος εξουσιοδότησης. Παρακάτω περιγράφονται αναλυτικά όλα τα ευρήματα σχετικά με επιχειρησιακές ικανότητες - δυνατότητες.

**Εικόνα 11:** Στρατηγικό τρίγωνο (Alford et al., 2017).



Οι οργανισμοί οδηγούμενοι σε λειτουργία μέσω **δικτύων συζήτησης και παράδοσης**, πρέπει να αναπτύξουν ικανότητες διαχείρισης μέσω αυτών και καθοδήγησης αυτών όπως επίσης και άντλησης πόρων από διάφορες πηγές (Douglas, 2016; Hodge & Adams, 2016; Roy, 2017; Shaw, 2013; Stoker, 2006; Torfing, 2021; van Veenstra & Janssen, 2012). Η συμμετοχή τους σε αυτά καθίσταται απαραίτητη. Πρέπει να είναι δεκτικοί και να αναζητούν τον διάλογο με τον πολίτη, ενώ καλούνται να γίνουν ικανότεροι στο να εντοπίζουν τα θέλω τους, να **προσαρμόζονται** και να ανταποκρίνονται σε αυτά παρέχοντας κατάλληλες και καινοτόμες υπηρεσίες (Alford et al., 2017; Douglas & Overmans, 2020; Pang et al., 2014; Todorut & Tselentis, 2015). Παράλληλα, πρέπει και οι ίδιοι να έχουν την ικανότητα να εμπλέκουν ενδιαφερόμενα μέρη σε δίκτυα που έχουν εντοπίσει ή δημιουργήσει, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ισχυρό δίκτυο ενδιαφερόμενων γύρω από τον οργανισμό τους για να εξασφαλίσουν την νομιμότητα της λειτουργίας τους (Pang et al., 2014; Shaw, 2013) και να ενισχύσουν την συνεργασία (Douglas, 2016; Douglas & Meijer, 2016).

Οι οργανισμοί προκειμένου να κεφαλαιοποιήσουν την αλληλεπίδραση με τα υπόλοιπα μέρη του δικτύου, πρέπει να αναπτύξουν αποτελεσματικούς μηχανισμούς ανταλλαγής γνώσεων ώστε να διατηρείται η γνώση (Soo et al., 2018), ενώ το προσωπικό τους πρέπει να είναι

ανοιχτό σε μάθηση με διάφορους τρόπους (Stoker, 2006). Οι «ικανότητες γνώσης» του οργανισμού, αναφέρονται στην απορρόφηση, μετάδοση και συνεχή χρήση νέας γνώσης (Soo et al., 2018). Απαιτείται λοιπόν, παροχή υπηρεσίας η οποία βασίζεται στην μάθηση και **προσαρμόζεται** συνεχώς ανάλογα με τις ανάγκες του δικτύου, όπου στην περίπτωσή μας είναι το οικοσύστημα της πόλης. Η ετοιμότητα και η τακτική επανεξέταση είναι εξέχουσας σημασίας για την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων (Hodge & Adams, 2016; Pang et al., 2014; van Veenstra & Janssen, 2012). Η αποτελεσματική ανταλλαγή και απορρόφηση γνώσεων οδηγεί σε βελτίωση υπηρεσιών, καινοτομία, βιώσιμες αλλαγές και πιο ορθολογικές αποφάσεις (Soo et al., 2018).

Η **ισχυρή και ενεργή ηγεσία** παίζει καταλυτικό ρόλο στην δημιουργία δημόσιας αξίας από έναν οργανισμό. Ο ισχυρός ηγέτης έχει την ικανότητα να κινητοποιεί τον κόσμο και να μεταλαμπαδεύει τις ιδέες του και το όραμά του για συνεργασία, ομαδικότητα και εξυπηρέτηση ενός κοινωνικού σκοπού. Έτσι, υποστηρίζεται και η προσωπική εξέλιξη των εργαζομένων του οργανισμού (Torfing et al., 2021). Η αντίσταση στην αλλαγή και η αρνητική στάση απέναντι σε κάθε είδους καινοτομία, είναι συχνό φαινόμενο στο εσωτερικό των οργανισμών. Απαιτείται λοιπόν από την ηγεσία η ικανότητα να πείθει τους υπαλλήλους και να κάμπτεται τα εμπόδια για την χρήση της καινοτομίας, ειδικά στην ψηφιακή της μορφή (Ojo et al., 2019). Χαρακτηρίζεται επίσης από μια «ανήσυχη φαντασία αναζήτησης αξίας» επιδιώκοντας συνεχώς να παράγει δημόσια αξία (Alford et al., 2017; Douglas, 2016). Φυσικά απαραίτητη είναι και η ικανότητα απόκτησης πόρων (π.χ μηχανογραφικό υλικό από ανώτερες διοικήσεις) προκειμένου να υποστηριχθεί η δραστηριότητα του οργανισμού (Douglas, 2016; Pang et al., 2014).

Σημαντικό ρόλο στην παραγωγή δημόσιας αξίας παίζει η κατανομημένη επιχειρησιακή ικανότητα, δηλαδή ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ κυβερνητικών και μη οργανισμών. Σε έναν δικτυωμένο κόσμο, όπως είναι αυτός των έξυπνων πόλεων, οι επιχειρησιακές δυνατότητες που δημιουργούνται από κοινού είναι ζωτικής σημασίας (Alford et al., 2017). Οι οργανισμοί απαιτείται να **συμμετέχουν σε πρωτοβουλίες συν-παραγωγής** προκειμένου να αξιοποιήσουν κοινωνικούς πόρους, κάτι που θα τους δώσει την δυνατότητα για αποφόρτιση του δικού τους προσωπικού και παροχή ποιοτικότερης υπηρεσίας (Picazo-Vela et al., 2018; Torfing et al., 2021). Οι χρήστες, ο εθελοντικός τομέας, οι τοπικές κοινότητες, οι επιχειρήσεις και οι ακαδημαϊκοί εμπειρογνώμονες διαθέτουν πόρους και ικανότητες που μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση του εύρους και της ποιότητας των υπηρεσιών και γενικότερα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού

(Douglas & Overmans, 2020). Για να το πετύχουν αυτό, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν **ικανότητες συνεργασίας** και ενσωμάτωσης νέων διαδικασιών (Picazo-Vela et al., 2018; Shaw, 2013; Torfing et al., 2021).

Η **αποτελεσματική διαχείριση πόρων** (π.χ ανθρώπινο δυναμικό, γνώση, χρηματοδότηση) και δυνατοτήτων, δίνει στους οργανισμούς την δυνατότητα να μεγιστοποιήσουν την αξία των δραστηριοτήτων τους, ελαχιστοποιώντας το κόστος λειτουργίας τους και αυξάνοντας το εύρος και την ποιότητα των υπηρεσιών τους, επηρεάζοντας έτσι άμεσα τον φορολογούμενο πολίτη (Picazo-Vela et al., 2018; Todorut & Tselentis, 2015). Η κατάλληλη εφαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών και η συνεχής αναζήτηση (Pang et al., 2014), υιοθέτηση και δοκιμή νέων διαδικασιών σχετίζονται με την παραγωγή δημόσιας αξίας (Cosgrave et al., 2014; Picazo-Vela et al., 2018). Αυτή η διαδικασία καινοτομίας απαιτεί **δημιουργικότητα**, σκέψη «out of the box» και **ικανότητα προσαρμογής** (Greve, 2015; Ojo et al., 2019; Pereira et al., 2020; Pang et al., 2014; Roy, 2017).

Προκειμένου να ενισχύσουν την εμπλοκή των πολιτών, την συνεργασία και την συμπαραγωγή δημόσιας αξίας οι οργανισμοί πρέπει να **επενδύσουν σε ΤΠΕ**, δεδομένου ότι παρέχουν εργαλεία (π.χ ψηφιακά δωμάτια επικοινωνίας) για την αποτελεσματική υποστήριξη των αντίστοιχων διαδικασιών (Cosgrave et al., 2014; Picazo-Vela et al., 2018; Roy, 2017; Stoker, 2006; Torfing et al., 2021;). Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει υλικό, λογισμικό, υποδομές δικτύου ή ανθρώπινο δυναμικό σε διαδικασίες πληροφορικής (Ojo et al, 2019; Pang et al., 2014). Επίσης, μέσω της χρήσης ΤΠΕ και τεχνολογιών έξυπνων πόλεων (Pereira et al., 2020), οι οργανισμοί έχουν την δυνατότητα να παρέχουν μεγαλύτερη διαφάνεια και λογοδοσία (ψηφιακό δημόσιο αρχείο), αποδοτικότητα (αυτοματοποίηση και επανασχεδιασμός εσωτερικών διαδικασιών) και ποιότητα υπηρεσίας (ψηφιακές χρηστικές υπηρεσίες με μεγάλη διαθεσιμότητα και προσβασιμότητα) (Pang et al., 2014; Persson et al., 2017). Η διαφάνεια άλλωστε, σύμφωνα με τους Douglas & Meijer (2016), αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία δημόσιας αξίας και στις σύγχρονες πόλεις συνδέεται άρρηκτα με την δημοσιοποίηση δεδομένων στο διαδίκτυο, προκειμένου να ενημερώσουν και να πείσουν τους ενδιαφερόμενους. Υπάρχουν επίσης και οι ερευνητές που προτείνουν **υιοθέτηση τεχνητής νοημοσύνης** για αύξηση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών και παράλληλα μείωση του κόστους (Ojo et al., 2019; Wang et al., 2021; Wilson, 2022).

Η νέα ψηφιακή πραγματικότητα, αναγκάζει τους οργανισμούς να **συλλέγουν, να αναλύουν, να παράγουν και δημοσιοποιούν δεδομένα** (Cosgrave et al., 2014; Ojo et al., 2019; Persson



et al., 2017; Roy, 2017). Σε ένα οικοσύστημα έξυπνης πόλης όπου οι έξυπνες ψηφιακές υπηρεσίες παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο, οι οργανισμοί πρέπει να έχουν την ικανότητα διαχείρισης αυτού του όγκου δεδομένων και μέσα από αυτά να προσπαθούν να καινοτομήσουν, να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους και να επιτυγχάνουν βέλτιστη ανταπόκριση σε προβλήματα, λόγω της πρόσβασης σε πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο (Cosgrave et al., 2014; Greve, 2015). Αυτό με την σειρά του απαιτεί **εργαλεία συλλογής πληροφοριών** (Soo et al, 2018) και ικανότητα ανάλυσης και εξαγωγής γνώσης από αυτές (Public intelligence analytics) (Pang et al., 2014). Επίσης, απαραίτητη κρίνεται η **εφαρμογή των διεθνών προτύπων ασφάλειας δεδομένων** (ISO27001), όπως και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στην ασφάλεια δεδομένων (Cosgrave et al., 2014; Ojo et al., 2019; Persson et al., 2017).

## 4.2 Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ

### 4.2.1. Εισαγωγή

Η δημόσια αξία αναφέρεται στην αξία που ένας οργανισμός ή μια δραστηριότητα προσφέρει στην κοινωνία. Στις πόλεις, η διοίκηση της έξυπνης πόλης παραδοσιακά ανήκε στους Δήμους. Ωστόσο, οι Δήμοι δεν μπορούν από μόνοι τους να ελέγξουν/ρυθμίσουν όλο το πεδίο (ασφάλεια, μεταφορές, υγεία, παιδεία κλπ.). Έτσι λοιπόν, οδηγούνται σε συν-δημιουργία των αξιών που υπάρχουν μέσα σε ένα οικοσύστημα.

Η έξυπνη πόλη προσφέρει μια ποικιλία υπηρεσιών στους συμμετέχοντες σε αυτήν (πολίτες) και εξασφαλίζει την απρόσκοπτη ανταλλαγή της πληροφορίας μεταξύ των υποσυστημάτων της. Σε μια έξυπνη πόλη, παρατηρείται μια αλληλεξάρτηση ανάμεσα σε διάφορους φορείς και παράγοντες οι οποίοι μπορεί να είναι είτε δημόσιοι είτε ιδιωτικοί. Οι φορείς και οι παράγοντες αυτοί μπορούν να είναι καταναλωτικοί, παραγωγικοί, εκπαιδευτικοί, επαγγελματικοί κ.α. Είναι υψίστης σημασίας για το οικοσύστημα της έξυπνης πόλης να συνεργάζονται. Όσο πιο αποτελεσματική είναι η συνεργασία αυτή, τόσο μεγαλύτερη παραγωγή και ανταλλαγή γνώσης υπάρχει και τόσο πιο ανταγωνιστική γίνεται η πόλη (Appio et al., 2019).

Επομένως, οι δημόσιες αξίες ρυθμίζονται από διαφορετικούς φορείς και σε κάποιες περιπτώσεις συ-ρυθμίζονται. Τα οικοσυστήματα είναι πολύ σημαντικό να συν-εξελισσονται όσο περνά ο καιρός και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς (Camboim et al., 2019).

Σε ένα οικοσύστημα μιας σύγχρονης και έξυπνης πόλης, ο e-ΕΦΚΑ καλείται να παίζει ενεργό και ουσιαστικό ρόλο. Ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί έναν σημαντικό εταίρο (stakeholder) στις πόλεις αναφορικά με θέματα δημόσιας ασφάλισης. Ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί τον κύριο φορέα κοινωνικής ασφάλισης στον ελλαδικό χώρο. Είναι ο φορέας που προέκυψε από τη συνένωση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης της Ελλάδος πριν από την 01/01/2017, η οποία είναι και η ημερομηνία που ξεκίνησε να λειτουργεί ο ΕΦΚΑ.

Από την 1/3/2020 με τον ν.4670/20 (ΦΕΚ 43/ τ.Α΄) ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α) άλλαξε όνομα σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ). Επίσης, έγινε η ένταξη του Ενιαίου Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α.Ε.Π.). Με την κίνηση αυτή, ολοκληρώθηκε η οργανωτική ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων που απονέμουν συντάξεις και εφάπαξ παροχές στην Ελλάδα.

Τα τελευταία χρόνια, ο e-ΕΦΚΑ πραγματοποιεί μεγάλη πρόοδο στον χώρο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Έχοντας επενδύσει αρκετά στην ψηφιοποίηση αρκετών υπηρεσιών του, παρέχει βελτιωμένη αποτελεσματικότητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών κάθε πόλης. Επίσης, μέσω δυνατότητας διασύνδεσης με άλλους φορείς μιας τοπικής κοινωνίας, κάνει καλύτερη διαχείριση πόρων και εξοικονομεί χρόνο για όλους τους εμπλεκόμενους στην διοίκηση μιας πόλης η οποία εστιάζει στην καινοτομία μέσω των ΤΠΕ, συν-δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο δημόσια αξία.

Για αυτό λοιπόν είναι σημαντικό να ερευνηθεί ο e-ΕΦΚΑ ως μέλος ενός οικοσυστήματος μιας έξυπνης πόλης, για αυτό και επελέγη ο συγκεκριμένος φορέας ως αντικείμενο μελέτης για την παρούσα εργασία. Είναι σημαντικό να διαπιστωθεί από τους συμμετέχοντες στην έρευνα το τί σημαίνει διοίκηση με δημόσια αξία και τί αλλαγές επιφέρει στη διοίκηση πόλεων, τί προϋποθέτει για έναν οργανισμό η διοίκηση με δημόσια αξία και αν και με ποιο τρόπο συμμετέχει ο e-ΕΦΚΑ στην διοίκηση της δημόσιας αξίας της πόλης.

#### *4.2.2 Όραμα και αποστολή*

Σύμφωνα με το δημοσιευμένο Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ ([https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto\\_stratigiko\\_0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf)) , το όραμα του είναι να εξασφαλίσει μια σειρά από παροχές στους πολίτες. Αυτό θέλει να το επιτύχει προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, οι οποίες χαρακτηρίζονται από απλότητα στη χρήση και φιλικότητα προς τους πολίτες, μέσα από την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Ο νέος φορέας e-ΕΦΚΑ παρέχει καλύτερη διαχείριση και έχει τη δυνατότητα να εξοικονομήσει περισσότερους πόρους. Με τον τρόπο αυτόν, διασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος, ενώ παράλληλα το ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης μπορεί να αναπτυχθεί πάνω σε νέες και πιο γερές βάσεις.

Οι πιο βασικοί πυλώνες του e-ΕΦΚΑ είναι οι εξής:

- δικαιοσύνη
- ίση μεταχείριση των ασφαλισμένων
- προσφορά ευκαιριών προς όλους τους πολίτες

Η αποστολή του e-ΕΦΚΑ είναι να δημιουργήσει ένα πρότυπο, αποτελεσματικό και βιώσιμο μοντέλο κοινωνικής ασφάλισης, λαμβάνοντας υπόψη τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους. Για να γίνουν πραγματικότητα όλα τα παραπάνω ο e-ΕΦΚΑ προωθεί τα εξής:

1. Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.
2. Τη χορήγηση συντάξεων (κύριας, γήρατος, αναπηρίας, θανάτου) καθώς και των λοιπών παροχών που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία.
3. Την προσφορά υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από ποιότητα και αποτελεσματικότητα.
4. Την παροχή σύγχρονων, αξιόπιστων και φιλικών υπηρεσιών προς τον ασφαλισμένο, συνταξιούχο, εργοδότη και εργαζόμενο, μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογικών εξελίξεων.

#### 4.2.3 Σκοπός

Όπως αναφέρει και ο ν. 4387/2016, ο σκοπός του e-ΕΦΚΑ είναι να καλύψει τους ασφαλισμένους σε αυτόν από διάφορους κοινωνικούς κινδύνους. Αυτό γίνεται πραγματικότητα παρέχοντα τα εξής:

- Μηνιαία κύρια σύνταξη για λόγους γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα οικογενειακά μέλη αυτών
- Προσυνταξιοδοτικά και άλλες παροχές στους συνταξιούχους
- Παροχές ασθένειας σε χρήμα
- Ειδικά προνομιακά επιδόματα
- Κάθε άλλη παροχή σε χρήμα ή υπηρεσίες, στις οποίες την αρμοδιότητα έχει ο e-ΕΦΚΑ

Ο e-ΕΦΚΑ εκπληρώνει το σκοπό του προσπαθώντας:

- Να εξυπηρετεί το κοινό συμφέρον με διαδικασίες που χαρακτηρίζονται από διαφάνεια, λογοδοσία και σεβασμό στον πολίτη
- Να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες με επαγγελματισμό, ετοιμότητα, ακρίβεια και ταχύτητα
- Να εξασφαλίζει την αποτελεσματική επικοινωνία και πρόσβαση σε όλους τους πολίτες χωρίς διακρίσεις

#### 4.2.4 Στρατηγική

Για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα ενός οργανισμού, είτε δημόσιου είτε ιδιωτικού, πρέπει να υπάρχει κάποια στρατηγική και η ικανότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Η προσαρμογή αυτή πρέπει να γίνεται σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και νομοθετικό επίπεδο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του e-ΕΦΚΑ εστιάζει στο μέλλον του και ορίζει τις προτεραιότητές του. Οδηγεί σε ενδυνάμωση των εσωτερικών διαδικασιών, διασφαλίζοντας τις συνθήκες με τρόπο που όλοι οι ενδιαφερόμενοι να εργάζονται με κοινό στόχο, σκοπό, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Επίσης, η στρατηγική προσφέρει επικαιροποίηση και αναπροσαρμογή όσον αφορά την κατεύθυνση του e-ΕΦΚΑ, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία, αποτελεσματικότητα και επάρκεια σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ο e-ΕΦΚΑ είναι προσανατολισμένος σε τρεις κύριους στρατηγικούς άξονες.

##### Στρατηγικός στόχος 1

Ο πρώτος στρατηγικός στόχος αποσκοπεί στο να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών έτσι ώστε να ενισχυθεί η σχέση εμπιστοσύνης ανάμεσα στους ασφαλισμένους και τον e-ΕΦΚΑ. Για να καταστεί αυτό δυνατό, πρέπει να γίνουν τέσσερα πολύ βασικά βήματα. Αρχικά, πρέπει να αναπτυχθεί ένας Χάρτης-πλαίσιο παροχής υπηρεσιών. Στη συνέχεια, πρέπει να υπάρξει κατάρτιση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού. Τρίτον, πρέπει να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού. Τέταρτον, πρέπει να αναπτυχθούν εκπαιδευτικά προγράμματα.

##### Στρατηγικός στόχος 2

Ο δεύτερος στρατηγικός στόχος είναι να καθιερωθεί ένα σύστημα που να διέπεται από διοικητικό εκσυγχρονισμό έτσι ώστε να αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι πόροι του φορέα. Με τον τρόπο αυτόν, δημιουργούνται οφέλη για τους πολίτες αλλά και για τον ίδιο τον φορέα. Για το σκοπό αυτό, είναι απαραίτητο να υπάρξει αναδιάταξη των περισσότερων από 350 υποκαταστημάτων, για να μπορέσουν να καλυφθούν οι ασφαλισμένοι σε τοπικό επίπεδο. Αυτό έχει ήδη αρχίσει να υλοποιείται από τα τέλη του 2021, με τη σύσταση νέων τοπικών διευθύνσεων.

Επιπλέον, ο e-ΕΦΚΑ έχει δημιουργήσει 13 νέες περιφερειακές υπηρεσίες (Π.Υ.Σ.Υ) οι οποίες είναι υπεύθυνες για την τήρηση των προτύπων χρηστής διοίκησης των υποκαταστημάτων της περιφέρειάς τους. Τέλος, δημιουργήθηκαν τα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ). Τα κέντρα αυτά συνεισφέρουν στην καταπολέμηση

της εισφοροδιαφυγής και της μαύρης εργασίας. Έτσι, θα εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης μελλοντικά.

### Στρατηγικός στόχος 3

Ο τρίτος στρατηγικός στόχος αποσκοπεί στο να αξιολογήσει τα υφιστάμενα πληροφοριακά συστήματα του φορέα και να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες σε όλες τις υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, θα χρηματοδοτηθεί η ανάπτυξη έργων που θα προσφέρουν ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα με σκοπό να καταπολεμηθεί η εισφοροδιαφυγή και ο χρόνος απονομής μιας σύνταξης. Επίσης, η ιστοσελίδα του e-ΕΦΚΑ θα εκσυγχρονιστεί. Τέλος, θα αναβαθμιστεί ο εξοπλισμός και θα επαυξηθεί η χωρητικότητα του τηλεφωνικού κέντρου του e-ΕΦΚΑ.

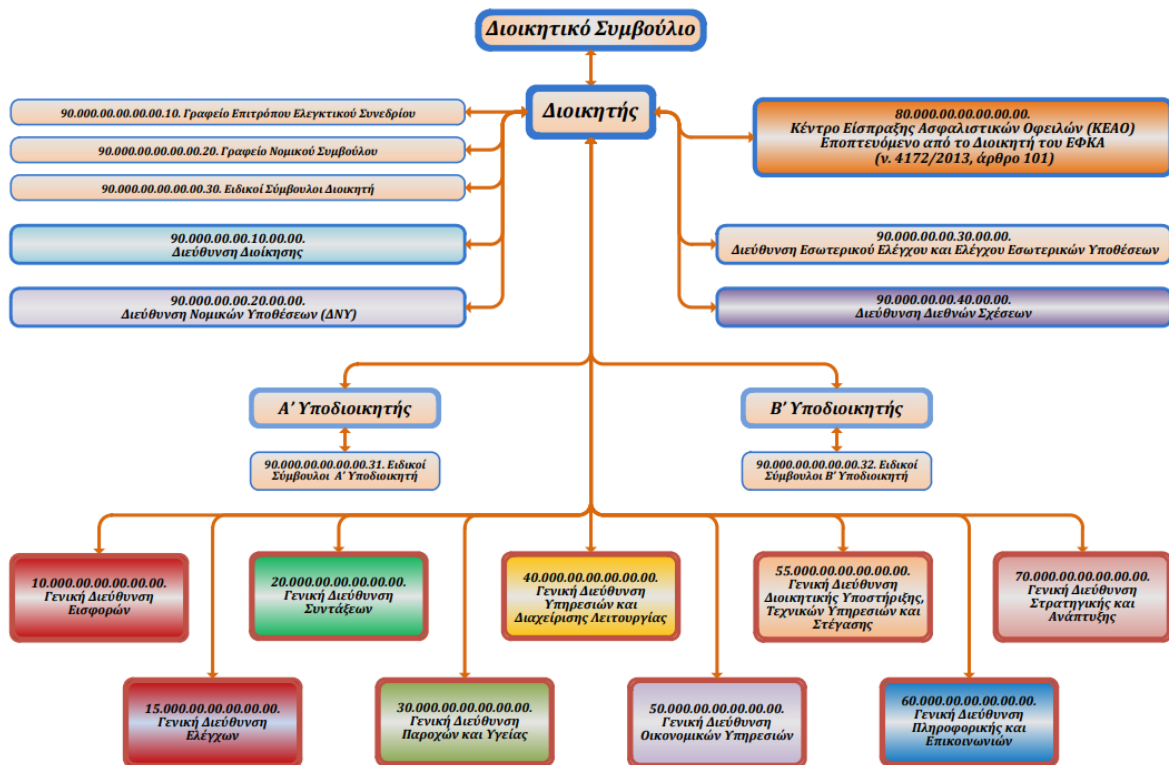
#### *4.2.5 Οργανόγραμμα*

Η δομή του e-ΕΦΚΑ αποτελείται από 3 επίπεδα. Στην Αθήνα βρίσκεται η κεντρική υπηρεσία του e-ΕΦΚΑ (Εικόνα 12), όπου στεγάζεται η διοίκηση, οι γενικές διευθύνσεις και το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ). Κάτω από αυτές βρίσκονται, τα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), τα Περιφερειακά Κέντρα Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Π-ΚΕΑΟ), και οι Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ) (Εικόνα 13). Τέλος, στο τελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι Τοπικές διευθύνσεις, οι οποίες είναι υπεύθυνες για την εξυπηρέτηση των πολιτών σε επίπεδο δήμου, όσον αφορά ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά θέματα, όπως επίσης και θέματα παροχών που εμπίπτουν στην δικαιοδοσία τους.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η Τοπική Διεύθυνση e-ΕΦΚΑ Τρικάλων, με έδρα τα Τρίκαλα, η οποία ανήκει στην ΠΥΣΥ Θεσσαλίας (Εικόνα 14). Η Τοπική Διεύθυνση e-ΕΦΚΑ Τρικάλων, απασχολεί 70 άτομα προσωπικό και αποτελείται από τα παρακάτω 6 τμήματα:

- Τμήμα Διοικητικού και Πληροφόρησης Πολιτών
- Τμήμα Μητρώων και Ασφαλιστικού Βίου
- Τμήμα Ασφάλισης και Εισφορών
- Τμήμα Α' Συντάξεων
- Τμήμα Β' Συντάξεων
- Τμήμα Παροχών

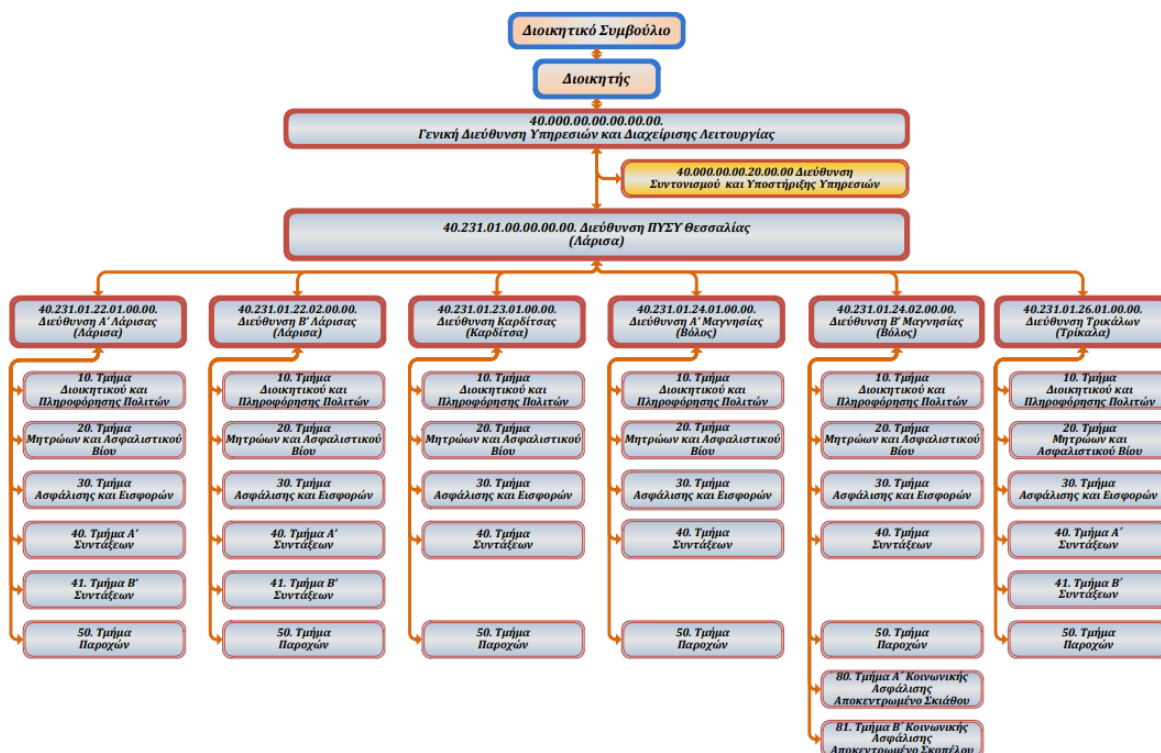
Εικόνα 12: Κεντρική υπηρεσία e-ΕΦΚΑ (Intranet e-ΕΦΚΑ).



Εικόνα 13: Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (Intranet e-ΕΦΚΑ).



**Εικόνα 14:** ΠΥΣΥ Θεσσαλίας και Τοπικές Διευθύνσεις της Περιφέρειας Θεσσαλίας (Intranet e-ΕΦΚΑ).



#### 4.2.6 Μεθοδολογία

##### Σχεδιασμός

Στην έρευνα χρησιμοποιούνται κατά κόρον οι ποιοτικές και ποσοτικές μέθοδοι. Η κάθε μέθοδος προσφέρει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ανάλογα με το αντικείμενο που διερευνάται. Η ποιοτική έρευνα επικεντρώνεται περισσότερο στο να κατανοήσει κάποιο ερευνητικό ερώτημα. Παρ' όλο που οι ποσοτικές μέθοδοι θεωρούνται πολύ πιο αξιόπιστες και έγκυρες, μιας και βασίζονται σε αριθμητικά δεδομένα και μπορούν να διαδοθούν και από άλλους ερευνητές, οι ποιοτικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται περισσότερο για τη διερεύνηση των πεποιθήσεων, των εμπειριών, των στάσεων, της συμπεριφοράς και των αλληλεπιδράσεων του υπό εξέταση πληθυσμού (Gertting, 2017).

Οι ποιοτικές μέθοδοι λοιπόν δεν δημιουργούν αριθμητικά δεδομένα. Ωστόσο, οι έρευνες που χρησιμοποιούν ποιοτικές μεθόδους κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος. Παρ' όλο που υπήρχε η εποχή που θεωρούνταν φιλοσοφικά ασυμβίβαστες με την πειραματική έρευνα, οι ποιοτικές μέθοδοι θεωρούνται πολύ σημαντικές αφού προσθέτουν μια νέα διάσταση στις παρεμβατικές μελέτες που δεν μπορούν να ληφθούν μόνο μέσω της μέτρησης των μεταβλητών (Gibson et al., 2004).



Επειδή λοιπόν και ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να απαντήσει σε ερωτήματα τα οποία βασίζονται σε πεποιθήσεις και εμπειρίες, κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί η ποιοτική μέθοδος έρευνας.

#### Μέθοδος συλλογής και ανάλυσης δεδομένων

Η ημιδομημένη συνέντευξη είναι μια μέθοδος έρευνας η οποία είναι πολύ δημοφιλής στον χώρο των κοινωνικών επιστημών. Οι Magaldi και Berler (2020) υποστηρίζουν ότι η ημιδομημένη αποτελεί μια διερευνητική συνέντευξη. Οι ίδιοι συγγραφείς εξηγούν πως αυτού του είδους οι συνεντεύξεις έχουν ως βάση έναν οδηγό και πως τις περισσότερες φορές επικεντρώνονται στο κύριο θέμα που παρέχει ένα γενικό μοτίβο. Επίσης, οι Magaldi και Berler (2020) θεωρούν πως η ημιδομημένη συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να εξετάσει εις βάθος ένα ζήτημα, κάτι το οποίο θα οδηγήσει ενδεχομένως σε μια ανακάλυψη.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις αποτελούν ένα πολύ χρήσιμο ποιοτικό εργαλείο το οποίο έχει τη δυνατότητα να αποτυπώσει τις ιδέες των συμμετεχόντων. Οι συνεντευξιαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να εκφράσουν τις ιδέες τους σε ένα ελεγχόμενο περιβάλλον, χωρίς όμως να υπάρχει κάποιου είδους τυποποιημένη συνομιλία, όπως γίνεται για παράδειγμα με τα ερωτηματολόγια (Ruslin et al., 2022). Σε αντίθεση με τη δομημένη συνέντευξη η οποία χαρακτηρίζεται από ένα επίσημο και περιορισμένο σύνολο ερωτήσεων, η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από ευελιξία, κάτι που επιτρέπει στον ερευνητή να υποβάλει νέες ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, ανάλογα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων (Kallio et al., 2016).

Έτσι λοιπόν, ο ερευνητής όταν χρησιμοποιεί την ημιδομημένη συνέντευξη, έχει επεξεργαστεί μια σειρά από ερωτήσεις εκ των προτέρων. Η ευελιξία όμως της ημιδομημένης συνέντευξης επιτρέπει στον ερευνητή να αλλάξει τη σειρά των ερωτήσεων ή τον τρόπο διατύπωσής τους, ανάλογα με την περίπτωση (Magaldi & Berler, 2020). Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο ερευνητής έχει τη δυνατότητα να μην κάνει κάποιες ερωτήσεις οι οποίες ανά περίπτωση μπορεί να είναι περιττές. Ο ερευνητής φυσικά έχει τον οδηγό του, αλλά μπορεί να προβεί σε τροποποιήσεις όποτε το κρίνει κατάλληλο (Ruslin et al., 2022).

Με την ημιδομημένη συνέντευξη, παρά το γεγονός ότι επιδιώκεται η σχετική ελευθερία τόσο από πλευράς ερευνητή όσο και από πλευράς συμμετέχοντα, διασφαλίζεται ότι, σε αντίθεση με την μη δομημένη συνέντευξη που είναι εντελώς ελεύθερη, θα καλυφθούν κάποια σημεία τα οποία θεωρούνται σημαντικά σε σχέση με το κεντρικό φαινόμενο που

διερευνάται. Η ημιδομημένη συνέντευξη επιτρέπει στον ερευνητή να διασφαλίσει ότι δεν θα παραληφθούν τα σημεία που επιδιώκει να εξετάσει, όπως και αν εξελιχθεί ο διάλογος με τον ερωτηθέντα (Mantzoukas, 2007).

Στη συνέχεια ακολουθεί η κωδικοποίηση των απαντήσεων, δηλαδή η επιλογή των σημείων της συνέντευξης που περιέχουν έννοιες που σχετίζονται με το κεντρικό φαινόμενο της έρευνας. Στη συνέχεια οι συγκεκριμένες έννοιες που αποτελούν τις πιο βασικές εννοιολογικές μονάδες, τοποθετούνται σε ομάδες στις οποίες παρουσιάζονται κοινά χαρακτηριστικά και νόημα. Με αυτό τον τρόπο σχηματίζονται οι θεματικές ενότητες που αποτελούν μία ολοκληρωμένη απάντηση σε σχέση με κάποιο δεδομένο χαρακτηριστικό του κεντρικού φαινομένου. Τέλος, οι θεματικές ενότητες, αντιπαραβάλλονται με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα και προσφέρουν την ερμηνεία του κεντρικού φαινομένου με βάση τα ευρήματα της έρευνας (Mantzoukas, 2007). Για όλους τους παραπάνω λόγους επιλέχθηκε το συγκεκριμένο εργαλείο για τη συλλογή πληροφοριών από τους εργαζόμενους του e-ΕΦΚΑ, ώστε να γίνει επιβεβαίωση των ευρημάτων της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης και να δοθεί απάντηση στο ερώτημα 3.

Όπως και με όλες τις ερευνητικές μεθόδους, οι ημιδομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματά τους είναι τα εξής (Ruslin et al., 2022):

- Ελευθερία έκφρασης. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να διατυπώσουν τις ιδέες τους, χωρίς ωστόσο ο χρόνος να είναι ανεξέλεγκτος.
- Οι ημιδομικές συνεντεύξεις μπορούν να παρέχουν αξιόπιστα, συγκρίσιμα ποιοτικά δεδομένα.
- Η ημιδομημένη συνέντευξη είναι ένα εργαλείο το οποίο προωθεί τη θετική και αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα στον ερευνητή και το συνεντευξιαζόμενο. Το στοιχείο αυτό προσφέρει τη δυνατότητα στον ερευνητή να επεκτείνει τις ερωτήσεις που κάνει ανάλογα με την κάθε περίπτωση.
- Απόκτηση νέας γνώσης. Όταν ένας συμμετέχοντας παρέχει μια συνέντευξη, είναι πιο πιθανό να συζητήσει για κάποιο ευαίσθητο θέμα.

Από την άλλη πλευρά, τα μειονεκτήματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων είναι τα εξής (Ruslin et al., 2022):

- Απαιτούν χρόνο. Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις απαιτούν κάποια προετοιμασία και έρευνα, έτσι ώστε οι ερωτήσεις να είναι κατάλληλες για τον πληθυσμό που προορίζονται.
- Απαιτούνται κάποιες βασικές δεξιότητες συνέντευξης από τον ερευνητή.
- Είναι σημαντικό να υπάρξει ένας ελάχιστος αριθμός συμμετεχόντων έτσι ώστε να γίνουν γενικές συγκρίσεις.
- Ο ερευνητής θα πρέπει να είναι σε θέση να διασφαλίσει τα προσωπικά δεδομένα των συμμετεχόντων.

#### Δείγμα

Διενεργήθηκαν ημιδομημένες συνεντεύξεις σε πέντε (5) από τους έξι (6) προϊσταμένους τμημάτων της Τοπικής Διεύθυνσης e-ΕΦΚΑ Τρικάλων από τους οποίους ο ένας είναι και Διευθυντής, στους δύο (2) υπευθύνους πληροφορικής και σε έναν (1) έμπειρο υπάλληλο. Στην πρόταση είχαν δηλωθεί επτά (7) στελέχη, αλλά ο Διευθυντής ανέλαβε και προϊστάμενος ενός τμήματος με αποτέλεσμα να υφίστανται πλέον έξι (6) στελέχη, από τα οποία το ένα (1) αρνήθηκε να παραχωρήσει συνέντευξη λόγω φόρτου εργασίας. Οι συνεντεύξεις χρησιμοποίησαν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και επιχειρήσαν να επιβεβαιώσουν και να μετρήσουν τις μεταβλητές του φαινομένου που προσδιορίστηκαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Οι συμμετέχοντες στη συνέντευξη έλαβαν πληροφορίες για την θεματολογία, ώστε να ενισχυθεί η πιθανότητα λήψης χρήσιμων δεδομένων. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ήσυχο χώρο (άδειο γραφείο) του οργανισμού, ώστε να υπάρχει ομοιομορφία στο περιβάλλον των ερωτώμενων, να νοιώθουν άνετα και να μπορεί να γίνει η καταγραφή χωρίς θορύβους. Εφόσον οι συνεντευξιζόμενοι έδωσαν την συναίνεσή τους οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν μέσω κινητού τηλεφώνου. Τα δεδομένα των συνεντεύξεων συμπληρώθηκαν από δευτερογενή δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από δημοσιευμένο και μη υλικό του e-ΕΦΚΑ όπως η στρατηγική, το όραμα και δελτία τύπου.

### Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό πρωτόκολλο παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 6), όπου αναφέρονται οι βασικές ερωτήσεις με τα υπό-ερωτήματα που έγιναν κατά περίπτωση ανάλογα με τις απαντήσεις, το δευτερεύον υλικό του οργανισμού και τα άτομα στα οποία έγιναν οι συνεντεύξεις.

**Πίνακας 6.** Ερευνητικό πρωτόκολλο

Ερώτηση	Αρχείο	Συνεντεύξεις
Τί πιστεύετε ότι σημαίνει διοίκηση με δημόσια αξία στα πλαίσια μιας έξυπνης πόλης;		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Διευθυντής – Προϊστάμενος Τμήματος 1</li><li>2. Προϊστάμενος Τμήματος 2</li><li>3. Προϊστάμενος Τμήματος 3</li><li>4. Προϊστάμενος Τμήματος 4</li><li>5. Προϊστάμενος Τμήματος 5</li><li>6. Υπεύθυνος Πληροφορικής 1</li><li>7. Υπεύθυνος Πληροφορικής 2</li><li>8. Υπάλληλος</li></ol>
Τί αλλαγές θεωρείτε ότι επιφέρει η διοίκηση με δημόσια αξία στη διοίκηση της πόλης; <ul style="list-style-type: none"><li>- Επηρεάζεται η συνεργασία – συν-δημιουργία αξίας και αν ναι πως;</li><li>- Επηρεάζεται η δημόσια συμμετοχή και αν ναι πως;</li><li>- Αλλάζει κάτι σε σχέση με την διαφάνεια και αν ναι τί;</li><li>- Όσον αφορά το ανθρώπινο κεφάλαιο αλλάζει κάτι στη στάση της διοίκησης;</li><li>- Η παραγωγή και χρήση καινοτομίας είναι ένα κομμάτι που αλλάζει και αν ναι πώς;</li><li>- Η προμήθεια υπηρεσιών αλλάζει και αν ναι με ποιο τρόπο;</li></ul>		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Διευθυντής – Προϊστάμενος Τμήματος 1</li><li>2. Προϊστάμενος Τμήματος 2</li><li>3. Προϊστάμενος Τμήματος 3</li><li>4. Προϊστάμενος Τμήματος 4</li><li>5. Προϊστάμενος Τμήματος 5</li><li>6. Υπεύθυνος Πληροφορικής 1</li><li>7. Υπεύθυνος Πληροφορικής 2</li><li>8. Υπάλληλος</li></ol>
Τί προϋποθέτει για έναν οργανισμό η διοίκηση με δημόσια αξία; <ul style="list-style-type: none"><li>- Είναι προϋπόθεση η πρόταση δημόσιας αξίας και αν ναι γιατί;</li><li>- Είναι προϋπόθεση η ύπαρξη περιβάλλοντος εξουσιοδότησης και αν ναι γιατί;</li><li>- Είναι προϋπόθεση η λειτουργία μέσω δικτύων συζήτησης και παράδοσης και αν ναι γιατί;</li></ul>		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Διευθυντής – Προϊστάμενος Τμήματος 1</li><li>2. Προϊστάμενος Τμήματος 2</li><li>3. Προϊστάμενος Τμήματος 3</li><li>4. Προϊστάμενος Τμήματος 4</li><li>5. Προϊστάμενος Τμήματος 5</li><li>6. Υπεύθυνος Πληροφορικής 1</li><li>7. Υπεύθυνος Πληροφορικής 2</li><li>8. Υπάλληλος</li></ol>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Είναι προϋπόθεση η ικανότητα προσαρμογής και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η σωστή διαχείριση γνώσης και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η ισχυρή και ενεργή ηγεσία και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η συμμετοχή σε διαδικασίες συνεργασίας και συμπαράγωγής και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η ικανότητα συνεργασίας και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η αποτελεσματική διαχείριση πόρων και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η δημιουργικότητα και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η σκέψη «out of the box» και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η επένδυση σε ΤΠΕ και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η υιοθέτηση τεχνητής νοημοσύνης και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η ικανότητα διαχείρισης δεδομένων και αν ναι γιατί;</li> <li>- Είναι προϋπόθεση η γνώση γύρω από την ασφάλεια δεδομένων και αν ναι γιατί;</li> </ul>		
<p>Συμβάλει η αποστολή του e-ΕΦΚΑ στην δημιουργία δημόσιας αξίας στα πλαίσια της πόλης και πώς;</p>	<p>Στρατηγική, Όραμα και Αποστολή e-ΕΦΚΑ</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Διευθυντής – Προϊστάμενος Τμήματος 1</li> <li>2. Προϊστάμενος Τμήματος 2</li> <li>3. Προϊστάμενος Τμήματος 3</li> <li>4. Προϊστάμενος Τμήματος 4</li> <li>5. Προϊστάμενος Τμήματος 5</li> <li>6. Υπεύθυνος Πληροφορικής 1</li> <li>7. Υπεύθυνος Πληροφορικής 2</li> <li>8. Υπάλληλος</li> </ol>
<p>Θεωρείτε ότι συμμετέχει ο e-ΕΦΚΑ σε συνεργασίες προκειμένου να συν-δημιουργήσει δημόσια αξία και ποιες είναι αυτές;</p>	<p>Δελτίο τύπου 15/7/2021</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Διευθυντής – Προϊστάμενος Τμήματος 1</li> <li>2. Προϊστάμενος Τμήματος 2</li> <li>3. Προϊστάμενος Τμήματος 3</li> <li>4. Προϊστάμενος Τμήματος 4</li> <li>5. Προϊστάμενος Τμήματος 5</li> <li>6. Υπεύθυνος Πληροφορικής 1</li> <li>7. Υπεύθυνος Πληροφορικής 2</li> <li>8. Υπάλληλος</li> </ol>

Επενδύει ο e-ΕΦΚΑ στη δημόσια συμμετοχή μέσω διαδικασιών διαλόγου και πώς;	Δελτίο τύπου 10/11/2021 Δελτίο τύπου 13/7/2022 Δελτίο τύπου 27/7/2022	1. Διευθυντής – Προϊστάμενος Τμήματος 1 2. Προϊστάμενος Τμήματος 2 3. Προϊστάμενος Τμήματος 3 4. Προϊστάμενος Τμήματος 4 5. Προϊστάμενος Τμήματος 5 6. Υπεύθυνος Πληροφορικής 1 7. Υπεύθυνος Πληροφορικής 2 8. Υπάλληλος
Ενισχύει ο e-ΕΦΚΑ την διαφάνεια; Αν ναι με ποιον τρόπο;	<a href="https://www.efka.gov.gr/e/deltia-typou">https://www.efka.gov.gr/e/deltia-typou</a>  <a href="https://www.efka.gov.gr/e/egkyklioi-kai-genika-eggrapha">https://www.efka.gov.gr/e/egkyklioi-kai-genika-eggrapha</a>	1. Διευθυντής – Προϊστάμενος Τμήματος 1 2. Προϊστάμενος Τμήματος 2 3. Προϊστάμενος Τμήματος 3 4. Προϊστάμενος Τμήματος 4 5. Προϊστάμενος Τμήματος 5 6. Υπεύθυνος Πληροφορικής 1 7. Υπεύθυνος Πληροφορικής 2 8. Υπάλληλος
Επενδύει ο e-ΕΦΚΑ στην καινοτομία και με ποιόν τρόπο;	Δελτίο τύπου 15/4/2021 Δελτίο τύπου 28/6/2021 Δελτίο τύπου 26/7/2022 Δελτίο τύπου 27/9/2022	1. Διευθυντής – Προϊστάμενος Τμήματος 1 2. Προϊστάμενος Τμήματος 2 3. Προϊστάμενος Τμήματος 3 4. Προϊστάμενος Τμήματος 4 5. Προϊστάμενος Τμήματος 5 6. Υπεύθυνος Πληροφορικής 1 7. Υπεύθυνος Πληροφορικής 2 8. Υπάλληλος

#### 4.2.7 Παρουσίαση αποτελεσμάτων

##### Διοίκηση με δημόσια αξία σε έξυπνες πόλεις

Οι ερωτηθέντες παρουσιάζουν πώς αντιλαμβάνονται τον όρο της διοίκησης με δημόσια αξία. Τα χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου διοίκησης σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, την συνεργασία, τον διάλογο και την προσβασιμότητα. Σκοπός του συγκεκριμένου μοντέλου σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι η επικοινωνία και η προώθηση καινοτόμων λύσεων, με βάση τις αρχές της συνεργασίας και της συμμετοχής, ώστε να δημιουργηθεί αξία για την κοινωνία. Οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η τεχνολογία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο που μπορεί να προσφέρει στις διαδικασίες ανάπτυξης συνεργασίας και επίλυσης προβλημάτων ανάμεσα στον πολίτη και τους εκπροσώπους του.

«Πιστεύω ότι είναι το μοντέλο αυτό της διοίκησης που χαρακτηρίζεται από την υψηλή συλλογικότητα... Δηλαδή, την αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών εκείνων που θα κάνουν ευκολότερη τη ζωή του πολίτη, πάντα με χρήση της τεχνολογίας.» (Σ01)

«Πιστεύω ότι αφορά τη συνεργασία πολιτών, κοινωνικών φορέων, και δημοσίων φορέων για την παραγωγική διαδικασία στο δημόσιο τομέα. Και τί εννοώ παραγωγική διαδικασία; Αποτελεσματικές, όπου είναι εφικτό, ή εποικοδομητικές προτάσεις, λύσεις και μελέτες για την επίτευξη του κοινού στόχου» (Σ02)

«διοίκηση κοντά στον πολίτη, προσβάσιμη, εύληπτη, κατανοητή και πάνω από όλα αρεστή από το ευρύ κοινό... Η τεχνολογία συμβάλλει στο σκοπό αυτό... » (Σ03)

«Σημαίνει ότι η διοίκηση προσφέρει αξία στην ίδια την κοινωνία της... Στηρίζεται πάνω από όλα σε διαδικασίες διαλόγου, συνεργασίας και ανταλλαγής, με βασικό στόχο την αντιμετώπιση των προβλημάτων που έχουν αξία για τους πολίτες, για το κοινό, με τη βοήθεια της πληροφορικής» (Σ04)

«Η χρήση της τεχνολογίας, η ανταλλαγή πληροφοριών, η συνεργασία και η συμμετοχή, δημιουργούν καινοτόμες λύσεις και όλοι συνεισφέρουν μέσα από δημόσια συμμετοχή, στην αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων για το κοινό συμφέρον.» (Σ05)

«Συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των πολιτών και των εκπροσώπων τους. Και αυτή η διαδικασία προϋποθέτει τη χρήση της τεχνολογίας» (Σ07)

«Διοίκηση με δημόσια αξία σημαίνει ότι όλοι σε μία πόλη, δημόσιο, ιδιωτικός τομέας και πολίτες, συνεργάζονται και συμπαραδίνουν καινοτόμες λύσεις με τη βοήθεια της τεχνολογίας, προκειμένου να αντιμετωπίσουν κοινωνικά προβλήματα. Το τί έχει αξία, προσδιορίζεται μέσα από το διάλογο... » (Σ08)

### Αλλαγές που επιφέρει η διοίκηση με δημόσια αξία

Σχετικά με τις αλλαγές που επιφέρει στην διοίκηση της πόλης η διοίκηση με δημόσια αξία, οι συμμετέχοντες αναφέρουν ως σημαντικό παράγοντα την αξία που συν-δημιουργούν οι πολίτες με τους εκπροσώπους τους μέσω της συνεργασίας. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι προϋποθέτει εκτός από την συνεργασία, την ενίσχυση της δημόσιας συμμετοχής, κάτι που επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης της επικοινωνίας, της αυξημένης διαφάνειας και της καινοτομίας. Οι συνεντευξιαζόμενοι εκτιμούν ότι η βελτίωση των σχέσεων και η βελτίωση των διαδικασιών συμβάλλει τελικά στην αποτελεσματικότερη προμήθεια και παροχή υπηρεσιών στον πολίτη.

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της έξυπνης πόλης είναι η αξιοποίηση της τεχνολογίας. Με την δημοσιοποίηση των αποφάσεων της διοίκησης, οι πολίτες μπορούν να γνωρίζουν τι συμβαίνει στην πόλη τους, αφού οι διαδικασίες και οι αποφάσεις είναι προσβάσιμες σε όλους. Έτσι αναπτύσσεται εμπιστοσύνη μεταξύ πολίτη και διοίκησης, ενώ προάγεται η έννοια της Δημοκρατίας και της αξιοκρατίας.

«Επιφέρει οπωσδήποτε την διαφάνεια στη διοίκηση... την αξιοκρατία, την δικαιοσύνη και την επιτάχυνση των διαδικασιών... » (Σ01)

«Οι διαδικασίες για την επίτευξη των στόχων και αποτελεσμάτων, καθώς επίσης και οι αποφάσεις της δημόσιας διοίκησης, πρέπει να είναι προσβάσιμες σε όλους... » (Σ02)

«... η χρήση της τεχνολογίας θα βοηθήσει τον πολίτη στο να έχει μία σχέση εμπιστοσύνης με το δημόσιο φορέα καθώς θα του δίνει τη δυνατότητα άμεσης πρόσβασης και διαφάνειας σε οτιδήποτε τον αφορά... » (Σ03)

«Διαφάνεια πάνω από όλα γιατί αυτό δημιουργεί κυρίως την εμπιστοσύνη» (Σ04)

«Όμως για να γίνει αυτό, να συμμετέχουν οι πολίτες στη λήψη αποφάσεων, πρέπει να έχουν μία σωστή ενημέρωση για όλες τις πτυχές ενός προβλήματος... Όταν τα γνωρίζουν αυτά επιτυγχάνεται μία διαφάνεια στη σχέση και χτίζεται μία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης και των διοικούμενων ...» (Σ07)



Εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η αυξημένη δυνατότητα για από κοινού δημιουργία αξίας, που προκύπτει μέσα από την τεχνολογία και την διασύνδεση ως παράγοντες ενίσχυσης της συνεργασίας μεταξύ φορέων, πολίτη και διοίκησης.

«Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των φορέων, ανταλλάσσουν γνώσεις μεταξύ τους με σκοπό το συμφέρον των πολιτών και την επίτευξη ενός κοινού σκοπού» (Σ01)

«... επιφέρει μεγιστοποίηση της συνεργασίας μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών. Η ανταλλαγή γνώσης, τεχνολογίας και η αμοιβαία αναζήτηση λύσεων προσφέρει αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα» (Σ04)

«... υπάρχει μία βελτίωση της συνεργασίας πολιτικών, δημόσιων και ιδιωτικών φορέων και πολιτών, ώστε να αντιμετωπιστούν πιο αποτελεσματικά τα κοινωνικά προβλήματα» (Σ05)

«... βελτιώνεται η συνεργασία ανάμεσα σε οργανισμούς και πολίτες, οι οποίοι έχουν τη δυνατότητα πλέον να ανταλλάσσουν γνώσεις και ικανότητες, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνονται πράγματα που δεν θα μπορούσαν να επιτευχθούν σε ατομικό επίπεδο ...» (Σ06)

«... παραμερίζεται το ατομικό συμφέρον και έτσι επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι και πιο συλλογικά» (Σ07)

Η διοίκηση με δημόσια αξία, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, επιδιώκει την αύξηση της αλληλεπίδρασης με τον πολίτη και της δημόσιας συμμετοχής.

«Την αύξηση της δημόσιας συμμετοχής των πολιτών και την πρόοδο στις διαδικασίες... » (Σ01)

«Η συμμετοχή του κοινού στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανακύπτουν από τις σχέσεις των πολιτών μεταξύ τους, σε επίπεδο είτε προσωπικό είτε επαγγελματικό ή και τις σχέσεις τους με τη δημόσια διοίκηση, θα είναι περισσότερο εποικοδομητική και άρα ωφέλιμη για αυτούς, αν δεν περιορίζεται εκ μέρους τους στην κριτική ή στην άρνηση των πάντων, αλλά προχωρά και σε προτάσεις. Αυτό προϋποθέτει διαμόρφωση του πλαισίου

ελεύθερης έκφρασης, πεποιθήσεων και αντιλήψεων του πολίτη και είναι ευθύνη των δημοσίων αρχόντων να διαμορφώσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης. .... (Σ02)

«Αναζητούνται τρόποι αντιμετώπισης της κοινωνικής αδιαφορίας και της απάθειας, ώστε οι λύσεις που θα βρεθούν, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους...» (Σ04)

«Με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων, με την ανταλλαγή απόψεων και τον διάλογο μεταξύ τους, η διοίκηση μπορεί να βρει λύσεις και να βελτιώσει τις υπηρεσίες που παρέχει» (Σ05)

«Η ενεργή συμμετοχή των πολιτών στην επίλυση των προβλημάτων καθώς και στην επίτευξη κάποιων στόχων που έχει θέσει μία πόλη, δημιουργεί ένα συναίσθημα συλλογικότητας και σίγουρα ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την εφαρμογή μέτρων απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων αυτών... » (Σ07)

Η σχέση μεταξύ διοίκησης και πολίτη επηρεάζει θετικά την προμήθεια υπηρεσιών, ενώ αποκτά και τα χαρακτηριστικά της εξυπηρέτησης πελάτη, με την προσπάθεια του προμηθευτή να σκοπεύει στη δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης μέσω της αναβάθμισης της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

«...ο προμηθευτής (υπηρεσίας) και ο αποδέκτης (πελάτης) χτίζουν καταρχήν σχέση εμπιστοσύνης που στηρίζεται εν μέρη και στην ποιότητα των παρεχόμενων ειδών» (Σ02)

«Όλοι θα πρέπει να συμμετέχουν στο να βρεθεί ένας βέλτιστος προμηθευτής» (Σ04)

«Τέλος, μέσα από ένα τέτοιο περιβάλλον συνεργασίας φτάνουμε σε πιο αξιόπιστες και δίκαιες προμήθειες υπηρεσιών, που στοχεύουν στην ποιότητα και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη» (Σ08)

Σημαντική προϋπόθεση για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της διοίκησης και της τεχνολογίας, είναι η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, τόσο από πλευράς οργανισμού όσο και από πλευράς πολίτη.

«Επενδύουν σε ανθρώπινο δυναμικό μέσω ανάπτυξης μηχανισμών κατάρτισης» (Σ04)

«Θα ήταν χρήσιμο να εξοπλιστεί η κοινωνία και γενικότερα οι πολίτες με εφόδια που θα μπορούσαν να τους φανούν χρήσιμα ούτως ώστε να συμμετέχουν περισσότερο και να παράγουν καλύτερα αποτελέσματα» (Σ06)

«... οι πολίτες, θα πρέπει να εκπαιδευτούν πάνω στη χρήση της τεχνολογίας για να μπορέσουν να έχουν αυτή την επικοινωνία με τα ψηφιακά μέσα» (Σ07)

Η αποτελεσματική διοίκηση της πόλης που επιδιώκει την δημιουργία δημόσιας αξίας, επενδύει στην καινοτομία και ιδιαίτερα στην ανάπτυξη που βασίζεται στην ψηφιακή τεχνολογία.

«Επίσης, μέσω της καινοτομίας οι οργανισμοί γίνονται πιο αποτελεσματικοί στην εξυπηρέτηση των πολιτών, ο πολίτης εξυπηρετείται ηλεκτρονικά με μεγαλύτερη αμεσότητα... » (Σ01)

«... η χρήση της τεχνολογίας θα βοηθήσει τον πολίτη στο να έχει μία σχέση εμπιστοσύνης με το δημόσιο φορέα... προσφέρει νέους τρόπους ανταλλαγής γνώσεων» (Σ03)

«Η χρήση τεχνολογίας δημιουργεί καινοτόμες ψηφιακές πλατφόρμες προκειμένου να αναπτυχθεί η συνεργασία και η συμμετοχή των πολιτών ... (Σ04)

«... οι οργανισμοί γίνονται πιο αποδοτικοί και παρέχουν πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες μέσω της ψηφιοποίησης» (Σ05)»

«... μέσα από τη συμμετοχή των πολιτών στις αποφάσεις της κυβέρνησης, η διοίκηση με δημόσια αξία γεννά την ανάγκη για εξέλιξη της τεχνολογίας και τη δημιουργία ψηφιακών χώρων, όπου θα συλλέγονται όλες αυτές οι πληροφορίες από τους πολίτες και προς τους πολίτες, για να έχουν αυτή τη γνώση που χρειάζεται ώστε να καταλήξουν σε μία απόφαση και μία αποτελεσματική συμμετοχή, όπως επίσης και για να αντλεί η διοίκηση τις πληροφορίες που χρειάζεται από τους πολίτες... (Σ07)

«Επίσης όλος ο όγκος των δεδομένων που είναι διαθέσιμα στα δίκτυα της πόλης, μπορεί να οδηγήσει σε παραγωγή νέων ιδεών και λύσεων» (Σ08)

#### Οργανισμοί και προϋποθέσεις διοίκησης με δημόσια αξία

Οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η διοίκηση με δημόσια αξία προϋποθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών που ευνοούν μία συγκεκριμένη στρατηγική προσέγγιση η οποία επιδιώκει την αναβάθμιση της διοίκησης της πόλης μέσω της αξιοποίησης συγκεκριμένων διαδικασιών αλλά και της τεχνολογίας. Η διαδικασία χρειάζεται τόσο όραμα όσο και κατάλληλο περιβάλλον που μπορεί να διαχειριστεί την αλληλεπίδραση και τη συμμετοχικότητα ως βασικά χαρακτηριστικά. Οι ψηφιακές τεχνολογίες θεωρούνται από τους ερωτηθέντες μία βασική επένδυση γιατί αναβαθμίζουν τη γνώση, τις ικανότητες επικοινωνίας και συνεργασίας αλλά και τη διαφάνεια. Η διοίκηση με δημόσια αξία προϋποθέτει αποτελεσματική ηγεσία, προκειμένου να προκύπτει αποτελεσματική διαχείριση πόρων, ενώ η καινοτομία εκφράζεται μέσα από την δημιουργικότητα και την σκέψη έξω από τα τυπικά δεδομένα. Τέλος, η σωστή διαχείριση όλων των διαθέσιμων δεδομένων και η προσαρμογή των υπηρεσιών στις ανάγκες των πολιτών, καθίστανται αναγκαίες.

Η αποτελεσματικότητα στη διοίκηση με δημόσια αξία προϋποθέτει σύμφωνα με τους ερωτηθέντες ικανή ηγεσία, κατάλληλη στοχοθεσία και σωστό στρατηγικό σχεδιασμό.

«Προϋποθέτει οπωσδήποτε στρατηγικούς στόχους» (Σ01)

«... θέτουμε στόχους προκειμένου να έχουμε το καλύτερο κοινωνικό αποτέλεσμα... Όσον αφορά την ηγεσία των φορέων πιστεύω ότι για να προστατεύσει εντός εισαγωγικών την εφαρμογή των καινοτόμων λύσεων και την χρήση της τεχνολογίας, πρέπει να έχει την ικανότητα να υπερβαίνει τα όποια εμπόδια ανακύπτουν...» (Σ02)

«Καταρχήν προϋποθέτει στελέχη τα οποία θα είναι άτομα καταρτισμένα, τεχνολογικά ενήμερα... Πέρα όμως από την ισχυρή ηγεσία...» (Σ03)

«Προϋποθέτει να μπου στόχοι υλοποιήσιμοι και επιτεύξιμοι για το δημόσιο καλό... Μία ισχυρή ηγεσία είναι σημαντικό να κινητοποιεί τον κόσμο, να έχει όραμα και νέες ιδέες, ώστε να εξυπηρετεί τους κοινωνικούς σκοπούς...» (Σ04)

«Οι οργανισμοί θα πρέπει να θέσουν στόχους που έχουν αξία για την κοινωνία, όπως η δικαιοσύνη και η ισότητα για τους πολίτες» (Σ05)

«... να δημιουργήσει η ηγεσία θετικό κλίμα, μεταξύ των υφιστάμενων, απέναντι σε καινοτομίες. Η ισχυρή ηγεσία μπορεί να προωθήσει τη συλλογική προσπάθεια προς την εξέλιξη και την αναβάθμιση των υπηρεσιών, μέσα από τη συνεχή επιμόρφωση των υπαλλήλων ενός οργανισμού» (Σ07)

«Πρώτον, πρέπει να θέσει ένα στόχο κοινωνικά επιθυμητό» (Σ08)

Εξίσου σημαντική προϋπόθεση είναι η αποτελεσματική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, αλλά και των μεγάλων όγκων δεδομένων που πρέπει να διαχειριστεί αποτελεσματικά ο κάθε οργανισμός. Η αποτελεσματικότητα στη διαχείριση προκύπτει τόσο από την αξιοποίηση καινοτόμων τεχνολογιών, όσο και από την ανάπτυξη της συνεργασίας και της δημιουργικότητας, παράλληλα με την ικανότητα προσαρμογής των οργανισμών στις συνεχείς αλλαγές.

«Μια από τις βασικές προϋποθέσεις είναι οι επενδύσεις σε υπολογιστικά συστήματα - πληροφορική ούτως ώστε να γίνεται σωστή διαχείριση του μεγάλου όγκου των δεδομένων.....» (Σ01)

«... χρειάζεται λοιπόν να υπάρχει μία συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων φορέων έτσι ώστε να μπορέσουν να αξιοποιηθούν οι προσφερόμενοι κοινωνικοί πόροι στο μέγιστο δυνατό βαθμό και να μπορέσει αυτή η διαχείριση των πόρων να είναι αποτελεσματική. Οπότε η καινοτομία προϋποθέτει δημιουργικότητα και πάνω από όλα μία ανοιχτή σκέψη έτσι ώστε να μπορούμε να προσαρμοστούμε στα νέα δεδομένα...» (Σ03)

«... έξυπνη πόλη σημαίνει έξυπνες ψηφιακές υπηρεσίες. Απαιτείται διαχείριση μεγάλου όγκου δεδομένων με στόχο την απόδοση και τη βελτίωση των προβλημάτων... Άρα πιστεύω

ότι απαιτούνται γνώσεις επάνω στην ασφάλεια των δεδομένων από το προσωπικό των οργανισμών, παραδείγματος χάρη τα πρότυπα ISO που υπάρχουν στην αγορά» (Σ04)

«... δημιουργικότητα ώστε να αναζητούν και να εφαρμόζουν νέες διαδικασίες... με τη σωστή διαχείριση των πόρων, ας πούμε το προσωπικό, βοηθά να γίνονται πιο αποδοτικοί και πιο αποτελεσματικοί, οπότε γλιτώνουν και έξοδα» (Σ05)

«...διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων... να υπάρχει δυνατότητα να γίνεται συλλογή των πληροφοριών και μια σωστή επεξεργασία, γιατί αυτό οδηγεί αναπάντεχα σε καλύτερες υπηρεσίες και στην υλοποίηση νέων υπηρεσιών και στόχων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών, όπως αυτές εξελίσσονται και διαφοροποιούνται με το πέρασμα του χρόνου.» (Σ07)

Παράλληλα, κάθε προσπάθεια αναβάθμισης της διοίκησης με αξία, προϋποθέτει την λειτουργία σε ένα περιβάλλον κοινωνικής συναίνεσης και θεσμικής υποστήριξης.

«Στην λήψη αποφάσεων να συμπεριλαμβάνονται απόψεις των κοινωνικών εταίρων, επαγγελματιών, ρυθμιστικών αρχών και γνωμοδοτήσεις εκπαιδευτικών ιδρυμάτων» (Σ01)

« Να υπάρχει η εξουσιοδότηση με όλες τις νομιμότητες που απαιτούνται.» (Σ04)

«Θα πρέπει να έχουν την υποστήριξη των κυβερνήσεων και των συνεργαζόμενων οργανισμών και πολιτών.» (Σ05)

«... θα πρέπει καταρχάς να εξασφαλίσουν τη νομιμότητα όλων των εργαλείων που θα χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη του στόχου αυτού» (Σ07)

«... να έχει τη σύμφωνη γνώμη των υπολοίπων εμπλεκόμενων.» (Σ08)

Η συμπαραγωγή αξίας, προϋποθέτει την ανάπτυξη των δικτύων επικοινωνίας και συνεργασίας, τα οποία στηρίζονται στον διάλογο και στην ανάπτυξη της ψηφιακής καινοτομίας. Η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελεί βασικό πυλώνα της δημόσιας αξίας.

«... οι σωστές επενδύσεις σε τελευταίου τύπου σύγχρονα υπολογιστικά συστήματα, έχουν άμεσο αντίκτυπο στην ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών και στην σωστότερη λειτουργία των υπηρεσιών» (Σ01)

«Οι φορείς που λειτουργούν σε δίκτυα οργανισμών και πολιτών, πρέπει να αφογκράζονται τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και να τις μετουσιώνουν σε γνώση στην οποία θα προσαρμόζεται η παρεχόμενη υπηρεσία.» (Σ02)

«... θα πρέπει οι οργανισμοί της δημόσιας διοίκησης να έχουν και να αναπτύξουν περαιτέρω ικανότητες συνεργασίας... να ενστερνιστούμε και να προσαρμοστούμε στα νέα τεχνολογικά δεδομένα... Με αυτό τον τρόπο... θα αυξήσει κατά πολύ την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την απόδοση» (Σ03)

«... Να αυτοματοποιήσουν τις εσωτερικές διαδικασίες, ώστε να λιγοστεύσει ο χρόνος που εξαντλεί τους εργαζόμενους.» (Σ04)

«Να συνεργάζονται ικανά με άλλους φορείς και άλλες εταιρείες, ώστε να αποκομίζουν από αυτούς κάποια γνώση...» (Σ05)

«... να επενδύει σε τεχνολογία και καταρτισμένο ψηφιακά προσωπικό. Να μπορεί να λειτουργήσει μέσα σε δίκτυα συζητήσεων και να αντλεί εξωτερικούς πόρους...» (Σ06)

«... οι οργανισμοί μεταξύ τους πρέπει να συμμετέχουν σε διαδικασίες συμπαραγωγής υπηρεσιών κάτι το οποίο προϋποθέτει ικανότητες συνεργασίας ... να είναι ανοιχτόμυαλοι, να είναι ανοιχτοί σε καινοτομίες...» (Σ07)

«... Τέλος, θα πρέπει να επενδύσει στην τεχνολογία, ώστε να υποστηρίξει τα εργαλεία που απαιτούνται για τη δημόσια συμμετοχή και τη συνεργασία, αλλά και για να παράγει αξίες όπως η διαφάνεια, μέσα από την έγκαιρη και αξιόπιστη δημοσιοποίηση πληροφοριών...» (Σ08)

Ωστόσο, όσον αφορά την χρήση τεχνητής νοημοσύνης δεν υπήρξε η άποψη ότι αποτελεί προϋπόθεση αλλά πως:

«Είναι δίκαιο μαχαίρι να το ισχυριστώ αυτό, με την έννοια ότι η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης θα αντικαταστήσει το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο πιστεύω ότι έχει αξία αναντικατάστατη.» (Σ03)

Τέλος, αυτή η δικτυωμένη διακυβέρνηση της πόλης απαιτεί από τους οργανισμούς να μπορούν να κεφαλαιοποιήσουν όλη την ανταλλαγή γνώσης που υπάρχει στο οικοσύστημά της.

«Η χρήση νέας γνώσης να προσαρμόζεται συνεχώς με τις ανάγκες της πόλης» (Σ04)

«Θα πρέπει να απορροφούν γνώση από άλλους συνεργαζόμενους φορείς και μέσα από αυτή να καινοτομούν και να εξελίσσονται» (Σ05)

«... να εκμεταλλεύεται την γνώση των συνεργαζόμενων υπηρεσιών και επιχειρήσεων και να διατηρεί αυτή τη γνώση για την απόδοση καλύτερων υπηρεσιών» (Σ06)

#### e-ΕΦΚΑ και διοίκηση με δημόσια αξία

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες η αποστολή του e-ΕΦΚΑ είναι σημαντική ως παράγοντας στη διαδικασία δημιουργίας δημόσιας αξίας στα πλαίσια μιας πόλης. Το στοιχείο της δημόσιας αξίας είναι ένα στοιχείο πολύπλευρο και δυναμικό που σχετίζεται με την ισότιμη αντιμετώπιση του πολίτη, την παρουσία αναβαθμισμένης υπηρεσίας και της λειτουργίας σε ένα σύγχρονο πλαίσιο, εναρμονισμένο με τις απαιτήσεις του πολίτη για ταχύτητα και αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας. Επομένως ο τρόπος και τα μέσα με τα οποία παρέχονται υπηρεσίες είναι εξίσου σημαντικά στοιχεία με την ποιότητά τους. Στοιχεία όπως η δυνατότητα να εξυπηρετηθεί ο πελάτης εξ αποστάσεως, προάγουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

«... μέσω δημοσιοποίησης εγκυκλίων και της διαύγειας, διότι μέσω αυτών επιτυγχάνεται ισότητα στην αντιμετώπιση του κοινωνικού συνόλου. Ελέγχεται η ανασφάλιστη εργασία, έχουμε υγειονομική ασφάλιση, έχουμε παροχές που το πιο σημαντικό τους κομμάτι είναι οι συντάξεις, και τελικά μέσω της τεχνολογίας έχουμε και ποιοτικές, ποιοτικότερες θα έλεγα σε σχέση με το παρελθόν, παρεχόμενες υπηρεσίες.» (Σ02)



«... φροντίζουμε για την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ένας επίσης ευαίσθητος τομέας... απόρροια όλης αυτής της προσφοράς είναι το τελευταίο κομμάτι της ανταποδοτικότητας... που είναι το κομμάτι της σύνταξης... » (Σ03)

«... Όλοι έχουν πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη και στις παροχές» (Σ04)

«Ο e-ΕΦΚΑ είναι ο μοναδικός φορέας κοινωνικής ασφάλισης, ο οποίος βοηθά και προστατεύει την ισότητα των πολιτών» (Σ05)

«... συμβάλει γενικότερα με την παραγωγή αποτελεσματικών υπηρεσιών, μέσω της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών» (Σ06)

«Η κοινωνική ασφάλιση είναι μία δημόσια αξία από μόνη της... Οι περισσότερες υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ έχουν πλέον ψηφιοποιηθεί και έχει ελαττωθεί στο ελάχιστο η φυσική παρουσία στα υποκαταστήματα» (Σ07)

«... συμβάλουμε στην ευημερία των ασφαλισμένων» (Σ08)

Οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι ένα από τα χαρακτηριστικά του e-ΕΦΚΑ που συμβάλλει στην συν-δημιουργία δημόσιας αξίας είναι η συμμετοχή του στη δημόσια διασύνδεση. Η συνεργασία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο που αυξάνει το εύρος της δυνατότητας για παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ θεμελιώνεται κυρίως στην αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας που επιτρέπει την ταχύτητα στη μετάδοση πληροφοριών και την αμεσότητα στην εξυπηρέτηση. Οι συμμετέχοντες επισημαίνουν ωστόσο ότι τουλάχιστον μέχρι στιγμής, αναφέρονται σε μία συνεργασία που κυρίως αφορά δημόσιες υπηρεσίες, ενώ η συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες εστιάζει αυτή τη στιγμή κυρίως στην τεχνολογία.

«Συνεργάζεται άμεσα με τον Δήμο, με το Ληξιαρχείο δηλαδή, με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, τα Επιμελητήρια (εμπορικό, τεχνικό κλπ), την Δ.Υ.ΠΑ (πρώην ΟΑΕΔ)... Με ιδιώτες δεν συνεργάζεται αυτή τη στιγμή» (Σ01)

«Καταρχήν συνεργάζεται πάρα πολύ καλά με τα ΚΕΠ. Επίσης συνεργάζεται με την εφορία πάρα πολύ καλά για τον έλεγχο των εισφορών και με τοπικές εταιρείες πληροφορικής, οι οποίες είναι υποστηρικτικές στην τεχνολογία μας. » (Σ02)

«Το πρωτοποριακό με τον e-ΕΦΚΑ είναι ότι καταφέραμε και στο κομμάτι της συνταξιοδότησης, που είναι ένα πολύ ευαίσθητο κομμάτι και μέχρι τώρα υπήρχε η αυθεντία του δημοσίου, και αυτό όμως το τμήμα της κοινωνικής ασφάλισης έχει πια γίνει προσβάσιμο μέσα από την πιστοποίηση ιδιωτών, όπως είναι οι λογιστές και οι δικηγόροι, οι οποίοι έχουν άμεση πρόσβαση στο δικαίωμα για επεξεργασία συνταξιοδοτικών αιτημάτων ως πιστοποιημένοι χρήστες» (Σ03)

«Φυσικά και υπάρχει συνεργασία. Πρώτα από όλα με ΚΕΠ,... με τις τοπικές εταιρείες πληροφορικής, με την Vodafone που είναι τα δίκτυα μας και ο εξοπλισμός μας όλος» (Σ04)

«Παράλληλα υπάρχει συνεργασία σε τοπικό επίπεδο με υπηρεσίες όπως ο ΟΑΕΔ ή ακόμα και ιδιωτικές εταιρείες για θέματα τεχνολογικής φύσεως κυρίως.» (Σ06)

«Ο e-ΕΦΚΑ είναι σε άμεση συνεργασία με την εφορία για τον έλεγχο των εισφορών, είναι με το ΓΕΜΗ για τις απογραφές των επιχειρήσεων και με τον ΟΑΕΔ όσον αφορά τα επιδόματα που χορηγεί» (Σ08)

Οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι τα τελευταία χρόνια ο e-ΕΦΚΑ έχει επενδύσει σε σειρά υπηρεσιών που σκοπεύουν στην αναβάθμιση της επικοινωνίας και της συμμετοχικότητας του πολίτη. Πρόκειται για υπηρεσίες που όχι μόνο προάγουν την επικοινωνία και την αλληλεπίδραση, αλλά βοηθούν και στην άμεση πρόσβαση του πολίτη, διευκολύνοντας ουσιαστικά την παροχή των υπηρεσιών σε κατηγορίες πολιτών που δεν έχουν άμεση πρόσβαση στους φυσικούς χώρους για διάφορους λόγους.

«... τα τελευταία χρόνια έχει επενδύσει πολύ σε σύγχρονες τεχνικές διαδικασιών διαλόγου, όπως είναι η υπηρεσία του 1555, του τετραψήφιου νούμερου εξυπηρέτησης πολιτών. Επίσης, το ψηφιακό δωμάτιο είναι μια υπηρεσία που εξυπηρετεί τους συνταξιούχους από τον χώρο τους, όπου επικοινωνεί ο συνταξιούχος με κάποιον υπάλληλο του e-ΕΦΚΑ χωρίς να προσέρχεται στην υπηρεσία. Επίσης, το myEFKAlive είναι μια πολύ χρήσιμη υπηρεσία,

μέσω της οποίας εξυπηρετούνται οι πολίτες από δυσπρόσιτες περιοχές, απομακρυσμένα νησιά και λοιπά, ή οι ευπαθείς ομάδες που δεν δύναται να μετακινηθούν» (Σ01)

«Στην ουσία αντικαθιστούμε την καθημερινή και φυσική παρουσία του πολίτη μέσα από μία ψηφιακή πλατφόρμα ένα ψηφιακό γκισέ που του δίνει τη δυνατότητα ανά πάσα στιγμή και ώρα να επικοινωνήσει με τον αρμόδιο δημόσιο υπάλληλο, ο οποίος χειρίζεται το αίτημα του... (Ο Διάλογος με τον πολίτη είναι) άμεσος και εύκολος και αποτελεσματικός θα έλεγα, γιατί ο τρόπος επικοινωνίας πια δεν είναι προφορικός, είναι γραπτός γεγονός που του εμπνέει και πιο μεγάλη εμπιστοσύνη στο ότι αυτό που παίρνει ως απάντηση είναι και πιο έγκυρο» (Σ03)

«... η δημόσια συμμετοχή μέσω διαδικασιών διαλόγου είναι πλέον καθημερινότητα στον e-ΕΦΚΑ, μετά από την δημιουργία πλατφόρμας όπως το ψηφιακό δωμάτιο, το myEFKAlive και την απόδοση σε κάθε υπάλληλο προσωπικού email μέσω του gov.gr, ώστε να έρχεται άμεσα σε επαφή με τον κάθε ενδιαφερόμενο» (Σ07)

Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι, ένας από τους ερωτηθέντες, αναφέροντας τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, τονίζει το γεγονός ότι θα πρέπει να απασχοληθεί σε αυτές εξειδικευμένο και αποκλειστικό προσωπικό, προκειμένου να εξυπηρετούνται πιο αποτελεσματικά οι πολίτες, αλλά και να μην επιβαρύνεται η γενικότερη λειτουργία του οργανισμού.

«... αυτά όλα απαιτούν επάρκεια προσωπικού που να έχει και γνώση του τί σημαίνει δημόσια ασφάλιση και να μπορεί σε κάθε περίπτωση να απασχολείται αποκλειστικά σε αυτές τις διαδικασίες και να κατευθύνει ουσιαστικά τον πολίτη. Αν αυτό απαιτεί χρόνο που δεν υπάρχει στον υπάλληλο για να συμμετάσχει σε αυτή τη διαδικασία, τότε είναι δυσκίνητος έτσι ο φορέας. Πρέπει να βρεθεί προσωπικό με γνώση και χρόνο και να μην απασχολείται το υπάρχον προσωπικό.» (Σ02)

Ο e-ΕΦΚΑ σύμφωνα με τους συνεντευξιαζόμενους, έχει αξιοποιήσει μία σειρά από διαδικασίες που δίνουν πρόσβαση στον πολίτη σε λεπτομέρειες που αφορούν τόσο τον ίδιο και την πορεία των υποθέσεων και των αιτημάτων του, όσο και την δράση του ίδιου του οργανισμού, ευνοώντας με αυτό τον τρόπο τη διαφάνεια.

«Καταρχάς μέσω της διαύγειας αναρτά τους διαγωνισμούς που γίνονται... έτσι δίνει πρόσβαση και στον πολίτη πέραν από την υπηρεσία του e-ΕΦΚΑ, που αυτό παλιότερα δεν ίσχυε. Από τότε που όλα αυτά αναρτώνται στην διαύγεια υπάρχει πρόσβαση στον πολίτη να ενημερώνεται για οτιδήποτε τον αφορά. Φυσικά όλα αυτά αναρτώνται και στο site μας.» (Σ02)

«Πρώτα απ' όλα δημοσιοποιούνται όλοι οι εγκύκλιοι μέσω του site του e-ΕΦΚΑ. Ο καθένας μπορεί να μπει και να δει αυτό που θέλει να αντλήσει. Υπάρχει η διαύγεια και στη διαύγεια μπαίνουν όλοι οι διαγωνισμοί που γίνονται για τις διάφορες εταιρείες που θα ασχοληθούν με διάφορα προγράμματα και project. Οπότε σίγουρα γίνονται ανοιχτοί διαγωνισμοί πάντοτε και υπάρχει ένας έλεγχος. Επίσης, ο κάθε ασφαλισμένος μπορεί να ενημερώνεται ανά πάσα στιγμή για την εξέλιξη του αιτήματός του, μέσω της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, και να βλέπει σε τι στάδιο βρίσκεται το αίτημά του» (Σ04)

«... ενισχύει τη διαφάνεια και αυτό επιτυγχάνεται μέσω του ιστότοπου, στον οποίο έχουν πρόσβαση όλοι οι πολίτες και λαμβάνοντας προσωπικό κωδικό έχουν άμεση ενημέρωση για την πορεία των αιτημάτων τους, οποιουδήποτε αιτήματος. Στον ιστότοπο αυτό αναρτώνται επίσης καθημερινά εγκύκλιοι και δελτία τύπου, έτσι υπάρχει διαφάνεια» (Σ07)

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει σημαντικά βήματα που ευνοούν την ανάπτυξη καινοτόμων χαρακτηριστικών στον e-ΕΦΚΑ. Πρόκειται για την εφαρμογή νέων και βελτιωμένων πρακτικών, που σχετίζονται με την παραγωγή και την παροχή ενός αναβαθμισμένου ποιοτικά έργου και μιας καλύτερης υπηρεσίας. Οι συμμετέχοντες αναφέρουν ως πολύ σημαντικά στοιχεία την ριζική αναδιάρθρωση του συνόλου των υπηρεσιών σε διοικητικό επίπεδο, αλλά και την εισαγωγή της ψηφιακής τεχνολογίας που επέτρεψε την βελτίωση της ταχύτητας του συστήματος σε θέματα λειτουργίας και ανταπόκρισης στην ανάγκη του πολίτη.

«Έχει δοθεί από το υπουργείο μεγάλη σημασία στην καινοτομία. Τα τελευταία δύο χρόνια έχουν δημιουργηθεί Τοπικές Διευθύνσεις, οι οποίες ενοποίησαν όλους τους επιμέρους φορείς. Τα πάρα πολλά ταμεία τα οποία ήταν διασκορπισμένα, ενώθηκαν σε μία στέγη, η οποία περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες πλέον. Οι Τοπικές Διευθύνσεις έχουν οργανωθεί,

μέσω της υποχρεωτικής ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού ιστορικού των ασφαλισμένων, ώστε να διεκπεραιώνονται γρήγορα τα αιτήματα συνταξιοδότησης και να μεγαλώνει η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών προς τον πολίτη, γλιτώνοντας χρόνο και χρήμα ταυτόχρονα, οι πολίτες από την μετακίνηση και οι υπηρεσίες από τα κόστη σε χαρτί και εργατοώρες.» (Σ01)

«Έχει ενοποιήσει πάνω από όλα τα ταμεία και έχει δημιουργηθεί ο e-ΕΦΚΑ, για μείωση του κόστους και μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Έτσι εξυπηρετούνται όλοι από ένα σημείο... Ενημερώνεται ο ασφαλισμένος ηλεκτρονικά για την απόφαση που έχει εκδοθεί χωρίς να έρχεται στο υποκατάστημα... μέσω του υπολογιστή του ή μέσω του κινητού του βλέπει ανά πάσα στιγμή το αίτημά του σε τί φάση βρίσκεται και πότε εκδίδεται η απόφασή του» (Σ04)

«Παράλληλα μέσω της σημαντικής προσπάθειας που έγινε στον τομέα της ψηφιοποίησης υπηρεσιών, πλέον δίνεται η δυνατότητα σε όλους για άμεση πρόσβαση, μειώνεται ο χρόνος εξυπηρέτησης των πολιτών, αυξάνεται η ταχύτητα εξυπηρέτησης και διεκπεραίωσης όλων των αιτημάτων, μειώνεται το κόστος λόγω αυτοματοποίησης των διαδικασιών, διότι απαιτείται λιγότερο προσωπικό για να παράγει μία συγκεκριμένη υπηρεσία και γενικότερα έχουμε μείωση του γενικότερου διοικητικού φόρτου και διαχειριστικού φόρτου της υπηρεσίας» (Σ06)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με βάση τα ευρήματα που προκύπτουν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, αλλά και το δευτερεύον υλικό που περιγράφει τον στόχο και τη λειτουργία του e-ΕΦΚΑ, προκύπτουν κάποιες βασικές διαπιστώσεις που παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Ερευνητικό ερώτημα 1: Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, διοίκηση με δημόσια αξία σημαίνει αποτελεσματικότητα, συνεργασία, διάλογος, προσβασιμότητα και συμπαραγωγή καινοτόμων λύσεων βασισμένων στην τεχνολογία. Οι αλλαγές που φέρνει στη διοίκηση των πόλεων η διοίκηση με δημόσια αξία σχετίζονται με την ψηφιοποίηση που επιφέρει διαφάνεια και διευκόλυνση, ανάπτυξη της αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας και αναβάθμιση της ενεργής συμμετοχής του πολίτη. Επίσης προωθεί την ανάπτυξη του ανθρωπίνου κεφαλαίου και τη βελτιωμένη προμήθεια και παροχή υπηρεσίας (Barrutia et al., 2022; Cosgrave et al., 2014; Douglas & Overmans, 2020; Greve, 2015; Ju et al., 2019; Meijer et al., 2016; Meynhardt, 2009; Moore, 1995; Neumann et al., 2019; Persson et al., 2017; Picazo-Vela et al., 2018; Stoker, 2006; Torfing et al., 2021; van Veenstra & Janssen, 2012; Wilson, 2022).

Ερευνητικό ερώτημα 2: Οι κυριότερες προϋποθέσεις σύμφωνα με τους ερευνητές είναι → πρόταση δημόσιας αξίας, περιβάλλον εξουσιοδότησης, ικανότητα διαχείρισης και καθοδήγησης δικτύων συζήτησης, συμμετοχή σε διαδικασίες συν-δημιουργίας, επένδυση σε ΤΠΕ, ικανότητες γνώσης, ικανότητα προσαρμογής, ικανότητα συνεργασίας, αποτελεσματική διαχείριση πόρων, ισχυρή και ενεργή ηγεσία, ικανές διαδικασίες και εργαλεία διαχείρισης δεδομένων, εφαρμογή προτύπων ασφάλειας δεδομένων, δημιουργικότητα και σκέψη “out of the box” (Alford et al., 2017; Barrutia et al., 2022; Cosgrave et al., 2014; Douglas, 2016; Greve, 2015; Jørgensen & Bozeman, 2007; Meijer et al., 2016; O’Flynn, 2007; Pang et al., 2014; Pereira et al., 2020; Scupola & Mergel, 2022; Shaw, 2013; Soo et al., 2018; Todorut & Tselentis, 2015; Torfing et al., 2021; Twizevimana & Andersson, 2019; Zhang & Kimathi, 2022;).

Ερευνητικό ερώτημα 3: Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί κομμάτι της διοίκησης δημόσιας αξίας της πόλης μέσω της αποστολής του, αλλά και της υιοθέτησης αξιών όπως ο διάλογος, η διαφάνεια και η καινοτομία. Επιπλέον προσβλέπει στην συν-δημιουργία δημόσιας αξίας μέσω συνεργασιών με άλλους φορείς αλλά και με ιδιωτικούς οργανισμούς καθώς και ελεύθερους επαγγελματίες (ΕΦΚΑ, Γεν. Δ/νση

Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Στρατηγικό Σχέδιο.  
[https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto\\_stratigiko\\_0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf) Δελτίο τύπου 15/4/2021· Δελτίο τύπου 28/6/2021· Δελτίο τύπου 15/7/2021· Δελτίο τύπου 10/11/2021· Δελτίο τύπου 13/7/2022· Δελτίο τύπου 26/7/2022· Δελτίο τύπου 27/7/2022· Δελτίο τύπου 27/9/2022).

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, οι συμμετέχοντες επιβεβαίωσαν τα ευρήματα της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αναφέρουν ότι η διοίκηση με δημόσια αξία στα πλαίσια μιας έξυπνης πόλης σημαίνει βασικά αποτελεσματική και συλλογική αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017). Η αποτελεσματικότητα στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αλληλεπίδραση, στη συνεργασία και στο διάλογο ανάμεσα στον δημόσιο τομέα, τον ιδιωτικό τομέα και τον πολίτη (van Veenstra & Janssen, 2012). Πρόκειται για την συν-παραγωγή αξίας η οποία επιστρέφει σύμφωνα με τους ερωτηθέντες στην κοινωνία, γιατί απευθύνεται στο σύνολο της κοινωνίας και είναι σχεδιασμένη, μέσα από τη δημόσια συμμετοχή, για να εξυπηρετεί το κοινό συμφέρον. Πρόκειται για μία προσέγγιση που επιβεβαιώνεται και από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά να θεωρούνται ιδιαίτερα και ξεχωριστά από άλλες μορφές διοίκησης (Ojo et al., 2019; Stoker, 2006). Οι συνεντευξιαζόμενοι αναφέρονται και στην μεγάλη σημασία που αποδίδουν στην αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας προς την κατεύθυνση της παραγωγής ποιοτικής υπηρεσίας και καινοτόμων λύσεων με αξία για τον πολίτη (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017).

Ο στόχος της διοίκησης με δημόσια αξία επιφέρει μεταβολές στη διοίκηση των πόλεων. Δύο πολύ σημαντικές από αυτές τις μεταβολές αφορούν σύμφωνα με τους ερωτηθέντες τη συνεργασία και την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας. Η δημόσια διοίκηση συν-δημιουργεί αξία με τον πολίτη και τον ιδιωτικό τομέα, ενώ ταυτόχρονα διευρύνοντας τα δίκτυα συνεργασίας αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο πόρους και τεχνογνωσία (Cosgrave et al., 2014; Greve, 2015; Hodge & Adams, 2016; Shaw, 2013). Ο ρόλος της τεχνολογίας αναφέρεται εκτενώς και στη διεθνή βιβλιογραφία όχι μόνο ως μέσο διαλόγου και επικοινωνίας αλλά και ως μέσο ευρύτερης δικτύωσης στην προσπάθεια δημιουργίας μιας ολιστικής αξίας που ανταποκρίνεται στην έξυπνη πόλη και στη συνεργασία μέσω δικτύων (Soo et al., 2018; van Veenstra & Janssen, 2012). Επίσης, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών οδηγεί σε πιο αποδοτικές (Picazo-Vela et al., 2018) και αποτελεσματικές λύσεις (Pang et al., 2014).

Οι συμμετέχοντες αναφέρονται στην δημόσια συμμετοχή προκειμένου να επιτευχθεί η συλλογικότητα και η εύρεση λύσεων που εξυπηρετούν την κοινωνία (Alford et al., 2017; Stoker, 2006). Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επένδυση της διοίκησης στους ανθρώπους της πόλης (Douglas, 2016). Επίσης τονίζουν την αξία της λογοδοσίας και της διαφάνειας που συντελεί στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και της δημοκρατίας ώστε να αντιμετωπιστεί η κοινωνική αδιαφορία (Cosgrave et al., 2014; Persson et al., 2017). Οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι η σχέση της δημόσιας υπηρεσίας με τον πολίτη μεταβάλλεται, με τα χαρακτηριστικά αξίας του πολίτη, σε σχέση με την παρεχόμενη υπηρεσία, να αναλαμβάνουν πρωταγωνιστικό ρόλο (Cosgrave et al., 2014; Picazo-Vela et al., 2018). Η σχέση αυτή αναβαθμίζει και την σχέση προμήθειας και παροχής υπηρεσιών, ενοποιώντας τις υπηρεσίες, απλοποιώντας τις διαδικασίες και ενισχύοντας τον εξορθολογισμό στην αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (Greve, 2015; Pereira et al., 2020; Persson et al., 2017; Stoker, 2006; Torfing et al., 2021).

Περνώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, σύμφωνα με τις απόψεις των συμμετεχόντων, η διοίκηση με δημόσια αξία προϋποθέτει μία σειρά σημαντικών χαρακτηριστικών για έναν οργανισμό. Ξεκινώντας από τη διοίκηση, οι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι χρειάζεται ισχυρή ηγεσία με ικανότητες και όραμα, η οποία θα θέσει τους κατάλληλους στόχους και θα εφαρμόσει έναν αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό (Alford et al., 2017; Douglas, 2016; Torfing et al., 2021). Τα ευρήματα υποστηρίζονται και από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η στοχοθεσία και η στρατηγική είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία διοίκησης με δημόσια αξία. Πρόκειται για μία πρόταση αξίας που υπερβαίνει μία απλή δήλωση αποστολής, αφορά τις αξίες του κοινού και εκφράζεται, ιδιαίτερα στα πλαίσια μιας έξυπνης πόλης, ως αστικός μετασχηματισμός (Alford et al., 2017; Douglas και Meijer, 2016; Pereira et al., 2020).

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, το επόμενο ουσιαστικό χαρακτηριστικό που λειτουργεί ως προϋπόθεση είναι η ευρύτερη συναίνεση που προκύπτει από την κοινωνική συναίνεση και την θεσμική υποστήριξη (Alford et al., 2017; Douglas, 2016; Douglas & Meijer, 2016; Pereira et al., 2020; Shaw, 2013; Todorut & Tselentis, 2015). Παράλληλα οι ερωτηθέντες αναφέρουν τον πολύ σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων που προϋποθέτει τόσο την αξιοποίηση καινοτομίας, όσο και την εξειδικευμένη κατάρτιση του προσωπικού προκειμένου να μπορούν οι οργανισμοί να ανταπεξέρχονται στις αλλαγές και τις νέες ανάγκες, που προϋποθέτουν αυξημένα χαρακτηριστικά δημιουργικότητας και προσαρμοστικότητας (Alford et al., 2017; Douglas & Overmans, 2020; Pang et al., 2014;



Picazo-Vela et al., 2018; Pereira et al., 2020). Τέλος, απαραίτητα θεωρούνται από τους συνεντευξιζόμενους, η αξιοποίηση της τεχνολογίας και η συν-δημιουργία αξίας, η εμπλοκή των πολιτών και οι συνεργασίες, τα οποία δημιουργούν ένα τεράστιο δίκτυο διασύνδεσης, ένα ψηφιακό οικοσύστημα πληροφοριών και παροχής υπηρεσιών, το οποίο τόσο στα πλαίσια της διοίκησης με δημόσια αξία, όσο και στα πλαίσια των δυνατοτήτων της έξυπνης πόλης, η ψηφιακή δικτυωμένη διοίκηση θα πρέπει να μπορεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά και με ασφάλεια, με σκοπό να πετύχει την καλύτερη δυνατή παροχή υπηρεσιών δημόσιας αξίας, αξιοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους και την ανταλλαγή γνώσης (Cosgrave et al., 2014; Hodge & Adams, 2016; Pang et al., 2014; Persson et al., 2017; Picazo-Vela et al., 2018; van Veenstra & Janssen, 2012).

Σχετικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, τα ευρήματα των συνεντεύξεων επιβεβαιώνονται από το στρατηγικό σχέδιο και τα δελτία τύπου (Δ.Τ) του e-ΕΦΚΑ. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί ένα σημαντικό κεφάλαιο στην προσπάθεια της δημόσιας διοίκησης να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες με αξία στον πολίτη της σύγχρονης έξυπνης πόλης. Η προσπάθεια αυτή θεμελιώνεται αρχικά από την αποστολή του, η οποία υπερασπίζεται την ισότητα και την δικαιοσύνη, μέσω της κοινωνικής ασφάλισης και των παροχών (ΕΦΚΑ, Γεν. Δ/ση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Στρατηγικό Σχέδιο. [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto\\_stratigiko\\_0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf)). Επίσης, θεμελιώνεται σε ένα όραμα που σκοπεύει στην αναβάθμιση της δημόσιας υπηρεσίας (Δ.Τ. 16/02/2022) με βάση τις πραγματικές ανάγκες του πολίτη στο σύγχρονο ψηφιακό αστικό περιβάλλον (Δ.Τ. 15/04/2021). Το όραμα αυτό συμπεριλαμβάνει την αναβάθμιση της συμμετοχικότητας και της συνεργασίας (Δ.Τ. 15/07/2021), της ταχύτητας, της ποιότητας και της καινοτόμου εφαρμογής νέων πρακτικών που σχετίζονται κυρίως με την τεχνολογία (ΕΦΚΑ, Γεν. Δ/ση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Στρατηγικό Σχέδιο. [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto\\_stratigiko\\_0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf)).

Βασικός άξονας πάνω στον οποίο στηρίζεται η προσπάθεια σύμφωνα με τους συνεντευξιζόμενους, είναι η δημόσια διασύνδεση (Δ.Τ. 15/07/2021) και η ταχύτητα της μετάδοσης των πληροφοριών, που αναβαθμίζει και την ταχύτητα της εξυπηρέτησης (Δ.Τ. 10/11/2021). Οι ψηφιακές υπηρεσίες δημιουργούν ένα ψηφιακό περιβάλλον προσιτό και φιλικό (Δ.Τ. 28/06/2021), που επιτρέπει την αναβάθμιση της αλληλεπίδρασης και του διαλόγου με τον πολίτη (Δ.Τ. 27/07/2022), αλλά και την παροχή υπηρεσιών εξ αποστάσεως (Δ.Τ. 13/07/2022). Παράλληλα παρέχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα λόγω αυτοματοποίησης των διαδικασιών (Δ.Τ 26/07/2022). Ο πολίτης έχει

πρόσβαση σε σειρά υπηρεσιών αλλά και σε σχετικές αποφάσεις μέσα από διάφορες ιστοσελίδες (efka.gov.gr, diavgeia.gov.gr, support.gov.gr), στοιχεία που ευνοούν την ανάπτυξη της συμμετοχικότητας, της εμπιστοσύνης και της διαφάνειας (Δ.Τ. 22/11/2021). Το σύνολο των νέων πρακτικών, θεμελιώνεται σε μία προσπάθεια για εφαρμογή καινοτομίας, για τη δημιουργία υπηρεσιών προσβάσιμων σε όλους (Δ.Τ. 27/09/2022) και για την εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινωνικού συμφέροντος (ΕΦΚΑ, Γεν. Δ/ση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020. [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto\\_stratigiko\\_0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf)).

Επενδύοντας, λοιπόν σε αξίες όπως η ισότητα, η δικαιοσύνη, η διαφάνεια και ο διάλογος, ενώ παράλληλα συμμετέχει στην συν-παραγωγή υπηρεσιών και στην δημιουργία και εφαρμογή καινοτομίας, ο e-ΕΦΚΑ αποτελεί ένα σημαντικό σύμμαχο στη διοίκηση της δημόσιας αξίας της πόλης (Anthopoulos & Janssen, 2022; Cosgrave et al., 2014; Ju et al., 2019; Stoker, 2006; Torfing et al., 2021; Twizevimana & Andersson, 2019).

Μία σημαντική διαπίστωση που προκύπτει από τις συνεντεύξεις, είναι ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την έννοια της διοίκησης με δημόσια αξία ως μία έννοια αλληλένδετη με το περιβάλλον της έξυπνης πόλης. Θεωρούν ότι η εποχή της γραφειοκρατίας και της ατελείωτης αναμονής του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες έχει τελειώσει. Αναφέρουν ότι η σύγχρονη δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από την αποτελεσματικότητά της σε σχέση με την επιθυμία και την ανάγκη του πολίτη. Το κοινό συμφέρον διαμορφώνει τα κριτήρια των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η συμμετοχή του πολίτη είναι ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία, αφού η διοίκηση με δημόσια αξία, στηρίζεται στη διαφάνεια και επιδιώκει την αλληλεπίδραση με τον πολίτη, την επικοινωνία και την προσβασιμότητα.

Σύμφωνα με την έρευνά μας, ο σκοπός της διοίκησης με δημόσια αξία είναι να διαμορφώσει μαζί με όλους τους ενδιαφερόμενους το σύγχρονο προφίλ της δημόσιας υπηρεσίας, που προσφέρει εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες, παρέχει καινοτόμες υπηρεσίες, προσαρμόζει τις δυνατότητές της στις ανάγκες του κοινού και εξυπηρετεί με διαφάνεια και ταχύτητα, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πολίτη στο σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον. Παράλληλα, τα ευρήματα αναφέρονται και στον εξαιρετικά σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στο έξυπνο αστικό περιβάλλον, αλλά και στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης, η ψηφιακή τεχνολογία. Η διοίκηση της πόλης, προσφέρει τις υπηρεσίες της σε ένα περιβάλλον φιλικό προς τον πολίτη, προσβάσιμο από όλους, το οποίο εκμεταλλεύεται τις ψηφιακές δυνατότητες για να δημιουργήσει ένα οικοσύστημα ψηφιακής διασύνδεσης, επικοινωνίας και εξυπηρέτησης,

που προάγει τη γνώση, την αλληλεπίδραση και την αποτελεσματικότητα. Οι ψηφιακές υπηρεσίες διασφαλίζουν όχι μόνο την ταχύτητα αλλά και την διαφάνεια, δημιουργώντας ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης.

Οι προϋποθέσεις για να λειτουργήσει η διοίκηση με δημόσια αξία είναι πολλές και σημαντικές σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Αρχικά αναφέρεται ο πολύ σημαντικός ρόλος της διοίκησης των οργανισμών, η οποία θα πρέπει να αναπτύξει ένα όραμα, αλλά και να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες προκειμένου να μπορέσει να το πραγματοποιήσει. Η διοίκηση με δημόσια αξία πραγματοποιείται σε ένα περιβάλλον όπου υπάρχει η δημόσια συναίνεση αλλά και η θεσμική υποστήριξη, προκειμένου η προσπάθεια να βρίσκει ανταπόκριση στον πολίτη αλλά και να βασίζεται στο νόμο και τους θεσμούς. Ο παράγοντας του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι εξαιρετικά σημαντικός, γιατί η προσπάθεια απαιτεί επένδυση σε ψηφιακή τεχνολογία και αναβάθμιση των ικανοτήτων του προσωπικού, προκειμένου να επιτυγχάνουν οι υπηρεσίες την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και ψηφιακής διάχυσης πληροφοριών και γνώσης. Απαιτούνται συνεπώς ικανότητες δημιουργικότητας και μη συμβατικής σκέψης, προκειμένου να μπορέσουν οι υπηρεσίες να συν-δημιουργήσουν περιεχόμενο με τον πολίτη, εξυπηρετώντας το κοινό συμφέρον. Απαραίτητη προϋπόθεση λοιπόν είναι και η καινοτομία, η οποία προκύπτει κυρίως μέσα από τον εκσυγχρονισμό και την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας.

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, ο e-ΕΦΚΑ ανταποκρίνεται τόσο στις απαιτήσεις της νέας ψηφιακής εποχής, όσο και στις ανάγκες της σύγχρονης διοίκησης με δημόσια αξία, αναβαθμίζοντας τις υπηρεσίες του και τοποθετώντας τον πολίτη στο κέντρο της διαδικασίας. Οι προσπάθειες που έχουν γίνει προσανατολίζονται στη δημιουργία ενός φιλικού και προσβάσιμου ψηφιακού περιβάλλοντος, που συμβάλλει στη διαφάνεια και διευκολύνει την πρόσβαση και την εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση. Το όραμα της υπηρεσίας είναι να αποτελέσει έναν οργανισμό σύγχρονο και αποτελεσματικό, που εξυπηρετεί τον πολίτη με βάση τις κοινωνικές απαιτήσεις και ανάγκες, παρέχοντάς του ένα κοινωνικό αγαθό όπως είναι η ασφάλιση και η σύνταξη, σε ένα περιβάλλον συμμετοχικότητας, συν-δημιουργίας και αλληλεπίδρασης.

Η διερεύνηση των αντιλήψεων και των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τον ρόλο, τις αλλαγές και τις προϋποθέσεις της διοίκησης με δημόσια αξία, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, επιβεβαιώνεται και από την ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας. Οι ορισμοί και η νοηματοδότηση των ερωτηθέντων σχετικά με την έννοια της διοίκησης με

δημόσια αξία στο περιβάλλον της έξυπνης πόλης, υποδεικνύουν ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα αντιλαμβάνονται σε βάθος την έννοια της διοίκησης με δημόσια αξία, αλλά και τις συνιστώσες που προσδιορίζουν τον όρο. Θα πρέπει βέβαια να αναφερθεί σχετικά, ότι όλοι οι ερωτηθέντες εκτός από έναν, κατέχουν κάποια ιεραρχική θέση, γεγονός που ίσως εξηγεί τις εξειδικευμένες γνώσεις που φαίνεται να διαθέτουν σχετικά με το ζήτημα.

Σε αυτό το σημείο ωστόσο, θα πρέπει να αναφερθούν και κάποιοι περιορισμοί σχετικά με την έρευνα. Παρά το γεγονός ότι το δείγμα οκτώ συμμετεχόντων δεν θεωρείται μικρό για τα δεδομένα μιας ποιοτικής έρευνας, δεν διερευνήθηκαν οι απόψεις και οι αντιλήψεις ατόμων αναλογικά, από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, αφού ένας εκ των ερωτηθέντων είναι διευθυντής, τέσσερις από τους ερωτηθέντες είναι προϊστάμενοι τμήματος και δύο είναι υπεύθυνοι πληροφορικής. Δεν είναι δυνατόν να διαπιστωθεί στην παρούσα έρευνα κατά πόσο οι αντιλήψεις αυτές αντιστοιχούν και στην άποψη που έχει το προσωπικό. Επιπλέον, τα συμπεράσματα της έρευνας, δεν έχουν διασταυρωθεί με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πολιτών σχετικά με την διοίκηση με δημόσια αξία, αλλά και την αντίληψή τους για την έξυπνη πόλη. Τέλος, πρόκειται για την μελέτη περίπτωσης ενός οργανισμού σε συγκεκριμένη πόλη μίας χώρας, επομένως τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευτούν. Το κεντρικό φαινόμενο που διερευνήθηκε, σχετίζεται άμεσα με την αλληλεπίδραση της δημόσιας υπηρεσίας με τον πολίτη, αλλά και το πώς αντιλαμβάνεται ο πολίτης τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τις προσπάθειες ψηφιακής αναβάθμισης στις δημόσιες υπηρεσίες. Επομένως η περαιτέρω διερεύνηση σχετικά με τον αντίκτυπο των μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην ζωή του πολίτη, θα μπορούσε να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το πώς αντιλαμβάνονται οι πολίτες από την πλευρά τους την προσπάθεια αυτή και τα αποτελέσματά της. Επιπλέον, ολοκληρώνοντας την εικόνα της σχέσης του πολίτη με την δημόσια διοίκηση, θα ήταν χρήσιμο να διερευνηθεί ο βαθμός εξοικείωσης που έχει ο μέσος πολίτης με τις παροχές και τις δυνατότητες που διαθέτουν οι αναβαθμισμένες δημόσιες υπηρεσίες. Τέλος είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το κεντρικό φαινόμενο της έρευνας αποτελεί έναν νεοσύστατο ερευνητικό κλάδο, στον οποίο δεν παρατηρείται η ύπαρξη μεγάλου όγκου βιβλιογραφίας. Ιδιαίτερα μάλιστα στην Ελλάδα, όπου η ψηφιακή μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών έγινε καθυστερημένα και κυρίως εξαιτίας της πίεσης της πανδημίας, αποκτά μεγάλο ενδιαφέρον η διερεύνηση των ψηφιακών δυνατοτήτων των δημοσίων υπηρεσιών και του ψηφιακού γραμματισμού του πολίτη.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.08.001>
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). *Internet business models and strategies: Text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Alford, J., Douglas, S., Geuijen, K., & 't Hart, P. (2017). Ventures in public value management: Introduction to the symposium. *Public Management Review*, 19(5), 589–604. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192160>
- Anthopoulos, L. G. (2017). *Understanding smart cities: A tool for smart government or an industrial trick?* Springer.
- Anthopoulos, L. G., Fitsilis, P., & Ziozias, C. (2016). What is the Source of Smart City Value? A Business Model Analysis. *International Journal of Electronic Government Research*, 12(2), 56–76. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2016040104>
- Anthopoulos, L. G., & Janssen, M. (2022). Business Model Canvas for Big and Open Linked Data in Smart and Circular Cities: Findings From Europe. *Computer*, 55(12), 119–133. <https://doi.org/10.1109/MC.2022.3194634>
- Anthopoulos, L. G., & Reddick, C. G. (2016). Smart City and Smart Government: Synonymous or Complementary? *Proceedings of the 25th International Conference Companion on World Wide Web*, 351–355. <https://doi.org/10.1145/2872518.2888615>
- Anthopoulos, L. G., Reddick, C. G., Giannakidou, I., & Mavridis, N. (2016). Why e-government projects fail? An analysis of the Healthcare.gov website. *Government Information Quarterly*, 33(1), 161–173. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.003>
- Appio, F. P., Lima, M., & Paroutis, S. (2019). Understanding Smart Cities: Innovation ecosystems, technological advancements, and societal challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.12.018>
- Argento, D., Grossi, G., Jääskeläinen, A., Servalli, S., & Suomala, P. (2019). Governmentality and performance for the smart city. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 33(1), 204–232. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-04-2017-2922>
- Arias, M. I., & Maçada, A. C. G. (2018). Digital government for e-government service quality: A literature review. *Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 7–17.
- Barrutia, J. M., Echebarria, C., Aguado-Moralejo, I., Apaolaza-Ibáñez, V., & Hartmann, P. (2022). Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value

- creation. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121679. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121679>
- Bélissent, J. (2010). Getting clever about smart cities: New opportunities require new business models. *Cambridge, Massachusetts, USA*.
- Bonina, C. M., & Cordella, A. (2009). Public Sector Reforms and the Notion of “Public Value”: Implications for eGovernment Deployment. *AMCIS 2009 Proceedings*.
- Bracci, E., Papi, L., Bigoni, M., Gagliardo, E. D., & Bruns, H.-J. (2019). Public value and public sector accounting research: A structured literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(1), 103–136. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-07-2018-0077>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456. <https://doi.org/10.1111/puar.12238>
- Bryson, J. M., & Patton, M. Q. (2010). Analyzing and engaging stakeholders. In H. Hatry, J. Wholey, & K. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Patton, M. Q., & Bowman, R. A. (2011). Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>
- Bryson, J., Sancino, A., Benington, J., & Sørensen, E. (2017). Towards a multi-actor theory of public value co-creation. *Public Management Review*, 19(5), 640–654. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192164>
- Bunders, D. J., & Varró, K. (2019). Problematizing data-driven urban practices: Insights from five Dutch ‘smart cities.’ *Cities*, 93, 145–152. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.05.004>
- Camboim, G. F., Zawislak, P. A., & Pufal, N. A. (2019). Driving elements to make cities smarter: Evidences from European projects. *Technological Forecasting and Social Change*, 142, 154–167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.09.014>
- Caragliu, A., Del Bo, C., & Nijkamp, P. (2011). Smart Cities in Europe. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 65–82. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601117>
- Castro, C., & Lopes, C. (2022). Digital Government and Sustainable Development. *Journal of the Knowledge Economy*, 13, 880–903. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00749-2>

- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: It's not just about technology anymore. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Colon, M., & Guérin-Schneider, L. (2015). The reform of New Public Management and the creation of public values: Compatible processes? An empirical analysis of public water utilities. *International Review of Administrative Sciences*, 81(2), 264–281.
- Cosgrave, E., Tryfonas, T., & Crick, T. (2014). *The smart city from a public value perspective*. 369–377. Scopus. <https://doi.org/10.2991/ict4s-14.2014.45>
- Cretu, L.-G. (2012). Smart cities design using event-driven paradigm and semantic web. *Informatica Economica*, 16(4), 57–67.
- De', R., & Sarkar, S. (2010). Rituals in E-Government Implementation: An Analysis of Failure. In M. A. Wimmer, J.-L. Chappelet, M. Janssen, & H. J. Scholl (Eds.), *Electronic Government* (pp. 226–237). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-14799-9\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-642-14799-9_20)
- Díaz-Díaz, R., Muñoz, L., & Pérez-González, D. (2017). Business model analysis of public services operating in the smart city ecosystem: The case of SmartSantander. *Future Generation Computer Systems*, 76, 198–214. <https://doi.org/10.1016/j.future.2017.01.032>
- Douglas, S. (2016). Value-oriented public management in vulnerable societies: Assessing the impact of Public Value Management practices in three Caribbean countries. *Commonwealth & Comparative Politics*, 54(4), 536–556. <https://doi.org/10.1080/14662043.2016.1228351>
- Douglas, S., & Meijer, A. (2016). Transparency and Public Value—Analyzing the Transparency Practices and Value Creation of Public Utilities. *International Journal of Public Administration*, 39(12), 940–951. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1064133>
- Douglas, S., & Overmans, T. (2020). Public value budgeting: Propositions for the future of budgeting. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 32(4), 623–637. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-05-2020-0066>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge university press.
- Geltzer, J., & Ghosh, D. (2018). *Tech companies are ruining America's image*. Retrieved December 22, 2022, from <https://foreignpolicy.com/2018/05/14/tech-companies-are-ruining-americas-image/>
- Gerring, J. (2017). Qualitative Methods. *Annual Review of Political Science*, 20, 15–36. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-092415-024158>

- Gibson, G., Timlin, A., Curran, S., & Wattis, J. (2004). The scope for qualitative methods in research and clinical trials in dementia. *Age and Ageing*, 33(4), 422–426. <https://doi.org/10.1093/ageing/afh136>
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., & Meijers, E. (2007). City-ranking of European medium-sized cities. *Cent. Reg. Sci. Vienna UT*, 1–12.
- Gil-García, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187–216. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001>
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524–534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558–563. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>
- Greve, C. (2015). Ideas in Public Management Reform for the 2010s. Digitalization, Value Creation and Involvement. *Public Organization Review*, 15, 49–65. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0253-8>
- Grossi, G., & Trunova, O. (2021). Are UN SDGs useful for capturing multiple values of smart city? *Cities*, 114, 103193. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103193>
- Gustova, D. (2017). *The impact of e-government strategy on economic growth and social development* [MasterThesis]. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/15809>
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: Theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 49–59. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000446>
- Hodge, I., & Adams, W. M. (2016). Short-Term Projects versus Adaptive Governance: Conflicting Demands in the Management of Ecological Restoration. *Land*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/land5040039>
- ISO. (2018). *Sustainable cities and communities - Guidance on establishing smart city operating models for sustainable communities*. Geneva, Switzerland: International Standards Organization (ISO).
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>



- Janssen, M., Kuk, G., & Wagenaar, R. W. (2005). A survey of e-government business models in the Netherlands. *Proceedings of the 7th International Conference on Electronic Commerce*, 496–504. <https://doi.org/10.1145/1089551.1089641>
- Janssen, M., Kuk, G., & Wagenaar, R. W. (2008). A survey of Web-based business models for e-government in the Netherlands. *Government Information Quarterly*, 25(2), 202–220. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.06.005>
- Jiménez, C. E., Solanas, A., & Falcone, F. (2014). E-Government Interoperability: Linking Open and Smart Government. *Computer*, 47(10), 22–24. <https://doi.org/10.1109/MC.2014.281>
- Jørgensen, T. B., & Bozeman, B. (2007). Public Values: An Inventory. *Administration & Society*, 39(3), 354–381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>
- Ju, J., Liu, L., & Feng, Y. (2019). Public and private value in citizen participation in E-governance: Evidence from a government-sponsored green commuting platform. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101400. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101400>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Kearns, I. (2004). *Public value and e-government*. Institute for Public Policy Research.
- Keen, P., & Qureshi, S. (2006). Organizational Transformation through Business Models: A Framework for Business Model Design. *Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06)*, 8, 206b. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2006.376>
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). Creating public value: An analytical framework for public service reform. *London: Strategy Unit, Cabinet Office*.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1–26.
- Kuk, G., & Janssen, M. (2011). The Business Models and Information Architectures of Smart Cities. *Journal of Urban Technology*, 18(2), 39–52. <https://doi.org/10.1080/10630732.2011.601109>
- Kumar, D., & Rajeev, P. V. (2016). Value Chain: A Conceptual Framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(1), 74–77.

- Littau, P., Jujagiri, N. J., & Adlbrecht, G. (2010). 25 Years of Stakeholder Theory in Project Management Literature (1984-2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17–29. <https://doi.org/10.1002/pmj.20195>
- Magaldi, D., & Berler, M. (2020). Semi-structured interviews. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 4825–4830.
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55–69. <https://doi.org/10.2307/41166053>
- Mantzoukas, S. (2007). Qualitative research in six easy steps. The epistemology, the methods and the presentation. *Nosileftiki*, 46(1), 88–98.
- Marchionini, G., Samet, H., & Brandt, L. (2003). Digital government. *Communications of the ACM*, 46(1), 25–27.
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
- Meijer, A. J., Gil-Garcia, J. R., & Bolívar, M. P. R. (2016). Smart City Research: Contextual Conditions, Governance Models, and Public Value Assessment. *Social Science Computer Review*, 34(6), 647–656. <https://doi.org/10.1177/0894439315618890>
- Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 192–219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>
- Molinari, F. (2012). Innovative business models for smart cities: Overview of recent trends. *Proceedings of the 12th European Conference on EGovernment*, 483–492.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press.
- Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., & Allen, J. (2006). Is the Business Model a Useful Strategic Concept? Conceptual, Theoretical, and Empirical Insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27–50.
- Moustaka, V., Vakali, A., & Anthopoulos, L. G. (2018). A Systematic Review for Smart City Data Analytics. *ACM Computing Surveys*, 51(5), 1–41. <https://doi.org/10.1145/3239566>
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Smart city as urban innovation: Focusing on management, policy, and context. *Proceedings of the 5th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 185–194. <https://doi.org/10.1145/2072069.2072100>

- Neumann, O., Matt, C., Hitz-Gamper, B. S., Schmidhuber, L., & Stürmer, M. (2019). Joining forces for public value creation? Exploring collaborative innovation in smart city initiatives. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101411. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101411>
- Normann, R., & Ramírez, R. (1994). *Designing interactive strategy: From value chain to value constellation*. John Wiley & Sons.
- O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- OECD (2003). *e-Government studies*. The e-government imperative (www.oecd-ilibrary.org)
- Ojo, A., Mellouli, S., & Ahmadi Zeleti, F. (2019). A Realist Perspective on AI-era Public Management\*. *Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research*, 159–170. <https://doi.org/10.1145/3325112.3325261>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1). <https://doi.org/10.17705/1CAIS.01601>
- Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101421. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101421>
- Pang, M.-S., Lee, G., & Delone, W. H. (2014). In public sector organisations: A public-value management perspective. *Journal of Information Technology*, 29(3), 187–205. <https://doi.org/10.1057/jit.2014.2>
- Peppard, J., & Rylander, A. (2006). From Value Chain to Value Network: Insights for Mobile Operators. *European Management Journal*, 24(2), 128–141. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.03.003>
- Pereira, G. V., Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2020). Governance innovations, digital transformation and the generation of public value in Smart City initiatives. *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 602–608. <https://doi.org/10.1145/3428502.3428592>
- Persson, J. S., Reinwald, A. K., Skorve, E., & Nielsen, P. A. (2017). Value Positions in E-government strategies: Something is (not) changing in the state of Denmark. *Proceedings of the 25th European Conference on Information Systems*, 904–917.

- Picazo-Vela, S., Gutiérrez-Martínez, I., Duhamel, F., Luna, D. E., & Luna-Reyes, L. F. (2018). Value of inter-organizational collaboration in digital government projects. *Public Management Review*, 20(5), 691–708. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1305702>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Ranchordás, S., & Goanta, C. (2020). The New City Regulators: Platform and Public Values in Smart and Sharing Cities. *Computer Law & Security Review*, 36, 105375. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.105375>
- Rappa, M. (2010). Business models on the Web [Electronic Version]. Retrieved November 26, 2022 from [http:// digitalenterprise.org/models/models.html](http://digitalenterprise.org/models/models.html)
- Rose, J., Flak, L. S., & Sæbø, Ø. (2018). Stakeholder theory for the E-government context: Framing a value-oriented normative core. *Government Information Quarterly*, 35(3), 362–374. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.06.005>
- Roy, J. (2017). Digital government and service delivery: An examination of performance and prospects. *Canadian Public Administration*, 60(4), 538–561. <https://doi.org/10.1111/capa.12231>
- Ruslin, R., Mashuri, S., Rasak, M. S. A., Alhabsyi, F., & Syam, H. (2022). Semi-structured Interview: A methodological reflection on the development of a qualitative research instrument in educational studies. *IOSR Journal of Research & Method in Education (IOSR-JRME)*, 12(1), 22–29.
- Sacchetti, S., & Catturani, I. (2021). Governance and different types of value: A framework for analysis. *Journal of Co-Operative Organization and Management*, 9(1), 100133. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100133>
- Sæbø, Ø., Flak, L. S., & Sein, M. K. (2011). Understanding the dynamics in e-Participation initiatives: Looking through the genre and stakeholder lenses. *Government Information Quarterly*, 28(3), 416–425. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.10.005>
- Savoldelli, A., Codagnone, C., & Misuraca, G. (2014). Understanding the e-government paradox: Learning from literature and practice on barriers to adoption. *Government Information Quarterly*, 31, S63–S71. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.01.008>
- Scott, M., DeLone, W. H., & Golden, W. (2009). Understanding Net Benefits: A Citizen-Based Perspective on eGovernment Success. *ICIS 2009 Proceedings*.

- Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- Shaw, R. (2013). Another Size Fits all? Public Value Management and Challenges for Institutional Design. *Public Management Review*, 15(4), 477–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.664017>
- Sikula, A. F. (1973). The Values and Value Systems of Governmental Executives. *Public Personnel Management*, 2(1), 16–22. <https://doi.org/10.1177/009102607300200104>
- Smith, R. F. I. (2004). Focusing on public value: Something new and something old. *Australian Journal of Public Administration*, 63(4), 68–79.
- Soo, C., Chen, S., & Edwards, M. G. (2018). A Knowledge-Based Approach to Public Value Management: A Case Study of Change Implementation in Disability Services in Western Australia. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 187–202. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12279>
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36(1), 41–57.
- Talbot, C. (2009). Public Value—The Next “Big Thing” in Public Management? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 167–170. <https://doi.org/10.1080/01900690902772059>
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8. <https://doi.org/10.1080/10196789800000016>
- Todoruț, A. V., & Tselentis, V. (2015). Designing the model of public value management. *Proceedings Of The 9th International Management Conference." Management And Innovation For Competitive Advantage*, 74–80.
- Torfing, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189–209. <https://doi.org/10.1332/030557321X16108172803520>
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
- United Nations. (2016). *United Nations e-Government Survey 2016 - E-government for sustainable development*. New York: United Nations

- United Nations. (2018). *United Nations e-Government Survey 2018 - Gearing E-Government to support transformation towards sustainable and resilient societies*. New York: United Nations
- United Nations. (2022). *United Nations e-Government Survey 2022 – The Future of Digital Government*. New York: United Nations
- van Dijck, J. (2020). Governing digital societies: Private platforms, public values. *Computer Law & Security Review*, 36, 105377. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2019.105377>
- van Veenstra, A. F., & Janssen, M. (2012). Investigating Outcomes of T-Government Using a Public Value Management Approach. In H. J. Scholl, M. Janssen, M. A. Wimmer, C. E. Moe, & L. S. Flak (Eds.), *Electronic Government* (Vol. 7443, pp. 187–197). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-33489-4\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33489-4_16)
- Wang, C., Teo, T. S. H., & Janssen, M. (2021). Public and private value creation using artificial intelligence: An empirical study of AI voice robot users in Chinese public sector. *International Journal of Information Management*, 61, 102401. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102401>
- Weiller, C., & Neely, A. (2013). Business model design in an ecosystem context. *University of Cambridge, Cambridge Service Alliance*, 1–21.
- Wilson, C. (2022). Public engagement and AI: A values analysis of national strategies. *Government Information Quarterly*, 39(1). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101652>
- Zhang, Y., & Kimathi, F. A. (2022). Exploring the stages of E-government development from public value perspective. *Technology in Society*, 69, 101942. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101942>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Δελτίο τύπου 15/04/2021, <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/deltio-typoy-43>

Δελτίο τύπου 28/06/2021, <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/deltio-typoy-55>

Δελτίο τύπου 15/07/2021, [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2021-07/15.07.2021\\_%CE%91%CE%A4\\_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A3%CE%9A%CE%95%CE%A8%CE%97%20%CE%9A%CE%A7%20%CE%A3%CE%95%20%CE%9A%CE%95%CE%A0.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2021-07/15.07.2021_%CE%91%CE%A4_%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A3%CE%9A%CE%95%CE%A8%CE%97%20%CE%9A%CE%A7%20%CE%A3%CE%95%20%CE%9A%CE%95%CE%A0.pdf)

Δελτίο τύπου 10/11/2021, [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2021-11/10%2011%202021\\_DT\\_1555.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2021-11/10%2011%202021_DT_1555.pdf)

Δελτίο τύπου 22/11/2021, <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/deltio-typoy-110>

Δελτίο τύπου 16/02/2022, [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2022-02/16.02.2022\\_%CE%91%CE%A4\\_%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%95%CE%A3%20%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%9F%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%95%CE%A6%CE%9A%CE%91.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2022-02/16.02.2022_%CE%91%CE%A4_%CE%A4%CE%A1%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%9B%CE%9F%CE%93%CE%99%CE%95%CE%A3%20%CE%9D%CE%9F%CE%9C%CE%9F%CE%A3%CE%A7%CE%95%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%A5%20%CE%95%CE%A6%CE%9A%CE%91.pdf)

Δελτίο τύπου 13/07/2022, <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/deltio-typoy-156>

Δελτίο τύπου 26/07/2022, <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/deltio-typoy-159>

Δελτίο τύπου 27/07/2022, [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2022-07/DT\\_27072022.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2022-07/DT_27072022.pdf)

Δελτίο τύπου 27/09/2022, [https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2022-09/27.09.2022\\_%CE%95%CE%A3\\_%CE%A8%CE%97%CE%A6%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%91%20%CE%9A%CE%95%CE%A0%CE%91.pdf](https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2022-09/27.09.2022_%CE%95%CE%A3_%CE%A8%CE%97%CE%A6%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%91%20%CE%9A%CE%95%CE%A0%CE%91.pdf)