



ΘΕΣΜΟΙ  
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗ



ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ  
ΝΙΚΟΣ ΠΟΥΛΑΝΤΖΑΣ



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ  
& ΓΝΩΣΗ

Δρ. Κωνσταντίνος Ιωάννου<sup>1</sup>

## Ψηφιακός μετασχηματισμός του Δημόσιου Τομέα: Το σύστημα ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων ΙΡΙΔΑ ως case study

### Η θέση του ελληνικού δημοσίου στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή

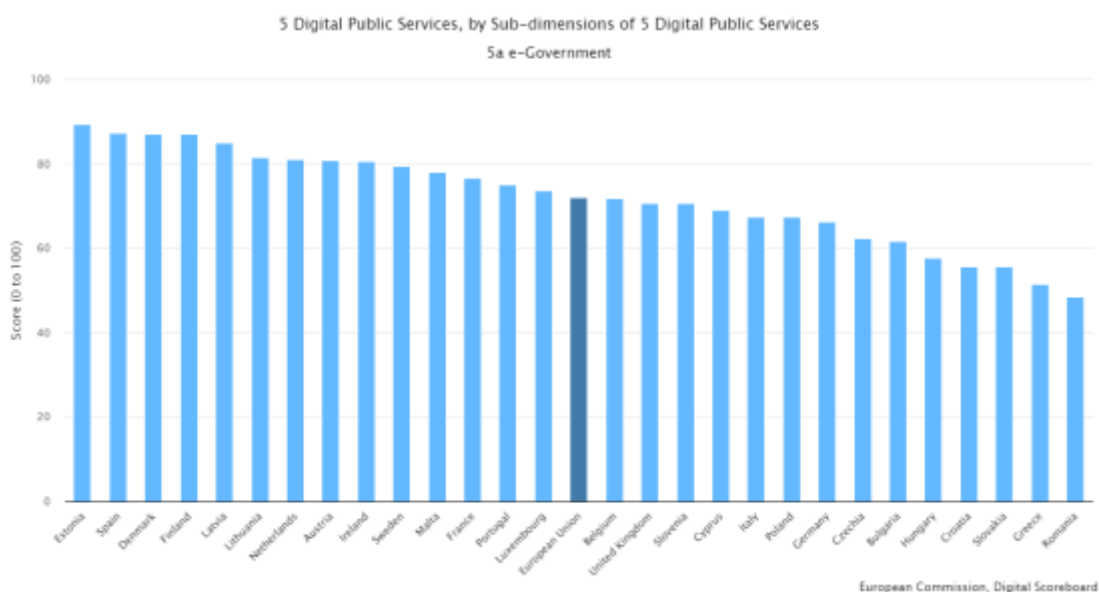
**Κ**άποτε η ψηφιοποίηση του ελληνικού δημοσίου ήταν το πιο σύντομο ανέκδοτο. Η χώρα μας αποτελούσε – και δυστυχώς αποτελεί ακόμη – έναν «γραφειοκρατικό παράδεισο», οι δημόσιες υπηρεσίες μοιάζουν «χτισμένες» με εκτυπωμένα έγγραφα. Δικαιολογημένα λοιπόν η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, κατατάσσει τη χώρα μας στην 27η θέση μεταξύ των 28 κρατών μελών της Ε.Ε., όσον αφορά τη διάσταση των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, σύμφωνα με

---

<sup>1</sup> Διδάκτορας του Τμήματος Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Τεχνολογίας Υπολογιστών της Πολυτεχνικής Σχολής του Πανεπιστημίου Πατρών, Αντιπρόεδρος της Ένωσης Μηχανικών Δημοσίων Υπαλλήλων Διπλωματούχων Ανωτάτων Σχολών (Ε.Μ.Δ.Υ.Δ.Α.Σ) Αττικής, Προϊστάμενος Κυβερνοασφάλειας Υπουργείου Εσωτερικών.

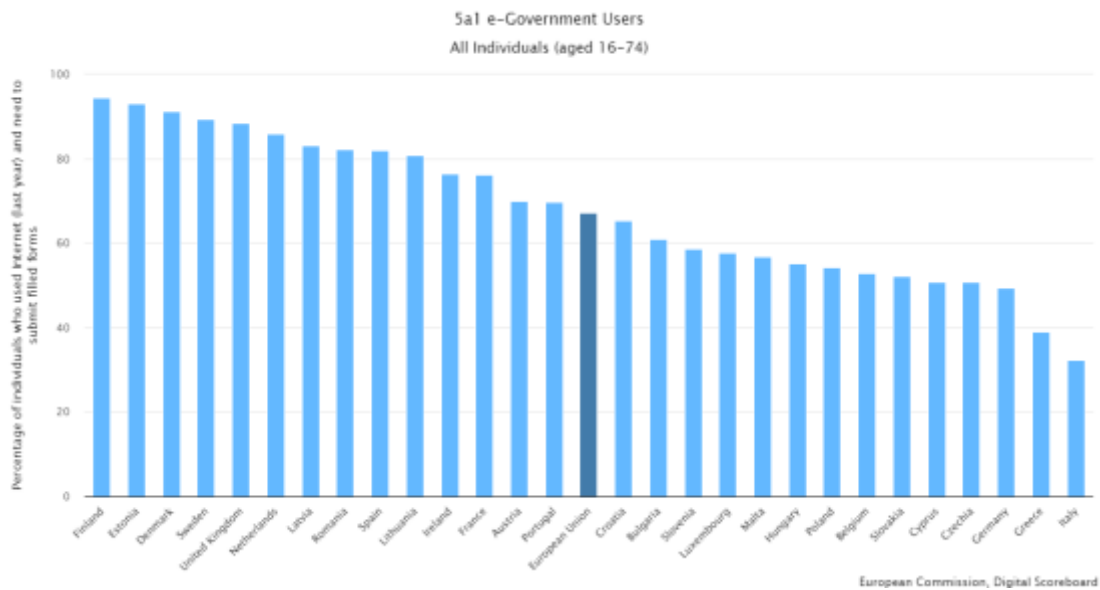
τον δείκτη DESI για το 2020 (Γράφημα 1). Στον αντίποδα των ψηφιακά προηγμένων χωρών, η χώρα μας ανήκει στις χώρες με χαμηλή ψηφιακή βαθμολογία, βρίσκεται στο κατώτατο άκρο της κατάταξης των χωρών βάσει της ψηφιακής τους ωριμότητας, έχοντας κατά 15% μικρότερη τιμή από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο<sup>2</sup>. Το ποσοστό των χρηστών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα ανέρχεται σε 39,1% και εξακολουθεί να είναι πολύ χαμηλότερο από τον μέσο όρο του 67,3% στην Ε.Ε., παρά την αύξηση της τάξης του 1,9% το 2020 (Γράφημα 2).

Γράφημα 1 : Δείκτης DESI2020 - Κατάταξη των χωρών της ΕΕ ως προς την διάσταση 5 "Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες"



<sup>2</sup> Dener, Cem, Hubert Nii-Aponsah, Love E. Ghunney, and Kimberly D. Johns. 2021. GovTech Maturity Index: The State of Public Sector Digital Transformation. International Development in Focus. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1765-6. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO

Γράφημα 2: Δείκτης DESI2020 - Κατάταξη των χωρών της ΕΕ ως προς την υπο-διάσταση 5α1 "Χρήστες Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών"



Πού οφείλεται η δυσμενής θέση της χώρας στον ψηφιακό κόσμο; Αληθεύει η άποψη ότι αιτία αποτελεί το γεγονός ότι δε διατέθηκαν τα ανάλογα κονδύλια; Το 2012, ο τότε Υφυπουργός Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Παντελής Τζωρτζάκης, ανέφερε ότι ως χώρα έχουμε ξοδέψει από το 1996, περίπου 8 δισ. ευρώ για έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα<sup>3</sup>. Αντί όμως η υλοποίηση αυτών των έργων να μας βοηθήσει ώστε να πλησιάσουμε τον μέσο όρο της Ευρώπης, εξακολουθούμε να είμαστε η τελευταία ή η προτελευταία χώρα, ανά περίπτωση. Προκύπτουν εύλογα κάποια ερωτήματα καθώς το κόστος των υλοποιημένων έργων ήταν πολύ μεγάλο και φαίνεται πως δεν είχε κανένα απολύτως αποτέλεσμα. Μπορεί λοιπόν κάποιος να αναρωτηθεί για ποιο λόγο τα έργα πληροφορικής που υλοποιήθηκαν, δεν αξιοποιήθηκαν ώστε να παρέχουν αξιόπιστες υπηρεσίες στους πολίτες, στις επιχειρήσεις και στο κράτος; Τα έργα αυτά ήταν λειτουργικά κατά την περίοδο της υλοποίησής τους, άγγιζαν τις σύγχρονες ανάγκες του κράτους ή δημιουργήθηκαν χωρίς πλάνο, χωρίς άμεση εφαρμογή και ανταπόκριση στις ανάγκες του δημόσιου τομέα; Μήπως είχαν απαξιωθεί χωρίς στην ουσία να έχουν χρησιμοποιηθεί ποτέ; Δυστυχώς οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά δεν έχουν δοθεί και αυτό από

<sup>3</sup> Βλ. την απομαγνητοφώνηση της συνέντευξης τύπου της 20<sup>ης</sup> Μαρτίου 2012 εδώ: <http://minadmin.ypes.gr/?p=1699#!pid=webtv> (προσπελάστηκε 1/11/2021).

μόνο του αποτελεί μια αιτία δυσπιστίας, αλλά και μια απαξίωση απέναντι στην ελληνική κοινωνία η οποία έχει πληρώσει για αυτά, αλλά δεν απολαμβάνει τις υπηρεσίες τους.

Η αποτελεσματικότητα των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προσκρούει τόσο στην έλλειψη τεχνογνωσίας, στην μειωμένη – ειδικά την δεκαετία της κρίσης – χρηματοδότηση, όπως επίσης στην απουσία ορθών πολιτικών πρωτοβουλιών και αποφάσεων. Πολλά έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης απαξιώθηκαν εν τη γενέσει τους, διότι σχεδιάστηκαν λανθασμένα, μεταφέροντας ουσιαστικά την ήδη υπάρχουσα γραφειοκρατία στον ψηφιακό κόσμο. Επιπλέον ο δυσκίνητος, όσον αφορά στις οργανωσιακές αλλαγές, δημόσιος τομέας, αποτέλεσε ανασταλτικό παράγοντα κάθε προσπάθειας εισαγωγής νεωτερικότητας. Τέλος, η έλλειψη πολιτικής βούλησης και κυρίως τα οικονομικά και επιχειρηματικά συμφέροντα «δούλευαν» προκειμένου να αποτύχει κάθε ψηφιακό εγχείρημα. Έτσι λοιπόν, τα προηγούμενα χρόνια έγιναν εξαιρετικά κοστοβόρες επενδύσεις σε υλικό/hardware, κάθε έργο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είχε φαραωνικό χαρακτήρα, υλοποιήθηκε από τον ιδιωτικό τομέα για το κράτος, χωρίς να υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός, χωρίς να συμμετέχουν στην σύλληψη και την υλοποίηση των έργων εξειδικευμένα στελέχη του δημοσίου, με μόνο κερδισμένο τις μεγάλες εταιρίες του κλάδου των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών, και εν τέλει χαμένη την ελληνική κοινωνία, που εξακολουθούσε να έχει ελάχιστες και ανεπαρκείς ψηφιακές υπηρεσίες, ενώ οι υπόλοιποι ευρωπαίοι πολίτες απολάμβαναν τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση.

Οι παραπάνω διαπιστώσεις μας βοηθούν να αντιληφθούμε το μέγεθος της ματαίωσης για όσα δεν έχουν γίνει ως σήμερα και υποδεικνύουν την ανάγκη ανάληψης άμεσης δράσης προκειμένου να υπάρξει τόσο σύγκλιση των δεικτών DESI της χώρας μας με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, όσο και πρακτική υλοποίηση σύγχρονων και καινοτόμων έργων, που θα αποφέρουν ένα ανακουφιστικό αποτύπωμα στην επαφή του πολίτη και της επιχείρησης με το δημόσιο τομέα.

Επιβάλλεται λοιπόν ο δημόσιος τομέας στη χώρα μας να κινηθεί ακόμα ταχύτερα, αλλά κυρίως ουσιαστικότερα προς την κατεύθυνση της συστηματικής

αξιοποίησης των ψηφιακών τεχνολογιών, προκειμένου να κερδίσει το χαμένο έδαφος στην προσπάθεια για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του. Εύλογα κάποιος μπορεί να αναρωτηθεί: Θα μπορούσε ο δημόσιος τομέας να πρωτοστατήσει με ίδια μέσα στον ψηφιακό του μετασχηματισμό; Τα στελέχη του διαθέτουν την τεχνογνωσία και εμπειρία, με σκοπό να αναλάβουν πρωτοβουλίες αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών, ώστε να υλοποιήσουν πληροφοριακά συστήματα, που θα συμβάλλουν στην επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα; Η απάντηση δεν μπορεί παρά να είναι θετική και υπάρχουν παραδείγματα που το επιβεβαιώνουν.

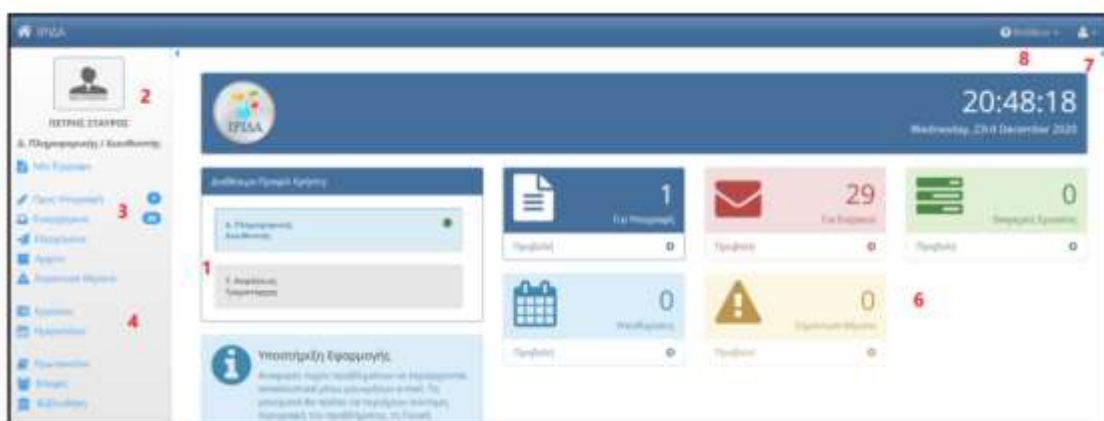
## To Project IPIΔA

**X**αρακτηριστικό παράδειγμα των τεράστιων – και συχνά αναξιοποίητων – δυνατοτήτων του στελεχιακού δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα, αποτελεί το **Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων (ΟΠΣ ΗΔΕ) ΙΡΙΔΑ**. Η ΙΡΙΔΑ είναι δημιουργία στελεχών του Κέντρου Μηχανογράφησης της Πολεμικής Αεροπορίας, δημιουργήθηκε εξ ολοκλήρου από μόνιμους Αξιωματικούς και Υπαξιωματικούς που την στελεχώνουν και αποτελεί οικονομική αλλά κυρίως διοικητική επανάσταση στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Η κατασκευή του πραγματοποιήθηκε με ίδια μέσα το 2015 και τέθηκε σε λειτουργία το 2016, εξοικονομώντας άμεσα εκατοντάδες χιλιάδες ευρώ από το κόστος έντυπης διακίνησης των εγγράφων, συμβάλλοντας ταυτόχρονα και στην βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ΙΡΙΔΑ είναι ένα ολοκληρωμένο, σύγχρονο, ισχυρό, αποτελεσματικό και ασφαλές πληροφοριακό σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων μεταξύ όλων των δομών ενός φορέα αλλά και μεταξύ διαφορετικών φορέων του

δημοσίου. Η χρήση του στην ουσία καταργεί πλήρως την εκτύπωση των εγγράφων, την έγχαρτη διακίνησή τους, την χειρόγραφη ανάθεση και υπογραφή τους, την χρονοβόρα αρχειοθέτηση και αναζήτησή τους (Εικόνα 1). Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος απελευθερώνεται από μια σειρά άσκοπων και κουραστικών διαδικασιών, ενισχύοντας την αποδοτικότητα του, τη διαφάνεια στις διαδικασίες, τον ιεραρχικό έλεγχο και τον κεντρικό συντονισμό των υπηρεσιών του δημοσίου και ως εκ τούτου τη συνολική διοικητική ικανότητα του, ώστε να ανταποκρίνεται με ταχύτητα, ακρίβεια και ευελιξία στις λειτουργικές απαιτήσεις ενός σύγχρονου οργανωτικού περιβάλλοντος, ενώ παράλληλα επιτυγχάνεται σημαντική εξοικονόμηση πόρων.

*Εικόνα 1: Η κύρια σελίδα του συστήματος ΙΡΙΔΑ, όπου φαίνονται οι βασικές του λειτουργίες (Πηγή: ΕΚΔΔΑ, Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα "ΣΥΣΤΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ – ΙΡΙΔΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ»)*



## Φάση 1<sup>η</sup> : Από την Πολεμική Αεροπορία στο Υπουργείο Εσωτερικών

Το 2018 το Υπουργείο Εσωτερικών, με πρόταση υπηρεσιακών στελεχών του, την οποία αποδέχτηκε η τότε πολιτική ηγεσία του, αποτέλεσε την πρώτη

(πολιτική) δημόσια υπηρεσία που υιοθέτησε το σύστημα ΙΡΙΔΑ για την ηλεκτρονική διακίνηση των εγγράφων του. .

Για το σκοπό αυτό, υπήρξε σχετική συνεργασία, βάσει ειδικών Μνημονίων<sup>4</sup>, μεταξύ του Γενικού Επιτελείου Αεροπορίας και του Υπουργείου, ώστε να υιοθετηθεί, **χωρίς κανένα κόστος για το Υπουργείο** το ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ. Σε πρώτη φάση θα εφαρμοζόταν από το Υπουργείο Εσωτερικών και σε επόμενη φάση στους ΟΤΑ Α' και Β' Βαθμού.

Η συνεργασία των δύο φορέων (ΓΕΑ/ΥΠΕΣ) είχε τρία σκέλη:

Το πρώτο σκέλος ήταν η **παραχώρηση του πληροφοριακού συστήματος**. Η υλοποίηση του πληροφοριακού συστήματος ΙΡΙΔΑ από στελέχη πληροφορικής της Πολεμικής Αεροπορίας στηρίζεται σε ελεύθερο λογισμικό, με αποτέλεσμα από τη μία πλευρά το μηδενικό κόστος, από την άλλη πλευρά τη δυνατότητα διαρκούς εξέλιξης και προσαρμογής του πληροφοριακού συστήματος στις διοικητικές ανάγκες.

Το δεύτερο σκέλος ήταν η **δωρεάν μεταφορά τεχνογνωσίας** από τα στελέχη του ΓΕΑ σε στελέχη του Υπουργείου, καθιστώντας πλέον την λειτουργία και την υποστήριξη του ΙΡΙΔΑ στο ΥΠΕΣ αυτόνομη. Το σύστημα, με τη συνεργασία στελεχών του Υπουργείου, προσαρμόστηκε από τα στελέχη της Πολεμικής Αεροπορίας πλήρως στις ανάγκες του Υπουργείου Εσωτερικών και των φορέων Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' Βαθμού, στο πλαίσιο της συνεργασίας τους.

Το τρίτο και πολύ σημαντικό σκέλος ήταν ότι δημιουργήθηκε μια **ομάδα στελεχών** των δύο φορέων – Πολεμικής Αεροπορίας και Υπουργείου Εσωτερικών – η οποία ανέλαβε την περαιτέρω ανάπτυξη και υποστήριξη λειτουργίας της ΙΡΙΔΑΣ, με ρόλους διακριτούς, με κανόνες και υποχρεώσεις. Τα μέλη της ομάδας συνεργάστηκαν στενά και δημιούργησαν μια ενιαία ομάδα που υποστήριζε με οριζόντιο τρόπο όλους τους φορείς που υιοθετούσαν το ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ – κάτι που αποτελεί πρωτόγνωρο στοιχείο για το ελληνικό δημόσιο και

---

<sup>4</sup> Τα μνημόνια Εμπιστευτικότητας και Συνεργασίας υπογράφηκαν τον Δεκέμβριο του 2017 και τον Ιανουάριο του 2018 αντίστοιχα, μεταξύ του Υπαρχηγού του ΓΕΑ, Υποπτεράρχου (Ι) Συμεών – Χαραλάμπου Ψιμούλη, και του Γενικού Γραμματέα του Υπουργείου Εσωτερικών, Κώστα Πουλάκη. Για την πλήρη εισαγωγή του συστήματος ΙΡΙΔΑ στο ΥΠΕΣ (Μάρτιος 2018) χρειάστηκαν μόλις τρεις μήνες από την υπογραφή του αρχικού μνημονίου.

για τη συνεργασία στελεχών από εντελώς διαφορετικούς φορείς με διακριτά χαρακτηριστικά. Εκτός από την υψηλή εξειδίκευση, την άριστη γνώση του αντικειμένου και την καλώς εννοούμενη φιλοδοξία που είναι θεμιτό να χαρακτηρίζει κάθε υπάλληλο, το φιλότιμο, η διάθεση για μάθηση και η υπομονή και επιμονή για την επίτευξη των στόχων που είχαν τεθεί, αποτέλεσαν καθοριστικούς παράγοντες της επιτυχίας.

Η ομάδα ακολούθησε μια συνεργατική και εξωστρεφή λογική, δημιουργώντας **αναλυτικό Οδηγό Χρήσης**<sup>5</sup>, αλλά και **οπτικοακουστικό υλικό** για επιμέρους θέματα χειρισμού του συστήματος δημιουργώντας ειδικό κανάλι της Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ΥΠΕΣ στο YouTube προς το σκοπό αυτό<sup>6</sup>. Η ύπαρξη του υλικού αυτού αποδείχθηκε κρίσιμη για την εισαγωγή του συστήματος σε νέους φορείς, ακόμα και κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οπότε οι δυνατότητες δια ζώσης εκπαίδευσης ήταν περιορισμένες. Επίσης, υπήρξε μέριμνα και **επίσημης επιμόρφωσης των στελεχών της δημόσιας διοίκησης πάνω στο νέο σύστημα, μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης**.

Ταυτόχρονα, στο καθαρά **διοικητικό επίπεδο**, το εγχείρημα ήταν επιτυχές γιατί, πέραν της πολιτικής βούλησης, υπήρξε στόχος και στρατηγικός σχεδιασμός. Οι φορείς δεν υιοθέτησαν απλά ένα πληροφοριακό σύστημα, ηλεκτρονικοποιώντας τη γραφειοκρατία και μετατρέποντας το «μπάχαλο» σε...e-μπάχαλο, αλλά ανασχεδιάστηκαν διαδικασίες και άλλαξαν πρακτικές χρόνων, οι οποίες μεταφέρονταν από εποχή σε εποχή, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη όλα τα δεδομένα. Η υιοθέτηση του νέου συστήματος ηλεκτρονικής διαχείρισης εγγράφων συνοδεύτηκε από αναλυτική καταγραφή και αξιολόγηση των διοικητικών διαδικασιών του φορέα (ΥΠΕΣ) και από εξορθολογισμό/ανασχεδιασμό τους, όπου απαιτούνταν και πάντα στο πλαίσιο της νομοθεσίας, με την έκδοση και εσωτερικού κανονισμού<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Βλ. τον Οδηγό στις ιστοσελίδες των φορέων που χρησιμοποιούν το ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ. Ενδεικτικά: <http://dpe.damt.gov.gr/index.php/hsupport/irida>

<sup>6</sup> Βλ. <https://www.youtube.com/channel/UCCsT31dIEJZWHo1dvFbvBog>

<sup>7</sup> Βλ. την Υπουργική Απόφαση 8551/2018 (ΦΕΚ Β' 1087/26.3.2018) και την εγκύκλιο υπ' αριθμ. 10, αρ. πρωτ. 9065/27.3.2018.



## Φάση 2η: Διάχυση ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ στον Δημόσιο Τομέα

Η διάχυση του ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ εκτός της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Εσωτερικών υπήρξε επίσης σταδιακή και κινήθηκε σε δύο επίπεδα.

Σε ένα πρώτο – και ουσιαστικότερο επίπεδο – δόθηκε στους εποπτευόμενους από το ΥΠΕΣ φορείς (κυρίως ΟΤΑ), αλλά και σε όλους τους άλλους φορείς του δημοσίου, **η δυνατότητα να υιοθετήσουν πλήρως το ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ και οι ίδιοι**. Μετά την υιοθέτηση του συστήματος από όλες τις υπηρεσίες του Υπουργείου Εσωτερικών, ακολούθησε η μεγαλύτερη περιφέρεια της χώρας, η Περιφέρεια Αττικής και 6 δήμοι, που αντιμετώπισαν με επιτυχία την πρόκληση της χρήσης σύγχρονων τεχνολογικών λύσεων.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, σχεδόν αμέσως μετά την υιοθέτηση του συστήματος για τη διαχείριση των εγγράφων εντός του ΥΠΕΣ, αποφασίστηκε και υλοποιήθηκε εν μέσω πανδημίας **η δημιουργία «θυρίδων» (endpoints)**, μίας για κάθε εποπτευόμενο φορέα του ΥΠΕΣ (βασικά δηλαδή για το σύνολο των Δήμων, Περιφερειών και Αποκεντρωμένων Διοικήσεων της χώρας)<sup>8</sup>, μέσω της οποίας το ΥΠΕΣ θα έστελνε πλέον την αλληλογραφία του προς τους φορείς αυτούς, ανεξάρτητα από το είδος της (ψηφιακής ή έγχαρτης) διαχείρισης των εγγράφων που ο κάθε φορέας θα ακολουθούσε στη συνέχεια.

Η πορεία για την εφαρμογή του ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ από όλο και περισσότερους φορείς του δημοσίου, δεν ήταν πάντα εύκολη. Οι παγιωμένες νοοτροπίες που αρνούνται στείρα, την κάθε αλλαγή, οι ελλείψεις υποδομές, η άρνηση - μικρής ευτυχώς - μερίδας δημοσίων υπαλλήλων να εξελιχθούν και να εντάξουν στην καθημερινότητά τους κάτι νέο, η έλλειψη εξειδικευμένου στις νέες τεχνολογίες προσωπικού ειδικά σε μικρούς δήμους, η έλλειψη πολιτικής βούλησης για αλλαγές, αποτέλεσαν εμπόδια που στις περισσότερες περιπτώσεις, ευτυχώς ξεπεράστηκαν.

---

<sup>8</sup> Βλ. την εγκύκλιο αρ. 16/15.5.2018 του ΥΠΕΣ προς τους ανωτέρω φορείς, διαθέσιμη εδώ : <https://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/egk16-15052018.pdf> (προσπελάστηκε 1/11/2021)

Καθοριστικό ρόλο σε αυτό έπαιξε η ομάδα υποστήριξης της ΙΡΙΔΑΣ, η οποία μεγάλωσε ακόμη περισσότερο, αφού κάθε φορέας που υιοθετούσε το σύστημα, συμμετείχε σε αυτήν με στελέχη του, που πληρούσαν τα χαρακτηριστικά που είχαν τεθεί. **Η ύπαρξη της ομάδας αυτής και ο οριζόντιος χαρακτήρας της λειτουργίας της, όχι μόνο πολλαπλασίασε την αποτελεσματικότητα του υποστηρικτικού μηχανισμού, αλλά δημιούργησε και μια λογική κοινότητας και συνεργιών και μια διαρκή μέριμνα περαιτέρω ανάπτυξης του συστήματος.**

*Εικόνα 2: Το περιεχόμενο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής υιοθέτησης και διάχυσης του ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ*

### Μεταφορά τεχνολογίας

- Παραμετροποίηση του ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ σύμφωνα με τις ανάγκες ενός πολιτικού δημόσιου φορέα (ΥΠΕΣ)
- Μεταφορά της σχετικής τεχνολογίας
- Εισαγωγή δομημένης διαδικασίας για αναθεωρήσεις, επικαιροποιήσεις και επεκτάσεις του συστήματος σε συνεργασία με την κεντρική ομάδα ανάπτυξης του ΟΠΣ (ΓΕΑ)
- Κεντρικές πρωτοβουλίες (π.χ. ΥΠΕΣ προς εποπτευόμενους φορείς) για την εξοικείωση και τη διάδοση της χρήσης του ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ.

### Μεταφορά τεχνογνωσίας

- Εκπαίδευση του αρμόδιου προσωπικού του ΥΠΕΣ στη λειτουργία και διαχείριση της ΙΡΙΔΑΣ
- Δημιουργία στο ΥΠΕΣ και σε κάθε φορέα στη συνέχεια ενός κόμβου ανθρώπων με πολύ καλή γνώση του συστήματος
- Διαδικασία υποστήριξης και αντιμετώπισης προβλημάτων σε πραγματικό χρόνο
- Παραγωγή εκπαιδευτικού/βοηθητικού υλικού και επιμορφώσεις

### Οριζόντια συνεργασία

- Δημιουργία ομάδας υποστήριξης και ανάπτυξης του ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ με συμμετοχή στελεχών όλων των φορέων που τη χρησιμοποιούν σταδιακά
- Εμπλοκή παράλληλα και των πολιτικών ηγεσιών και των διοικητικών στελεχών κάθε φορέα στην προσπάθεια

### Διοικητικές προσαρμογές

- Νέοι κανονισμοί εσωτερικής λειτουργίας
- Αναμόρφωση διοικητικών διαδικασιών προσαρμοσμένων στις ανάγκες και τις δυνατότητες της ψηφιακής λειτουργίας

## Το ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ στην εποχή του Covid-19

**Α**υτή η οριζόντια λειτουργία και η άμεση εμπλοκή του έμπυχου δυναμικού του δημόσιου τομέα υπήρξε καθοριστική και για τη **συνέχεια του εγχειρήματος, ανεξάρτητα από τις μεταβολές στις πολιτικές ηγεσίες των φορέων**. Σήμερα, εν μέσω της πανδημίας του Covid -19, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι Περιφέρειες και οι Δήμοι της χώρας διακινούν τα έγγραφά τους ηλεκτρονικά, μηδενίζοντας κυριολεκτικά τον χρόνο που απαιτούνται στο παρελθόν για αντίστοιχες διαδικασίες, εξασφαλίζοντας μεγάλα οικονομικά οφέλη αλλά και ορθολογικότερη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Μετά από τρία χρόνια συνεχούς προσπάθειας και εντατικής εργασίας, περισσότεροι από 350 φορείς του δημοσίου (Υπουργεία, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, Περιφέρειες, Δήμοι και άλλοι φορείς) χρησιμοποιούν το ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ. Αυτό μεταφράζεται σε περίπου 50.000 χρήστες – δημοσίους υπαλλήλους.

Η αξία του ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ αναδείχθηκε μάλιστα ακόμη πιο ανάγλυφα κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η οποία δεν άφησε ανεπηρέαστη τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας. Μέσα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα από την εμφάνιση των πρώτων κρουσμάτων, ελήφθησαν μέτρα περιορισμού μετακινήσεων σε εθνικό επίπεδο, τα οποία επηρέασαν τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και δημιούργησαν την ανάγκη για έναν διαφορετικό τρόπο λειτουργίας τους. Αναδείχθηκε λοιπόν άμεσα η ανάγκη της επιχειρησιακής συνέχειας των διοικητικών διαδικασιών των φορέων του δημοσίου, σε ένα περιβάλλον με νέα δεδομένα που περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων περιορισμό των μετακινήσεων αλλά και λειτουργία των φορέων με το ελάχιστο δυνατό στελεχιακό δυναμικό<sup>9</sup>.

Τον Φεβρουάριο του 2020, παρατηρώντας στη γειτονική μας Ιταλία και την κατάσταση που είχε διαμορφωθεί και εκτιμώντας τις πιθανές συνέπειες της πανδημίας και στη χώρα μας, όταν ακόμη δεν είχαν διαπιστωθεί κρούσματα

---

<sup>9</sup> Βλ. και την εγκύκλιο 49/7.4.2020 εγκύκλιο του ΥΠΕΣ (<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2020/04/egk49-07042020.pdf>)

covid, άρχισε να διαφαίνεται ότι το ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ θα αποτελούσε ένα ισχυρό εργαλείο για τη δημόσια διοίκηση. Ένα εργαλείο το οποίο θα μπορούσε να εξασφαλίσει την διοικητική επιχειρησιακή συνέχεια της. Οι τεχνικοί περιορισμοί του συστήματος αποτελούσαν τροχοπέδη σε αυτό, καθώς μέχρι εκείνη τη στιγμή, η πρόσβαση στο σύστημα ήταν εφικτή μόνο μέσω του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ. Οι πρώτες σκέψεις για τη δυνατότητα ασφαλούς πρόσβασης στο ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ από χώρους εκτός των χώρων εργασίας, τέθηκαν υπό συζήτηση. Οι τεχνικοί περιορισμοί έτυχαν διαχείρισης και με τις κατάλληλες παρεμβάσεις δόθηκε η τεχνική δυνατότητα ασφαλούς πρόσβασης των στελεχών των υπηρεσιών στο ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ, ακόμη και από το σπίτι τους, ένα εγχείρημα εξαιρετικά δύσκολο και επίπονο. Έτσι λοιπόν, με την εφαρμογή των πρώτων μέτρων περιορισμού των μετακινήσεων και περιορισμού των στελεχών του δημοσίου τομέα που εργάζονται με φυσική παρουσία, το ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ εξασφάλισε την διοικητική επιχειρησιακή συνέχεια των φορέων, αφού έγινε αξιολόγηση της δύσκολης και ιδιαίτερης κατάστασης λόγω του covid, με αστραπιαίες – για τα δεδομένα όχι μόνο του ελληνικού δημοσίου αλλά και του ιδιωτικού τομέα – παρεμβάσεις.

Τα στελέχη των φορέων του δημοσίου τομέα, από την πρώτη ημέρα εφαρμογής των περιοριστικών μέτρων είχαν την δυνατότητα να έχουν πρόσβαση στο ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ και από τις οικίες τους. Μπορούσαν πλέον να διακινούν, να υπογράφουν και να έχουν πρόσβαση στα έγγραφά τους εξ αποστάσεως απρόσκοπτα χωρίς να βρίσκονται στο γραφείο τους. Το ΣΗΔΕ ΙΡΙΔΑ αποτέλεσε το εργαλείο - για φορείς που αναστελλόταν η λειτουργία τους λόγω κρουσμάτων covid - ώστε να μπορούν να λειτουργούν, ανεξάρτητα από το χώρο που βρίσκονται τα στελέχη τους, όντας ακόμη και σε απομόνωση. Από την εφαρμογή των πρώτων μέτρων περιορισμού μετακινήσεων έως και σήμερα - που βαίνουμε ολοταχώς για το 4<sup>ο</sup> κύμα της πανδημίας - η ΙΡΙΔΑ συνετέλεσε ώστε οι φορείς που χρησιμοποιούσαν το εν λόγω σύστημα, να μπορούν επιχειρησιακά να λειτουργούν τις διοικητικές τους διαδικασίες. Μάλιστα το γεγονός αυτό συνετέλεσε ώστε από τους περίπου 15 φορείς που είχαν υιοθετήσει την ΙΡΙΔΑ κατά την εφαρμογή των πρώτων μέτρων περιορισμού τη κυκλοφορίας, σήμερα να χρησιμοποιούν την ΙΡΙΔΑ παραπάνω από 350 φορείς του δημοσίου τομέα και 50.000 χρήστες.

Οικονομικά, τέλος, το Project IPIΔA απέφερε σημαντικά κέρδη στο δημόσιο ταμείο μέσω της τεράστιας εξοικονόμησης οικονομικών πόρων, αφού η κατάργηση των εκτυπώσεων και η διακίνηση όλων των εγγράφων μέσω υπαλλήλων, ταχυδρομικών υπηρεσιών και κλητήρων, μείωσε τα κόστη για την επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών του δημοσίου, αλλά και η δωρεάν διάθεση, εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων κάθε φορέα, η συνεχής υποστήριξη του συστήματος και των χρηστών του, εκμηδένισε το κόστος που ήταν απαραίτητο για την λειτουργία κάθε συστήματος προερχόμενο από την αγορά. Με πρόχειρους και μετριοπαθείς υπολογισμούς, η εξοικονόμηση οικονομικών πόρων από το Project IPIΔΑΣ ανέρχεται σε ποσό πολύ πάνω από 10.000.000 ευρώ.

Το παράδειγμα της IPIΔΑΣ στο δημόσιο τομέα, αποτελεί πρότυπο και οδηγό για το τι μπορεί να καταφέρουν συνεργαζόμενοι διάφοροι και διαφορετικοί φορείς, ώστε να επιτευχθεί η ψηφιακή μετάβαση του κράτους. Σήμερα η ομάδα υποστήριξης της IPIΔΑΣ αριθμεί περίπου 100 στελέχη του δημοσίου τομέα, τα οποία ανεξάρτητα σε ποιον φορέα ανήκουν, συνεργάζονται πέρα από στεγανά, προσωπικές φιλοδοξίες ή εξαρτήσεις και η διάθεση για περαιτέρω ανάπτυξη παραμένει σταθερά υψηλή.

Εικόνα 3: Το ιστορικό της ανάπτυξης του ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ στο δημόσιο



## Συμπεράσματα

**Η** μετάβαση του κράτους και των δομών του στην ψηφιακή εποχή αποτελεί έναν στόχο για τη δημόσια διοίκηση. Γνωρίζουμε πως οι τεχνολογίες πληροφορίας και επικοινωνιών, εφαρμοζόμενες σε κρατικές δομές, προσφέρουν μέσω του ψηφιακού περιβάλλοντος που δημιουργείται επιτάχυνση στις διαδικασίες λήψης και εκτέλεσης αποφάσεων, αποφόρτιση του προσωπικού και του πολίτη από τετριμμένες και χρονοβόρες διαδικασίες υπογραφής, διακίνησης και αναζήτησης εγγράφων, οικονομία χρόνου και χρήματος, μείωση ενεργειακού αποτυπώματος και τελικά παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους πολίτες.

Οι τρόποι μέσω των οποίων μπορεί να επιτευχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα είναι λίγο πολύ γνωστοί: εμπιστοσύνη στο εξειδικευμένο και έμπειρο στελεχιακό δυναμικό του δημοσίου, προγραμματισμός, ανάλυση, μελέτη και στρατηγικός σχεδιασμός πληροφοριακών συστημάτων με βάση τις πραγματικές ανάγκες κάθε υπηρεσίας ή φορέα, ευελιξία, ανατροφοδότηση και εκσυγχρονισμός των συστημάτων και διαδικασιών, ώστε να είναι πάντα επίκαιρα και λειτουργικά, πολιτική και διοικητική βούληση για να πραγματοποιηθούν οι αλλαγές και οι τομές που είναι απαραίτητες, πίστη και αυτοπεποίθηση από τους ίδιους τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, χρηματοδοτικά εργαλεία προσανατολισμένα και στοχευμένα στις ανάγκες του σήμερα αλλά και του μέλλοντος.

Από το παράδειγμα του ΟΠΣ ΗΔΕ ΙΡΙΔΑ επιβεβαιώνονται ορισμένα στοιχεία που είναι καθοριστικά για την επιτυχία, τη βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητα ενός εγχειρήματος ψηφιακής μετάβασης:

- ✓ **Αξιοποίηση και ενίσχυση του δυναμικού του ίδιου του δημόσιου τομέα** (προγραμματιστές κ.ά.) που, χρησιμοποιώντας **ελεύθερο λογισμικό**, θα μπορεί να παράγει τεχνολογικές εφαρμογές και λύσεις εξαρχής **σχεδιασμένες πάνω στις ανάγκες των φορέων του**

**δημοσίου** της χώρας μας, με **μηδενικό κόστος** και **δυνατότητα διαρκούς προσαρμογής**.

- ✓ **Εισαγωγή οριζόντιων λογικών συνεργασίας** μεταξύ φορέων, για να μεγιστοποιείται η επιχειρησιακή δυνατότητα των εξειδικευμένων στελεχών, αλλά και να «σπάνε» στεγανά μέσα στο δημόσιο τομέα: κάθε φορέας λαμβάνει υποστήριξη και τεχνολογία και σε αντάλλαγμα διαθέτει μέρος της εργασίας των στελεχών του στην κοινή προσπάθεια.
- ✓ **Παράλληλη τεχνολογική και διοικητική προσαρμογή**, με επανεξέταση εσωτερικών διαδικασιών υπό το πρίσμα των διαφορετικών αναγκών και δυνατοτήτων που παρέχει η ψηφιακή έναντι της έγχαρτης λειτουργίας και κατάλληλη προσαρμογή της νομοθεσίας και των εσωτερικών κανόνων λειτουργίας των φορέων, **ώστε ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός να μην συγκαλύπτει τη διοικητική υστέρηση, αλλά να συμβαδίζει με έναν διοικητικό εκσυγχρονισμό**.
- ✓ **Εξωστρεφής προσέγγιση** και διαρκής μέριμνα επέκτασης, με κατάλληλη **ενημέρωση, εκπαίδευση** και **υποστήριξη** των φορέων και του δυναμικού τους, τόσο σε επίπεδο πολιτικών ηγεσιών, όσο και (κυρίως) σε επίπεδο στελεχών πληροφορικής και διοίκησης κάθε φορέα.
- ✓ **Ευελιξία και ικανότητα διαρκούς προσαρμογής σε νέες έκτακτες συνθήκες και ανάγκες**, όπως έγινε κατά τη διάρκεια της πανδημίας, κάτι που πρέπει να προκύπτει και από τον ίδιο τον σχεδιασμό κάθε έργου πληροφορικής και επικοινωνιών – στοιχείο στο οποίο πλεονεκτεί η in-house ανάπτυξη τεχνολογικών λύσεων.

Πάνω από όλα, όμως από το παράδειγμα της ΙΡΙΔΑΣ προκύπτει πως **κλειδί για την επιτυχία τέτοιων εγχειρημάτων αποτελεί ο δημόσιος υπάλληλος** που απαξιώθηκε και συκοφαντήθηκε για πάρα πολλά χρόνια. Η αξία του στελεχιακού δυναμικού του ελληνικού δημοσίου τομέα έχει αποδειχθεί πάρα πολλές φορές μέσω δύσκολων εγχειρημάτων τα οποία του ανατέθηκαν και ολοκλήρωσε με επιτυχία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα για το Υπουργείο Εσωτερικών αποτελούν – εκτός από την εισαγωγή του ΙΡΙΔΑ, που περιγράφηκε εδώ – η διεξαγωγή του δημοψηφίσματος το 2015 μόλις σε 7 ημέρες και οι



τετραπλές εκλογές του 2019, αλλά και πολλά άλλα projects άγνωστα στο ευρύ κοινό, καθώς συνήθως στην προσπάθεια υποβάθμισης του δημοσίου τομέα, αποσιωπώνται οι επιτυχίες του. Η αλλαγή και αυτής της νοοτροπίας θα αποτελέσει βασικό παράγοντα ανάπτυξης και συνεχούς εξέλιξης στη προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού κράτους.

Τέλος δεν είναι κακό να παραδειγματιστούμε από τις επιτυχίες και την εξέλιξη άλλων χωρών, που πληρώντας τις παραπάνω προϋποθέσεις, μετασχημάτισαν το κράτος και τον δημόσιο τομέα τους, δημιουργώντας μια ψηφιακή διακυβέρνηση αξιοζήλευτη. Δεν μπορούμε να θεωρούμε βέβαια πως ότι έχει δημιουργηθεί, εφαρμοστεί και επιτύχει σε μια χώρα θα έχει την αντίστοιχη ανταπόκριση και επιτυχία στη δική μας. Οι ανάγκες διαφέρουν και πρέπει τα εκάστοτε συστήματα αλλά και οι πολιτικές που τα διέπουν να δομούνται πάνω στη καθημερινότητα και στην πραγματικότητα της κοινωνίας που αφορούν. Δεν αρκεί να θαυμάζουμε άλλα κράτη, αλλά απαιτείται να εργαστούμε μεθοδικά και με αυτοπεποίθηση ώστε να τα ξεπεράσουμε.