



**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΩΝ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ -
ΒΑΛΚΑΝΙΚΩΝ, ΣΛΑΒΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΤΟΛΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ -
ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΑΚΛΑΔΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΕΜΟΥ**

Διπλωματική Εργασία

«Ψηφιακός μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση. Οι περιπτώσεις της Εσθονίας και της Ελλάδας. Μία σύγκριση υπό το πρίσμα των μελετών των μικρών κρατών».

Του ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΒΟΖΙΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΡΕΒΕΚΚΑ ΠΑΙΔΗ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από την ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών, συντελεί σε μια σειρά διαρθρωτικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση των κρατών και στον μετασχηματισμό της προς ένα πιο αποτελεσματικό μοντέλο, που χαρακτηρίζεται από υψηλής ποιότητας δημόσιες υπηρεσίες και ενισχυμένη συμμετοχή των πολιτών. Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η πορεία ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας και της Εσθονίας και αξιολογούνται οι στρατηγικές και οι πολιτικές που έχουν εφαρμόσει τα δύο κράτη για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ψηφιακή μετάβαση του δημόσιου τομέα τους. Οι δύο περιπτώσεις εξετάζονται μέσα από το πρίσμα της στρατηγικής των μικρών κρατών και της προσπάθειάς τους να αναβαθμίσουν το κύρος τους διεθνώς, αλλά και να αναπτύξουν μηχανισμούς εσωτερικής ενδυνάμωσης μέσω του επιτυχημένου ψηφιακού μετασχηματισμού. Μέρος της ανάλυσης για την περίπτωση της Εσθονίας εστιάζει και στην επιτυχημένη στρατηγική της στην κυβερνοασφάλεια. Η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, λόγω της κρίσης που έχει προκαλέσει η πανδημία του κορονοϊού τα δύο τελευταία χρόνια, αποτελεί άλλο ένα σημείο στο οποίο δίνεται έμφαση στην εργασία. Μέσα από τη σύγκριση των δύο περιπτώσεων προκύπτουν συμπεράσματα και προτάσεις προκειμένου η πρόσφατη προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελλάδας να συνεχιστεί με επιτυχία, να αποδώσει ακόμα περισσότερα οφέλη και παράλληλα να αποφευχθούν λάθη του παρελθόντος για την χώρα μας.

Λέξεις Κλειδιά: Δημόσια Διοίκηση, Ψηφιακός Μετασχηματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Μικρά Κράτη, Στρατηγική, Κυβερνοασφάλεια, Ελλάδα, Εσθονία, Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Στα παιδιά μου

Ιωάννα και Γιώργο

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω υπευθύνως ότι όλα τα στοιχεία σε αυτήν την εργασία τα απέκτησα, τα επεξεργάστηκα και τα παρουσιάζω σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές της ακαδημαϊκής δεοντολογίας, καθώς και τους νόμους που διέπουν την έρευνα και την πνευματική ιδιοκτησία. Δηλώνω επίσης υπευθύνως ότι, όπως απαιτείται από αυτούς τους κανόνες, αναφέρομαι και παραπέμπω στις πηγές όλων των στοιχείων που χρησιμοποιώ και τα οποία δεν συνιστούν πρωτότυπη δημιουργία μου» (ακολουθούν όνομα, επίθετο, υπογραφή).

Σέρρες, 14 Δεκεμβρίου 2021

Θεόδωρος Βοζίκης

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ, ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	4
1.1 Η Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης	4
1.1.1 Η Παραδοσιακή Μορφή της Δημόσιας Διοίκησης	4
1.1.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management - NPM).....	4
1.1.3 Το Μοντέλο της Διακυβέρνησης (Governance).....	5
1.2 Μεταρρυθμιστικές Τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση	6
1.3 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμόςστη Δημόσια Διοίκηση	7
1.3.1 Η Είσοδος της Πληροφορικής και των Νέων Τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση.....	7
1.3.2 Οι Έννοιες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού..	8
1.3.3 Προβλήματα και Προκλήσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	8
1.4 Προβλήματα και Παθογένειες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	9
1.5 Δημόσια Πολιτική	10
1.6 Σύνοψη	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	13
2.1 Ευρωπαϊκές Στρατηγικές για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό , τις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	13
2.1.1 Σχέδιο Δράσης eEurope 2002	13
2.1.2 Σχέδιο Δράσης eEurope 2005	13
2.1.3 Στρατηγική «i2010»	13
2.1.4 Στρατηγική «Ευρώπη 2020»	14
2.1.5 Ψηφιακοί στόχοι για το 2030	14
2.2 Στρατηγικές και Θεσμικό Πλαίσιο στην Ελλάδα.....	15
2.2.1 Στρατηγική «Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγική και δράσεις» (Λευκή Βίβλος)	15
2.2.2 Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της πληροφορίας (2000-2006)»	15
2.2.3 Ψηφιακή Στρατηγική 2006 – 2013	16
2.2.4 Εθνική Στρατηγική για τις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	16

2.2.5	Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 -2020.....	16
2.2.6	Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016 - 2020	18
2.2.7	Νομοθεσία για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό.....	18
2.3	Υφιστάμενη Ψηφιακή Ωριμότητα στην Ελλάδα	19
2.3.1	Επίδοση σύμφωνα με τον Δείκτη DESI	19
2.3.2	Επίδοση Σύμφωνα με Άλλους Δείκτες.....	20
2.3.3	Αποτίμηση των Στρατηγικών και των Δράσεων	21
2.4	Τρέχουσα Προσπάθεια Ψηφιακού Μετασχηματισμού της Χώρας	23
2.4.1	Νομοθεσία - Αλλαγές στο Θεσμικό Πλαίσιο	23
2.4.2	Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025.....	24
2.4.2.1	Όραμα και στόχοι	24
2.4.2.2	Έμφαση στα Έργα και στη Διαλειτουργικότητα	24
2.4.2.3	Κατευθυντήριες Αρχές	25
2.4.2.4	Το Μοντέλο της Ψηφιακής Διακυβέρνησης	26
2.4.3	Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη «gov.gr»	26
2.4.4	Αναβάθμιση Τηλεπικοινωνιακών Υποδομών	27
2.5	Οι Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες για την Αντιμετώπιση της Πανδημίας του Covid – 19...27	
2.6	Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»	29
2.7	Σύνοψη	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	31
3.1 Εισαγωγή	31
3.2 Η Στρατηγική της Εσθονίας για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Δημόσιου τομέα.....	32
3.3 Η Στρατηγική της Εσθονίας στον Τομέα της Κυβερνοασφάλειας	34
3.4 Θεμελιώδεις Ψηφιακές Υποδομές - Πλατφόρμες του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	35
3.5 Αρχές Σχεδιασμού του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης	37
3.6 Άλλες Καινοτόμες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες	38
3.7 Αποτίμηση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της Εσθονίας	39
3.8 Παράγοντες που Συντέλεσαν στη Επιτυχία της Εσθονίας	41
3.9 Σύνοψη	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΡΑΤΩΝ	
ΚΡΑΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	44
4.1 Τα Μικρά Κράτη και οι Στρατηγικές τους στο Διεθνές Σύστημα	44
4.2 Η Έννοια της Ανθεκτικότητας	46
4.3 Η Δημόσια Διοίκηση των Μικρών Κρατών	46
4.4 Η Εσωτερική και Εξωτερική Ενδυνάμωση της Εσθονίας Μέσω του Ψηφιακού Μετασχηματισμού και της Στρατηγικής Κυβερνοασφάλειας	48
4.5 Προσεγγίζοντας τη Στρατηγική της Εσθονίας	49
4.6 Η Προσπάθεια Εσωτερικής και Εξωτερικής Ενδυνάμωσης της Ελλάδας Μέσα από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης	50
4.7 Προσεγγίζοντας τη Στρατηγική της Ελλάδας	51
4.8 Συμπεράσματα και Προτάσεις από τη Σύγκριση των Περιπτώσεων της Ελλάδας και της Εσθονίας	53
4.9 Σύνοψη	55
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	58

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ. ΟΙ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΣΘΟΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ. ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΡΑΤΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα περισσότερα και τα πιο σημαντικά επιτεύγματα και κεκτημένα των ανθρώπινων κοινωνιών έχουν επιτευχθεί με την ουσιαστική συμβολή των πρακτικών συλλογικής οργάνωσης και διαχείρισης, δηλαδή με τη συμβολή αυτού που σήμερα ονομάζουμε Δημόσια Διοίκηση. Η μετάβαση από τις φεουδαρχικές κοινωνίες στα εθνικά κράτη στην Ευρώπη τον 19^ο αιώνα, τα κοινωνικά αγαθά όπως η δημοκρατία, η ελευθερία, η δικαιοσύνη και άλλα επιτεύγματα των σύγχρονων κοινωνιών όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση και η ισότητα αποτελούν παραδείγματα της αξίας και της σημασίας της Δημόσιας Διοίκησης (Vignieri, 2020).

Η Δημόσια Διοίκηση αντικατοπτρίζει τις θεσμικές βάσεις του τρόπου διακυβέρνησης μιας χώρας και διαμορφώνει τις συνθήκες για οικονομική ευμάρεια, κοινωνική συνοχή και ευημερία των πολιτών της (European Commission, 2017). Δεν είναι τυχαίο το γεγονός, ότι χώρες με υψηλή παραγωγικότητα, υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα, με αναβαθμισμένη ποιότητα ζωής και ικανοποίηση των πολιτών, έχουν εξαιρετικά αποτελεσματικά και άρτια δομημένα συστήματα Δημόσιας Διοίκησης (Heichlinge, Thijs, Hammerschmid, & Attström, 2018). Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας, απασχολώντας περίπου 75 εκατομμύρια υπαλλήλους (σχεδόν το 25% του εργατικού δυναμικού), αποτελεί τη μεγαλύτερη «βιομηχανία» της Ευρώπης, ενώ το σύνολο των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με αυτόν αντιστοιχεί σχεδόν στο 50% του ΑΕΠ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Heichlinge, Thijs, Hammerschmid, & Attström, 2018).

Η ανάπτυξη και η ευρεία διάχυση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) κατά τον 21ο αιώνα, συνιστά μία τεχνολογική επανάσταση που προκαλεί μια σειρά από διαρθρωτικές αλλαγές και μετασχηματισμούς στην οικονομία, το κράτος και την κοινωνία (Καλογήρου και συν., 2015). Στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης η εφαρμογή των δυνατοτήτων των ΤΠΕ συντελεί στην μετάβαση από ένα αναποτελεσματικό και επικεντρωμένο στο κράτος σύστημα διοίκησης σε μια διοίκηση με κεντρικό σημείο αναφοράς τον πολίτη και τις ανάγκες του (Καλογήρου, και συν., 2015), οδηγώντας τελικά στην παροχή καλύτερων δημόσιων υπηρεσιών, στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου. Η μετάβαση στην ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για μία χώρα δεν γίνεται αυτόματα αλλά απαιτεί ένα πλήθος θεσμικών αλλαγών, μεταρρυθμίσεων και τεχνολογικών παρεμβάσεων. Επιπλέον προϋποθέτει την κατασκευή των απαραίτητων υποδομών και δικτύων, την ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων από τους δημόσιους υπαλλήλους και τους πολίτες και την εξοικείωσή τους με τη χρήση των νέων τεχνολογιών. Όλες αυτές οι αλλαγές που συντελούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης μιας χώρας, απαιτούν ισχυρή πολιτική βούληση, διαμόρφωση στρατηγικής και προώθηση των αλλαγών μέσω κατάλληλα προσανατολισμένων μεταρρυθμίσεων και πολιτικών.

Σκοπός της εργασίας είναι η εξέταση και η αξιολόγηση της πορείας ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας και της Εσθονίας και η εξαγωγή συμπερασμάτων για τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει ένα μικρό κράτος, όπως η Ελλάδα, για να επιταχύνει την ψηφιακή μετάβαση του δημόσιου τομέα της και να επωφεληθεί σε πολλαπλά επίπεδα (εσωτερική ενδυνάμωση και ανθεκτικότητα, αναβάθμιση της φήμης και της εικόνας της χώρας διεθνώς), στα πρότυπα της επιτυχημένης πορείας ψηφιακού μετασχηματισμού της Εσθονίας. Επιπλέον, η εργασία σκοπεύει να αναδείξει τη σημασία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης μιας χώρας και το πως αυτή αντανάκλα ευεργετικά σε τομείς όπως η ευημερία των πολιτών, η διαφάνεια, οι προοπτικές ανάπτυξης της οικονομίας, το κύρος και η θέση της μεταξύ των κρατών στο διεθνές σύστημα. Παράλληλα, κατά την εξέταση των δύο περιπτώσεων, θα γίνει προσπάθεια να εντοπιστούν αφ' ενός οι επιτυχημένες και πρωτοποριακές πρακτικές, αφ' ετέρου τυχόν λάθη και δυσλειτουργίες κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών της Δημόσιας Διοίκησης (τόσο στην παραδοσιακή της μορφή όσο και στις σύγχρονες τάσεις της) και βασικών εννοιών όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Επιπλέον γίνεται αναφορά στις κύριες μεταρρυθμιστικές τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση και στις παθογένειες-προβλήματα που διαχρονικά παρουσιάζει η Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, μετά από μία σύντομη επισκόπηση των Ευρωπαϊκών στρατηγικών, παρουσιάζεται η πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Η παρουσίαση περιλαμβάνει την αναδρομή στις στρατηγικές που εφαρμόστηκαν από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, την στρατηγική που υιοθετήθηκε πρόσφατα (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού) και καταλήγει σε εκτενή αναφορά των πρωτοβουλιών και δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού που έχουν αναληφθεί στο πλαίσιο της αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης που έχει προκαλέσει η πανδημία του κορονοϊού.

Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται η πορεία ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης της Εσθονίας μέσα από τις στρατηγικές που εφαρμόστηκαν, τις εφαρμογές και τις καινοτόμες πρακτικές που ανέπτυξε η χώρα στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Παράλληλα γίνεται παρουσίαση της επιτυχημένης στρατηγικής και της δράσης που έχει αναπτύξει χώρα στον τομέα της κυβερνοασφάλειας.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο αναπτύσσεται αρχικά το θεωρητικό πλαίσιο των μικρών κρατών και γίνεται αναφορά στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και στις στρατηγικές που εφαρμόζουν τα μικρά κράτη. Στη συνέχεια προσεγγίζεται και προσδιορίζεται η στρατηγική καθεμιάς από τις δύο χώρες στον ψηφιακό μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης, αντιπαραβάλλονται συγκριτικά οι δύο περιπτώσεις για τον εντοπισμό κοινών σημείων και διαφορών, και διατυπώνονται συμπεράσματα και προτάσεις για μια επιτυχημένη συνέχιση της πρόσφατης προσπάθειας ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελλάδας.

Η εργασία βασίζεται στην επισκόπηση πρωτογενών και δευτερογενών βιβλιογραφικών πηγών όπως επιστημονικά βιβλία, άρθρα και εκθέσεις, μελέτες

κρατικών φορέων, νόμοι, κυβερνητικά κείμενα στρατηγικής και επιχειρησιακά προγράμματα καθώς και άρθρα του ηλεκτρονικού τύπου. Επιπλέον πολλά σημαντικά στοιχεία, πίνακες και στατιστικά δεδομένα αντλούνται από κρατικές ιστοσελίδες των δύο χωρών και διαδικτυακούς τόπους φορέων και οργανισμών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ, ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

1.1 Η Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης

1.1.1 Η Παραδοσιακή Μορφή της Δημόσιας Διοίκησης

Η Δημόσια Διοίκηση στην παραδοσιακή της μορφή αναπτύχθηκε από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα στο πλαίσιο φιλελευθέρων δημοκρατιών και επηρεάστηκε από τις ιδέες και το έργο θεωρητικών όπως ο Max Weber, ο Woodrow Wilson και ο Frederick Taylor (Vignieri, 2020). Σύμφωνα με τον Max Weber, το ιεραρχικό γραφειοκρατικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης παρουσιάζει τα παρακάτω θεμελιώδη χαρακτηριστικά (Frederickson, Larimer, Licari, & Smith, 2018, σελ 2):

- « - Αναγνωρισμένη επίσημη αρχή.
- Σκόπιμα θεσπισμένους νόμους και κανόνες.
- Διαχωρισμό αρμοδιοτήτων και έργων βάσει ατομικών ικανοτήτων, εξειδίκευσης και εμπειρογνομosύνης.
- Ιεραρχία ως μέθοδος συντονισμού.
- Γραπτούς κανόνες για την εξασφάλιση της συνέχειας.
- Διαχωρισμό μεταξύ του οργανισμού και των ατόμων που κατέχουν θέσεις σε αυτόν.
- Ανάπτυξη εξειδικευμένων οργανωτικών τεχνολογιών.»

Στην κλασική αυτή μορφή της Δημόσιας Διοίκησης, που αναφέρεται στη βιβλιογραφία και ως "παλιά Δημόσια Διοίκηση", η κεντρική κυβέρνηση διενεργεί τη χάραξη και την εφαρμογή των πολιτικών μέσω ενός γραφειοκρατικού μοντέλου και η ιεραρχία αποτελεί τον βασικό μηχανισμό συντονισμού του διοικητικού έργου (Vignieri, 2020). Η ιεραρχική διοίκηση χαρακτηρίζεται από την τήρηση των κανόνων δικαίου, την αυστηρότητα των διοικητικών διαδικασιών και τη δυνατότητα ελέγχου των πράξεων της διοίκησης (Λαδής & Νταλάκου, 2008).

1.1.2 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management - NPM)

Στη δεκαετία του 1980, οι αρχές και οι πρακτικές της παλιάς Δημόσιας Διοίκησης άρχισαν να αναθεωρούνται από ένα νέο σύνολο ιδεών. Μία σειρά μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση ξεκίνησε από τις κυβερνήσεις Θάτσερ στο Ηνωμένο Βασίλειο και Ρέιγκαν στις ΗΠΑ και σταδιακά εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο. Την υιοθέτησή τους επέβαλε η ανάγκη αντιμετώπισης των αδυναμιών των γραφειοκρατικών δομών και η δημοσιονομική κρίση που αντιμετώπιζαν πολλές κυβερνήσεις λόγω της υπερβολικής χρηματοδότησης του δημόσιου τομέα (VandeWalle, Hammerschmid, Andrews, & Bezes, 2016). Το μεταρρυθμιστικό κύμα, γνωστό ως "νέο δημόσιο μάνατζμεντ", βασίστηκε στη κλασική οικονομική θεωρία και τη θεωρία του ατομικισμού, ενώ οι βασικές αξίες που το διέπουν είναι οι αυτές της οικονομικότητας (economy), της αποδοτικότητας (efficiency) και της αποτελεσματικότητας (effectiveness) (Λαδής & Νταλάκου, 2008).

Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στηρίχθηκε στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης εμπνευσμένων από τις επιτυχημένες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα

(Σπινέλλης, Βασιλάκης, Πουλούδη, & Τσούμα, 2018) και ακολούθησε μία φιλελεύθερη λογική απελευθέρωσης των αγορών από τις δεσμεύσεις του κράτους (Λαδή & Νταλάκου, 2008). Επιπλέον, με την εισαγωγή του προωθήθηκε η χρήση οικονομικών εργαλείων και στοιχείων από το κλασικό μανάτζμεντ των επιχειρήσεων. Οι Osborne και Mc Laughlin, συνοψίζοντας τις μελέτες πολλών ερευνητών του νέου δημόσιου μανάτζμεντ, παρουσίασαν τις παρακάτω βασικές αρχές – χαρακτηριστικά του (Osborne & Mc Laughlin, 2002, σελ 9) :

- «- Εστίαση στο πρακτικό μανάτζμεντ των επιχειρήσεων.
- Σαφώς καθορισμένα πρότυπα και μέτρα απόδοσης.
- Έμφαση στον έλεγχο των αποτελεσμάτων (output controls).
- Εστίαση στον διαχωρισμό και την αποκέντρωση των δημόσιων υπηρεσιών.
- Προώθηση του ανταγωνισμού στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών.
- Έμφαση στις μεθόδους μανάτζμεντ του ιδιωτικού τομέα και την υπεροχή τους.
- Προώθηση της πειθαρχίας και της φειδούς στην κατανομή των πόρων.
- Διαχωρισμός της πολιτικής λήψης αποφάσεων από την άμεση διαχείριση των δημόσιων υπηρεσιών.»

Οι υποστηρικτές του νέου δημόσιου μανάτζμεντ ισχυρίζονται ότι η υιοθέτηση και η εφαρμογή του συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας των κρατικών οργανισμών, στην οικονομική πρόοδο, στην αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και στη κοινωνική δικαιοσύνη λόγω της ορθολογικής διοίκησης και των αξιοκρατικών διαδικασιών (Γεωργαράκης, Ρήγου, & Πισκοπάνη, 2017). Στον αντίποδα, το ίδιο μεταρρυθμιστικό μοντέλο έχει επικριθεί ότι οδήγησε στην ακύρωση της πολιτικής και την "οικονομικοποίηση" του κράτους (Καρκατσούλης, 2004), στη διάρρηξη της κοινωνικής συνοχής καθώς επίσης στην εξασθένηση του ήθους στον δημόσιο τομέα (Van de Walle, Hammerschmid, Andrews, & Bezes, 2016).

1.1.3 Το Μοντέλο της Διακυβέρνησης (Governance)

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 οι αξίες του νέου δημόσιου μανάτζμεντ άρχισαν να διευρύνονται και να εμπλουτίζονται με νέες, μη οικονομικές παραμέτρους. Η έννοια της διακυβέρνησης, η οποία αναφέρεται σε ένα πιο ευέλικτο, πολυσυμμετοχικό σύστημα διοίκησης με έμφαση στο ρόλο του πολίτη (Λαδή & Νταλάκου, 2008), άρχισε να χρησιμοποιείται ολοένα και περισσότερο. Σύμφωνα με τους Bovaird και Löffler διακυβέρνηση είναι «η διαδικασία με την οποία τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με σκοπό να επηρεάσουν τα αποτελέσματα των πολιτικών» (Bovaird & Löffler, 2008, σελ 8). Στο νέο αυτό μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης πολλοί αλληλεξαρτώμενοι φορείς συμβάλλουν τόσο στη διαμόρφωση πολιτικής όσο και στη παροχή δημόσιων υπηρεσιών.

Η διακυβέρνηση είναι το μοντέλο διοικητικής νοοτροπίας που κυριαρχεί και προάγεται περισσότερο στην ΕΕ, μετά την υπογραφή της συνθήκης της Λισσαβόνας. Χαρακτηριστικά, στο κείμενο της στρατηγικής της Λισσαβόνας αναφέρεται «...η διακυβέρνηση παραπέμπει σε μία ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση με στόχους την αποτελεσματικότητα, την ευελιξία και την καινοτομία..αξιοποιεί τις εφαρμογές των τεχνολογιών της πληροφορικής και επικοινωνίας για να πετύχει

υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και συνεχή προσπάθεια αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα ...» (Γεωργαράκης, Ρήγου, & Πισκοπάνη, 2017, σελ 16).

Ο R. Rhodes στο άρθρο του με τίτλο "Governance and Public Administration" αναλύει τις βασικές παραμέτρους της διακυβέρνησης (Rhodes, 2000). Οι παράμετροι παραπέμπουν σε ένα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο διοίκησης, που είναι απαλλαγμένο από τις αδυναμίες και τις αγκυλώσεις της κλασικής δημόσιας διοίκησης:

- *Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ*: Το μοντέλο της διακυβέρνησης δεν καταργεί ή αντικαθιστά το νέο δημόσιο μάνατζμεντ. Έτσι η υιοθέτηση επιτυχημένων μεθόδων από το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων στο δημόσιο τομέα και πρακτικών ελεύθερου ανταγωνισμού στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό και του μοντέλου της διακυβέρνησης.

- *Η χρηστή διακυβέρνηση (good governance)*, που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αποδοτικότητας.

- *Η διεθνής, διατμηματική αλληλεξάρτηση*: Η διακυβέρνηση αναφέρεται σε δραστηριότητες που υποστηρίζονται από κοινούς στόχους και αποτελεί έννοια πιο ευρεία από την "κυβέρνηση", γιατί αγκαλιάζει όχι μόνο κυβερνητικές οργανώσεις αλλά και άτυπους, μη κυβερνητικούς μηχανισμούς.

- *Ο μετασχηματισμός της δημόσιας διοίκησης* προς ένα μοντέλο όπου το κράτος περισσότερο ρυθμίζει και διαμορφώνει πολιτικές και λιγότερο παρέχει υπηρεσίες στους πολίτες (more steering- less rowing).

- *Τα δίκτυα πολιτικής*: Οι σύγχρονες κοινωνίες χαρακτηρίζονται από όλο και μεγαλύτερη πολυπλοκότητα. Ο όρος «δίκτυο» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις σχέσεις αλληλεξάρτησης των φορέων και των οργανισμών κατά τις διαδικασίες της δημόσιας πολιτικής (Λαδής & Νταλάκου, 2008).

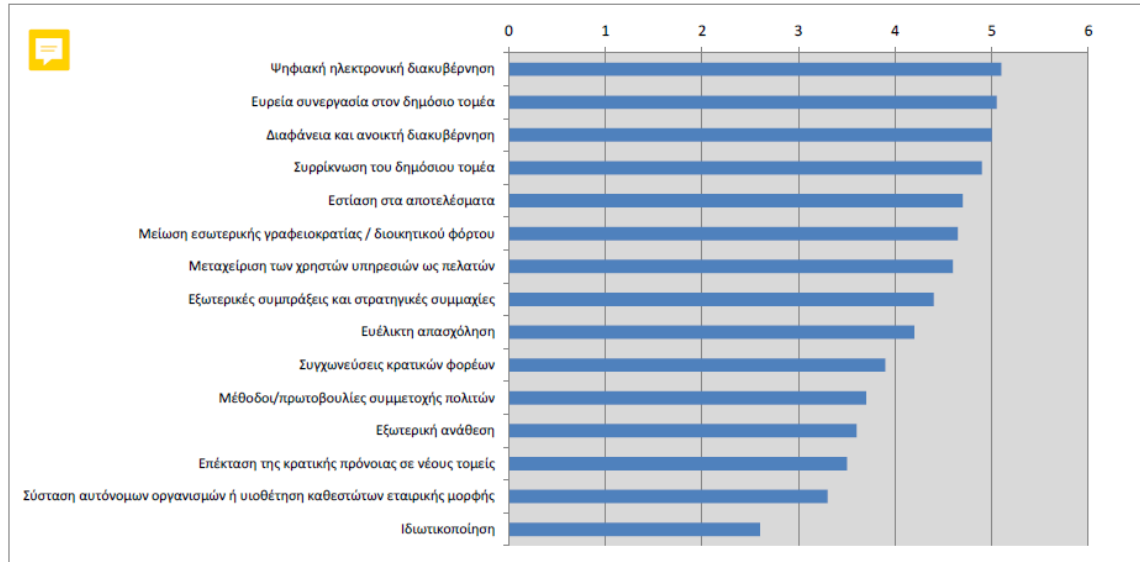
1.2 Μεταρρυθμιστικές Τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση

Οι παραπάνω αλλαγές στη μορφή και τις πρακτικές της Δημόσιας Διοίκησης έλαβαν και συνεχίζουν να λαμβάνουν χώρα μέσω μιας σειράς μεταρρυθμίσεων που υιοθετήθηκαν από τις κυβερνήσεις των χωρών του δυτικού κόσμου με πρωτοπόρες το Ηνωμένο Βασίλειο τις ΗΠΑ. Το πρώτο μεταρρυθμιστικό ρεύμα αφορούσε στην εισαγωγή του νέου δημόσιου μάνατζμεντ στη δημόσια διοίκηση και πιο συγκεκριμένα στην εισαγωγή μηχανισμών τύπου αγοράς και πρακτικών εμπνευσμένων από ιδιωτικές εταιρίες στον δημόσιο τομέα. Σε αυτό το πλαίσιο μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα, μεγάλος αριθμός μεταρρυθμίσεων κατευθύνθηκε στην μερική ή ολική ιδιωτικοποίηση των δημόσιων επιχειρήσεων. Ακόμα και στις μέρες μας το νέο δημόσιο μάνατζμεντ με έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την καινοτομία, εξακολουθεί να είναι το κύριο μεταρρυθμιστικό ρεύμα που διαμορφώνει τη διοικητική σκέψη σε ορισμένες χώρες (Van de Walle, Hammerschmid, Andrews, & Bezes, 2016).

Ένα πολύ σημαντικό μεταρρυθμιστικό ρεύμα στη δημόσια διοίκηση συνδέεται με το μοντέλο της διακυβέρνησης και στοχεύει στην ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και των δημόσιων λειτουργιών στη διοίκηση και στις πολιτικές διεργασίες γενικότερα. Στο φάσμα των μεταρρυθμίσεων αυτών, μπορούν να ενταχθούν οι μεταρρυθμίσεις που αφορούν τη ψηφιακή ή ηλεκτρονική διακυβέρνηση, τη συνεργασία και το συντονισμό μεταξύ των δημόσιων φορέων, τη διαφάνεια και την ανοιχτή διακυβέρνηση. Οι παραπάνω, αποτελούν τις πιο σημαντικές μεταρρυθμιστικές τάσεις και προτεραιότητες στην

Ευρώπη την τελευταία δεκαετία, όπως φαίνεται και στην εικόνα 1.2. Από τον πίνακα της εικόνας διαπιστώνουμε επίσης, ότι οι μεταρρυθμιστικές τάσεις που σχετίζονται με το νέο δημόσιο μάντζεμντ, όπως η εστίαση στα αποτελέσματα, η μείωση της γραφειοκρατίας και ο περιορισμός του δημόσιου τομέα, εξακολουθούν να βρίσκονται ψηλά στη λίστα των μεταρρυθμιστικών προτεραιοτήτων.

Εικόνα 1.2 – Μεταρρυθμιστικές Προτεραιότητες στην ΕΕ



Πηγή: (VandeWalle, Hammerschmid, Andrews, & Bezes, 2016)

1.3 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στη Δημόσια Διοίκηση

1.3.1 Η Είσοδος της Πληροφορικής και των Νέων Τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση

Οι αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση με την εισαγωγή των εργαλείων του νέου δημόσιου μάντζεμντ και η ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών και των άλλων δημόσιων δρώντων στις λειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, βασίστηκαν σε μεγάλο βαθμό στην εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της πληροφορικής και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών. Αρχικά, στις δεκαετίες του 1980 και του 1990, η εισαγωγή του διαδικτύου και της πληροφορικής στη Δημόσια Διοίκηση τέθηκε στο πλαίσιο της προσπάθειας για μείωση του κόστους των δημόσιων υπηρεσιών και της βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, στην Ευρώπη, διαμορφώθηκε το όραμα της κοινωνίας της πληροφορίας και έγινε αντιληπτό ότι η χρήση και η ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) συντελεί σε μία καινούργια βιομηχανική επανάσταση με πολύ σημαντικές οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές επιδράσεις (Γεωργαράκης, Ρήγου, & Πισκοπάνη, 2017). Για την υλοποίηση του οράματος οι κυβερνήσεις των κρατών του δυτικού κόσμου διαμόρφωσαν στρατηγικές και εφάρμοσαν πολιτικές με στόχο την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση και την εξοικείωση των πολιτών με τη χρήση τους. Στις μέρες μας, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ο ψηφιακός μετασχηματισμός συνεχίζουν να αποτελούν, όπως είδαμε, τις σπουδαιότερες μεταρρυθμιστικές τάσεις και προτεραιότητες στη Δημόσια Διοίκηση.

1.3.2 Οι Έννοιες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται ως η αξιοποίηση και η εντατική χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) για την επίτευξη – βελτίωση των λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης. «Είναι το μέσο για την παροχή υπηρεσιών βελτιωμένης ποιότητας, τη μείωση του χρόνου αναμονής, τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας» (Γεωργαράκης, Ρήγου, & Πισκοπάνη, 2017, σελ 15). Η αξιοποίηση των ΤΠΕ επιφέρει σημαντικές αλλαγές στις δομές, στις διαδικασίες των δημόσιων υπηρεσιών και στις δεξιότητες του προσωπικού τους. Επιπλέον διευκολύνει την αλληλεπίδραση των φορέων του δημοσίου με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις και παρέχει τη δυνατότητα της άμεσης συμμετοχής των πολιτών στη δημοκρατική διαδικασία.

Συναφής με την έννοια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι αυτή του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ψηφιακός μετασχηματισμός είναι η διείσδυση των ψηφιακών τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση και τις επιχειρήσεις και οι επιχειρηματικές, οργανωσιακές ή διοικητικές αλλαγές που πραγματοποιούνται ή επιταχύνονται με τη χρήση τους. Ορισμένες από τις τεχνολογίες αυτές είναι οι ψηφιακές πλατφόρμες, η τεχνητή νοημοσύνη το διαδίκτυο των πραγμάτων, το υπολογιστικό νέφος. Οι παραπάνω τεχνολογίες βρίσκουν εφαρμογή σε πολλούς τομείς, όπως οι μεταφορές, η ενέργεια, οι τηλεπικοινωνίες, οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και η υγειονομική περίθαλψη. Με την εφαρμογή τους συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών και των παραγωγικών διαδικασιών και μεταμορφώνουν τις ζωές των ανθρώπων (europa.eu, 2021)

1.3.3 Προβλήματα και Προκλήσεις της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Πέρα από τα πλεονεκτήματα της χρήσης της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών στο δημόσιο τομέα και τη συμβολή τους στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η στροφή της Δημόσιας Διοίκησης προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση ήρθε αντιμέτωπη με ορισμένα προβλήματα και προκλήσεις, ιδιαίτερα στα πρώτα χρόνια της εφαρμογής της. Το πρώτο εμπόδιο ήταν ο κίνδυνος της «ψηφιακής διάκρισης» της κοινωνίας καθώς ένα σημαντικό ποσοστό του πληθυσμού των χωρών είτε δεν ήταν εξοικειωμένο με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, είτε δεν είχε πρόσβαση στο διαδίκτυο (Λαδή & Νταλάκου, 2008). Η ανάπτυξη των ψηφιακών δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και η διευκόλυνση της πρόσβασής τους στο διαδίκτυο αποτέλεσαν κεντρικούς άξονες των πολιτικών που εφάρμοσαν οι κυβερνήσεις των χωρών στο πλαίσιο των μεταρρυθμίσεων που σχετίζονταν με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Ένα δεύτερο πρόβλημα που έφερε στην επιφάνεια η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι οι αντιδράσεις των δημοσίων υπαλλήλων με τον ισχυρισμό ότι υποβαθμίζεται ο ρόλος τους (Λαδή & Νταλάκου, 2008). Επίσης ιδιαίτερης σημασίας είναι το ζήτημα της διασφάλισης των προσωπικών δεδομένων των πολιτών αλλά και η προστασία των συστημάτων και του λογισμικού των υπηρεσιών από τις κυβερνοεπιθέσεις και τις άλλες απειλές στον κυβερνοχώρο. Η προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και η απρόσκοπτη λειτουργία και υπηρεσιών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών στις ψηφιακές υπηρεσίες και ενθαρρύνουν την περαιτέρω χρήση τους.

1.4 Προβλήματα και Παθογένειες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας εντοπίζονται διαχρονικά προβλήματα και παθογένειες, τα οποία συχνά επισημαίνονται σε εκθέσεις και μελέτες ερευνητών, κρατικών φορέων και φορέων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πολυνομία, η γραφειοκρατία, η διαφθορά η έλλειψη επικοινωνίας και κουλτούρας συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών δομών, η έλλειψη αξιοκρατίας, η ανεπάρκεια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνολογική ανομοιομορφία και έλλειψη διαδικασιών, είναι ορισμένα από τα προβλήματα που επισημαίνονται συχνότερα στη βιβλιογραφία. Ορισμένα από τα προβλήματα αυτά, τονίζονται χαρακτηριστικά στα παρακάτω αποσπάσματα του προγράμματος οικονομικής προσαρμογής της Ελλάδας, που συντάχτηκε το 2010 από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή:

«Η Ελλάδα πρέπει να επανεξετάσει τον δημόσιο τομέα της. Η δημόσια διοίκηση είναι υπέρ-στελεχωμένη, χαρακτηρίζεται από περίπλοκες, βαριές, και χρονοβόρες διαδικασίες, δεν παρέχει ασφάλεια δικαίου στις επιχειρήσεις και δεν εξασφαλίζει πάντα την εφαρμογή των πολιτικών της μέσα τη νομοθετική τους υιοθέτηση» και «η αναποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα εντοπίστηκε και στην ύπαρξη υπερβολικά πολλών ρυθμίσεων που επιβάρυνε το κόστος και την ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών, ενώ παρήγαγε ένα μη φιλικό επιχειρηματικό περιβάλλον...» (European Commission, 2010, σελ 23 & 21).

Στην Ελλάδα η πολυπλοκότητα του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου, λόγω της μεγάλης συχνότητας παραγωγής νόμων, του πλήθους των αποφάσεων (Ριακοτάκη, 2021) και των λοιπών πράξεων νομοθετικού περιεχομένου της Διοίκησης, δημιουργεί συχνά ασάφειες και σύγχυση στα εκτελεστικά όργανα, επιδρώντας αρνητικά στην αποτελεσματικότητα και την εύρυθμη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Τα αίτια της πολυνομίας είναι κοινωνικοπολιτικά (το πελατειακό σύστημα, οι πιέσεις ομάδων συμφερόντων, η έντονη πόλωση του πολιτικού συστήματος), διοικητικά/οργανωσιακά (το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα) και νομικά (η σύνδεση του εθνικού με το ευρωπαϊκό και το διεθνές δίκαιο, οι προβλέψεις του Συντάγματος για την έκδοση πληθώρας κανονιστικών πράξεων) (Σωτηρόπουλος & Χριστόπουλος, 2017).

Η αναξιοκρατία και η ανεπάρκεια στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί άλλο ένα διαχρονικό πρόβλημα για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Συχνά η τοποθέτηση στελεχών σε θέσεις ευθύνης δεν γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια αλλά με αδιαφανείς διαδικασίες, ενώ δεν εξασφαλίζεται η απαραίτητη «συνέχεια της Δημόσιας Διοίκησης» (Σπινέλλης, Βασιλάκης, Πουλούδη, & Τσούμα, 2018), λόγω της συχνής εναλλαγής προσώπων για την εξυπηρέτηση κομματικών συμφερόντων. Η απουσία επαρκούς συστήματος περιγραφής των θέσεων και των καθηκόντων των υπαλλήλων, η αναποτελεσματικότητα των κινήτρων, ο ελλειμματικός ιεραρχικός και πειθαρχικός έλεγχος και το σύστημα μετεκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων που υπολείπεται (Χαλλουμής,

2019) αποτελούν επίσης ορισμένα σημαντικά ζητήματα της Δημόσιας Διοίκησης που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διαφθορά αποτελεί άλλη μία από τις παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με τον δείκτη αντίληψης διαφθοράς (Corruption Perceptions Index, CPI)¹ η χώρα μας βρίσκεται κατατάσσεται στην 59^η θέση² παγκοσμίως μεταξύ 180 χωρών το 2020 (orengon.ellak.gr, 2021) και παρουσιάζει ένα από πιο υψηλά επίπεδα διαφθοράς στην Ευρώπη. Η διαφθορά στο δημόσιο τομέα εκδηλώνεται με διάφορες μορφές όπως η δωροδοκία, η υπεξαίρεση, η απάτη, η εξασφάλιση ευνοϊκών ρυθμίσεων, η προνομιακή πρόσβαση σε δημόσια αγαθά και υπηρεσίες, η χαριστική ανάθεση δημοσίων συμβάσεων, η μεροληπτική διαχείριση προσλήψεων, αξιολογήσεων, προαγωγών, συντάξεων κ.α. (Ριακοτάκη, 2021). Όπως θα δούμε στο 4^ο κεφάλαιο της εργασίας, η διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση και το πελατειακό κράτος κλονίζουν τη σχέση των πολιτών με το κράτος, στερούν πόρους από την οικονομία και επιδρούν αρνητικά στη διεθνή εικόνα και την αξιοπιστία μιας χώρας.

1.5 Δημόσια Πολιτική

Σύμφωνα με τον Chandler η Δημόσια Διοίκηση ενδιαφέρεται περισσότερο για τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικοί που κυβερνούν και οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα, διαμορφώνουν τις δημόσιες πολιτικές, εξασφαλίζουν την λειτουργία του μηχανισμού της κυβέρνησης και διασφαλίζουν την εφαρμογή και την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών (Chandler J. A., 2003). Διαχρονικά και ανεξάρτητα από τις διαφοροποιήσεις στο μοντέλο Δημόσιας Διοίκησης, η χάραξη και η εφαρμογή των πολιτικών αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά έργα της κυβέρνησης. Ως δημόσια πολιτική ορίζουμε «μια σειρά σκόπιμων και σχετικά σταθερών ενεργειών, που αναπτύσσονται από τα κυβερνητικά σώματα και γενικότερα από επίσημους φορείς εξουσίας για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος ή ενός ζητήματος που προκαλεί το ενδιαφέρον» (Anderson, 2003, σελ 6).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της πολιτικής που αναδεικνύεται από τον παραπάνω ορισμό του Anderson είναι ότι αποτελεί σκόπιμη και προσανατολισμένη δράση. Οι δημόσιες πολιτικές στα σύγχρονα πολιτικά συστήματα σχεδιάζονται για να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους ή να παράγουν καθορισμένα αποτελέσματα (αν και αυτά δεν επιτυγχάνονται πάντα).

Η διαδικασία χάραξης και εφαρμογής πολιτικής αποτελείται από διαδοχικά στάδια, διαθέτει αλληλένδετα και αλληλοεξαρτώμενα στοιχεία καθώς και κόμβους ανατροφοδότησης (European Commission, 2017). Λόγω της πολυπλοκότητας των πολιτικών φαινομένων και του πλήθους των διεργασιών, τα διαδοχικά στάδια αυτής της διαδικασίας είναι δύσκολο να διαχωριστούν. Ωστόσο, για τη δημιουργία ενός θεωρητικού- εννοιολογικού πλαισίου που θα διευκολύνει την εξέταση της διαδικασίας δημιουργίας μιας δημόσιας πολιτικής, ο Anderson στο βιβλίο του

¹ Ο Δείκτης Αντίληψης για τη Διαφθορά (Corruption Perceptions Index, CPI) εκδίδεται κάθε χρόνο από το 1995 από την οργάνωση Διεθνής Διαφάνεια (Transparency International). Ο δείκτης κατατάσσει τα κράτη του κόσμου σύμφωνα με το βαθμό στον οποίο θεωρείται ότι υπάρχει διαφθορά μεταξύ των κρατικών αξιωματούχων και των πολιτικών. Ο οργανισμός ορίζει την πολιτική διαφθορά ως «την κατάχρηση ενός δημοσίου αξιώματος για ίδιον όφελος» (wikipedia.org).

² Πρώτη στην κατάταξη είναι η χώρα με την λιγότερη διαφθορά.

"Public Policymaking" διακρίνει τα εξής στάδια, τα οποία αποτελούν «τον κύκλο της πολιτικής» (Anderson, 2003, σελ 24):

- *Αναγνώριση του προβλήματος και συγκρότηση κυβερνητικής ατζέντας.* Είναι η διαδικασία κατά την οποία τα αιτήματα φορέων μετατρέπονται σε δημόσια προβλήματα και οι διαμορφωτές πολιτικής αποφασίζουν ή νιώθουν υποχρεωμένοι να ασχοληθούν μαζί τους (Λαδή & Νταλάκου, 2008).

- *Διαμόρφωση πολιτικής.* Είναι το στάδιο όπου αναπτύσσονται, διαμορφώνονται ή ακόμα και δανείζονται αποδεκτοί τρόποι δράσης για την επίλυση των δημόσιων προβλημάτων.

- *Λήψη πολιτικής απόφασης.* Αναφέρεται στη διαδικασία απόφασης του εναλλακτικού τρόπου δράσης που θα υιοθετηθεί για την αντιμετώπιση συγκεκριμένου ζητήματος, συμπεριλαμβανομένης και της μη λήψης μέτρων.

- *Εφαρμογή της δημόσιας πολιτικής.* Είναι το στάδιο όπου τίθεται σε ισχύ και εφαρμόζεται η πολιτική που έχει αποφασισθεί. Μια πολιτική δεν περιλαμβάνει μόνο την απόφαση υιοθέτησης ενός νόμου ή τη θέσπιση ενός κανόνα για κάποιο ζήτημα, αλλά και τις συνακόλουθες αποφάσεις που αποσκοπούν στην επιβολή και την εφαρμογή του νόμου ή του κανόνα (κανονιστικές διατάξεις, ερμηνευτικές δικαστικές αποφάσεις κ.α.) (Anderson, 2003). Το κενό εφαρμογής, δηλαδή η επιβολή νόμου (ή η υιοθέτηση πολιτικής) που δεν παρακολουθείται και στο πλαίσιο του οποίου δεν επιβάλλονται κυρώσεις αποτελεί σοβαρή πρόκληση για την αξιοπιστία της διοίκησης (European Commission, 2017).

- *Αξιολόγηση της πολιτικής.* Περιλαμβάνει διαδικασίες ελέγχου των αποτελεσμάτων και προσδιορισμού των επιπτώσεων της πολιτικής από δημόσιους και άλλους φορείς της κοινωνίας. Η αξιολόγηση της πολιτικής μπορεί να λαμβάνει χώρα και στα προηγούμενα στάδια (Λαδή & Νταλάκου, 2008) και τα αποτελέσματά της μπορεί να οδηγήσουν σε επαναπροσδιορισμό των προβλημάτων και των λύσεων, ανατροφοδοτώντας «τον κύκλο της πολιτικής».

1.6 Σύνοψη

Στο εισαγωγικό κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάστηκε αρχικά η έννοια και τα βασικά χαρακτηριστικά της Δημόσιας Διοίκησης, τόσο στην παραδοσιακή της μορφή, όσο και στις σύγχρονες μορφές – μεταλλάξεις της, το νέο δημόσιο μάνατζμεντ και τη διακυβέρνηση (governance). Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ περιέχει στοιχεία του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων και εισάγει τις αρχές της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Στο μοντέλο της διακυβέρνησης, το διοικητικό σύστημα απομακρύνεται ακόμα περισσότερο από τις αγκυλώσεις της κλασικής Δημόσιας Διοίκησης, δίνεται έμφαση στη συμμετοχική διοίκηση, την ευελιξία και την καινοτομία, ενώ παράλληλα διατηρούνται οι αρχές και βασικά χαρακτηριστικά του νέου δημόσιου μάνατζμεντ. Στην επομένη ενότητα παρουσιάστηκαν οι μεταρρυθμιστικές τάσεις στη Δημόσια Διοίκηση με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση να καταγράφεται ως η κύρια μεταρρυθμιστική τάση στην Ευρώπη. Ακολούθησε η ενότητα όπου αναλύθηκαν οι συναφείς μεταξύ τους έννοιες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού, στη Δημόσια Διοίκηση. Από τις ενότητες αυτές διαπιστώθηκε ότι οι αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση, οι οποίες επέρχονται με μια σειρά μεταρρυθμίσεων που ξεκίνησαν από τη δεκαετία του 1990 και συνεχίζονται μέχρι τις μέρες μας, έχουν βασιστεί σε μεγάλο βαθμό στην εκμετάλλευση των δυνατοτήτων της πληροφορικής και την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών. Κατόπιν, σε ξεχωριστή ενότητα, παρουσιάστηκαν τα σημαντικότερα προβλήματα

στη Δημόσια Διοίκηση της χώρας μας. Τέλος, στην ενότητα που ολοκληρώνει το κεφάλαιο, αναπτύχθηκε η έννοια της δημόσιας πολιτικής και έγινε περιγραφή της διαδικασίας χάραξης και εφαρμογής της πολιτικής μέσα από διαδοχικά, αλληλένδετα στάδια που απαρτίζουν τον ανατροφοδοτούμενο «κύκλο της πολιτικής».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

2.1 Ευρωπαϊκές Στρατηγικές για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό , τις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η στρατηγική της Λισσαβόνας, που υπογράφηκε τον Μάρτιο του 2000, είχε ως στόχο την ανάδειξη της ΕΕ ως την ανταγωνιστικότερη οικονομία παγκοσμίως έως το 2010. Η ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας και η στροφή προς την οικονομία της γνώσης αποτέλεσαν βασικούς πυλώνες της στρατηγικής. Στο πλαίσιο αυτό η Ευρωπαϊκή επιτροπή προώθησε το 2000 την πρωτοβουλία eEurope, η οποία μετουσιώθηκε στο σχέδιο δράσης eEurope 2002, ενώ στη συνέχεια ακολούθησαν άλλα σχέδια και στρατηγικές.

2.1.1 Σχέδιο Δράσης eEurope 2002

Το σχέδιο είχε ως κύριο στόχο την ενίσχυση της χρήσης του διαδικτύου με έμφαση στην επιμόρφωση και την προστασία των καταναλωτών. Βασικοί άξονες του σχεδίου ήταν (eEurope 2002, 2003):

- Φθηνότερο, ταχύτερο και ασφαλές διαδίκτυο (ταχεία πρόσβαση στο διαδίκτυο για φοιτητές και ερευνητές, ασφαλή δίκτυα και έξυπνες κάρτες).
- Επένδυση σε άτομα και δεξιότητες (είσοδος της νεολαίας, στην ψηφιακή εποχή, συμμετοχή όλων των πολιτών στη κοινωνία της γνώσης).
- Τόνωση της χρήσης του διαδικτύου (ηλεκτρονική πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες, ηλεκτρονική υγειονομική περίθαλψη, επιτάχυνση της διάδοσης του ηλεκτρονικού εμπορίου).

2.1.2 Σχέδιο δράσης eEurope 2005

Στο σχέδιο αυτό οι στόχοι της ΕΕ επικεντρώθηκαν στην εκμετάλλευση των ευρυζωνικών τεχνολογιών, ενώ έμφαση δόθηκε στις σύγχρονες διαδικτυακές δημόσιες υπηρεσίες, όπως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government), η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας (e-health) (Ριακοτάκη, 2021). Το σχέδιο περιελάμβανε σαφείς στόχους, προέβλεπε τη συγκριτική αξιολόγηση της προόδου υλοποίησή τους καθώς και την επιτάχυνση της θέσπισης νέων νομοθετικών μέσων για την επίτευξη των στόχων (eEurope2005, 2010).

2.1.3 Στρατηγική «i2010»

Η συγκεκριμένη στρατηγική είχε σκοπό το συντονισμό της δράσης των κρατών μελών για να διευκολυνθεί η ψηφιακή σύγκλιση και την ενθάρρυνση της γνώσης και της καινοτομίας ώστε να ενισχυθεί η ανάπτυξη και να δημιουργηθούν πιο πολλές θέσεις εργασίας. Στο πλαίσιο της στρατηγικής η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έθεσε τρεις στόχους - προτεραιότητες: την ολοκλήρωση ενός ενιαίου ευρωπαϊκού χώρου πληροφοριών, την ενίσχυση της καινοτομίας και των επενδύσεων στην έρευνα για τις ΤΠΕ, και την ολοκλήρωση της δημιουργίας μιας

κοινωνίας της πληροφορίας χωρίς αποκλεισμούς, η οποία θα παρέχει δημόσιες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (europa.eu, 2009).

2.1.4 Στρατηγική «Ευρώπη 2020»

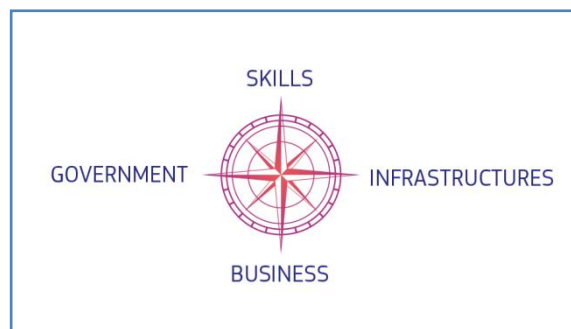
Η στρατηγική διαμορφώθηκε το 2010 στη σκιά της χρηματοπιστωτικής κρίσης και είχε 10ετή ορίζοντα. Είχε ως προτεραιότητες την έξυπνη ανάπτυξη (ανάπτυξη μιας οικονομίας που βασίζεται στη γνώση και την καινοτομία), την βιώσιμη ανάπτυξη και την ανάπτυξη χωρίς αποκλεισμούς. Η προώθηση του ψηφιακού θεματολογίου, για την επίσπευση της ανάπτυξης των υπηρεσιών πρόσβασης στο διαδίκτυο υψηλής ταχύτητας και την άντληση οφελών από μια ψηφιακή ενιαία αγορά, αποτέλεσε έναν από τους κεντρικούς στόχους της στρατηγικής (European Commission, 2010). Στο πλαίσιο εφαρμογής του ψηφιακού θεματολογίου, υλοποιήθηκαν δράσεις κάτω από τους παρακάτω πυλώνες: ενιαία ψηφιακή αγορά, διαλειτουργικότητα και πρότυπα, εμπιστοσύνη και ασφάλεια, ταχεία και υπερταχεία σύνδεση στο διαδίκτυο, έρευνα και καινοτομία, οφέλη στην κοινωνία από τη χρήση ΤΠΕ, βελτίωση του ψηφιακού γραμματισμού των δεξιοτήτων και της κοινωνικής ένταξης (Τσακανίκας, Danchev, Γιωτόπουλος, Κόρρα, & Παύλου, 2014)

2.1.5 Ψηφιακοί στόχοι για το 2030

Η μετάβαση στην ψηφιακή εποχή εξακολουθεί να αποτελεί μία από τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι τον Μάρτιο του 2021 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρουσίασε το όραμά της και τις προοπτικές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ευρώπης έως το 2030. Βασική επιδίωξη και προτεραιότητα είναι η ενδυνάμωση των επιχειρήσεων και των πολιτών σε ένα βιώσιμο ψηφιακό μέλλον με μεγαλύτερη ευημερία και επίκεντρο τον άνθρωπο (European Commission, 2021). Τα κομβικά σημεία στα οποία επικεντρώνεται η προσπάθεια είναι οι ψηφιακές δεξιότητες, οι ασφαλείς και βιώσιμες ψηφιακές υποδομές, ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και η ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών (σχήμα 2.1.5). Στον τομέα της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών έχουν τεθεί οι παρακάτω ειδικοί στόχοι:

- **Κύριες δημόσιες υπηρεσίες:** Πραγματοποίηση συναλλαγών 100 % μέσω διαδικτύου.
- **Ηλεκτρονική υγεία:** 100 % των πολιτών να έχουν πρόσβαση σε ιατρικούς φακέλους.
- **Ψηφιακή ταυτότητα:** 80 % των πολιτών να χρησιμοποιούν ψηφιακή ταυτότητα.

Σχήμα 2.1.5 – Ψηφιακοί στόχοι της ΕΕ για το 2030



Πηγή: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_el

2.2 Στρατηγικές και Θεσμικό Πλαίσιο στην Ελλάδα

Στο Σύνταγμα των Ελλήνων, όπως αναθεωρήθηκε το 2001, στο άρθρο 5Α αναφέρεται: «Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην κοινωνία της πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους...». Το γεγονός ότι το παραπάνω κείμενο, το οποίο θεμελιώνει το δικαίωμα συμμετοχής όλων των πολιτών στην κοινωνία της πληροφορίας, έχει συμπεριληφθεί στο νόμο του κράτους με την ανώτερη τυπική ισχύ, καταδεικνύει την αναγνώριση της σημασίας του παραπάνω δικαιώματος από την πολιτεία. Φανερώνει επίσης την πρόθεσή της να προχωρήσει στις απαραίτητες θεσμικές παρεμβάσεις προκειμένου να ενισχυθεί η χρήση της πληροφορικής και των ΤΠΕ σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης και την πρόθεσή της να διευκολύνει και να ενθαρρύνει τους πολίτες στη χρήση των νέων τεχνολογιών και του διαδικτύου. Η πρόθεση αυτή, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές που αναπτύχθηκαν στην Ευρωπαϊκή Ένωση οδήγησαν σε μια σειρά στρατηγικών και πολιτικών που διαμορφώθηκαν και εφαρμόστηκαν από τις Ελληνικές κυβερνήσεις για την ενίσχυση της χρήσης της πληροφορικής (από δημόσιο τομέα, πολίτες και επιχειρήσεις), την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

2.2.1 Στρατηγική «Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγική και δράσεις» (Λευκή Βίβλος)

Η στρατηγική διαμορφώθηκε αρχικά το 1999 και επικαιροποιήθηκε το 2002 στη βάση των νέων δεδομένων και των νέων ευκαιριών για ανάπτυξη και ευημερία που δημιούργησε η Κοινωνία της Πληροφορίας, αποτελώντας ουσιαστικά έκφραση της πολιτικής βούλησης της κυβέρνησης για ισότιμη συμμετοχή της χώρας σ'αυτή (broadband.cti.gr, 2002). Στην προοπτική της μετάβασης στην Κοινωνία της Πληροφορίας καθορίστηκαν άξονες, πεδία δράσης και στόχοι με έμφαση στους τομείς της δημόσιας διοίκησης, της οικονομίας, της απασχόλησης και της ποιότητας ζωής (Ριακοτάκη, 2021).

2.2.2 Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Κοινωνία της πληροφορίας (2000-2006)»

Η «Κοινωνία της πληροφορίας» αποτέλεσε ξεχωριστό επιχειρηματικό πρόγραμμα στο πλαίσιο του 3^{ου} ΚΠΣ, το οποίο διαμορφώθηκε με στόχο να εφαρμοστούν τα κυριότερα σημεία της στρατηγικής «Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας» και να επιτευχθούν οι στόχοι της δράσης eEurope (Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ "Κοινωνία της Πληροφορίας", 2008). Το πρόγραμμα προέβλεπε την υλοποίηση και τη χρηματοδότηση ενός συνόλου ολοκληρωμένων παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής για την προώθηση της Κοινωνίας της Πληροφορίας στη χώρα μας και τη μείωση της απόστασης που την χώριζε από τα υπόλοιπα Κράτη - Μέλη της Ε.Ε. όσον αφορά τις εφαρμογές της Κοινωνίας της Πληροφορίας. Οι παρεμβάσεις αποσκοπούσαν στη βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής των πολιτών και στην ενίσχυση μιας διαδικασίας οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης (Ριακοτάκη, 2021), όπου η τεχνολογία και η γνώση θα αποτελούσαν τον κύριο μοχλό αύξησης της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της απασχόλησης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ

"Κοινωνία της Πληροφορίας", 2008). Απώτερος στόχος του προγράμματος ήταν να αποτελέσει πρότυπο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση μίας νέας γενιάς παρεμβάσεων στη δημόσια διοίκηση.

2.2.3 Ψηφιακή Στρατηγική 2006 – 2013

Η στρατηγική ήταν συνέχεια της Λευκής Βίβλου και παρουσιάστηκε τον Οκτώβριο του 2005. Λόγω της υστέρησης που παρουσίαζε η χώρα συγκριτικά με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τέθηκε ως βασικός στόχος η πραγματοποίηση του «ψηφιακού άλματος» προκειμένου η χώρα να προλάβει τις διεθνείς εξελίξεις στον ψηφιακό κόσμο. Μεταξύ των στόχων που τέθηκαν για τη πραγματοποίηση του «ψηφιακού άλματος» περιλαμβάνονταν (naftemporiki.gr, 2015):

- Η αντιμετώπιση του δημόσιου τομέα ως ενός δυσανάλογα μεγάλου οργανισμού, ο οποίος οφείλει να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία για να βελτιώσει τις εσωτερικές του διαδικασίες, διευκολύνοντας τη λειτουργία του επιχειρηματικού ιστού της χώρας.

- Η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών οι οποίες εξοικονομούν χρόνο και προσφέρουν νέες δυνατότητες αντιμετώπισης της γραφειοκρατίας.

- Η αναβάθμιση της ποιότητας ζωής μέσω αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών από τους πολίτες σε καθημερινό επίπεδο.

Επιπλέον η στρατηγική περιέλαβε αριθμό δράσεων με έμφαση στην ανάπτυξη της ευρυζωνικότητας, τη δημιουργία ηλεκτρονικών κέντρων εξυπηρέτησης επιχειρήσεων και τη χρήση των ΤΠΕ σε κλάδους που επωφελούνται άμεσα από αυτές, όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο.

2.2.4 Εθνική Στρατηγική για τις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η στρατηγική υιοθετήθηκε το 2012, συντάχθηκε από την επιτροπή πληροφορικής και επικοινωνιών, και στη διαμόρφωσή της συνέβαλλαν η υστέρηση της χώρας σε μια σειρά από κρίσιμους δείκτες (ανταγωνιστικότητα, ηλεκτρονική διακυβέρνηση, ευρυζωνικότητα) αλλά και η υποχρέωση υλοποίησης των κοινοτικών κατευθύνσεων της «Στρατηγικής Ευρώπη 2020» και των προτεραιοτήτων του Ψηφιακού Θεματολογίου (Επιτροπή Πληροφορικής και Επικοινωνιών, 2012). Παρουσίασε συντονισμένες δράσεις για την επίτευξη των στόχων του ψηφιακού θεματολογίου, την στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση με πρωτοβουλίες που πρέπει να υλοποιηθούν και την στρατηγική για τις ΤΠΕ με συγκεκριμένους τομείς δράσης. Περιέλαβε επίσης τις δομές και τους φορείς της δημόσιας διοίκησης που θα υποστηρίζουν και θα εμπλακούν στις επιμέρους δράσεις για την υλοποίηση της στρατηγικής.

2.2.5 Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 -2020

Συντάχθηκε από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αποτελώντας επικαιροποιημένη έκδοση της στρατηγικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση για την περίοδο 2014 -2020. Με όραμά της «η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, να ανακτήσει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και να καταστεί πιο αποδοτική και παραγωγική, παρέχοντας στους πολίτες και τις επιχειρήσεις πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες» (Υπουργείο διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, 2014) παρουσίασε έξι βασικούς πυλώνες ως θεμέλια για τη

σχεδιαζόμενη διοικητική μεταρρύθμιση. Οι πυλώνες της διοικητικής μεταρρύθμισης παρουσιάζονται γραφικά στην εικόνα 2.2.5α. Οι τρεις βασικές κατευθύνσεις της στρατηγικής και οι επιμέρους στρατηγικοί στόχοι των κατευθύνσεων φαίνονται στην εικόνα 2.2.5β.

Εικόνα 2.2.5α: Πυλώνες Διοικητικής Μεταρρύθμισης της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 - 2020



Πηγή: stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf (opengov.gr)

Εικόνα 2.2.5β: Στρατηγικές κατευθύνσεις και στόχοι της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 - 2020



Πηγή: stratigiki-ilektron.-diakyv.-teliko-pdf1.pdf (opengov.gr)

2.2.6 Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016 - 2020

Διαμορφώθηκε το 2016 από το νεοσυσταθέν Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης με την προοπτική να αποτελέσει πλαίσιο αναφοράς για τις αλλαγές που χρειαζόταν η χώρα και στη βάση του οράματος της κυβέρνησης «οι ΤΠΕ να αποτελέσουν τον καταλύτη για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη Δημόσια Διοίκηση καθώς και εργαλείο και μέσο για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής» (Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, 2016). Για την υλοποίηση του οράματος, προτάθηκε η εστίαση στους παρακάτω τομείς παρέμβασης:

- Ανάπτυξη υποδομών συνδεσιμότητας νέας γενιάς
- Επιτάχυνση της ψηφιοποίησης της οικονομίας
- Ωθηση του κλάδου των ΤΠΕ για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας και της απασχόλησης
- Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με ψηφιακές δεξιότητες
- Ριζική αναθεώρηση του τρόπου παροχής Ψηφιακών Υπηρεσιών του Δημοσίου
- Άρση των αποκλεισμών και διάχυση των ωφελειών της ψηφιακής οικονομίας
- Ενίσχυση ασφάλειας και εμπιστοσύνης

Ειδικότερα, στον τομέα της αναθεώρησης των ψηφιακών υπηρεσιών, σχεδιάστηκε η λειτουργία ενιαίας διαδικτυακής κυβερνητικής πύλης (gov.gr) και η συντονισμένη δράση των φορέων της δημόσιας διοίκησης για τη μετάβαση σε κοινή ιστοσελίδα με απλοποιημένο περιεχόμενο. Βασική επιδίωξη του σχεδιασμού, είναι αυτός να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των τελικών χρηστών.

2.2.7 Νομοθεσία για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Ο πρώτος ολοκληρωμένος νόμος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, είναι ο **v.3979/2011** «Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις». Προβλέπει μεταξύ άλλων την τήρηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου από όλους τους φορείς του δημοσίου, την νομική και αποδεικτική ισχύ των ηλεκτρονικών εγγράφων και θεσμοθετεί την ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, φυσικών και νομικών προσώπων. Ακολούθησε η έκδοση ενός σημαντικού αριθμού Προεδρικών Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων που καθορίζουν διάφορες διαδικασίες και λεπτομέρειες στα πεδία εφαρμογής του νόμου.

Το 2015 ψηφίστηκε ο **v.4325/2015** «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης-Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις». Περιλαμβάνει διατάξεις για την ηλεκτρονική ταυτοποίηση, την ηλεκτρονική έκδοση πιστοποιητικών, την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων του δημοσίου και την ασφάλεια των πληροφοριακών συστημάτων του δημοσίου. Επιπλέον στο **v.4440/2016**, το άρθρο 24 («Ηλεκτρονική διαδικασία έκδοσης και διακίνησης διοικητικών πράξεων και εγγράφων στο δημόσιο τομέα») ορίζει ότι όλες οι διοικητικές πράξεις και τα έγγραφα τα οποία εκδίδονται από φορείς του Δημοσίου θα πρέπει να πραγματοποιούνται μέσω των ΤΠΕ και θα

πρέπει να είναι υπογεγραμμένα με τη χρήση εγκεκριμένης ηλεκτρονικής υπογραφής.

Ακολούθησε η ψήφιση και εφαρμογή του **v. 4389/2016**, στον οποίο, μεταξύ άλλων, καθορίστηκε η σύσταση της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής, η οποία εντάχθηκε στο νεοσύστατο Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης. Κύρια αποστολή της γραμματείας είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο συντονισμός και η διαμόρφωση της εθνικής ψηφιακής στρατηγικής, δίνοντας προβάδισμα στις ΤΠΕ στην εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και την επέκταση των ευρυζωνικών υποδομών του δημόσιου τομέα.

2.3 Υφιστάμενη Ψηφιακή Ωριμότητα στην Ελλάδα

Παρά την προσπάθεια σε επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικών, κατάρτισης επιχειρησιακών σχεδίων και νομοθετικού πλαισίου η χώρα μας παρουσιάζει υστέρηση σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ, αλλά και παγκοσμίως στους τομείς των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και στη διάχυση των ΤΠΕ. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από τη χαμηλή κατάταξη της Ελλάδας σε μία σειρά δεικτών που αξιολογούν την ψηφιακή ωριμότητα των χωρών.

2.3.1 Επίδοση σύμφωνα με τον Δείκτη DESI

Ο δείκτης ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (digital economy and society index – DESI)³, είναι ένας δείκτης που χρησιμοποιεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, αποτελείται από 4 συνθετικά στοιχεία (διαστάσεις) και μετρά την πρόοδο των χωρών μελών της ΕΕ στον ψηφιακό ανταγωνισμό. Οι διαστάσεις του δείκτη είναι η συνδεσιμότητα, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας και οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Ο δείκτης ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας είναι δείκτης κατάταξης, δεν αντανάκλα την επίδοση μιας χώρας σε απόλυτο βαθμό αλλά την επίδοσή της σε σύγκριση με τις υπόλοιπες.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η χώρα μας βρίσκεται σταθερά στις τελευταίες θέσεις της συγκεντρωτικής αποτίμησης του δείκτη, από το 2015, χρονιά που άρχισε η καταγραφή του. Το 2020⁴ η Ελλάδα κατατάχθηκε στην 27η θέση μεταξύ των 28 χωρών της ΕΕ, ενώ το 2021 βρίσκεται στην 25η θέση μεταξύ 27 χωρών (Εικόνα 2.3.1α).

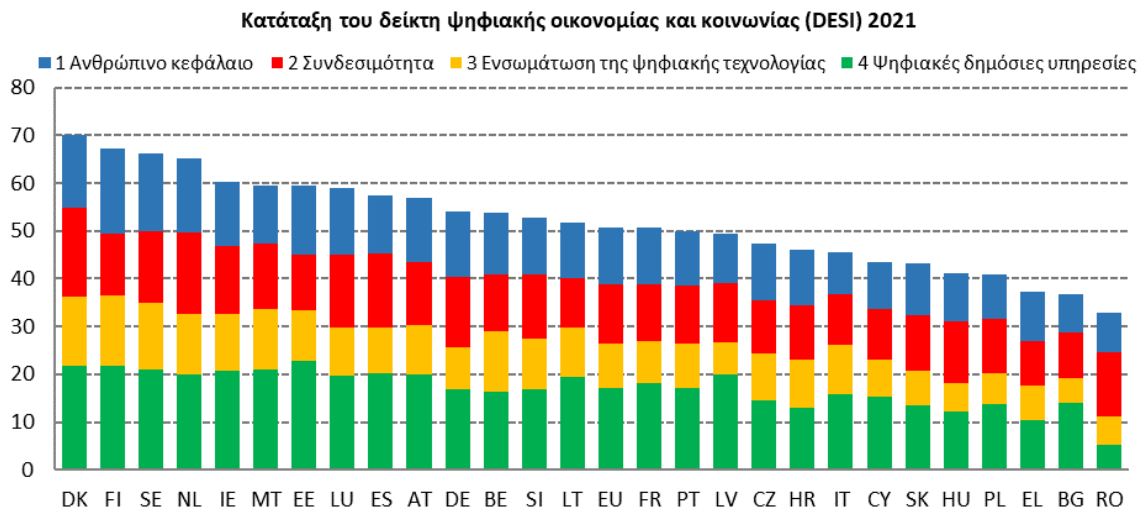
Ειδικότερα στο πεδίο των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, το 2021 η Ελλάδα κατατάσσεται 26η μεταξύ των 27 κρατών μελών της ΕΕ με βαθμολογία

³ Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή παρακολουθεί την ψηφιακή πρόοδο των κρατών μελών και δημοσιεύει ετήσιες εκθέσεις για τον δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) από το 2014. Κάθε χρόνο, οι εκθέσεις περιλαμβάνουν τα προφίλ των χωρών, τα οποία βοηθούν τα κράτη μέλη να εντοπίζουν τομείς δράσης προτεραιότητας, και θεματικά κεφάλαια όπου αναλύονται σε επίπεδο ΕΕ οι βασικοί τομείς ψηφιακής πολιτικής. Ο δείκτης αναπτύχθηκε σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές και τις συστάσεις του ΟΟΣΑ. Τα δεδομένα που περιλαμβάνονται στον δείκτη συλλέγονται κυρίως από τις αρμόδιες αρχές των κρατών μελών από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Directorate General for Communications Networks, Content and Technology καθώς και τη Eurostat) και από ειδικού σκοπού μελέτες που διενεργεί η Επιτροπή (European Commission, 2021).

⁴ Ο δείκτης DESI 2020 που είχε ανακοινωθεί τον Ιούνιο του 2020, απεικόνιζε την εικόνα που είχε το ελληνικό ψηφιακό κράτος το Σεπτέμβριο του 2019 (Μανδραβέλης, 2021)

41,9 έναντι 68,1 του μέσου όρου. Η χώρα παραμένει χαμηλά στη λίστα, παρά την αξιοσημείωτη πρόοδο που είχε στον συγκεκριμένο τομέα, λόγω της σημαντικής αύξησης των ηλεκτρονικών εφαρμογών του δημοσίου που τέθηκαν στη διάθεση των πολιτών τα τελευταία χρόνια. Η πρόοδος της χώρας καταγράφεται και την εικόνα 2.3.1β, όπου παρουσιάζεται η εξελικτική πορεία του σχετικού δείκτη και των παραμέτρων του στη χώρα μας, σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Επειδή η αντίστοιχη βαθμολογία των ευρωπαϊκών χωρών παρουσιάζει επίσης ανοδική πορεία, η Ελλάδα παραμένει στη προτελευταία θέση της κατάταξης.

Εικόνα 2.3.1α: Κατάταξη του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας & Κοινωνίας (DESI) 2021.

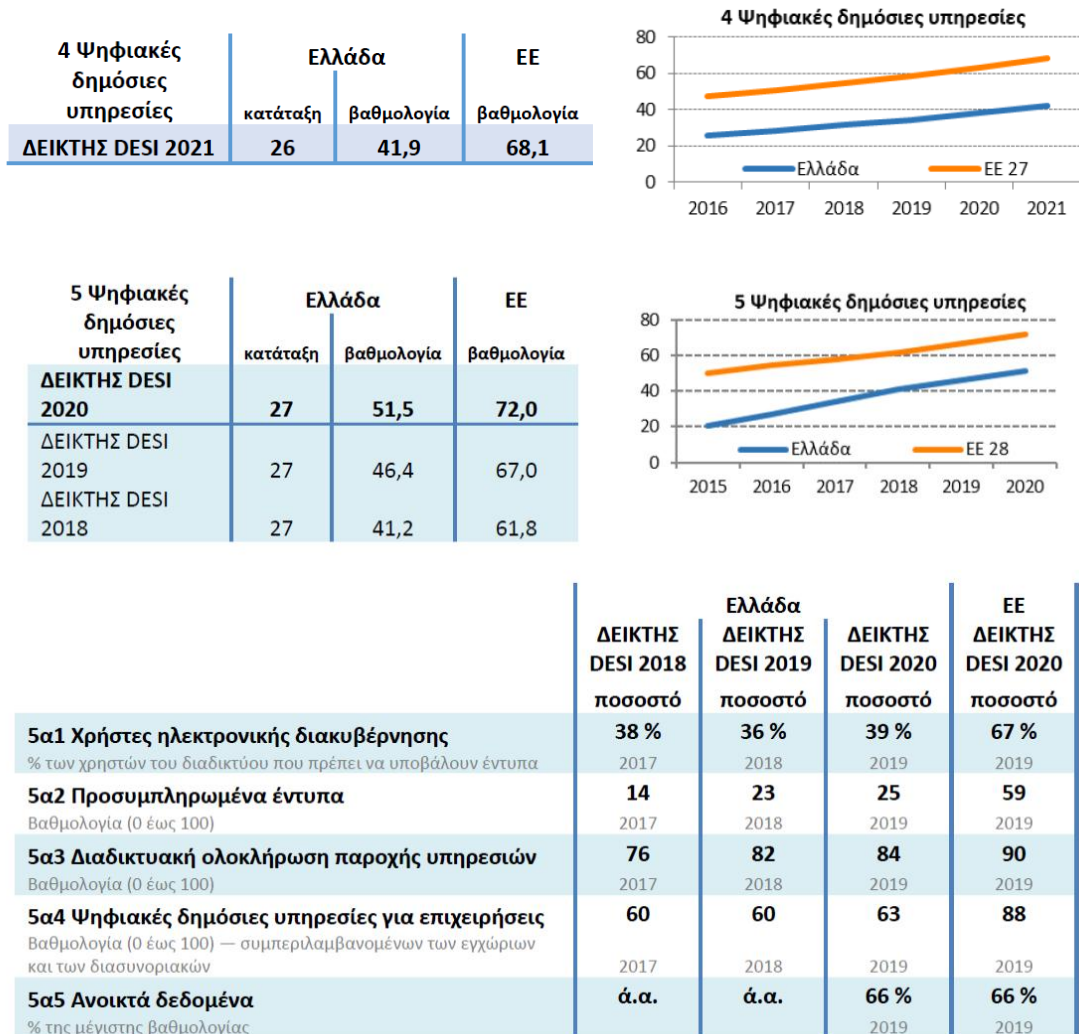


Πηγή: (European Commission, 2021)

2.3.2 Επίδοση Σύμφωνα με Άλλους Δείκτες

Ο Δείκτης Ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (E-Government Development Index - EGDI) αποτυπώνεται από τον ΟΗΕ και εκφράζει το βαθμό ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε κάθε κράτος - μέλος. Αποτελείται από τρεις επιμέρους δείκτες: τον Δείκτη Ανάπτυξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (Online Service Index), τον Δείκτη Ανάπτυξης Τηλεπικοινωνιακών Υποδομών (Telecommunication Infrastructure Index) και το Δείκτη Ανθρώπινου Κεφαλαίου (Human Capital Index). Στην έρευνα προσδιορισμού του δείκτη το 2020, η Ελλάδα βρέθηκε στην 42η θέση μεταξύ των 193 κρατών, καταλαμβάνοντας την 27η θέση ανάμεσα στις 28 χώρες της ΕΕ. Επιπλέον η χώρα κατατάσσεται 38η μεταξύ 192 κρατών (για το έτος 2017) στο Δείκτη Ανάπτυξης ΤΠΕ (ICT Development Index, IDI) και 43η μεταξύ 115 κρατών (για το 2019) στο δείκτη διευκόλυνσης της ψηφιοποίησης (Enabling Digitalization Index - EDI) (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Εικόνα2.3.1β: Δείκτης DESI – Τομέας ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών - Συγκριτική κατάταξη Ελλάδας τα έτη 2015 έως 2021



Πηγή:(European Commission, 2020), (European Commission, 2021)

2.3.3 Αποτίμηση των Στρατηγικών και των Δράσεων

Χρησιμοποιώντας ως βάση τις παραπάνω αξιολογήσεις, διαπιστώνουμε ότι η Ελλάδα εξακολουθεί να υπολείπεται σημαντικά στους τομείς της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης από τα υπόλοιπα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρά το γεγονός ότι έχει πετύχει σημαντικά βήματα στους παραπάνω τομείς, ιδιαίτερα κατά την τελευταία δεκαετία. Η περιορισμένη αποτελεσματικότητα των στρατηγικών και των προγραμμάτων που εφαρμόστηκαν τα τελευταία είκοσι χρόνια και η αργή πορεία προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οφείλονται στην γραφειοκρατία, στις παθογένειες της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης (κακή διαχείριση, διαφθορά), οι οποίες παρουσιάστηκαν στο 1ο κεφάλαιο, καθώς και σε μια σειρά από άλλους παράγοντες οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι παρακάτω (Τσακανίκας, Danchev, Γιωτόπουλος, Κόρρα, & Παύλου, 2014, σελ 12):

- «- Η έλλειψη συνέχειας στις στρατηγικές και τις πολιτικές που υιοθετήθηκαν από τις εκάστοτε κυβερνήσεις.
- Η έλλειψη αποτελεσματικού ελέγχου της προόδου, αξιολόγησης και ανατροφοδότησης των στρατηγικών και των πολιτικών που εφαρμόστηκαν.
 - Οι αναποτελεσματικοί μηχανισμοί παρακολούθησης οριζόντιων δράσεων που διατρέχουν τη δημόσια διοίκηση.
 - Η περιορισμένη πολιτική βούληση για την τόνωση της ψηφιακής ανάπτυξης και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
 - Η έλλειψη διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης ανάμεσα στα διάφορα λειτουργικά συστήματα και η απουσία κοινών προτύπων στη χρήση των ΤΠΕ μεταξύ των φορέων του δημοσίου.
 - Η πολυπλοκότητα στο θεσμικό και στο κανονιστικό πλαίσιο.
 - Οι χρονοβόρες διαδικασίες των συμβάσεων του δημοσίου και οι καθυστερήσεις στα στάδιά τους (προκήρυξη, διενέργεια διαγωνισμού, έγκριση αποτελέσματος, ανάθεση, υλοποίηση και παραλαβή του αντικειμένου της σύμβασης) συχνά ξεπερνούν τη διάρκεια ζωής των προμηθευόμενων προϊόντων - υπηρεσιών, οδηγώντας έτσι στην υιοθέτηση ξεπερασμένων ως ένα βαθμό προϊόντων – λύσεων.
 - Το υψηλό κόστος στην εισαγωγή και χρήση των ηλεκτρονικών υποδομών, κυρίως λόγω της έλλειψης κατάλληλων προγραμματικών συμφωνιών και αδειών που να καλύπτουν τις ανάγκες της δημόσιας διοίκησης».

Ολοκληρώνοντας την αποτίμηση των στρατηγικών της χώρας μέχρι το τέλος της προηγούμενης δεκαετίας και συνοψίζοντας τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες παραγράφους, μπορούμε να εντοπίσουμε δύο βασικούς λόγους της υστέρησης της χώρας στον ψηφιακό μετασχηματισμό έναντι των υπόλοιπων χωρών της ΕΕ:

- Ο πρώτος σχετίζεται με την έλλειψη συνέχειας μεταξύ των στρατηγικών και την απουσία σύνδεσης μεταξύ στρατηγικών και των δράσεων υλοποίησής τους. Από την μελέτη των στρατηγικών και των προγραμμάτων δεν υπάρχουν ενδείξεις συνέχισης μιας κοινής προσπάθειας, ενώ διαπιστώνεται η απουσία κοινού στρατηγικού προσανατολισμού. Επιπλέον σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται ότι, την υιοθέτηση της στρατηγικής "επέβαλε" η ανάγκη συμμόρφωσης με τις αντίστοιχες πολιτικές της ΕΕ (π.χ. η ανάγκη ευθυγράμμισης της Εθνικής Στρατηγικής για τις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση του 2012 με τις κατευθύνσεις της Στρατηγικής «Ευρώπη 2020» και το ψηφιακό θεματολόγιο). Επιπλέον, δεν υφίσταται σύνδεση της στρατηγικής με την υλοποίησή της μέσω σχεδίων, επιχειρησιακών προγραμμάτων, ενώ σε πολλές περιπτώσεις δεν υπήρχε σχέδιο για την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων (ανθρώπινων – οικονομικών) με στόχο την απρόσκοπτη λειτουργία των έργων (Καλογήρου και συν., 2015). Αξίζει επίσης να επισημανθεί η έλλειψη μηχανισμών ελέγχου και ανατροφοδότησης των στρατηγικών - πολιτικών, γεγονός που σε συνδυασμό με την προβληματική εφαρμογή των στρατηγικών μας οδηγεί στο συμπέρασμα της μη σωστής – ελλειμματικής λειτουργίας του κύκλου της πολιτικής.

- Ο δεύτερος λόγος είναι τεχνικής φύσης και σχετίζεται με την έλλειψη διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών μεταξύ

των οργανισμών του δημοσίου, η οποία μπορεί να ερμηνεύσει τη σχετικά χαμηλή επίδοση της χώρας και την υστέρησή της σε σχέση με τις χώρες της ΕΕ στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και βαθμού ολοκλήρωσης (Καλογήρου και συν., 2015). Η έλλειψη διαλειτουργικότητας αυξάνει το κόστος συντήρησης και λειτουργίας και μειώνει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων (όπως θα δούμε στη συνέχεια της εργασίας), περιορίζοντας τις δυνατότητες του κρατικού μηχανισμού στην παροχή ψηφιακών υπηρεσιών.

2.4 Τρέχουσα Προσπάθεια Ψηφιακού Μετασχηματισμού της Χώρας

Την τελευταία διετία συντελείται μια έντονη και συντονισμένη προσπάθεια επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού και ριζικής αναδιάρθρωσης του ψηφιακού γίνεσθαι της χώρας. Η Ελλάδα επιχειρεί να αναπτύξει το δικό της επιχειρησιακό πρότυπο εκμεταλλευόμενη τις δυνατότητες των ΤΠΕ και την ψηφιακή τεχνολογία και να πάψει απλά να ακολουθεί τις εξελίξεις. Στην προσπάθεια αυτή εντάσσονται σημαντικές αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο, η παρουσίαση και η εφαρμογή της Βίβλου του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, η οποία αποτελεί την ψηφιακή στρατηγική της χώρας μέχρι το 2025, η λειτουργία της ενιαίας ψηφιακής πύλης (gov.gr), η αναβάθμιση των τηλεπικοινωνιακών υποδομών και ένας μεγάλος αριθμός άλλων δράσεων από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

2.4.1 Νομοθεσία - Αλλαγές στο Θεσμικό Πλαίσιο

Το 2019 ψηφίστηκε ο ν.4622/2019 για το «επιτελικό κράτος», ο οποίος επιδιώκει τον εξορθολογισμό της διοίκησης, μέσω της συγκέντρωσης και του ανασχεδιασμού των διάφορων διατάξεων που διέπουν τις λειτουργίες του κράτους, προκειμένου να βελτιωθεί η συνεργασία μεταξύ υπουργείων, συμπεριλαμβανομένης της εφαρμογής από πλευρά τους βασικών πληροφοριακών συστημάτων. Τον ίδιο χρόνο τέθηκε σε εφαρμογή ο ν.4622/2019 «Ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, διατάξεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλα επείγοντα ζητήματα». Ο νόμος περιλαμβάνει διατάξεις που καθορίζουν τη νέα οργάνωση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, το οποίο αναδιαρθρώνεται με γνώμονα την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του και με εστίαση στη διαλειτουργικότητα και την απλούστευση των διαδικασιών. Στο νόμο περιλαμβάνονται επίσης διατάξεις που αφορούν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τροποποιήσεις στον ν.3979/2011.

Τον επόμενο χρόνο ψηφίστηκε ο ν.4727/2020 «Ψηφιακή διακυβέρνηση – ηλεκτρονικές επικοινωνίες και άλλες διατάξεις». Με τον νόμο αυτό ενσωματώνονται στο Ελληνικό δίκαιο τρεις οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης [(ΕΕ) 2016/2102, (ΕΕ) 2019/1024] και (ΕΕ) 2018/1972] που αφορούν στην Ψηφιακή Διακυβέρνηση και τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι με το ν. 4727/2020 η Ελλάδα για πρώτη φορά στα 40 χρόνια συμμετοχής της στην ΕΕ, από ουραγός γίνεται πρωτοπόρος, υιοθετώντας πρώτη μια οδηγία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Μανδραβέλης, 2021). Στο νόμο περιέχονται διατάξεις για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών μέσω της ενιαίας ψηφιακής πύλης της δημόσιας διοίκησης, για τα ανοιχτά δεδομένα κατά τη χρήση πληροφοριών του δημόσιου τομέα καθώς και για την ανάπτυξη του ψηφιακού οικοσυστήματος 5G στην Ελλάδα.

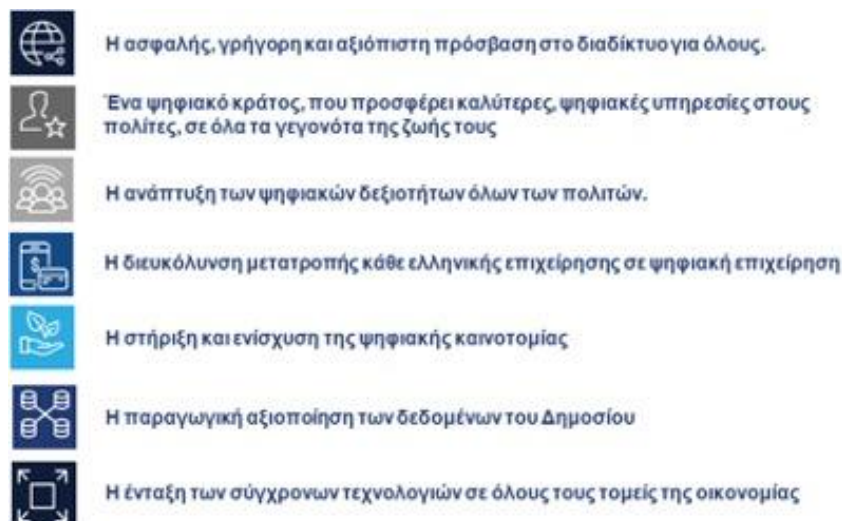
2.4.2 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025

Η Βίβλος του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (ΒΜΨ) ολοκληρώθηκε και παρουσιάστηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης τον Ιούνιο του 2021. Στις 420 σελίδες της αποτυπώνονται οι στόχοι, οι κατευθυντήριες αρχές, οι στρατηγικοί άξονες παρέμβασης, ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός των συστημάτων, το μοντέλο διακυβέρνησης, ο μηχανισμός σχεδιασμού και υλοποίησης, καθώς και το σύνολο των οριζόντιων και κάθετων παρεμβάσεων που θα υλοποιήσουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό της ελληνικής κοινωνίας και οικονομίας (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

2.4.2.1 Όραμα και στόχοι

Το όραμα της στρατηγικής περιλαμβάνει την αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής επανάστασης για την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και την ευημερία της κοινωνίας καθώς επίσης την διαμόρφωση νέου αναπτυξιακού μοντέλου της χώρας δίνοντας έμφαση στις ανθρώπινες δεξιότητες και στην επιχειρηματικότητα. Οι 7 βασικοί στόχοι για την υλοποίηση του οράματος παρουσιάζονται στην εικόνα 2.4.2. Από τους στόχους αυτούς και τις προτεινόμενες παρεμβάσεις που τους πλαισιώνουν διαπιστώνουμε ότι η νέα στρατηγική εστιάζει στην παροχή εύχρηστων ψηφιακών υπηρεσιών προσανατολισμένων στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων, στην υιοθέτηση μιας νέας κουλτούρας στη δημόσια διοίκηση όπου ευνοείται η χρήση των ψηφιακών εργαλείων και στην ανάπτυξη των ψηφιακών δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητες για την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα.

Εικόνα 2.4.2: Οι 7 στόχοι της στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό



Πηγή: (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021)

2.4.2.2 Έμφαση στα Έργα και στη Διαλειτουργικότητα

Ένα χαρακτηριστικό της ΒΨΜ, που τη διαφοροποιεί από παλαιότερες στρατηγικές «εξαγγελτικού» κυρίως χαρακτήρα, είναι ότι δίνει έμφαση στην υλοποίηση καθορίζοντας εκτός από «τι πρέπει να γίνει» και στο «πώς πρέπει να

γίνει». Στο κείμενο της στρατηγικής ορίζονται και ιεραρχούνται τα απαραίτητα έργα που θα υποστηρίξουν τον ψηφιακό μετασχηματισμό ανά τομέα οικονομικής δραστηριότητας. Συγκεκριμένα απαριθμούνται και αναλύονται 448 έργα σε 17 τομείς της οικονομικής δραστηριότητας. Τα έργα αυτά είναι είτε οριζόντια και καλύπτουν κοινές ανάγκες των φορέων της δημόσιας διοίκησης, είτε κάθετες στοχευμένες παρεμβάσεις, που απαιτούνται συγκεκριμένα σε κάθε τομέα. Επιπλέον, περιγράφονται με λεπτομέρεια η αρχιτεκτονική των μητρώων και συστημάτων, οι απαραίτητοι επιταχυντές, καθώς και το μοντέλο σχεδιασμού, υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιμέρους έργων (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Ο σχεδιασμός οριζόντιων έργων και δράσεων αποτελεί ένα από τα σημεία με ιδιαίτερη βαρύτητα στη ΒΨΜ. Στο σύνολο των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης εντοπίζονται κοινές ανάγκες για ψηφιακές εφαρμογές, οι οποίες υλοποιούν ομοειδή έργα, όπως για παράδειγμα η μισθοδοσία και η ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων. Με το σχεδιασμό και την υλοποίηση αυτών των εφαρμογών, οι οποίες καλύπτουν τις ανάγκες πολλών ή όλων των φορέων, εξασφαλίζεται η διαλειτουργικότητα, η απλοποίηση και ομογενοποίηση των διαδικασιών, η εξοικονόμηση πόρων (από μειωμένα έξοδα συντήρησης, αδειοδότησης λογισμικών κ.α.) και η απρόσκοπτη εποπτεία και διαχείριση των συστημάτων. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της στρατηγικής, απαραίτητες για τη λειτουργία κοινών δομικών στοιχείων στις ψηφιακές υπηρεσίες του δημοσίου και την επίτευξη της διαλειτουργικότητας, είναι η χρήση μέσων ηλεκτρονικής ταυτοποίησης και αυθεντικοποίησης καθώς και η δυνατότητα επαναχρησιμοποίησης πόρων και δεδομένων σε τοπικό, εθνικό και διασυνοριακό επίπεδο.

2.4.2.3 Κατευθυντήριες Αρχές

Η διαλειτουργικότητα συγκαταλέγεται στον κατάλογο των κατευθυντήριων αρχών της ΒΜΨ, η τήρηση των οποίων αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι αρχές αυτές αποτελούν τους πυλώνες του ψηφιακού κράτους που επιχειρεί να οικοδομήσει και της ψηφιακής κουλτούρας (στο δημόσιο τομέα, πολίτες και επιχειρήσεις) που επιδιώκει να διαμορφώσει η κυβέρνηση. Η υιοθέτησή τους είναι υποχρεωτική για κάθε δράση και για κάθε έργο πληροφορικής, ενώ κάθε αρμόδια ρυθμιστική αρχή, εταιρεία ή οργανισμός που προσφέρει υπηρεσίες κοινής ωφέλειας οφείλει να τις εφαρμόζει χωρίς παρέκκλιση. Οι κατευθυντήριες αρχές της Βίβλου έχουν όπως παρακάτω (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021, σελ 40):

- «- Υπηρεσίες ψηφιακές εξ ορισμού
 - Αρχή "μόνον άπαξ" (οι πολίτες και οι επιχειρήσεις πρέπει να υποβάλουν "μόνο μία φορά" τις απαιτούμενες πληροφορίες κατά την αλληλεπίδρασή τους με το Δημόσιο)
 - Εξ ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας
 - Διακαναλικές ψηφιακές υπηρεσίες με προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση μέσω νέων κινητών συσκευών
 - Πολιτο-κεντρική προσέγγιση σχεδιασμού ψηφιακών υπηρεσιών για υπηρεσίες φιλικές προς το χρήστη
 - Επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων και λύσεων
 - Υιοθέτηση ανοικτών και συμμετοχικών διαδικασιών για το σχεδιασμό και την αξιολόγηση και το σχεδιασμό ψηφιακών υπηρεσιών

- Κατάργηση των αποκλεισμών και καθολική προσβασιμότητα
- Διευκόλυνση της διασυνοριακής εξυπηρέτησης των πολιτών
- Ανοικτότητα και ενίσχυση της διαφάνειας
- Ανάπτυξη ασφαλούς λογισμικού και συστημάτων από το σχεδιασμό τους
- Υιοθέτηση ευέλικτων μοντέλων για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την προμήθεια έργων και υπηρεσιών
- Απλούστευση Διαδικασιών»

2.4.2.4 Το Μοντέλο της Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Σε ξεχωριστό κεφάλαιο της ΒΨΜ παρουσιάζεται εκτενώς το μοντέλο της ψηφιακής διακυβέρνησης, το οποίο εφαρμόζει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης για την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού του συνόλου της Δημόσιας Διοίκησης. Ο συντονισμός του παραπάνω έργου εκτελείται από ένα κεντρικό σημείο διοίκησης και υποστηρίζεται από κατάλληλες διοικητικές και εκτελεστικές δομές και συντονιστικά όργανα, τα οποία εξασφαλίζουν την αποδοτική συνεργασία μεταξύ των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης. Στις ενότητες του σχετικού κεφαλαίου της ΒΨΜ περιγράφονται οι διοικητικές δομές και οι φορείς που εμπλέκονται στις λειτουργίες του μοντέλου διακυβέρνησης, ενώ αναλύονται με λεπτομέρεια οι αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων, τα έργα και οι διαδικασίες που πρέπει να υλοποιηθούν. Κεντρικό ρόλο στη διαμόρφωση της στρατηγικής, στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και τον συντονισμό του ψηφιακού μετασχηματισμού έχει το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Το νέο μοντέλο διοίκησης βασίζεται στη διακυβέρνηση και ενθαρρύνει την καινοτομία στο δημόσιο τομέα, με σκοπό να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις σύγχρονες προκλήσεις και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρέχουν οι ΤΠΕ. Επίσης ενισχύει τη συμμετοχικότητα των πολιτών και επιχειρήσεων τόσο στη συλλογή ιδεών και την αυξημένη διαβούλευση όσο και στο σχεδιασμό, την ανάπτυξη νέων και τη συνεχή βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών.

2.4.3 Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη «gov.gr»

Τον Μάρτιο του 2020 ξεκίνησε την λειτουργία της η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη παροχής υπηρεσιών «gov.gr». Στην πύλη έχουν συγκεντρωθεί όλες οι παρεχόμενες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, όπως η διακίνηση δημόσιων και ιδιωτικών ηλεκτρονικών εγγράφων μεταξύ των φορέων του δημόσιου τομέα από τη μία πλευρά και πολιτών, επιχειρήσεων ή νομικών προσώπων από την άλλη. Η πύλη έχει σχεδιαστεί ώστε οι πολίτες και οι επιχειρήσεις να μπορούν να βρουν τις ψηφιακές υπηρεσίες που θέλουν εύκολα και γρήγορα, αφού αρχικά ταυτοποιήσουν τα στοιχεία τους, με τη χρήση της υπηρεσίας μοναδικού σημείου ταυτοποίησης (Single Sign - On), η οποία δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες που διατίθενται μέσω του «gov.gr». Σύμφωνα με στοιχεία από την ιστοσελίδα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, στην ολοκληρωμένη της μορφή η πύλη θα αποτελέσει το κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης, που θα συγκεντρώνει όλες τις λύσεις και όσα πρέπει να γνωρίζουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με το δημόσιο. Θα είναι δηλαδή, το ένα και μοναδικό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με το δημόσιο.

Ενδεικτικό της αξιοσημείωτης ψηφιακής προόδου της χώρας και της συντονισμένης προσπάθειας που επιτελείται από το Υπουργείο Ψηφιακής

Διακυβέρνησης κατά την τρέχουσα περίοδο, είναι το γεγονός ότι ο αριθμός των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών από την πύλη «gov.gr», από 501 που ήταν με την έναρξη της λειτουργίας της, ανέρχεται τον Οκτώβριο του 2021 σε 1300 περίπου. Επιπλέον, από 8 εκατομμύρια ηλεκτρονικές συναλλαγές με το δημόσιο το 2018, είχαμε 34 εκατομμύρια το 2019, 94 εκατομμύρια το 2020, και μόνο το πρώτο εξάμηνο του 2021 έχουμε 150 εκατομμύρια ηλεκτρονικές συναλλαγές (mindigital.gr, 2021).

2.4.4 Αναβάθμιση Τηλεπικοινωνιακών Υποδομών

Την τελευταία διετία, έχει αυξηθεί σημαντικά στη χώρα μας ο δείκτης συνδέσεων υπερυψηλών ταχυτήτων. Οι συνδέσεις με ταχύτητες άνω των 100 Mbps τον Δεκέμβριο του 2020 αντιστοιχούσαν στο 5,8% του συνόλου των ευρυζωνικών συνδέσεων της χώρας, έναντι 1,8% που ήταν στο τέλος του 2019 και 1,1% που ήταν τον Ιούνιο του ίδιου έτους (Μανδραβέλης, 2021). Επιπλέον, από το 2020, μετά την αδειοδότηση εταιριών και την κατασκευή των κατάλληλων υποδομών, παρέχονται στους χρήστες υπηρεσίες κινητής τηλεφωνίας με ταχύτητες 5G. Τα δίκτυα νέας γενιάς αυξάνουν τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων και των ηλεκτρονικών συσκευών, βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες και δρουν ευεργετικά στη προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας.

2.5 Οι Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες για την Αντιμετώπιση της Πανδημίας του Covid – 19

Στις αρχές του 2020 ολόκληρος ο πλανήτης βρέθηκε αντιμέτωπος με μία πρωτόγνωρη στα χρονικά υγειονομική κρίση, που προκάλεσε η ταχεία εξάπλωση της πανδημίας του κορονοϊού. Για την Ελλάδα η χρονική συγκυρία ήταν ακόμα πιο δυσμενής, αφού είχαν προηγηθεί 10 χρόνια οικονομικής ύφεσης και βαθιάς δημοσιονομικής κρίσης. Η υγειονομική κρίση δημιούργησε ανάγκες για την παροχή υπηρεσιών που θα εξασφάλιζαν την απρόσκοπτη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού και ταυτόχρονα την προστασία των πολιτών από την απειλή του ιού. Μπροστά στην ανάγκη αυτή, έλαβαν χώρα σημαντικές αλλαγές, μέσα από την υλοποίηση διαδικασιών για τη δημιουργία ψηφιακού κράτους και την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα των Ελλήνων πολιτών (Μουρούτσος, 2020). Οι τεχνολογικές αυτές λύσεις αναπτύχθηκαν από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης σε συνεργασία με άλλους φορείς, σε σύντομο χρονικό διάστημα, καλύπτοντας ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης.

Με την έλευση της πανδημίας στη χώρα μας, τον Μάρτιο του 2020, τέθηκαν σε λειτουργία νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, όπως αυτές της ηλεκτρονικής υπεύθυνης δήλωσης και της άυλης συνταγογράφησης, με σκοπό τη διευκόλυνση των πολιτών αλλά και την τήρηση των κανόνων κοινωνικής αποστασιοποίησης που επέβαλε η εξάπλωση του ιού. Για την εξ αποστάσεως λειτουργία του δημοσίου, υπήρξε άμεση κινητοποίηση του κρατικού μηχανισμού με θεσμοθέτηση του νομικού πλαισίου της τηλεργασίας. Παράλληλα το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης εξασφάλισε την ασφαλή πρόσβαση σε εικονικό ιδιωτικό δίκτυο (VPN) για την τηλεργασία στο προσωπικό κρίσιμων δημόσιων υπηρεσιών και παρέιχε σε όλους τους δημόσιους φορείς πλατφόρμες για τη διεξαγωγή υψηλής

ποιότητας τηλεδιασκέψεων (European Commission, 2020). Στον τομέα της παιδείας αναπτύχθηκαν ψηφιακές πλατφόρμες για την εξ αποστάσεως ζωντανή διδασκαλία και εκπαίδευση των μαθητών, όπως το "mathainoumestospiti.gov.gr" και το "webex". Για τον έλεγχο και τον περιορισμό της εξάπλωσης του υιού, δημιουργήθηκε το μητρώο ασθενών Covid -19, που αποτέλεσε το ένα και μοναδικό σημείο αναφοράς όπου συγκεντρώνονταν όλα τα δεδομένα για τα κρούσματα του υιού, καθώς και η πρωτοποριακή διεθνώς υπηρεσία του πενταψήφιου αριθμού 13033, όπου οι πολίτες έκαναν δήλωση της κατ' εξαίρεση κίνησής τους κατά τη διάρκεια της περιόδου απαγόρευσης της κυκλοφορίας. Η εφαρμογή αυτή αναγνωρίστηκε ως βέλτιστη πρακτική από τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και την αντιπρόεδρο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Margrethe Vestager (Πιερακάκης, 2021). Όλες οι παραπάνω ψηφιακές πρωτοβουλίες και δράσεις συνέβαλλαν τα μέγιστα στην επιτυχή αντιμετώπιση του πρώτου κύματος της πανδημίας από την Ελλάδα, γεγονός που αποτυπώθηκε με πλήθος εγκωμιαστικών δημοσιευμάτων για τη χώρα, στο διεθνή τύπο (theguardian.com, 2020), (Giugliano, 2020) , (dw.com, 2020), (aljazeera.com, 2020), (euobserver.com, 2020).

Από το φθινόπωρο του 2020 κατά τη διάρκεια του 2^{ου} και του 3^{ου} κύματος της πανδημίας, συνεχίστηκε η χρήση και η εξέλιξη των ψηφιακών πλατφόρμων της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η οποία υλοποιήθηκε διαδικτυακά σε όλες τις βαθμίδες από το νηπιαγωγείο μέχρι την τριτοβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, τους πρώτους μήνες του 2021, τέθηκε σε εφαρμογή η εμβληματική ηλεκτρονική εφαρμογή emvolio.gov.gr, η οποία δημιουργήθηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης σε συνεργασία με εταιρίες πληροφορικής του ιδιωτικού τομέα. Η εφαρμογή δίνει τη δυνατότητα στους πολίτες να επιλέξουν το εμβόλιο που θέλουν να κάνουν με βάση την κατασκευάστρια εταιρεία, να επιλέξουν τον τόπο και το χρόνο του εμβολιασμού, να κατεβάσουν και να αποθηκεύσουν το πιστοποιητικό εμβολιασμού τους, ενώ έχει αναπτυχθεί και λογισμικό που εγκαθίσταται σε φορητές συσκευές και με τη χρήση του ελέγχεται η εγκυρότητα των πιστοποιητικών εμβολιασμού.

Από τα στοιχεία που παρουσιάστηκαν πιο πάνω διαπιστώνουμε ότι οι ηλεκτρονικές εφαρμογές και οι λοιπές δράσεις του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης συντέλεσαν και συντελούν σημαντικά στην προσπάθεια να περιοριστεί η εξάπλωση του υιού και να προστατευτεί αποτελεσματικά το κοινωνικό σύνολο. Αναμφισβήτητο είναι επίσης ότι η πανδημία του κορονοϊού στην Ελλάδα έδρασε καταλυτικά και επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας, λόγω της άμεσης αναγκαιότητας και των ιδιαίτερων συνθηκών που δημιούργησε η υγειονομική κρίση. Οι ιδιαίτερες συνθήκες συνδυάστηκαν με την πολιτική βούληση για την πραγματοποίηση των αλλαγών, την ύπαρξη ικανών και καταρτισμένων προσώπων ιδιαίτερα στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, που υλοποίησαν τις απαιτούμενες αλλαγές τόσο στο θεσμικό πλαίσιο όσο και στο τεχνικό-τεχνολογικό τους κομμάτι, και φυσικά την αποδοχή και την θετική ανταπόκριση πολιτών σε αυτές. Βλέπουμε λοιπόν μια προσπάθεια της χώρας να μετατρέψει την κρίση σε ευκαιρία. Μια ευκαιρία για να επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση, ανακτώντας το χαμένο έδαφος αλλά και να εισάγει τεχνολογικές καινοτομίες εκμεταλλευόμενη τις ψηφιακές της ικανότητες.

2.6 Το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0»

Στις 31 Μαρτίου 2021 παρουσιάστηκε από την κυβέρνηση το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0». Στόχος του είναι να εισάγει ένα πιο εξωστρεφές, ανταγωνιστικό και πράσινο παραγωγικό μοντέλο, με πιο αποτελεσματικό και ψηφιοποιημένο κράτος, με λιγότερη γραφειοκρατία, με δραστικά μειωμένη παραοικονομία, με φορολογικό σύστημα φιλικό προς την ανάπτυξη και με ένα ποιοτικό και αποτελεσματικό δίκτυο κοινωνικής προστασίας, προσβάσιμο σε όλους τους πολίτες (Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας "Ελλάδα 2.0", 2021). Το σχέδιο προβλέπει την εκταμίευση 17,8 δισ. ευρώ υπό μορφή επιχορηγήσεων και 12,7 δισ. ευρώ υπό μορφή δανείων στο πλαίσιο του μηχανισμού ανάκαμψης και ανθεκτικότητας (RRF) για την περίοδο 2021-2026. Η χρηματοδότηση αυτή θα υποστηρίξει την εφαρμογή των κρίσιμων επενδυτικών και μεταρρυθμιστικών μέτρων, που περιγράφονται στο σχέδιο ανάκαμψης και ανθεκτικότητας της Ελλάδας και θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο ώστε να μπορέσει η Ελλάδα να εξέλθει ισχυρότερη από την πανδημία COVID-19 (Euronews.com, 2021). Το σχέδιο περιλαμβάνει 170 έργα, επενδύσεις και μεταρρυθμίσεις και στοχεύει στη δημιουργία 200.000 νέων θέσεων εργασίας και στην αύξηση του ΑΕΠ κατά 7 ποσοστιαίες μονάδες την επόμενη δετία. Οι τέσσερις πυλώνες του σχεδίου είναι η ψηφιακή μετάβαση του κράτους, η ενίσχυση της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής, η πράσινη οικονομία και η ενίσχυση της παραγωγικής δραστηριότητας.

Η επιτάχυνση της ψηφιακής μετάβασης αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες του σχεδίου, για την οποία έχει προβλεφθεί η διάθεση του 23,3% των συνολικών πιστώσεων του. Οι μεταρρυθμίσεις και οι δράσεις που προβλέπει το σχέδιο στον τομέα της ψηφιακής μετάβασης, βρίσκονται σε πλήρη συμφωνία με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της ΒΨΜ και αφορούν στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών, στην ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση, στη διαλειτουργικότητα των συστημάτων στην ασφάλεια του κυβερνοχώρου και σε πολιτικές διακυβέρνησης δεδομένων (Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας "Ελλάδα 2.0", 2021). Ορισμένα από τα έργα – δράσεις που περιλαμβάνονται στο σχέδιο είναι τα παρακάτω (Euronews.com, 2021):

«- Προεγκατάσταση υποδομής οπτικών ινών στα κτίρια για τη διευκόλυνση της μετάβασης στη χρήση δικτύων υψηλών ταχυτήτων από επιχειρήσεις και νοικοκυριά.

- Ανάπτυξη δικτύου 5G κατά μήκος των αυτοκινητόδρομων της χώρας.

- Σύνδεση των ελληνικών νησιών μέσω σύγχρονων υποθαλάσσιων καλωδίων οπτικών ινών με την ηπειρωτική χώρα.

- Ψηφιοποίηση σημαντικών αρχείων σε τομείς και υπηρεσίες όπως η υγεία, η δικαιοσύνη, οι πολεοδομίες, το κτηματολόγιο, η μετανάστευση, και ενσωμάτωσή τους σε αντίστοιχα πληροφοριακά συστήματα.

- Διασφάλιση της διασύνδεσης και της διαλειτουργικότητας συστημάτων, επιμέρους μητρώων και μεμονωμένων εφαρμογών μεταξύ φορέων του δημόσιου τομέα.

- Λειτουργία κεντρικού πληροφοριακού συστήματος για τη διαχείριση συναλλαγών της Δημόσιας Διοίκησης με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

-Καταπολέμηση της φοροδιαφυγής, με τη βοήθεια δράσεων που περιλαμβάνουν περαιτέρω ψηφιοποίηση των φορολογικών υπηρεσιών, κωδικοποίηση και εκσυγχρονισμό της φορολογικής νομοθεσίας, δράσεις κατά του λαθρεμπορίου και χρήση τεχνητής νοημοσύνης για τη διευκόλυνση των φορολογικών ελέγχων, ενίσχυση των ηλεκτρονικών συναλλαγών κ.α.

-Ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων, με απόκτηση εξοπλισμού, υπηρεσιών cloud και άλλων διαδικτυακών υπηρεσιών, όπως οι νέες τεχνολογίες ηλεκτρονικών πληρωμών, το ηλεκτρονικό τιμολόγιο, η εργασία από απόσταση, το ψηφιακό γραφείο κ.α.»

2.7 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο μελετήθηκε η πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα. Αρχικά παρουσιάστηκαν οι κυριότερες από τις στρατηγικές και τα σχέδια δράσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που αφορούν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, προκειμένου υπάρξει μια εικόνα του γενικότερου πλαισίου διαμόρφωσης των πολιτικών, που επηρεάζουν τις εξελίξεις και τις πολιτικές στη χώρα μας στο συγκεκριμένο τομέα. Το όραμα της κοινωνίας της πληροφορίας αποτέλεσε τον κινητήριο μοχλό για τη διαμόρφωση στρατηγικών με στόχο την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ψηφιοποίηση του δημόσιων υπηρεσιών τόσο στην Ευρώπη, όσο και στη χώρα μας, στις αρχές του 21ου αιώνα. Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν οι βασικότερες στρατηγικές που διαμορφώθηκαν από τις Ελληνικές κυβερνήσεις, καθώς και οι κύριες νομοθετικές πρωτοβουλίες μέχρι τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα, λόγω μιας σειράς παραγόντων, που σχετίζονται με τα γενικότερα προβλήματα της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα, αλλά και λαθών στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή των πολιτικών και των δράσεων, εξελίχθηκε με πιο χαμηλούς ρυθμούς από τις χώρες της ΕΕ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, στο τέλος της δεκαετίας του 2010, η χώρα να παρουσιάζει υστέρηση, σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, σε δείκτες που μετρούν την πρόοδο της ψηφιοποίησης και τις παρεχόμενες στους πολίτες ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες. Στη συνέχεια του κεφαλαίου παρουσιάστηκε η πρόσφατη προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας σε επίπεδο διαμόρφωσης στρατηγικής (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού), καθορισμού θεσμικού πλαισίου, έργων (ενιαία ψηφιακή πύλη) και νέων τηλεπικοινωνιακών υποδομών. Ακολούθως είδαμε πως επιστρατεύτηκε το "ψηφιακό οπλοστάσιο" της χώρας στη μάχη κατά του Covid-19. Από το πλήθος των δράσεων και των εφαρμογών που αναπτύχθηκαν σε σύντομο χρονικό διάστημα, λόγω της επείγουσας κατάστασης, διαπιστώσαμε ότι η υγειονομική κρίση επιτάχυνε τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Παράλληλα, η επιτυχής αντιμετώπιση της πανδημίας, ιδιαίτερα στο πρώτο κύμα της εξάπλωσής της στην Ευρώπη, σε συνδυασμό με τις καινοτόμες εφαρμογές που αναπτύχθηκαν από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, είχαν θετικό αντίκτυπο στη φήμη της χώρας στη διεθνή σκηνή. Στην τελευταία ενότητα παρουσιάστηκε το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0», με το οποίο η χώρα φιλοδοξεί να μετασχηματίσει την οικονομία προς ένα πιο παραγωγικό μοντέλο, να εκσυγχρονίσει τη Δημόσια Διοίκηση επιταχύνοντας την ψηφιακή μετάβαση, και να προωθήσει αλλαγές και μεταρρυθμίσεις για ενίσχυση της παραγωγικής δραστηριότητας και της κοινωνικής συνοχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΣΘΟΝΙΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Η Εσθονία είναι μία από τις 3 βαλτικές χώρες με έκταση 45.339 τετραγωνικά χιλιόμετρα και πληθυσμό που δεν ξεπερνά τους 1.350.000 κατοίκους (wikipedia.org). Η χώρα ανεξαρτητοποιήθηκε από την ΕΣΣΔ τον Αύγουστο του 1991⁵. Με την ανεξαρτητοποίησή της, απομάκρυνε από τη Δημόσια Διοίκηση, οποιοδήποτε στοιχείο είχε παραμείνει ως κληρονομιά από την Σοβιετική Ένωση. Ταυτόχρονα, παρά τη δύσκολη θέση στην οποία βρισκόταν, αρνήθηκε την προσφορά του παλιού αναλογικού τηλεφωνικού συστήματος από τη Φινλανδία, δηλώνοντας ότι θα χτίσει τη δική της ψηφιακή υποδομή (Χρυσικόπουλος, 2019). Εκμεταλλευόμενη τις δυνατότητες της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών και τη δυνατότητα να οικοδομήσει τον δημόσιο τομέα από μηδενική βάση, ακολούθησε ένα μοντέλο δημιουργίας ενός μικρού και αποτελεσματικού κράτους (minimal and efficient state) (Margetts & Naumann, 2017) και έγινε μία από τις πρώτες χώρες που από τα μέσα της δεκαετίας του 90, διαμόρφωσε και ακολούθησε στρατηγική ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Μένοντας προσηλωμένη στο όραμα και τη στρατηγική της, με συστηματικό τρόπο και σταθερά βήματα ανέπτυξε καινοτόμες και πρωτοποριακές ψηφιακές εφαρμογές και κατάφερε να δημιουργήσει ένα σύγχρονο και πλήρως ψηφιοποιημένο δημόσιο τομέα. Η ψηφιακή κοινωνία που δημιούργησε έχει επικρατήσει να αποκαλείται διεθνώς "eEstonia". Η επιτυχία της χώρας στην ψηφιακή διακυβέρνηση περιγράφεται συχνά παράλληλα με την ακμάζουσα βιομηχανία των ΤΠΕ, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την εφαρμογή Skype, που αναπτύχθηκε στην Εσθονία και στη συνέχεια εξαγοράστηκε από τη Microsoft (Kattel & Mergel, 2019).

Σήμερα οι πολίτες της Εσθονίας μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πολλές δημόσιες διαδικτυακές υπηρεσίες, όπως π.χ. ψηφιακή ταυτοποίηση, ψηφιακή υπογραφή, διαδικτυακή ψηφοφορία, διαδικτυακές ιατρικές υπηρεσίες και ηλεκτρονική υποβολή της φορολογικής τους δήλωση, κ.α. (Goede, 2019). Οι δημόσιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρονται στους πολίτες αλλά και οι ψηφιακές συναλλαγές με ιδιωτικούς φορείς (όπως για παράδειγμα οι τράπεζες) είναι αξιόπιστες, εύχρηστες και συντελούν στην εξοικονόμηση χρόνου και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται ευρέως από τους πολίτες. Το 98% των πολιτών υποβάλλει τη φορολογική του δήλωση διαδικτυακά μέσω μιας διαδικασίας που διαρκεί κατά μέσο όρο 3 λεπτά, περίπου το 45% συμμετείχε στις δύο τελευταίες εκλογικές διαδικασίες ηλεκτρονικά και από το 2010 το 99% των τραπεζικών συναλλαγών πραγματοποιείται μέσω του διαδικτύου (e-estonia, 2021).

Εκτός από τους πολίτες η επιτυχημένη εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης έχει πολλαπλά οφέλη και για το κράτος. Η αποτελεσματικότητα και οι διαφανείς διαδικασίες που χαρακτηρίζουν τη Δημόσια Διοίκηση μετά την πλήρη ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών, αφενός μεν εξοικονομούν για το

⁵ Η Εσθονία έγινε μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του NATO το 2004

δημόσιο χρήματα και άλλους κρίσιμους πόρους, αφετέρου ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος και την πολιτική ηγεσία. Τέλος, όπως θα δούμε στο επόμενο κεφάλαιο, μια συντονισμένη προσπάθεια διεθνούς προβολής της χώρας και αναβάθμισης της θέσης της στο διεθνές σύστημα οικοδομείται πάνω στον επιτυχημένο μοντέλο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έχει αναπτύξει και τις πρωτοποριακές ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχει στους πολίτες της.

3.2 Η Στρατηγική της Εσθονίας για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Δημόσιου τομέα

Η στρατηγική επιλογή της χώρας προς ένα δημόσιο τομέα, ο οποίος θα είναι απαλλαγμένος από τις αγκυλώσεις της κλασικής δημόσιας διοίκησης και θα εκμεταλλεύεται στο έπακρο τις νέες τεχνολογίες και τις δυνατότητες της πληροφορικής, εκφράστηκε από τα πρώτα χρόνια του νεοσύστατου κράτους. Χαρακτηριστικά, ο πρώτος πρωθυπουργός της χώρας Mark Laar διατυπώνοντας το όραμά του είχε πει: «*if we want the rest of the public sector to use technology, we have to “walk the walk”*» (Margetts & Naumann, 2017, σελ 21) Το όραμα αυτό προωθήθηκε με σταθερή πολιτική βούληση και καθοδήγηση από την κεντρική κυβέρνηση, θεσμοθετήθηκε επαρκώς με τη μορφή στρατηγικών, προγραμμάτων - σχεδίων ή νόμων και υποστηρίχθηκε από προηγμένες τεχνολογικά ηλεκτρονικές πλατφόρμες και εφαρμογές, οι οποίες θα αναπτυχθούν στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου.

Ο Morten Nielsen στο άρθρο του "eGovernance and on line Service Delivery in Estonia" σκιαγραφεί τον τρόπο με τον οποίο η Εσθονία ανέπτυξε το μοντέλο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της χώρας και τη στρατηγική που ακολούθησε, από την ανεξαρτητοποίησή της και μετά. Σύμφωνα με τον μελετητή, η στρατηγική της χώρας εστίασε διαχρονικά στην ανάπτυξη των απαιτούμενων υποδομών, στην εξασφάλιση της προσβασιμότητας στο διαδίκτυο, στον ψηφιακό γραμματισμό των πολιτών, στην ανάπτυξη προτύπων, στη χρήση συστημάτων «back end»⁶, στους βασικούς ενεργοποιητές (key enablers) με στόχο την ανάπτυξη και παροχή ποιοτικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες (Nielsen, 2017). Οι Lopez και Dhaou εντοπίζουν ως βασικά συστατικά της ψηφιακής στρατηγικής της Εσθονίας, πέρα από την εστίαση στις ψηφιακές ικανότητες των πολιτών και την εξασφάλιση της προσβασιμότητας στο διαδίκτυο μέσα από επαρκείς τηλεπικοινωνιακές υποδομές, την υιοθέτηση τεχνολογικών καινοτομιών όπως η ηλεκτρονική ταυτοποίηση (eID), η τεχνητή νοημοσύνη, οι ψηφιακές πλατφόρμες που μπορούν να συνδέονται και να ανταλλάσσουν πληροφορίες με συστήματα και βάσεις δεδομένων διαφόρων φορέων και οργανισμών (Lopes & Dhaou, 2018).

Ο Nielsen στο άρθρο που αναφέρεται πιο πάνω παρουσιάζει τις επιμέρους στρατηγικές - πολιτικές που διαμορφώθηκαν και υιοθετήθηκαν από τις κυβερνήσεις της Εσθονίας και οι οποίες συνθέτουν τη συνολική στρατηγική της χώρας για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την ψηφιοποίηση του δημόσιου τομέα (Nielsen, 2017, σελ 3):

⁶ Με τον όρο Back end χαρακτηρίζεται το σύστημα το οποίο χειρίζεται ένας διαχειριστής και βρίσκεται στο πίσω μέρος μιας εφαρμογής που χρησιμοποιείται από κάποιον χρήστη. Μέσω αυτού του συστήματος μπορεί να αλλάξει τις ρυθμίσεις και τις διαθέσιμες επιλογές που θα έχει ένας χρήστης της εφαρμογής (ip.gr).

«- *Principles of the Estonian Information Policy (1998 – 2003)*: Αποτελεί τη πρώτη στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Το πρώτο κείμενο των αρχών συντάχθηκε το 1994. Η στρατηγική εστιάζει στη προώθηση και ενδυνάμωση της δημοκρατίας, στην ανάπτυξη των υποδομών του κράτους που αφορούν στις ΤΠΕ, στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας ειδικά μέσω της κατάργησης των μονοπωλίων, στην επιτάχυνση των διαδικασιών της "μετά Σοβιετικής" απόδοσης περιουσίας, στην ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου (eCommerce) και της ηλεκτρονικής τραπεζικής (eBanking) και στη βελτίωση της άμυνας της χώρας με τη χρήση των ΤΠΕ.

- *Estonian Information Society (2004 -2006)*: Η στρατηγική ήταν εναρμονισμένη με τα σχέδια δράσης Europe 2002 και Europe 2005. Στους αντικειμενικούς σκοπούς της περιλαμβάνονταν η εισαγωγή και προώθηση ηλεκτρονικών υπηρεσιών για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις αλλά και ενδοκυβερνητικών ηλεκτρονικών υπηρεσιών, η αύξηση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα με τη χρήση ΤΠΕ, η οικονομική ανάπτυξη και η προώθηση εξαγωγών στον τομέα των ΤΠΕ, η προώθηση της ασφάλειας των δικτύων και των τεχνολογικών εφαρμογών και η βελτίωση της θέσης της χώρας στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Επιπλέον η στρατηγική στόχευε στην περαιτέρω ανάπτυξη του συστήματος των ηλεκτρονικών ταυτοτήτων, στην αύξηση της προσβασιμότητας και της χρήσης του διαδικτύου, με ειδικούς στόχους την εξίσωση με τον μέσο όρο της ΕΕ και την εξασφάλιση ενός ηλεκτρονικού υπολογιστή ανά 20 μαθητές στα σχολεία.

- *Estonian Information Society Strategy (2007-2013)*: Η στρατηγική, η οποία ήταν ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική της ΕΕ «i2010», εστίαζε στη δημιουργία μιας κοινωνίας και μιας οικονομίας βασισμένων στη γνώση. Αντικειμενικοί σκοποί της στρατηγικής ήταν, μεταξύ άλλων, οι περισσότεροι διαφανείς και "χρηστο-κεντρικές" δημόσιες υπηρεσίες (80% ικανοποίηση για τους πολίτες, 95% για τις επιχειρήσεις), η βελτίωση του ψηφιακού γραμματισμού των πολιτών, η χρήση του διαδικτύου από το 70% των πολιτών, η ενίσχυση της παραγωγικότητας στον τομέα των ΤΠΕ (15% του ΑΕΠ να προέρχεται από τον τομέα των ΤΠΕ) και η εναρμόνιση των κρατικών ιστοσελίδων με συγκεκριμένα πρότυπα.

- *Digital Agenda: Estonian Information Society Strategy (2014-2020)*: Υιοθετήθηκε το 2014 και επικαιροποιήθηκε στο τέλος του 2018, παρέχοντας καθοδήγηση για τη δημιουργία ενός καλά λειτουργικού εθνικού περιβάλλοντος ΤΠΕ. Κύριος στόχος της ήταν μια εκσυγχρονισμένη δομή ΤΠΕ που προωθεί την οικονομική ανάπτυξη, την εθνική πρόοδο, την ευημερία του πληθυσμού, την αύξηση του αριθμού των θέσεων εργασίας με υψηλότερη προστιθέμενη αξία, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της χώρας διεθνώς, την καλύτερη ποιότητα ζωής, την εξυπνότερη διακυβέρνηση και την αυξημένη ευαισθητοποίηση για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε όλο τον κόσμο (European Commission, 2020). Επιπλέον στη ψηφιακή ατζέντα τέθηκαν συγκεκριμένοι - ποσοτικοί στόχοι όπως η χρήση του διαδικτύου από το 60% των Εσθονών καθημερινά, η χρήση της ηλεκτρονικής υπογραφής από το 20% του πληθυσμού και η εγκατάσταση γραμμών υψηλών ταχυτήτων (100 Mbps) σε όλη την επικράτεια της χώρας».

Εκτός από τις παραπάνω στρατηγικές για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τη χρήση των ΤΠΕ στις δημόσιες υπηρεσίες, θεσμοθετήθηκαν σχέδια δράσης, κείμενα αρχών για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση καθώς επίσης και στρατηγικές για τομείς όπως η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, η ευρυζωνικότητα, η ηλεκτρονική ιατρική και η τεχνητή νοημοσύνη (National Strategy on AI 2019 -2021).

3.3 Η Στρατηγική της Εσθονίας στον Τομέα της Κυβερνοασφάλειας

Το 2007 η Εσθονία έγινε στόχος συντονισμένων και μεγάλης κλίμακας κυβερνοεπιθέσεων. Στόχοι της επίθεσης ήταν τα πληροφοριακά συστήματα και οι ιστοσελίδες νευραλγικών υπηρεσιών του κρατικού μηχανισμού όπως της κυβέρνησης, του κοινοβουλίου, διαφόρων υπουργείων αλλά και κρίσιμων οργανισμών όπως οι τράπεζες και τα ειδησεογραφικά πρακτορεία (Crandall & Allan, 2015). Οι επιθέσεις προκάλεσαν αναταραχή και σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία πολλών υπηρεσιών, τα οποία κράτησαν περίπου 3 εβδομάδες⁷. Με αφορμή το γεγονός των επιθέσεων και με δεδομένη την μεγάλη εξάρτηση του κρατικού μηχανισμού από τα συστήματα πληροφορικής η κυβερνοασφάλεια θεωρήθηκε για την Εσθονία κομμάτι της εθνικής ασφάλειας. Έτσι η χώρα το 2008 διαμόρφωσε τη Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας (Estonian Cyber Security Strategy), μια από τις πρώτες οριζόντιες στρατηγικές κυβερνοασφάλειας στον κόσμο, η οποία αναγνώριζε τη διεπιστημονική φύση της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο και την ανάγκη για συντονισμένη δράση στην περιοχή (Republic of Estonia, 2019).

Το 2013 η παραπάνω στρατηγική επικαιροποιήθηκε με την υιοθέτηση της «Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας 2014-2017». Η στρατηγική περιέγραφε τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις και απειλές στον κυβερνοχώρο καθώς και τα μέτρα για τον μετριασμό τους. Επιπλέον όρισε μια εθνική γραμμή βάσης για την κυβερνοασφάλεια με καθορισμό αρμόδιων εθνικών αρχών και σύσταση εθνικών ομάδων αντιμετώπισης συμβάντων.

Η Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας 2019–2022 είναι το τρίτο κείμενο στρατηγικής σχετικά με την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και τη γενική ασφάλεια, που θεσμοθετεί και εφαρμόζει η χώρα. Η στρατηγική ορίζει τους στόχους, τους τομείς προτεραιότητας, τους ρόλους και τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επίτευξή τους. Στόχος της είναι η σύναψη συμφωνιών και ο καθορισμός των προϋποθέσεων για την εφαρμογή μιας συνολικής, συστηματικής και χωρίς αποκλεισμούς πολιτικής ασφάλειας στον κυβερνοχώρο. Ως οριζόντια στρατηγική, περιλαμβάνει όλα τα μέρη που συμβάλλουν στη διασφάλιση της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο της Εσθονίας, ήτοι τον δημόσιο τομέα (πολιτική και στρατιωτική άμυνα), τους παρόχους ζωτικών υπηρεσιών, τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, τα πανεπιστήμια και τα άλλα ερευνητικά ιδρύματα (European Commission, 2020).

Λόγω της σοβαρής εμπλοκής της με τα θέματα Κυβερνοασφάλειας και με τη νομοθεσία του διαδικτύου, καθώς υπήρχε κενό στο διεθνές δίκαιο στην

⁷ Οι δράστες των επιθέσεων δεν εντοπίστηκαν καθώς η "διαδρομή" που ακολούθησαν κατά την επίθεση μέσω του διαδικτύου πέρασε από περισσότερες από 100 χώρες. Οι κυβερνοεπιθέσεις έλαβαν χώρα μετά από σημαντικές εσωτερικές αναταραχές μετά την απομάκρυνση ενός πολεμικού μνημείου της Σοβιετικής εποχής. Στην Εσθονία θεώρησαν σίγουρη την εμπλοκή της Ρωσίας, η οποία δεν αποδέχτηκε καμία ανάμειξη (Crandall & Allan, 2015).

αντιμετώπιση παρόμοιων μορφών επιθέσεων με τη χρήση της τεχνολογίας, η χώρα ανάπτυξε σημαντική διεθνή δράση στους παραπάνω τομείς (Crandall & Allan, 2015), με αποτέλεσμα να καθιερωθεί σε παγκόσμιο επίπεδο ως δημιουργός των διεθνών νομικών κανόνων στη κυβερνοασφάλεια και τη νομοθεσία του διαδικτύου.

3.4 Θεμελιώδεις Ψηφιακές Υποδομές - Πλατφόρμες του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Το όραμα και η στρατηγική για τη δημιουργία ενός πλήρως ψηφιοποιημένου κράτους άρχισε να μετουσιώνεται από πολύ νωρίς σε πράξη, με τη βοήθεια καινοτόμων τεχνολογικών συστημάτων και υποδομών, που αποτέλεσαν τον πυρήνα και τη ραχοκοκαλιά του συστήματος των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες, τόσο από τους κρατικούς φορείς όσο και από φορείς και ιδρύματα του ιδιωτικού τομέα. Η φιλοσοφία του ψηφιακού κράτους εδράζεται στην ανάπτυξη ενός ευέλικτου αποκεντρωμένου συστήματος που συνδέει διάφορες υπηρεσίες και βάσεις δεδομένων. Η ευελιξία προκύπτει από τη δομή ανοικτού συστήματος, η οποία επιτρέπει να αναπτυχθούν νέα συστατικά στοιχεία και να προστεθούν στο υπάρχον σύστημα, εξασφαλίζοντας την προσθήκη νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την σταθερή πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη χώρα (Γεωργαράκης, Ρήγου, & Πισκοπάνη, 2017).

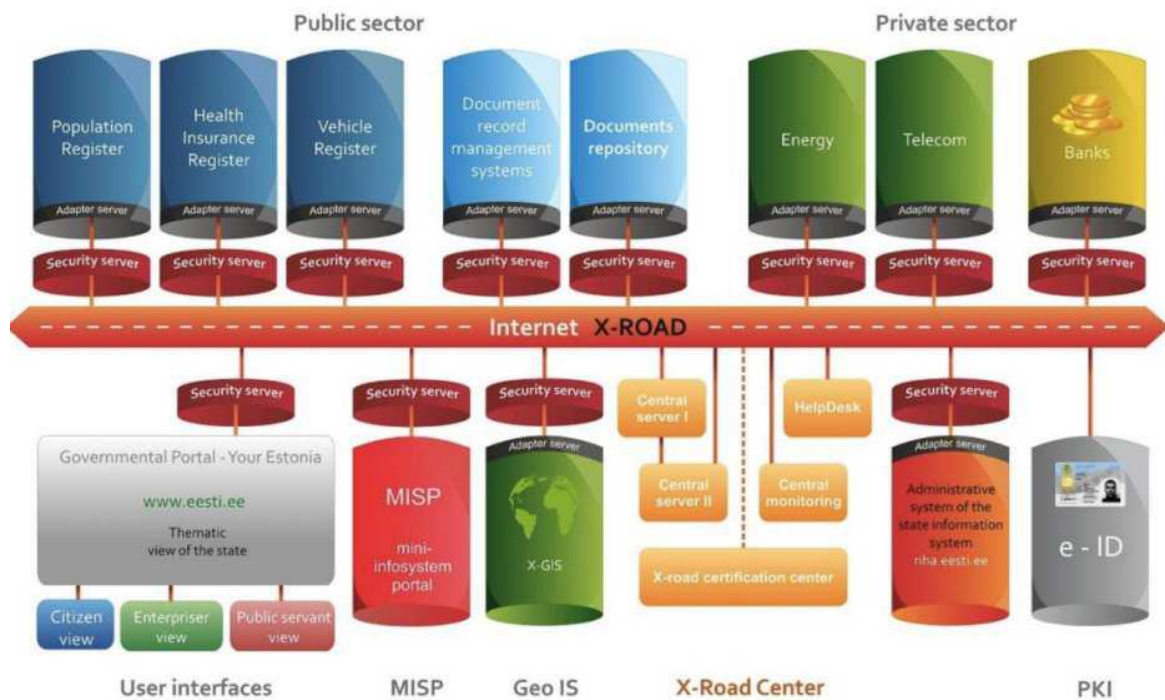
Οι Margetts and Naumann στο άρθρο τους "Government as a Platform: What Can Estonia Show the World?" καταλήγουν στο συμπέρασμα, ότι το μοντέλο "Government as a Platform" (η κυβέρνηση σε μία πλατφόρμα) του Tim O'Reilly⁸ βρίσκει εφαρμογή πολύ ικανοποιητικά, και καλύτερα από οποιαδήποτε άλλη χώρα, στην περίπτωση του μοντέλου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της Εσθονίας. Σύμφωνα με τους συγγραφείς του άρθρου τρεις είναι οι θεμελιώδεις πλατφόρμες - υποδομές του ψηφιακού κράτους (key enablers), που αποτελούν μαζί τη ραχοκοκαλιά του των κρατικών υπηρεσιών (Margetts & Naumann, 2017):

- *To X-Road*: Είναι το πιο καθοριστικό στοιχείο στις ψηφιακές υποδομές της Εσθονίας και αποτελεί ουσιαστικά την μέθοδο σύνδεσης όλων των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και το εργαλείο που εξασφαλίζει τη διαλειτουργικότητά τους, ώστε να υπάρχει βέλτιστη απόδοση (Γεωργαράκης, Ρήγου, & Πισκοπάνη, 2017). Το X-Road αποτελεί ουσιαστικά μια πλατφόρμα ανταλλαγής δεδομένων, που επιτρέπει στους υπαλλήλους καθώς και νομικά πρόσωπα και ιδιώτες να επεξεργάζονται δεδομένα από εθνικές βάσεις δεδομένων στο διαδίκτυο, εντός των ορίων των αρμοδιοτήτων τους (Kalvet, Innovation: a factor explaining e-government success in Estonia, 2012). Αποτελείται από ένα σύστημα μητρώων, όπου το καθένα έχει έναν εξουσιοδοτημένο κάτοχο των δεδομένων, υπεύθυνο για τη διαχείριση και την ασφάλειά του. Οι κάτοχοι των δεδομένων αποφασίζουν ποιοι μπορούν να έχουν πρόσβαση σ' αυτά. Οι χρήστες του συστήματος έχουν ένα μοναδικό προσωπικό αναγνωριστικό 16 ψηφίων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάκτηση προσωπικών δεδομένων από οποιοδήποτε μητρώο. Το σύστημα χαρακτηρίζεται από διαφάνεια ενώ παράλληλα εξασφαλίζει την ανταλλαγή ιδιωτικών κυβερνητικών και εταιρικών δεδομένων με ταχύτητα και

⁸Ο Tim O'Reilly είναι ο ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της O'Reilly Media Inc. Θεωρείται από πολλούς ως ο καλύτερος εκδότης βιβλίων ηλεκτρονικών υπολογιστών στον κόσμο. Η εταιρία του (O'Reilly Media) φιλοξενεί επίσης συνέδρια για θέματα τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένου του O'Reilly Open Source Convention (www.codeforamerica.org)

ασφάλεια, καθώς τα δεδομένα κατά τη μεταφορά τους είναι κρυπτογραφημένα (εικόνα 3.4).

Εικόνα 3.4: Γραφική Απεικόνιση του X- Road



Πηγή: (Goede, 2019)

- *Η υποδομή της ηλεκτρονικής ταυτότητας eID:* Η ηλεκτρονική ταυτότητα είναι ένα προηγμένο σύστημα ταυτοποίησης που υιοθετήθηκε το 2002, αρχικά σε προαιρετική βάση, ενώ στη συνέχεια κατέστη υποχρεωτική για τους πολίτες της Εσθονίας από την ηλικία των 15 ετών και άνω. Έκτος από την χρήση της για αναγνώριση του κατόχου της, λειτουργεί ως κλειδί ψηφιακής πρόσβασης για όλες τις παρεχόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της χώρας, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Έτσι χρησιμοποιείται από τους πολίτες ως ταξιδιωτικό έγγραφο για τις χώρες της ΕΕ, κάρτα κοινωνικής ασφάλισης, κάρτα υγείας και πρόσβαση στο ιατρικό ιστορικό, κάρτα προπληρωμένων διαδρομών για τα μέσα μαζικής μεταφοράς, πιστοποιητικό ψηφιακής υπογραφής, μέσο ταυτοποίησης για ηλεκτρονικές ψηφοφορίες και τραπεζικές συναλλαγές (Σπινέλλης, Βασιλάκης, Πουλούδη, & Τσούμα, 2018). Η πρόσβαση σε όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες είναι εφικτή λόγω της δυνατότητας ασφαλούς ανταλλαγής δεδομένων με ανεξάρτητα πληροφοριακά συστήματα μέσω της πλατφόρμας X-Road. Το 2007, η υποδομή αναβαθμίστηκε με τη δυνατότητα χρήσης της κινητής ταυτότητας (mobile – ID), η λειτουργία της οποίας βασίζεται σε ειδική κάρτα SIM κινητής τηλεφωνίας.

- *Η διαδικτυακή πύλη eesti.ee:* Είναι η επίσημη πύλη ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, μέσω της οποίας οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και οι κρατικοί φορείς-υπάλληλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στο σύνολο των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του X-Road αλλά και σε όλες τις πληροφορίες που αφορούν στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Η λειτουργία της πύλης ξεκίνησε το 2003 και έκτοτε ανανεώνεται συνεχώς με τη προσθήκη νέων υπηρεσιών. Η πύλη συντονίζει τις πληροφορίες και τις υπηρεσίες που παρέχονται από τα διάφορα κρατικά όργανα,

διασφαλίζοντας ένα ασφαλές διαδικτυακό περιβάλλον για την επικοινωνία με το κράτος και παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες και ηλεκτρονικές λύσεις στους χρήστες. Στο περιβάλλον της πύλης οι χρήστες πιστοποιούνται με την ηλεκτρονική τους ταυτότητα και αποκτούν δικαίωμα πρόσβασης και ελέγχου των προσωπικών τους στοιχείων. Οι χρήστες μπορούν επίσης να πραγματοποιήσουν συναλλαγές με δημοτικούς και κρατικούς φορείς, να συμπληρώσουν και να αποστείλουν ηλεκτρονικά έντυπα και αιτήσεις, να δημιουργήσουν λογαριασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και να λαμβάνουν ειδοποιήσεις μέσω email και SMS από φορείς του δημοσίου. Μέσω της πύλης υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης σε άλλες υπηρεσίες μητρώου (π.χ. το Δασικό Μητρώο) καθώς και σε περισσότερες από 20 εθνικές βάσεις δεδομένων (European Commission, 2020). Επιπρόσθετα, το portal παρέχει πρακτικές οδηγίες και συμβουλές σχετικά με τον τρόπο χρήσης και εύρεσης των διαθέσιμων ηλεκτρονικών υπηρεσιών (eesti.ee).

3.5 Αρχές Σχεδιασμού του Συστήματος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Από την παραπάνω περιγραφή των 3 βασικών συστημάτων – υποδομών, πάνω στις οποίες έχει χτιστεί το ψηφιακό κράτος της Εσθονίας, διαπιστώνουμε ότι αυτά δεν είναι ανεξάρτητα αλλά υπάρχει λειτουργική διασύνδεση και συμβατότητα μεταξύ τους. Το γεγονός αυτό αναδεικνύει μια από τις αρχές με τις οποίες έχουν σχεδιαστεί τα πληροφοριακά συστήματα της ψηφιακής κοινωνίας της Εσθονίας, την διαλειτουργικότητα. Σύμφωνα με τους Kattel και Mergel το σύστημα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από τα αρχικά στάδια της διαμόρφωσής του διέπεται από τις παρακάτω αρχές σχεδιασμού (Kattel & Mergel, 2019, σελ 156):

- Η αρχή "*καμία κληρονομιά*" (*no legacy principle*): Σύμφωνα με την αρχή αυτή καμία δημόσια ψηφιακή υποδομή δεν πρέπει να χρησιμοποιεί τεχνολογικές λύσεις που είναι παλαιότερες των 13 ετών. Η αρχή αυτή καταδεικνύει την πρόθεση για χρησιμοποίηση εξελιγμένων και προηγμένων τεχνολογικά λύσεων.

- Η αρχή "*κατασκεύασε αντί να αγοράσεις*" (*build vs buy principle*): Εφαρμόστηκε ιδιαίτερα στα πρώτα στάδια του ψηφιακού μετασχηματισμού, όταν προτεραιότητα ήταν η κατασκευή συστημάτων από μηδενική βάση, παρά η αγορά έτοιμων συστημάτων και λογισμικού από προμηθευτές. Την αρχή επέβαλλαν σε μεγάλο βαθμό οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι του κράτους, τα πρώτα χρόνια μετά την ανεξαρτητοποίηση. Η εφαρμογή της εκτός από την εξοικονόμηση πόρων ώθησε τους Εσθονούς στην έρευνα και ανάπτυξη (R & D) αλλά και στην καινοτομία.

- Η αρχή "*μόνο μία φορά*" (*once – only principle*)⁹: Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν πληροφορίες στις κρατικές αρχές μόνο μία φορά και τα δεδομένα είναι διαθέσιμα μέσω της πλατφόρμας ανταλλαγής δεδομένων X-Road σε όλους τους κυβερνητικούς φορείς.

- Η αρχή της *διαλειτουργικότητας και της ασφάλειας*: Αντί να επιδιώκεται η δημιουργία ενοποιημένων βάσεων δεδομένων και συστημάτων πληροφοριών, η εστίαση είναι στην διαλειτουργικότητα των συστημάτων και στη δυνατότητα ασφαλούς μεταφοράς δεδομένων μεταξύ τους.

⁹ Η αρχή περιλαμβάνεται όπως είδαμε στις κατευθυντήριες αρχές της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού («μόνον άπαξ»)

Εκτός από τις παραπάνω αρχές στη βιβλιογραφία εντοπίζουμε και την αρχή "διαδικασία χωρίς τέλος" (*open ended process*) σύμφωνα με την οποία το σύστημα μπορεί να μεγαλώνει και να βελτιώνεται οργανικά (Γεωργαράκης, Ρήγου, & Πισκοπάνη, 2017). Η φιλοσοφία με την οποία έχει αναπτυχθεί η πλατφόρμα ανταλλαγής δεδομένων X-Road, είναι απόλυτα σύμφωνη με την υπόψη αρχή.

3.6 Άλλες Καινοτόμες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

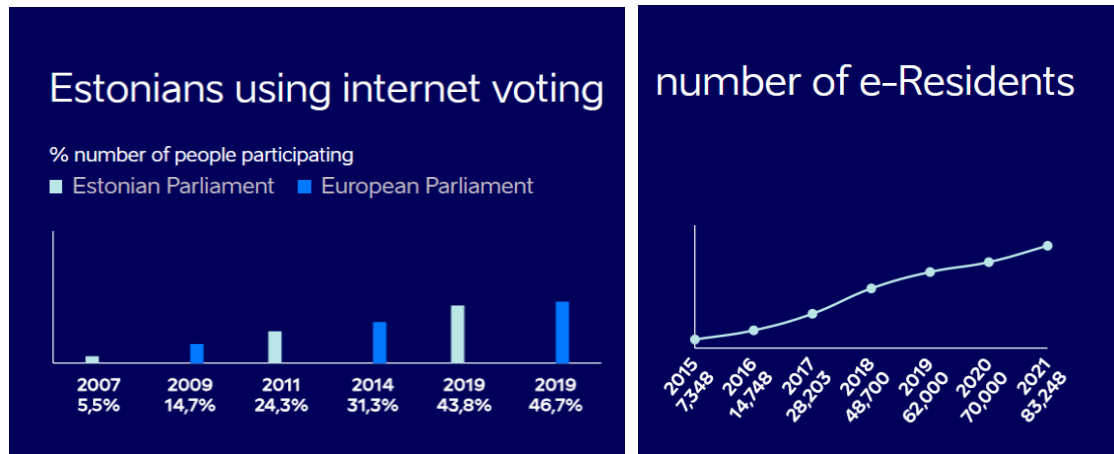
- *Ηλεκτρονική Υγεία (E-Healthcare Estonia)*: Τον Δεκέμβριο του 2008 δημιουργήθηκε το Ηλεκτρονικό Αρχείο Υγείας (Electronic Health Record System) στο οποίο τηρούνται ιατρικοί φάκελοι όλων των κατοίκων από τη γέννηση μέχρι το θάνατό τους. Από την αρχή του 2009, όλοι οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης είναι υποχρεωμένοι να ενημερώνουν τους ιατρικούς φακέλους των πολιτών με τυποποιημένα ηλεκτρονικά ιατρικά έγγραφα. Το 2010 εφαρμόστηκε το σύστημα ηλεκτρονικής συνταγογράφησης (e-*Prescription*), το οποίο δίνει τη δυνατότητα στο ιατρικό προσωπικό και στα φαρμακεία να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται την έκδοση συνταγών (Goede, 2019). Στη πλατφόρμα του X-Road έχουν διασυνδεθεί βάσεις δεδομένων από νοσηλευτικά ιδρύματα και άλλες υπηρεσίες υγείας. Επιπλέον μέσω της ηλεκτρονικής πύλης «*eesti.ee*» οι πολίτες και οι πάροχοι ιατρικών υπηρεσιών έχουν πρόσβαση στους ιατρικούς φακέλους και σε υπηρεσίες τηλεϊατρικής που έχουν αναπτυχθεί. Πέρα από την μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, με την υπόψη εφαρμογή εξασφαλίζεται η πρόσβαση σε επείγουσες πληροφορίες που απαιτούνται σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης (e-estonia, 2021).

- *Ηλεκτρονική ψηφοφορία (e – Voting)*: Η Εσθονία είναι η χώρα που πρωτοπορεί διεθνώς στην εφαρμογή ηλεκτρονικών δημοκρατικών διαδικασιών. Στη χώρα εκτελέστηκαν για πρώτη φορά παγκοσμίως εκλογές με ηλεκτρονική ψηφοφορία το 2003. Το σύστημα ηλεκτρονικής ψηφοφορίας είναι σχεδιασμένο ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις μιας εκλογικής διαδικασίας, όπως η επιβεβαίωση της ταυτότητας των ψηφοφόρων, η διασφάλιση του απορρήτου της ψηφοφορίας, η δυνατότητα επαναψηφοφορίας. Μέσω της υπηρεσίας υπάρχει η δυνατότητα συμμετοχής των Εσθονών στις εκλογές από περίπου 110 χώρες του εξωτερικού (e-estonia, 2021). Η υπηρεσία χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, απλές διαδικασίες και από την ύπαρξη μηχανισμών ασφαλείας, γεγονός που συντελεί στη σταθερή αύξηση του ποσοστού συμμετοχής των πολιτών στις εκλογές μέσω αυτής (εικόνα 3.6). Επίσης η υπηρεσία δίνει τη δυνατότητα διεξαγωγής δημοψηφισμάτων, ενισχύοντας και προωθώντας την συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης απόφασης και τη στροφή της Δημόσιας Διοίκησης προς το μοντέλο της διακυβέρνησης (governance).

- *Ηλεκτρονικές Προμήθειες (e –Procurement)*: Η υπηρεσία περιλαμβάνει το μητρώο δημόσιων προμηθειών το οποίο παρέχει ένα καινοτόμο, αυτοεξυπηρετούμενο, περιβάλλον εργασίας τόσο για τους αγοραστές (αναθέτουσες αρχές) όσο τους προσφέροντες (επιχειρήσεις) προκειμένου οι μεν να διοργανώνουν και οι δε να συμμετέχουν σε δημόσιους διαγωνισμούς προμηθειών. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να περιηγηθούν ελεύθερα σε δημοσιευμένες προκηρύξεις προμηθειών, να υποβάλλουν την προσφορά τους, να καταθέσουν τα δικαιολογητικά συμμετοχής και να ελέγξουν τις αποφάσεις της επιτροπής του διαγωνισμού. Η υπηρεσία των ηλεκτρονικών προμηθειών συνδυάζεται με την

ηλεκτρονική τιμολόγηση (e-Invoicing), σύμφωνα με την οποία οι κρατικές αρχές μπορούν να δέχονται μόνο ηλεκτρονικά τιμολόγια. Αυτό μειώνει σημαντικά τον χρόνο και την εργασία που επενδύεται στην επεξεργασία των τιμολογίων (European Commission, 2020).

Εικόνα 3.6: Στατιστικά Στοιχεία για τις Υπηρεσίες eVoting και eResidency



Πηγή: (e-estonia, 2021)

- *E-Residency*: Το 2014 η Εσθονία καινοτόμησε εισάγοντας την υπηρεσία e-Residency με την οποία επέτρεψε την πρόσβαση στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και σε κάτοικους άλλων χωρών. Η υπηρεσία που εφαρμόστηκε πρώτη φορά παγκοσμίως, δίνει δυνατότητα σε επιχειρηματίες από οποιαδήποτε χώρα του εξωτερικού, να ιδρύσουν μια επιχείρηση στην Εσθονία κάνοντας χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της. Με τον τρόπο αυτό αφ ενός προβάλλει στο εξωτερικό τις προηγμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες αφ' ετέρου εξασφαλίζει έσοδα από τις φορολογικές εισφορές των επιχειρήσεων. Τον Αύγουστο του 2019, η κυβέρνηση της Εσθονίας ενέκρινε το Σχέδιο Δράσης eResidency 2.0 με στόχο την επικαιροποίηση του προηγούμενου προγράμματος, ώστε να γίνει πιο ασφαλές, εύχρηστο και ωφέλιμο. Το σχέδιο προβλέπει τη δημιουργία μιας νέας πλατφόρμας που θα συγκεντρώνει όλες τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα που είναι διαθέσιμες για τους επιχειρηματίες. Η επιτυχία της υπηρεσίας είναι εμφανής και από τη σταθερή αύξηση του αριθμού των "eResidents" και των επιχειρήσεων που ιδρύουν, όπως φαίνεται στην εικόνα 3.6

3.7 Αποτίμηση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού της Εσθονίας

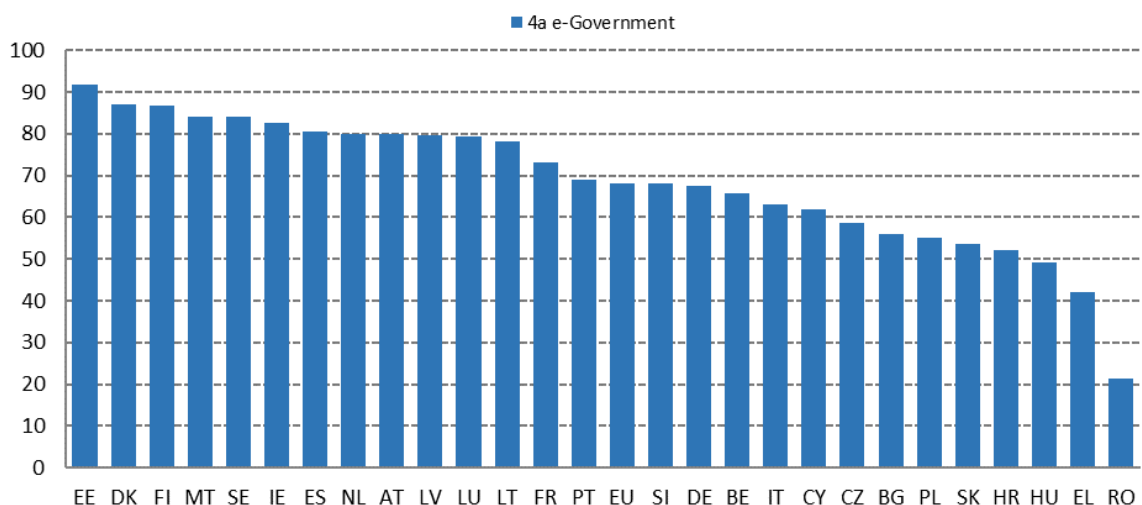
Αναμφίβολα η Εσθονία αποτελεί σήμερα έναν από τους πρωτοπόρους στον ψηφιακό μετασχηματισμό και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Η χώρα έχει δημιουργήσει ένα ψηφιακό οικοσύστημα που χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, ασφάλεια, διαφάνεια και στο οποίο το 99% των κυβερνητικών υπηρεσιών είναι ψηφιακές. Το οικοσύστημα αυτό έχει χαρακτηριστεί από το περιοδικό Wired¹⁰ ως «η πιο προηγμένη ψηφιακή κοινωνία στον κόσμο» (e-estonia, 2021). Η επιτυχία της χώρας στην ηλεκτρονική

¹⁰ Το Wired είναι ένα μηνιαίο αμερικανικό περιοδικό, που δημοσιεύεται σε έντυπη και διαδικτυακή έκδοση και εστιάζει στο πώς οι αναδυόμενες τεχνολογίες επηρεάζουν τον πολιτισμό, την οικονομία και την πολιτική.

διακυβέρνηση έχει επαινεθεί επίσης από έγκυρα διεθνή μέσα ενημέρωσης όπως οι New York Times, οι Financial Times και το Forbes (Kattel & Mergel, 2019). Σύμφωνα με στοιχεία της ιστοσελίδας "e-estonia.com" πάνω από 3000 υπηρεσίες είναι διαθέσιμες στους πολίτες μέσω της του X-Road, οι ηλεκτρονικές συναλλαγές μέσω του X-Road το 2021 αγγίζουν τα 253 εκατομμύρια ανά μήνα, ενώ το 99% των πολιτών είναι κάτοχοι της ηλεκτρονικής ταυτότητας. Ακόμη, σύμφωνα με την ίδια πηγή, ο κλάδος των ΤΠΕ απασχολεί το 5,9% του εργατικού δυναμικού της χώρας και περισσότερες από 16.000 επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν με τη χρήση της υπηρεσίας E-Residency από το 2014 και μετά.

Όπως είναι αναμενόμενο η Εσθονία συγκεντρώνει υψηλές βαθμολογίες στις διεθνείς αξιολογήσεις που αφορούν στην πρόοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης των χωρών. Το 2021 κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ στον τομέα των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών του δείκτη ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) με βαθμολογία 91,8% (Εικόνα 3.7). Στη συνολική αξιολόγηση του δείκτη, την ίδια χρονιά κατατάσσεται στην 7^η θέση (Εικόνα 2.3.1α) με βαθμολογία 59,4% έναντι του ευρωπαϊκού μέσου όρου που είναι 50,7%. Εντυπωσιακή είναι επίσης η κατάταξη της χώρας βάσει του Δείκτη Ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (EGDI) του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Η Εσθονία, το 2020, βρίσκεται στη 3^η θέση σε σύνολο 193 κρατών στη συνολική αξιολόγηση του δείκτη EGDI και στη 1^η θέση στον δείκτη eParticipation Index του οργανισμού (e-estonia, 2021). Επιπλέον η χώρα βρίσκεται στη 17^η θέση, μεταξύ 192 κρατών με βάση την κατάταξη του Δείκτη Ανάπτυξης ΤΠΕ (ICT Development Index, IDI) όπως προσδιορίστηκε το 2017. Τέλος, άξια αναφοράς και ενδεικτική της προόδου και της εξειδίκευσης της χώρας στον τομέα της κυβερνοασφάλειας είναι η 3^η θέση στην αξιολόγηση του δείκτη Global Cybersecurity Index της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union)¹¹, ανάμεσα σε 194 χώρες το 2020 (International Telecommunication Union, 2020).

Εικόνα 3.7: Κατάταξη των χωρών της ΕΕ στη Διάσταση των Ψηφιακών Δημόσιων Υπηρεσιών του Δείκτη DESI



Πηγή: (European Commission, 2021)

¹¹ Η Ελλάδα βρίσκεται στην 28^η θέση στη σχετική κατάταξη.

3.8 Παράγοντες που Συντέλεσαν στη Επιτυχία της Εσθονίας

Η μεγάλη επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Εσθονίας, η οποία όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα αποτυπώνεται με αριθμούς και στατιστικές τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και σε διεθνείς αξιολογήσεις, αποτέλεσε και αποτελεί αντικείμενο μελέτης για πολλούς επιστήμονες και ειδικούς. Ορισμένοι μελετητές όπως οι Margetts and Naumann επισημαίνουν το ρόλο που έπαιξαν στην επιτυχημένη πορεία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης της χώρας δημογραφικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί παράγοντες, όπως το μέγεθος και η κατανομή του πληθυσμού, οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και ιστορικές ανάγκες του λαού. Για τους συγγραφείς ο μικρός και σχετικά ομοιογενής πληθυσμός της χώρας ήταν ευνοϊκός παράγοντας για την υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου διακυβέρνησης αλλά και για την αποδοχή και εξοικείωση των πολιτών με αυτό (Margetts & Naumann, 2017). Στην κατεύθυνση αυτή συντέεινε η απότομη ρήξη της χώρας με τη Σοβιετική Ένωση¹² και η απόρριψη κάθε "κληρονομιάς" στην οργάνωση του κράτους και το σύστημα δημόσιας διοίκησης.

Οι Kattel και Mergel επισημαίνουν το ρόλο της γειννίας της Εσθονίας με τις Σκανδιναβικές χώρες, οι οποίες τη δεκαετία του 1990 είχαν έναν από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως. Το άνοιγμα τόσο των διαδικασιών χάραξης πολιτικής (μέσω συμβουλών και υιοθέτησης κανονισμών - πρακτικών) όσο και των αγορών (μέσω ιδιωτικοποιήσεων και κοινοπραξιών) με τις σκανδιναβικές χώρες έφερε τεχνογνωσία και επενδύσεις πάνω στον τομέα των ΤΠΕ στην Εσθονία. Οι ίδιοι συγγραφείς, κάνουν αναφορά και στον δημογραφικό παράγοντα, διατυπώνοντας την άποψη ότι ο χαμηλός πληθυσμός της χώρας (1,3 εκατομμύρια κάτοικοι) και η υψηλή συγκέντρωσή κατοίκων στα αστικά κέντρα, όπως η πρωτεύουσα το Ταλίν¹³, διευκόλυναν την προώθηση και αποδοχή των πολιτικών και των μεταρρυθμίσεων που σχετίζονταν με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Παράλληλα η συγκέντρωση του πληθυσμού σε συγκεκριμένα αστικά κέντρα δημιούργησε την απαίτηση για χαμηλότερη αρχική επένδυση σε τηλεπικοινωνιακές υποδομές, διευκολύνοντας την υλοποίηση των πολιτικών και των σχεδίων της κυβέρνησης (Kattel & Mergel, 2019).

Σε ότι αφορά τους οικονομικούς παράγοντες, όπως αναφέρθηκε, η ύπαρξη περιορισμένων οικονομικών πόρων, κυρίως τα πρώτα χρόνια μετά την ανεξαρτησία της, ανάγκασε την Εσθονία να στραφεί στην καινοτομία και στην υιοθέτηση της αρχής "build vs buy". Ως εκ τούτου, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη, ιδιαίτερα στον τομέα των ΤΠΕ. Από τα πρώτα χρόνια της μετά Σοβιετικής εποχής η Εσθονία διέθετε το 1% του ΑΕΠ στις ΤΠΕ και σε συναφείς με την κοινωνία της πληροφορίας δράσεις (Nielsen, 2017). Σημαντική ήταν επίσης η εστίαση στη συνεργασία του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα για την ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων, που είχαν σχέση με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες. Για τους Margetts και Naumann «η καινοτομία στον τραπεζικό τομέα είναι άρρηκτα αλληλένδετη με την κρατική καινοτομία και ξεκίνησε με την τελευταία» (Margetts & Naumann, 2017, σελ 21). Διατηρώντας την κουλτούρα της καινοτομίας που διαμορφώθηκε από το

¹² Ο πρώτος χρόνος της ανεξαρτησίας και η έξοδος από την κεντρική Σοβιετική δομή ονομάστηκε «Έτος Μηδέν» για τη χώρα (Sarapu & Saarniit, 2020).

¹³ Το Τάλιν έχει πληθυσμό 437.619 κατοίκους (το 2020), περίπου το ένα τρίτο του πληθυσμού της χώρας (wikipedia.org).

ξεκίνημα αυτής της προσπάθειας, η χώρα εξακολουθεί να επενδύει σε καινοτόμες υπηρεσίες και προϊόντα και να αποτελεί "γη της επαγγελίας" για πολλές νεοφυείς επιχειρήσεις (startups) που εξειδικεύονται στις ΤΠΕ¹⁴.

Ο Tarmo Kalvet στη μελέτη του με τίτλο "Innovation: a factor explaining e-government success in Estonia" συγκεντρώνει ένα κατάλογο παραγόντων στους οποίους αποδίδεται η επιτυχία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Εσθονίας, σύμφωνα με μελέτες ακαδημαϊκών και της παγκόσμιας τράπεζας. Ο κατάλογος περιλαμβάνει την ικανή ηγεσία, την επαρκή χρηματοδότηση, την νομοθετική και κανονιστική υποστήριξη, την ανάπτυξη στρατηγικών πληροφοριακών υποδομών και την συνεργασία δημόσιου με ιδιωτικό τομέα (Kalvet, 2012). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη των Kalvet και Aaviksoo ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Εσθονίας χαρακτηρίζεται περισσότερο από στρατηγικές που βασίζονται στην ανάπτυξη (development-driven strategies) παρά από ανάπτυξη με γνώμονα τη στρατηγική (strategy-driven development) πράγμα που σημαίνει ότι ορισμένα κεντρικά συστήματα πληροφοριών και εφαρμογές (όπως το X-Road) έχουν αναπτυχθεί από τεχνοκράτες χωρίς να προβλέπονται σε κάποιο κείμενο στρατηγικής, πολιτικής ή σχέδιο δράσης (Kalvet & Aaviskoo, 2008). Η άποψη αυτή αναδεικνύει – για άλλη μία φορά - τον ρόλο της καινοτομίας, αλλά και τη συμβολή του ταλαντούχου, άρτια καταρτισμένου και εμπνευσμένου προσωπικού στο ψηφιακό θαύμα της Εσθονίας.

Για τον Nielsen η επιτυχία της Εσθονίας βασίστηκε στο πολιτικό όραμα και την προθυμία να καινοτομήσει, να αντικαταστήσει τα παλαιά συστήματα, να καταργήσει παλιές διαδικασίες και τη νομοθεσία. Επίσης η επιτυχία διευκολύνθηκε από τα άτυπα δίκτυα αλλά και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το δημόσιο τομέα (Nielsen, 2017). Ο ερευνητής επισημαίνει ακόμα ως κλειδιά της επιτυχίας την έγκαιρη εξασφάλιση από το κράτος βασικών προϋποθέσεων όπως η πρόσβαση στο διαδίκτυο και ο ψηφιακός γραμματισμός των πολιτών.

3.9 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η κατά πολλούς πιο προηγμένη ψηφιακή κοινωνία παγκοσμίως, αυτή της Εσθονίας. Μετά από μία σύντομη αναφορά γενικών στοιχείων για τη χώρα, αναλύθηκε η στρατηγική που ακολούθησε για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, μέσα από την παρουσίαση των θεσμοθετημένων κειμένων στρατηγικής και αρχών που εφαρμόστηκαν από τη δεκαετία του 1990 μέχρι τις μέρες μας. Η δημιουργία ενός πλήρους ψηφιοποιημένου κράτους υπήρξε στρατηγική επιλογή της ηγεσίας της χώρας, από τη στιγμή της ανεξαρτητοποίησής της από την πρώην Σοβιετική Ένωση το 1991, ενώ η οικοδόμηση της πραγματοποιήθηκε από μηδενική βάση και όχι στη βάση κάποιου υφιστάμενου συστήματος δημόσιας διοίκησης. Αξιοσημείωτη είναι η εστίαση της στρατηγικής στην ανάπτυξη των ψηφιακών ικανοτήτων των πολιτών, στην εξασφάλιση των απαιτούμενων τεχνολογικών υποδομών και δικτύων και στο σχεδιασμό δημόσιων υπηρεσιών με επίκεντρο τον πολίτη. Στην επόμενη ενότητα αναπτύχθηκε η στρατηγική της χώρας στην κυβερνοασφάλεια, έναν ακόμα τομέα στον οποίο η χώρα πρωταγωνιστεί σε παγκόσμιο επίπεδο. Στη συνέχεια

¹⁴ Η Εσθονία κατέλαβε τη δεύτερη θέση στη κατάταξη του δείκτη start-up friendliness Index Venture το 2021. Επιπλέον στη χώρα δραστηριοποιούνται πάνω από 1100 startups στον κλάδο των ΤΠΕ (e-estonia, 2021).

παρουσιάστηκαν οι βασικές ψηφιακές πλατφόρμες και υποδομές που αναπτύχθηκαν στην αρχή της δεκαετίας του 2000 και αποτελούν τη ραχοκοκαλιά όλου του ψηφιακού οικοδομήματος της χώρας (η πλατφόρμα ανταλλαγής δεδομένων X-Road και η υποδομή των ηλεκτρονικών ταυτοτήτων) καθώς και μία σειρά από καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες που είναι στη διάθεση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Μία από τις αρχές σχεδιασμού των παραπάνω συστημάτων αλλά και γενικότερη φιλοσοφία της στρατηγικής που εφαρμόστηκε είναι η αρχή "κατασκεύασε αντί να αγοράσεις" (build vs buy), η οποία οδήγησε την χώρα στην αναζήτηση καινοτόμων λύσεων και στην άνθηση και ανάπτυξη του τομέα των ΤΠΕ. Ακολούθησε η ενότητα στην οποία παρουσιάστηκαν στοιχεία που επιβεβαιώνουν την άποψη ότι η χώρα είναι από τις πρωτοπόρους στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών σε ολόκληρο των πλανήτη. Στην τελευταία ενότητα έλαβε χώρα παρουσίαση των παραγόντων που συντέλεσαν στην επιτυχημένη πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Εσθονίας, οι οποία βασίστηκε σε μελέτες και αρθρογραφία επιστημόνων που την έχουν μελετήσει. Η σταθερή πολιτική βούληση και στρατηγική, η εστίαση στην καινοτομία, η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σε συνδυασμό με την επίδραση παραμέτρων που σχετίζονται με τη γεωγραφία, την οικονομία και τα δημογραφικά δεδομένα της χώρας είναι ορισμένα από τα βασικά στοιχεία - παράγοντες που εντοπίστηκαν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΥΠΟ ΤΟ ΠΡΙΣΜΑ ΤΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΡΑΤΩΝ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 Τα Μικρά Κράτη και οι Στρατηγικές τους στο Διεθνές Σύστημα

Το διεθνές σύστημα είναι άναρχο, ανταγωνιστικό και ως εκ τούτου ανασφαλές με τα κράτη μέσα σ' αυτό να έχουν ως πρωταρχικό σκοπό την επιβίωσή τους (Κουσκουβέλης, 2004). Σύμφωνα με την αρχή της αυτοβοήθειας τα κράτη δεν μπορούν να βασίζονται σε άλλα κράτη την ασφάλειά τους και φροντίζουν τα ίδια για την επιβίωσή τους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Mearsheimer «ο Θεός βοηθά αυτούς που βοηθούν τον εαυτό τους» (Mearsheimer, 2001).

Μια μεγάλη κατηγορία κρατών του διεθνούς συστήματος, τα οποία παρουσιάζουν πλούσιο ερευνητικό ενδιαφέρον, είναι τα επονομαζόμενα μικρά κράτη (small states). Στη βιβλιογραφία των διεθνών σχέσεων υπάρχει μια πληθώρα προσεγγίσεων για τα κριτήρια κατάταξης ενός κράτους στην κατηγορία των μικρών κρατών. Ρεαλιστές θεωρητικοί εστιάζουν σε μετρήσιμα μεγέθη όπως ο πληθυσμός, η έκταση, το ΑΕΠ, ενώ νεότερες σχολές σκέψης εστιάζουν σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως η στρατιωτική ισχύς, η φήμη, η πολιτική σταθερότητα κ.α. Για τους Steinmetz και Wivel τα μικρά κράτη είναι «η αδύναμη πλευρά μιας ασύμμετρης σχέσης» (Steinmetz & Wivel, 2010). Η Ρεβέκκα Παιδή θεωρεί ότι ο όρος "μικρή δύναμη" (small power) και οι άλλες εκδοχές του (weak power, minor power, lesser power, secondary power) αποδίδουν καλύτερα την έννοια του μικρού κράτους στο ερευνητικό πλαίσιο των διεθνών σχέσεων. Για την καθηγήτρια, αυτά που χαρακτηρίζουν τις "μικρές δυνάμεις" δεν είναι άλλα παρά οι περιορισμένοι πόροι, η μεγαλύτερη τρωτότητα και η ασθενέστερη επιρροή τους συγκριτικά με τις μεγάλες δυνάμεις (Pedi, 2016).

Τα μικρά κράτη σε αντίθεση με τις μεγάλες δυνάμεις δεν μπορούν να επηρεάσουν τη δομή και να διαμορφώσουν τους κανόνες του διεθνούς συστήματος. Επιπλέον, έχουν περιορισμένη ικανότητα να επηρεάζουν ή να τροποποιούν τη συμπεριφορά των άλλων κρατών και δεν έχουν τη δύναμη να εμποδίσουν άλλους να επηρεάζουν τη δική τους συμπεριφορά (Rickli, 2008). Η αναρχία του συστήματος είναι περισσότερο αισθητή στα κράτη αυτά, ενώ είναι πιο ευάλωτα σε δομικές αλλαγές και κρίσεις, όπως για παράδειγμα η παγκόσμια οικονομική κρίση που ξέσπασε το 2008 ή η κρίση της πανδημίας του covid-19. Έχοντας επίγνωση της "αδυναμίας" τους και των περιορισμών τους προσπαθούν να μειώσουν την τρωτότητά τους και παράλληλα να αυξήσουν την επιρροή τους. Ωστόσο, λόγω του μικρού μεγέθους τους, μπορούν να προσαρμοστούν ευκολότερα στις αλλαγές που προκαλούνται από κρίσεις και να εφευρίσκουν δημιουργικές λύσεις, αποδεικνύοντας ότι εκτός από ευάλωτα μπορούν να είναι και ανθεκτικά (Pedi, 2017).

Οι μελετητές των διεθνών σχέσεων έχουν ερευνήσει διεξοδικά τις στρατηγικές που ακολουθούν τα μικρά κράτη προκειμένου να μειώσουν την τρωτότητα και να αυξήσουν την επιρροή τους. Σύμφωνα με κονστρουκτιβιστικές προσεγγίσεις η διαμόρφωση κανόνων και νορμών είναι ένας τρόπος με τον οποίο

τα μικρά κράτη μπορούν να αυξήσουν την επιρροή τους (Crandall & Sulg, 2020). Σημαντική θεωρία για τη μελέτη της στρατηγικής και της συμπεριφοράς των μικρών κρατών στο διεθνές σύστημα είναι η θεωρία αναζήτησης καταφυγίου των Bailes, Thayer και Thorhallsson. Σύμφωνα με αυτή, τα μικρά κράτη προκειμένου να ευημερήσουν και να ενισχύσουν την ασφάλειά τους χρειάζονται πολιτικό, οικονομικό και κοινωνικό καταφύγιο, το οποίο αναζητούν σε συμμαχίες με άλλα κράτη ή με την ένταξή τους σε διεθνείς και περιφερειακούς οργανισμούς (Bailes, Thayer, & Thorhallsson, 2016).

Μία άλλη σύγχρονη προσέγγιση της στρατηγικής των μικρών κρατών είναι αυτή της έξυπνης - ευφυούς στρατηγικής (smart strategy)¹⁵. Τα μικρά κράτη, λόγω των περιορισμένων πόρων, της μικρότερης επιρροής και της υψηλής ευπάθειάς τους, είναι αναγκασμένα να αναζητούν και να αναπτύσσουν έξυπνες στρατηγικές που θα τα επιτρέψουν να «υπερβούν το βάρος» τους και να αυξήσουν την επιρροή τους. Σύμφωνα με μελέτες τα μικρά κράτη που καταφέρνουν να εφαρμόσουν έξυπνες στρατηγικές (small but smart states) επιστρατεύουν τη δημιουργικότητα και την εξειδίκευσή τους σε συγκεκριμένους τομείς. Επιπλέον εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται, οι οποίες είναι είτε συστημικές (όπως ο υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ μεγάλων δυνάμεων), είτε θεσμικές (όπως η προεδρία σε έναν διεθνή οργανισμό) είτε προέρχονται από τη γεωγραφία, τους φυσικούς πόρους ή την ικανή ηγεσία της χώρας (Pedi & Sarri, 2019).

Προέκταση της έξυπνης στρατηγικής αποτελεί η επιχειρηματική στρατηγική (entrepreneurial strategy) των μικρών κρατών. Οι Ρεβέκκα Παιδή και Κατερίνα Σαρρή, ορμώμενες από τις ομοιότητες του ανταγωνισμού μεταξύ κρατών στο διεθνές σύστημα και μεταξύ επιχειρήσεων στην αγορά, καθώς και από τα κοινά χαρακτηριστικά της στρατηγικής των μικρών κρατών με αυτή των μικρών επιχειρήσεων, αναπτύσσουν σε άρθρο τους το θεωρητικό πλαίσιο της επιχειρηματικής στρατηγικής (Pedi & Sarri, 2019, σελ12): «Τα κράτη αναλαμβάνουν επιχειρηματική δράση ανταποκρινόμενα στις ευκαιρίες και προκλήσεις του διεθνούς συστήματος και κάτω από τις συνθήκες του έντονου ανταγωνισμού που το χαρακτηρίζουν. Στο πλαίσιο των ευκαιριών που τους παρουσιάζονται, δημιουργούν χώρο για δράση και καινοτομούν εισάγοντας κανόνες, πολιτικές, συνεργασίες και πρακτικές. Με τις καινοτομίες που εισάγουν προκαλούν αλλαγές σε διεθνές ή περιφερειακό επίπεδο και δημιουργούν αξία τόσο για τα ίδια όσο και για τα άλλα κράτη. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται χρήσιμα για τον εαυτό τους και για τους συμμάχους τους και παράλληλα αυξάνουν την επιρροή τους και τη θέση τους στο διεθνές σύστημα».

Μία στρατηγική με την οποία μπορεί να συνδυαστεί η επιχειρηματική στρατηγική των μικρών κρατών είναι η στρατηγική αναζήτησης status. Για τους Neumann και Carvalho ένα στοιχείο που επηρεάζει τις πολιτικές και τη δράση των μικρών κρατών είναι η αναζήτηση status, την οποία συνδέουν με την επιδίωξή τους να βελτιώσουν τη θέση τους στην ιεραρχία του διεθνούς συστήματος (Neumann & De Carvalho, 2015). Σύμφωνα με τους συγγραφείς τα μικρά κράτη αναβαθμίζουν το status τους (τη φήμη τους), όταν καταφέρνουν να φανούν

¹⁵ Ο Nye εισήγαγε την έννοια της έξυπνης δύναμης (smart power), η οποία περιγράφεται από τη στρατηγική χρήση συνδυασμού μέσων ήπιας και σκληρής ισχύος από τα μικρά κράτη (Nye, 2008).

χρήσιμα σε μεγαλύτερες δυνάμεις. Ένας τρόπος για να το πετύχουν αυτό, είναι να αναλαμβάνουν ένα μικρό – συνήθως- μέρος ευθύνης για θέματα διεθνούς ειρήνης και ασφάλειας. Ένα κράτος αναβαθμίζοντας τη φήμη και το κύρος του, το οποίο αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους συντελεστές ισχύος στις διεθνείς σχέσεις (Παιδή, 2014), αναβαθμίζει ταυτόχρονα και τη θέση του μεταξύ των κρατών στο διεθνές σύστημα.

4.2 Η Έννοια της Ανθεκτικότητας

Ο όρος της ανθεκτικότητας χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά στις μέρες μας. Αναφέρεται και βρίσκει εφαρμογή στην εξωτερική πολιτική και πολιτική ασφάλειας των κρατών, στη κλιματική αλλαγή, στην αντιμετώπιση φυσικών και ανθρωπογενών καταστροφών, στην ανθεκτικότητα των κοινωνιών σε διαφόρων μορφών κρίσεις και κραδασμούς (π.χ. οικονομικές, υγειονομικές κρίσεις, πολιτικές αναταράξεις και εσωτερικές συγκρούσεις). Η ανθεκτικότητα αποτελεί έναν από τους πυλώνες και τις βασικές προτεραιότητες της Στρατηγικής για την εξωτερική πολιτική και την πολιτική ασφάλειας της ΕΕ και ορίζεται ως «η ικανότητα των κρατών και των κοινωνιών να πραγματοποιούν μεταρρυθμίσεις, να αντέχουν και να ανακάμπτουν από εσωτερικές και εξωτερικές κρίσεις» (European Partnership for Democracy, 2019, σελ 1). Σύμφωνα με τον Griffiths [όπως αναφέρεται στο (Pedi, 2017)] η ανθεκτικότητα περιλαμβάνει την ικανότητα ενός κράτους να αντέξει σε ένα εξωγενές σοκ ή να ανταποκριθεί σε μια κρίση και εξαρτάται, μεταξύ άλλων, από την ύπαρξη μηχανισμών ευελιξίας και από την ποιότητα της διακυβέρνησης. Στην πολιτική και τις διεθνείς σχέσεις, η ανθεκτικότητα θεωρείται ως μια νέα μορφή διακυβέρνησης που ενισχύθηκε από την αδυναμία πρόβλεψης απειλών στο σύγχρονο περιβάλλον, ενώ όταν εφαρμόζεται σε κοινωνίες και οργανισμούς, τονίζει τη σημασία των εσωτερικών μηχανισμών και ικανοτήτων ως τρόπου αντιμετώπισης κρίσεων (Council of the European Union, 2013).

Τα μικρά κράτη προσπαθούν να αναπτύσσουν μηχανισμούς ανθεκτικότητας για να μειώσουν την τρωτότητά τους. Οι Chandler και Coaffee παρουσιάζουν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις της ανάπτυξης ανθεκτικότητας από τα κράτη και τις κοινωνίες. Η πρώτη προσέγγιση είναι αυτή της διατήρησης του status quo ή της επιστροφής στην αρχική κατάσταση (bouncing back). Στην περίπτωση αυτή, οι ενέργειες που αναλαμβάνονται στοχεύουν κυρίως στην αναγνώριση των προβλημάτων, στην αντιμετώπιση τους και στην αποκατάσταση με το ελάχιστο κόστος. Η δεύτερη προσέγγιση δεν στοχεύει απλά στη επαναφορά στην προ της κρίσης κατάσταση, αλλά στην περαιτέρω πρόοδο – ανάπτυξη μέσω της αυξημένης ενημερότητας και μιας συνεχούς διαδικασίας αυτο-μετασχηματισμού (self-transformation), η οποία οδηγεί σε πιο βελτιωμένη κατάσταση από την αρχική (bouncing forward) (Chandler & Coaffee, 2017).

4.3 Η Δημόσια Διοίκηση των Μικρών Κρατών

Στην εισαγωγή της εργασίας αναφέραμε ότι στο εσωτερικό των χωρών η Δημόσια Διοίκηση διαμορφώνει τις συνθήκες για οικονομική ευμάρεια, κοινωνική συνοχή και ευημερία των πολιτών της. Ωστόσο, εκτός από την εσωτερική λειτουργία ενός κράτους, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης έχει αντίκτυπο και στην εικόνα και τη φήμη του στη διεθνή σκηνή, και ως εκ τούτου αποτελεί συντελεστή ήπιας ισχύος, που επηρεάζει τη θέση του μεταξύ των κρατών στο διεθνές σύστημα (Παιδή, 2021). Επιπρόσθετα, η αποτελεσματική

λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης έχει αντίκτυπο και στα δημοσιονομικά της χώρας, γεγονός που με τη σειρά του επιδρά τόσο στην ευημερία των πολιτών, όσο και στο κύρος και την εικόνα του κράτους.

Στη Δημόσια Διοίκηση των μικρών κρατών εντοπίζονται κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά – προκλήσεις, τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν τα κράτη αυτά:

Το πρώτο είναι η μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης φαινομένων διαφθοράς στη Δημόσια Διοίκηση (Findlay, 1997). Το μικρό μέγεθος του κράτους και κατ' επέκταση του κρατικού μηχανισμού ευνοεί τη δημιουργία πελατειακών σχέσεων και δικτύων διαφθοράς, καθώς η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με σκοπό την παράκαμψη των νόμιμων – προβλεπόμενων διαδικασιών είναι πιο εύκολη. Όμως, το πελατειακό κράτος και η διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση κλονίζουν την εμπιστοσύνη των πολιτών στο κράτος και τους νόμιμους θεσμούς, στερούν πόρους από την οικονομία και επιδρούν αρνητικά στη διεθνή εικόνα και την αξιοπιστία της χώρας (European Commission, 2017).

Μία άλλη πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν τα μικρά κράτη σχετικά με τη Δημόσια Διοίκηση είναι η ύπαρξη περιορισμένων πόρων που διαθέτουν τόσο χρηματικών – υλικών¹⁶, όσο πολλές φορές και ανθρώπινων (Favaro & Peretz, 2008). Στις περισσότερες περιπτώσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος τα μικρά κράτη αναγκάζονται να προτεραιοποιήσουν τις ανάγκες τους. Μία άλλη πρακτική που μπορούν να εφαρμόσουν, για να αντιμετωπίσουν το ζήτημα των περιορισμένων πόρων, είναι το "outsourcing", δηλαδή η άντληση πόρων (ανθρώπινων ή μη) μέσω συνεργασιών με εγχώριους φορείς όπως ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ιδιωτικοί φορείς (επιχειρήσεις, τράπεζες) και οργανώσεις των πολιτών. Ο όρος "outsourcing" αφορά επίσης στην άντληση πόρων και την εισαγωγή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών από χώρες που εξωτερικού, πρακτική που υιοθετούν σε αρκετές περιπτώσεις τα μικρά κράτη (Favaro & Peretz, 2008).

Όπως έχει παρατηρηθεί τα μικρά κράτη, υπό το φάσμα των περιορισμών που τα χαρακτηρίζει, αναγκάζονται να είναι δραστήρια, εφευρετικά (Pedi & Sarri, 2019) και να αναπτύσσουν καινοτόμες και ευέλικτες πρακτικές στη Δημόσια Διοίκηση. Η καινοτομία μπορεί να εκδηλωθεί με πολλές μορφές (τεχνολογική, οργανωτική, θεσμική), να αξιοποιεί διάφορες πηγές και να αναπτύσσεται σε πολλά επίπεδα (εθνικό, κλαδικό, περιφερειακό, ηπειρωτικό, διεθνικό) (Καλογήρου, Τσακανίκας, Σιώκας, Παναγιωτόπουλος, Πρωτογέρου, & Μαυρωτάς, 2015). Η υιοθέτηση των καινοτόμων πρακτικών πέρα από τα προφανή και άμεσα οφέλη για το κράτος και τους πολίτες, αντανακλά θετικά και στην διεθνή εικόνα του μικρού κράτους. Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της περίπτωσης είναι η ψηφιακή κοινωνία της Εσθονίας.

¹⁶Το μικρό μέγεθος της αγοράς περιορίζει την ικανότητα των μικρών κρατών να εκμεταλλεύονται τις οικονομίες κλίμακας και να περιορίζουν τους οικονομικούς κινδύνους (Favaro & Peretz, 2008)

4.4 Η Εσωτερική και Εξωτερική Ενδυνάμωση της Εσθονίας Μέσω του Ψηφιακού Μετασχηματισμού και της Στρατηγικής Κυβερνοασφάλειας

Η επιτυχημένη πορεία της Εσθονίας στην ανάπτυξη ενός πλήρως ψηφιοποιημένου μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με όσα παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, την έχει φέρει στις πρώτες θέσεις του κόσμου στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Η επιτυχία αυτή έχει μια σειρά από ευεργετικά αποτελέσματα, κατ' αρχάς, στο εσωτερικό της χώρας. Στην κοινωνία, το υψηλό επίπεδο δημόσιων υπηρεσιών αναβαθμίζει το βιοτικό επίπεδο αλλά και το ποσοστό ικανοποίησης των πολιτών. Η διαφάνεια με την οποία γίνονται οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και η συμμετοχή των πολιτών στις διαδικασίες λήψης απόφασης (Lopes & Dhaou, 2018) ενισχύουν την κοινωνική συνοχή και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος. Στην οικονομία τα οφέλη είναι επίσης πολλαπλά. Το κράτος εξοικονομεί χρήματα και εργατοώρες από την απλοποίηση των διαδικασιών. Βάσει του αριθμού των ηλεκτρονικών συναλλαγών το 2019 υπολογίστηκε ότι εξοικονομήθηκαν για το δημόσιο 1100 έτη εργασίας, ενώ μόνο από την εφαρμογή των ηλεκτρονικών υπογραφών (eSignature) το κράτος εξοικονομεί το 2% του ΑΕΠ ετησίως (Vihma, 2020). Επιπλέον, σημαντικό είναι το όφελος και η συνεισφορά στο ΑΕΠ της χώρας από την ανάπτυξη του κλάδου των ΤΠΕ αλλά και από την επιτυχία της πρωτοποριακής εφαρμογής eResidency στην οποία έχει οποία έχουν εγγραφεί περισσότερες από 16.000 επιχειρήσεις (e-estonia, 2021).

Σε διεθνές επίπεδο, η Εσθονία βασιζόμενη στην επιτυχία της ψηφιακής κοινωνίας αλλά και στην καθιέρωσή της ως ειδικού στη κυβερνοασφάλεια, έχει αναπτύξει μια πολυσχιδή δράση, σε επίπεδο διμερών σχέσεων και κυρίως στο πλαίσιο της συμμετοχής της σε διεθνείς οργανισμούς, για να αναβαθμίσει το κύρος της, και να προβληθεί ως μία χρήσιμη δύναμη μεταξύ των συμμάχων της. Ως χώρα πρότυπο στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, έχει εξάγει την τεχνογνωσία με τη οποία έχει αναπτυχθεί το X-Road σε ορισμένες χώρες, όπως η Φινλανδία, η Δανία, η Παλαιστίνη και το Αζερμπαϊτζάν (Margetts & Naumann, 2017). Κατάφερε επίσης να εξάγει με επιτυχία πρακτικές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη Γεωργία και η Ουκρανία στο πλαίσιο της ανάπτυξης συνεργασίας με τις χώρες αυτές (Crandall & Sulg, 2020). Κατά τη διάρκεια της προεδρίας της χώρας στο Συμβούλιο της ΕΕ, το 2ο εξάμηνο του 2017, έθεσε ως προτεραιότητες θέματα που σχετίζονται με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση όπως την ολοκλήρωση της ψηφιακής αγοράς, την κυβερνοασφάλεια, την ελεύθερη και ασφαλή διακίνηση δεδομένων (naftemporiki.gr, 2017), αναλαμβάνοντας πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση της Ευρωπαϊκής ψηφιακής πολιτικής.

Στον τομέα της κυβερνοασφάλειας, μετά τις ευρείας κλίμακας κυβερνο-επιθέσεις που δέχτηκε το 2007, η Εσθονία ανέπτυξε μια συντονισμένη δράση για να ενισχύσει την άμυνά της έναντι των απειλών του διαδικτύου. Η προσπάθειά της κατευθύνθηκε τόσο στην επιστημονική έρευνα για την ανάπτυξη τεχνογνωσίας όσο και στη διαμόρφωση νομικού πλαισίου, κανόνων και πολιτικών στον τομέα της κυβερνοασφάλειας. Επιπλέον, όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, διαμόρφωσε πολύ γρήγορα (από το 2008), την εθνική στρατηγική κυβερνοασφάλειας μια οριζόντια στρατηγική για όλους τους φορείς και τις υπηρεσίες του κρατικού μηχανισμού.

Εκτός από τις δράσεις σε επίπεδο εσωτερικής ενδυνάμωσης, η χώρα αξιοποίησε την εξειδίκευση που απέκτησε σε θέματα κυβερνοασφάλειας και σε διεθνές επίπεδο. Μέσω της παρουσίας της στους διεθνείς οργανισμούς (ΟΗΕ, Ευρωπαϊκή Ένωση, NATO) προώθησε τα θέματα της ασφάλειας στον κυβερνοχώρο και κατάφερε να προκαλέσει την ανάληψη δράσης από αυτούς, διαδραματίζοντας παράλληλα κομβικό ρολό στις πρωτοβουλίες που αναπτύχθηκαν. Έτσι η πρώτη Εθνική Στρατηγική Κυβερνοασφάλειας της Εσθονίας (2008) αποτέλεσε τη βάση διαμόρφωσης της στρατηγική για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (2013), ενώ οι αρχές της αποτελούν κοινό τόπο, των στρατηγικών κυβερνοασφάλειας που έχουν υιοθετήσει οι περισσότερες χώρες του κόσμου (Republic of Estonia, 2019).

Σημαντική είναι επίσης η δράση που ανέπτυξε για την προώθηση των θεμάτων κυβερνοασφάλειας στους κόλπους του NATO. Έχοντας καταλυτική συμβολή στη διαμόρφωση της πολιτικής της συμμαχίας στη κυβερνοασφάλεια, κατάφερε να αναγνωριστεί η κυβερνοάμυνα ως μέρος της συλλογικής αποστολής του NATO, γεγονός που σημαίνει ότι ένα μέλος της συμμαχίας μπορεί να ζητήσει την εφαρμογή του άρθρου 5 της ιδρυτικής συνθήκης του οργανισμού σε περίπτωση που δεχτεί κυβερνοεπίθεση (Crandall & Allan, 2015). Επιπλέον, με πρωτοβουλία της χώρας ιδρύθηκε στο Ταλίν το κέντρο αριστείας του NATO (Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence), όπου πραγματοποιείται εκπαίδευση, έρευνα και ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ των κρατών μελών σε θέματα κυβερνοασφάλειας. Προϊόν του εν λόγω Κέντρου μεταξύ της περιόδου 2009-2017 ήταν το Εγχειρίδιο του Ταλίν και το Εγχειρίδιο του Ταλίν 2.0. Τα παραπάνω εγχειρίδια, αποτελούν την πληρέστερη μέχρι τώρα ανάλυση του τρόπου με τον οποίο το διεθνές δίκαιο εφαρμόζεται στον κυβερνοχώρο και έχουν ισχύ «μαλακού δικαίου» (soft law) (Αναστασιάδης, 2020).

4.5 Προσεγγίζοντας τη Στρατηγική της Εσθονίας

Μετά το τέλος του Ψυχρού Πολέμου μεγάλος αριθμός μικρών κρατών της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης αναζήτησε πολιτικό και στρατιωτικό καταφύγιο στις Ευρωπαϊκές δομές (NATO, Ευρωπαϊκή Ένωση). Η Εσθονία, μετά την ανεξαρτητοποίησή της, ακολούθησε και αυτή τη στρατηγική αναζήτησης καταφυγίου και ξεκίνησε τις διαδικασίες ένταξης στο NATO και την ΕΕ, οι οποίες ολοκληρώθηκαν το 2004. Παράλληλα, τις τελευταίες δύο δεκαετίες, στο πλαίσιο μιας στρατηγικής αναζήτησης status, η χώρα κάνει προσπάθειες να αποδείξει στους συμμάχους της, κυρίως στις ΗΠΑ, ότι αποτελεί ένα "χρήσιμο" σύμμαχο που δεν είναι μόνο "καταναλωτής" αλλά και "πάροχος" ασφάλειας (Crandall & Sulg, 2020). Έτσι συμμετείχε με δυνάμεις στην επιχείρηση «coalition of the willing» στο Ιράκ, στις επιχειρήσεις των ΗΠΑ στο Αφγανιστάν ενώ διέθετε σταθερά το 2% του ΑΕΠ για αμυντικούς σκοπούς (Crandall & Sulg, 2020). Επιπρόσθετα, χαρακτηριστικό της στρατηγικής αναζήτησης status είναι και η σταθερή, μακροχρόνια και επιτυχής, όπως είδαμε, προσπάθεια να καθιερωθεί ως ειδικός στο διαδίκτυο (cyber expert) γεγονός που αναμφισβήτητα αναβάθμισε το κύρος και τη φήμη της χώρας.

Πέρα από τα δύο είδη στρατηγικής που αναφέραμε, η πορεία της χώρας στη δημιουργία ενός πλήρως ψηφιοποιημένου δημόσιου τομέα, η προβολή και η προσπάθεια εξαγωγής των τεχνολογικών επιτευγμάτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο εξωτερικό και η ανάληψη δράσεων, μετά τις κυβερνο-

επιθέσεις του 2007, που την έχουν καταστήσει ηγέτη στη κυβερνοασφάλεια, έχουν έντονα και εμφανή χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής στρατηγικής που εφαρμόζουν τα μικρά κράτη.

Η Εσθονία ξεκίνησε την προσπάθεια δημιουργίας ενός ψηφιακού δημόσιου τομέα με ιδιαίτερα περιορισμένους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους. Αντιμετώπισε την απουσία προγενέστερου συστήματος δημόσιας διοίκησης ως ευκαιρία και ως πρόκληση για να δημιουργήσει ένα ψηφιακό κράτος από μηδενική βάση. Με δεδομένη την έλλειψη πόρων υιοθέτησε την αρχή «build vs buy» και στηρίχτηκε στην ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογικά λύσεων. Επιπλέον διαχειρίστηκε έξυπνα και αποτελεσματικά τα διατιθέμενα μέσα, αναπτύσσοντας και ενθαρρύνοντας τη συνεργασία του δημόσιου με φορείς του ιδιωτικού τομέα και τα ερευνητικά ιδρύματα. Με τον τρόπο αυτό κατάφερε να δημιουργήσει αξία σε πρώτη φάση για το ίδιο το κράτος, μέσα από την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία του δημόσιου τομέα, την ικανοποίηση των πολιτών για την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος. Στη συνέχεια, με την εξαγωγή της τεχνογνωσίας καινοτομιών όπως το X-Road, καθώς και με δράσεις προώθησης πρακτικών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κατάφερε να δημιουργήσει αξία και για άλλα κράτη ενισχύοντας παράλληλα τη φήμη και το κύρος της χώρας.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα έξυπνης και επιχειρηματικής στρατηγικής είναι και η δραστηριοποίηση της Εσθονίας στον τομέα της κυβερνοασφάλειας. Στην περίπτωση αυτή, η χώρα κατάφερε να μετατρέψει την "ατυχή συγκυρία" των κυβερνοεπιθέσεων που δέχτηκε, σε ευκαιρία να ανελιχθεί στην κορυφή του κόσμου σε θέματα ασφάλειας του κυβερνοχώρου και ελεύθερης διακίνησης δεδομένων. Μετά τις κυβερνοεπιθέσεις που δέχτηκε, η χώρα ανέπτυξε μια πλούσια και καινοτόμα δράση προς την κατεύθυνση τόσο της ανάπτυξης τεχνολογικών λύσεων όσο και της διαμόρφωσης νομικού πλαισίου και κανόνων κυβερνοασφάλειας. Με τις συντονισμένες ενέργειες προώθησης των θεμάτων κυβερνοασφάλειας, προκάλεσε το ενδιαφέρον και την ανάληψη δράσης από διεθνείς οργανισμούς και συμμαχίες στις οποίες συμμετέχει. Παράλληλα ανέλαβε όπως είδαμε στην περίπτωση της στρατηγικής κυβερνοασφάλειας του NATO, πρωταγωνιστικό ρόλο στις δράσεις των οργανισμών. Έτσι κατάφερε να προωθήσει αλλαγές στην πολιτική των διεθνών οργανισμών προς όφελός της και να βρεθεί στο επίκεντρο των προσπαθειών έχοντας εδραιώσει τη φήμη της ως ειδικός σε θέματα κυβερνοασφάλειας. Έχουμε λοιπόν και σ' αυτή την περίπτωση παραγωγή αξίας για την ίδια αλλά και για τους συμμάχους της.

4.6 Η Προσπάθεια Εσωτερικής και Εξωτερικής Ενδυνάμωσης της Ελλάδας Μέσα από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Δημόσιας Διοίκησης

Στο 2ο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάστηκε η πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση της Ελλάδας. Από την αρχή του 21^{ου} αιώνα μέχρι το τέλος της προηγούμενης δεκαετίας, η Ελλάδα παρουσίαζε πρόοδο στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και στη παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, όχι όμως με το ρυθμό που αναπτύσσονταν στους εν λόγω τομείς τα υπόλοιπα κράτη της ΕΕ. Η υστέρηση της Ελλάδας σε σχέση με τα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά κράτη, εκτός από τις παθογένειες της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας (κακή διαχείριση πόρων, γραφειοκρατικές διαδικασίες κλπ), είχε να κάνει με προβλήματα σχεδιασμού των συστημάτων (όπως η έλλειψη διαλειτουργικότητας),

καθώς και με την έλλειψη συνέχειας, την ελλιπή αξιολόγηση και ανατροφοδότηση των πολιτικών που εφαρμόστηκαν. Η Ελλάδα, το παραπάνω διάστημα, δεν είχε οφέλη από τη λειτουργία του δημόσιου τομέα και την πρόοδο του ψηφιακού μετασχηματισμού, είτε σε επίπεδο φήμης (ήπιας ισχύος), είτε σε επίπεδο αποτελεσματικότητας (εσωτερικής ενδυνάμωσης). Αντιθέτως, η δεινή οικονομική κατάσταση και η δημοσιονομική κρίση, που έπληξαν σοβαρά την εικόνα και το κύρος της χώρας την προηγούμενη δεκαετία, συνδέθηκαν μεταξύ άλλων και με την αναποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα (Σπανού, Ιωάννου, Λαμπροπούλου, Μπαλλά, & Οικονόμου, 2018).

Η υιοθέτηση της νέας στρατηγικής, της Βίβλου του Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020 – 2025, σηματοδότησε μια νέα προσπάθεια ανασυγκρότησης του ψηφιακού χάρτη της χώρας και επιτάχυνσης του ψηφιακού της μετασχηματισμού. Η προσπάθεια αυτή, συνέπεσε χρονικά με την παγκόσμια υγειονομική κρίση της πανδημίας του κορονοϊού που χτύπησε και τη χώρα μας από τις αρχές του 2020. Στην αρχή της πανδημίας, ενώ τα κράτη της ΕΕ έκλεισαν μονομερώς τα σύνορά τους και επικεντρώθηκαν στη διαχείριση της εσωτερικής κρίσης (Pedi & Wivel, 2020), η χώρα με γρήγορη και αποτελεσματική ενεργοποίηση του κρατικού μηχανισμού, καθώς και με την ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών στην ενιαία ψηφιακή πύλη «gov.gr», κατάφερε να έχει μία επιτυχημένη διαχείριση του πρώτου κύματος της πανδημίας, γεγονός που δεν πέρασε απαρατήρητο και σε διεθνές επίπεδο, όπως είδαμε στην ενότητα 2.5 της εργασίας.

Η ίδια προσπάθεια συνεχίζεται και το 2021 με καινοτόμες δράσεις και πρωτοβουλίες στο εσωτερικό της χώρας αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Στο εσωτερικό της χώρας, οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες στην ενιαία ψηφιακή πύλη πολλαπλασιάστηκαν με την εισαγωγή νέων υπηρεσιών που αφορούν τόσο στην αντιμετώπιση της πανδημίας (όπως το emvolio.gov.gr και το self-testing.gov.gr) όσο και στη διευκόλυνση και τη βελτίωση της ζωής των πολιτών. Επιπλέον, το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας, το οποίο παρουσιάστηκε τον Μάρτιο του 2021 και αποτελεί τον οδικό χάρτη της ανάπτυξης της χώρας στη μετά-covid εποχή, έχει ως βασικό πυλώνα και προτεραιότητα την ψηφιακή μετάβαση του κράτους. Το σχέδιο προβλέπει για τον τομέα της ψηφιακής μετάβασης έργα και επενδύσεις 30,5 δισεκατομμυρίων ευρώ, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με γνώμονα τους στόχους και τις στρατηγικές κατευθύνσεις της ΒΨΜ, και η υλοποίησή τους θα μεταμορφώσει και θα αναβαθμίσει σημαντικά την ψηφιακή εικόνα της χώρας. Σε διεθνές επίπεδο, η χώρα εκμεταλλεύτηκε τα τεχνολογικά επιτεύγματα και τις επιτυχείς δράσεις στο εσωτερικό της και δραστηριοποιούμενη στο πλαίσιο της συμμετοχής της στους διεθνείς οργανισμούς, ανέλαβε σημαντική δράση και πρωτοβουλίες στο μέτωπο της πανδημίας. Παράδειγμα αποτελεί η πρωτοβουλία και η ουσιαστική συμβολή της Ελλάδας και του Έλληνα πρωθυπουργού στην υιοθέτηση του Ευρωπαϊκού πιστοποιητικού εμβολιασμού από τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γεωργακόπουλος, 2021).

4.7 Προσεγγίζοντας τη Στρατηγική της Ελλάδας

Σύμφωνα με αυτά που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη παράγραφο και στο 2ο κεφάλαιο της εργασίας, είναι εμφανής η στρατηγική επιλογή της Ελλάδας για συνεχή βελτίωση της ψηφιακής διακυβέρνησης και επιτάχυνση του ψηφιακού

μετασχηματισμού, στα οποία η χώρα φιλοδοξεί να στηρίξει τον μετασχηματισμό της οικονομίας αλλά και της κοινωνίας. Η πολιτική αυτή προωθείται και υποστηρίζεται με την υιοθέτηση της στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό (ΒΨΜ), την ψήφιση νόμων για την επιτελική λειτουργία του κράτους, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, και πιο πρόσφατα με την κατάρτιση του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Επίσης εφαρμόζεται στην πράξη με το μεγάλο αριθμό ψηφιακών υπηρεσιών που έχουν που έχουν τεθεί στη διάθεση των πολιτών τα τελευταία δύο χρόνια.

Την προηγούμενη δεκαετία, κατά τη διάρκεια της πολυετούς δημοσιονομικής κρίσης, της προσφυγής στον μηχανισμό στήριξης και τα διαδοχικά μνημόνια η φήμη και το κύρος της Ελλάδας δέχτηκαν πολύ σοβαρά πλήγματα. Η χώρα αποτελούσε για όλα αυτά τα χρόνια τον αποδιοπομπαίο τράγο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η φήμη των πολιτών της καταλείφθηκε από στερεότυπα όπως τεμπέληδες, διεφθαρμένοι, φοροφυγάδες, παραπονητές δεδομένων κ.α. (Pedi, 2017). Καθώς η χώρα άρχισε να ανακάμπτει και να εξέρχεται από την κρίση, εντατικοποίησε τις προσπάθειες να αποδείξει στους εταίρους και τους συμμάχους της ότι αποτελεί μια αξιόπιστη και χρήσιμη χώρα. Στο πλαίσιο της στρατηγικής αναζήτησης status, η επιτυχία στον περιορισμό της εξάπλωσης του κορονοϊού και η εμπειρογνώμοσύνη που απέκτησε στον τομέα της ανάπτυξης ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, αποτέλεσε μια πλατφόρμα ανάδειξης των δυνατοτήτων και προβολής της χώρας στο διεθνές σύστημα.

Στη στρατηγική της Ελλάδας για την ψηφιακή μετάβαση, τα δύο τελευταία χρόνια, διακρίνουμε έντονα στοιχεία έξυπνης και επιχειρηματικής στρατηγικής. Με την έλευση της πανδημίας η Ελλάδα επέδειξε ετοιμότητα, καινοτόμησε, ήταν ιδιαίτερα δραστήρια και παρά τους περιορισμένους πόρους της κατάφερε να έχει μια επιτυχημένη αντιμετώπιση του πρώτου κύματος της πανδημίας. Η ανάγκη να σταθεί όρθια και να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά μία πρωτοφανή υγειονομική κρίση, μετατράπηκε σε ευκαιρία να επιταχύνει τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την αναμόρφωση της Δημόσιας Διοίκησης. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, η χώρα κατάφερε να παράξει αξία για τον εαυτό της, να βρεθεί στο επίκεντρο διεθνών προσπαθειών και πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση της πανδημίας και να βελτιώσει το κύρος της εντός και εκτός συνόρων. Επομένως η χώρα αντιλήφθηκε την ευκαιρία, διαχειρίστηκε αποτελεσματικά τους περιορισμένους πόρους και καινοτόμησε προκειμένου να αυξήσει το κύρος και την επιρροή της.

Εξετάζοντας την περίπτωση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελλάδας υπό το πρίσμα της ανάπτυξης μηχανισμών ανθεκτικότητας από τα μικρά κράτη μπορούμε να καταλήξουμε σε ένα ακόμα ενδιαφέρον συμπέρασμα. Η χώρα χάρη στα σημαντικά βήματα προόδου στις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες, μετά την υγειονομική κρίση θα βρίσκεται σε αισθητά πιο βελτιωμένη κατάσταση σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης, την ποιότητα των υπηρεσιών, τις τηλεπικοινωνιακές υποδομές και την τεχνογνωσία στις ψηφιακές εφαρμογές. Συνεπώς οι μηχανισμοί ανθεκτικότητας που αναπτύσσει η χώρα κατά τη διάρκεια της κρίσης της πανδημίας, θα την βοηθήσουν να μειώσει την τρωτότητά της και να εξέλθει από την κρίση εμφανώς βελτιωμένη σε πολλούς τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής (bouncing forward).

4.8 Συμπεράσματα και Προτάσεις από τη Σύγκριση των Περιπτώσεων της Ελλάδας και της Εσθονίας

Ένα πρώτο συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουμε αντιπαραβάλλοντας τις προσπάθειες των δύο χωρών, είναι ότι η Ελλάδα τις δύο προηγούμενες δεκαετίες έχασε πολύτιμο χρόνο στη κούρσα του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η μεγάλη διαφορά μεταξύ των δύο χωρών αποτυπώνεται και στις αξιολογήσεις που παρουσιάστηκαν αντίστοιχα για καθεμία από αυτές, όπως ο δείκτης ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η Εσθονία έθεσε από πολύ νωρίς το στοίχημα της δημιουργίας μιας ψηφιακής κοινωνίας και παρέμεινε προσηλωμένη στη στρατηγική της επιλογή, επιδεικνύοντας συνέπεια και συνέχεια. Επιπλέον επέδειξε την απαιτούμενη αποφασιστικότητα προκειμένου να πετύχει τον στόχο της δημιουργίας της ψηφιακής κοινωνίας υλοποιώντας τις απαιτούμενες μεταρρυθμίσεις. Αντίθετα οι στρατηγικές και πολιτικές που υιοθετήθηκαν από την Ελλάδα υστέρησαν στην αποτελεσματικότητα, ενώ διακρίνεται σε αρκετές περιπτώσεις και η έλλειψη συνέχειας μεταξύ τους. Επιπρόσθετα πολλές προσπάθειες υιοθετήθηκαν λόγω της υποχρέωσης συμμόρφωσης στις αντίστοιχες πολιτικές της ΕΕ και όχι λόγω της ουσιαστικής πολιτικής βούλησης για πραγματοποίηση των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση, όπως συνέβη στη περίπτωση της Εσθονίας. Έτσι, ενώ η Εσθονία μετά την ένταξή της στους κόλπους της ΕΕ διαδραμάτισε πρωταγωνιστικό ρόλο στη διαμόρφωση των ευρωπαϊκών πολιτικών στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η Ελλάδα απλά ακολουθούσε τις εξελίξεις.

Εξετάζοντας παράλληλα την πορεία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης των δύο χωρών, εντοπίζουμε περιπτώσεις έξυπνης και επιχειρηματικής στρατηγικής τόσο στην ανάληψη δράσης από την Εσθονία στον τομέα της κυβερνοασφάλειας όσο και στη πρόσφατη δράση της Ελλάδας με την ανάληψη πρωτοβουλιών και την επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού μέσα από την υγειονομική κρίση της πανδημίας στη χώρα. Ένα κοινό χαρακτηριστικό που συναντάμε στις δύο περιπτώσεις είναι η δημιουργία ευκαιρίας για επιχειρηματική δράση μέσα από την αντιμετώπιση μίας κρίσιμης – δυσμενούς κατάστασης (μπαράζ κυβερνοεπιθέσεων στη μία περίπτωση, υγειονομική κρίση στην άλλη). Βέβαια, η στρατηγική και η πολυεπίπεδη δράση που ανέλαβε η Εσθονία μετά τις κυβερνοεπιθέσεις του 2007, η οποία συνεχίζεται μέχρι και σήμερα, είναι μια προσπάθεια που έχει ωριμάσει χρονικά και την έχει καταστήσει παγκόσμιο πρωτοπόρο σε θέματα κυβερνοασφάλειας, αποδίδοντάς της, όπως είδαμε, τεράστια οφέλη. Από την άλλη πλευρά, η επιχειρηματική στρατηγική της Ελλάδας στην επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι μία πρόσφατη προσπάθεια με αξιοσημείωτα μιν, αλλά μικρότερης κλίμακας οφέλη προς το παρόν.

Ενδοσκοπώντας και αξιολογώντας συνολικά τη δράση και τη στρατηγική της Εσθονίας, πρέπει να σταθούμε στην ικανότητά της να πραγματοποιεί σωστή ανάγνωση του διεθνούς συστήματος, να κατανοεί τη θέση της μέσα σ' αυτό και να αντιλαμβάνεται έγκαιρα τις ευκαιρίες για ανάπτυξη δημιουργικής και καινοτόμας δράσης. Αυτό συνέβη για παράδειγμα τη δεκαετία του 1990 όταν αντιλήφθηκε ότι η απόρριψη παλαιών και ξεπερασμένων συστημάτων στη Δημόσια Διοίκηση και η εκμετάλλευση πλεονεκτημάτων που σχετίζονται με τη γεωγραφία και τη δημογραφία της χώρας (γεινίαση με τις προηγμένες τεχνολογικά Σκανδιναβικές χώρες, συγκέντρωση του πληθυσμού της χώρας σε μεγάλα αστικά κέντρα) ευνοούσαν την ανάπτυξη ενός ψηφιακού μοντέλου Δημόσιας Διοίκησης.

Μετά την επανάσταση στην παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών με την ανάπτυξη καινοτόμων συστημάτων και εφαρμογών, όπως το X-Road και η ηλεκτρονική ταυτότητα, στις αρχές της δεκαετίας του 2000, η χώρα δεν σταμάτησε να βελτιώνεται στον τομέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και παράλληλα επεκτάθηκε σε άλλα πεδία δράσης, συναφή με τη σύγχρονη τεχνολογία. Όταν δέχτηκε τις κυβερνοεπιθέσεις, κατεύθυνε και εστίασε την έρευνά της στην πρόληψη και αντιμετώπιση των κυβερνοεπιθέσεων, αναπτύσσοντας ολοκληρωμένη στρατηγική κυβερνοάμυνας. Επίσης αντιλήφθηκε την ευκαιρία που δημιουργούσε το κενό στο διεθνές δίκαιο στην αντιμετώπιση παρόμοιων περιπτώσεων και ανέλαβε σημαντική δράση στη διαμόρφωση του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου για την κυβερνοάμυνα. Με τον τρόπο αυτό κατάφερε να βρεθεί για άλλη μία φορά στη θέση του οδηγού των εξελίξεων σε διεθνές επίπεδο. Στη συνέχεια η χώρα παράμεινε δραστήρια και προορατική (proactive) αναπτύσσοντας νέες καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες (όπως το e-Residency), αναθεωρώντας συχνά τη στρατηγική της κυβερνοάμυνας (το 2013 και το 2019), και επεκτείνοντας τη δράση της σε τομείς όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η ελεύθερη διακίνηση δεδομένων.

Από την παραπάνω ανάλυση, αλλά και όσα αναφέρθηκαν στο υπόλοιπο μέρος της εργασίας σχετικά με τη στρατηγική και την πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Εσθονίας, προκύπτει μία σειρά από διδάγματα – προτάσεις, ώστε η πρόσφατη προσπάθεια ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελλάδας να συνεχιστεί με επιτυχία και να αποδώσει ακόμα περισσότερα οφέλη στους τομείς της εσωτερικής ενδυνάμωσης και αύξησης της επιρροής για την χώρα:

- Η σταθερή προσήλωση στη στρατηγική, η συνέχεια στις πολιτικές που εφαρμόζονται, η επιμονή και η αποφασιστικότητα στη προώθηση των απαιτούμενων μεταρρυθμίσεων που την υποστηρίζουν.
- Η σωστή ανάγνωση του διεθνούς συστήματος, η εγρήγορση και η διαρκής παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων σε όλους τους τομείς (διπλωματία, οικονομία, τεχνολογία). Επίσης η γνώση των περιορισμών και των αδυναμιών αλλά και των δυνατοτήτων – πλεονεκτημάτων της χώρας για τον έγκαιρο εντοπισμό ευκαιριών για την εφαρμογή έξυπνης - επιχειρηματικής στρατηγικής σε συνδυασμό και την ανάληψη δράσης σε διεθνές επίπεδο που θα ενισχύσει τη φήμη της χώρας και θα μεγιστοποιήσει την επιρροή της.
- Η έξυπνη και αποτελεσματική εκμετάλλευση όλων των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινων, οικονομικών, τεχνολογικών) προς την κατεύθυνση της υλοποίησης των στόχων της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού και ο συντονισμός των προσπαθειών με εφαρμογή οριζόντιων στρατηγικών που συντονίζουν όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, κοινωνικούς φορείς και εκπαιδευτικά – ερευνητικά ιδρύματα της χώρας.
- Η παράλληλη δράση προς πολλές κατευθύνσεις όπως η έρευνα και ανάπτυξη νέων εφαρμογών και ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, η διαμόρφωση και συνεχής αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου της ψηφιακής μετάβασης, καθώς επίσης η προβολή και ανάδειξη των επιτυχιών στο εξωτερικό μέσω πρωτοβουλιών και δράσεων στο πλαίσιο της ΕΕ, και των άλλων διεθνών οργανισμών.
- Η προώθηση δράσεων για τον ενστερνισμό των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση από τους πολίτες και τους δημόσιους υπαλλήλους, και για την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος.

- Η υλοποίηση της στρατηγικής του ψηφιακού μετασχηματισμού, μέσω προγραμμάτων και επιχειρησιακών σχεδίων προσανατολισμένων στους στόχους της. Κατά τον σχεδιασμό των προγραμμάτων, πρέπει να γίνεται αξιοποίηση της εμπειρίας και των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, εκμετάλλευση καλών πρακτικών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα καθώς και δημιουργική αφομοίωση και προσαρμογή επιτυχημένων διεθνών πρακτικών, πληροφοριακών συστημάτων και ψηφιακών υπηρεσιών.
- Ο σχεδιασμός των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών, τοποθετώντας στο επίκεντρο τον πολίτη και τις ανάγκες του. Οι πολίτες πρέπει να συμμετέχουν στον σχεδιασμό των πολιτικών και των παρεμβάσεων στη Δημόσια Διοίκηση. Η συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης απόφασης θα επιτευχθεί μέσα από μεταρρυθμίσεις που προάγουν το μοντέλο της διακυβέρνησης (Governance) στη Δημόσια Διοίκηση.
- Η εστίαση στην καινοτομία, την ευελιξία, την εφευρετικότητα για την ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών αλλά και νέων πρακτικών στη Δημόσια Διοίκηση, βασισμένων στις δυνατότητες των ΤΠΕ. Η Ελλάδα πρέπει να χαράξει και να διαβεί τη δική της πορεία στον ψηφιακό μετασχηματισμό, να καινοτομήσει για να καταφέρει να προκαλέσει αλλαγές και να δημιουργήσει αξία για αυτή και τα άλλα κράτη. Με την πρόσφατη δράση της στην ανάπτυξη πρωτοποριακών ψηφιακών υπηρεσιών για την αντιμετώπιση της πανδημίας απέδειξε ότι είναι δημιουργική, μπορεί να εισάγει νέες ιδέες και να καινοτομεί.

4.9 Σύνοψη

Τα χαρακτηριστικά της δράσης μικρών κρατών, όπως η Ελλάδα και η Εσθονία, μέσα στο διεθνές σύστημα είναι η υψηλή τρωτότητα ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσεων και η περιορισμένη επιρροή τους. Ωστόσο τα κράτη αυτά, λόγω του μικρού μεγέθους τους, προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές, είναι ευέλικτα, δημιουργικά και αναπτύσσουν μηχανισμούς ανθεκτικότητας. Για να αναπτύξουν μηχανισμούς ανθεκτικότητας αλλά και να αυξήσουν την επιρροή τους, ακολουθούν διάφορες στρατηγικές όπως αυτή της αναζήτησης καταφυγίου, της έξυπνης και της επιχειρηματικής στρατηγικής ή της στρατηγικής αναζήτησης status. Στο κεφάλαιο εξετάσαμε την προσπάθεια εσωτερικής και εξωτερικής ενδυνάμωσης των δύο χωρών μέσα από την πρόοδο του ψηφιακού μετασχηματισμού και τη δράση τους σε συναφή πεδία όπως η κυβερνοασφάλεια. Στη συνέχεια εξετάσαμε και καταλήξαμε σε συμπεράσματα για τις στρατηγικές που ακολούθησε κάθε χώρα, όπου μεταξύ άλλων, διαπιστώσαμε την εφαρμογή περιπτώσεων έξυπνης και επιχειρηματικής στρατηγικής και από τις δύο. Συγκρίνοντας τις επιμέρους πορείες στη ψηφιακή μετάβαση διαπιστώσαμε ότι η Ελλάδα έχασε πολύτιμο χρόνο τις προηγούμενες δύο δεκαετίες. Παίρνοντας ως παράδειγμα την ώριμη χρονικά και άκρως επιτυχημένη στρατηγική της Εσθονίας στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και την κυβερνοασφάλεια καταλήξαμε σε συμπεράσματα και προτάσεις ώστε η προσπάθεια επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού της Ελλάδας, η οποία ξεκίνησε μέσα από την υγειονομική κρίση που προκάλεσε η πανδημία του κορονοϊού, να συνεχιστεί και να αποδώσει τα μέγιστα οφέλη στη χώρα. Η συνέχεια των πολιτικών και η προσήλωση στη στρατηγική, η σωστή ανάγνωση του διεθνούς συστήματος, η εγρήγορση και η παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων για τον εντοπισμό ευκαιριών, η συντονισμένη και πολυεπίπεδη δράση τόσο σε επίπεδο ανάπτυξης μηχανισμών

ανθεκτικότητας όσο και προβολής του κύρους της χώρας στο εξωτερικό, και η εστίαση στην καινοτομία ήταν ορισμένες από τις προτάσεις που διατυπώθηκαν.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της εσωτερικής οργάνωσης και του τρόπου διακυβέρνησης ενός κράτους. Η εύρυθμη και η αποτελεσματική λειτουργία της έχει θετικό αντίκτυπο στην ευημερία των πολιτών, στην κοινωνική συνοχή, στον περιορισμό της διαφθοράς, στη σταθερότητα και την οικονομική ευμάρεια μιας χώρας. Μαζί με τα παραπάνω οφέλη, ένα άρτια δομημένο και αποτελεσματικό σύστημα Δημόσιας Διοίκησης αντανάκλα στην εξωτερική εικόνα και το κύρος μιας χώρας στη διεθνή σκηνή, επηρεάζοντας άλλοτε σε μεγάλο και άλλοτε σε μικρότερο βαθμό τη θέση της στο διεθνές σύστημα. Κύρια μεταρρυθμιστική τάση της Δημόσιας Διοίκησης στην Ευρώπη είναι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία βασίζεται στην εκμετάλλευση της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών για την αναβάθμιση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και την προώθηση της συμμετοχικής διοίκησης, με βασικά χαρακτηριστικά της την ευελιξία και την καινοτομία. Η εφαρμογή των πρακτικών της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση των κρατών δίνει μεγάλες δυνατότητες για την αναβάθμιση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών, την εξοικονόμηση πόρων και την ενίσχυση της διαφάνειας και τη μείωση της γραφειοκρατίας. Για τον λόγο αυτό όλες σχεδόν οι αναπτυσσόμενες και αναπτυσσόμενες χώρες έχουν ξεκινήσει διαδικασίες ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα τους.

Η Εσθονία, μια μικρή χώρα 1,3 εκατομμυρίων κατοίκων που ανεξαρτητοποιήθηκε μόλις πριν από 30 χρόνια, έχει σήμερα ένα από το πιο ολοκληρωμένα και αποτελεσματικά συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον κόσμο. Παρά τους περιορισμένους πόρους που διέθετε και την μικρή επιρροή της ως χώρα, ακολουθώντας μία υποδειγματική πορεία ψηφιακού μετασχηματισμού και μία έξυπνη στρατηγική βασισμένη στην καινοτομία, ανέπτυξε ένα πλήρως ψηφιοποιημένο σύστημα Δημόσιας Διοίκησης. Παράλληλα η χώρα σημειώνει θεαματική πρόοδο στην ανάπτυξη των ΤΠΕ, ενώ εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες που της παρουσιάστηκαν επέκτεινε την δράση και την εξειδίκευσή της και στον τομέα της κυβερνοασφάλειας. Με την πολυσχιδή δράση που ανέπτυξε έχει καθιερώσει τη φήμη της ως ειδικός στην κυβερνοασφάλεια, όπου όχι απλά επιφέρει αλλαγές αλλά οδηγεί τις παγκόσμιες εξελίξεις. Η επιτυχημένη αυτή πορεία της χώρας συνεισφέρει τα μέγιστα στο κύρος και τη διεθνή εικόνα της, στην ενίσχυση της επιρροής της μεταξύ των κρατών και τελικά στην αναβάθμιση της θέσης της στο διεθνές σύστημα.

Στην Ελλάδα, μια χώρα με τους ίδιους περιορισμούς μικρού κράτους, για δύο περίπου δεκαετίες ο ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης σημείωνε αργή πρόοδο με αποτέλεσμα η χώρα στο τέλος της προηγούμενης δεκαετίας να βρίσκεται στις τελευταίες θέσεις μεταξύ των κρατών σε διεθνείς αξιολογήσεις της προόδου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών που παρέχει το κράτος προς τους πολίτες. Τα τελευταία δύο χρόνια βρίσκεται σε εξέλιξη μία προσπάθεια επιτάχυνσης του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας, προς την κατεύθυνση της αύξησης ψηφιακών εφαρμογών και δημόσιων υπηρεσιών, της αναβάθμισης των υποδομών και της διαμόρφωσης στρατηγικής και θεσμικού πλαισίου. Μεγάλο μέρος των ψηφιακών

υπηρεσιών και των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση επέβαλε η ανάγκη αντιμετώπισης και θωράκισης της χώρας έναντι της πανδημίας. Η προσπάθεια που έχει χαρακτηριστικά έξυπνης και επιχειρηματικής στρατηγικής, έχει αποδώσει αρκετούς καρπούς σε επίπεδο εσωτερικής ενδυνάμωσης και ανάπτυξης μηχανισμών ανθεκτικότητας, ενώ γίνεται προσπάθεια προβολής των επιτυχιών και σε διεθνές επίπεδο.

Τα μικρά κράτη στο διεθνές σύστημα δεν είναι δέσμια της υψηλής τρωτότητας και της περιορισμένη επιρροής που τα χαρακτηρίζουν. Είναι εκ της φύσης τους ευέλικτα, δημιουργικά και το γεγονός ότι δεν αποτελούν άμεση απειλή για τις μεγάλες δυνάμεις τους δίνει συχνά ευκαιρίες και χώρο για δράση μέσα από τις οποίες μπορούν να αναδειχθούν και να βελτιώσουν τη θέση τους μεταξύ των άλλων κρατών. Θέλοντας να αναδείξει τα παραπάνω χαρακτηριστικά, ο πρώην Γενικός Γραμματέας του ΟΗΕ Ban Ki Moon, το 2012, σε ομιλία του στο Φόρουμ των μικρών κρατών του οργανισμού δήλωσε: «Το να είσαι μικρός δεν σημαίνει απουσία μεγάλων ιδεών» (Crandall & Allan, 2015, σελ 347). Η Εσθονία μέσα από την πορεία ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης και της δράσης της στον τομέα της ασφάλειας του διαδικτύου, που την οδήγησε στην κορυφή του κόσμου στους υπόψη τομείς, απέδειξε ότι τα μικρά κράτη όχι μόνο μπορούν να έχουν μεγάλες ιδέες αλλά και να πετυχαίνουν μεγάλα πράγματα. Η χώρα μας πρέπει να παραδειγματιστεί από την πορεία αυτή και να χτίσει πάνω στην αρχική επιτυχία της τρέχουσας προσπάθειας ψηφιακού μετασχηματισμού, επιδεικνύοντας αποφασιστικότητα στη προώθηση των αλλαγών, συνέχεια και σταθερή βούληση στην εφαρμογή της στρατηγικής της.

Βιβλιογραφία:

- gov.gr. (2021). Ανάκτηση από Σχετικά με το gov.gr : <https://www.gov.gr/info/about-us>
- aljazeera.com. (2020, Apr 10). Ανάκτηση από Coronavirus accelerates Greece's overdue digital revolution: <https://www.aljazeera.com/economy/2020/4/10/coronavirus-accelerates-greeces-overdue-digital-revolution>
- Anderson, J. (2003). *Public policymaking: An introduction*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Bailes, A., Thayer, B., & Thorhallson, B. (2016). Alliance theory and alliance 'Shelter': the complexities of small state alliance behaviour. *Third World Thematics: A TWQ Journal* , 1 (1), σσ. 9-26.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2009). *Public management and governance*. London: Routledge.
- broadband.cti.gr. (2002). Ανάκτηση από Η Ελλάδα στην Κοινωνία της Πληροφορίας: Στρατηγική και Δράσεις:
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjkkOvNv7H0AhXQpYsKHTC0ATEQFnoECAGQAQ&url=http%3A%2F%2Fbroadband.cti.gr%2Fελ%2Fdownload%2Fstrathgikh.pdf&usg=AOvVaw3JSW5ke1yYv-AiQ59RC4VZ>
- Chandler, D., & Coaffee, J. (2017). Introduction: contested paradigms of international resilience. Στο D. Chandler, & J. Coaffee, *The Routledge Handbook of International Resilience*. New York: Routledge.
- Chandler, J. A. (2003). *Δημόσια Διοίκηση Συγκριτική Ανάλυση*. Αθήνα: ΠΑΠΑΖΗΣΗ.
- Council of the European Union. (2013). www.consilium.europa.eu. Ανάκτηση από Council conclusions on EU approach to resilience:
http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_Data/docs/pressdata/EN/foraff/137319.pdf
- Crandall, M., & Allan, C. (2015). Small states and big ideas: Estonia's battle for cybersecurity norms. *Contemporary Security Policy* , 36 (2), σσ. 346-368.
- Crandall, M., & Sulg, M.-L. (2020). Small states 'thinking big' in a multiplex world: Estonia's foreign policy. *Small States & Territories* , 3 (2), σσ. 397-412.
- dw.com. (2020). Ανάκτηση από How Greece's crisis is helping it bend the COVID-19 curve: <https://www.dw.com/en/how-greeces-crisis-is-helping-it-bend-the-covid-19-curve/a-53280532>
- eesti.ee. (n.d.). Ανάκτηση 2021, από <https://www.eesti.ee/en>
- e-estonia. (2021). Ανάκτηση από Home page: <https://e-estonia.com/>
- eEurope 2002. (2003). Ανάκτηση από eur-lex.europa.eu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=URISERV:l24226a&from=EL>
- eEurope2005. (2010). Ανάκτηση από eur-lex.europa.eu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:l24226&from=EL>
- euobserver.com. (2020, May 19). Ανάκτηση από Why is Greece an outlier in EU's Covid-19 response: <https://euobserver.com/opinion/148397>

D0AhXUSfEDHQQADAcQFnoEAcQAQ&url=http%3A%2F%2Fepd.eu%2Fwp-content%2Fuploads%2F2019%2F02%2FFactsheet-Resilience-Final.pdf&usg=AOvVaw2VvX0Lkza1j32-_hBHCpOD

eurostat. (2021). *E-government activities of individuals via websites*. Ανάκτηση από europa.eu: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ciegi_ac/default/line?lang=en

Favaro, E., & Peretz, D. (2008). Introduction. Στο E. Favaro, *Small States, Smart Solutions: Improving Connectivity and Increasing the Effectiveness of Public Services*. Washington: World Bank.

Findlay, M. (1997). Corruption in Small States: Case Studies in Compromise. *Journal of Financial Crime*, 5 (1), σσ. 30-38.

Frederickson, G. B., Larimer, C. W., Licari, M. J., & Smith, K. B. (2018). *The Public Administration Theory Primer*. New York: Routledge.

Giugliano, F. (2020, Apr 10). *bloombergquint.com*. Ανάκτηση από Greece Shows How to Handle the Crisis: <https://www.bloombergquint.com/gadfly/greece-handled-coronavirus-crisis-better-than-italy-and-spain>

Goede, M. (2019, Φεβ 25). E-Estonia: The e-government cases of Estonia, Singapore, and Curaçao. *Archives of Business Research*, 7 (2), σσ. 216-227.

Gold, J. (2019, August). *Estonia as an International Cybersecurity Leader*. Ανάκτηση από e-estonia.com: <https://e-estonia.com/estonia-as-an-international-cybersecurity-leader/>

Hammerschmid, G., Van de Walle, S., Andrews, R., Bezes, P., Görnitz, A., Oprisor, A., και συν. (2013). *Public Administration Reform in Europe –Views and Experiences from Senior Executives in 10 Countries*. Coordination for Cohesion in the Public Sector of the Future (COCOPS).

Heichlinge, A., Thijs, N., Hammerschmid, G., & Attström, K. (2018). *ec.europa.eu*. Ανάκτηση από Public Administration Reform in Europe: Conclusions, lessons learned and recommendations for future EU policy:

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=el&pubId=8140&furtherPubs=yes>

International Telecommunication Union. (2020). *Global Cybersecurity Index 2020*. ITUPublications.

ip.gr. (n.d.). Ανάκτηση από Τι είναι Back End: https://www.ip.gr/el/dictionary/383-Back_End

Kalvet, T. (2012). Innovation: a factor explaining e-government success in Estonia. *Electronic Government, An International Journal*, 9 (2), σσ. 142-157.

Kalvet, T., & Aaviskoo, A. (2008). The Development of eServices in an Enlarged EU: eGovernment and eHealth in Estonia. *Institute for Prospective Technological Studies-Directorate General Joint Research Centre*. Seville: European Commission.

Kattel, R., & Mergel, I. (2019). Estonia's Digital Transformation. Στο M. Compton, & P. Hart, *Great Policy Successes* (σσ. 143-160). Oxford: Oxford University Press.

Lopes, N., & Dhaou, S. (2018, April). Public Service Delivery Framework: Case of Canada, China and Estonia. *In Proceedings of the 11th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*.

Maass, M. (2014). Small states: Survival and proliferation. *International Politics*, 51 (6), σσ. 709-728.

Margetts, H., & Naumann, A. (2017). Government as a Platform: What Can Estonia Show the World? *Oxford Internet Institute*. University of Oxford.

Mearsheimer, J. (2001). *Η τραγωδία της πολιτικής των μεγάλων δυνάμεων*. (Π. Ύφαιστος, Η. Κουσκουβέλης, Επιμ., & Κ. Κολιόπουλος, Μεταφρ.) Αθήνα: Ποιότητα.

mindigital.gr. (2021). Ανάκτηση από Ομιλία του Υπουργού Επικρατείας και Ψηφιακής Διακυβέρνησης Κυριάκου Πιερρακάκη στα εγκαίνια της έκθεσης Beyond 4.0: <https://mindigital.gr/archives/2671>

naftemporiki.gr. (2015). Ανάκτηση από Παρουσίαση της «Ψηφιακής Στρατηγικής 2006-2013»: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/102011/parousiasi-tis-psifiakis-stratigikis-2006-2013>

naftemporiki.gr. (2017, Σεπ 29). Ανάκτηση από Η ψηφιακή πολιτική και το μέλλον της Ε.Ε. στο επίκεντρο της Συνόδου στο Ταλίν: <https://www.naftemporiki.gr/story/1280549/i-psifiaki-politiki-kai-to-mellon-tis-ee-sto-epikentro-tis-sunodou-sto-talin>

Neumann, I., & De Carvalho, B. (2015). Introduction Small states and status. Στο B. De Carvalho, & I. Neumann, *Small state status seeking Norway's quest for international standing* (σσ. 1-21). Abingdon: Routledge.

Nielsen, M. (2017). eGovernance and Online Service Delivery in Estonia. Staten Island, NY, USA: Association for Computing Machinery.

Nye, J. (2008). *The Powers to Lead*. Oxford: Oxford University Press.

opengov.ellak.gr. (2021). Ανάκτηση από Ο Δείκτης Αντίληψης Διαφθοράς 2020 αποκαλύπτει ότι η εκτεταμένη διαφθορά εξασθενεί την επάρκεια της αντίδρασής μας στην πανδημία COVID-19, απειλώντας την ανάκαμψη παγκοσμίως: <https://opengov.ellak.gr/2021/02/09/o-diktis-antilipsis-diafthoras-2020-apokalipti-oti-i-ektetameni-diafthora-exastheni-tin-eparkia-tis-antidrasis-mas-stin-pandimia-covid-19-apilontas-tin-anakampsi-pagkosmios/>

Osborne, S., & Mc Laughlin, K. (2002). The New Public Management in context. Στο S. Osborne, K. Mc Laughlin, & E. Ferlie, *New Public Management: Current Trends and Future Prospects*. London and New York: Routledge.

Pedi, R. (2017). Greece in the Aftermath of the Economic Crisis Needs to Change Its Strategy in the International System: Choosing Between Melians and David. Στο J. Marangos, *The Internal Impact and External Influence of the Greek Financial Crisis* (σσ. 143-160).

Pedi, R. (2016). Theory of International relations: Small states in the international system. *Unpublished PhD Thesis*. Thessaloniki: University of Macedonia.

Pedi, R., & Sarri, K. (2019). 'From the "Small but Smart State" to the "Small and Entrepreneurial State": Introducing a Framework for Effective Small State Strategies Within the EU and Beyond. *Baltic Journal of European Studies*, 9 (1), σσ. 3-17.

Pedi, R., & Wivel, A. (2020). Small State Diplomacy after the Corona Crisis. *The Hague Journal of Diplomacy*, 15, σσ. 611-623.

Republic of Estonia. (2019). *Cybersecurity Strategy 2019 - 2022*. Ministry of Economic Affairs and Communications.

Rhodes, R. (2000). *Governance and Public Administration*. Ανάκτηση από www.researchgate.net:https://www.researchgate.net/profile/R-A-W-Rhodes/publication/246335680_Governance_and_Public_Administration/links/5a11be7d458515cc5aa9c6a9/Governance-and-Public-Administration.pdf

Rickli, J. -M. (2008). European small states' military policies after the Cold War: from territorial to niche strategies. *Cambridge Review of International Affairs*, 21 (3).

Santiso, C. (2019, Dec 09). *Here's how tech can help governments fight corruption*. Ανάκτηση από World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/12/heres-how-tech-can-help-crack-down-on-corruption/>

Santiso, C. (2019, February 28). *Here's How Technology is Changing the Corruption Game*. Ανάκτηση από World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/here-s-how-technology-is-changing-the-corruption-game/>

Sarapu, K., & Saarnit, L. (2020). Public Administration in Estonia: A Search for Identity. Στο G. Bouckaert, & W. Jann, *European Perspectives for Public Administration* (σσ. 317-334). Leuven: Leuven University Press.

Steinmetz, R., & Wivel, A. (2010). *Small states in Europe*. London: Ashgate.

theguardian.com. (2020, Apr 27). Ανάκτηση από To manage the Covid-19 crisis, look to Greece: <https://www.theguardian.com/world/2020/apr/27/to-manage-the-covid-19-crisis-look-to-greece>

Van de Walle, S., Hammerschmid, G., Andrews, R., & Bezes, P. (2016). *Public Administration Reforms in Europe - The View from the top*. Cheltenham, UK - Northampton, USA: Edward Elgar.

Vignieri, V. (2020, May). *Changes and Current Challenges in Public Administration*. Ανάκτηση από www.vincenzovignieri.com:https://www.vincenzovignieri.com/wp-content/uploads/2020/05/Changes-and-current-challenges-in-Public-Administration-.pdf

Vihma, P. (2020). *e-estonia.com*. Ανάκτηση από E-governance saves money and working hours : <https://e-estonia.com/e-governance-saves-money-and-working-hours/>

wikipedia.org. (n.d.). Ανάκτηση Οκτ 30, 2021, από Εσθονία: <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%83%CE%B8%CE%BF%CE%BD%CE%AF%CE%B1>

Αναστασιάδης, Δ. (2020). Ανάκτηση από Το Εγχειρίδιο του Ταλίν και τα προβλήματα εφαρμογής του στον κυβερνοχώρο: <https://www.offlinepost.gr/2020/03/23/%CF%84%CE%BF-%CE%B5%CE%B3%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AF%CE%B4%CE%B9%CE%BF-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CF%84%CE%B1%CE%BB%CE%AF%CE%BD-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-%CF%84%CE%B1-%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B2%CE%BB%CE%AE%CE%BC/>

Βικιπαίδεια. (2021). Ανάκτηση από Εσθονία: <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%83%CE%B8%CE%BF%CE%BD%CE%AF%CE%B1>

Γεωργακόπουλος, Σ. (2021). *dw.com*. Ανάκτηση από Η Ελλάδα θα ενεργοποιήσει πρώτη το ψηφιακό πιστοποιητικό: <https://www.dw.com/el/%CE%B7-%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%AC%CE%B4%CE%B1-%CE%B8%CE%B1-%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%BF%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9-%CF%80%CF%81%CF%8E%CF%84%CE%B7-%CF%84%CE%BF-%CF%88%CE%B7%CF%86%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CF%8C-%CF%80%CE%>

Γεωργαράκης, Ν., Ρήγου, Μ., & Πισκοπάνη, Ά. Μ. (2017). *Αποτίμηση και σχεδιασμός δημοσίων πολιτικών στον τομέα του διαδικτύου και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης*. Ανάκτηση από ekke.gr: https://www.ekke.gr/siemens/meleti_diadiktyo.pdf

Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ "Κοινωνία της Πληροφορίας". (2008). *Αναθεωρημένη Έκδοση Επιχειρησιακού Προγράμματος "Κοινωνία της Πληροφορίας" 2000 - 2006*.

Ελληνική Δημοκρατία. (2021, Απρ 02). Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας "Ελλάδα 2.0". Ελληνική Δημοκρατία.

Επιτροπή Πληροφορικής και Επικοινωνιών. (2012). *Εθνική Στρατηγική για τις ΤΠΕ και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*. Ανάκτηση από opengov.gr: http://www.opengov.gr/ictc/wp-content/uploads/downloads/2012/05/ethniki_stratigiki_gia_tis_TPE_kai_tin_HD.pdf

Καλογήρου, Γ., Παναγιωτόπουλος, Π., Τσακανίκας, Α., Σιώκας, Ε., Καρούνος, Θ., Μαγκλάρης, Β., και συν. (2015). *Κοινωνία της Πληροφορίας & Οικονομία της Γνώσης [ηλεκτρ. βιβλ.]*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Διαθέσιμο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/6206> .

Καλογήρου, Γ., Τσακανίκας, Α., Σιώκας, Ε., Παναγιωτόπουλος, Π., Πρωτογέρου, Α., & Μαυρωτάς, Γ. (2015). Διαχείριση και ανάπτυξη καινοτομιών. Στο *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς. [ηλεκτρ. βιβλ.]* (σ. κεφ 9). Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Καρκατσούλης, Π. (2004). *Το κράτος σε μετάβαση, Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*. Αθήνα: Σιδέρη.

Κουσκουβέλης, Η. (2004). *Εισαγωγή στις Διεθνείς Σχέσεις*. Αθήνα: Ποιότητα.

Λαδή, Σ., & Νταλάκου, Β. (2008). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μανδραβέλης, Β. (2021, Ιουλ 04). *powergame.gr*. Ανάκτηση από Έρχεται ο δείκτης DESI 2021 που βαθμολογεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό: <https://www.powergame.gr/start-ups-digital/95298/erchetai-o-deiktis-desi-2021-pou-vathmologei-ton-psifiako-metaschimatismo/>

Μουρούτσος, Ι. (2020). Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση κατά την κρίση του κορωνοϊού. *HAPSc Policy Briefs Series*, 1 (1), σσ. 107-113.

Παιδή, Ρ. (2021, Απρ 06). Διάλεξη στο πλαίσιο του μαθήματος ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ II στο ΔΠΜΣ "Διεθνείς Σχέσεις και Ασφάλεια".

Παιδή, Ρ. (2014). Στρατηγικές των Μικρών Κρατών στην Ευρωπαϊκή Ένωση. *Foreign Affairs, Hellenic Edition* .

Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ., & Τριανταφύλλου, Β. (2015). *Κοινωνία της Πληροφορίας*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.

Πιερακάκης, Κ. (2021). Greece is ready for the big leap in the digital age. *Digital Transformation in Greece 2020 -2021 (Annual Report)* , σ. 17.

Ριακοτάκη, Σ. (2021). *Τ.Π.Ε. & Δημόσιος Τομέας (Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία)*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.

- Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., & Οικονόμου, Δ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης. Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση*. ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Σπινέλλης, Δ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν., & Τσούμα, Ν. (2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα: Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό*. Ανάκτηση από dianeosis.org: https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2018/03/EGov_Urd_090318.pdf
- Σωτηρόπουλος, Δ., & Χριστόπουλος, Λ. (2017). *Πολυνομία, Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα*. ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ (Διαθέσιμο: <https://www.dianeosis.org/research/polynomia-kai-kakonomia/>).
- Τσακανίκας, Α., Danchev, S., Γιωτόπουλος, Γ., Κόρρα, Έ., & Παύλου, Γ. (2014). *Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα*. Αθήνα: IOBE.
- Υπουργείο διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. (2014). *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 - 2020*. Ανάκτηση από opengov.gr: <http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/02/stratigiki-ilektron.-diakyn.-teliko-pdf1.pdf>
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). Ανάκτηση από Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού: <https://digitalstrategy.gov.gr/>
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). *Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020 - 2025*. Ανάκτηση από opengov.gr: <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/wp-content/uploads/downloads/2020/12/digitalstrategy.pdf>
- Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης. (2016). *opengov.gr*. Ανάκτηση από Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016 - 2021: http://www.opengov.gr/digitalandbrief/wp-content/uploads/downloads/2016/11/digital_strategy.pdf
- Χαλλουμής, Κ. (2019). *www.researchgate.net*. Ανάκτηση από Προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων της δημόσιας διοίκησης: https://www.researchgate.net/publication/335999081_Protaseis_gia_ten_antimetopise_ton_problematon_tes_demosias_dioikeses_Proposals_to_solve_the_problems_of_public_administrati_on
- Χρυσικόπουλος, Δ. (2019). *Το «ψηφιακό μοντέλο» της Εσθονίας – Μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το 99% των υπηρεσιών του Δημοσίου*. Ανάκτηση από topontiki.gr: <https://www.topontiki.gr/2019/07/24/to-psifiako-montelo-tis-esthonias-meso-tis-ilektronikis-diakivernisis-to-99-ton-ipiresion-tou-dimosiou/>