

2022-01

$\beta \gamma \text{''}^1 \pm \zeta \mu^{-} \acute{\alpha}^1 \tilde{\alpha} \cdot - \acute{\alpha}^3 \acute{\epsilon} \frac{1}{2} \text{£} \text{''}^{\text{TM}} \alpha - \zeta \acute{\epsilon} \cdot$   
 $\beta \gamma \frac{1}{4} \mu \ddot{\alpha} \pm \tilde{\alpha} \zeta \cdot \frac{1}{4} \pm \ddot{\alpha}^1 \tilde{\alpha} \frac{1}{4} \grave{\alpha} \tilde{\alpha} \ddot{\alpha} \zeta \frac{1}{2} \mu \gg \gg$   
 $\beta \gamma \acute{\alpha} \cdot \frac{1}{4} \grave{\alpha} \tilde{\alpha}^1 \zeta \ddot{\alpha} \zeta \frac{1}{4} - \pm^0 \pm^1 \zeta^1 \grave{\alpha} \acute{\alpha} \zeta \zeta \grave{\alpha} \ddot{\alpha}$

$\beta \gamma - \pm \frac{1}{4} \grave{\alpha} \zeta \acute{\alpha} \gg \neg^0 \cdot \hat{\alpha}, \bullet^1 \circ \grave{\alpha} \gg \pm \zeta \hat{\alpha}$

$\beta \gamma \acute{\alpha} \grave{\alpha}^3 \acute{\alpha} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \text{''}^1 \zeta^{-0} \cdot \tilde{\alpha} \cdot \hat{\alpha} \bullet \grave{\alpha}^1 \zeta \mu^1 \acute{\alpha} \text{®} \tilde{\alpha} \mu \acute{\epsilon} \frac{1}{2}, \text{£} \zeta \zeta \gg \text{®} \ddot{\gamma}^1 \circ \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \circ \hat{\alpha} \frac{1}{2} \bullet \grave{\alpha}^1 \tilde{\alpha} \ddot{\alpha} \cdot \frac{1}{4} \hat{\alpha} \frac{1}{2} \circ \pm^1$   
 $\beta \gamma \pm \frac{1}{2} \mu \acute{\alpha}^1 \tilde{\alpha} \ddot{\alpha} \text{®} \frac{1}{4} \zeta \bullet \mu \neg \grave{\alpha} \zeta \gg^1 \hat{\alpha} \neg \acute{\alpha} \zeta \acute{\alpha}$

<http://hdl.handle.net/11728/12164>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΣΔΙΤ – Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ  
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ**

**ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΖΑΜΠΟΥΛΑΚΗΣ**

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2022



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΣΔΙΤ – Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ  
ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ  
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ  
αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**ΖΑΜΠΟΥΛΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ, 2022**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Νικόλαος Ζαμπουλάκης, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

Περίληψη .....	vi
Abstract.....	vii
Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή .....	1
1.1 Σκοπός και Αντικείμενο .....	1
1.2 Σπουδαιότητα μελέτης και συμβολή στη γνώση .....	2
1.3 Σύντομη ανασκόπηση κεφαλαίων.....	4
Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
2.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός .....	5
2.2 Οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).....	8
2.2.1 Νομοθετικό πλαίσιο .....	10
2.2.2 Καλές πρακτικές άλλων χωρών .....	12
2.3 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η προοπτική ανάπτυξης μέσω του νομικού πλαισίου των ΣΔΙΤ.....	13
Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία Έρευνας .....	17
3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	17
3.2 Είδος και μέθοδος έρευνας.....	18
3.3 Διεξαγωγή έρευνας.....	19
3.4 Ερευνητική ηθική .....	21
Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων .....	22
4.1 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας.....	22
4.1.1 Δημογραφικά .....	22
Πίνακας 1. Φύλο .....	22
Πίνακας 2. Ηλικία.....	22
Πίνακας 3. Τομέας εργασίας.....	23
Πίνακας 4. Θέση εργασίας.....	23

Πίνακας 5. Κλάδος εργασίας .....	23
Πίνακας 6. Έτη προϋπηρεσίας σε έργα ΣΔΙΤ .....	24
4.1.2 Απόψεις - Πεποιθήσεις .....	24
Πίνακας 7. Πεποιθήσεις και απόψεις.....	25
Πίνακας 8. Έλεγχος αξιοπιστίας.....	29
Πίνακας 9. Συσχετίσεις απόψεων και δημογραφικών στοιχείων .....	30
4.2 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας.....	32
4.2.1 Η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών αλλά και η ανάπτυξη της ψηφιακής πλατφόρμας του gov.gr, μπορεί να συμβάλει στην εξυπηρέτηση από κοινού των πολιτών αλλά και των επιχειρήσεων; .....	32
4.2.2 Ποιες δυσκολίες μπορεί να προκύψουν κατά τα στάδια ολοκλήρωσης αυτής της διαδικασίας; .....	41
4.2.3 Μέσα από τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού οι συμβάσεις τύπου ΣΔΙΤ αποτελούν εναλλακτικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την υλοποίηση υπηρεσιών του δημοσίου; .....	46
Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις.....	51
5.1 Συμπεράσματα και Σύγκριση ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης.....	51
5.2 Περιορισμοί - Προτάσεις .....	54
Βιβλιογραφία .....	56
Παράρτημα I. Εισαγωγικό Σημείωμα Ερωτηματολογίου.....	61
Παράρτημα II. Συνεντεύξεις.....	63
Παράρτημα III. Ερωτηματολόγιο .....	64
Παράρτημα IV. Επιστολή έγκρισης διεξαγωγής έρευνας .....	65





**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή:**

Νικόλαος Ζαμπουλάκης

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:**

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΣΔΙΤ – Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις ..... [ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

**Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Κυριακόγκωνας Παναγιώτης,  
Επίκουρος Καθηγητής στην Διοικητική Λογιστική

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ζαΐρης Αντώνης, Επίκουρος Καθηγητής στη  
Διοίκηση Επιχειρήσεων-Μάρκετινγκ

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ζαγόρης Κωνσταντίνος, Λέκτορας στις Βάσεις  
Δεδομένων και Κατανεμημένα Συστήματα

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μελέτης, είναι η διερεύνηση του βαθμού όπου είναι αναγκαία η μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης προς το συμφέρον της κοινωνίας και το βαθμό κατά τον οποίο η ελληνική κοινωνία είναι ικανή να αφομοιώσει και να υποστηρίξει την ψηφιακή μετάβαση. Επιπρόσθετα, είναι η διερεύνηση των ωφελειών και αδυναμιών των έργων ΣΔΙΤ στο πλαίσιο της προσπάθειας του ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα. Διεξήχθη μικτή πρωτογενής έρευνα, ήτοι ποσοτική μέσω ερωτηματολογίου και ποιοτική μέσω συνεντεύξεων. Στην ποσοτική έρευνα συμμετείχαν συνολικά 85 άτομα, εργαζόμενοι του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και στην ποιοτική συμμετείχαν 11 άτομα, που απασχολούνται σε κομβικές και στρατηγικής σημασίας θέσεις. Οι 10 εκ των οποίων, είναι άμεσα εμπλεκόμενοι με έργα που υλοποιούνται σε πλαίσιο ΣΔΙΤ. Τα αποτελέσματα τόσο της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής ανάλυσης, έδειξαν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού δημοσίου τομέα επιφέρει μέγιστα κοινωνικά οφέλη. Τα οφέλη αυτά, αποκομίζουν τόσο οι πολίτες όσο και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα αυξάνεται η ποιότητα των δημοσίων παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας δεν έχει ακόμα ολοκληρώσει τον ψηφιακό του μετασχηματισμό, ενώ έχουν σημειωθεί αξιοπρόσεκτες προσπάθειες και έχει τεθεί μία καλή βάση προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού δημοσίου τομέα θα οδηγήσει στο άνοιγμα νέων θέσεων εργασίας, για την στελέχωση των οποίων οι ήδη υφιστάμενοι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν καταλλήλως και επαρκώς. Το πλαίσιο των έργων ΣΔΙΤ χαρακτηρίζεται από αρκετές ελλείψεις και αδυναμίες, όπως είναι οι χρονικές καθυστερήσεις, οι γραφειοκρατικές διαδικασίες, οι ασάφειες στη σύνταξη των συμβάσεων και η απουσία συγκεκριμένων προτύπων για αυτές. Στην Ελλάδα, εν συγκρίσει με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, απαιτούνται διπλάσιοι χρόνοι συμβασιοποίησης αυτών των έργων. Ωστόσο, τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας αποκομίζουν οφέλη από τις εν λόγω συμπράξεις. Το δημόσιο αποκτά μία εναλλακτική χρηματοδοτική πηγή και ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να αναπτύξει την καινοτομία του και να ενισχύσει τον εξωστρεφή χαρακτήρα του προς τις διεθνείς αγορές.

Λέξεις-Κλειδιά: Συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, Ψηφιακός μετασχηματισμός, Ελληνικός δημόσιος τομέας

## **Abstract**

The purpose is to investigate the extent to which the evolution of public administration is necessary in the interest of society and the extent to which Greek society is able to assimilate and support the digital transition. An additional purpose is to investigate the benefits and weaknesses of Public-Private Partnerships projects in the context of the effort of digital transformation of the Greek public sector. A mixed primary survey was conducted, i.e. quantitative through a questionnaire and qualitative through interviews. The quantitative research involved a total of 85 private and public sector employees and the qualitative research involved 11 people working in key and strategic positions, of which 10 are directly related to projects implemented under PPP. The results of both qualitative and quantitative analysis showed that the digital transformation of the Greek public sector brings maximum social benefits, which are reaped by both citizens and private companies, while increasing the quality of public services. The Greek public sector has not yet completed its digital transformation, while remarkable efforts have been made and a good foundation has been laid in this direction. The digital transformation of the Greek public sector will lead to the opening of new jobs, for the staffing of which the existing civil servants must be properly and adequately trained. The framework of PPP projects is characterized by several shortcomings and weaknesses, such as time delays, bureaucratic procedures, ambiguities in the drafting of contracts and the absence of specific standards for them. In Greece, compared to other European countries, double the contracting time of PPP projects is required. However, both the public and private sectors benefit from these partnerships. The public sector acquires an alternative source of funding and expertise and the private sector can develop its innovation and strengthen its extroverted character towards international markets.

Keywords: *Public-Private Partnerships, Digital Transformation, Greek Public Sec*

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παναγιώτη Κυριακόγκωνα όχι μόνο για την καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας της συγκεκριμένης διατριβής, αλλά και για την υποστήριξη του κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Επιπλέον αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω το σύνολο των συμμετεχόντων με τη συμβολή τους στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Ιδιαίτερες ευχαριστίες και ευγνωμοσύνη στο χρόνο και τη συνεισφορά των συμμετεχόντων κατά τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την πλειονότητα των καθηγητών για τη συμβολή τους και την υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

## **Αφιέρωση**

*«Της παιδείας οι ρίζες είναι πικρές, μα οι καρποί γλυκοί».*

*Αριστοτέλης*

Τη διπλωματική αυτή εργασία, θα ήθελα να την αφιερώσω στα παιδιά μου, για το χρόνο που τους στέρησα κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού. Επίσης στη γυναίκα μου, η οποία ήταν δίπλα μου σε όλη αυτή τη διαδικασία και δεν έπαψε στιγμή να με ενθαρρύνει τις στιγμές που είπα ότι δε θα τα καταφέρω.

# **Κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή**

## **1.1 Σκοπός και Αντικείμενο**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη, μέσω των αντιλήψεων των εμπλεκόμενων, των Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) και πιο συγκεκριμένα οι προοπτικές του ψηφιακού μετασχηματισμού, μέσω ΣΔΙΤ, στον Δημόσιο τομέα. Για την εκπλήρωση του σκοπού επιδιώκεται μία αποτύπωση των σταδίων υλοποίησης, καθώς και των συνεργασιών των διαφορετικών επιχειρησιακών λειτουργικών μοντέλων (δημόσιος και ιδιωτικός τομέας) για την υλοποίηση έργων ΣΔΙΤ.

Ειδικότερα, σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι η μελέτη της προοπτικής ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών του δημόσιου τομέα προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Αν μη τι άλλο, η αρμονική αυτή συνύπαρξη πρέπει να αποδίδει θετικό πρόσημο στη σχέση του πολίτη με την ψηφιακή διακυβέρνηση. Μέσα από την εν λόγω διπλωματική εργασία, επιδιώκεται η διενέργεια σύγκρισης στη σχέση των πολιτών του σήμερα με τη δημόσια διοίκηση, αλλά και του πώς την οραματίζεται ο ίδιος ο πολίτης μετά το μετασχηματισμό. Η «Βίβλος του ψηφιακού μετασχηματισμού» με πλάνο αναφοράς το 2021 - 2025 καθορίζει εν πολλοίς, το όραμα του Υπουργείου ψηφιακής διακυβέρνησης για την εν λόγω μετάβαση. Επιδίωξή της είναι η ανάπτυξη έργων και υπηρεσιών, τα οποία θα μπορέσουν να ενισχυθούν οριζόντια τη δημόσια διοίκηση με το σύνολο της κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένων και των επιχειρήσεων.

Στόχο έχει να ερευνήσει, μέσω μελέτης αντιλήψεων των εμπλεκόμενων, το βαθμό μείωσης της γραφειοκρατίας ως απόρροια τέτοιων συμπράξεων. Επιπλέον, διερευνάται ο βαθμός αυτοματοποίησης των υπηρεσιών του δημοσίου, μετά το πρώτο στάδιο του έργου, το οποίο αποτελεί η ψηφιοποίηση. Αναλύεται ο βαθμός ικανοποίησης από την αξιοποίηση των ψηφιοποιημένων υπηρεσιών με κίνητρο τη χρήση των δεδομένων αυτών για παραγωγική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τέλος, μελετάται η αναδιαμόρφωση του εργασιακού πλαισίου, κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε εναλλακτικές υπηρεσίες του δημοσίου.

## **1.2 Σπουδαιότητα μελέτης και συμβολή στη γνώση**

Αρχικά, επισημαίνεται ότι ως έργα ΣΔΙΤ στην Ελλάδα περιγράφονται τα έργα που αφορούν διάφορες εκτελέσεις συμπράξεων, μικρής ή μεγάλης διάρκειας και παραχωρήσεις έργων στον ιδιωτικό τομέα, τα οποία πραγματώνονται με σκοπό να εξυπηρετηθεί μία συγκεκριμένη ανάγκη του κοινωνικού συνόλου (Margiono, 2020). Τέτοια έργα ενδεικτικά, είναι η τηλεματική, το ηλεκτρονικό εισιτήριο, οι μονάδες επεξεργασίας απορριμμάτων ανά περιοχές στην Ελλάδα, οι σχολικές μονάδες, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, οι πυροσβεστικοί σταθμοί και λοιπά παρεμφερή έργα. Έργα που αναμφισβήτητα προσέδωσαν ευημερία και είχαν κοινωνικό αντίκρυσμα με κύριο γνώμονα τη βελτιστοποίηση της ποιότητας της ζωής των πολιτών.

Μνεία ιδιαίτερη γίνεται σε αντιδράσεις και επιπλοκές κατά την εφαρμογή των έργων ΣΔΙΤ, όπως είναι ανεπιθύμητες περιβαλλοντολογικές επιπτώσεις ή οικονομικά ασύμφορα έργα, τα οποία αποτράπηκαν. Φορείς του δημοσίου, βάσει του νομοθετικού πλαισίου, και πιο συγκεκριμένα του Ν.3389/2005, μπορεί να είναι οι ΟΤΑ, οργανισμοί του δημοσίου, υπουργεία, περιφέρειες ή ανώνυμες εταιρείες, στις οποίες ο βασικός μέτοχος είναι το Ελληνικό Δημόσιο.

Η υλοποίηση έργων ΣΔΙΤ περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια. Το πρώτο στάδιο, είναι η απάντηση στο ερώτημα της ανάγκης για κάθε έργο υλοποίησης από πλευράς δημόσιου φορέα. Το επόμενο στάδιο, είναι ο σχεδιασμός της προσυμβατικής διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει το σύνολο του σχεδιασμού του έργου, συμπεριλαμβανομένου του προϋπολογισμού, αλλά και του φορέα χρηματοδότησης, όπως είναι επί παραδείγματι έργα με χρηματοδότηση ΕΣΠΑ ή αυτοχρηματοδοτούμενα (Polyzos, 2019). Στη συνέχεια, γίνεται η ανάρτηση του έργου στο ΕΣΗΔΗΣ (Εθνικό Σύστημα Ηλεκτρονικών Δημοσίων Συμβάσεων) και η υποβολή προσφορών των διαφόρων εταιρειών, οι οποίες εκδηλώνουν ενδιαφέρον για συμμετοχή, όπου βάσει του συνδυασμού καλύτερης τιμής, αλλά και ποιοτικών χαρακτηριστικών προκρίνεται η αντίστοιχη εταιρεία. Τέλος, το τελικό στάδιο αφορά την υλοποίηση του έργου από τον ανάδοχο.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να αποτελεί το όχημα επικοινωνίας του πολίτη και των ιδιωτικών επιχειρήσεων με το κράτος. Πρόκειται για μία επικοινωνία ουσιαστική, μακριά από τις φοβικές τάσεις του σήμερα ως προς τις δημόσιες δομές και την άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Η προσπάθεια έρευνας στο συγκεκριμένο αντικείμενο, επιδιώκει να φωτίσει τα ευεργετήματα από το μετασχηματισμό για το σύνολο της κοινωνίας. Είναι αναγκαίο να

διερευνηθούν και παρουσιαστούν συγκριτικά τα στοιχεία της κοινωνίας του σήμερα, με την κοινωνία μετά τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Επίσης, γίνεται μία προσπάθεια αποτύπωσης της Ευρωπαϊκής εμπειρίας, έτσι ώστε να ληφθούν υπόψιν τα στοιχεία τα οποία μπορούν να λάβουν χώρα και στην Ελληνική πραγματικότητα. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να βοηθήσουν σε ερευνητικό επίπεδο, όπως επί παραδείγματι έργα ΣΔΙΤ που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, έτσι ώστε να λάβουν υπόψιν την διεθνή εμπειρία και να προσαρμόσουν αντίστοιχα το σχετικό έργο στις συγκεκριμένες ανάγκες του εκάστοτε φορέα.

Στην Ελλάδα, ακόμα είναι σε πρώιμο στάδιο η έρευνα αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τη διεξαγωγή έργων ΣΔΙΤ. Επιδίωξη από τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, είναι η συνεισφορά σε γνώση κατά την προετοιμασία σχετικών έργων και υπηρεσιών ανάπτυξης, βασισμένων στη διεθνή εμπειρία, καθώς και στον τρόπο ανάπτυξης σχετικών έργων βάσει της διεθνούς εμπειρίας.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκει να απαντήσει η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία, είναι το και κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί κινητήριο μοχλό ανάπτυξης, ή εργαλείο που θα υποστηρίξει την χώρα να υποδεχθεί ομαλά την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Επιπλέον, επιδιώκει να απαντήσει, εάν η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών, όπως είναι οι υπεύθυνες δηλώσεις, οι εξουσιοδοτήσεις, οι ληξιαρχικές πράξεις κ.α., αλλά και η περαιτέρω εξέλιξη μίας νέας σχετικά ψηφιακής πλατφόρμας, όπως το <https://www.gov.gr/>, μπορεί να συμβάλει όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, θα επισημανθεί το στοιχείο της ενιαιοποίησης των δημόσιων οργανισμών και τα ευεργετήματα αυτής, αλλά και δυσκολίες, που μπορεί να προκύψουν κατά τα στάδια αυτής της διαδικασίας. Τέλος, θα γίνει μια προσπάθεια ανάγνωσης του βαθμού υλοποίησης των ψηφιακών υπηρεσιών στον πρωτογενή αλλά και το δευτερογενή τομέα παραγωγής.

Θα μελετηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των εμπλεκόμενων μερών στην πορεία εξέλιξης ενός τέτοιου έργου. Ως εμπλεκόμενα μέρη, νοούνται οι φορείς και στελέχη του δημοσίου, όπου καλούνται να είναι πρωτοπόροι στην υλοποίηση αυτών των έργων, οι πολίτες, καθώς και οι ιδιωτικές επιχειρηματικές οντότητες που είτε έχουν εμπλακεί σε τέτοιες συμπράξεις, είτε έχουν σκοπό να εμπλακούν.



### **1.3 Σύντομη ανασκόπηση κεφαλαίων**

Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, καλύπτεται το θεωρητικό σκέλος αυτής. Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται η έννοια του ψηφιακού μετασχηματισμού και στη συνέχεια, αποσαφηνίζονται εννοιολογικά οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ενώ γίνεται αναφορά στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που τις διέπει. Τέλος, περιγράφεται η συμβολή του ψηφιακού μετασχηματισμού στις ΣΔΙΤ και η προοπτική ανάπτυξής τους μέσα από το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο. Στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται βασικά μεθοδολογικά ζητήματα που αφορούν τη διεξαγωγή αφενός της ποσοτικής και αφετέρου της ποιοτικής έρευνας.

Αναλυτικότερα, παρουσιάζεται ο ερευνητικός σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα που επιδιώκεται να καλυφθούν από αμφότερα τα είδη πρωτογενούς έρευνας, το ερευνητικό δείγμα και η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε από τον ερευνητή. Αμφότερα τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την κάλυψη της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας και ο τρόπος με τον οποίο συγκεντρώθηκαν τα ποσοτικά και ποιοτικά ερευνητικά δεδομένα. Κλείνοντας το τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται οι τρόποι με τους οποίους καλύφθηκαν ζητήματα ερευνητικής ηθικής και δεοντολογίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα, οι περιορισμοί και οι αδυναμίες της παρούσας έρευνας, καθώς επίσης και προτάσεις θεμάτων που θεωρείται ότι είναι άξια για μελλοντική έρευνα και τα οποία συνάδουν με το αντικείμενο επικέντρωσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## **Κεφάλαιο 2 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός**

Αδιαμφισβήτητα, σε παγκόσμια βάση, η δημόσια διοίκηση καθίσταται αποδέκτης έντονων αρνητικών κριτικών ως προς τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που ακολουθεί. Συχνά, ακούγεται η άποψη της ελλιπούς ευελιξίας που υποκρύπτεται πίσω από απαρχαιωμένα γραφειοκρατικά συστήματα και διαδικασίες. Η ύπαρξη αυτών, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της προώθησης καινοτόμων μεταρρυθμίσεων και της υποβοήθησης ανάπτυξης τεχνολογικά προηγμένων προσεγγίσεων, που οδηγούν στον επιτυχή ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα (Al-Ruithe et al., 2018). Προκειμένου να προωθηθούν οι καινοτομίες στη δημόσια διοίκηση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η παρουσία αντίστοιχων πρωτοβουλιών, προερχόμενων είτε από το υφιστάμενο πολιτικό σύστημα, είτε από την επικρατούσα νομοθεσία, είτε από ασκούμενες πιέσεις εις βάρος των πολιτικών (Mergel et al., 2019).

Επιπροσθέτως, η προώθηση της τεχνολογικής καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω της μεταβολής της ηγεσίας ενός δημόσιου οργανισμού, καθώς και εκ των προκυπτόντων αποτελεσμάτων των κρίσεων. Συν τοις άλλοις, η ύπαρξη εσωτερικών προβλημάτων μπορεί να αποτελέσει λόγο ενίσχυσης της καινοτομίας των δημοσίων υπηρεσιών, τη στιγμή κατά την οποία η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών θα καταστεί επιτακτική ανάγκη (Alvarenga et al., 2020).

Αρκετά συχνά, οι τεχνολογικές καινοτομίες που εφαρμόζονται στους δημόσιους οργανισμούς δεν έχουν προκύψει ως αποτελέσματα στοχευμένων στρατηγικών σχεδιασμών, αλλά κυρίως αποτελούν αποτελέσματα τυχαίων ανακαλύψεων και πειραματισμών. Προκειμένου να καταστεί εφικτός ο επιτυχής ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα, είναι αναγκαία μία προσέγγιση με κατεύθυνση από «κάτω προς τα πάνω», στα ιεραρχικά επίπεδα του δημόσιου οργανισμού. Επιπροσθέτως, πρέπει να τονιστεί ότι εκάστη σχετιζόμενη με τις καινοτομίες ομάδα, που λειτουργεί σε μια δημόσια υπηρεσία, καταλήγει να ακολουθεί διαφοροποιημένες στρατηγικές προσεγγίσεις προς την καινοτομία (Kokkinakos et al., 2016).

Το σύγχρονο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονες και διαρκείς μεταβολές, με τις οποίες οι δημόσιοι υπάλληλοι έρχονται αντιμέτωποι και έτσι, καλούνται στην ανάπτυξη νέων ικανοτήτων και δεξιοτήτων, προκειμένου να καταστούν ικανοί να ανταπεξέλθουν σε μελλοντικές ενδεχόμενες προκλήσεις και μεταρρυθμίσεις (da Rosa & de Almeida, 2018). Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός, ότι η ανάπτυξη των επιπέδων καινοτομίας και ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη δημόσια διοίκηση, δεν είναι μόνο εθνική αλλά και διεθνής προτεραιότητα. Αυτό διαπιστώνεται, από τη λεγόμενη διακήρυξη της καινοτομίας του δημόσιου τομέα, που υπογράφηκε από συνολικά τριάντα πέντε κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ κατά το έτος 2019 (Larsson & Teigland, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, απώτερος σκοπός της εν λόγω διακήρυξης είναι να αναδειχθεί η καινοτομία ως αναπόσπαστο σκέλος της στρατηγικής λειτουργικότητας των δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών, καθώς και των καθημερινών επαγγελματικών αρμοδιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Μέσω της συγκεκριμένης διακήρυξης, εκφράζεται μία κοινή θέση, που είναι άμεσα συνυφασμένη με κυβερνητικά ζητήματα και με τον τρόπο με τον οποίο οι κυβερνήσεις πρέπει να προσφέρουν υποστήριξη και βοήθεια στη βελτιστοποίηση-προαγωγή της καινοτομίας (Larsson & Teigland, 2019). Μόνο έτσι, πρόκειται να καλλιεργηθεί πρόσφορο έδαφος για την αξιοποίηση νέων ευκαιριών που προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον δραστηριοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών.

Προκειμένου να υποστηριχθούν τα κράτη-μέλη του ΟΟΣΑ από το περιεχόμενο της διακήρυξης, ο ίδιος ο οργανισμός επιτρέπεται να συμβάλει στον εντοπισμό και την κατανόηση πολιτικών συστάσεων. Οι πολιτικές συστάσεις, είναι συνυφασμένες με την υπερκέραση προκλήσεων και εμποδίων στην ενίσχυση της καινοτομίας του δημόσιου τομέα, τόσο σε συστημικό όσο και σε οργανωσιακό πλαίσιο. Όλα αυτά, ως προς την ενίσχυση της καινοτομίας και τον ψηφιακό μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης. Ο ΟΟΣΑ, μάλιστα, δύναται να υποστηρίξει τον δημόσιο τομέα των κρατών-μελών του, σε σχεδιαστικό, αλλά και νομοθετικό επίπεδο, μέσω της σύνταξης ειδικών συμβάσεων. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα που δίνονται από την περίπτωση των εργαστηρίων, για την εφαρμογή των αναγραφόμενων στη συγκεκριμένη διακήρυξη και την προώθηση καλών πρακτικών ψηφιακού μετασχηματισμού (Rot et al., 2020).

Επιγραμματικά, ορισμένα σημεία που επισημαίνονται στη διακήρυξη για την καινοτομία, είναι η παρουσία αποδοχής και ενίσχυσης της στη δημόσια διοίκηση, η ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, η ενίσχυση νέων συνεργατικών σχημάτων και διαφορετικών προσεγγίσεων, η υποστήριξη της έρευνας και ανάπτυξης,

καθώς επίσης και η μεταφορά γνώσης, τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών (Scupola, 2018).

Από την πλευρά των πολιτών, απαιτείται η εκ της δημόσιας διοίκησης προσφορά υπηρεσιών, οι οποίες πρέπει να είναι διαθέσιμες και προσβάσιμες ανά πάσα στιγμή. Για λόγους κάλυψης αυτών των απαιτήσεων, ο ελληνικός δημόσιος τομέας προέβη σε προσπάθειες ανάπτυξης ψηφιακής πολιτικής, με απώτερο σκοπό την πλήρη ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού (Larsson & Teigland, 2020). Παρά την αξιοπρόσεκτη βελτίωση που έχει σημειωθεί στην παροχή υπηρεσιών των ελληνικών δημόσιων οργανισμών, κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει ακόμα πολλά περιθώρια βελτίωσης, μέχρι να τελειοποιήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό της.

Μία από τις βασικότερες προσπάθειες ολοκλήρωσης του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, είναι η ίδρυση του Υπουργείου ψηφιακής διακυβέρνησης. Σε αυτό, πραγματοποιήθηκε η συγκέντρωση μεγάλου τμήματος σημαντικών δομών των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, άρρηκτα συνδεδεμένων με την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς το σύνολο των πολιτών (Kitsios et al., 2021). Έτσι, επήλθε η ανάπτυξη της λεγόμενης ψηφιακής πύλης gov.gr. Η εν λόγω διαδικτυακή πύλη, αντικατοπτρίζει το νέο ψηφιακό πρόσωπο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όσον αφορά στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ πολιτών/επιχειρήσεων και ελληνικού δημοσίου τομέα. Μέσω αυτής, τα συναλλασσόμενα μέρη, ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για απλούς πολίτες ή για επιχειρήσεις, μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πληθώρα ψηφιακών υπηρεσιών και πληροφοριών, προκειμένου να εξυπηρετηθούν και να καλύψουν τις ανάγκες τους (Kitsios et al., 2021).

Ένας επιπρόσθετος στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, ο οποίος ήδη υλοποιείται, αφορά την ίδρυση των λεγόμενων κέντρων εξυπηρέτησης πολιτών. Τα ΚΕΠ αποτελούν αναγνωρισμένους θεσμούς του ελληνικού δημοσίου τομέα και η δραστηριοποίησή τους αφορά αμιγώς την εξυπηρέτηση των πολιτών για ζητήματα συναλλαγών τους με την ελληνική δημόσια διοίκηση. Προκειμένου, όμως, η εν λόγω εξυπηρέτηση να καταστεί ακόμα πιο αποτελεσματική, απαιτείται περαιτέρω βελτίωση του ψηφιακού μετασχηματισμού των ΚΕΠ, τη στιγμή κατά την οποία είναι απαραίτητη η διάθεση νέων ψηφιακών εργαλείων στους Έλληνες πολίτες (Loukadounou et al., 2020).

Η Βίβλος του ψηφιακού μετασχηματισμού, αποτελεί ένα ακόμα παράδειγμα, μέσα από το οποίο αποδεικνύεται ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας έχει ήδη εισέλθει

σε τροχιά ψηφιακής αλλαγής. Είναι ξεκάθαρο ότι η πανδημία επηρέασε θετικά τη μετάβαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό και επιτάχυνε τις διαδικασίες υλοποίησης. Η Βίβλος διαμορφώθηκε κατά τη διάρκεια του 2020 και αντικατοπτρίζει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο υιοθέτησης του ψηφιακού μετασχηματισμού από την ελληνική δημόσια διοίκηση. Μέσω αυτής, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού δημοσίου τομέα περιλαμβάνει ως επιμέρους στόχους: την ασφαλή, ταχεία και υψηλής αξιοπιστίας πρόσβαση των πολιτών στο διαδίκτυο, τη δημιουργία ενός ψηφιακού κράτους, μέσω του οποίου θα παρέχονται ποιοτικές ψηφιακές υπηρεσίες προς το σύνολο των πολιτών, την ανάπτυξη της ψηφιακής παιδείας των πολιτών, τον μετασχηματισμό των ελληνικών επιχειρήσεων σε ψηφιακές, την υποστήριξη ψηφιακών καινοτομιών, την ψηφιακή και αποτελεσματική αξιοποίηση δεδομένων, που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με τον δημόσιο τομέα, καθώς επίσης και την ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογικών καινοτομιών στο σύνολο των οικονομικών κλάδων (Piotopoulos & Sakkoroulos, 2021).

## **2.2 Οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)**

Βάσει των νομοθετικών διατάξεων του Ν.3389/2005, οι συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα περιγράφονται ως ένας θεσμός, μέσα από τον οποίον προσδιορίζεται το συνεργατικό πλαίσιο που θα πρέπει να επικρατεί μεταξύ των δύο εν λόγω τομέων. Ο θεσμός των συμπράξεων ξεκίνησε ήδη από τη δεκαετία του 1990 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Απώτερος σκοπός τους, ήταν να επέλθει εξυγίανση στα δημοσιονομικά μεγέθη της χώρας, χωρίς την ύπαρξη περιοριστικού αντίκτυπου, των αντίστοιχων προγραμμάτων δημοσίων επενδύσεων (Hodge & Greve, 2007).

Έτσι, πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου, μέσω της εφαρμογής αντίστοιχων νομοθετικών διατάξεων, υπήρχε πρόβλεψη της δυνατότητας συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα στη χρηματοδοτική ενίσχυση έργων, που υπάγονταν στα προγράμματα δημοσίων επενδύσεων. Πρόκειται για ένα χρηματοδοτικό σχήμα, που χαρακτηρίστηκε από υψηλά επίπεδα καινοτομίας, ενώ η πρακτική της σύμπραξης δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στέφτηκε με επιτυχία στο Ηνωμένο Βασίλειο. Για τον λόγο αυτό, επεκτάθηκε η εφαρμογή της και σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη. Τα άμεσα οφέλη που προκύπταν από τις συμπράξεις αυτές, ήταν η αύξηση των επιπέδων αποδοτικότητας και η ενδυνάμωση της κοινωνικοοικονομικής χρησιμότητας των προς υλοποίηση έργων (Gerrard, 2001; Leigland, 2018).

Κατόπιν, ενώ οι συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα εφαρμόζονταν συνεχώς, εννοιολογικά, αποσαφηνίστηκαν στην πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εκεί, έγινε μνεία περί συνεργασιών μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, για λόγους διασφάλισης χρηματοδοτικών ενισχύσεων, διαχειριστικών ζητημάτων, κατασκευών και ανακαινίσεων, καθώς επίσης και παροχών υπηρεσιών, αλλά και συντηρήσεων των ήδη υφιστάμενων υποδομών. Σε ευρωπαϊκό πλαίσιο, υπήγετο στο νομοθετικό πεδίο γενικότερων διατάξεων που ήταν συνυφασμένες με το κοινοτικό δίκαιο περί συμβάσεων (Broadbent & Laughlin, 2003). Στην ελληνική πραγματικότητα, τα συνεργατικά αυτά σχήματα είναι προσδιορισμένα μέσα από συγκεκριμένο νομικό σχήμα.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.3389/2005, οι εν λόγω συμπράξεις αφορούν συνεργατικές συμφωνίες που προκύπτουν από επαχθή αιτία, και αποτυπώνονται σε έγγραφες συμβάσεις, συναπτόμενες μεταξύ δημόσιων φορέων και ιδιωτικών επιχειρηματικών οντοτήτων. Βασικό αντικείμενό τους, είναι η παροχή υπηρεσιών ή η διενέργεια έργων. Τα συνεργατικά αυτά σχήματα, είναι μακροπρόθεσμα και όπως κατέστη κατανοητό από τον παραπάνω ορισμό, η ανάπτυξή τους γίνεται μεταξύ του δημόσιου τομέα και των ιδιωτών. Μέσω αυτών των σχημάτων, διασφαλίζεται η χρηματοδοτική ενίσχυση, η συντήρηση, η κατασκευή και η λειτουργία συγκεκριμένων υποδομών, καθώς επίσης και η παροχή υπηρεσιών σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας.

Στο πλαίσιο των συμπράξεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, οι δύο τομείς διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους, σαφώς προσδιορισμένους. Αναλυτικότερα, η υποχρέωση του δημόσιου τομέα είναι να καθορίσει με σαφήνεια τις προδιαγραφές του συγκεκριμένου έργου και να πραγματοποιήσει τη διαδικασία των διαγωνισμών. Η διαδικασία αυτή, ολοκληρώνεται με την επιλογή του φορέα του ιδιωτικού τομέα που κρίνεται καταλληλότερος. Επιπροσθέτως, μέσα στους ρόλους που διαδραματίζει ο δημόσιος τομέας είναι και η αξιολογική διαδικασία των υποβαλλόμενων προσφορών από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις (Manos et al., 2014; Pongsiri, 2002).

Όσον αφορά στο ρόλο που διαδραματίζει ο ιδιωτικός τομέας στις εν λόγω συμπράξεις, πρόκειται για την ευθύνη εκπόνησης όλων των απαιτούμενων μελετών, για την επιτυχή κατασκευή του συγκεκριμένου έργου, καθώς επίσης και για τη διασφάλιση της απαραίτητης χρηματοδοτικής ενίσχυσης. Συν τοις άλλοις, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του ιδιωτικού τομέα, υπάγεται η διαχείριση, η συντήρηση και η

αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία του συγκεκριμένου έργου, για το οποίο έχει συναφθεί η σύμπραξη (Roumboutsos & Anagnostopoulos, 2008).

Οι ωφέλειες που προκύπτουν από τη σύμπραξη είναι αρκετές, αφού μέσω αυτής επιτυγχάνεται η βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και των υψηλών επιπέδων αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας που συνοδεύουν τον ιδιωτικό τομέα. Επιπροσθέτως, ένα επιπλέον όφελος των συμπράξεων αυτών είναι ότι ο δημόσιος τομέας δεν χάνει τον εποπτικό ρόλο του (Fantozzi et al., 2014). Μάλιστα, μέσω των συμπράξεων είναι δυνατή η κατασκευή έργων υψηλής ποιότητας και η παροχή εξίσου ποιοτικών υπηρεσιών προς το σύνολο των πολιτών. Δια των συμπράξεων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, επιτυγχάνεται η ενίσχυση της ανάπτυξης της οικονομίας της χώρας, τη στιγμή κατά την οποία επιτυγχάνεται μόχλευση ιδιωτικών πόρων προς αναπτυξιακά έργα (Ke et al., 2010). Κλείνοντας, επισημαίνεται ότι μέσω των συγκεκριμένων συμπράξεων η κυριότητα των παγίων περιουσιακών στοιχείων εξακολουθεί να βρίσκεται στον δημόσιο τομέα. Το γεγονός αυτό, αποδεικνύει τη συνέχιση, όχι μόνο του εποπτικού, αλλά και του ρυθμιστικού ρόλου που αυτός διαδραματίζει. Έτσι, ανεξάρτητα από το αν μία χώρα διέρχεται σε διαστήματα δημοσιονομικών κρίσεων, αυτό δεν μπορεί να υπονομεύσει τη διεξαγωγή δημοσίων έργων υψηλής ποιότητας, μέσω των συμπράξεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα (Engel et al., 2013).

### **2.2.1 Νομοθετικό πλαίσιο**

Η εφαρμογή των έργων ΣΔΙΤ ξεκίνησε να υλοποιείται στην Ελλάδα μετά την ψήφιση του Ν.3389/2005. Ο συγκεκριμένος νόμος, αποτέλεσε ανάγκη του συστήματος για τη θεσμοθέτηση λειτουργιών και συμπράξεων από κοινού, του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα. Αστοχίες του παρελθόντος, λόγω της μη νομικά κατοχυρωμένης εφαρμόσιμης διαδικασίας επιχειρήθηκε να εξαλειφθούν και να γίνει η εναρμόνιση με τις διεθνείς πρακτικές έργων ΣΔΙΤ (Pirou et al., 2010).

Τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία βάσει των οποίων ο Ν.3389/2005 προσδιορίζει τα έργα ΣΔΙΤ είναι τα εξής (Pirou et al., 2010):

- Το έργο που πρόκειται να πραγματοποιηθεί να αφορά παροχή υπηρεσιών ή ολοκλήρωση κάποιων υποδομών τα οποία είναι δικαιοδοσίας αλλά και ιδιοκτησίας του εκάστοτε δημόσιου φορέα.

- Οι συμβάσεις αυτές πρέπει να εμπεριέχουν τη συμμετοχή του ιδιωτικού φορέα με δικά του χρηματοδοτικά κεφάλαια. Μέσω χρηματοδότησης από χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, είτε μέσω ιδίων κεφαλαίων.
- Η ανάληψη του χρηματοοικονομικού ρίσκου να αφορά τον Ιδιωτικό φορέα σύμπραξης.
- Το κόστος της εκάστοτε σύμβασης να μην υπερβαίνει τα 500 εκατομμύρια.

Εν συνεχεία, ο Ν.3483/2006, τροποποίησε και συμπλήρωσε διατάξεις που σχετίζονται με τη χρηματοδοτική μίσθωση και αφορούν διατάξεις περί δημοσίων εσόδων που σχετίζονται με τις συμβάσεις ΣΔΙΤ (Pirou et al., 2010).

Ο Ν.4412/2016, ήρθε και ολοκλήρωσε το πλαίσιο διαμόρφωσης και λειτουργίας των προσυμβατικών διαδικασιών που διέπουν όχι μόνο τις συμβάσεις τύπου ΣΔΙΤ, αλλά και κάθε σύμβαση παροχής υπηρεσιών ή προμήθειας προς το δημόσιο. Καθόρισε, εν ολίγοις, όλη τη διαδικασία από την έγκριση ενός έργου, την ανάρτηση του στην πλατφόρμα των δημόσιων διαγωνισμών, τη διαδικασία συμμετοχής των υποψηφίων ιδιωτικών φορέων σε ένα διαγωνισμό αλλά και τη μεθοδολογία ανάδειξης του μειοδότη (Marini, 2014).

Από τη σκοπιά της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και του δικαίου της Ε.Ε., η Πράσινη βίβλος κωδικοποιεί τις όποιες μορφές ΣΔΙΤ και προσδιορίζει τα κατά είδος χαρακτηριστικά τους (Verhoest et al., 2013).

Η κοινοτική οδηγία 2014/23, προσδιορίζει τις συμβάσεις παραχώρησης και τις διαφοροποιεί από τις συμβάσεις ανάθεσης έργου αλλά και υπηρεσιών. Εν συνεχεία, η κοινοτική οδηγία 2014/24, προσδιόρισε τον τύπο των διαδικασιών ανάθεσης. Πιο συγκεκριμένα, καθόρισε τις διαδικασίες για τον ανοιχτό ή τον κλειστό διαγωνισμό. Για συμβάσεις χαμηλού προϋπολογιστικού κόστους, ο ανοιχτός διαγωνισμός μέσω πλατφόρμας δεν κρίνεται αναγκαίος. Έτσι, ο φορέας μπορεί να απευθυνθεί μόνος του σε ιδιωτικούς φορείς σε διαγωνιστική διαδικασία, δίχως την απαιτητική και γραφειοκρατική διαδικασία των ανοιχτών διαγωνισμών. Το παραπάνω δεν αφορά συμβάσεις ΣΔΙΤ. Επιπλέον, μέσω αυτής της οδηγίας καθορίζεται η αποδοχή των ιδιωτικών φορέων του Ευρωπαϊκού Ενιαίου Εγγράφου Προμήθειας (ΕΕΕΠ) ή European Single Procurement Document (ESPD) (Telles & Butler, 2014).

Μετάπειτα, η κοινοτική οδηγία 2014/25, του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, αφορά ρυθμίσεις σχετικά με τις προμήθειες φορέων που ανήκουν στους τομείς του



ύδατος, της ενέργειας, των μεταφορών και των ταχυδρομικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων έργων ΣΔΙΤ (Metallinos, 2020).

Περαιτέρω, σε εθνικό επίπεδο για την προσαρμογή της Ελληνικής πραγματικότητας και την ολοκλήρωση με την Ευρωπαϊκή εναρμόνιση, εκδόθηκαν τα προεδρικά διατάγματα υπ' αριθμόν 59 και 60. Αυτά αφορούν το συντονισμό των διαδικασιών σύναψης σύμβασης στους παραπάνω τομείς, αλλά και γενικότερα της σύναψης συμβάσεων έργων, προμηθειών και υπηρεσιών (ΦΕΚ, 2007α; ΦΕΚ, 2007β).

Η γενικότερη κριτική που προσδιορίζεται από τη βιβλιογραφία αλλά και μέσα από τη μελέτη αντίληψης, ορίζει το νομικό πλαίσιο, ως ανεπαρκές και απαρχαιωμένο. Απαραίτητη είναι η κωδικοποίηση του, οπωσδήποτε η απλούστευσή του, η οποία θα μειώσει τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Το νομικό πλαίσιο των ΣΔΙΤ, απαραίτητα πρέπει να εξειδικεύει ανά είδος έργου. Διαφορετική προσέγγιση του έργου π.χ. όταν αναφέρεται σε οδοποιία και διαφορετική προσέγγιση στη μεθοδολογία υλοποίησης σε έργα που αφορούν τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Έργα ΤΠΕ, θεωρητικά είναι πιο απαιτητικά και απαιτούν, κατά τη διαδικασία υλοποίησης διαθεσιμότητας του έργου, αρκετές αναθεωρήσεις, είτε στη μελέτη του, είτε στις τεχνικές προδιαγραφές, είτε στον ίδιο τον προϋπολογισμό του (McCann, 2017).

### **2.2.2 Καλές πρακτικές άλλων χωρών**

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα καλών πρακτικών στις συμπράξεις μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα αποτελεί η μεγάλη Βρετανία. Η μελέτη του Geddes (2017), αναφέρει ότι η επιτυχία τους είναι άμεσα συνυφασμένη με τον βαθμό αποτελεσματικότητας που χαρακτηρίζει τις δημόσιες συμβάσεις. Βάσει των ιδίων ερευνητικών αποτελεσμάτων, αποδείχτηκε ότι η επιτυχία στην ολοκλήρωση των συμπράξεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, είναι άμεσα συνυφασμένη με τον διαφανή χαρακτήρα που διέπει τις ακολουθούμενες διαδικασίες και με τα υψηλά επίπεδα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης. Άλλωστε, από την επαρκή οργάνωση των δημόσιων δομών διασφαλίζεται αφενός η αποτελεσματική και αφετέρου η ορθολογική ολοκλήρωση των έργων (Deakin, 2002). Συν τοις άλλοις, ένας επιπρόσθετος σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας της επιτυχίας των συμπράξεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα είναι το ζήτημα της κοινωνικής αποδοχής των έργων αυτών (Falconer & McLaughlin, 2000).

Ένα επιπρόσθετο παράδειγμα καλής πρακτικής εφαρμογής συμπράξεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, αποτελεί η Ολλανδία. Στην προκειμένη περίπτωση, οι εν λόγω συμπράξεις δεν φέρουν κάποια ιδιαίτερη μορφή αναφορικά με τον τρόπο που

υλοποιούνται, αλλά προσαρμόζονται αναλόγως στις υφιστάμενες οργανωτικές δομές του δημόσιου τομέα της χώρας (Klijn, 2009). Οι συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, στην περίπτωση της Ολλανδίας, ενισχύθηκαν από την παρουσία έντονων πιέσεων που ασκήθηκαν, με απώτερο σκοπό τον περιορισμό του ρόλου που διαδραματίζει το κράτος. Μάλιστα, η πλειοψηφία των έργων που υλοποιούνται μέσω συμπράξεων, στην Ολλανδία, αναπτύσσονται μέσω «χαλαρών» και όχι αυστηρών οργανωτικών σχέσεων μεταξύ των συμμετεχόντων μερών (Korpenjan & de Jong, 2018). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα επιτυχούς σύμπραξης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στην Ολλανδία, είναι η ολοκλήρωση της κατασκευής της σήραγγας Coen, στο Άμστερνταμ. Για τη διεκπεραίωση του συγκεκριμένου έργου, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας διαμοιράστηκε τους σχετικούς κινδύνους με τον ιδιωτικό τομέα. Παράλληλα κατά τη διεξαγωγή του έργου, υπήρξε σωστή κατανομή του χρόνου και αποτελεσματική αντιμετώπιση προκύπτων ζητημάτων νομικής φύσεως (Roumboutsos, 2015).

Ακόμα και στην Ελλάδα παρουσιάζονται καλές πρακτικές συμπράξεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος μεταξύ των ετών 2009-2019. Πρόκειται για συμπράξεις, μέσα από τη σύναψη των οποίων ολοκληρώθηκαν έργα, όπως είναι για παράδειγμα το ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης απορριμμάτων στο νομό Σερρών, στην περιφέρεια της Δυτικής Μακεδονίας, Ηπείρου, Ηλείας, καθώς επίσης και της Πελοποννήσου. Επιπροσθέτως, απότοκος της επιτυχούς σύμπραξης μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, ήταν η τηλεματική και η εφαρμογή του ηλεκτρονικού εισιτηρίου στις αστικές συγκοινωνίες της Αττικής (Katsikis et al., 2013). Τέλος, επισημαίνεται ότι μέσω συμπράξεων μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, στην περιφερειακή ενότητα της Αττικής κατασκευάστηκαν επιτυχώς συνολικά είκοσι τέσσερα σχολεία, ενώ σε όλη την ελληνική επικράτεια κατασκευάστηκαν επιτυχώς επτά πυροσβεστικοί σταθμοί (Beliakova & Yuriena, 2020).

### **2.3 Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η προοπτική ανάπτυξης μέσω του νομικού πλαισίου των ΣΔΙΤ**

Οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, αποτελούν ένα θέμα αυξημένης σπουδαιότητας, μέσα από το πρίσμα μίας καταβαλλόμενης προσπάθειας δημιουργίας και ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών. Οι υπηρεσίες αυτές, όμως, πρέπει να

διακατέχονται από υψηλά επίπεδα καινοτομίας. Οι εν λόγω συμπράξεις, δύνανται να καταστούν αξιοπρόσεκτο εργαλείο προώθησης των επιπέδων καινοτομίας, εμβαθύνοντας στη δύναμη της ζήτησης. Αρκεί να αναλογιστεί κανείς, ότι οι δαπάνες προμηθειών στον δημόσιο τομέα έχουν ξεπεράσει το ποσό των δύο τρισεκατομμυρίων ευρώ σε ευρωπαϊκό βεληνεκές (Tolstolesova et al., 2018). Σε διεθνές βεληνεκές, μάλιστα, τα ποσά των δημόσιων προμηθειών έχουν ξεπεράσει ακόμα και τις δαπάνες υπέρ του τομέα της έρευνας και ανάπτυξης. Αυτό, τη στιγμή κατά την οποία υποστηρίζεται ότι μέσω αυτών είναι δυνατή η προώθηση της καινοτομίας, επί της καταβαλλόμενης προσπάθειας από την πλευρά των κρατών να αντιμετωπίσουν μία πληθώρα κοινωνικών προκλήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου είδους προκλήσεων, είναι η εύρεση λύσεων υψηλών επιπέδων καινοτομίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν περιβαλλοντικά προκύπτοντα ζητήματα (Siokas et al., 2021).

Οι συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα για την προώθηση και προαγωγή της καινοτομίας, λαμβάνουν χώρα σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ένας οργανισμός προβαίνει σε προμήθεια υπηρεσιών και υλικών, με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση συγκεκριμένων λειτουργιών ή την επίλυση στοχευμένων αναγκών. Φυσικά εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Πρόκειται για υπηρεσίες και υλικά, τα οποία μέχρι τη στιγμή της διενέργειας της σύμπραξης δεν είναι διαθέσιμα από την πλευρά του δημόσιου τομέα, ώστε να καλυφθούν οι αντίστοιχες ανάγκες του. Με τον τρόπο αυτό, οι συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, οδηγούν στην ανάπτυξη και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλών επιπέδων καινοτομίας, μέσω της διαμόρφωσης νέων αγαθών ή της βελτιστοποίησης ήδη υπαρχόντων (Liu et al., 2020).

Πρόκειται για ένα είδος πολιτικής, η εφαρμογή του οποίου δημιουργεί πολυάριθμες ωφέλειες αφενός για τον ιδιωτικό και αφετέρου για τον δημόσιο τομέα, καθώς επίσης και για το σύνολο του υφιστάμενου κοινωνικού πλαισίου. Οι συμπράξεις μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, βοηθούν στην επιτάχυνση του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, αλλά και στην αναβάθμιση των επιπέδων ποιότητας των προσφερόμενων δημόσιων υπηρεσιών (Galikhanov et al., 2020).

Επιπροσθέτως, μέσω αυτών μπορεί να σημειωθεί βελτίωση των επιπέδων ανταγωνιστικότητας του οικονομικού κλάδου ενός κράτους, ενώ παράλληλα αναδύονται νέες ευκαιρίες επιχειρηματικής ανάπτυξης, που βασίζονται σε καινοτόμο γνώση και τεχνογνωσία. Μέσω των συμπράξεων, επέρχεται η επίλυση και αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών προκλήσεων και προβλημάτων (Langford & Roy, 2006).

Όσον αφορά την περίπτωση του ελληνικού κράτους, οι συμπράξεις δε διαδραματίζουν σε τόσο μεγάλο βαθμό το ρόλο ενός σημαντικού εργαλείου έντασης της δύναμης ζήτησης για υπηρεσίες και προϊόντα που διακατέχονται από υψηλά επίπεδα καινοτομίας. Επί της ουσίας, ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις, κατά τη διάρκεια των οποίων έχει θεωρηθεί ότι συμβάλλουν στην παραγωγική διαδικασία υπηρεσιών και προϊόντων υψηλής καινοτομίας, τη βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας ή την ενίσχυση του εξωστρεφούς χαρακτήρα αυτής. Ως τέτοιες μπορούν να θεωρηθούν, οι περιπτώσεις του ηλεκτρονικού εισιτηρίου αλλά και των εργοστασίων ανακύκλωσης (Dionysopoulou & Tsakopoulou, 2021).

Ένα βασικό χαρακτηριστικό των συμπράξεων μεταξύ ελληνικού δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, είναι ο ελλιπής συντονισμός. Ακόμα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως δεν υπάρχει μία κοινή στρατηγική που να προάγει την αξιοποίηση του αναπτυξιακού χαρακτήρα των δημόσιων προμηθειών. Στην περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, γίνεται εμβάθυνση στη λήψη πολιτικών μέτρων, ώστε να ενισχυθεί η καινοτομία. Ωστόσο, ένα σοβαρό πρόβλημα, που δεν έχει ακόμα επιλυθεί, αφορά τα χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης των Ελλήνων πολιτών και των ελληνικών επιχειρήσεων, απέναντι στις υπηρεσίες που προσφέρονται από το ελληνικό δημόσιο (Sioakas et al., 2021).

Επιπροσθέτως, δεν είναι ικανοποιητικός ο βαθμός εφαρμογής λειτουργικών, έναντι τεχνικών προδιαγραφών, στο στάδιο σχεδιασμού των δημόσιων προμηθειών. Αν γινόταν αυτό, τότε τα επίπεδα ελευθερίας που θα προσφέρονταν από την δύναμη της προσφοράς, για λόγους κάλυψης των αναγκών των δημοσίων υπηρεσιών, θα ήταν μεγαλύτερα και θα ενθάρρυναν την αξιοποίηση λύσεων αυξημένης καινοτομίας (Charalampidis et al., 2020).

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι ένα επιπρόσθετο εμπόδιο για την αξιοποίηση υψηλού επιπέδου καινοτομιών στις συμπράξεις, για την περίπτωση του ελληνικού κράτους, αποτελεί το ισχύον έντονο γραφειοκρατικό σύστημα. Ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, αποδεικνύεται ακόμα και από τη μεγάλη διάρκεια διεξαγωγής των διαγωνισμών, οι οποίοι έχουν καταλήξει να αποτελούν εξαιρετικά χρονοβόρες διαδικασίες (Manos et al., 2014).

Είναι σημαντικό να καταστεί κατανοητό, ότι το ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού δε μπορεί να περιοριστεί μόνο στο πλαίσιο, ούτε στον τρόπο της εφαρμογής προηγμένων τεχνολογικών μέσων. Αντιθέτως, πρόκειται για ένα ζήτημα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το μετασχηματισμό της ψηφιακής κουλτούρας και

τη μεταρρύθμιση των ήδη υπάρχουσών διεργασιών και των ειδικών αξιοποιούμενων επιχειρηματικών μοντέλων. Από την πλευρά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, θεωρείται ότι ένας από τους βασικότερους πυλώνες της μετάβασης στον ψηφιακό μετασχηματισμό, είναι η χρήση των λεγόμενων «κόμβων ψηφιακής καινοτομίας»<sup>1</sup> (Miörner et al., 2019). Μέσα από αυτούς τους κόμβους, είναι δυνατή η παροχή υποστήριξης προς το σύνολο των δραστηριοποιούμενων επιχειρηματικών οντοτήτων, στο ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού τους, καθώς και σε ζητήματα ενδυνάμωσης και αύξησης της καινοτομίας, χρησιμοποιώντας ψηφιακές τεχνολογίες.

Κατά τον ψηφιακό μετασχηματισμό του κράτους, απώτερος σκοπός είναι η ανάπτυξη συγκεκριμένων μοντέλων, μέσα από τα οποία μπορεί να επέλθει ενίσχυση της καινοτομίας στη δημόσια διοίκηση. Μέσω της ανάπτυξης σύγχρονων πρακτικών και μεθόδων. Πιο συγκεκριμένα, οι εν λόγω αναπτυγμένες μέθοδοι δύνανται να εσωκλείουν μοντέλα «συμμετοχικού σχεδιασμού». Επίσης, είναι μέθοδοι που θα έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να προτείνουν καινοτόμες λύσεις στον κλάδο της τεχνολογίας. Αποσκοπώντας, έτσι, στο συνδυασμό της ήδη διαθέσιμης γνώσης και τη διαρκή ανάπτυξη της υφιστάμενης επιστημονικής κοινότητας, με την τεχνογνωσία και την εμπειρία του ιδιωτικού τομέα. Στην εν λόγω διαδικασία, μάλιστα, πρέπει σε κάθε περίπτωση να προάγεται η ενεργός συμμετοχή του συνόλου των πολιτών (Crupi et al., 2020).

---

<sup>1</sup> Η Ευρωπαϊκή Ένωση αναγνωρίζει ως έναν από τους πλέον κρίσιμους πυλώνες για την ψηφιακή οικονομία τη δημιουργία των Κόμβων Ψηφιακής Καινοτομίας (Digital Innovation Hubs – DIHs), οι οποίοι αποτελούν «ωθητικές μας στάσεις», για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στον ψηφιακό μετασχηματισμό των παραγωγικών διαδικασιών τους και την προαγωγή της καινοτομίας τους με χρήση ψηφιακών τεχνολογιών.

## **Κεφάλαιο 3 - Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα**

Στα πλαίσια ανάπτυξης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, επιδιώκεται να αναδειχθεί η προσέγγιση της ψηφιακής μετάβασης μέσα από τη δημιουργία αντίστοιχων έργων ΣΔΙΤ. Η σημαντικότητα της ερευνητικής προσπάθειας, έγκειται στο ότι η αντίληψη πρότερων εποχών της διαμόρφωσης δομών και λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης με ίδια μέσα, τείνει να εξαλειφθεί. Δίχως να επιδιώκει την υποστήριξη με την εμπειρία και την τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα, όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο, αλλά και παγκοσμίως. Η ενίσχυση ολοένα και περισσότερων φορέων και δομών του δημοσίου με την ιδιωτική πρωτοβουλία, μέσα στα πλαίσια ανάπτυξης του καπιταλιστικού τρόπου παραγωγής, αποτελεί αναντικατάστατο στοιχείο για την ίδια την πορεία του συστήματος (Hynes, 2021).

Επιδίωξη της εν λόγω έρευνας, είναι να ερευνηθεί το κατά πόσο είναι αναγκαία η μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης προς το συμφέρον της κοινωνίας και το βαθμό κατά τον οποίο η ελληνική κοινωνία είναι ικανή να αφομοιώσει και να υποστηρίξει την ψηφιακή μετάβαση. Ένα άλλο συμπέρασμα που επιδιώκεται, είναι ο βαθμός εναρμόνισης του ιδιωτικού τομέα, με τις διαδικασίες μετασχηματισμού του δημοσίου και πόσο αυτό θα επηρεάσει σε επενδυτικό επίπεδο και έσοδα τις επιχειρήσεις. Θα αναλυθεί η διεθνής εμπειρία, φέρνοντας σε σύγκριση τις δομές μεταξύ των κρατών αλλά και την προοπτική εξέλιξης του Ελληνικού Δημοσίου (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2004).

Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια διαχείρισης του θέματος της εργασίας καθορίστηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα: Σε ποιο βαθμό η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών αλλά και η ανάπτυξη της ψηφιακής πλατφόρμας του gov.gr, μπορεί να συμβάλει στην εξυπηρέτηση από κοινού των πολιτών αλλά και των επιχειρήσεων; Η ενιαιοποίηση της δημόσιας διοίκησης θα λειτουργήσει ευεργετικά; Ποιες δυσκολίες μπορεί να προκύψουν κατά τα στάδια ολοκλήρωσης αυτής της διαδικασίας; Μέσα από τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού, οι συμβάσεις τύπου ΣΔΙΤ αποτελούν εναλλακτικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την υλοποίηση υπηρεσιών του δημοσίου;

Είναι δεδομένο, ότι το ζήτημα του ψηφιακού μετασχηματισμού αλλά και η ανάπτυξη έργων με συμβάσεις τύπου ΣΔΙΤ αποτελεί πεδίο ευρείας έρευνας. Εν προκειμένω, θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης των κύριων ωφελειών και

προβλημάτων τα οποία μπορεί να προκύψουν κατά τη φάση προσέγγισης της 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης στην Ελλάδα. Κυρίως, όμως, στις δομές και λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης.

### **3.2 Είδος και μέθοδος έρευνας**

Πρωταρχικό στοιχείο για την πραγμάτωση ερευνητικών μελετών, αποτελεί η μεθοδολογική προσέγγιση, βάσει της οποίας επιτυγχάνονται οι στόχοι της έρευνας και πιο συγκεκριμένα των πεδίων μελέτης. Έχει ως στόχο την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων, μέσα από τα οποία θα αποτυπωθούν αντίστοιχα ερευνητικές υποθέσεις. Η προσέγγιση και μελέτη του θεωρητικού πλαισίου σε συνάρτηση με τα ερευνητικά ερωτήματα, διαμορφώνουν και την αντίστοιχη τεχνική της μεθοδολογικής προσέγγισης. Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο αλλά και τα ερευνητικά ερωτήματα, διαμορφώνονται ανάλογα και τα εργαλεία της ερευνητικής προσέγγισης και η πιο ορθή δειγματοληψία (Kothari, 2004).

Ως κύριες μεθοδολογικές προσεγγίσεις που ακολουθούνται, είναι η ποσοτική και η ποιοτική έρευνα. Το ζητούμενο τους είναι παρόμοιο αλλά η προσέγγιση εμφανίζει διαφορές. Κύρια διαφορά τους είναι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Η ποιοτική προσέγγιση έρευνας, εξετάζει τα δεδομένα του θέματος κάτω από την υποκειμενική αντίληψη των συνεντευξιαζόμενων, με τη μορφή της μελέτης αντίληψης (Ritchie & Lewis, 2003).

Η χρήση της συγκεκριμένης μορφής βοηθάει τον ερευνητή σε μία ημι-δομημένη συζήτηση, που έχει ως γνώμονα τις προσωπικές εμπειρίες του συνεντευξιαζόμενου πάνω στο ερευνητικό ζήτημα. Η ποσοτική έρευνα, από την άλλη, συλλέγει αριθμητικά δεδομένα μέσα από ένα ευρύ δείγμα συμμετεχόντων. Απαραίτητη προϋπόθεση για την διαμόρφωση της, είναι η δημιουργία δομημένων ερωτημάτων (Kothari, 2004).

Η ποσοτική έρευνα, έχει τα εξής πλεονεκτήματα: παρέχει σχετικά άμεσα αποτελέσματα, έχει μηδαμικό κόστος, μπορεί να δώσει μεγάλο εύρος αριθμητικών δεδομένων και αποφεύγεται η αμεροληψία επί των ερωτήσεων. Τέλος, η συλλογή δεδομένων βάσει τυποποιημένων ερωτήσεων προσδίδει ευκολία στην αποτύπωση των αποτελεσμάτων (Kothari, 2004).

Η προσέγγιση της συγκεκριμένης διπλωματικής, διαμορφώθηκε με μικτή μέθοδο. Τόσο με τη χρήση ποσοτικής αλλά και ποιοτικής μεθόδου, με συνεντεύξεις σε

ένα πεδίο συμμετεχόντων σχετικών με έργα τύπου ΣΔΙΤ αλλά και ψηφιακού μετασχηματισμού. Στα πλαίσια των παραπάνω, έχει γίνει εκτενής μελέτη της Ελληνικής αλλά και της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου προσαρμόστηκε βάσει σχετικής έρευνας, των Tom et al. (2021). Σαν εργαλείο συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το Google Forms, το οποίο πέραν της αξιοπιστίας, αποτελεί και το πιο διαδεδομένο εργαλείο συλλογής ερευνητικών ποσοτικών δεδομένων.

### **3.3 Διεξαγωγή έρευνας**

Το ερευνητικό δείγμα και η δειγματοληψία, συνοψίζουν τη διαδικασία που εφαρμόζει ο ερευνητής εκεί που προκύπτει αδυναμία εξαγωγής αναλυτικών συμπερασμάτων. Ο λόγος είναι ο τεράστιος όγκος δεδομένων βιβλιογραφικής ανασκόπησης, γεγονός το οποίο οδηγεί σε ένα στάδιο δύο επιλογών. Η πρώτη επιλογή, είναι ο περιορισμός του δείγματος του πληθυσμού που αφορά το ερευνητικό πεδίο του θέματος. Με αυτή την επιλογή, ο ερευνητής δε χρειάζεται να εφαρμόσει δειγματοληψία. Όλα τα κείμενα είναι ήδη περιορισμένα σε έναν ήδη συγκεκριμένο πληθυσμό. Στον αντίποδα, όταν ο ερευνητής επιδιώκει να εξάγει συμπεράσματα σε ένα μεγαλύτερο εύρος βιβλιογραφικών αναφορών, όπου είναι αδύνατο να αναλυθούν στο σύνολό τους, τότε εφαρμόζεται αναγκαστικά η περίπτωση της δειγματοληψίας. Επιδίωξη έχει, την αντιπροσωπευτικότητα επί του θέματος της έρευνας (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008).

Ο σχεδιασμός των ερωτήσεων βασίστηκε σε 7βάθμια κλίμακα Likert. Πιο συγκεκριμένα, η μεταβλητή 1 απέδιδε την πλήρη διαφωνία, ενώ η μεταβλητή 7 απέδιδε την πλήρη συμφωνία. Οι θεματικές ενότητες ήταν δύο. Η πρώτη αφορούσε τη συλλογή των δημογραφικών στοιχείων, ενώ η δεύτερη την αποτύπωση των προσωπικών εκτιμήσεων πάνω στο ζήτημα που ερευνάται.

Στο προπαρασκευαστικό στάδιο, προηγήθηκε πιλοτική έρευνα σε ομάδα στελεχών του ερευνητικού πεδίου. Έγινε αποστολή του ερωτηματολογίου σε πέντε συμμετέχοντες, με στόχο τη διαμόρφωση της τελικής δομής. Επιπλέον, επιδίωξη ήταν ο βαθμός αντίληψης και κατανόησης του ερωτηματολογίου αλλά και η αντιμετώπιση πιθανών δυσκολιών κατά την επεξεργασία του, από τους μελλοντικούς συμμετέχοντες.

Στη συνέχεια, απεστάλη στους συμμετέχοντες σχετική επιστολή η οποία είχε ως σκοπό την περιγραφή του είδους του ερωτηματολογίου, το σκοπό της έρευνας και



επιζητούσε τέλος την υποστήριξη των συμμετεχόντων. Η διαδικασία αποστολής των ερωτηματολογίων έγινε με δύο τρόπους, μέσω email και μέσω της επαγγελματικής πλατφόρμας του LinkedIn.

Το δείγμα αποτελείται από 85 στελέχη διοίκησης επιχειρήσεων και δημόσιων φορέων. Η επιλογή αυτή, έγινε σε ένα σχετικά μικρό εύρος υπαλλήλων και στελεχών που έχουν συμμετάσχει στη διαδικασία υλοποίησης τέτοιων έργων. Το ποσοστό ανταποκρισιμότητας (response rate) ήταν στο 68%, σε μία επιδίωξη προσέγγισης 125 συμμετεχόντων, γεγονός το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό και αντιπροσωπευτικό. Επιπρόσθετα της ποσοτικής έρευνας, η ποιοτική έρευνα επιδίωξε την προσέγγιση 14 στελεχών, με 11 τελικώς να ανταποκρίνονται και αντίστοιχο response rate 78,57%. Η φύση των ερωτημάτων ήταν τέτοια, όπου δε γινόταν να απαντηθεί από συμμετέχοντες οι οποίοι δεν είχαν γνώση επί του θέματος. Οι συμμετέχοντες κατ' επέκταση, είχαν επαγγελματική αντίληψη κατ' ιδίαν, εξαιτίας της προϋπηρεσίας και συμμετοχής τους στο αντικείμενο.

Το κοινό όπου συμμετείχε, είχε την εμπειρία σε έργα ΣΔΙΤ, έργα ψηφιακού μετασχηματισμού, στο δημόσιο αλλά και τον ιδιωτικό τομέα. Δεν επιδιώχθηκε απαραίτητα μεγάλο εύρος συμμετεχόντων, αλλά συγκεκριμένος αριθμός, ο οποίος θα κάλυπτε το ερευνητικό αντικείμενο. Στην Ελλάδα υπάρχουν συγκεκριμένα έργα ΣΔΙΤ, οπότε και περιορισμένο προσωπικό το οποίο έχει απασχοληθεί. Η προσπάθεια προσέγγισης αυτών, ήταν κυρίως μέσω του LinkedIn. Έγινε μια καταγραφή αρχικά των εταιρειών που έχουν ολοκληρώσει τέτοια έργα, και αντίστοιχα των δημόσιων φορέων όπου πραγματοποιήθηκαν τα έργα. Στη συνέχεια, έγινε αναζήτηση των προφίλ των υποψηφίων συμμετεχόντων μέσω της επαγγελματικής πλατφόρμας και βάσει της προϋπηρεσίας τους στα σχετικά έργα.

Στα πλαίσια των συνεντεύξεων, έγινε μια προσπάθεια επιλογής και συλλογής πληροφοριών μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων, από τους πλέον γνώστες του αντικειμένου, οι οποίοι έχουν εμπειρία ως υπεύθυνοι μεγάλων έργων ΣΔΙΤ και ψηφιακού μετασχηματισμού. Τα στελέχη που επελέγησαν, ήταν κυρίως Διευθυντές μεγάλων έργων ΣΔΙΤ. Επιπλέον, συνεντεύξεις δόθηκαν από στελέχη του δημόσιου τομέα που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση τέτοιων έργων αλλά και από νομικούς, οι οποίοι ήταν συγγραφείς σχετικών συμβάσεων. Λόγω των συνθηκών που επιβάλλει η υφιστάμενη υγειονομική κρίση, η πλειοψηφία των συνεντεύξεων έγινε μέσω της πλατφόρμας MS Teams. Κάποιες πραγματοποιήθηκαν και δια ζώσης.

Η προσέγγιση των συνεντεύξεων ήταν παρόμοια με εκείνη της ποσοτικής έρευνας, όπου επιδίωξη ήταν η απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα. Η ειδοποιός διαφορά με την ποσοτική έρευνα, ήταν ότι επρόκειτο περί ερωτήσεων ανάπτυξης. Ιδιαίτερο βάρος, δόθηκε στην ελεύθερη βούληση των συνεντευξιαζόμενων για αποτύπωση της γνώμης τους, πάντα υπό το πρίσμα της υποκειμενικής προσέγγισης του θέματος.

Ένας σημαντικός λόγος, τέλος, ο οποίος καθόρισε τον καλό βαθμό ανταπόκρισης είναι η ανωνυμία του ερωτηματολογίου, η εξειδίκευση του θέματος και η εμπιστοσύνη που δόθηκε στο συμμετέχοντα για την κάλυψη του θέματος βάσει των εμπειρικών επαγγελματικών τους γνώσεων. Στο επίπεδο των συνεντεύξεων, η ανταπόκριση ήταν τεράστια, με την πλειονότητα των υποψηφίων να επιδιώκει την επώνυμη συμμετοχή, θεωρώντας ότι τους δίνεται ένα βήμα επικοινωνίας προς την κοινωνία. Αναδεικνύοντας με τον τρόπο αυτό, ζητήματα και προβληματισμούς που έχουν να κάνουν με τη συγκεκριμένη έρευνα.

### **3.4 Ερευνητική ηθική**

Σημειώνεται ότι ο ερευνητής κατέστησε ενήμερους τόσο τους συμμετέχοντες της ποσοτικής έρευνας, όσο και τους 11 συνεντευξιαζόμενους για την απόλυτη διατήρηση της ανωνυμίας, τόσο των ιδίων, όσο και των οργανισμών απασχόλησής τους. Επίσης, τους κατέστησε σαφή τον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής τους στην έρευνα και ότι ενέχει ουδένα εμπορικό σκοπό, αλλά αμιγώς ακαδημαϊκή διάσταση.

## **Κεφάλαιο 4 - Παρουσίαση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων**

### **4.1 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας**

#### **4.1.1 Δημογραφικά**

Τα δημογραφικά αποτελέσματα που ακολουθούν, παρουσιάζονται μέσω πινάκων περιγραφικής στατιστικής. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι συχνότητες, τα αντίστοιχα ποσοστά και οι αθροιστικές συχνότητες.

**Πίνακας 1. Φύλο**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Άνδρας	64	75,3	75,3
Γυναίκα	21	24,7	100,0
Σύνολο	85	100,0	

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος που αντιστοιχεί σε 64 άτομα και σε ποσοστό 75,3% απαρτίζεται από άντρες, τη στιγμή κατά την οποία τα υπόλοιπα 21 άτομα, σε ποσοστό 24,7%, είναι γυναίκες.

**Πίνακας 2. Ηλικία**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
25-30	5	5,9	5,9
31-40	32	37,6	43,5
41-50	34	40,0	83,5
51-60	7	8,2	91,8
61 και άνω	7	8,2	100,0
Σύνολο	85	100,0	

Τα αποτελέσματα, δείχνουν ποικιλομορφία στις ηλικιακές κατηγορίες στις οποίες υπάγονται οι συμμετέχοντες. Πρόκειται για ένα θετικό στοιχείο της παρούσας έρευνας, τη στιγμή κατά την οποία συνεπάγεται ότι έχουν συγκεντρωθεί απόψεις και πεποιθήσεις ατόμων διαφόρων ηλικιών. Αναλυτικότερα, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες, 34 άτομα (40%) ηλικιακά κυμαίνονται μεταξύ 41 – 50 ετών. Εν συνεχεία, 32 άτομα (37,6%) ηλικιακά κυμαίνονται μεταξύ 31 – 40 ετών. Ακόμα, 7 άτομα (8,2%) κυμαίνονται μεταξύ 51 – 60 ετών. Ομοίως, 7 άτομα (8,2%) είναι άνω των 61 ετών, ενώ 5 άτομα (5,9%) ηλικιακά κυμαίνονται μεταξύ 25 – 30 ετών, υπαγόμενα στη χαμηλότερη ηλικιακή κατηγορία.

**Πίνακας 3. Τομέας εργασίας**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Ιδιωτικός υπάλληλος	66	77,6	77,6
Δημόσιος υπάλληλος	19	22,4	100,0
Σύνολο	85	100,0	

Όσον αφορά τον τομέα εργασίας, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (66 άτομα, 77,6%) εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα και τα υπόλοιπα 19 άτομα (22,4%) εργάζονται στο δημόσιο τομέα.

**Πίνακας 4. Θέση εργασίας**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Διευθυντής	32	37,6	37,6
Προϊστάμενος	25	29,4	67,1
Υπάλληλος	28	32,9	100,0
Σύνολο	85	100,0	

Αναφορικά με τη θέση εργασίας τους, συνολικά 32 άτομα (37,6%) έχουν διευθυντική θέση, 28 άτομα (32,9%) είναι απλοί υπάλληλοι και τα υπόλοιπα 25 άτομα (29,4%) είναι προϊστάμενοι τμημάτων.

**Πίνακας 5. Κλάδος εργασίας**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
Βιομηχανία	7	8,2	8,2
Κατασκευές	21	24,7	32,9
IT	27	31,8	64,7
Λοιπές υπηρεσίες	30	35,3	100,0
Σύνολο	85	100,0	

Τα αποτελέσματα δείχνουν, ότι 27 άτομα (31,8%) εργάζονται στον τομέα των τεχνολογιών, 21 άτομα (24,7%) εργάζονται στον κλάδο των κατασκευών, 7 άτομα (8,2%) εργάζονται στον κλάδο της βιομηχανίας και τα υπόλοιπα 30 άτομα (35,3%) εργάζονται σε λοιπές υπηρεσίες.

**Πίνακας 6. Έτη προϋπηρεσίας σε έργα ΣΔΙΤ**

	Συχνότητα	Ποσοστό	Αθροιστική συχνότητα
1-5	53	62,4	62,4
6-10	12	14,1	76,5
11-15	9	10,6	87,1
16 και άνω	11	12,9	100,0
Σύνολο	85	100,0	

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας τους, η πλειοψηφία, σε ποσοστό 62,4% του ερευνητικού δείγματος, που αντιστοιχεί σε 53 άτομα, δήλωσαν ότι έχουν προϋπηρεσία που υπολείπεται των 5 ετών. Συνεχίζοντας, 12 άτομα (14,1%) δήλωσαν ότι έχουν προϋπηρεσία μεταξύ 6 – 10 ετών, 9 άτομα (10,6%) δήλωσαν ότι έχουν προϋπηρεσία που κυμαίνεται μεταξύ 11 – 15 ετών και τα υπόλοιπα 11 άτομα (12,9%) έχουν προϋπηρεσία που είναι μεγαλύτερη των 16 ετών.

#### **4.1.2 Απόψεις - Πεποιθήσεις**

Ο πίνακας που ακολουθεί, παρουσιάζει τις απόψεις και πεποιθήσεις του ερευνητικού δείγματος επί ζητημάτων που αφορούν την ψηφιοποίηση και τα έργα ΣΔΙΤ. Πριν την παράθεση των αποτελεσμάτων, διευκρινίζεται ότι οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν κάθε μία από τις κάτωθι προτάσεις σε μία κλίμακα που κυμαίνεται από το 1 μέχρι το 7. Για λόγους πληρέστερης κατανόησης της εικόνας που διαμορφώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται υπό τη μορφή μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων των συνολικών αξιολογήσεων τους ανά πρόταση. Τα στατιστικά στοιχεία, που παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί, αφορούν τις μέσες τιμές των απαντήσεων των συμμετεχόντων και τις τυπικές αποκλίσεις.

Αναφορικά με τις μέσες τιμές, όσο πιο κοντά στο 1 κυμαίνονται, τόσο μεγαλύτερη είναι η διαφωνία των συμμετεχόντων με την αντίστοιχη πρόταση, ενώ όσο πιο κοντά στο 7 κυμαίνονται, τόσο μεγαλύτερη είναι η συμφωνία τους, με την αντίστοιχη πρόταση. Η τυπική απόκλιση δείχνει το εύρος διασποράς των απαντήσεων των συμμετεχόντων, δηλαδή πόσες μονάδες αποκλίνουν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων μεταξύ τους προκειμένου να διαμορφωθεί η αντίστοιχη μέση τιμή. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων, με τις προτάσεις να παρατίθενται σε φθίνουσα σειρά με κριτήριο τις μέσες τιμές.

**Πίνακας 7. Πεποιθήσεις και απόψεις**

	N	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Το κοινωνικό σύνολο μπορεί να ωφεληθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του συνόλου των Δημοσίων δομών	85	6,5294	,85340
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ενοποίηση των Δημόσιων υπηρεσιών βοηθούν στην εξάλειψη χρονοβόρων διαδικασιών	85	6,3412	,97043
Η ψηφιοποίηση των αρχείων σε εφορίες, Δήμους, ΕΦΚΑ θα συμβάλλει στην ευελιξία και ταχύτερη εκτέλεση σημαντικών διαδικασιών	85	6,3176	,92854
Η 4η βιομηχανική επανάσταση πρέπει να συμπαρασύρει ερευνητικά τις παν/κές δομές, για να προκύψει κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό	85	6,1412	1,08181
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας	85	6,1294	,98547
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μειώνει τη γραφειοκρατία ανάμεσα σε Δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς	85	6,1176	1,07362
Είναι επιτακτική η αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών	85	5,9765	1,13365
Η ψηφιοποίηση στον πρωτογενή τομέα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	85	5,9647	,93155
Οι οικονομικές συναλλαγές με το Δημόσιο θα αυτοματοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό	85	5,9176	,99057
Η ανάπτυξη έργων ΣΔΙΤ πρέπει να προσδίδει κοινωνικά ωφέλιμα έργα και παράλληλα να παρέχει φορολογικά κίνητρα	85	5,8941	1,14459
Η ψηφιοποίηση στη μεταποιητική δραστηριότητα μπορεί να ωθήσει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων	85	5,8824	,90517
Θα υπάρξει αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού	85	5,8000	1,08891
Η ψηφιοποίηση του πρωτογενή τομέα παραγωγής, μπορεί να ωθήσει στην άρτια κατανομή της παραγωγικής δραστηριότητας	85	5,6824	1,10423
Τα έργα ΣΔΙΤ αποτελούν εναλλακτικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την υλοποίηση καινοτόμων υπηρεσιών του Δημοσίου	85	5,6706	1,25725

Η πλατφόρμα της ψηφιακής διακυβέρνησης, <a href="https://www.gov.gr/">https://www.gov.gr/</a> , έχει συμβάλει στη μείωση των χρόνων απόκρισης των Ελληνικών Δημοσίων Υπηρεσιών	85	5,5294	1,18108
Η δημιουργία έξυπνων εργοστασίων θέτει την Ελλάδα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων χωρών της Ευρώπης	85	5,4706	1,37657
Θα αναπτυχθούν νέες θέσεις εργασίας κατά την πορεία εξέλιξης του έργου ψηφιοποίησης των εγγράφων του Δημοσίου	85	5,3294	1,33085
Μέσα από συμπράξεις έργων ΣΔΙΤ, μπορεί να αναπτυχθεί κρατική βιομηχανική παραγωγή με την ανάπτυξη έξυπνων εργοστασίων, με ψηφιακές λύσεις	85	5,2941	1,47861
Υπάρχουν ατέλειες και αστοχίες που προκύπτουν μέσα από το πλαίσιο της σύμπραξης	85	5,0706	,96100
Υπάρχει επαρκές και εξειδικευμένο προσωπικό για την ανάπτυξη ψηφιακών καινοτομιών στην Ελλάδα	85	5,0235	1,45550
Κατά την ανάπτυξη ενός έργου ΣΔΙΤ υπάρχουν καθυστερήσεις και προβλήματα ολοκλήρωσης των κατασκευαστικών φάσεων	85	4,9529	1,32652
Υπάρχει αρνητική διεθνής εμπειρία από κάποιες αστοχίες και υπερκοστολογήσεις έργων ΣΔΙΤ	85	4,8118	1,30470
Ο βαθμός ικανοποίησης από το επίπεδο των ψηφιακών υπηρεσιών των Δημόσιων υπηρεσιών σήμερα είναι σε χαμηλά επίπεδα	85	4,7882	1,40657
Η υλοποίηση τέτοιων έργων θα μειώσει το κόστος μισθοδοσίας των Δημοσίων οργανισμών	85	4,6353	1,73100
Οι καθυστερήσεις κατά την ολοκλήρωση των κατασκευαστικών φάσεων βαραίνουν το Δημόσιο	85	4,4353	1,53101
Το επενδυτικό ρίσκο από ένα έργο ΣΔΙΤ επιβαρύνει σε μεγάλο βαθμό τον ιδιωτικό φορέα	85	4,3765	1,64734
Υπάρχει υψηλή τεχνογνωσία αλλά και σύμπνοια του Δημοσίου φορέα κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης ενός έργου ΣΔΙΤ	85	4,2706	1,40905
Υπάρχουν ικανά στελέχη στο Δημόσιο που πλαισιώνουν την ανάπτυξη και διαχείριση ενός έργου ΣΔΙΤ που αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό	85	4,1294	1,46213
Οι θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση καλύπτονται σε μεγάλο ποσοστό	85	4,0824	1,41600

Μετά την ολοκλήρωση της διαχείρισης ενός έργου ψηφιακού μετασχηματισμού από τον ανάδοχο, το Δημόσιο είναι ικανό για τη μετά διαχείρισή του	85	3,7647	1,41965
Ο βαθμός ικανοποίησης από την απόδοση και τις υπηρεσίες των υπαλλήλων των Δημοσίων οργανισμών σήμερα είναι σε υψηλά επίπεδα	85	3,2000	1,40408

Αρχικά, επισημαίνεται ότι εκ των ανωτέρω αποτελεσμάτων, προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες δήλωσαν εξαιρετικά υψηλό όφελος του κοινωνικού συνόλου από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα (M= 6,53). Επιπροσθέτως, προκύπτει ότι μέσω της ψηφιοποίησης των αρχείων των δημοσίων υπηρεσιών, προάγεται σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό η ευελιξία και ταχύτερη εκτέλεση των σημαντικών διαδικασιών (M= 6,31). Η εξάλειψη των χρονοβόρων διαδικασιών μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού και της ενοποίησης των δημοσίων υπηρεσιών επιτυγχάνεται, επίσης, σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό (M= 6,34). Η μείωση της γραφειοκρατίας (M= 6,12) και η αυτοματοποίηση των συναλλαγών με τον δημόσιο τομέα (M= 5,92), αποτελούν δύο επιπρόσθετες συνέπειες του ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών. Συν τοις άλλοις, προέκυψε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας σε αρκετά μεγάλο βαθμό (M= 6,13).

Όμως, για να καταστεί δυνατός ο ψηφιακός μετασχηματισμός επιβάλλεται επιτακτική αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, προκειμένου να αναπτυχθούν νέες υπηρεσίες (M= 5,98). Η αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι σχεδόν βέβαιη (M= 5,80), όπως είναι και η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στον δημόσιο τομέα (M= 5,33). Ωστόσο, οι θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση στον δημόσιο τομέα, επί του παρόντος δεν καλύπτονται επαρκώς (M= 4,08), όπως επίσης υπάρχουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την απόδοση και τις υπηρεσίες των δημοσίων υπαλλήλων (M= 3,20).

Επιπρόσθετα, προκύπτει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελληνικού δημοσίου τομέα βρίσκεται σε σχετικά μέτρια επίπεδα (M= 4,78). Όμως, η πλατφόρμα της ψηφιακής διακυβέρνησης έχει συμβάλει στη μείωση των χρόνων απόκρισης των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών σε αρκετά μεγάλο βαθμό (M= 5,53). Ένα ιδιαίτερα σημαντικό όφελος που προκύπτει από την ψηφιοποίηση του ελληνικού δημοσίου



τομέα, αφορά στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον πρωτογενή τομέα (M= 5,96). Με τον τρόπο αυτό, αναπτύσσονται καινοτόμα προϊόντα στην μεταποιητική βιομηχανία (M= 5,88) και γίνεται καλύτερη κατανομή της παραγωγικής δραστηριότητας (M= 5,68).

Ειδικότερα, όσον αφορά στο πλαίσιο συμπράξεων έργων ΣΔΙΤ, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι αποτελούν εναλλακτικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την υλοποίηση καινοτόμων υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα (M= 5,67). Ωστόσο, πρόκειται για ένα πλαίσιο που συνοδεύεται από αρκετές ατέλειες και αστοχίες (M=5,07), όπως είναι για παράδειγμα οι καθυστερήσεις και τα προβλήματα ολοκλήρωσης των κατασκευαστικών φάσεων (M= 4,95), οι οποίες μάλιστα βαραίνουν το δημόσιο (M= 4,43). Το επενδυτικό ρίσκο που προκύπτει από ένα έργο ΣΔΙΤ, βαραίνει σε σχετικά μεγάλο βαθμό και τον ιδιωτικό τομέα (M= 4,27). Η συμβολή του δημόσιου τομέα και η τεχνογνωσία του κατά την εκτέλεση έργων ΣΔΙΤ, κρίνεται αρκετά βοηθητική, τη στιγμή όπου υπάρχουν αρκετά ικανά στελέχη στο Δημόσιο που πλαισιώνουν την ανάπτυξη και διαχείριση τους (M=4,13).

Ωστόσο, η αξιολόγηση των συμμετεχόντων δείχνει ότι η εν λόγω κατάσταση είναι επιδεκτική βελτίωσης. Ένα σημείο που χρήζει άμεσης βελτιστοποίησης, έγκειται στο ότι κατόπιν της ολοκλήρωσης διαχείρισης ενός έργου ψηφιακού μετασχηματισμού από τον ανάδοχο, ο δημόσιος τομέας δεν είναι επαρκώς ικανός να συνεχίσει τη διαχείριση του (M=3,76). Η απόδοση φορολογικών κινήτρων και κοινωνικών ωφελειών από τα έργα που διεξάγονται μέσω ΣΔΙΤ είναι ζητήματα επιτακτικής ανάγκης (M= 5,96).

Τέλος, διευκρινίζεται ότι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε αρκετά μεγάλο βαθμό στο ότι η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση πρέπει να συμπαρασύρει ερευνητικά τις πανεπιστημιακές δομές, προκειμένου να προκύψει κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για τη στελέχωση των δημόσιων υπηρεσιών (M= 6,14). Συν τοις άλλοις, μέσα από τις συμπράξεις έργων ΣΔΙΤ, είναι δυνατή η ανάπτυξη κρατικής βιομηχανικής παραγωγής, μέσω των έξυπνων εργοστασίων, κατόπιν απόδοσης και προσφοράς έξυπνων λύσεων (M=5,29). Παράλληλα, θεωρείται ότι η δημιουργία έξυπνων εργοστασίων μπορεί να θέσει την Ελλάδα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ευρωπαϊκών χωρών (M= 5,47).

Στο σημείο αυτό, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach's Alpha των 31 στοιχείων που περιλαμβάνονται στον ανωτέρω πίνακα. Αποδεκτά επίπεδα αξιοπιστίας είναι αυτά που ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι άνω του 0,7.

**Πίνακας 8. Έλεγχος αξιοπιστίας**

Cronbach's Alpha	Πλήθος στοιχείων
,823	31

Τα αποτελέσματα δείχνουν πολύ ικανοποιητικά επίπεδα αξιοπιστίας, τη στιγμή κατά την οποία ο συντελεστής αξιοπιστίας κυμαίνεται στο 0,823.

Ακολουθεί έλεγχος συσχετίσεων Pearson για να εντοπιστούν στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις ( $\text{sig.} < 0,05$ ) μεταξύ των 31 ανωτέρω στοιχείων και των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων:

**Πίνακας 9. Συσχετίσεις απόψεων και δημογραφικών στοιχείων**

	Φύλο	Ηλικία	Τομέας εργασίας	Θέση εργασίας	Κλάδος εργασίας	Έτη προϋπηρεσίας σε έργα ΣΔΙΤ
Το κοινωνικό σύνολο μπορεί να ωφεληθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του συνόλου των Δημόσιων δομών	,028	,101	-,069	-,229*	-,106	,136
Ο βαθμός ικανοποίησης από το επίπεδο των ψηφιακών υπηρεσιών των Δημόσιων υπηρεσιών σήμερα είναι σε χαμηλά επίπεδα	-,030	-,107	,041	-,109	-,132	-,067
Η πλατφόρμα <a href="https://www.gov.gr/">https://www.gov.gr/</a> , έχει συμβάλει στη μείωση των χρόνων απόκρισης των Ελληνικών Δημόσιων Υπηρεσιών	,020	-,029	-,218*	-,022	-,066	,181
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η ενοποίηση των Δημόσιων υπηρεσιών βοηθούν στην εξάλειψη χρονοβόρων διαδικασιών	,024	,002	,015	-,082	-,004	-,062
Θα υπάρξει αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την υλοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού	,055	-,080	-,162	-,140	-,011	-,084
Ο βαθμός ικανοποίησης από την απόδοση και τις υπηρεσίες των υπαλλήλων των Δημόσιων οργανισμών σήμερα είναι σε υψηλά επίπεδα	,074	,053	,186	,088	,018	,026
Είναι επιτακτική η αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών	,109	,048	-,064	-,188	-,099	,187
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μειώνει τη γραφειοκρατία ανάμεσα σε Δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς	-,114	,061	-,086	-,099	,030	-,116
Οι οικονομικές συναλλαγές με το Δημόσιο θα αυτοματοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό	-,063	-,106	-,185	,010	,020	-,053
Η ψηφιοποίηση των αρχείων σε εφορίες, Δήμους, ΕΦΚΑ θα συμβάλει στην ευελιξία και ταχύτερη εκτέλεση σημαντικών διαδικασιών	,098	-,238*	-,215*	-,026	,021	-,188
Θα αναπτυχθούν νέες θέσεις εργασίας κατά την πορεία εξέλιξης του έργου ψηφιοποίησης των εγγράφων του Δημοσίου	,064	-,055	,037	-,272*	-,031	,076
Υπάρχει υψηλή τεχνογνωσία αλλά και σύμπτια του Δημοσίου φορέα κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης ενός έργου ΣΔΙΤ	,084	,014	,239*	,091	,108	-,047
Υπάρχουν ικανά στελέχη στο Δημόσιο που πλαισιώνουν την ανάπτυξη και διαχείριση ενός έργου ΣΔΙΤ που αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό	,080	-,060	,205	,082	,241	-,195
Η υλοποίηση τέτοιων έργων θα μειώσει το κόστος μισθοδοσίας των Δημόσιων οργανισμών	-,069	-,151	-,149	-,036	,001	-,088
Υπάρχει αρνητική διεθνής εμπειρία από κάποιες αστοχίες και υπερκοστολογήσεις έργων ΣΔΙΤ	-,085	-,046	-,075	,035	,189	,041
Τα έργα ΣΔΙΤ αποτελούν εναλλακτικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την υλοποίηση καινοτόμων υπηρεσιών του Δημοσίου	,042	,135	-,017	-,127	,003	,223*
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας	-,020	,021	,073	-,236*	,033	-,002
Η ψηφιοποίηση του πρωτογενή τομέα παραγωγής, μπορεί να ωθήσει στην άρτια κατανομή της παραγωγικής δραστηριότητας	-,033	-,018	,027	-,221*	-,062	,049
Η ψηφιοποίηση στον πρωτογενή τομέα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	-,037	,042	-,071	-,214*	-,121	,003
Η ψηφιοποίηση στη μεταποιητική δραστηριότητα μπορεί να ωθήσει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων	-,168	,047	,070	-,241*	-,103	,017
Το επενδυτικό ρίσκο από ένα έργο ΣΔΙΤ επιβαρύνει σε μεγάλο βαθμό τον ιδιωτικό φορέα	,235	-,067	-,175	-,090	-,128	,094
Κατά την ανάπτυξη ενός έργου ΣΔΙΤ υπάρχουν καθυστερήσεις και προβλήματα ολοκλήρωσης των κατασκευαστικών φάσεων	,145	,100	-,088	,009	-,067	,263*
Οι καθυστερήσεις κατά την ολοκλήρωση των κατασκευαστικών φάσεων βαραίνουν το Δημόσιο	-,128	-,062	,125	,034	-,031	,161
Μετά την ολοκλήρωση της διαχείρισης ενός έργου ψηφιακού μετασχηματισμού από τον ανάδοχο, το Δημόσιο είναι ικανό για τη μετά διαχείρισή του	-,040	-,118	,250*	,050	,059	-,101
Υπάρχουν ατέλειες και αστοχίες που προκύπτουν μέσα από το πλαίσιο της σύμβασης	,129	-,207	-,158	-,011	,030	-,141
Η 4η βιομηχανική επανάσταση πρέπει να συμπαρασύρει ερευνητικά τις παν/κές δομές, για να προκύψει κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό	,001	,133	-,070	-,332*	-,106	,152
Υπάρχει επαρκές και εξειδικευμένο προσωπικό για την ανάπτυξη ψηφιακών καινοτομιών στην Ελλάδα	-,141	,145	-,165	-,174	-,067	,086
Οι θέσεις εργασίας που σχετίζονται με την ψηφιοποίηση καλύπτονται σε μεγάλο ποσοστό	-,053	-,028	-,051	,123	,108	,022
Η ανάπτυξη έργων ΣΔΙΤ πρέπει να προσδίδει κοινωνικά ωφέλιμα έργα και παράλληλα να παρέχει φορολογικά κίνητρα	,245	-,023	,075	-,190	-,059	,016
Μέσα από συμπράξεις έργων ΣΔΙΤ, μπορεί να αναπτυχθεί κρατική βιομηχανική παραγωγή με την ανάπτυξη έξυπνων εργοστασίων	,108	-,178	,162	-,075	-,088	,099
Η δημιουργία έξυπνων εργοστασίων θέτει την Ελλάδα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπόλοιπων χωρών της Ευρώπης	,082	,008	,104	-,206	-,024	,050

\* Περιπτώσεις στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων (sig.<0,05)

Επισημαίνεται ότι την επισήμανση (\*) φέρουν οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Εκ των στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων προκύπτει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της πεποίθησης «Η ψηφιοποίηση των αρχείων σε εφορίες, Δήμους, ΕΦΚΑ θα συμβάλλει στην ευελιξία και ταχύτερη εκτέλεση σημαντικών διαδικασιών» και της ηλικίας, που σημαίνει ότι η εν λόγω πεποίθηση πρεσβεύεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ηλικιακά νεότερους συμμετέχοντες και σε μικρότερο βαθμό από τους ηλικιακά μεγαλύτερους. Σχετικά με τον τομέα εργασίας προέκυψαν δύο αρνητικές συσχετίσεις στις πεποιθήσεις «Η πλατφόρμα <https://www.gov.gr/>, έχει συμβάλλει στη μείωση των χρόνων απόκρισης των Ελληνικών Δημοσίων Υπηρεσιών» και «Η ψηφιοποίηση των αρχείων σε εφορίες, Δήμους, ΕΦΚΑ θα συμβάλλει στην ευελιξία και ταχύτερη εκτέλεση σημαντικών διαδικασιών», που σημαίνει ότι αμφότερες υποστηρίζονται περισσότερο από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Μένοντας στον τομέα εργασίας, παρουσιάζονται επιπροσθέτως δύο θετικές συσχετίσεις στις πεποιθήσεις «Υπάρχει υψηλή τεχνογνωσία αλλά και σύμπνοια του Δημοσίου φορέα κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης ενός έργου ΣΔΙΤ» και «Μετά την ολοκλήρωση της διαχείρισης ενός έργου ψηφιακού μετασχ/μού από τον ανάδοχο, το Δημόσιο είναι ικανό για τη μετά διαχείρισή του» που σημαίνει ότι αμφότερες πρεσβεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τους δημοσίους υπαλλήλους.

Η θέση εργασίας των συμμετεχόντων, αφορά το δημογραφικό χαρακτηριστικό τους που παρουσιάζει τις περισσότερες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο αναλυτικά, όλες οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις είναι αρνητικές και αφορούν τις πεποιθήσεις «Το κοινωνικό σύνολο μπορεί να ωφεληθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του συνόλου των Δημοσίων δομών», «Θα αναπτυχθούν νέες θέσεις εργασίας κατά την πορεία εξέλιξης του έργου ψηφιοποίησης των εγγράφων του Δημοσίου», «Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας», «Η ψηφιοποίηση του πρωτογενή τομέα παραγωγής, μπορεί να ωθήσει στην άρτια κατανομή της παραγωγικής δραστηριότητας», «Η ψηφιοποίηση στον πρωτογενή τομέα προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», «Η ψηφιοποίηση στη μεταποιητική δραστηριότητα μπορεί να ωθήσει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων» και «Η 4η βιομηχανική επανάσταση πρέπει να συμπαρασύρει ερευνητικά τις παν/κές δομές, για να προκύψει κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό».

Οι αρνητικές συσχετίσεις αποδεικνύουν ότι οι ανωτέρω πεποιθήσεις πρεσβεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό από συμμετέχοντες που εργάζονται ως διευθυντές ή προϊστάμενοι παρά από συμμετέχοντες που ανήκουν στο λοιπό ανθρώπινο δυναμικό. Άρα, οι εν λόγω πεποιθήσεις υποστηρίζονται περισσότερο από συμμετέχοντες που κατέχουν θέσεις ευθύνης στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται.

Τέλος, όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας σε έργα ΣΔΙΤ, δύο θετικές και στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις εντοπίστηκαν που αφορούν τις πεποιθήσεις «Τα έργα ΣΔΙΤ αποτελούν εναλλακτικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την υλοποίηση καινοτόμων υπηρεσιών του Δημοσίου» και «Κατά την ανάπτυξη ενός έργου ΣΔΙΤ υπάρχουν καθυστερήσεις και προβλήματα ολοκλήρωσης των κατασκευαστικών φάσεων». Αυτό συνεπάγεται ότι οι εν λόγω απόψεις πρεσβεύονται σε μεγαλύτερο βαθμό από συμμετέχοντες με περισσότερα έτη προϋπηρεσίας σε έργα ΣΔΙΤ και επομένως, από κατεχόμενους μεγαλύτερη εμπειρία στον συγκεκριμένο κλάδο.

## **4.2 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας**

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται μέσω της θεματικής ανάλυσης. Αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις συνεντεύξεις παρατίθενται ανά θέμα διερεύνησης, δηλαδή ανά ερευνητικό ερώτημα.

### **4.2.1 Η ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών αλλά και η ανάπτυξη της ψηφιακής πλατφόρμας του gov.gr, μπορεί να συμβάλει στην εξυπηρέτηση από κοινού των πολιτών αλλά και των επιχειρήσεων;**

Αρχικά, οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν με ποιους τρόπους θεωρούν ότι το κοινωνικό σύνολο μπορεί να ωφεληθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του συνόλου των δημόσιων δομών, καθώς επίσης και για τα οφέλη που προκύπτουν από αυτόν. Ακολουθούν οι απαντήσεις τους, με τονισμένες βασικές λέξεις– κλειδιά:

*Η απάντηση εδώ είναι ποικιλότροπη. Η βασική ωφέλεια είναι ως προς το **χρόνο** και την **εξοικονόμηση χρήματος**. Έρευνες αναφέρουν ότι η μείωση της γραφειοκρατίας αποδίδει και με **χρηματοοικονομικά οφέλη**. Έσοδο στα ταμεία του δημοσίου και διαμόρφωση συνθηκών για νέες θέσεις εργασίας στο δημόσιο (Σ1)*

***Μείωση της γραφειοκρατίας, απλούστευση των διαδικασιών, εξοικονόμηση χρόνου** αλλά και **εξοικονόμηση κόστους** για το ανθρώπινο δυναμικό (Σ2)*

**Ταχύτητα στις διαδικασίες, ευκολία στην εκτέλεση των υπηρεσιών. Καταπολέμηση της γραφειοκρατίας (Σ3)**

Το κοινωνικό σύνολο έχει σημαντική ωφέλεια. Προκόπτει **απλούστευση** και ολιγόστευση **διοικητικών διαδικασιών**. (Σ4)

Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας του δημοσίου υπό το πρίσμα της πανδημίας, προήλθε τεράστιο πρόβλημα στη δημοσιονομική λειτουργία. .... Συνεπώς είναι απαραίτητος για την **υποστήριξη κεντρικών λειτουργιών του συστήματος και εξυπηρέτησης των πολιτών** (Σ5)

Μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού των Δημοσίων δομών, προωθείται και επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό η **απλούστευση και βελτιστοποίηση διαδικασιών** με αποτέλεσμα την μείωση της **γραφειοκρατίας**, την **καλύτερη ροή πληροφοριών** σε όλα τα επίπεδα των Δημοσίων δομών βοηθώντας στην **καλύτερη λήψη αποφάσεων** στα ανώτερα επίπεδα των Δημοσίων Διοικήσεων, την εύκολη διασταύρωση στοιχείων με άλλες υπηρεσίες του δημοσίου, η προώθηση και διασφάλιση της **διαφάνειας**. ... Επιπρόσθετα, οι υπηρεσίες που παρέχονται από το δημόσιο προς το κοινωνικό σύνολο είναι πιο ποιοτικές, **μειώνοντας τον χρόνο εξυπηρέτησης** και βελτιώνοντας το αποτέλεσμα της εκάστοτε **υπηρεσίας προς τον πολίτη** (Σ6)

Να μπορεί κάθε Έλληνας πολίτης να εξυπηρετείται για όλες τις ανάγκες του **άμεσα** και **αποτελεσματικά** μέσα από ένα ψηφιακό κράτος (Σ7)

Ωθηση στην **επιτάχυνση διαδικασιών**. **Επιτάχυνση ολοκλήρωσης αιτημάτων**. ... Επιπλέον σίγουρα είναι πιο άμεσες και ταχύτερες οι **συναλλαγές** (Σ8)

**Ταχύτερη εξυπηρέτηση** από το δημόσιο φορέα, **λιγότερη γραφειοκρατία**. Ειδικά σε έργα που σχετίζονται με τη δικαιοσύνη και του υπάρχον ρυθμιστικού πλαισίου αυτό είναι πολύ σημαντικό. ... Διαμορφώνονται ψηφιακά δείκτες αποδοτικότητας, γεγονός το οποίο αξιολογεί και την χρησιμότητα αλλά και τη χρήση του κάθε έργου (Σ9)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να αποδειχθεί επωφελής για το κοινωνικό σύνολο καθώς οδηγεί σε **Α. Εξοικονόμηση χρόνου Β. Μείωση γραφειοκρατίας Γ. Διαφάνεια διαδικασιών Δ. Αποτελεσματικότητα** (Σ10)

**Κερδίζοντας χρόνο και ποιότητα υπηρεσιών** (Σ11)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα, λαμβάνοντας υπόψιν συλλογικά τις απαντήσεις που παρατέθηκαν από τους συμμετέχοντες, επιφέρει εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, ποιοτική και ταχύτερη εκτέλεση υπηρεσιών. Άρα, ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Ακόμα, επιφέρει βελτιστοποίηση στη ροή πληροφοριών και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, προαγωγή της διαφάνειας και μείωση της δολιοφθοράς, αμεσότητα και αποτελεσματικότητα στην ολοκλήρωση των αιτημάτων των πολιτών και στις συναλλαγές του δημοσίου με αυτούς. Επομένως, η ανάπτυξη των ψηφιακών υπηρεσιών του Δημοσίου τομέα μπορεί να επιφέρει τα μέγιστα οφέλη στην εξυπηρέτηση των συναλασσόμενων με το Δημόσιο, συμπεριλαμβανομένων των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Λόγω του ότι αναφέρθηκε ο φόβος των δημοσίων υπαλλήλων για την απώλεια των θέσεων εργασίας τους από τον ψηφιακό μετασχηματισμό, επισημαίνονται ορισμένες ενδεικτικές απαντήσεις των συμμετεχόντων. Αυτές αφορούν τις συνέπειες του ψηφιακού μετασχηματισμού εξειδικευμένα στο ζήτημα ανθρωπίνων πόρων του δημόσιου τομέα, ώστε να εξαχθεί συμπέρασμα για το αν η ύπαρξη του φόβου αυτού έχει λογική βάση:

*Μεσομακροπρόθεσμα ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα αποτελέσει κίνητρο για το δημόσιο για τον εξορθολογισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από αυτή τη διαδικασία μπορεί να γίνει ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από τη διαμόρφωση και ανάπτυξη πρόσθετων υπηρεσιών (Σ1)*

*Σε κάθε έργο γεννάται η ανάγκη επένδυσης σε εξειδικευμένο προσωπικό. Κατά την ολοκλήρωσή του θα υπάρξει μεγάλη αναδιάρθρωση της δομής του δημόσιου τομέα. Σαφώς θα προκύψει πιο εξειδικευμένο προσωπικό. Αναμένεται να μην υπάρχουν αναπληρώσεις. Απόρροια των παραπάνω θα είναι οι ποιοτικότερες συνθήκες εργασίας (Σ2)*

*Ως συνέπεια έχει την εξοικονόμηση ανθρωπίνων πόρων. Προοπτική πρόσληψης σε άλλες θέσεις που δύναται να δημιουργηθούν. Μέσα από τη διαδικασία μετάβασης θα επέλθει αναπροσαρμογή της δομής του προσωπικού και σίγουρα θα φέρει ευρύτερη τεχνογνωσία σε νέα τεχνολογικά πεδία (Σ3)*

*Κατά τη διαδικασία λειτουργίας και μετάβασης στη νέα ψηφιακή εποχή νέα πεδία υπηρεσιών μπορούν να καλυφτούν από τους υπάρχοντες ανθρώπινους πόρους (Σ4)*

*Ως αποτέλεσμα στην ολοκλήρωση της ψηφιακής μετάβασης θα επέλθει σίγουρα και η **μείωση του προσωπικού** αλλά και της δαπάνης μισθοδοσίας αυτού (Σ5)*

*Βοηθάει στο να υπάρχει πιο **σωστός διαχωρισμός καθηκόντων** με ξεκάθαρες περιοχές ευθύνης του κάθε υπάλληλου καθώς και κατανόηση του αντικειμένου εργασίας. Επίσης ο ψηφιακός μετασχηματισμός βοηθάει στην κατανόηση ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών αποτελεσματικότητας (KPIs) του προσωπικού, στην **βελτίωση απόδοσης**, στον **καταρτισμό στόχων**, στην ανάδειξη κάποιων προβλημάτων που θα μπορούσαν να επιλυθούν κτλ. (Σ6)*

*Η **ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων**, με στόχο την **συνεχή ανάπτυξη** του ανθρώπινου δυναμικού και τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Δημόσιου Τομέα, παρέχοντας έτσι ολοένα και καλύτερες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Σ7)*

*Σίγουρα ένα **καλύτερο εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων**. Ένα **σύγχρονο και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον**. Απομάκρυνση της δια ζώσης επικοινωνίας του υπαλλήλου με τον πολίτη, γεγονός που οπωσδήποτε δημιουργεί εκ των πραγμάτων ένα πιο πειστικό εργασιακό κλίμα για τον υπάλληλο, λαμβάνοντας υπόψη τα διαρκή παράπονα των πολιτών ως προς τον δημόσιο φορέα. Μέσα από αυτό μπορεί να προκύψει ένα **ιδανικό σύστημα αξιολόγησης** για τους υπαλλήλους λαμβάνοντας υπόψη κατά περίπτωση συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης. Παράλληλα βάσει και των παραπάνω κρίνεται ως αναγκαίο για την **εργασιακή διαφορετική κουλτούρα** που θα διαμορφωθεί και η πολιτική **Bonus** και στο δημόσιο τομέα, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο επιπλέον **κίνητρα απόδοσης** για τους δημόσιους υπάλληλους (Σ8)*

*Όταν αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες θα γίνει πιο **αποδοτική η εργασία**. **Δεν φαίνεται ότι θα μειωθεί το προσωπικό** ακόμα και μετά την υλοποίηση αυτών των έργων. Οι υπάλληλοι πρέπει και θα **αναπτύξουν δεξιότητες** που θα εξυπηρετήσουν το σκοπό άλλων υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο ουσιαστικά προκύπτει η **απελευθέρωση των ανθρώπινων πόρων από τις υπάρχουσες δαιδαλώδες διαδικασίες** και η αξιοποίηση τους σε νέες **καινοτόμες υπηρεσίες** που δύνανται να αναπτυχθούν (Σ9)*

*Ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί τις ανάλογες ψηφιακές **δεξιότητες** από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στην χρήση των ψηφιακών υπηρεσιών (Σ10)*

***Θα μειωθεί** και εκείνοι που θα μείνουν θα είναι **καλά καταρτισμένοι** σε ότι αφορά τις νέες τεχνολογίες και εφαρμογές (Σ11)*



Αξιολογώντας σε συλλογικό επίπεδο τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, φαίνεται ότι μόνο 2 από τους συνολικά 11 συμμετέχοντες, επιβεβαιώνουν τον φόβο των δημοσίων υπαλλήλων για απώλεια των θέσεων εργασίας τους (Σ3, Σ11). Αναφέρουν χαρακτηριστικά, την εξοικονόμηση και μείωση ανθρώπινου δυναμικού και απασχόληση των δημοσίων υπαλλήλων που είναι άρτια καταρτισμένοι απέναντι στις νέες ψηφιακές και τεχνολογικές απαιτήσεις. Όσον αφορά στους υπόλοιπους συμμετέχοντες, δηλαδή τη συντριπτική πλειοψηφία του ερευνητικού δείγματος (9/11) κατευθύνθηκαν προς κοινή πορεία. Ανέφεραν την ενίσχυση των δεξιοτήτων των ήδη υφιστάμενων δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και τον εμπλουτισμό της τεχνογνωσίας τους και της ψηφιακής τους παιδείας.

Επιπροσθέτως, αναφέρθηκε ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός θα οδηγήσει σε βελτίωση του ήδη υφιστάμενου εργασιακού περιβάλλοντος των δημοσίων υπαλλήλων. Θα τους οδηγήσει στη στελέχωση καινοτόμων θέσεων εργασίας. Τη στιγμή, μάλιστα, κατά την οποία απόρροια του ψηφιακού μετασχηματισμού δεν θα είναι ο περιορισμός των θέσεων εργασίας αλλά η δημιουργία νέων, στις οποίες θα μπορούν να απασχοληθούν οι ήδη υφιστάμενοι δημόσιοι υπάλληλοι, κατόπιν σχετικής επιμόρφωσης και εκπαίδευσης τους. Επομένως, 9 από τους συνολικά 11 συμμετέχοντες, δεν επιβεβαιώνουν τον ενδεχόμενο φόβο των υφιστάμενων δημοσίων υπαλλήλων για απώλεια της θέσης εργασίας τους από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού Δημοσίου τομέα.

Στο σημείο αυτό, επισημαίνεται ότι ανωτέρω έγινε αναφορά περί αρτιότητας και διαφάνειας του πλαισίου ΕΣΗΔΗΣ, που αφορά τα δημόσια έργα. Ωστόσο, όταν οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για τον χρόνο που απαιτείται για την υπογραφή συμβάσεων ΣΔΙΤ, όλοι κατευθύνθηκαν προς κοινή πορεία. Ανέφεραν είτε άγνωστο χρόνο ολοκλήρωσης και συμβασιοποίησης, είτε ότι πρόκειται για μία χρονοβόρα διαδικασία που συνήθως διαρκεί μεταξύ δύο και τριών ετών, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τη διαφορετικότητα του εκάστοτε έργου. Ωστόσο, σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες η διαδικασία δεν ξεπερνά τους 12 μήνες, επιβεβαιώνοντας το γεγονός ότι στην ελληνική πραγματικότητα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα, όπως είναι επι παραδείγματι εξοικονόμηση χρόνου σε τέτοιου είδους διαδικασίες. Πιο κατατοπιστικές και χαρακτηριστικές ήταν οι κάτωθι απαντήσεις:

*Ο χρόνος που απαιτείται για την υπογραφή μιας σύμβασης ΣΔΙΤ είναι **τεράστιος**. Αυτό γιατί υπάρχουν πολλά **κενά, ενστάσεις** από άλλες εταιρείες όπου συμμετέχουν στη διαδικασία και μπορεί να οδηγήσουν ακόμα και στο ΣτΕ με αποτέλεσμα να επεκταθεί ο χρόνος εκδίκασης. Ένας κακογραμμένος διαγωνισμός είναι **επίφοβος** για να δημιουργήσει **καθυστερήσεις** (Σ3)*

*Οι χρόνοι που απαιτούνται για την υπογραφή ενός έργου ΣΔΙΤ μπορεί να είναι ιδιαίτερα μεγάλοι. **Από την ανάρτηση στον ΕΣΗΔΗΣ έως την υπογραφή του συμβατικού πλαισίου μπορεί και να διαρκέσει τρία έτη** (Σ4)*

*Περίπου η **διαγωνιστική διαδικασία δύο έως τρία έτη**. Μετά προκύπτουν περαιτέρω **καθυστερήσεις** που μπορεί να έχουν να κάνουν με το ελεγκτικό συνέδριο, προδικαστικές προσφυγές άλλων συμμετεχόντων εταιρειών και φυσικά προσφυγές προς το συμβούλιο της επικρατείας όπου είναι ο εξόχως κατάλληλος δικαστικός φορέας να εκδικάζει έργα ΣΔΙΤ (Σ5)*

*Είναι **δύσκολο να προσδιορισθεί εκ των προτέρων** ο χρόνος που απαιτείται από την προκήρυξη των έργων ΣΔΙΤ μέχρι την υπογραφή της σύμβασης τους λόγω της **διαφορετικότητας κάθε έργου**. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι διαγωνισμοί για την ανάθεση τους γίνονται με βάση το κοινοτικό δίκαιο που καθορίζει συγκεκριμένες χρονικές περιόδους δημοσίευσης, κατάθεσης προσφορών, προσφυγών κλπ. έχει **παρατηρηθεί σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες ότι η συνήθης χρονική διάρκεια από την προκήρυξη μέχρι την υπογραφή της σύμβασης ΣΔΙΤ ανέρχεται σε 9 με 12 μήνες** (Σ7)*

Ωστόσο, αρκετές αστοχίες και αδυναμίες των ΣΔΙΤ, οι οποίες ισχύουν στην ελληνική πραγματικότητα, επιδέχονται βελτίωσης. Αυτό επιβεβαιώνεται από τις κάτωθι απαντήσεις των συμμετεχόντων:

*Βασική αδυναμία είναι η **ποιότητα συγγραφής** τέτοιου είδους συμβάσεων. Πολλές φορές η ανάγνωση μπορεί να αποτυπώνεται διαφορετικά από τα εμπλεκόμενα μέρη, με αποτέλεσμα να υπάρχουν κωλυσιεργίες διοικητικές και νομικές κατά την έναρξη αλλά και στην πορεία υλοποίησης του έργου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση ολοκλήρωσης των κατασκευαστικών φάσεων (Σ1)*

***Δεν υπάρχει ευελιξία σε οποιαδήποτε τροποποίηση** της σύμβασης. Αυτό ειδικά για ΣΔΙΤ υπηρεσιών εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο, διότι προκύπτουν ζητήματα που έχουν να*

κάνουν με αναβαθμίσεις, τροποποιήσεις λογισμικού, εξτρά κόστη διασύνδεσης μεταξύ υπηρεσιών. Αυτά δε μπορούν να υλοποιηθούν άμεσα. Προκύπτουν ως αποτέλεσμα **γραφειοκρατικές διαδικασίες** με αποτέλεσμα αφενός την καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων του δημόσιου φορέα και αφετέρου την καθυστέρηση ολοκλήρωσης του ίδιου του έργου (Σ2)

**Δεν είναι ευέλικτες.** Έχουν αρκετά **γραφειοκρατικές διαδικασίες**, οι οποίες είναι επιζήμιες, ιδιαίτερα για ΣΔΙΤ υπηρεσιών. Χρειάζεται περισσότερη ευελιξία. Αναφορικά με έργα ΣΔΙΤ κατασκευών η πορεία υλοποίησης είναι πιο βατή κάτω από το υπάρχον νομικό πλαίσιο (Σ3)

Η βασική αστοχία των ΣΔΙΤ ιδιαίτερα των υπηρεσιών είναι ότι **οι τεχνικές προδιαγραφές σχεδιάζονται μετά την υλοποίηση του έργου.** Οι υπάρχουσες στο συμβατικό πλαίσιο είναι ελλιπείς. Τέτοιου είδους αλλαγές μπορεί να επιφέρουν κωλυσιεργίες. Επί παραδείγματι, μια αλλαγή στα σχέδια του έργου πρέπει να περάσει από έλεγχο από το Ελεγκτικό συνέδριο. Αυτό μπορεί να δώσει περαιτέρω καθυστερήσεις στο έργο μέχρι και ένα έτος. **Κατά τα ΣΔΙΤ υπηρεσιών δεν προβλέπεται δικαίωμα προαίρεσης.** Βασίζεται στο νομικό πλαίσιο του Ηνωμένου Βασιλείου, όπως και των περισσότερων Ευρωπαϊκών κρατών, **δίχως ευελιξία** και εναρμόνιση με τα κατά τόπους περιβάλλοντα και τις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας. Λόγω της δυσκαμψίας προκύπτουν επιπλέον κόστη. **Όλες οι αλλαγές περνάνε μέσα από το Ελεγκτικό συνέδριο.** Υπάρχει ανεξάρτητος φορέας που ελέγχει την διαθεσιμότητα του έργου, συνήθως μπορεί να είναι μια εταιρεία ορκωτών, η οποία όμως αμείβεται από τον Ιδιωτικό φορέα Σύμπραξης, οπότε και ελεγκτικά όποιο και να είναι το πόρισμα σίγουρα δεν είναι αμερόληπτο. Επίσης συνήθως **δεν υπάρχει επάρκεια τεχνικών γνώσεων από πλευράς ανεξάρτητου ελεγκτή**, οπότε οι υπηρεσίες διαθεσιμότητας δεν ελέγχονται ουσιαστικά από κανέναν, λαμβάνοντας υπόψη και την αδυναμία του δημόσιου φορέα για έλεγχο (Σ4)

Ως μειονέκτημα μπορεί να θεωρηθεί ότι **δεν υπάρχει στοχοθεσία ξεκάθαρη** από πλευράς δημοσίου για το πως οραματίζεται και θέλει να ολοκληρώσει το έργο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αστοχίες και παραλείψεις στο συμβατικό πλαίσιο. Επίσης **αδυνατούν ευρέως οι επιχειρήσεις να συμμετέχουν σε έργα ΣΔΙΤ λόγω και της δυσκολίας εξεύρεσης χρηματοδοτικών εργαλείων** (Σ5)

Συνήθως **δεν γίνεται σωστός προϋπολογισμός, λανθασμένη εκτίμηση χρόνου επίτευξης** του αντικειμένου, και **ελλιπής προσδιορισμός ρίσκου** (Σ6)

Όπως και τα παραδοσιακά έργα, η πλειονότητα των ΣΔΙΤ εμφανίζει σημαντικές αδυναμίες, οι οποίες μεταφράζονται σε καθυστερήσεις κατά την κατασκευή και σε

σημαντική αύξηση του κόστους. **Η μεγάλη κλίμακα, το υψηλό κόστος και η μακρά διάρκεια** των περισσότερων ΣΔΙΤ με αντικείμενο την κατασκευή έργων υποδομής καθιστούν αναγκαία την επίδειξη ιδιαίτερης επιμέλειας (Σ7)

Ως βασικές αδυναμίες νοούνται οι **καθυστερήσεις, η πολυνομία, δικαστικές προσφυγές** για την ανάδειξη του τελικού αναδόχου, αλλά και **νομικά κωλύματα** κατά την πορεία υλοποίησης του έργου (Σ8)

**Δεν υπάρχει προτυποποίηση των συμβάσεων** αλλά και **αξιολόγησης** του εκάστοτε έργου. Ήδη ανεξάρτητοι φορείς όπως η PWC διαμορφώνουν ένα πλαίσιο αξιολόγησης και προτυποποίησης τέτοιων έργων αλλά και των διαδικασιών υλοποίησης τους (Σ9)

Οι αδυναμίες και οι αστοχίες έχουν να κάνουν με τις **γραφειοκρατικές διαδικασίες** του Δημόσιου τομέα που συνήθως είναι χρονοβόρες (Σ11)

Ζητήματα που είναι συνυφασμένα με τις ΣΔΙΤ και τα οποία επιδέχονται βελτίωσης, αφορούν: την έλλειψη ποιότητας εγγραφής, την αδυναμία ευελιξίας, το πλήθος των υφιστάμενων γραφειοκρατικών διαδικασιών, την απουσία συγκεκριμένων τεχνικών προδιαγραφών πριν την υλοποίηση των έργων, την ανεπάρκεια τεχνικών γνώσεων από τους ανεξάρτητους ελεγκτές, την ασαφή στοχοθεσία, τον λανθασμένο προϋπολογισμό, τη λάθος εκτίμηση των χρονικών περιθωρίων επίτευξης των έργων, τον ελλιπή προσδιορισμό ρίσκου, τα υψηλά κόστη και το μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα των έργων.

Εκτός από τις ανωτέρω αδυναμίες που εμφανίζουν οι ΣΔΙΤ, δεν πρέπει να παραλείπονται τα οφέλη που απορρέουν από αυτές, για την περίπτωση των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις των συμμετεχόντων που ακολουθούν:

*Οι ιδιωτικές εταιρείες πέρα από την υπάρχουσα τεχνογνωσία τους δίνεται η δυνατότητα **ανάπτυξης περαιτέρω τεχνογνωσίας** σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες μέσα από την πορεία ολοκλήρωσης των κατασκευαστικών φάσεων του ΣΔΙΤ. Τα έργα ΣΔΙΤ έχουν επιπλέον ως όφελος σταθερές χρηματορροές για πολλά χρόνια, σε ένα σχετικά ασφαλές χρηματοοικονομικό πλαίσιο. Αυτό δίνει την δυνατότητα για **ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης** και τα μετέπειτα βήματα (Σ1)*

*Οποσδήποτε **διαφημίζει την εταιρεία** και του δίνεται η **ευκαιρία ανάπτυξης επιπλέον έργων** πέρα από τη σχετική ΣΔΙΤ. Τέλος ο ιδιωτικός φορέας σύμπραξης λόγω και του πλαισίου **χρηματοδότησης** αλλά και λόγω του ελέγχου από το συμβατικό πλαίσιο δεν έχει ιδιαίτερα μεγάλο οικονομικό ρίσκο (Σ4)*

**Σταθερές χρηματορροές κατά τη διαδικασία του CAPEX (capital expenditures) αλλά και του OPEX (operational expenditure) (Σ5)**

Σίγουρα **οικονομικά**, αλλά και **λειτουργικά** καθώς μαθαίνουν να συνεργάζονται με το Δημόσιο, και να αποκτούν μια κουλτούρα συνεργασίας με το Δημόσιο κατανοώντας τις ανάγκες του και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί, πάντα με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού σκοπού που μπορεί να είναι η κατασκευή ενός δημόσιου κτιρίου π.χ. νοσοκομείο. Μέσω των ΣΔΙΤ, οι εταιρείες μαθαίνουν να **λειτουργούν πιο αποτελεσματικά**, εξορθολογίζοντας τα έξοδα τους, προσλαμβάνοντας σωστό προσωπικό για την κάλυψη των αναγκών του Έργου, κάνοντας σωστή **εκτίμηση των ρίσκων** καθώς και των **προσδοκώμενων εξόδων/εσόδων** (Σ6)

Με την ευρύτερη εφαρμογή των συμπράξεων στη χώρα μας αναμφισβήτητα ανοίγονται **σημαντικές ευκαιρίες για τις ελληνικές εταιρείες**. Πέρα από τη δυνατότητα συμμετοχής τους σε περισσότερα έργα που θα προκηρυχθούν στην χώρα μας μεγάλες ευκαιρίες δημιουργούνται και από τις εξελίξεις στην ανάπτυξη του θεσμού **διεθνώς**. Παρακολουθώντας τις εξελίξεις αυτές θα διαπιστώσει κανείς ότι η αγορά των έργων ΣΔΙΤ μεγαλώνει διαρκώς. Πέρα από τη Μεγάλη Βρετανία χώρα στην οποία ξεκίνησε ο θεσμός την δεκαετία του 90 και άλλες χώρες της Δυτικής Ευρώπης όπως η Πορτογαλία, η Γερμανία, η Ισπανία εφαρμόζουν αρκετά χρόνια το μοντέλο των ΣΔΙΤ. Χώρες όπως η Γαλλία, η Ολλανδία, το Βέλγιο και η Τσεχία πρόσφατα προχώρησαν στην σύσταση εξειδικευμένων μονάδων και όπου ήταν αναγκαίο όπως στην περίπτωση της Γαλλίας σε ψήφιση συγκεκριμένου νόμου για την επιτάχυνση της προώθησης των συμπράξεων. Χαρακτηριστικό της ανάπτυξης του θεσμού είναι το γεγονός ότι και οι χώρες της ανατολικής Ευρώπης και των Βαλκανίων δρομολογούν ανάλογες κινήσεις. Γίνεται λοιπόν εύκολα αντιληπτό ότι μέσα από τη συμμετοχή τους στα έργα ΣΔΙΤ που δρομολογούνται στη χώρα μας **οι ελληνικές εταιρείες θα μπορέσουν να συσσωρεύσουν στην ήδη σημαντική εμπειρία και αξιοπιστία που διαθέτουν την τεχνογνωσία εκείνη που θα τις καταστήσει ανταγωνιστικές στην νέα αγορά που ανοίγεται**. Υπάρχουν έργα σύμπραξης ανταποδοτικά για κάποιο ιδιώτη όπου μέσα από την εκμετάλλευσή τους και την είσπραξη κάποιου τέλους χρήσης όπως για παράδειγμα τα διόδια, αποπληρώνεται η ιδιωτική χρηματοδότηση και έργα σύμπραξης κοινωνικού χαρακτήρα όπως π.χ. σχολεία, τα οποία επειδή ακριβώς προσφέρονται δωρεάν στους πολίτες δεν είναι ανταποδοτικά. Οι ιδιώτες που αναλαμβάνουν να συμπράξουν στη δεύτερη περίπτωση έργων μη ανταποδοτικών αποπληρώνονται απευθείας από το δημόσιο με τις επονομαζόμενες «**πληρωμές διαθεσιμότητας**» (πληρωμές προς τους ιδιώτες για την διαθεσιμότητα των

υποδομών προκειμένου τα δημόσια να παρέχει τις υπηρεσίες του προς τους πολίτες). Με τον τρόπο αυτό το δημόσιο εξασφαλίζει ότι κοινωνικού χαρακτήρα υπηρεσίες όπως η παιδεία, η υγεία και πολλές άλλες θα συνεχίσουν να προσφέρονται δωρεάν στους πολίτες ανεξάρτητα από το εάν η κατασκευή και η συντήρησή των απαραίτητων για την παροχή τους υποδομών χρηματοδοτούνται και πραγματοποιούνται από ιδιώτες. **Και οι ιδιώτες κερδίζουν όμως αφού όπως στις παραδοσιακές συμβάσεις το κέρδος τους συμπεριλαμβάνεται στον προϋπολογισμό των έργων, το ίδιο συμβαίνει και στα έργα ΣΔΙΤ όπου στις ετήσιες πληρωμές διαθεσιμότητας του δημοσίου προς τους ιδιώτες συμπεριλαμβάνεται και το κέρδος των τελευταίων** (Σ7)

*Απόκτηση τεχνογνωσίας κατά τη διάρκεια υλοποίησης πολύπλοκων έργων. Αυτό σε συνδυασμό με την διαφήμιση και την **ανάπτυξη** της εταιρείας μέσα από τη ΣΔΙΤ θα επιφέρει σίγουρα και νέες επενδυτικές ευκαιρίες της εταιρείας, ακόμα και στον ιδιωτικό τομέα* (Σ8)

*Το κέρδος είναι μακροχρόνια συμβατικά πλαίσια, με μικρά χρηματοοικονομικά ρίσκα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα **μια καλή κερδοφορία** για τον ΙΦΣ με ένα σωστό IRR* (Σ9)

**Προβολή της δουλειάς τους, μεγάλες αμοιβές και σίγουρο εισόδημα** (Σ11)

Προς κοινή πορεία κατευθύνθηκαν οι συμμετέχοντες κατονομάζοντας τα οφέλη που αποκομίζουν ιδιωτικές εταιρίες μέσα από τις ΣΔΙΤ. Αναλυτικότερα, εξετάζοντας συλλογικά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προκύπτει ότι μέσα από τη συμμετοχή των ιδιωτικών εταιρειών στις ΣΔΙΤ, αυτές μπορούν να ωφεληθούν. Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να κερδίσουν: αύξηση της τεχνογνωσίας και των επιπέδων καινοτομίας τους, βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού όπως, προβολή και διαφήμιση, ευκαιρίες επέκτασης της δραστηριότητάς τους, αποτελεσματικότερη λειτουργία και εκτίμηση των οικονομικών αποτελεσμάτων και των κινδύνων, ευκαιρίες επέκτασης στη διεθνή αγορά, καθώς επίσης και αύξηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος.

#### **4.2.2 Ποιες δυσκολίες μπορεί να προκύψουν κατά τα στάδια ολοκλήρωσης αυτής της διαδικασίας;**

Ωστόσο, δεν αρκεί μόνο η γνωστοποίηση των ωφελειών που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα και της ενιαιοποίησης των δημοσίων υπηρεσιών στο πρίσμα αυτού, για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Κρίσιμη κρίνεται η αξιολόγηση του επιπέδου του ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών

δημόσιων υπηρεσιών. Παρατίθενται οι σημαντικότερες απαντήσεις των συμμετεχόντων, από τις οποίες αντλούνται χρήσιμες λέξεις – κλειδιά, οι οποίες για λόγους πληρέστερης κατανόησης παρουσιάζονται με έντονο χρώμα:

*Η διαμόρφωση της ψηφιοποίησης των δημόσιων υπηρεσιών έχει μπει σε ένα ρυθμό αλλά χρειάζονται περαιτέρω βήματα για την ολοκλήρωση και την υλοποίηση οριζόντιων μορφών ψηφιοποίησης στο δημόσιο. Ο λόγος είναι ότι δεν επενδύθηκαν κεφάλαια μέσα από αναπτυξιακά προγράμματα έως σήμερα σε αυτή την κατεύθυνση, δεν αξιοποιήθηκε η Ευρωπαϊκή εμπειρία και υπήρχε σίγουρα δισταγμός στη λήψη ολοκληρωμένων πολιτικών αποφάσεων (Σ1)*

*Θετικά αξιολογείται τα τελευταία χρόνια με τη λειτουργία του gov.gr . Αξιολογείται με θετικό πρόσημο υπό την έννοια ότι μπαίνει σε ένα μπούσουλα , βάσει και της δέσμευσης από τη βίβλο του Ψηφιακού μετασχηματισμού. Έως σήμερα δεν ήταν ελκυστική η προοπτική επενδύσεων και ανάπτυξης του ψηφιακού μετασχηματισμού. Σημαντικό ρόλο ίσως έπαιξε η οικονομική κρίση (Σ2)*

*Το επίπεδο Ψηφιακού μετασχηματισμού είναι χαμηλό. Δεν υπάρχει κατάλληλη υποδομή. Γραφειοκρατικές διαδικασίες ακόμα και σήμερα επισκιάζουν τις όποιες προσπάθειες καινοτόμων υπηρεσιών (Σ3)*

*Θεωρείται ότι είμαστε πίσω ακόμα. Μέσα από τη συγκεκριμένη διαδικασία προκύπτει φόβος των δημόσιων υπαλλήλων ως προς τις εξελίξεις που πιθανόν να έχουν και απόρροια στις ίδιες τους τις θέσεις εργασίας (Σ4)*

*Είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο γενικά. Το πλαίσιο της πλατφόρμας του ΕΣΗΔΗΣ που ενδιαφέρει και αφορά τους δημόσιους διαγωνισμούς είναι άρτιο, διαφανές και αδιάβλητο (Σ5)*

*Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει μία θεαματική βελτίωση σε διάφορους τομείς των Δημοσίων οργανισμών εξαιτίας του ψηφιακού μετασχηματισμού που έχει ξεκινήσει να εφαρμόζεται σε αρκετούς φορείς με αποτέλεσμα την απλούστευση των διαδικασιών και την γρήγορη διεκπεραίωση τους (π.χ. TAXISNET - εφορίες, ΕΡΓΑΝΗ στο ΙΚΑ-ΕΦΚΑ, το Gov.gr, η 'Διαύγεια' του Υπουργείου Υποδομών που δημοσιεύονται ηλεκτρονικά όλες οι προκηρύξεις για Δημόσιους Διαγωνισμούς κτλ.) (Σ6)*

*Πολύ χαμηλό διότι η δυνατότητα για εξυπηρέτηση των αναγκών των Ελλήνων πολιτών απέχει πολύ από το επιθυμητό επίπεδο (Σ7)*

*Ως χώρα είμαστε πίσω αλλά γίνονται αξιόλογες προσπάθειες. Το έδαφος θεωρείται γόνιμο για περαιτέρω επενδύσεις πάνω στον τομέα του ψηφιακού μετασχηματισμού (Σ8)*

Υπάρχει μια μεγάλη **επιτάχυνση** στο ρυθμό ψηφιοποίησης των δημοσίων δομών. Προκύπτουν και βγαίνουν live μικρά έργα με πρωτόγνωρο επίπεδο ταχύτητας. Έργα τα οποία αποτελούν **quick wins** όπως τα λένε οι φορείς υλοποίησης τους. Δηλαδή έργα που βγαίνουν από μέρα σε μέρα στην πλατφόρμα του gov.gr αλλά και στις σχετικές πλατφόρμες των υπουργείων με πολύ γοργούς ρυθμούς και αποτελούν σύντομες μικρές νίκες για το υπουργείο αλλά και τις λειτουργίες του δημοσίου (Σ9)

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην Ελλάδα έχει **συνεχώς ανοδική πορεία** και αποτυπώνεται σε όλους τους τομείς οριζόντιους και κάθετους. ... (Σ10)

Το τελευταίο διάστημα θεωρώ ότι έχουν γίνει **τεράστια άλματα** αλλά σίγουρα υπάρχει **μεγάλο περιθώριο βελτίωσης** (Σ11)

Λαμβάνοντας υπόψιν τις συλλογικές απαντήσεις των συμμετεχόντων, η γενικά διαμορφωμένη εικόνα είναι ότι το επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού Δημοσίου είναι ακόμα χαμηλό συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Κανείς, όμως, δεν αμφισβητεί το γεγονός ότι έχουν καταβληθεί αξιόλογες προσπάθειες, με ταχείς ρυθμούς βελτίωσης. Μάλιστα, αναφέρθηκε ότι το έδαφος για τον περαιτέρω ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού Δημοσίου είναι γόνιμο και σίγουρα επιδέχεται περαιτέρω βελτιστοποίησης. Δύο συμμετέχοντες που φάνηκαν απαισιόδοξοι απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα (Σ3, Σ4), επεσήμαναν ότι αυτό συμβαίνει λόγω του έντονου γραφειοκρατικού χαρακτήρα του ελληνικού Δημοσίου, των ελλিপών υποδομών και του φόβου των δημοσίων υπαλλήλων για να μην χάσουν τις θέσεις εργασίας τους.

Ωστόσο, το πλαίσιο του ΕΣΗΔΗΣ που αφορά τους δημόσιους διαγωνισμούς, χαρακτηρίστηκε ως διαφανές, άρτιο και αδιάβλητο. Αυτές είναι και οι δυσκολίες που πρέπει να ξεπεράσει ο δημόσιος τομέας για να ολοκληρώσει τη διαδικασία του ψηφιακού μετασχηματισμού του ομαλά και επιτυχώς.

Ειδικότερα, επιπρόσθετα κενά προκύπτουν και στο νομικό πλαίσιο που υποστηρίζει τα έργα ΣΔΙΤ που αναπτύσσονται στην Ελλάδα. Χαρακτηριστικές είναι οι κάτωθι απαντήσεις των συμμετεχόντων:

*Όχι δεν είναι επαρκές το νομικό πλαίσιο. Το υπουργείο πρέπει να δουν τα θετικά και τα αρνητικά του νομικού πλαισίου και να τα προσαρμόσουν στις σύγχρονες ανάγκες διαχείρισης των έργων. Βοήθεια και υποστήριξη από εταιρείες συμβούλων όπου έχουν υποστηρίξει και υλοποιήσει έργα ΣΔΙΤ στην Ευρώπη (Σ1)*

*Το νομικό πλαίσιο είναι **απαρχαιωμένο**. Χρειάζεται τροποποιήσεις ειδικά σε έργα τεχνολογίας, το νομικό πλαίσιο πρέπει να είναι ευέλικτο σε όποιες αλλαγές (Σ2)*



Όχι δεν είναι επαρκές. **Χρειάζεται επανασχεδιασμό.** Ιδιαίτερα στα ΣΔΙΤ υπηρεσιών (Σ3)

Το νομικό πλαίσιο είναι **ανεπαρκές.** Χρειάζεται επείγουσα αναθεώρηση, η οποία θα περιλαμβάνει σίγουρα ευελιξία στις ΣΔΙΤ υπηρεσιών. Επιπλέον πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες, οι προοπτικές αλλά και οι αδυναμίες της κάθε χώρας μέσα από την αναθεώρηση του νομικού πλαισίου (Σ4)

**Είναι επαρκές το Νομικό πλαίσιο.** Αν και ο τελευταίος ο Ν.4413/2016 έχει πληθώρα λαθών και παρερμηνειών. Δημιουργούνται αρκετά προβλήματα κατά την εφαρμογή τέτοιων έργων. Το δημόσιο μπορεί να προσφύγει στη διαιτησία και να καθυστερήσει την πορεία υλοποίησης του έργου (Σ5)

**Θεωρώ πως ναι,** αλλά χρειάζονται σίγουρα βελτιώσεις (Σ6)

Ο νόμος 3389 έρχεται να καλύψει ένα νομικό κενό, να επιλύσει μία σειρά δυσχερειών και προβλημάτων και να διευκολύνει την υλοποίηση έργων κοινωνικού χαρακτήρα. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι ο νέος νόμος λειτουργεί ως νόμος - πλαίσιο. Σε αντίθεση με άλλα νομοθετήματα, **ο νόμος 3389 δεν ρυθμίζει εξαντλητικά όλα τα ζητήματα ούτε και εφαρμόζει ενιαίες λύσεις σε διαφορετικά έργα και υπηρεσίες.** Αντίθετα, ενθαρρύνει την επεξεργασία *ad hoc* λύσεων που προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες του κάθε έργου δεδομένης της μοναδικότητας και ιδιαιτερότητας του (Σ7)

Το νομικό πλαίσιο είναι **επαρκές** , αλλά σίγουρα **πρέπει να γίνει πιο ευέλικτο** σε έργα που σχετίζονται με την ανάπτυξη υπηρεσιών. Αν όχι εξάλειψη των νομικών ζητημάτων που προκύπτουν, τότε σίγουρα ευελιξία και αμεσότητα των δικαστικών διαδικασιών που σχετίζονται με τα έργα ΣΔΙΤ (Σ8)

Το νομικό πλαίσιο **δεν έχει κενά.** **Στα πλαίσια του συνολικού μηχανισμού πάσχει.** Χρειάζεται προτυποποίηση, έλεγχος του συμβατικού πλαισίου συμπεριλαμβανομένων των τεχνικών προδιαγραφών, και παρακολούθηση από ανεξάρτητο τεχνικό φορέα την πορεία κατασκευής του έργου, την παρακολούθηση κατά την περίοδο διαθεσιμότητας, τον έλεγχο αλλά και την έγκριση της μηνιαίας αναφοράς διαθεσιμότητας του ΙΦΣ (Σ9)

**Είναι επαρκές** (Σ11)

Όλοι οι συμμετέχοντες, πλην ενός (Σ11), ανεξάρτητα από το αν ανέφεραν ότι το νομικό πλαίσιο των ΣΔΙΤ είναι επαρκές ή οι ανεπαρκές, επεσήμαναν ότι χρειάζεται περαιτέρω βελτίωση και αναθεώρηση. Αυτό σημαίνει, ότι όλοι οι συμμετέχοντες πλην του Σ11, θεωρούν ότι το νομικό πλαίσιο μπορεί να καλύψει περαιτέρω υπάρχοντα κενά. Συνολικά, 3 στους 10 συμμετέχοντες (30%) θεωρούν ότι το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο είναι επαρκές και οι υπόλοιποι 7 συμμετέχοντες (70%) το θεωρούν ανεπαρκές.

Ένας συμμετέχων (Σ10) δεν απάντησε στη συγκεκριμένη ερώτηση. Επομένως, πέραν των ανωτέρω σημείων που επιδέχονται βελτίωσης και αποτελούν τις υπάρχουσες δυσκολίες για τον επιτυχή ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού δημοσίου τομέα, ένα επιπρόσθετο ζήτημα επιδεκτικό βελτιστοποίησης είναι το νομικό πλαίσιο των ΣΔΙΤ στην Ελλάδα. Επί του παρόντος θεωρείται ανεπαρκές.

Ειδικότερα για την περίπτωση των ΣΔΙΤ, χρήσιμες προτάσεις βελτίωσης παρατέθηκαν από ορισμένους συμμετέχοντες, οι οποίες είναι οι εξής:

*Πρέπει οπωσδήποτε να επαναδιαμορφωθεί το νομικό τους πλαίσιο και να προσαρμοστεί στο σήμερα. Χρειάζεται εκπαίδευση του κόσμου ο οποίος εμπλέκεται με τέτοιου είδους έργα. Είτε πρόκειται για το δημόσιο είτε για την εταιρεία. Πρέπει τα έργα ΣΔΙΤ να αξιοποιηθούν και από μικρότερους φορείς, πχ σε φορείς του δημοσίου όπως οι ΟΤΑ που θα μπορούσε μέσα από έργα ψηφιακού μετασχηματισμού να βοηθήσει τον κόσμο στην κουλτούρα τέτοιων έργων (Σ1)*

***Αλλαγή του νομικού πλαισίου. Τοποθέτηση τεχνικών συμβούλων στο δημόσιο τομέα με εμπειρία σε τέτοια έργα, να μπορέσουν να καλύψουν αδυναμίες κατά την υλοποίηση των έργων ΣΔΙΤ. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη επικοινωνία και σε επίπεδο τεχνικής κατάρτισης και κάλυψης αναγκών της διοίκησης και εποπτείας του έργου. Καλογραμμένες συμβάσεις ΣΔΙΤ λαμβάνοντας υπόψη τη διεθνή εμπειρία (Σ2)***  
*Για τη βελτίωση των ΣΔΙΤ ώστε να αποφέρουν τα μέγιστα οφέλη χρειάζεται αναθεώρηση της νομοθεσίας. Χρειάζεται ευελιξία από πλευράς δημοσίου. Το νομικό πλαίσιο πρέπει να δώσει μεγαλύτερο πεδίο ανάπτυξης πρωτοβουλιών του ιδιωτικού φορέα (Σ3)*

*Πρέπει να αλλάξει η νομοθεσία. Τα στελέχη του δημοσίου πρέπει να εκπαιδευτούν σε συμβάσεις τύπου ΣΔΙΤ. ένας έμπειρος ανεξάρτητος τεχνικός σύμβουλος, όπου θα αμείβεται από το δημόσιο φορέα, πρέπει να διαχειριστεί ζητήματα που άπτονται της μελέτης του έργου, των τεχνικών προδιαγραφών. Ένα επιπλέον καθήκον του να είναι έλεγχος της μηνιαίας αναφοράς της διαθεσιμότητας για την πορεία εξέλιξης του έργου. Σε βάθος έλεγχος των υπηρεσιών του ΙΦΣ και συστάσεις για επίτευξη του απώτερου επιδιωκόμενου σκοπού από τη μηνιαία συντήρηση και τέλος επικύρωση ότι το μηνιαίο τίμημα είναι αποδεκτό και έχει το δικαίωμα ο Ιδιωτικός φορέας να τιμολογήσει (Σ4)*

*Σίγουρα χρειάζονται νομοθετικές τροποποιήσεις. Ως εναλλακτική πρόταση είναι μαζικά έργα ΣΔΙΤ. Επί παραδείγματι πολλά σχολικά συγκροτήματα, δύο ή τρία κατασκευαστικά έργα μαζί. Σε μικρά έργα ο δημόσιος φορέας μπορεί να τα υλοποιήσει*

μόνος του. Από εκεί και πέρα προκύπτουν ζητήματα που έχουν να κάνουν με την τεχνική εμπειρία του δημόσιου φορέα για να υλοποιήσει μόνος του ένα έργο (Σ5)

**Καλύτερη εκτίμηση και διαμοιρασμός ρίσκου και κινδύνων μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, γρηγορότερη καταβολή αποζημιώσεων ή συμφωνημένων αμοιβών διαθεσιμότητας, ευελιξία και αντανακλαστικά στις αλλαγές των συνθηκών της αγοράς, συμφωνία και ορισμός περιοχών ευθύνης κάθε εμπλεκόμενης πλευράς (Σ6)**

Οι προτάσεις για βελτίωση των ΣΔΙΤ ώστε να αποφέρουν τα μέγιστα οφέλη τόσο στο δημόσιο όσο και στις εμπλεκόμενες ιδιωτικές εταιρείες μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως: (α) **Να μην ενθαρρύνεται η εντατικότερη και ευρύτερη χρήση των ΣΔΙΤ έως ότου επιλυθούν τα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί και υλοποιηθούν επιτυχώς οι σχετικές συστάσεις. Μεταξύ αυτών προτείνεται ο οικονομικός αντίκτυπος των καθυστερήσεων και των αναδιαπραγματεύσεων στο κόστος των ΣΔΙΤ να βαρύνει τον εταίρο από τον δημόσιο τομέα. (β) Η επιλογή των ΣΔΙΤ πρέπει να βασίζεται σε τεκμηριωμένες συγκριτικές αναλύσεις όσον αφορά τη βέλτιστη μέθοδο ανάθεσης των σχετικών συμβάσεων. (γ) Πρέπει να θεσπιστούν σαφείς πολιτικές και στρατηγική για τις ΣΔΙΤ. (δ) Πρέπει να βελτιωθεί το πλαίσιο της ΕΕ προκειμένου να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των έργων που εκτελούνται με ΣΔΙΤ (Σ7)**

**Απλοποίηση και επιτάχυνση διαδικασιών ολοκλήρωσης συμβάσεων, αλλά και της πορείας υλοποίησης των έργων. Εκπαιδευτική προοπτική των στελεχών των φορέων υλοποίησης τέτοιων έργων, ακόμα και μέσα από προγράμματα σπουδών. Καλύτερος έλεγχος του προϋπολογισμού τέτοιων έργων αλλά και ευελιξία με μικρότερα έργα ΣΔΙΤ (Σ8)**

Θα μπορούσε να είναι πιο ευέλικτο και με μικρότερα έργα τα οποία θα μπορούσε να τα καλύψει μεγαλύτερο εύρος επιχειρήσεων (Σ9)

**Μείωση της γραφειοκρατίας από την πλευρά του δημοσίου και μεγαλύτερη συνέπεια από την πλευρά του ιδιωτικού τομέα (Σ11)**

#### **4.2.3 Μέσα από τη διαδικασία ψηφιακού μετασχηματισμού οι συμβάσεις τύπου ΣΔΙΤ αποτελούν εναλλακτικό χρηματοδοτικό εργαλείο για την υλοποίηση υπηρεσιών του δημοσίου;**

Αρχικά, επισημαίνεται ότι απάντηση στο συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα είναι καταφατική και αυτό αποδεικνύεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων που ακολουθούν:

*Το χρηματοδοτικό πλαίσιο γενικά είναι επαρκές. Ένα σωστά σχεδιασμένο έργο με κανονικές χρηματορροές μπορεί να προσελκύσει και τα αντίστοιχα κεφάλαια (Σ1)*

*Ως οφέλη έχουμε τη σταθερή χρηματοδότηση, επέκταση του πεδίου των εργασιών για κάθε εταιρεία, δημιουργία θέσεων εργασίας, διαφήμιση της εταιρείας, ανάπτυξη καινοτομιών σε τεχνολογικούς τομείς... Κατά το στάδιο της συντήρησης το κράτος έχει επαρκείς πόρους για αμοιβές διαθεσιμότητας και ιδίως σε ανταποδοτικά έργα (Σ2)*

*Αποδίδουν συνήθως καλές συμβάσεις προς όφελος και των ιδιωτικών φορέων, υπάρχει σταθερή χρηματοροή, ιδιαίτερα κατά την πορεία συντήρησης του έργου (Σ3)*

*Τα οφέλη από την υλοποίηση ενός ΣΔΙΤ είναι η σταθερή χρηματοροή στην πορεία εξέλιξης του έργου. Πλέον το δημόσιο αποδεικνύει ότι είναι ένας αξιόπιστος εταίρος κατά την διαδικασία υλοποίησης αλλά και αποπληρωμής τέτοιων έργων και προσδίδει ασφάλεια στον ιδιώτη. ... Το πρόγραμμα δημόσιων επενδύσεων είναι ευέλικτο και ευνοεί τις μεγάλες εταιρείες, όπου έχουν μία ευκολία στη χρηματοδότηση από άλλες τράπεζες αλλά και ίδια κεφάλαια κάνοντας corporate finance του έργου. Θεωρητικά τα έργα υλοποίησης τύπου ΣΔΙΤ αποτελούν ένα προσοδοφόρο έδαφος για ανάπτυξη επενδύσεων (Σ4)*

*Σταθερές χρηματορροές κατά τη διαδικασία του CAPEX (capital expenditures) αλλά και του OPEX (operational expenditure). Εμπειρικά ο ιδιωτικός φορέας δεν επιδιώκει την απευθείας συμμετοχή σε ανταποδοτικά ΣΔΙΤ, δηλαδή της χρηματοδότησης του από το κόμιστρο επί παραδείγματι του ηλεκτρονικού εισιτηρίου. Αυτό το ρόλο το δίνει στο δημόσιο. Επιδίωξη του ΙΦΣ απευθείας και σταθερή χρηματοδότηση είτε από το ΕΣΠΑ είτε από τον προϋπολογισμό του εκάστοτε υπουργείου μέσα από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων (ΠΔΕ) (Σ5)*

*Όσον αφορά στη χρηματοδότηση των έργων ΣΔΙΤ, αυτή, όπως προαναφέρθηκε, προέρχεται στο μεγαλύτερο μέρος της από τον ιδιωτικό τομέα, ο οποίος χρησιμοποιεί ίδια κεφάλαια της Εταιρείας Ειδικού Σκοπού, ξένα κεφάλαια, εγγυήσεις και εξασφαλίσεις και εισροές κεφαλαίων που προκύπτουν από την εκμετάλλευση του αντικειμένου της σύμπραξης. Εφόσον ο δημόσιος τομέας αποφασίσει να συμμετάσχει στη χρηματοδότηση, αυτή μπορεί να προέρχεται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων, τον Αναπτυξιακό Νόμο 3299/2004, τις Εγγυήσεις Δημοσίου, το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και τον δανεισμό από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων. Το Δημόσιο μπορεί να συμμετάσχει στη χρηματοδότηση συνεισφέροντας και σε είδος με την παραχώρηση ακινήτων κατά χρήση, την παραχώρηση εμπράγματων δικαιωμάτων επί ακινήτων και την εκχώρηση δικαιωμάτων*

εκμετάλλευσης έργων. Ένας από τους λόγους για τους οποίους ψηφίστηκε ο νόμος 3389/2005 είναι και η αντιμετώπιση μίας σειράς θεμάτων που δημιουργούσαν προβλήματα στην χρηματοδότηση αλλά και στην υλοποίησή έργων σύμπραξης στη χώρα μας. Τα προβλήματα αυτά εντοπίστηκαν κατά τη διαδικασία υλοποίησης των συγχρηματοδοτούμενων από ιδιώτες έργων και αντιμετωπίστηκαν μέσα από την κύρωση στο κοινοβούλιο ειδικών ρυθμίσεων με ξεχωριστό νόμο που ίσχυε για το κάθε έργο. Με τη συνολική αντιμετώπιση μέσα από το νόμο 3389/2005 θεμάτων όπως μεταξύ άλλων η έκδοση αδειών, τα αρχαιολογικά ευρήματα, οι απαλλοτριώσεις, η διαδικασία είσπραξης του συμβατικού ανταλλάγματος από τους τελικούς χρήστες των έργων ή των υπηρεσιών, η φορολογική μεταχείριση των ιδιωτικών φορέων που αναλαμβάνουν την υλοποίηση έργων ή των υπηρεσιών, δημιουργούνται οι συνθήκες εκείνες για την επιτυχημένη και απρόσκοπτη ευρύτερη υλοποίηση έργων ΣΔΙΤ στη χώρα μας. Ο ρόλος των τραπεζών στην εφαρμογή του νέου θεσμού είναι σημαντικός. Η υποχρέωση των ιδιωτών να εξασφαλίσουν, εν όλω ή εν μέρει, την απαραίτητη χρηματοδότηση των υποδομών ή των υπηρεσιών, αναπόφευκτα τους οδηγεί, όπως άλλωστε και η διεθνής εμπειρία αποδεικνύει, στον τραπεζικό δανεισμό. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η συνήθης σχέση ιδίων προς δανειακά κεφάλαια για τη χρηματοδότηση έργων σύμπραξης είναι 10 - 20 προς 90 - 80. **Η εμπλοκή των τραπεζών στα έργα συντελεί στην εμπρόθεσμη υλοποίηση των έργων καθώς η τραπεζική χρηματοδότηση, συνεπάγεται και στενό έλεγχο από τις δανείστριες τράπεζες προς τους ιδιωτικούς φορείς που έχουν αναλάβει την υλοποίηση κάποιου έργου ΣΔΙΤ.** Ο έλεγχος αυτός συμβάλει στην διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα και στην τήρηση των συμβατικών προθεσμιών. Επιπρόσθετα ο έλεγχος αυτός συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης π.χ. 25 χρόνια εξασφαλίζοντας με τον τρόπο αυτό την διατήρηση της ποιότητας στα αποδεκτά από το δημόσιο επίπεδα. Άλλωστε ο ιδιώτης ανάδοχος του έργου οφείλει να τηρεί τις συμβατικές του υποχρεώσεις γιατί μόνο τότε θα πληρωθεί από το δημόσιο και βέβαια μόνο τότε θα αποπληρώσει με τη σειρά του τον τραπεζικό δανεισμό (Σ7)

**Σταθερές χρηματορροές για μεγάλο χρονικό διάστημα, κατά την υλοποίηση αλλά και τη διαθεσιμότητα του έργου (Σ8)**

**Υπάρχει επαρκές χρηματοδοτικό πλαίσιο.** Ο βαθμός αξιοποίησης κεφαλαίων, ο δανεισμός, τα επιτόκια κατά την αποπληρωμή εξαρτώνται και από το μέγεθος της εταιρείας (Σ9)

**Το δημόσιο καθυστερεί τις πληρωμές του κάποιες φορές αλλά πάντα πληρώνει (Σ11)**

Ωστόσο, ανεξάρτητα από το όφελος που αποκομίζουν οι ιδιωτικές εταιρείες από τις ΣΔΙΤ όσον αφορά την ενίσχυση των σταθερών χρηματοροών τους, αυτό δε σημαίνει ότι το πλαίσιο των ΣΔΙΤ είναι απόλυτα ελκυστικό για αυτές. Χαρακτηριστικές είναι οι κάτωθι απαντήσεις των συμμετεχόντων:

**Φορολογικά κίνητρα δεν υπάρχουν (Σ1)**

*Δεν υπάρχουν φορολογικά κίνητρα. Εφόσον μιλάμε για ένα έργο ΣΔΙΤ το οποίο θα προσδώσει ένα καλό περιθώριο κέρδους, δεν υπάρχει λόγος για την όποια φοροελάφρυνση ή και ασυλία (Σ2)*

*Υπάρχει οικονομικό ρίσκο, και έκθεση της εταιρείας σε ρίσκο ως προς την κοινωνία. Προβλήματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία υλοποίησης των ΣΔΙΤ μπορεί να είναι αρνητικά επιζήμια για την κοινωνία και να προσφέρουν μια κακή διαφήμιση για την εταιρεία που υλοποιεί το έργο. Δεν υπάρχουν φορολογικά κίνητρα (Σ3)*

*Δεν υπάρχουν φορολογικά κίνητρα. Αποτελεί ένα ζήτημα να μπορέσουν να γίνουν ελκυστικά τα ΣΔΙΤ από μια σεβαστή ποσότητα εταιρειών. Σίγουρα η επιδίωξη δεν είναι η υλοποίηση τέτοιων έργων από συγκεκριμένες και μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες, αλλά χρειάζεται μεγαλύτερη ζήτηση και από άλλες εταιρείες που μπορεί να δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, είτε να προέρχονται από το εξωτερικό (Σ4)*

*Το μακροχρόνιο έργο μπορεί στο ενδιάμεσο να δημιουργήσει προβλήματα χρηματοδότησης. Μπορεί για παράδειγμα να καταργηθεί ο δημόσιος φορέας που υλοποιεί τις ΣΔΙΤ. Πολλά έργα στην Ελλάδα και διεθνώς μπορεί να μείνουν ανολοκλήρωτα χάρη σε τέτοιου είδους προβλήματα που μπορεί να γεννηθούν. ... Δεν υπάρχει κάτι συγκεκριμένο που να δημιουργεί φοροελαφρύνσεις ή κίνητρα για τέτοιες επενδύσεις (Σ5)*

*Η υπέρβαση του κόστους κατασκευής του έργου, η παράδοση του έργου εκτός ορίων του συμφωνηθέν χρόνου, η καθυστέρηση καταβολής της συμφωνηθέντας αμοιβής (availability fee) από το Δημόσιο ή Δημόσιο οργανισμό που μπορεί να οδηγήσει την ιδιωτική εταιρεία σε πρόβλημα ρευστότητας (Σ6)*

*Προκύπτει ένα υψηλότερο επίπεδο ρίσκου σε έργα ανταποδοτικά, τα οποία σε μια κοινωνική απροσδόκητη συγκυρία, ή στην περίπτωση που δεν ανταποκριθούν οι χρήστες στην ωφέλεια της υπηρεσίας αυτής, τότε υπάρχει ο κίνδυνος χρηματοοικονομικής δυσπραγίας με αποτέλεσμα ο φορέας να μη μπορέσει αφενός να καλύψει τις ανάγκες της διαθεσιμότητας του έργου αλλά και την κάλυψη των δανειακών αναγκών προς τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (Σ9)*

Η απουσία ελκυστικών φορολογικών κινήτρων για τις ιδιωτικές εταιρείες που εμπλέκονται σε ΣΔΙΤ, αποτελεί σημαντική αδυναμία και ενδεχομένως τις αποθαρρύνει στην εν λόγω συμμετοχή τους. Επιπροσθέτως, αναφέρθηκε ότι οι συμβάσεις ΣΔΙΤ μπορούν να αποτελέσουν ένα εναλλακτικό χρηματοδοτικό εργαλείο τόσο για το Δημόσιο, όσο και για τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δεν αναλαμβάνουν ρίσκο ρευστότητας, ειδικότερα όταν πρόκειται για έργα μακροπρόθεσμου χρονικού ορίζοντα. Υψηλότερα επίπεδα ρίσκου, μάλιστα, παρουσιάζονται σε ανταποδοτικά έργα. Η μείωση του κινδύνου ρευστότητας και η απόδοση περαιτέρω φορολογικών ελαφρύνσεων, θα καταστήσει το ευρύτερο πλαίσιο των ΣΔΙΤ πιο ελκυστικό για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Γεγονός το οποίο θα αποφέρει άμεσο όφελος και στον ίδιο τον δημόσιο τομέα, τη στιγμή κατά την οποία, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από τον Σ7, ο βασικός πόρος χρηματοδότησης των έργων είναι ο ιδιωτικός τομέας, γεγονός το οποίο ωφελεί χρηματοδοτικά το Δημόσιο.

## **Κεφάλαιο 5 - Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις**

### **5.1 Συμπεράσματα και Σύγκριση ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης**

Αρχικά, διευκρινίζεται ότι τόσο στην ποσοτική, όσο και την ποιοτική ανάλυση, το όφελος που απορρέει στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα είναι υψηλό. Αποφέρει ευελιξία και μείωση του χρόνου εκτέλεσης σημαντικών διαδικασιών των δημοσίων υπηρεσιών. Συνεπάγεται, δηλαδή, καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων που συναλλάσσονται με τον δημόσιο τομέα. Στο σημείο αυτό, διευκρινίζεται ότι η ύπαρξη κοινωνικών ωφελειών από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του δημοσίου τομέα αναφέρθηκε και από τους Galikhanov et al. (2020). Η μείωση της γραφειοκρατίας και η αυτοματοποίηση της ταχύτητας των συναλλαγών με τον δημόσιο τομέα, αποτελούν δύο επιπρόσθετα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού, τα οποία αναφέρθηκαν τόσο στην ποιοτική όσο και την ποσοτική ανάλυση. Στα ανωτέρω αναφερόμενα ζητήματα, υπάρχει απόλυτη ταύτιση ποιοτικών και ποσοτικών αποτελεσμάτων.

Ωστόσο, ένα επιπρόσθετο όφελος που πηγάζει από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού Δημοσίου τομέα, το οποίο προέκυψε από την ποσοτική αλλά δεν αναφέρθηκε στην ποιοτική ανάλυση, είναι η αυξημένη συνεισφορά στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας. Απόλυτη ταύτιση μεταξύ της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας προκύπτει και στο γεγονός ότι τα παρόντα επίπεδα ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού Δημοσίου τομέα είναι μέτρια. Τη στιγμή, μάλιστα, κατά την οποία βρίσκονται στο στάδιο αξιοπρόσεκτων και αξιοσέβαστων καταβαλλόμενων προσπαθειών, οι οποίες όμως επιδέχονται βελτίωσης. Όμως, η πλατφόρμα της ψηφιακής διακυβέρνησης επί του παρόντος βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα λειτουργίας και διευκόλυνσης των συναλλαγών των εμπλεκόμενων μερών με τον δημόσιο τομέα, κάτι που υποστηρίχθηκε τόσο από την ποσοτική όσο και από την ποιοτική έρευνα.

Στην ποιοτική έρευνα, αναφέρθηκε η παρουσία φόβου των δημοσίων υπαλλήλων για την απώλεια των θέσεων εργασίας τους, με την ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα. Τόσο από την ποιοτική όσο και από την ποσοτική έρευνα, προέκυψε ότι θα ακολουθήσει αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας του δημόσιου τομέα, μετά την ολοκλήρωση του ψηφιακού μετασχηματισμού. Μία ερμηνευτική επέκταση που προσέφερε η ποιοτική ανάλυση στο ζήτημα αυτό, έγκειται στο ότι η εν λόγω αναδιάρθρωση θέσεων εργασίας στον δημόσιο



τομέα δε συνεπάγεται απαραίτητα τη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού. Αλλά δηλώνει την επαναξιολόγηση της κατανομής του σε νέες θέσεις εργασίας, κατόπιν προγενέστερης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του. Άλλωστε, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας είναι κάτι που προέκυψε τόσο από την ποιοτική όσο και από την ποσοτική ανάλυση. Όμως, ένα δεδομένο που προέκυψε από την ποσοτική ανάλυση, είναι ότι επί του παρόντος οι θέσεις εργασίας που είναι συνυφασμένες με την ψηφιοποίηση, δεν καλύπτονται επαρκώς στον δημόσιο τομέα. Πρόκειται για ένα ζήτημα, που μπορεί να καλυφθεί μέσω εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ήδη υφιστάμενων δημοσίων υπαλλήλων. Προκειμένου να ενισχύσουν την ψηφιακή τους παιδεία και να εξοικειωθούν με τις τεχνολογικές απαιτήσεις, που συνεπάγεται ένας πλήρης ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα, όπως επισημάνθηκε και από τον Scupola (2018).

Όσον αφορά εξειδικευμένα στο πλαίσιο των έργων που υλοποιούνται μέσω ΣΔΙΤ, τόσο από την ποιοτική όσο και από την ποσοτική ανάλυση, προέκυψε η παρουσία κενών και ατελειών που χρήζουν βελτιστοποίησης. Αναλυτικότερα, από αμφότερες τις ερευνητικές αναλύσεις της παρούσας διπλωματικής εργασίας, προέκυψε η παρουσία καθυστερήσεων στη διεκπεραίωση των έργων. Ειδικότερα, οι συνεντεύξεις προσέφεραν πληροφοριακές επεκτάσεις επί του συγκεκριμένου ζητήματος. Αναφέρεται συγκεκριμένα ότι ενώ στην Ευρώπη η ευρύτερη διαδικασία δεν ξεπερνά σε διάρκεια το ένα έτος, στην περίπτωση της Ελλάδας ο απαιτούμενος χρόνος που μεσολαβεί από τη στιγμή της ανάρτησης ενός έργου στο ΕΣΗΔΗΣ και συμβασιοποίησης αυτού, μπορεί να διαρκέσει μεταξύ δύο ή τριών ετών. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε έργου. Η ανεπάρκεια αξιολογικού και ελεγκτικού πεδίου, καθώς επίσης και η ασαφής διατύπωση των συμβάσεων λόγω της έλλειψης ενός συγκεκριμένου προτύπου, αποτελούν επιπρόσθετα μελανά σημεία που χρήζουν βελτίωσης στο πλαίσιο των ΣΔΙΤ.

Ωστόσο, το πρόβλημα των γραφειοκρατικών διαδικασιών που ακολουθούνται στον ελληνικό Δημόσιο τομέα, φαίνεται να έχει αγκιστρώσει και το πλαίσιο των ΣΔΙΤ. Πρόκειται για ένα σημαντικό εμπόδιο που πρέπει να ξεπεραστεί, καθώς όχι μόνο υπονομεύει την ποιότητα της διαδικασίας των ΣΔΙΤ, αλλά καθυστερεί και τον επιτυχή ψηφιακό μετασχηματισμό του ελληνικού Δημοσίου τομέα. Πρόκειται για ένα προβληματικό σημείο, που έχει αναφερθεί ομοίως από τους Mergel et al. (2019) και Al-Ruithe et al. (2018), ως προς το ότι αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα επιτυχούς

ψηφιακού μετασχηματισμού, εμποδίζοντας βασικές λειτουργικές και διοικητικές αναδιαρθρώσεις.

Ωστόσο, τόσο ο δημόσιος όσο και ο ιδιωτικός τομέας αποκομίζουν οφέλη από την εμπλοκή τους σε έργα ΣΔΙΤ. Τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική ανάλυση, απέδειξαν ότι τα έργα ΣΔΙΤ μπορούν να αποτελέσουν μια σταθερή χρηματοδοτική ροή για τον δημόσιο τομέα. Ταυτόχρονα, η ποιοτική ανάλυση απέδειξε ότι αντίστοιχο όφελος μπορεί να προκύψει και για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, τη στιγμή κατά την οποία οι αποπληρωμές από την πλευρά του δημόσιου τομέα μπορεί να καθυστερούν, αλλά πάντα γίνονται. Στο σημείο αυτό, το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσει ο ιδιωτικός τομέας είναι επί ζητημάτων ρευστότητας. Τα μακροπρόθεσμα έργα ΣΔΙΤ μπορούν να οδηγήσουν σε καθυστερημένη αποπληρωμή του ιδιωτικού τομέα από την πλευρά του Δημοσίου, μειώνοντας προσωρινά τα επίπεδα ρευστότητας των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Επιπρόσθετα οφέλη που αντλούν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις από τη συμμετοχή τους σε έργα ΣΔΙΤ, αφορούν θέματα προβολής και διαφήμισης, καθώς επίσης και ζητήματα ενδυνάμωσης του εξωστρεφούς χαρακτήρα τους. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδιωτικές εταιρείες, μέσω της συμμετοχής τους σε έργα ΣΔΙΤ, μπορούν να αναπτύξουν περαιτέρω τα επίπεδα καινοτομίας τους, να καταστούν ανταγωνιστικότερες και να διευρύνουν τις επενδυτικές τους ευκαιρίες στη διεθνή αγορά. Πρόκειται για ένα όφελος που επισημάνθηκε και από τους Siokas et al. (2021), Dionysopoulou & Tsakopoulou, (2021) και Liu et al. (2020). Σε κάθε περίπτωση, απαιτείται επαρκές αντιστάθμισμα κινδύνου, πριν αποφασιστεί η συμμετοχή μιας ιδιωτικής επιχείρησης σε ένα έργο ΣΔΙΤ.

Είναι γεγονός, πως μακροχρόνια έργα ΣΔΙΤ, επί του παρόντος, αναλαμβάνονται από μεγάλες εταιρείες που είναι ικανές να καλύψουν ενδεχόμενα μελλοντικά προκύπτοντα προβλήματα ρευστότητας. Για το λόγο αυτό, προτείνεται η συμμετοχή βραχυπρόθεσμων έργων στο πλαίσιο των ΣΔΙΤ, ώστε να είναι δυνατή και η συμμετοχή μικρότερων ιδιωτικών επιχειρήσεων σε αυτά. Έτσι, ακόμα και οι μικρότερες επιχειρηματικές μονάδες θα έχουν τη δυνατότητα να αντλήσουν τα οφέλη που απορρέουν από τη συμμετοχή τους τέτοια έργα.

Η ανάγκη απόδοσης φορολογικών κινήτρων από τη συμμετοχή των επιχειρήσεων σε έργα ΣΔΙΤ, είναι ένα ζήτημα που προέκυψε τόσο από την ποιοτική όσο και την ποσοτική ανάλυση. Εξ όσων διαφάνηκε, το γεγονός των επιπρόσθετων ωφελειών που προκύπτουν από τη συμμετοχή των ιδιωτικών επιχειρήσεων σε έργα ΣΔΙΤ, δεν επαρκεί ώστε να αντισταθμίσει τους κινδύνους ρευστότητας που μπορεί να

προκύψουν από την καθυστέρηση ολοκλήρωσης των έργων ή την καθυστέρηση αποπληρωμής τους από τον δημόσιο τομέα. Με αυτό έρχονται σε συμφωνία οι Siokas et al. (2021). Για το λόγο αυτό, ενδεχομένως η προσθήκη επιπλέον φορολογικών κινήτρων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, σε συνδυασμό με τη συρρίκνωση της μακροπρόθεσμης διάρκειας των έργων ΣΔΙΤ, θα βοηθούσαν στη συμμετοχή ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων σε αυτά.

Τέλος, επισημαίνεται ότι μέσω των συμπράξεων έργων ΣΔΙΤ, είναι δυνατή η ανάπτυξη κρατικής βιομηχανικής παραγωγής. Μέσω της ανάπτυξης έξυπνων εργοστασίων και κατόπιν απόδοσης και προσφοράς έξυπνων λύσεων, η Ελλάδα μπορεί να αποκτήσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ευρωπαϊκών χωρών. Η αποκόμιση του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επισημάνθηκε και από τους Langford & Roy (2006). Χρειάζεται, όμως, βελτιστοποίηση του ψηφιακού μετασχηματισμού του ελληνικού δημοσίου τομέα. Επομένως, από την εν λόγω διπλωματική εργασία, υποστηρίζεται ότι με τη βελτίωση του ψηφιακού μετασχηματισμού, η Ελλάδα θα οδηγηθεί ομαλότερα στις συνθήκες που διαμορφώνονται από την τέταρτη βιομηχανική επανάσταση. Το σημείο στο οποίο η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση μπορεί να συνδράμει θετικά στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αφορά στο ότι δύναται να συμπαρασύρει ερευνητικά τις πανεπιστημιακές δομές. Με αυτό τον τρόπο, μπορούν να βοηθηθούν ζητήματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και μεταλαμπάδευσης τεχνογνωσίας στο ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα, για λόγους αύξησης των επιπέδων της ψηφιακής τους παιδείας.

## **5.2 Περιορισμοί - Προτάσεις**

Ένας σημαντικός περιορισμός της παρούσας έρευνας, έγκειται στο ερευνητικό δείγμα των 85 ατόμων. Το δείγμα που συμμετείχε στην ποσοτική πρωτογενή έρευνα δεν αφορά γενικά απασχολούμενους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, αποδέκτες των σχετικών υπηρεσιών. Αφορά στελέχη όπου έχουν εμπλακεί στην υλοποίηση έργων ΣΔΙΤ. Το κενό αυτό καλύφθηκε μέσω της συνδυαστικής ποιοτικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων μέσω διεξαγόμενων συνεντεύξεων. Στην ποιοτική έρευνα, υπήρξε συλλογή αντιπροσωπευτικού ερευνητικού δείγματος, ήτοι 11 συνεντευξιαζόμενοι, προερχόμενοι από κομβικές και στρατηγικής σημασίας θέσης εργασίας. Οι 10 εκ των οποίων, έχουν στενή και άμεση σχέση με τις ΣΔΙΤ.

Προτείνεται η διεξαγωγή αντίστοιχης έρευνας, αμιγώς ποσοτικής, στην οποία θα λάβει μέρος ερευνητικό δείγμα που θα είναι μεγαλύτερο και πιο αντιπροσωπευτικό.

Έτσι, από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής θα είναι δυνατή η γενίκευση των αποτυπωμένων απόψεων και πεποιθήσεων των συμμετεχόντων, για το σύνολο της ελληνικής επικράτειας. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορέσει να καλυφθεί πλήρως το εν λόγω κενό της παρούσας ποσοτικής έρευνας.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ξενόγλωσση**

- Al-Ruithe, M., Benkhelifa, E., & Hameed, K. (2018). Key issues for embracing the cloud computing to adopt a digital transformation: A study of saudi public sector. *Procedia computer science*, 130, 1037-1043.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & CO Matias, J. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. *Sustainability*, 12(14), 5824.
- Belakova, M., & Yurieva, Y. V. (2020). Public-Private Partnership Projects As A Tool For Developing Social Infrastructure. *Project Management Development–Practice and Perspectives*, 23, 7.
- Broadbent, J., & Laughlin, R. (2003). Public private partnerships: an introduction. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(3).
- Charalabidis, Y., Papadopoulos, C., & Davalas, A. (2020). Defining a digital city strategy in a collaborative way: the case of Kavala, Greece. In *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*, 254-262.
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G. L., Lepore, D., Marinelli, L., & Spigarelli, F. (2020). The digital transformation of SMEs—a new knowledge broker called the digital innovation hub. *Journal of Knowledge Management*.
- da Rosa, I., & de Almeida, J. (2018). Digital transformation in the public sector: Electronic procurement in Portugal. In *Digital multimedia: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 497-518). IGI Global.
- Deakin, N. (2002). Public-private partnerships: A UK case study. *Public Management Review*, 4(2), 133-147.
- Dionysopoulou, P., & Tsakopoulou, K. (2021). Policy Responses to Critical Issues for the Digital Transformation of Tourism SMEs: Evidence from Greece. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World* (pp. 499-510). UK: Springer.
- Engel, E., Fischer, R., & Galetovic, A. (2013). The basic public finance of public–private partnerships. *Journal of the European economic association*, 11(1), 83-111.

- Falconer, P. K., & McLaughlin, K. (2000). Public-private partnerships and the New Labour government in Britain. In *Public-Private Partnerships* (pp. 138-151). UK: Routledge.
- Fantozzi, F., Bartocci, P., D'Alessandro, B., Arampatzis, S., & Manos, B. (2014). Public-private partnerships value in bioenergy projects: Economic feasibility analysis based on two case studies. *Biomass and bioenergy*, 66, 387-397.
- Galikhanov, M. F., Barabanova, S. V., Elizarov, D. V., & Suntsova, M. S. (2020). Public-Private Partnership Within the Context of Digital Transformation: Increasingly Larger Role of Educational Institutions. In *International Conference on Interactive Collaborative Learning* (pp. 339-349). UK: Springer.
- Geddes, M. (2017). *Making public private partnerships work: building relationships and understanding cultures*. UK: Routledge.
- Gerrard, M. B. (2001). Public-private partnerships. *Finance & Development*, 38(3).
- Hodge, G. A., & Greve, C. (2007). Public-private partnerships: an international performance review. *Public administration review*, 67(3), 545-558.
- Hynes, M. (2021). *Digital Democracy: The Winners and Losers. The Social, Cultural and Environmental Costs of Hyper-Connectivity: Sleeping Through the Revolution*, 137-153.
- Katsikis, I. N., Frigidis, G., & Pashaloudis, D. (2013). International and cross-border entrepreneurship: the case of Greece and Bulgaria. *Business Systems & Economics*, 3(1), 58-68.
- Ke, Y., Wang, S., & Chan, A. P. (2010). Risk allocation in public-private partnership infrastructure projects: comparative study. *Journal of infrastructure systems*, 16(4), 343-351.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 204.
- Klijn, E. H. (2009). Public-private partnerships in the Netherlands: Policy, projects and lessons. *Economic Affairs*, 29(1), 26-32.
- Kokkinakos, P., Markaki, O., Koussouris, S., & Psarras, J. (2016). Digital transformation: is public sector following the enterprise 2.0 paradigm?. In *International Conference on Digital Transformation and Global Society* (pp. 96-105). UK: Springer.

- Koppenjan, J., & de Jong, M. (2018). The introduction of public–private partnerships in the Netherlands as a case of institutional bricolage: The evolution of an Anglo-Saxon transplant in a Rhineland context. *Public Administration*, 96(1), 171-184.
- Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology: Methods and Techniques*. UK: New Age International Limited Publishers.
- Langford, J., & Roy, J. (2006). E-government and public-private partnerships in Canada: when failure is no longer an option. *International Journal of Electronic Business*, 4(2), 118-135.
- Larsson, A., & Teigland, R. (2020). *The Digital Transformation of Labor* (p. 372). UK: Taylor & Francis.
- Larsson, A., & Teigland, R. (2019). *Digital transformation and public services: Societal impacts in Sweden and beyond* (p. 378). UK: Taylor & Francis.
- Leigland, J. (2018). Public-private partnerships in developing countries: The emerging evidence-based critique. *The World Bank Research Observer*, 33(1), 103-134.
- Liu, T., Yang, X., & Zheng, Y. (2020). Understanding the evolution of public–private partnerships in Chinese e-government: four stages of development. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(4), 222-247.
- Loukadounou, S., Koutsona, V., & Loukis, E. (2020). Analyzing a Frugal Digital Transformation of a Widely Used Simple Public Service in Greece. In *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 223-237). UK: Springer.
- Manos, B., Bartocci, P., Partalidou, M., Fantozzi, F., & Arampatzis, S. (2014). Review of public–private partnerships in agro-energy districts in Southern Europe: The cases of Greece and Italy. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 39, 667-678.
- Margiono, A. (2020). Digital transformation: setting the pace. *Journal of Business Strategy*, 1-10.
- Marini, F. (2014). *Promoting Social Considerations into Public Procurement Procedures for Social Economy Enterprises Matrix explaining how social considerations have been embedded in the Greek law transposing Directive 24 / 2014 / EU*.
- McCann, S. (2017). Delivering value-for-money in PPPs? Risks and insights in change management. *Journal of Strategic Contracting and Negotiation*, 3(2), 102–114.

- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
- Metallinos, P. (2020). The Transit of EU Construction Branch from Craft to Industrial Production Process Using BIM: The Case of Construction Public Works in Greece According to the Orders of EU Directives 2014/24/EU & 2014/25/EU. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, 8(1), 256–264.
- Miörner, J., Rissola, G., Sörvik, J., & Wernberg, J. (2019). Putting digital innovation hubs into regional context. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Piotopoulos, S., & Sakkopoulos, E. (2021). Transforming procedures to web applications using IFML: The new Greek Citizenship Test. In 2021 12th International Conference on Information, Intelligence, Systems & Applications (IISA) (pp. 1-6). IEEE.
- Pirou, C. L. S., Oumpli, V. A. K. & Bar, A. (2010). Public Private Partnerships Under Greek Law, 63(I).
- Polyzos, S. (2019). Οικονομική αξιολόγηση συμβάσεων παραχώρησης συγκοινωνιακών έργων. 2ο Πανελλήνιο Συνέδριο Οδοποιίας, Βόλος, 18-20 Μαΐου 2005, 1-13.
- Pongsiri, N. (2002). Regulation and public-private partnerships. *International Journal of Public sector management*, 15(6).
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice-A Guide for Social Science Students and Researchers*, 1–48.
- Rot, A., Sobińska, M., Hernes, M., & Franczyk, B. (2020). Digital transformation of public administration through blockchain technology. In *Towards Industry 4.0—Current Challenges in Information Systems* (pp. 111-126). Springer, Cham.
- Roumboutsos, A., & Anagnostopoulos, K. P. (2008). Public–private partnership projects in Greece: risk ranking and preferred risk allocation. *Construction Management and Economics*, 26(7), 751-763.
- Roumboutsos, A. (2015). Case studies in transport public–private partnerships: Transferring lessons learned. *Transportation Research Record*, 2530(1), 26-35.
- Scupola, A. (2018). Digital transformation of public administration services in Denmark: a process tracing case study. *Nordic and Baltic Journal of Information and Communications Technologies*, 2018(1), 261-284.



- Siokas, G., Kelaidi, V., & Tsakanikas, A. (2022). The smart city as a hub for nourishing public-private partnerships. *Sustainable Cities and Society*, 76, 103466.
- Telles, P. & Butler, L. R. A. (2014). Public Procurement Award Procedures in Directive 2014 / 24 / EU, 1–43.
- Tolstolesova, L., Glukhikh, I., Yumanova, N., & Arzikulov, O. (2021). Digital Transformation of Public-Private Partnership Tools. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(3), 121.
- Verhoest, K. (2013). Public private partnerships in transport: trends and theory - 2013 Discussion Papers Part I Country Profiles, Transport Reviews. Bari: COST office.

### **Ελληνική**

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2004). Πράσινο Βιβλίο: Σχετικά με τις συμπράξεις δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και το κοινοτικό δίκαιο των δημόσιων συμβάσεων και των συμβάσεων παραχώρησης. CWL Publishing Enterprises, Inc., Madison, 2004, p. 352. Διεθέσιμο στο: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cbdv.200490137/abstract>.
- Εφημερίς της Κυβερνήσεως. (2007α). Π.Δ. 59/2007.
- Εφημερίς της Κυβερνήσεως (2007β). Π.Δ. 60 /2007.
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια, Ε. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις *Methodology of qualitative research in social sciences and interviews*. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, 4(1), 1–10.
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (2021). Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. Ελληνική Δημοκρατία.

## **Παράρτημα Ι. Εισαγωγικό Σημείωμα Ερωτηματολογίου**

### **Διαχείριση έργων ΣΔΙΤ: ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα και οι προοπτικές ανάπτυξής του**

Αγαπητοί συμμετέχοντες / ούσες,

Απαντώντας στο παρακάτω ερωτηματολόγιο συμβάλλετε στην έρευνα της διπλωματικής μου εργασίας. Στόχο έχει να μελετήσει την προοπτική ανάπτυξης του ψηφιακού μετασχηματισμού της χώρας, μέσα από τη σύμπραξη του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν είναι εμπιστευτικά. Θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική ανάλυση.

#### **Σκοπός της έρευνας**

Μέσα από την διαχείριση έργων ΣΔΙΤ αναπτύσσονται στρατηγικές συνεργασίες του δημοσίου με μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, συχνά μεγάλες πολυεθνικές, μεταφέροντας η καθεμία την τεχνογνωσία τους κατά τη διαδικασία διαχείρισης των εκάστοτε έργων (Polyzos, 2018). Έργα στρατηγικά, στα οποία πρέπει να συμβάλλει και ο ιδιωτικός τομέας στην ολοκλήρωσή τους, είναι εκείνα που σχετίζονται με την ψηφιακή μετάβαση.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός πρέπει να είναι αρωγός του πολίτη και των ιδιωτικών επιχειρήσεων με το κράτος (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

Λόγω της εξειδίκευσης του θέματος, έχει επιλεγθεί συγκεκριμένη κλίμακα στην οποία θα κινηθεί η έρευνα. Η έρευνα αναφέρεται σε στελέχη του δημόσιου αλλά και του ιδιωτικού τομέα, οι οποίοι έχουν συνδράμει σε έργα ΣΔΙΤ ή μετάβασης προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Επιδίωξη της παρούσας διπλωματικής είναι να μελετηθούν, επιπρόσθετα, πτυχές οι οποίες μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη καινοτόμων προτάσεων σε διάφορους παραγωγικούς κλάδους και σχετικές υπηρεσίες του Δημόσιου τομέα.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες. Η πρώτη ενότητα, αφορά δημογραφικά στοιχεία. Η δεύτερη, περιέχει ερωτήσεις που αφορούν την εμπειρική προσέγγιση από την διαχείριση έργων ΣΔΙΤ, σχετικά με την ψηφιακή ολοκλήρωση του κράτους. Έχει χρησιμοποιηθεί επταβάθμια κλίμακα Likert, όσον αφορά στην κλιμάκωση των απαντήσεων. Πιο συγκεκριμένα, η μεταβλητή 1 υποδηλώνει το χαμηλότερο βαθμό αποδοχής, ο οποίος προοδευτικά αυξάνεται και φτάνει στο 7, ο οποίος αποτελεί τον υψηλότερο. Αναλυτικότερα:

1= Διαφωνώ απολύτως 2= Διαφωνώ πολύ 3= Διαφωνώ αρκετά 4= Ουδέτερη άποψη  
5= Συμφωνώ λίγο 6= Συμφωνώ πολύ 7= Συμφωνώ απολύτως

Ο προβλεπόμενος χρόνος για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι 20 λεπτά.

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε και τη συνεισφορά σας στην έρευνα της διπλωματικής μου εργασίας!

Με εκτίμηση,

Νικόλαος Ζαμπουλάκης, email: n.zampoulakis@nup.ac.cy

Μεταπτυχιακός φοιτητής

Επιβλέπων καθηγητής: Κυριακόγκωνας Παναγιώτης

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

## Παράρτημα II. Συνεντεύξεις

1. Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι το κοινωνικό σύνολο μπορεί να ωφεληθεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του συνόλου των Δημοσίων δομών;
2. Πώς αξιολογείτε το επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών και γιατί;
3. Ποια είναι τα οφέλη που πηγάζουν από την πλατφόρμα <https://www.gov.gr/> κατά την άποψή σας;
4. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από τον ψηφιακό μετασχηματισμό των δημοσίων υπηρεσιών;
5. Τι συνέπειες πιστεύετε έχει ο ψηφιακός μετασχηματισμός στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων του δημοσίου τομέα;
6. Ποιος είναι ο χρόνος που απαιτείται για να υπογραφεί μία σύμβαση ΣΔΙΤ;
7. Ποιες είναι οι βασικές αδυναμίες και αστοχίες στις ΣΔΙΤ που εφαρμόζονται στην ελληνική πραγματικότητα;
8. Ποια είναι τα οφέλη που αποκομίζουν οι ιδιωτικές εταιρείες μέσα από τις ΣΔΙΤ;
9. Ποιοι είναι οι κίνδυνοι (ρίσκο) των ιδιωτικών εταιρειών μέσα από τις ΣΔΙΤ;
10. Θεωρείται επαρκές το νομικό πλαίσιο σήμερα για να μπορέσει να υποστηρίξει έργα ΣΔΙΤ στην Ελλάδα;
11. Ποιες οι δικές σας προτάσεις βελτίωσης των ΣΔΙΤ ώστε να αποφέρουν τα μέγιστα οφέλη τόσο στο δημόσιο όσο και στις εμπλεκόμενες ιδιωτικές εταιρείες;
12. Υπάρχουν φορολογικά κίνητρα για την εμπλοκή των ιδιωτικών φορέων σε έργα ΣΔΙΤ στην Ελλάδα;
13. Θεωρείται επαρκές το χρηματοδοτικό πλαίσιο για την υλοποίηση έργων ΣΔΙΤ;

## Παράρτημα III. Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά στοιχεία					
Φύλο	Άνδρας	Γυναίκα			
Ηλικιακή ομάδα	25-30	31-40	41-50	51-60	61 και άνω
Θέση εργασίας	Υπάλληλος	Προϊστάμενος	Διευθυντής		
Κλάδος εργασίας	Βιομηχανία	Κατασκευές	IT	Λοιπές υπηρεσίες	
Έτη προϋπηρεσίας σε έργα ΣΔΙΤ	1-5	6-10	11-15	16 και άνω	

Προσωπικές εκτιμήσεις (1/2)							
Το κοινωνικό σύνολο μπορεί να υπερβεί από τον ψηφιακό μετασχηματισμό του συνόλου των Δημοσίων Οργανισμών. Ο βαθμός ικανοποίησης από το επίπεδο των ψηφιακών υπηρεσιών των Δημοσίων Οργανισμών σήμερα είναι σε υψηλό επίπεδο.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Η Πλατφόρμα της ψηφιακής Διακυβέρνησης <a href="https://www.gov.gr">https://www.gov.gr</a> , έχει συμβάλει στη μείωση των χρόνων απόκρισης των Ελληνικών Δημοσίων.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η υιοθέτηση των Δημοσίων υπηρεσιών βοηθούν στην εξάλειψη χρονόβωρων διαδικασιών.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Θα υπάρξει αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού μετά την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Ο βαθμός ικανοποίησης από την απόδοση και τις υπηρεσίες των υπαλλήλων των Δημοσίων οργανισμών σήμερα είναι σε υψηλό επίπεδο.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Είναι επιτακτική η αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού για την ανάπτυξη.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μειώνει τη γραφειοκρατία ανάμεσα σε Δημόσιους και Ιδιωτικούς φορείς.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Οι οικονομικές αλλαγές με το Δημόσιο θα αυτοματοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Η ψηφιοποίηση των αρχείων σε εφορίες, Δήμους, ΕΦΚΑ θα συμβάλει στην ευλιξία και ταχύτερη εκτέλεση σημαντικών διαδικασιών.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Θα αναπτυχθούν νέες θέσεις εργασίας κατά την πορεία εξέλιξης του έργου ψηφιοποίησης των εγγράφων.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Υπάρχει υψηλή τεχνολογία αλλά και σύμφορα του Δημοσίου φορέα κατά τη διαδικασία ολοκλήρωσης ενός Υπάρχουν ικανά στελέχη στο Δημόσιο τα οποία πλαισιώνουν την ανάπτυξη αλλά και διαχείριση ενός έργου ΣΔΙΤ που αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως
Η υιοθέτηση νέων εργαλείων θα μειώσει το κόστος μεταφοράς των Δημοσίων οργανισμών. Υπάρχει αρνητική αντίληψη εμπειρία από κάποιες αστοχίες και υπερκοστολόγησης έργων ΣΔΙΤ. Αυτό προκύπτει και σε έργα ΣΔΙΤ που έχουν γίνει ή είναι σε διαδικασία ολοκλήρωσης στην Ελλάδα.	1= Δυσχερής απολύτως	2= Δυσχερής πολύ	3= Δυσχερής αρκετά	4= Ουδέτερη γνώμη	5= Συμφωνώ λίγο	6= Συμφωνώ πολύ	7= Συμφωνώ απολύτως

## **Παράρτημα IV. Επιστολή έγκρισης διεξαγωγής έρευνας**

Αξιότιμοι κύριοι/ες,

Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο τμήμα MBA του πανεπιστημίου Neapolis Pafos, σας αποστέλλω παρακάτω το σχετικό ερωτηματολόγιο με θέμα: **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΣΔΙΤ – Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ.**

Κατά την αποστολή των ερωτηματολογίων έχει ληφθεί υπόψη η εμπειρία σας σε έργα ΣΔΙΤ αλλά και ψηφιακού μετασχηματισμού.

Για το λόγο αυτό, η συμβολή σας θα ήταν πολύτιμη και θα με βοηθούσε ιδιαίτερα στη διεξαγωγή της έρευνάς μου, οι γνώσεις σας επί του συγκεκριμένου θέματος. Η έρευνα είναι ανώνυμη και δεν πρόκειται να δημοσιευθούν προσωπικά δεδομένα. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική.

Σας ευχαριστώ ιδιαίτερω για το χρόνο σας!

Ο σύνδεσμος στο διαδίκτυο για το ερωτηματολόγιο είναι ο παρακάτω

<https://docs.google.com/forms/d/1z2VH7iOFpk1NN8WseSkeOwAos8NougV65VeDSFP58To/edit>

Για όποια διευκρίνιση βρίσκομαι στη διάθεσή σας.

Με εκτίμηση,

Νίκος Ζαμπουλάκης