

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

«Επιχειρησιακός σχεδιασμός, δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης στον
Ε.Φ.Κ.Α.»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Γιαζιτζή Ελένη

Αθήνα, 2019

Περίληψη

Αντικείμενο αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση του νέου ασφαλιστικού ταμείου, που ονομάζεται Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) και η πρόταση εφαρμογής μιας στοχοκεντρικής προσέγγισης για την υποστήριξη της διοίκησής του. Στόχος της διπλωματικής αυτής είναι να αναλύσει τον επιχειρησιακό σχεδιασμό του νέου ταμείου, τους δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης και τελικά να συμβάλει στη διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής, με σκοπό την επιτυχή υλοποίηση των στόχων του.

Ένα θέμα στο οποίο επικεντρώνεται ακόμη η παρούσα εργασία είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, η διοίκηση μέσω στόχων και τα αποτελέσματά της. Τέλος, προτείνεται να εφαρμοστούν σύγχρονες μέθοδοι διοίκησης έργων, όπως η προσέγγιση του e-GTPM και της διαχείρισης αλλαγών, προκειμένου να βελτιωθεί η λειτουργία του ΕΦΚΑ.

Λέξεις - κλειδιά: κοινωνική ασφάλιση, διοίκηση μέσω στόχων, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αξιολόγηση απόδοσης, δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης, διοίκηση αλλαγών, προσέγγιση e-GTPM.

Abstract

Objective of this dissertation is the presentation of the new social security agency (organization) named EFKA and the proposal of a goal-driven approach, in order to support the management of it. Aim of this dissertation is to analyze the operational planning of the new fund, the monitoring and evaluation indicators and finally to contribute to the configuration of the suitable management strategy, aiming at the successful materialization of its goals.

Topics also addressed in this paper are the evaluation of human resources, goal -riven management and its results. Finally, modern methods of project management as the eGTPM (e-Government Transformation Project Management) approach and change management are suggested to be put in effect for the best performance and operation of EFKA.

Keywords: social security, management by objectives , human resources management, performance evaluation, monitoring and evaluation indicators, change management, e-GTPM approach.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	5
Κεφάλαιο 1. Το προφίλ του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης	
1.1. Σύσταση του ΕΦΚΑ.....	6
1.2. Αποστολή και όραμα του ΕΦΚΑ.....	7
1.3. Στόχοι του ΕΦΚΑ.....	9
Κεφάλαιο 2. SWOT Analysis του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης	
2.1. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.....	12
2.2. Ανάλυση δυνατών σημείων.....	13
2.3. Ανάλυση αδυναμιών.....	15
2.4. Ανάλυση ευκαιριών.....	17
2.5. Ανάλυση απειλών.....	23
Κεφάλαιο 3. Συστήματα και δείκτες αξιολόγησης στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης	
3.1. Σημασία και στόχοι της αξιολόγησης.....	28
3.2. Η αξιολόγηση στο ελληνικό δημόσιο.....	30
3.3. Συστήματα αξιολόγησης.....	32
3.4. Σύστημα αξιολόγησης στον ΕΦΚΑ.....	34
Κεφάλαιο 4. Διοίκηση μέσω στόχων στον ΕΦΚΑ	
4.1. Ορισμός της διοίκησης μέσω στόχων.....	36
4.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διοίκησης μέσω στόχων.....	38
4.3. Ο καθορισμός των σκοπών στη διοίκηση μέσω στόχων.....	40
4.4. Διαδικασία προγραμματισμού της διοίκησης μέσω στόχων - η περίπτωση του ΕΦΚΑ...44	
4.5. Νομοθετικό πλαίσιο της Διοίκησης μέσω Στόχων.....	46
Κεφάλαιο 5. Προτεινόμενες προσεγγίσεις για ενίσχυση της αποδοτικότητας του ΕΦΚΑ	
5.1. Στοχοκεντρική προσέγγιση και ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη διοίκηση του ΕΦΚΑ...52	
5.2. Εφαρμογή της διοίκησης αλλαγών (change management) στον ΕΦΚΑ.....	64
Επίλογος – Συμπεράσματα.....	73
Παραπομπές.....	76
Παράρτημα.....	80

Συντομογραφίες

A.M.K.A.: Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης

E.E.: Ευρωπαϊκή Ένωση

E.ΥΠ.Ε.Α.: Ειδική Υπηρεσία Ελέγχου Ασφάλισης

E.Φ.Κ.Α.: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

H.Δ.: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

ΙΚΑ-ΕΤΑΜ: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών

N.: Νόμος

N.Π.Δ.Δ.: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

ΟΑΕΕ: Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών

Παρ. : παράγραφος

Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα

Π.Ε.Κ.Α.: Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης

Υ.Κ.: Υπαλληλικός Κώδικας

eGTPM: e-Government Transformation Project Management

M.B.O. : Management By Objectives

Εισαγωγή

Η δημιουργία και λειτουργία του ΕΦΚΑ συνίσταται σε γενικές γραμμές από μία σειρά θετικών παρεμβάσεων στο ασφαλιστικό σύστημα της χώρας μας, με σκοπό τη συγχώνευση των πολυάριθμων ασφαλιστικών ταμείων σε ένα, την αντιμετώπιση της πολυνομίας και κατ' επέκταση τη μείωση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων. Έτσι, μέσα από αυτή τη ριζοσπαστική μεταρρύθμιση, στα πρότυπα αντίστοιχων ασφαλιστικών μεταρρυθμίσεων σε άλλα ευρωπαϊκά κράτη, είναι δυνατό να διασφαλιστεί ένα βιώσιμο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης.

Μολονότι η δημιουργία του νέου ασφαλιστικού ταμείου συνοδεύτηκε από ένα πλέγμα αρνητικών προγνώσεων και σκεπτικισμού, η λειτουργία του κατά τη διετία 2017-2019 ανέτρεψε όλες τις αρνητικές προβλέψεις που είχαν γίνει για τον ΕΦΚΑ και τη δημόσια κοινωνική ασφάλιση. Συγκεκριμένα, κατακτήθηκε μεγαλύτερο πεδίο ελευθερίας για την άσκηση δημοσιονομικής πολιτικής (Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, ΔΕΘ, 2018). Επιπλέον, τα θετικά αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν μπορούν να οδηγήσουν σε διαρκείς βελτιώσεις.

Παρά τις θετικές παρεμβάσεις που επέφερε η ίδρυση και λειτουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, πολλά λειτουργικά προβλήματα εξακολουθούν να υφίστανται σε επίπεδο εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων, εν ενεργεία και συνταξιούχων, αξιολόγησης και κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού και στοχοθεσίας. Ως εκ τούτου, είναι λυσιτελές να εφαρμοστούν περαιτέρω αλλαγές και καινοτόμες τεχνικές, με σκοπό την επαύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του νέου Οργανισμού και κατά συνέπεια την ενίσχυση της κοινωνικής ασφάλισης.

Κεφάλαιο 1. Το προφίλ του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης

1.1. Σύσταση του ΕΦΚΑ

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) συστάθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με το Ν. 4387/16, όπως αυτός τροποποιήθηκε με το Ν. 4445/2016 και ισχύει σήμερα. Ο ΕΦΚΑ εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και αποτελεί σήμερα το μοναδικό φορέα κύριας ασφάλισης. Από 01-01-2017 που άρχισε η λειτουργία του εντάχθηκαν σε αυτόν αυτοδίκαια οι κάτωθι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης, των οποίων ο ΕΦΚΑ κατέστη καθολικός διάδοχος:

-Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ)

-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ)

-Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)

-Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)

-Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας

-Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)

-Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)

-Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ).

Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατηρούν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Προσέτι, μεταφέρθηκε και υπάγεται στον ΕΦΚΑ το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ), το οποίο όμως διατηρεί τη λογιστική και οικονομική του αυτοτέλεια. http://www.efka.gov.gr/_genikes/entheto_stratigiko.pdf [ανακτήθηκε 1-7-2018].

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης είναι λοιπόν το αποτέλεσμα της ενοποίησης των προϋπαρχόντων φορέων κοινωνικής ασφάλισης που λειτουργούσαν στη χώρα μας. Με τη δημιουργία του η κοινωνική ασφάλιση εισέρχεται σε μια νέα εποχή, με απώτερο στόχο τη διασφάλιση της κοινωνικής δικαιοσύνης, της αποτελεσματικότητας και της ασφάλειας. Ωστόσο, ένα τόσο μεγάλο επίτευγμα που αναπόσπαστο μέρος του αποτελούν ο εκσυγχρονισμός και η απλοποίηση όλων των διαδικασιών, δεν μπορεί να ολοκληρωθεί άμεσα. Οι υπάλληλοι και τα στελέχη του ΕΦΚΑ δούλεψαν και συνεχίζουν να εργάζονται σκληρά, για να εξελίσσεται σταδιακά ο ΕΦΚΑ και να γίνεται πιο λειτουργικός, αποτελεσματικός και σύγχρονος. http://www.efka.gov.gr/_genikes/profil.cfm [ανακτήθηκε 1-7-2018].

1.2. Αποστολή και όραμα του ΕΦΚΑ

Αποστολή είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της. Υπό την έννοια αυτή, η αποστολή εκφράζει το βασικό καθήκον της οργάνωσης προς την κοινωνία. Η αποστολή απαντά σε θεμελιώδη ερωτήματα σχετικά με τη φύση και την ύπαρξη ενός οργανισμού (Μπουραντάς, 2002). Καθώς η αποστολή αποτελεί ένα γενικό στρατηγικό προσδιορισμό του οργανισμού, ιδιαίτερα κρίσιμο, αφού καθιστά σαφή το σκοπό και έτσι αποτελεί σημείο αναφοράς για τις επιχειρησιακές στρατηγικές και πολιτικές, θα παραθέσουμε συνοπτικά την αποστολή του νέου ασφαλιστικού ταμείου.

Αποστολή του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) είναι η δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας, θέτοντας ίσους κανόνες για όλους (Π.Δ.8 ΦΕΚ 8/Α/23.01.2019).

Ο ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει από την πρώτη ημέρα της λειτουργίας του τη βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα. Ειδικότερα, έχει επικεντρωθεί στο να προσφέρει:

-Βέλτιστες παρεχόμενες υπηρεσίες.

-Αξιοποίηση και ανάπτυξη ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών, με τη χρήση τεχνολογιών φιλικών προς το χρήστη και με σκοπό την παροχή υπηρεσιών ολικής ποιότητας προς τους πολίτες.

-Οικονομική επάρκεια.

-Ενίσχυση των εσόδων, μέσω της αξιοποίησης της ενιαίας περιουσίας του Φορέα και της ενίσχυσης του ελεγκτικού μηχανισμού.

-Διοικητική οργάνωση και αναδιάρθρωση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ με αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού, το οποίο θα κατανεμηθεί κατάλληλα σε όλες τις οργανικές του μονάδες.

-Στο πεδίο των συντάξεων, μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων.

https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-9-2018].

Εν συνεχεία, το όραμα εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των μελών μίας οργάνωσης για το μέλλον της. Περιγράφει τα γενικά χαρακτηριστικά μίας επιθυμητής ιδανικής κατάστασης της οργάνωσης στο μέλλον. Συνήθως, εκφράζει τις βασικές προσδοκίες όλων των ενδιαφερόμενων ομάδων, όπως είναι οι μέτοχοι, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές και η κοινωνία. Το όραμα είναι εξίσου σημαντικό με την αποστολή, αφού απευθύνεται στο μυαλό και στην καρδιά των ανθρώπων της οργάνωσης και αποτελεί σημείο αναφοράς για τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές τους (Μπουραντάς, 2002).

Ειδικότερα, το όραμα του ΕΦΚΑ συνίσταται στην εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται μέσω της καλύτερης αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών. Με τη νέα, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του νέου Φορέα είναι δυνατό να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-09-2018].

Οικοδομείται επιπλέον το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους εκ νέου. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης των ευκαιριών προς όλους τους πολίτες. https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-09-2018].

Συμπερασματικά, τόσο η αποστολή όσο και το όραμα ελκύουν και κινητοποιούν τους εργαζόμενους για την υλοποίηση μεγάλων ιδανικών ή επιτευγμάτων, δίνοντας νόημα στην καθημερινότητα. Αναμφίβολα, αποτελούν πρωταρχικά και θεμελιώδη στρατηγικά στοιχεία του νέου Ταμείου, τα οποία συμβάλλουν στην κοινή κατεύθυνση, σηματοδοτώντας ως πυξίδα την πορεία προς το μέλλον, ήτοι προς ένα αποτελεσματικότερο και δικαιότερο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης.

1.3. Στόχοι του ΕΦΚΑ

Αναμφισβήτητα, η δημιουργία του ΕΦΚΑ συνιστά πολύ σημαντικό εγχείρημα, καθώς ο νέος Οργανισμός αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της κοινωνικής ασφάλισης. Οι θεμελιώδεις αρχές ενός ενιαίου συστήματος κοινωνικής ασφάλειας είναι σε γενικές γραμμές οι κάτωθι:

- Η επάρκεια.
- Η παροχή ενός αξιοπρεπούς επιπέδου διαβίωσης των ηλικιωμένων.
- Η πρόσβαση για όλους σε κατάλληλες συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις (δημόσιες ή ιδιωτικές).
- Η προώθηση της αλληλεγγύης εντός και μεταξύ των γενεών.
- Η βιωσιμότητα.
- Η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου απασχόλησης.
- Η μεταρρύθμιση των συνταξιοδοτικών συστημάτων προς την κατεύθυνση της βιωσιμότητάς τους με τη δημιουργία π.χ. ειδικών αποθεματικών για τις συντάξεις.
- Η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ εργαζομένων και συνταξιούχων, χωρίς να επιβαρύνονται υπερβολικά οι πρώτοι σε συνδυασμό με τη διατήρηση επαρκούς επιπέδου συντάξεων και αξιοπρεπούς διαβίωσης για τους δεύτερους.
- Η διασφάλιση ύπαρξης των κανονιστικών πλαισίων που επιτρέπουν τη χρηστή διαχείριση δημόσιων και ιδιωτικών συνταξιοδοτικών συστημάτων (Σεμινάριο ΙΝΕΠ, ΕΚΔΔΑ, 2018).

Ειδικότερα, σύμφωνα με το Ν.4387/2016, βασικός στόχος του ΕΦΚΑ είναι η κάλυψη των υπαχθέντων στην ασφάλισή του προσώπων ως προς τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονται από τη νομοθεσία με τη χορήγηση:

- μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους και στα μέλη της οικογένειάς τους
- προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους
- παροχών ασθένειας σε χρήμα
- ειδικών προνοιακών επιδομάτων και
- κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο ΕΦΚΑ.

Ακόμη, ο νέος Οργανισμός εκπληρώνει τον σκοπό του πάντα προσανατολισμένος προς:

- την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με επαγγελματισμό, ευγένεια, ετοιμότητα, ακρίβεια και ταχύτητα
- την εξασφάλιση της επικοινωνίας και της προσβασιμότητας από όλους τους πολίτες
- την εξυπηρέτησή τους με γνώμονα την ισότητα και την δικαιοσύνη
- την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος με διαφάνεια, λογοδοσία, αντικειμενικότητα και σεβασμό στον πολίτη.

https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-09-2018]

Επιπρόσθετοι και εξίσου σημαντικοί στόχοι του νεοσύστατου Οργανισμού είναι οι ακόλουθοι:

Καταρχήν, οι διαδικασίες οφείλουν να εξελίσσονται γρήγορα, απλά και αποτελεσματικά, χωρίς περιττή ταλαιπωρία των πολιτών σε ουρές και γραφειοκρατία. Κατά δεύτερο λόγο, ακολουθείται μια πιο «πελατοκεντρική» προσέγγιση, με τον ασφαλισμένο να έρχεται στο επίκεντρο, ώστε να μπορεί να λύνει τα περισσότερα θέματα από το σπίτι του, όπως με μία επίσκεψη στην ιστοσελίδα του ΕΦΚΑ ή με μία τηλεφωνική κλήση στον τετραψήφιο αριθμό 1555.

Επιπλέον, γίνονται προσπάθειες να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι νέες τεχνολογίες. Ειδικότερα, οι περισσότερες πληροφορίες, υπηρεσίες και φόρμες αιτήσεων είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του ΕΦΚΑ www.efka.gov.gr. Παράλληλα, έχουν ξεκινήσει να δημιουργούνται εφαρμογές για εύκολη πρόσβαση από το κινητό τηλέφωνο. Επίσης, τα αρχεία των παλαιών ταμείων έχουν αρχίσει να ενοποιούνται και να ψηφιοποιούνται πλήρως. Ακόμη, προωθείται η σύγχρονη και φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη, σε ανθρώπινους χώρους και από καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους, οι οποίοι οφείλουν να συμπεριφέρονται στους ασφαλισμένους με σεβασμό και αξιοπρέπεια. http://www.efka.gov.gr/_genikes/profil.cfm [ανακτήθηκε 1-7-2018].

Σε γενικές γραμμές, επιδίωξη της δημιουργίας του ΕΦΚΑ είναι η εξοικονόμηση υλικών και άυλων πόρων. Συγκεκριμένα, ισχύει η λογική πως ό,τι καταβάλλει σήμερα ο ασφαλισμένος, πρέπει να αυξάνει τη σύνταξή του αύριο. Έτσι, με την επίτευξη οικονομικών κλίμακας μειώνονται οι λειτουργικές σπατάλες, ενώ ταυτόχρονα ό,τι εξοικονομείται θα επιστρέφεται στην ασφάλιση, προς όφελος των ασφαλισμένων.

Συμπερασματικά, μέσω της επίτευξης των ανωτέρω επιμέρους στόχων, ο ΕΦΚΑ είναι δυνατό να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες προκλήσεις σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο και να εξασφαλίσει μακροχρόνια κοινωνική αποτελεσματικότητα και οικονομική βιωσιμότητα. http://www.efka.gov.gr/_genikes/profil.cfm [ανακτήθηκε 1-7-2018].

Κεφάλαιο 2. SWOT Analysis του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης

2.1. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος

Στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι απαραίτητο να εξεταστεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού. Όπως οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος τους, για να καθορίσουν τη στρατηγική πορεία τους και να θέσουν στόχους, εξίσου σημαντικό είναι να προχωρήσουν σε εσωτερική ανάλυση, προκειμένου να αποκαλύψουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους εντός της εταιρείας (SWOT analysis). Στην περίπτωση μίας οργανωσιακής αλλαγής, όπως η δημιουργία του ΕΦΚΑ, είναι απολύτως αναγκαία να προηγηθεί μία SWOT analysis, προκειμένου να αποσαφηνιστούν τα δυνατά σημεία, τα οποία θα συμβάλλουν στους στόχους της αλλαγής, αλλά κυρίως οι αδυναμίες και ο,τιδήποτε μπορεί να λειτουργήσει στην αντίθετη πορεία και να αποτελέσει τροχοπέδη και ανασταλτικό παράγοντα στο κλίμα αλλαγής.

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος αναφέρεται σε παραμέτρους που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό και του προσδίδουν μια ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για τη δομή, την κουλτούρα, τους πόρους μιας επιχείρησης ή τη μελέτη μιας επιχείρησης ως αλυσίδα αξίας. Στη δομή περιλαμβάνονται η εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, οι γραμμές επικοινωνίας και η ροή της εργασίας. Η δομή μπορεί να αποτυπωθεί γραφικά στο οργανόγραμμα του κάθε οργανισμού (Παπαδάκης, 2002). Σημειώνεται ότι το οργανόγραμμα του νέου Οργανισμού δημοσιεύτηκε στις 23-1-2019 με το Π.Δ. 8 (ΦΕΚ 8/Α' /23.01.2019).

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι μία πολυσύνθετη έννοια και περικλείει ένα σύνολο από αξίες, αντιλήψεις και αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς. Η κουλτούρα είναι μοναδική για κάθε επιχείρηση ή δημόσιο οργανισμό, καθότι αποτελεί κοινωνικό προϊόν. Αξίζει να επικεντρωθούμε στην ανάλυσή της, καθώς μπορεί να αποτελέσει ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν αντιγράφεται εύκολα. Ως εκ τούτου, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του εσωτερικού περιβάλλοντος. Εξίσου καθοριστικό ρόλο διαδραματίζουν και οι πόροι ενός οργανισμού, υλικοί και άυλοι (Παπαδάκης, 2002).

Η λειτουργία ενός ενιαίου Φορέα κύριας κοινωνικής ασφάλισης από 01-01-2017, θεωρήθηκε επιβεβλημένη και επιτακτική, καθώς οι κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές μεταβολές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια όχι μόνο στην χώρα μας αλλά και σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο θέτουν την ανάγκη για άμεσο εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού συστήματος. Αναλυτικότερα, κοινωνικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί

παράγοντες επιδρούν και προδιαγράφουν το πλαίσιο εκσυγχρονισμού, μέσα στο οποίο το ασφαλιστικό σύστημα λειτουργεί. http://www.efka.gov.gr/_genikes/entheto_stratigiko.pdf [ανακτήθηκε 1-7-2018].

Ειδικότερα, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός του ΕΦΚΑ έχει ως απώτερο σκοπό τη μεταρρύθμιση του δημόσιου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, ώστε αυτό να χαρακτηρίζεται από ισονομία, ισότητα και δικαιοσύνη. Στο πλαίσιο του ανωτέρω στρατηγικού σχεδιασμού κρίνεται σκόπιμο να διερευνήσουμε τις επιδράσεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και να προβούμε σε μία ανάλυση των δυνατών και αδύναμων σημείων, των ευκαιριών αλλά και των απειλών (SWOT analysis), που ανακύπτουν κατά τη λειτουργία του νεοσύστατου Οργανισμού.

2.2. Ανάλυση δυνατών σημείων

Αναμφίβολα, η υπαγωγή κάτω από την ομπρέλα του ΕΦΚΑ των περισσότερων φορέων κοινωνικής ασφάλισης έχει πολλαπλά οφέλη. Καταρχήν, η ένταξη όλων των φορέων στον ΕΦΚΑ δημιουργεί οικονομίες κλίμακας, με αποτέλεσμα τη μείωση δαπανών συντήρησης κτιριακών εγκαταστάσεων και την καλύτερη διαχείριση των πάγιων περιουσιακών στοιχείων. Έτσι, είναι εφικτό να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος.

Κατά δεύτερο λόγο, καταγράφονται προσπάθειες για ελαχιστοποίηση του χρόνου εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων, ενώ ήδη έχει μειωθεί ο χρόνος απονομής παροχών και συντάξεων. Παράλληλα, η γεωγραφική κατανομή των οργανικών μονάδων εξασφαλίζει αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο για όλους τους πολίτες. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι ο Φορέας διαθέτει στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις και πολυετή εργασιακή εμπειρία σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης, τα οποία εξασφαλίζουν την αύξηση της παραγωγικότητας.

Επίσης, έχει ξεκινήσει η απλοποίηση των διαδικασιών του Φορέα με σκοπό την παροχή ποιοτικά και ποσοτικά αναβαθμισμένων, σύγχρονων υπηρεσιών ενημέρωσης και εξυπηρέτησης του πολίτη. Ακόμη, δημιουργείται ενιαία πληροφοριακή βάση δεδομένων με απώτερο σκοπό την ενοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας όλων των εντασσόμενων φορέων. Αξιοσημείωτη είναι και η παρουσία του Φορέα στο διαδίκτυο μέσω της νέας δικτυακής σελίδας, με συνεχή ενημέρωση και ανανέωση του περιεχομένου της. Τέλος, αξιοποιείται το υφιστάμενο πλαίσιο συνεργασίας με το εποπτεύον Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, καθώς και με άλλους φορείς στην

Ελλάδα και το εξωτερικό.
https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/201809/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-9-2018].

Άλλα δυνατά σημεία και ταυτόχρονα οφέλη που απορρέουν από τη δημιουργία του ΕΦΚΑ, σχετίζονται με την απόδοση των συγχωνευθέντων ασφαλιστικών ταμείων, την ποιότητα των αποτελεσμάτων της δημόσιας διοίκησης και την αποτελεσματικότητα και διαφάνεια στις δραστηριότητες του νέου Ταμείου. Συγκεκριμένα, με τη δημιουργία του ΕΦΚΑ διασφαλίζονται τα ακόλουθα:

-Αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της υλοποίησης της πολιτικών που αφορούν το ασφαλιστικό σύστημα. Οι αλλαγές που προωθούνται από τον ΕΦΚΑ, όπως η βελτιωμένη παροχή πληροφόρησης και το αναβαθμισμένο επίπεδο υπηρεσιών, συνεισφέρουν στην αύξηση της αποδοτικότητας της παροχής των υπηρεσιών του νεοσύστατου Ταμείου.

-Μείωση του χρόνου διεργασιών και του διαχειριστικού φόρτου. Η ψηφιοποίηση του ασφαλιστικού ιστορικού και των ποικίλων υπηρεσιών που παρέχει ο ΕΦΚΑ μπορεί να μειώσει αξιοσημείωτα τον απαιτούμενο χρόνο εκτέλεσης και ολοκλήρωσης μίας υπηρεσίας, εξοικονομώντας με αυτόν τον τρόπο χρόνο τόσο για το δημόσιο φορέα όσο και για τους πολίτες.

-Μείωση Κόστους. Η συγχώνευση των Ταμείων επιτρέπει στο νέο Ταμείο να αυξήσει τις δυνατότητες επεξεργασίας και παροχής υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα απασχολείται λιγότερο προσωπικό.

-Βελτίωση της ποιότητας της πληροφόρησης και του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εξαιτίας της χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών η ποιότητα της παρεχόμενης πληροφορίας από τα πληροφοριακά συστήματα των Ταμείων, που έχουν υπαχθεί στον ΕΦΚΑ, βελτιώνεται συνεχώς. Η άμεση καταχώρηση δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή από τους χρήστες του πληροφοριακού συστήματος του ΕΦΚΑ μειώνει τους αριθμούς σφαλμάτων και παρέχει τη δυνατότητα υλοποίησης ποιοτικών πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης.

-Αυξημένη διαφάνεια και εκδημοκρατισμός. Η δημιουργία του ΕΦΚΑ με την ταυτόχρονη παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους ασφαλισμένους, παρέχει στους πολίτες μεγαλύτερη πρόσβαση στις πληροφορίες που τους αφορούν. Προσφέρει επίσης τη δυνατότητα αυξημένης συμμετοχής στην κοινωνία της πληροφορίας και τη δυνατότητα αυξημένης συμμετοχής στις δημοκρατικές διαδικασίες. Προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλει και η προώθηση του ερωτηματολογίου αξιολόγησης των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ από τους πολίτες, το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή το Νοέμβριο του 2018. <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typou/erotematologio->

gia-toys-asphalimenoy-toy-ephka-gia-te-beltistopoiiese-ton-yperesion [ανακτήθηκε 26-12-2018].

2.3. Ανάλυση αδυναμιών

Παρά τις ευεργετικές συνέπειες που επέφερε η δημιουργία του ΕΦΚΑ, καταγράφονται και ορισμένα μελανά σημεία, τα οποία θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε ομαδοποιημένα τόσο σε κοινωνικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο.

Οι σημαντικότερες αδυναμίες σε κοινωνικό επίπεδο είναι οι ακόλουθες:

- Η γήρανση του πληθυσμού.
- Η υπογεννητικότητα.
- Η αύξηση του προσδόκιμου χρόνου ζωής.
- Η συρρίκνωση του πληθυσμού στις παραγωγικές ηλικίες.
- Η ανεργία που αυξήθηκε δραματικά τα τελευταία χρόνια.

Όσον αφορά τα ποσοστά ανεργίας επί του συνόλου του πληθυσμού της χώρας μας, αξίζει να σημειωθεί ότι το τελευταίο διάστημα σημειώνεται σημαντική μείωση, ενδεχομένως πλασματική, λόγω της εξάπλωσης των ελαστικών μορφών απασχόλησης και της μερικής απασχόλησης.

-Τα υψηλά ποσοστά του εργατικού δυναμικού που μεταναστεύει σε άλλες χώρες, φαινόμενο γνωστό με τον όρο «braindrain».

-Η χαμηλή σε ποσοστό αναλογία ασφαλισμένων προς συνταξιούχους.

-Η προσφυγική κρίση. https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-9-2018].

Τα αρνητικά σημεία που καταγράφονται στο οικονομικό πεδίο είναι τα εξής:

- Η δραματική μείωση του ΑΕΠ τα προηγούμενα χρόνια, με εμφανείς όμως τάσεις ανάκαμψης.
- Υψηλά ποσοστά εισφοροδιαφυγής και αδήλωτης εργασίας.

-Επιδείνωση στην αναλογία εισφορών και καταβαλλόμενων συντάξεων, καθώς με τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης και ιδίως με τη μειωμένη απασχόληση μειώθηκαν οι ασφαλιστικές εισφορές που εισπράττει ο ΕΦΚΑ.

-Δημοσιονομική επίδραση και ιδίως το πολύ υψηλό ακόμα δημόσιο χρέος.

-Η οικονομική κρίση που εκδηλώθηκε τα τελευταία έτη στη χώρα μας, η οποία είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των παροχών.

-Σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας με μικρό μέχρι στιγμής όφελος.

Άλλες επιπρόσθετες αδυναμίες που θα μπορούσαν να αναφερθούν είναι ο απαρχαιωμένος τεχνολογικός εξοπλισμός, εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα και υστέρηση στους τομείς της έρευνας και ανάπτυξης.

Ένα ακόμη πρόβλημα είναι η έλλειψη δεξιοτήτων ορισμένων δημοσίων υπαλλήλων του νέου φορέα ασφάλισης, ειδικά η έλλειψη εξοικείωσης αρκετών παλαιότερων υπαλλήλων με τις νέες τεχνολογίες και την πληροφορική. Έχει παρατηρηθεί σε ορισμένες χώρες ότι αυτό καθιστά την εσωτερική υλοποίηση ενός έργου αδύνατη και συνιστά μία έλλειψη ισορροπίας στις σχέσεις μεταξύ των αγοραστών και των προμηθευτών. Με σκοπό να διευθετηθούν αυτά τα προβλήματα, πολλά κράτη έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες διαχείρισης γνώσης, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης προσωπικού, παρέχοντας σεμινάρια και συλλέγοντας στοιχεία σχετικά με τα θέματα πληροφορικής σε βάσεις δεδομένων.

Για παράδειγμα, στη Μεγάλη Βρετανία έχει δημιουργηθεί μία βάση δεδομένων για όλα τα υψηλού επιπέδου έργα πληροφορικής του δημοσίου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των περιγραφών έργου και των ανθρώπων, που συμμετέχουν σε αυτές τις πρωτοβουλίες. Η βάση δεδομένων επιτρέπει να χρησιμοποιηθούν οι υπάρχουσες πηγές για μελλοντικά έργα. Η κυβέρνηση της Δανίας έχει θεσμοθετήσει ένα κυβερνητικό συμβούλιο πληροφορικής, στο οποίο υψηλόβαθμα κυβερνητικά στελέχη συζητούν επιχειρησιακά θέματα σχετικά με τη χρήση της πληροφορικής (Σαράντης, 2011).

Μία θεμελιώδης αιτία για την έλλειψη δεξιοτήτων τεχνολογίας πληροφορικής είναι η δυσκολία πρόσληψης καλά καταρτισμένων στελεχών στον τομέα αυτό. Χαμηλοί μισθοί, απώλεια κύρους και κοινότοπα καθήκοντα συνδεδεμένα με τις δημόσιες υπηρεσίες έχουν οδηγήσει πολλούς νεαρούς αποφοίτους πανεπιστημίων, όπως επίσης και υψηλόβαθμα στελέχη να αναζητούν μία καριέρα στον ιδιωτικό τομέα ή στο εξωτερικό (braindrain).

Ενάντια στο ιστορικό μιας πολύ περιορισμένης αγοράς τεχνολογίας πληροφορικής και αδιαλείπτως αυξανόμενης ζήτησης για υψηλά καταρτισμένο προσωπικό, η ανταγωνιστικότητα του δημοσίου σαν εργοδότη θα πρέπει εμφανώς να ενισχυθεί. Οι τρόποι

για να επιτευχθεί αυτό διαφέρουν σύμφωνα με τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν σε κάθε κράτος, αλλά μπορεί να περιλαμβάνει υψηλότερους μισθούς, διαφοροποιημένο σύστημα πληρωμών, καλύτερη διαχείριση γνώσης και αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνεπώς, η μερική έλλειψη τεχνολογικά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημαντική αδυναμία του ΕΦΚΑ, που καθιστά πιο δύσκολη τη λειτουργία του νέου Ταμείου και τη γενικότερη προσπάθεια μετασχηματισμού του ασφαλιστικού μας συστήματος.

Τέλος, μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι η Διοίκηση του νέου Ταμείου δεν επικεντρώθηκε στην αναλυτική παρουσίαση ενώπιον των εκτελεστικών στελεχών των στρατηγικών, οι οποίες θα πρέπει να υλοποιηθούν για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητα του νέου Οργανισμού. Συγκεκριμένα, για την επιτυχία του εγχειρήματος η Διοίκηση όφειλε να υπογραμμίσει τους στόχους σε πρώτη φάση για το επόμενο δωδεκάμηνο και στη συνέχεια σε χρονικό ορίζοντα δεκαετίας.

2.4. Ανάλυση ευκαιριών

Κατά τη λειτουργία του νέου Οργανισμού, παρουσιάζονται αρκετές ευκαιρίες, οι οποίες δε θα πρέπει να μείνουν ανεκμετάλλευτες. Οι σημαντικότερες είναι οι κάτωθι:

-Τεχνολογικές εξελίξεις στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, με στόχο την απλούστευση των σχέσεων κράτους - πολίτη.

-Χρήση νέων τεχνολογιών διαλειτουργικότητας των Φορέων τόσο μεταξύ τους όσο και με τους συναλλασσόμενους.

-Μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων, με στόχο τη συντομότερη διεκπεραίωση των εκκρεμών αιτήσεων συνταξιοδότησης λόγω γήρατος, αναπηρίας, θανάτου και τη χορήγηση των εξωδρυματικών επιδομάτων.

-Αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του ΕΦΚΑ και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του φορέα. Ειδικότερα, προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στις ακόλουθες εργασίες:

-Χρηματοδότηση για την ανάπτυξη έργων μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014-2020: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα-ΕΦΚΑ. Το έργο αυτό αποσκοπεί στα ακόλουθα:

- α) στην καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαποφυγής,
- β) τη μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και
- γ) την ψηφιοποίηση του ασφαλιστικού χρόνου και του ιστορικού των ασφαλισμένων.

-Ανάπτυξη του διαδικτυακού τόπου του ΕΦΚΑ www.efka.gov.gr και υποστήριξη του εσωτερικού δικτύου Intranet του ΕΦΚΑ (intranet.efka.gov.gr).

-Αναβάθμιση του εξοπλισμού και επαύξηση χωρητικότητας του Call Center του ΕΦΚΑ (1555). https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-9-2018].

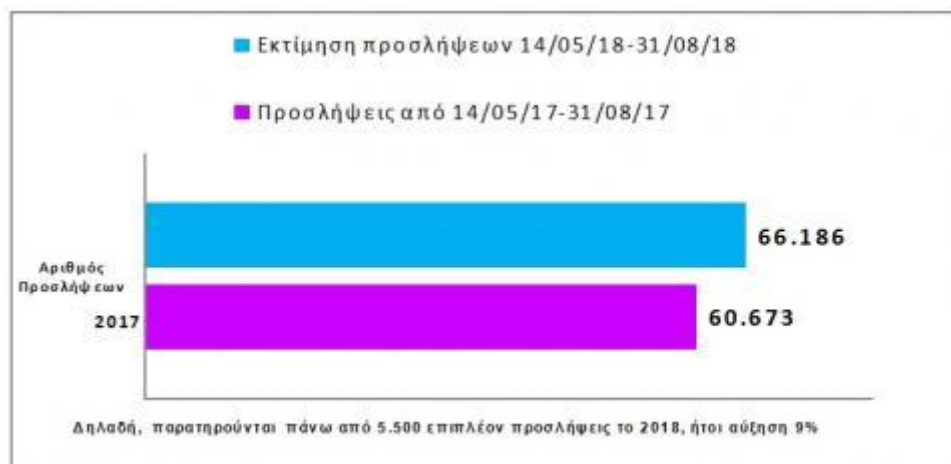
Μία σημαντική ευκαιρία που παρουσιάζεται στα πλαίσια λειτουργίας του ΕΦΚΑ είναι η σύσταση και λειτουργία των Π.Ε.Κ.Α. (Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης). Τα Π.Ε.Κ.Α. προέρχονται από την παλαιότερη υπηρεσία του τέως ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, η οποία ονομάζονταν Ε.ΥΠ.Ε.Α. (Ειδική Υπηρεσία Ελέγχου Ασφάλισης) και διενεργούσε απροειδοποίητους επιτόπιους ελέγχους σε εργοδότες, επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και σε οικοδομικά και τεχνικά έργα για την καταπολέμηση της ανασφάλιστης εργασίας.

Η λειτουργία των Π.Ε.Κ.Α. σηματοδοτεί μία νέα εποχή στην καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και της αδήλωτης εργασίας με τα θετικά αποτελέσματα από το πρώτο τρίμηνο του 2018 που ξεκίνησε, με πρώτο το Π.Ε.Κ.Α. που εδρεύει στην Κεντρική Μακεδονία. Συγκεκριμένα, μειώθηκε στο 9% η αδήλωτη εργασία στους κλάδους υψηλής παραβατικότητας, έναντι 28% κατά την ίδια χρονική περίοδο του 2017, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα του Π.Ε.Κ.Α. και της τέως Ε.ΥΠ.Ε.Α. όπως προκύπτει από τα στοιχεία του κάτωθι πίνακα, όπου απεικονίζονται συγκριτικά τα αποτελέσματα ελέγχων του Π.Ε.Κ.Α. & της τέως Ε.ΥΠ.Ε.Α. Κεντρικής Μακεδονίας. <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-tyroy/e-symbole-ton-peka-ste-meiose-tes-adelotes-ergasias-0> [ανακτήθηκε 24-09-2018].

	ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΣΑΝ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΗΛΩΝΟΥΝ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ ΑΔΗΛΩΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΡΑΒΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΠΕΠ (ποσό)
Π.Ε.Κ.Α.	14/05/2018 - 31/08/2018	2.811	2.556	255	9%	3.802.010,79
Υ.Ε.ΥΠ.Ε.Α.	14/05/2017 - 31/08/2017	621	449	172	28%	3.768.889,77

Εικόνα 1. Συγκριτικά αποτελέσματα ελέγχων Π.Ε.Κ.Α. & τέως Ε.ΥΠ.Ε.Α. Κεντρικής Μακεδονίας.

Από την επεξεργασία των στοιχείων, παρατηρήθηκε επίσης αύξηση των προσλήψεων στην ΕΡΓΑΝΗ για τη χρονική περίοδο 14/05/2018-30/08/2018, σε σχέση με την αντίστοιχη περίοδο το 2017 κατά 5.500 περίπου προσλήψεις, ήτοι ποσοστιαία αύξηση 9%, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Εικόνα 2. Προσλήψεις 5/2017-8/2018

Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι τα τέλη Δεκεμβρίου του 2018 είχαν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες για την έναρξη λειτουργίας των επόμενων τριών ΠΕΚΑ: -ΠΕΚΑ Αττικής, με έδρα την Αθήνα.

-ΠΕΚΑ Δυτικής Ελλάδας, Λευκάδας, Κεφαλληνίας, Ζακύνθου, με έδρα την Πάτρα και αποκεντρωμένο τμήμα στο Αγρίνιο.

-ΠΕΚΑ Κρήτης, με έδρα το Ηράκλειο και αποκεντρωμένο τμήμα ασφάλισης στα Χανιά.
<https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/e-symbolon-ton-peka-ste-meiose-tes-adelotes-ergasias-0> [ανακτήθηκε 24-09-2018].

Στις αρχές του 2019 θα ακολουθήσει η σύσταση και λειτουργία άλλων επτά ΠΕΚΑ. Εν κατακλείδι, ο σύγχρονος ελεγκτικός μηχανισμός του ΕΦΚΑ μπορεί να αποτελέσει μία σημαντική ευκαιρία, καθώς αποδίδει και αναμένεται να διαδραματίσει κυρίαρχο ρόλο στη δημιουργία κλίματος ορθής ασφαλιστικής συνείδησης, με στόχο τη διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων και τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος της χώρας μας. <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/e-symbolon-ton-peka-ste-meiose-tes-adelotes-ergasias-0> [ανακτήθηκε 24-09-2018].

Αναλύοντας τις ευκαιρίες που αναφέρθηκαν συνοπτικά παραπάνω, αξίζει να τονίσουμε ότι προοπτικές φαίνεται να δημιουργούνται από την αυξανόμενη διεθνοποίηση και παγκοσμιοποίηση, οι οποίες συνεπάγονται περισσότερη ενοποίηση και οδηγούν τους εθνικούς δημιουργούς πολιτικής και γενικότερα τη δημόσια διοίκηση σε νέες απαιτήσεις. Όσο τα οικονομικά και πολιτικά συστήματα οδηγούνται με αυξανόμενο ρυθμό σε ενοποίηση, η διαφορεακή συνεργασία και οι συγχωνεύσεις οργανισμών απαιτούνται ολοένα και περισσότερο.

Αυτές οι νέες απαιτήσεις και αλλαγές είναι στενά συνδεδεμένες με μία επιπρόσθετη σημαντική εξέλιξη, που αποτελεί παράλληλα και ευκαιρία, η οποία αποτελείται από τις καινοτομίες στις τεχνολογίες επικοινωνιών και πληροφορικής (Edquist, 1996). Η ανάπτυξη σε αυτές τις τεχνολογίες διευκολύνει νέες μεθόδους διοίκησης, ελέγχου και παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα. Αυτή οδηγεί ακόμη σε αλλαγές στο ρόλο που διαδραματίζει ο δημόσιος τομέας στη δημιουργία ανάπτυξης σε άλλους τομείς.

Επιπρόσθετα, αναγνωρίζεται μία μετατόπιση στη δομή της οικονομίας, καθώς οι πάροχοι υπηρεσιών διαδραματίζουν έναν αυξανόμενα σημαντικό ρόλο στην παραγωγικότητα και στην εργασιακή απασχόληση των περισσότερων δυτικών οικονομιών. Αυτές οι δομικές αλλαγές, με προσανατολισμό προς την οικονομία των υπηρεσιών (service economy), επηρεάζουν και τις αλλαγές στο δημόσιο τομέα (Weisbrod, 1997).

Όσο η παροχή ορισμένων δημοσίων υπηρεσιών ανατίθεται ως υπεργολαβία σε ιδιωτικές εταιρείες, νέα τμήματα της αγοράς αναπτύσσονται, προκειμένου να καλύψουν τις απαιτήσεις των δραστηριοτήτων των παραδοσιακών δημοσίων υπηρεσιών. Σε ορισμένες χώρες, ιδιαίτερα στις Η.Π.Α., αυτή η διαδικασία έχει οδηγήσει σε σημαντικές αλλαγές στη

δομή της οικονομίας, όπου ένας τρίτος τομέας, αυτός των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, αυξάνεται ταχέως. Η ανάπτυξη και διάδοση λοιπόν της έννοιας του «outsourcing» συντελεί στην κατεύθυνση της εξοικονόμησης πόρων και στην ανάγκη για συγχώνευση των δημόσιων υπηρεσιών, προκειμένου αυτές να μην ανατεθούν σε υπεργολάβο.

Επιπλέον, νέες ευκαιρίες χαρτογραφούνται και με την εξάπλωση της θεωρίας της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management), η οποία εισήχθη στον ακαδημαϊκό χώρο νωρίς τη δεκαετία του 1990. Μέχρι στιγμής οι περισσότερες κυβερνήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες την έχουν ακολουθήσει, περισσότερο ή λιγότερο, στην πράξη.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μία στρατηγική διοίκησης βασισμένη στη θεωρία της δημόσιας επιλογής, η οποία αναζητά να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα και τον έλεγχο που έχει η κυβέρνηση σε αυτόν. Ακρογωνιαίος λίθος του New Public Management είναι η πεποίθηση ότι περισσότερος «αγορακεντρισμός», ήτοι εστίαση στην αγορά, καθώς και μία πιο πελατοκεντρική προσέγγιση είναι ανάγκη να εφαρμοστούν στο δημόσιο τομέα, καθώς είναι δυνατό να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα και εξοικονόμηση κόστους για την κυβέρνηση, χωρίς να υπάρξουν παράπλευρες απώλειες και αρνητικές επιδράσεις σε άλλες επιδιώξεις, τις οποίες η «Παλαιά Δημόσια Διοίκηση», με το λεπτομερές κανονιστικό πλαίσιο βασισμένο σε πολιτικούς στόχους, θα μπορούσε να έχει.

Τα ακόλουθα επτά στοιχεία είναι χαρακτηριστικά για τη Νέα Δημόσια Διοίκηση:

- α) αποκεντρωμένη υπευθυνότητα προϋπολογισμού
- β) εσωτερικές (εν μέρει) αγορές
- γ) επίγνωση κόστους και συνεχής εκλογίκευση των λειτουργιών, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα
- δ) χρήση των μεθόδων και μοντέλων διοίκησης του ιδιωτικού τομέα
- ε) αυξημένος χώρος επίσημης δράσης και περισσότερο ξεκάθαρες αρμοδιότητες των διοικητών διαφόρων επιπέδων
- στ) η αποδοτικότητα μετράται με σαφείς και μετρήσιμους στόχους και
- ζ) εστίαση στον πελάτη και τα αποτελέσματα (Σαράντης, 2011).

Για να καταστεί δυνατό να πραγματοποιηθούν τα ανωτέρω, συχνά οι μεγάλοι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί διασπώνται σε μονάδες κατά τα πρότυπα της επιχείρησης ή ενίοτε συγχωνεύονται, προκειμένου να μπορούν να πληρούνται οι ανωτέρω προϋποθέσεις.

Βέβαια, η Νέα Δημόσια Διοίκηση έχει δεχθεί αρκετές κριτικές, οι οποίες τυπικά επικεντρώνονται στις διαφορές μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα και δείχνουν

ότι η Νέα Δημόσια Διοίκηση τείνει να αγνοεί αυτές τις διαφορές. Ορισμένοι ακαδημαϊκοί ισχυρίζονται ότι οι καλές εποχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης έχουν παρέλθει και ότι άλλες μορφές διακυβέρνησης εμφανίζονται στο προσκήνιο. Τέτοιες μορφές διατείνονται ότι σχετίζονται με αναδυόμενες πρακτικές της δικτύωσης των κυβερνήσεων, του κοινωνικού αποκεντρωτισμού, τις νέες ενεργές σχέσεις με τους πολίτες, καθώς επίσης και με θέματα τα οποία ήταν χαμένα στη Νέα Δημόσια Διοίκηση, όπως η πολιτική, η συλλογιστική του συνολικού συστήματος και η ανθρωποκεντρικότητα. Η τελευταία επικεντρώνεται και δίνει έμφαση περισσότερο στον πολίτη παρά στον πελάτη. Επιπλέον, η εποχή της ψηφιακής διακυβέρνησης (Digital Era Governance) είναι ο ένας υποψήφιος τύπος διακυβέρνησης προς αντικατάσταση της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και δημιουργεί ένα πλέγμα ευκαιριών για τους δημόσιους οργανισμούς, τις οποίες θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί και ο νεοσύστατος ΕΦΚΑ.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παροχή εύκολης και αποτελεσματικής πρόσβασης στη δημόσια πληροφορία και στις υπηρεσίες είναι ένας ευρέως αποδεκτός στόχος για όλες τις δημοκρατικές κοινωνίες. Πριν την άφιξη του διαδικτύου πολλές κυβερνήσεις κρατών επιχείρησαν να πετύχουν αυτό το στόχο μέσω μιας ποικιλίας πολιτικών και μεθόδων. Ορισμένες από αυτές είναι σχετικά απλές λύσεις, όπως η επέκταση του ωραρίου των δημοσίων υπηρεσιών και ο σχεδιασμός ειδικών τηλεφωνικών γραμμών εξυπηρέτησης για τους πολίτες. Άλλες είναι πιο δαπανηρές, όπως η ταχυδρομική αλληλογραφία ενημερωτικών δελτίων στους πολίτες, η σχεδίαση κέντρων πληροφόρησης ή εξυπηρέτησης των πολιτών και αυτοματοποιημένες τηλεφωνικές υπηρεσίες (Seidle, 1995). Πολλές από αυτές τις λύσεις περιορίζονται από τη φυσική θέση και το ωράριο των δημοσίων οργανισμών και οι περισσότερες από αυτές απαιτούν περισσότερες εργατοώρες και δαπανηρές χρονικές επενδύσεις. Αυτοί οι περιορισμοί εξηγούν γιατί οι δημιουργοί πολιτικής και στελέχη του δημοσίου είναι ενθουσιασμένοι σχετικά με την πρόσφατη ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η εφαρμογή της οποίας αποτελεί σημαντική ευκαιρία και παράλληλα πρόκληση για το νέο Ταμείο.

Τα τελευταία είκοσι χρόνια αρκετοί οργανισμοί του δημοσίου τομέα παγκοσμίως έχουν υιοθετήσει τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών σε μια προσπάθειά τους να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά και την αποδοτικότητά τους (OECD, 2005) (Thompson, 2008). Η αποδοτικότητα επιδιώκεται αφενός βελτιστοποιώντας τις διοικητικές διαδικασίες, αυξάνοντας την ταχύτητα επεξεργασίας των συναλλαγών, μειώνοντας το κόστος και επιτυγχάνοντας την επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων. Η αποτελεσματικότητα αφετέρου επιδιώκεται διαμέσου περισσότερο ευέλικτων επιλογών στην παροχή υπηρεσιών και μέσω της ενασχόλησης του ευρύ κοινού με τις δημοκρατικές διαδικασίες (OECD, 2005) (United Nations, 2008).

Επιπλέον, η χρήση τεχνικών αναγνώρισης και διαχείρισης του κινδύνου μπορεί να αποτελέσει σημαντική ευκαιρία για το νέο Οργανισμό, καθώς εάν εφαρμοστούν αποτελεσματικά, μπορούν να συντελέσουν στην επιτυχή διοίκηση έργων. Ανεξάρτητοι σύμβουλοι εκτός του οργανισμού μπορούν να συνδράμουν στην αναγνώριση των κινδύνων που απειλούν τον ΕΦΚΑ. Η χρήση τέτοιων ανεξάρτητων επισκοπήσεων σε σημεία κλειδιά ενός έργου μπορεί να παρέχει ένα πολύτιμο στιγμιότυπο στη θετική εξέλιξη μίας πρωτοβουλίας. Όμως, η συμβολή του ειδικού έχει νόημα, εφόσον η διοίκηση έργου ασχολείται εγκαίρως και επιμελώς με τα θέματα που ανακύπτουν.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι πολλά σφάλματα μπορούν να εξηγηθούν με τη φτωχή συμμόρφωση με τις προτεινόμενες οδηγίες και τις υπάρχουσες καλές πρακτικές. Η διαχείριση γνώσης και τα συστήματα ελέγχου διοίκησης προσαρμοσμένα στην εθνική κουλτούρα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης. Χρειάζεται να τονιστεί ότι η τεχνική της διαχείρισης κινδύνου υπήρχε ως έννοια και εφαρμοζόταν από τα Τμήματα Κοινών Επιχειρήσεων-Εσόδων του τέως ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, τα οποία μετά από risk analysis που πραγματοποιούσε η κεντρική υπηρεσία του τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, πραγματοποιούσαν επιτόπιους αιφνιδιαστικούς αλλά και ουσιαστικούς ελέγχους σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αυξημένου κινδύνου, με στόχο την πάταξη της εισφοροδιαφυγής και της αδήλωτης εργασίας.

Στη Νέα Ζηλανδία έχουν αναπτυχθεί κανόνες επιχορήγησης, βασισμένοι στον κίνδυνο, για πολύπλοκα έργα. Χρησιμοποιώντας ποσοτική ανάλυση κινδύνου, κάθε κίνδυνος εκτιμάται παράλληλα με την επίπτωση και την πιθανότητα εμφάνισής του. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο φυσικός αντίκτυπος των κινδύνων ενός έργου μπορεί να γίνει σαφής στους αποφασίζοντες (Σαράντης, 2011). Το γενικό δίδαγμα είναι όχι ότι οι κυβερνήσεις δεν πρέπει να αναλαμβάνουν γενικώς οποιονδήποτε κίνδυνο, αλλά ότι πρέπει να καθορίζουν ποιους κινδύνους είναι διατεθειμένες να αναλάβουν και να διοικούν τους σχετικούς κινδύνους μέσα από τις κατάλληλες κυβερνητικές δομές (Kristensen & Bühler, 2001).

2.5. Ανάλυση απειλών

Αναμφισβήτητα, το εγχείρημα της δημιουργίας του ΕΦΚΑ αντιμετώπισε πολλές δυσκολίες και απειλές κατά τη λειτουργία του, ιδίως τον πρώτο χρόνο. Συγκεκριμένα, ο ΕΦΚΑ προκειμένου να ανταποκριθεί με επιτυχία στο έργο του, οφείλει να ξεπεράσει μια σειρά από προκλήσεις και προβλήματα όπως είναι:

-Η έλλειψη ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, το οποίο να εφαρμόζεται σε όλα τα εντασσόμενα ταμεία.

-Η έλλειψη σύγχρονων υποδομών υπηρεσιών επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων.

-Η έλλειψη ενοποιημένου ψηφιοποιημένου ασφαλιστικού ιστορικού.

-Ο τεράστιος όγκος φυσικών αρχείων, τα οποία διαφοροποιούνται ανά εντασσόμενο φορέα ως προς την μορφή, τον τρόπο και τον τόπο διατήρησής τους.

-Δυσκολία στην αναπλήρωση των έμπειρων υπαλλήλων που αποχωρούν ή πρόκειται να αποχωρήσουν λόγω συνταξιοδότησης, με αποτέλεσμα να σημειώνεται υψηλός βαθμός γήρανσης του προσωπικού.

-Η πολυνομία και πολυπλοκότητα στις κανονιστικές διατάξεις, που διέπουν το μεταβατικό στάδιο λειτουργίας του και εξακολουθούν να υφίστανται σε μεγάλο βαθμό έως και σήμερα.

-Η έλλειψη της διαρκούς εξειδικευμένης κατάρτισης του προσωπικού.

-Η υποστελέχωση των περιφερειακών οργανικών μονάδων των ενταχθέντων φορέων που λειτουργούν κατά το μεταβατικό στάδιο και των ΠΕΚΑ, καθώς παρατηρείται μείωση του αριθμού των υπαλλήλων λόγω της μετακίνησής τους στην κεντρική υπηρεσία του ΕΦΚΑ. https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-9-2018].

-Η αδυναμία καταβολής εισφορών από πολλούς ασφαλισμένους και εργοδότες λόγω της οικονομικής κρίσης.

-Οι επιπτώσεις του PSI στα αποθεματικά των ταμείων.

-Δημογραφικές εξελίξεις που τείνουν στη γήρανση του πληθυσμού, η οποία απειλεί τη βιωσιμότητα του ΕΦΚΑ και κατ' επέκταση όλου του ασφαλιστικού συστήματος.

Συγκεκριμένα, έχει συσταθεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ομάδα εργασίας με επίκεντρο έρευνας το γηράσκοντα πληθυσμό και την οικονομική βιωσιμότητα των ασφαλιστικών συστημάτων, καθώς η γήρανση του πληθυσμού αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για την οικονομική σταθερότητα των δημόσιων οικονομικών των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η μείωση του κλάσματος των εργαζομένων σε σχέση με τους συνταξιούχους οξύνει το πρόβλημα και εντείνει τη δημοσιονομική πίεση στο θέμα των συντάξεων, της υγειονομικής περίθαλψης και της μακροχρόνιας φροντίδας. Σκοπός της Ομάδα Εργασίας για τη Γήρανση της Επιτροπής Οικονομικής Πολιτικής (EPC) είναι να απεικονίσει τις οικονομικές επιπτώσεις της γήρανσης του πληθυσμού των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης και να βελτιώνει την ποσοτική αποτίμηση της μακροπρόθεσμης

βιωσιμότητας των δημοσίων οικονομικών τους, ώστε να βοηθά τα ευρωπαϊκά κράτη στη χάραξη πολιτικών (Σεμινάριο ΙΝΕΠ ΕΚΔΔΑ, 2018).

-Μεγάλη ανάμειξη πτυχιούχων και μη πτυχιούχων διοικητικών υπαλλήλων. Όλοι οι νέοι πτυχιούχοι υπάλληλοι νιώθουν ότι οφείλουν να αποδείξουν ότι αξίζουν, προτού γίνουν επίσημα αποδεκτοί από το προσωπικό που δε διαθέτει πτυχία. Στις επιχειρήσεις όπου παρατηρείται αυτό το φαινόμενο, δίνεται η εντύπωση ότι ο οργανισμός διαχωρίζεται στη μέση. Η τεχνολογία έχει γίνει πιο σημαντική από την εμπειρία και την παράδοση και κατά συνέπεια το προσωπικό χωρίς ακαδημαϊκό υπόβαθρο που θεωρούσε ότι αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του οργανισμού, πλέον πολλές φορές αισθάνεται απαξιωμένο. Τίθεται λοιπόν το δίλημμα ποια είναι η σωστή ισορροπία μεταξύ εμπειρίας και νέου, τεχνολογικά και επιστημονικά προηγμένου προσωπικού, προκειμένου να μην απειλείται η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (Kerzner, 2006).

Άλλα εμπόδια στην υλοποίηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του ΕΦΚΑ εμπεριέχουν χαρακτηριστικά διοικητικού, νομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού και θεσμικού χαρακτήρα. Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες στην ανάπτυξη του ΕΦΚΑ είναι:

1. Κυβερνητική πολιτική προτεραιότητα. Συμβαίνει συχνά οι δημιουργοί πολιτικής και η κυβέρνηση να προσδίδουν χαμηλή προτεραιότητα σε ένα νέο οργανισμό, όπως είναι ο ΕΦΚΑ, στα πλαίσια της δημόσιας πολιτικής και της κατανομής πόρων, καθώς άλλες βραχυπρόθεσμης προοπτικής δραστηριότητες αποσπούν τους πόρους και την προσοχή της πολιτικής.
2. Έλλειψη κατάλληλης χρηματοδότησης. Η έλλειψη της απαραίτητης χρηματοδότησης για την υλοποίηση της συγχώνευσης των Ταμείων αποτελεί μια επιπρόσθετη απειλή.
3. Παρουσία ψηφιακού χάσματος. Η ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας συνοδεύεται από ένα συχνά αυξανόμενο επίπεδο ψηφιακού χάσματος εξαιτίας της αξιοσημείωτης διαφοροποίησης των χρηστών, αναφορικά με την εξοικείωσή τους με τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. Το ψηφιακό χάσμα, επακόλουθο συχνά του ακαδημαϊκού χάσματος που διακρίνει τις διάφορες κατηγορίες υπαλλήλων του ΕΦΚΑ, οδηγεί σε διαφορετικά επίπεδα εμπιστοσύνης των πολιτών απέναντι στις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ, μειώνοντας έτσι τη συνολική εικόνα των υπηρεσιών και την εμπιστοσύνη των πολιτών στο νέο Ταμείο.
4. Έλλειψη της κατάλληλης διοίκησης και συντονισμού των επιμέρους Ταμείων που συγχωνεύθηκαν. Τα διάφορα Ταμεία που εντάχθηκαν στον ΕΦΚΑ φαίνεται συχνά ότι αποτυγχάνουν να συμφωνήσουν και να υλοποιήσουν κοινές διαδικασίες και πρότυπα, ώστε να παρέχουν διαμοιραζόμενες υπηρεσίες. Κατά συνέπεια, όταν

υπάρχει έλλειψη συνεργασίας στην παροχή υπηρεσιών, οδηγούνται είτε σε επικαλύψεις είτε στη δημιουργία κενών στην παροχή υπηρεσιών.

5. Ανελαστικότητα των κεντρικών υποστηρικτικών συστημάτων (back office). Η επιτυχία του εγχειρήματος του νέου Ταμείου εμποδίζεται σημαντικά από την αδυναμία αναμόρφωσης των κεντρικών υποστηρικτικών διαδικασιών και των γραφειοκρατικών διαδικασιών.
6. Έλλειψη εμπιστοσύνης ανάμεσα στα εμπλεκόμενα στελέχη των επιμέρους Ταμείων. Η κυριότερη πηγή διαμάχης αναδύεται από την ανάγκη συλλογής δεδομένων, προκειμένου να παρασχεθούν υπηρεσίες και την ανησυχία για παρακράτηση των δεδομένων για δευτερογενείς σκοπούς, χωρίς τη συμφωνία και ενημέρωση του χρήστη. Επίσης, η έλλειψη εμπιστοσύνης στη σχέση τόσο μεταξύ των υπαλλήλων των διαφορετικών εντασσόμενων Ταμείων, όσο και μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες, αλλά και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους παράγοντες εμποδίζει την εύρυθμη λειτουργία του ΕΦΚΑ.
7. Ισχύ διαλειτουργικότητα. Η πηγή του συγκεκριμένου προβλήματος είναι πολλαπλής φύσης. Αρκετές από τις παρεχόμενες υπηρεσίες δεν παρέχονται μέσω αρκετών καναλιών (διαδίκτυο, τηλεόραση, τηλέφωνο, κινητό κτλ.). Στην περίπτωση του ΕΦΚΑ λειτουργεί τηλεφωνικό κέντρο, αλλά παρέχονται και διαδικτυακά ορισμένες υπηρεσίες, που όμως συχνά δεν επικοινωνούν με τα παλαιότερα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού, τα οποία δεν μπορούν να αξιοποιηθούν και να συνεργασθούν με τα νεότερα σε όλες τις περιπτώσεις. Συχνά, τα συστήματα ενός από τα ενταχθέντα Ταμεία αδυνατούν να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν με τα συστήματα των υπολοίπων ασφαλιστικών φορέων που έχουν προσχωρήσει στον ΕΦΚΑ. Τέλος, σε αρκετές περιπτώσεις δεν μπορούν να συμμορφωθούν και να υλοποιήσουν διεθνή πρότυπα διαλειτουργικότητας.
8. Νομοθετικά θέματα. Υπάρχουν αρκετά νομικά προβλήματα τα οποία απαιτείται να διευθετηθούν, όταν αναπτύσσονται εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και στην προκειμένη περίπτωση το νέο πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ, όπως διοικητικοί νόμοι, οι οποίοι κωλυσιεργούν τη μετάβαση του νέου οργανισμού από το συμβατικό τρόπο παροχής υπηρεσιών στον ηλεκτρονικό τρόπο παροχής τους. Τέτοια νομικής φύσεως εμπόδια μπορούν να είναι και Κανονισμοί ή νόμοι που αφορούν την ιδιωτικότητα και την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα, όπως επίσης και ρυθμίσεις που επιτρέπουν τη διαλειτουργικότητα και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών οργανισμών.

Αναμφίβολα, μεγάλα επιχειρησιακά έργα, όπως η δημιουργία του ΕΦΚΑ, είναι αδήριτη ανάγκη να καθοδηγούνται από υψηλά διοικητικά και ικανά στελέχη, προκειμένου να διασφαλίζεται η ενδυνάμωση της ηγεσίας και της υπευθυνότητας, καθώς και η εστίαση στην επιχειρησιακή αλλαγή. Η ηγεσία είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας στη διοίκηση έργων. Αν ένας υψηλόβαθμος αξιωματούχος δεν έχει την τελική ευθύνη και δεν είναι υπόλογος για την επιτυχία ενός έργου, το πιθανότερο είναι ότι το έργο θα αποτύχει. Στην περίπτωση του ΕΦΚΑ μολονότι η ευθύνη θα έπρεπε να εδραιωθεί σε υψηλά διοικητικά κλιμάκια, μελανό σημείο αποτέλεσε το γεγονός ότι ο νέος οργανισμός παρέμεινε κατά το πρώτο κρίσιμο εξάμηνο της λειτουργίας του χωρίς Διοικητή, καθώς αυτός ορίστηκε αργότερα.

Ωστόσο, καθαρές γραμμές ευθύνης και λογοδοσίας θεωρούνται αναγκαίες για την καλή διοίκηση ενός έργου. Επιβάλλεται να είναι ξεκάθαρο στο ξεκίνημα ενός επιχειρησιακού έργου ποιος είναι υπεύθυνος για την παράδοση, πώς θα μετρηθεί και θα εγκριθεί η απόδοση και πότε θα λάβει χώρα η αποτίμηση. Συνεπώς, κρίνεται ουσιαστικός και ο ρόλος της τεχνολογίας πληροφορικής στο δημόσιο τομέα, την οποία πρέπει επίσης να υποστηρίζει ο ηγέτης του έργου, καθώς η στάση του αντανακλάται στον τρόπο που λειτουργούν οι οργανισμοί. Ένα απομονωμένο τμήμα πληροφορικής είναι επαρκές για εσωτερικές τεχνικές εφαρμογές, αλλά όχι για κρίσιμες επιχειρησιακές εφαρμογές, οι οποίες αλλάζουν το πρόσωπο του οργανισμού και επηρεάζουν κρίσιμα επιχειρησιακά ζητήματα.

Κεφάλαιο 3. Συστήματα και δείκτες αξιολόγησης στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης

3.1. Σημασία και στόχοι της αξιολόγησης

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του Ε.Φ.Κ.Α. έχει η αξιολόγηση του προσωπικού του. Στα πλαίσια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια λειτουργία βαρύνουσας σημασίας, με την οποία επιδιώκεται η επίτευξη των ακόλουθων σκοπών:

- Καθορισμός του βαθμού επίτευξης των απαιτήσεων της κατεχόμενης θέσης εργασίας και η ανάγκη μεταβολών της δράσης για το μέλλον.
- Χαρτογράφηση των αναπτυξιακών αναγκών σε συνδυασμό με την εμπειρία του προσωπικού και τις ανάγκες μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
- Επιλογή εκείνων των στελεχών που έχουν δυνατότητες να λάβουν καθήκοντα θέσεων υψηλότερης ευθύνης.
- Δημιουργία ενός πλαισίου κίνητρων υλικών και ηθικών.
- Βελτίωση του συστήματος επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Αύξηση γενικώς της παρακίνησης και της αφοσίωσης με την παροχή προγραμματισμένων ευκαιριών για ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικών με την απόδοση, με συζητήσεις για τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και την επίλυση τυχόν προβλημάτων και με την παρουσίαση εισηγήσεων για τη βελτίωση και την ανάλυση προσδοκιών σε επίπεδο οργανισμού αλλά και εργαζομένων (Παγκάκης, 2002).

Επειδή όμως οι αξιολογήσεις εμπεριέχουν την ανθρώπινη κρίση, στην οποία τον τελευταίο λόγο έχει η διοίκηση, τα προβλήματα ενυπάρχουν σε κάθε σύστημα αξιολόγησης της εργασίας του προσωπικού. Συγκεκριμένα, συχνά παρατηρείται η υποκειμενικότητα στην ανθρώπινη κρίση, η φυσιολογική απροθυμία των ανθρώπων να κρίνονται από άλλους, ενώ συχνά δημιουργούνται συναισθήματα αδικίας.

Επομένως, πολλά προβλήματα εξαρτώνται από το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης και την φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία του οργανισμού και αναφύονται κατά την προσέγγιση αυτού του σημαντικού έργου. Οι λεπτομέρειες των συστημάτων αξιολόγησης είναι φυσικό να ποικίλλουν από οργανισμό σε οργανισμό ανάλογα με τη φύση, την αποστολή, τους σκοπούς και τους στόχους του κάθε οργανισμού. Ωστόσο, μια σειρά από απαιτήσεις για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης έχουν καθολική εφαρμογή.

Ως εκ τούτου, τα συστήματα αξιολόγησης μπορεί να λεχθεί ότι σχεδιάζονται προκειμένου:

- Να στοχεύουν στη γενική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού.
- Να είναι περιεκτικά, καλύπτοντας όλες τις πλευρές της εκτέλεσης της εργασίας και συγκεκριμένα την απόδοση, τις ανάγκες για εμπειρία, μετεκπαίδευση, ανάπτυξη, εξέλιξη και δίκαιες αμοιβές.
- Να εφαρμόζονται ομοιόμορφα και δίκαια σε όλον τον οργανισμό.
- Να γνωστοποιείται με κάθε λεπτομέρεια, με γλώσσα απλή και σαφή τι προσδοκά το σύστημα αξιολόγησης, αλλά και να μπορεί αυτό να γίνεται αποδεκτό και δίκαιο από το σύνολο των εργαζομένων.
- Να βασίζεται σε τυπικές διευθετήσεις και να είναι σχεδιασμένο να επιτυγχάνει αποτελεσματική συνεργασία από το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Να προβλέπει προγραμματισμένες ανοικτές και επικοινωνιακές συζητήσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφιστάμενων.
- Να περιλαμβάνει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης, ανασκόπησης και αναθεώρησης του συστήματος.
- Να παρέχει τη δυνατότητα συνεχούς επιμόρφωσης και μετεκπαίδευσης στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού για την υιοθέτηση μιας ενιαίας διοικητικής κουλτούρας, δεξιοτήτων και στάσεων, που απαιτούνται για να γίνεται το σύστημα πιο αποτελεσματικό (Παγκάκης, 2002).

Πρακτικά, η αξιολόγηση της εργασίας του προσωπικού περιλαμβάνει τρεις τύπους: την εκτίμηση και αξιολόγηση της εκτελούμενης εργασίας, την αξιολόγηση της δυνατότητας προαγωγής και την καθιέρωση ενός αντικειμενικού και δίκαιου συστήματος αμοιβών. Παρότι και οι τρεις τύποι υπηρετούν συνολικά το σύστημα αξιολόγησης, εντούτοις ο καθένας υπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς, απαιτεί διαφορετικές μεθόδους και δεν μπορεί η υλοποίησή του να ανατεθεί σε ένα και μόνο πρόσωπο, λογουχάρη στον προϊστάμενο (Παγκάκης, 2002).

Καταρχήν, η αξιολόγηση της εκτέλεσης της εργασίας ενός υπαλλήλου σε ένα ιδιαίτερο έργο αποτελεί ευθύνη του άμεσου φυσικού προϊσταμένου. Κατά δεύτερο λόγο, η αξιολόγηση για τη δυνατότητα προαγωγής έχει μακροχρόνιες επιπτώσεις, καθώς είναι σκόπιμο να λαμβάνονται υπόψη όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας για μια ορισμένη χρονική περίοδο σε μια ποικιλία εργασιών και μπορεί να απαιτείται η χρήση ειδικών τεχνικών και μεθόδων. Αυτό σημαίνει ότι η αξιολόγηση εντάσσεται στο οργανωτικό πλαίσιο που συσχετίζεται με τις οργανωτικές ανάγκες, τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις ευκαιρίες εξέλιξης. Για τους λόγους αυτούς, είναι έργο ειδικών στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι *a priori* και κατά τεκμήριο έχουν τη γενική θεώρηση της λειτουργίας «διοίκησης προσωπικού». Τέλος, η αξιολόγηση καθιέρωσης

αμοιβών μπορεί να γίνεται από τους άμεσους φυσικούς προϊσταμένους, αλλά μπορεί επίσης να εμπλέκει και τους ειδικούς της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Παγκάκης, 2002).

3.2. Η αξιολόγηση στο ελληνικό δημόσιο

Ο Ν. 3528/2007 (Υ.Κ.) είχε ορίσει ότι τα ουσιαστικά προσόντα του προσωπικού που υπαγόταν στις διατάξεις του, έπρεπε να εκτιμώνται βάσει ενός συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο θα διεπόταν από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας και της αποδοτικότητάς του. Προεδρικό διάταγμα ήταν δυνατόν να καθορίζει μεταξύ άλλων τη διαδικασία, τα όργανα αξιολόγησης και τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού αυτού. Αντίστοιχη διάταξη είχε περιλάβει και ο προγενέστερος Υπαλληλικός κώδικας, ο Ν. 2683/1999. Ωστόσο, ενεργό εξακολούθησε να παραμένει το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που είχε ρυθμίσει το Π.Δ. 318/1992, το οποίο τροποποιήθηκε μόλις το 2014 με τον Ν. 4250/2014 (Μαυρομούστακου, 2016).

Το σύστημα αξιολόγησης του Π.Δ. 318/1992 στόχευε στην «αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων» σε σχέση πάντως με «το αντικείμενο της εργασίας» και «τα καθήκοντά τους», σύμφωνα με σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια, που έπρεπε να συναρτώνται με καθοριζόμενους στόχους και δείκτες. Στόχοι και δείκτες θα επέτρεπαν «την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου», με σκοπό να καθίσταται «αποδοτικότερη» η λειτουργία των υπηρεσιών.

Το σύστημα αυτό προέβλεπε την αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσα από εκθέσεις αξιολόγησης, οι οποίες θα αποτελούσαν στη συνέχεια καθοριστικό κριτήριο για τον σχηματισμό κρίσης κατά τη διαδικασία προαγωγών του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ., που υπάγονταν στον Υπαλληλικό Κώδικα. Ο τύπος και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης καθορίζονταν σε προσαρτώμενα στο εν λόγω Π.Δ. υποδείγματα. Από αυτά το υπόδειγμα Α΄ αφορούσε τις εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, τμημάτων και γραφείων ή ενδιάμεσου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, το υπόδειγμα Β΄ των λοιπών υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ και το υπόδειγμα Γ΄ των υπαλλήλων της κατηγορίας ΥΕ.

Ο σχετικά πρόσφατος Ν. 4369/2016 αναφέρει ότι η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση, τη συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (Διεύθυνση και Τμήμα), στην οποία ανήκει ο

αξιολογούμενος, καθώς και του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο κατά την περίοδο που αξιολογείται, τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης, όπως και τη βαθμολογία του αξιολογούμενου με βάση συγκεκριμένα κριτήρια.

Στο σύστημα αξιολόγησης που περιγράφει το Π.Δ. 318/1992, την αξιολόγηση διενεργούσαν αυτοτελώς δύο το πολύ προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της οικείας δημόσιας υπηρεσίας ή του οικείου Ν.Π.Δ.Δ., ήτοι ο άμεσος προϊστάμενός του και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος, όταν υπήρχε. Στη συνέχεια ο Ν. 4250/2014 όρισε ότι την αξιολόγηση διενεργεί αυτοτελώς ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν υπάρχει, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενό του, χωρίς να απαιτείται εισήγηση. Με τον Ν. 4369/2016 ως αξιολογητές των υπαλλήλων, καθώς και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων ορίζονται οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης (Μαυρομούστακου, 2016).

Αξίζει να επισημανθεί ότι καινοτόμο στοιχείο του νέου συστήματος αξιολόγησης, αποτελεί η αξιολόγηση του προϊσταμένου και από τους υφισταμένους του βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου. Το ανωτέρω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

- Την ικανότητα αποτελεσματικής διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, τη διαμόρφωση των υπηρεσιακών σχέσεων και τη συμπεριφορά του.
- Τη δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.
- Την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων.
- Την ανάληψη ευθύνης (Μαυρομούστακου, 2016).

Επιπλέον, είναι χρήσιμο να υπογραμμιστεί η νέα ρύθμιση για τη συμμετοχή των υπαλλήλων «στη διαδικασία θέσης στόχων όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης», που όπως και η αξιολόγηση αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και κατ' επέκταση στην ενίσχυση της συνολικής απόδοσης του έργου της δημόσιας υπηρεσίας. Στο σύστημα αυτό αξιολόγησης προβλέπεται και η λεγόμενη «συμβουλευτική συνέντευξη», που διενεργείται πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής, καλεί τον υπάλληλο, για να συζητήσει μαζί του πιθανούς τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του με στόχο τόσο την προσωπική εξέλιξη του ίδιου, όσο και την καλύτερη λειτουργία και απόδοση της οργανικής μονάδας,

στην οποία υπηρετεί. Κατά συνέπεια, η εισαγωγή κριτηρίων που είναι «κοινά αποδεκτά» και «μετρήσιμα», καθιστούν το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με την Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου του Ν. 4369/2016 ένα «αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης» (Μαυρομούστακου, 2016).

Συμπερασματικά, στη διάρκεια των τελευταίων τουλάχιστον σαράντα ετών ο νομοθέτης έχει θεσπίσει πολλά και διαφορετικά συστήματα αποτίμησης των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων που αφορούν την πρόσληψή τους, την εξέλιξη και τη σταδιοδρομία τους, καθώς και τη θέση τους σε καθεστώς διαθεσιμότητας ή κινητικότητας. Όλα αυτά τα διαδοχικά ή και παράλληλα ισχύοντα ή ισχύσαντα συστήματα αξιολόγησης, απεικονίζουν ένα διαφορετικό τρόπο αποτίμησης των απαραίτητων προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων. Στη βάση της θέσπισης των συστημάτων αυτών αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων βρίσκονται κάθε φορά διαφορετικές πολιτικές σχετικά με το προφίλ και τη φυσιογνωμία του υπαλλήλου, που θέλει να διαθέτει ή να διαμορφώσει η Δημόσια Διοίκηση.

Παρά την ενδελεχή μελέτη της λογικής και της συνεκτικότητας των συστημάτων αυτών δεν φαίνεται να προκύπτει πάντοτε μια στοχευμένη προσπάθεια για τη θέσπιση ενός συστήματος, το οποίο προορίζεται να αποτυπώσει με αξιοκρατικό τρόπο τα αναγκαία προσόντα που έπρεπε να διαθέτουν οι δημόσιοι υπάλληλοι. Βέβαια, τα εναλλασσόμενα συστήματα είθισται να προσπαθούν να βελτιώσουν αδυναμίες του προηγούμενου συστήματος του τομέα τους, δηλαδή των προσλήψεων ή της βαθμολογικής εξέλιξης ή της κρίσης προϊστάμενων, ή ακόμη και να αντικαταστήσουν ένα εκ των πραγμάτων αδύναμο σύστημα. Ωστόσο, το γεγονός ότι μερικά από τα συστήματα αυτά ουδέποτε εφαρμόστηκαν, δεν επέτρεψε να δοκιμαστούν στην πράξη και ως εκ τούτου να αξιολογηθούν. Επίσης και η ίδια η μεταβολή τους σε σύντομο σχετικό διάστημα από τη θέσπισή τους, αναίρεσε την οποιαδήποτε δυνατότητα να συναχθούν συγκεκριμένα συμπεράσματα αναφορικά με τα θετικά και αρνητικά σημεία τους (Μαυρομούστακου, 2016).

3.3. Συστήματα αξιολόγησης

Σε γενικές γραμμές, η αξιολόγηση επιδόσεων συνήθως γίνεται για όλους τους εργαζόμενους ή τουλάχιστον για όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχειρήσεως. Κανένας βέβαια δε φαίνεται πώς μπορεί να αμφισβητήσει ότι διενεργών την αξιολόγηση είναι πάντοτε ο προϊστάμενος και αξιολογούμενος ο υφιστάμενος. Και αυτό γίνεται εύκολα κατανοητό, καθώς ο προϊστάμενος είναι δυνατό να έχει γνώση και εμπειρία από την εργασιακή,

κοινωνική και ηγετική συμπεριφορά ενός εργαζομένου, αλλά και όλοι οι άλλοι εργαζόμενοι που συνεργάζονται μαζί του είναι εφικτό να έχουν σχηματίσει σχετική γνώμη (Κανελλόπουλος, 1979).

Έρευνες ωστόσο απέδειξαν ότι οι συνάδερφοι έχουν πολύ περισσότερη επαφή μεταξύ τους, παρά με τον προϊστάμενό τους και ως εκ τούτου έχουν την ευκαιρία να κάνουν συχνά ορθότερες παρατηρήσεις περί των άλλων, απ' ό,τι ο προϊστάμενος. Επιπλέον, είναι σε θέση να διαμορφώσουν ταχύτερα πιο σφαιρική εικόνα. Ωστόσο, οι κρίσεις των συναδέλφων είναι πιθανό να επηρεάζονται από συμπάθειες, αντιπάθειες, δημοτικότητα και από τον ρόλο τους μέσα στην ομάδα. Επειδή όμως πρόκειται περί αρκετών και διαφόρων κριτών, θα μπορούσε να ισχυριστεί κανείς ότι οι επιδράσεις μεταξύ τους μηδενίζονται σχεδόν εντελώς. Από τις πρόσφατες εμπειρίες προκύπτει το συμπέρασμα ότι το σύνολο των αξιολογήσεων των συναδέλφων παρέχει περισσότερο αξιόπιστες αξιολογήσεις από εκείνη ενός προϊσταμένου (Κανελλόπουλος, 1979).

Η κρίση από τους υφισταμένους φαίνεται ιδιαίτερα σκόπιμη για την αξιολόγηση της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου, καθόσον οι υφισταμένοι αισθάνονται τον τρόπο, δηλαδή το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου τους πολύ περισσότερο, απ' ό,τι ο προϊστάμενος ο ίδιος. Όσο περισσότερο καθιερώνεται ο δημοκρατικός και συνεργατικός αυτός τρόπος διοίκησης στις επιχειρήσεις, τόσο πιο επιδεκτικοί θα γίνονται και οι προϊστάμενοι σε αυτό το αναγκαίο είδος αξιολόγησης και ανατροφοδότησης πληροφοριών (Κανελλόπουλος, 1979).

Αναμφισβήτητα, είναι αναγκαίο οι αξιολογήσεις των υφισταμένων, των συναδέλφων μεταξύ τους, καθώς και οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους να γίνονται ανώνυμα, ώστε να αποφεύγονται προσωπικές εντάσεις και εκνευρισμοί μεταξύ διαφόρων προσώπων. Με αυτόν τον τρόπο, ο καθένας θα είναι σε θέση να δέχεται περισσότερη κριτική, εφόσον οι αξιολογήσεις δεν επέχουν θέση μόνον κριτικής, αλλά θεωρούνται και χρησιμοποιούνται σαν βοηθητικά μέσα και εργαλεία για την βελτίωση της επίδοσης και για την επαγγελματική ανέλιξη του αξιολογούμενου.

Απαιτείται βέβαια να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις και σε κάθε περίπτωση η αξιολόγηση δεν πρέπει να θίγει τη σφαίρα της προσωπικής ζωής και την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Αντιθέτως, επιβάλλεται να περιορίζεται μόνο στις επαγγελματικές επιδόσεις του και στην εκτίμηση των ικανοτήτων του υπαλλήλου, οι οποίες έχουν ουσιαστική σημασία κατά την παρούσα αξιολόγηση αλλά και για τις δυνατότητες μελλοντικής εξέλιξής του.

Η αξιολόγηση προσεγγίζει περισσότερο την πραγματικότητα όσο περισσότερα χειροπιαστά γεγονότα περιέχει, δηλαδή όσο περισσότερο προσανατολίζεται στην εκφραζόμενη συμπεριφορά και στα αποτελέσματα εργασίας, τα οποία επιδέχονται παρατήρηση και πιθανώς μέτρηση και όχι προς υποθετικά ή πιθανολογούμενα

χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Όταν υπάρχει περιγραφή των καθηκόντων της θέσεως εργασίας μέσα από συγκεκριμένα περιγράμματα εργασίας, τότε μπορεί να εξαχθούν από αυτήν τα ενδεδειγμένα κριτήρια για αξιολόγηση της επίδοσης (Κανελλόπουλος, 1979).

3.4. Σύστημα αξιολόγησης στον ΕΦΚΑ

Το σύστημα αξιολόγησης του Ν. 4369/2016 που αναλύθηκε παραπάνω και το οποίο περιλαμβάνει και την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους, εφαρμόστηκε ήδη πρώτη φορά και στον ΕΦΚΑ το 2018 και αφορούσε την αξιολόγηση του έτους 2017.

Επιπλέον, η Διοίκηση του ΕΦΚΑ ανταποκρινόμενη στις σύγχρονες απαιτήσεις και ανάγκες των πολιτών και δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην υποστήριξη μίας αμφίδρομης σχέσης μαζί τους, απευθύνεται μέσω ερωτηματολογίου στο ασφαλιστικό κοινό του Φορέα, εισάγοντας έτσι μία σημαντική καινοτομία. Μέσα από τη συμπλήρωση του ανωτέρου ερωτηματολογίου δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες και στους ασφαλισμένους του ΕΦΚΑ να διατυπώσουν τη γνώμη τους, να κρίνουν και να αξιολογήσουν τις προσφερόμενες υπηρεσίες αλλά και τη γενικότερη εξυπηρέτησή τους από το νέο φορέα. <https://www.efka.gov.gr/el/erotematologio-gia-toys-asphalismenouys-toy-ephka> [ανακτήθηκε 26-12-2018].

Το ερωτηματολόγιο αυτό βρίσκεται αναρτημένο στον ιστότοπο του ΕΦΚΑ (www.efka.gov.gr). Για τη συμμετοχή των ασφαλισμένων στην αξιολόγηση απαιτείται η χρήση «ανώνυμου» κουπονιού, το οποίο θα αντλείται από τους συμμετέχοντες, σύμφωνα με τις οδηγίες που αναγράφονται αναλυτικά. Επισημαίνεται ότι η όλη διαδικασία της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου σέβεται την ιδιωτικότητα των πολιτών και τηρεί αυστηρά όλους τους κανόνες διαφύλαξης των προσωπικών δεδομένων. Η συμμετοχή του ασφαλισμένου καλύπτεται από πλήρη ανωνυμία και δεν υπάρχει καμία διασύνδεση των απαντήσεων με τα στοιχεία του ασφαλισμένου. <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-tyroy/erotematologio-gia-toys-asphalismenouys-toy-ephka-gia-te-beltistopoiесе-ton-yperesion> [ανακτήθηκε 26-12-2018].

Η εν λόγω έρευνα αποτελεί ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο αποτύπωσης της αντίληψης των πολιτών για τον ΕΦΚΑ. Παράλληλα, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της μπορεί να συμβάλει στη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών του Φορέα, λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη και τις απόψεις των ασφαλισμένων ως άμεσα ενδιαφερομένων για το έργο του. <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-tyroy/erotematologio-gia-toys-asphalismenouys-toy-ephka-gia-te-beltistopoiесе-ton-yperesion> [ανακτήθηκε 26-12-2018].

Παρά τη θετική αυτή εξέλιξη, πρέπει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση που διενεργείται άπαξ ετησίως στον ΕΦΚΑ δε συμπεριλαμβάνει την αξιολόγηση από ομότιμους, ήτοι την αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους συναδέλφους τους, οπότε δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εφαρμόζεται κυκλική αξιολόγηση στο νέο Ταμείο, η οποία θα ήταν ωφέλιμο να εφαρμοστεί μελλοντικά. Ως εκ τούτου, το σύστημα αξιολόγησης του ΕΦΚΑ επιδέχεται ακόμη αρκετές βελτιώσεις, ενώ αναμένονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του Οργανισμού από τους πολίτες, από τα οποία είναι εφικτό να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα για τη λειτουργία και περαιτέρω μετεξέλιξη του νέου ταμείου.

Προς αυτήν την κατεύθυνση θα μπορούσε να συμβάλει και η υιοθέτηση της διοίκησης μέσω στόχων, σε συνδυασμό με τη θέσπιση συγκεκριμένων περιγραμμάτων εργασίας στο πλαίσιο ενός σύγχρονου οργανογράμματος. Για να αποφευχθούν οι διάφορες ατέλειες και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι πιο πάνω μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού, έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιείται από αρκετές και συνεχώς περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς κατά τα τελευταία χρόνια ένα σύστημα αξιολογήσεως, που βασίζεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι και είναι συνήθως γνωστό με τον τίτλο Management By Objectives ή Μ.Β.Ο., το οποίο στα Ελληνικά αποδίδεται ως διοίκηση μέσω στόχων.

Κεφάλαιο 4. Διοίκηση μέσω στόχων στον ΕΦΚΑ

4.1. Ορισμός της διοίκησης μέσω στόχων

Ο όρος «διοίκηση με στόχους» χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Peter Drucker στο βιβλίο του «Η Πρακτική του Μάνατζμεντ». Σύμφωνα με το συγγραφέα εκείνο που χρειάζεται μια επιχείρηση είναι ορισμένες αρχές του μάνατζμεντ, οι οποίες θα δώσουν την ευχέρεια της πλήρους αξιοποίησης των δυνατοτήτων και αρμοδιοτήτων του κάθε ατόμου, ενώ ταυτόχρονα θα πετύχουν κοινή κατεύθυνση θεώρησης και προσπάθειας, θα δημιουργήσουν πνεύμα ομαδικότητας και θα εναρμονίσουν τους στόχους των ατόμων με τις κοινές επιδιώξεις. Οι μόνες αρχές κατά το συγγραφέα που μπορούν να πετύχουν τα παραπάνω, είναι οι αρχές της διοίκησης μέσω στόχων και του αυτοελέγχου (Drucker, 1954).

Στην πιο απλή εκδοχή της η διοίκηση μέσω στόχων ή M.B.O. (Management By Objectives) μπορεί να οριστεί ως μία διοικητική μέθοδος, κατά την οποία ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος σκιαγραφούν γενικούς αντικειμενικούς στόχους και πεδία ευθύνης του υφιστάμενου και θέτουν πρότυπα, με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η εργασία και κατ' επέκταση η απόδοση του υφισταμένου σε κάποιο προκαθορισμένο χρονικό σημείο. Στην πραγματικότητα αυτό αποτελεί ένα οιονεί συμβόλαιο μεταξύ του ηγετικού στελέχους και του υφισταμένου του, σύμφωνα με το οποίο ο υφιστάμενος γίνεται υπεύθυνος και υπόλογος για την εκτέλεση των εργασιών και για την επίτευξη των στόχων, στον καθορισμό των οποίων συμμετείχε ο ίδιος (Κανελλόπουλος, 1979).

Η διοίκηση με στόχους αποτελεί μια εναλλακτική προσέγγιση στο σχεδιασμό έναντι της πιο παραδοσιακής. Είναι ένα σύστημα, στο πλαίσιο του οποίου οι υφιστάμενοι μίας επιχείρησης αποφασίζουν, από κοινού με τους ανωτέρους τους, για συγκεκριμένους στόχους, περιοδικά συνεργάζονται στην αξιολόγηση της προόδου τους και δίνονται ανταμοιβές στη βάση αυτής της προόδου.

Η διοίκηση μέσω στόχων καταρχήν σχετίζεται με τη λειτουργία του σχεδιασμού και κατά δεύτερον με εκείνη του ελέγχου, αλλά οπωσδήποτε συνδέεται και με θέματα όπως η υποκίνηση, η επικοινωνία και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η διοίκηση μέσω στόχων δεν υποδηλώνει κάποια μαγική συνταγή διοίκησης της επιχείρησης, όπως συχνά παρανοείται. Αναφέρεται αντίθετα σε μία φιλοσοφία και ένα σύστημα διοίκησης, το οποίο προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει τους εξωτερικούς ελέγχους σε μια οργανωτική μονάδα ή σε έναν εργαζόμενο και να μεγιστοποιήσει την εσωτερική δραστηριοποίηση και

υποκίνηση με τον από κοινού, μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων, καθορισμό στόχων και με τον αυτοέλεγχο (Ανδρίτσου , 2014).

Η διοίκηση με στόχους είναι δυνατό να αναφέρεται στο επίπεδο ενός τμήματος ή σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Σε γενικές γραμμές όμως περιλαμβάνει τα εξής τρία βασικά στάδια:

- 1.Καθορισμό στόχων.
- 2.Ανάπτυξη προγραμμάτων δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων.
- 3.Αξιολόγηση της λειτουργίας του τμήματος ή της εργασίας του ατόμου.

Ειδικότερα, κατά την εφαρμογή της διοίκησης με στόχους σε ένα τμήμα είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να ακολουθούνται οι επόμενες κατευθύνσεις:

- Διατύπωση της γενικής αποστολής του τμήματος.
- Προσδιορισμός συγκεκριμένων περιοχών ευθύνης.
- Καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικών κριτηρίων, με βάση τα οποία θα γίνει αξιολόγηση της κάθε περιοχής ευθύνης του τμήματος. Όταν ο καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικών κριτηρίων δεν είναι δυνατός, τότε είναι απαραίτητη η διατύπωση μιας σειράς εκφράσεων που περιγράφουν τις επιθυμητές γενικές συνθήκες, που πρέπει να υπάρχουν στο τμήμα και τις διάφορες περιοχές ευθύνης.
- Ανάλυση της παρούσας κατάστασης της λειτουργίας σε σχέση με τους κύριους τομείς ευθύνης.
- Επιλογή βασικών τομέων στους οποίους επιδιώκεται βελτίωση και καταγραφή συγκεκριμένων στόχων.
- Ανάπτυξη προγραμμάτων που προβλέπουν στην επιτυχία των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Ανδρίτσου , 2014).

Αναφορικά με την εφαρμογή της διοίκησης με στόχους στους εργαζόμενους ατομικά επιβάλλεται να διασφαλίζονται τα εξής:

- Να γίνεται προσπάθεια περιορισμού του αριθμού των στόχων, στους οποίους πρέπει να στρέψει την προσοχή του κάθε εργαζόμενος σε μια δεδομένη χρονική περίοδο.
- Οι στόχοι να προσδιορίζονται όσο το δυνατόν πιο συγκεκριμένα.
- Να βεβαιώνεται ότι οι ατομικοί στόχοι, κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, εναρμονίζονται με τους στόχους του τμήματος και την κατάσταση του υπαλλήλου.

- Να διατηρείται μια ισορροπία αποτελεσμάτων μεταξύ των διαφόρων τομέων.
- Να βεβαιώνεται ότι οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί, λογικοί και ότι υποκινούν τον εργαζόμενο.

Για τη σωστή εφαρμογή και τελική επιτυχία ενός προγράμματος διοίκησης με στόχους, χρειάζεται να πληρούνται ορισμένες κρίσιμες προϋποθέσεις:

- Η συναίνεση ή καλύτερα η ταύτιση του εργαζομένου με το πρόγραμμα.
- Η διαρκής υποστήριξη από πλευράς διοίκησης της επιχείρησης.
- Η ύπαρξη σχετικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων και η προώθηση της διά βίου εκπαίδευσης.

Αναμφίβολα, η εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων απαιτεί περιοδικές συζητήσεις και επιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων, υιοθέτηση των συναινετικών διαδικασιών και όχι μια απ' υψηλού (top down) επιβολή ενός συστήματος διοίκησης στους εργαζομένους.

Το ερώτημα που τίθεται βέβαια είναι εάν η διοίκηση μέσω στόχων είναι αποτελεσματική. Ένας αριθμός μελετών δείχνουν ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα απ' ό,τι οι εύκολοι στόχοι ή η ανυπαρξία στόχων. Η φιλοσοφία της διοίκησης με στόχους διέπεται από την αρχή της συμμετρικότητας και από το σεβασμό στη διαφορετική άποψη. Αποτελεί δημοφιλή τεχνική, καθώς συστηματικοποιεί τη διαδικασία της στοχοθεσίας.

4.2. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διοίκησης μέσω στόχων

Στη διοίκηση με βάση τους στόχους αναγνωρίζεται μια σειρά πλεονεκτημάτων, τα οποία την καθιστούν ιδιαίτερα προσφιλή κυρίως μεταξύ των χαμηλότερων βαθμίδων του μανάτζμεντ και των εργαζομένων. Αυτά σε γενικές γραμμές είναι τα κάτωθι:

- Ορθολογισμός στη διαδικασία της στοχοθεσίας.
- Ανάθεση συγκεκριμένων ρόλων σε κάθε εργαζόμενο.
- Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και της παραγωγικότητας της επιχείρησης.
- Αποτελεσματικός έλεγχος.
- Μέθοδος παρακίνησης των εργαζομένων.

- Ανάπτυξη της συμμετοχικότητας και του πνεύματος συνεργασίας.
- Ενδυνάμωση της επικοινωνίας.
- Μείωση των συγκρούσεων εντός της μονάδας.
- Αποφυγή της αοριστίας και αίσθηση της συγκεκριμένης κατεύθυνσης προς την οποία βαδίζει το τμήμα ή ο εργαζόμενος.
- Αποφυγή ή μείωση της υποκειμενικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.
- Υψηλότερος βαθμός υποκίνησης των εργαζομένων.
- Αύξηση πρωτοβουλιών και ενίσχυση του αυτοελέγχου από πλευράς εργαζομένων, αφού οι τελευταίοι δεν απαιτείται να συμβουλευονται για κάθε θέμα που προκύπτει τους προϊσταμένους τους.

Συμπερασματικά, συνήθως υφίσταται καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει σαφής αντίληψη ότι οι επιμέρους στόχοι των οργανωτικών μονάδων εντάσσονται σ' ένα γενικότερο σύνολο και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός τελικού στόχου. Τέλος, η μέθοδος αυτή αποτελεί ένα πολύ καλό μέσο εκπαίδευσης των εργαζομένων και κυρίως των διευθυντικών στελεχών.

Πιο αναλυτικά, ένα πρόγραμμα M.B.O. μπορεί να έχει πολλαπλά οφέλη στον οργανισμό όπου εφαρμόζεται, καθώς ωφελεί σε όλα τα επίπεδα διοικήσεως. Το πλεονέκτημα για τον υφιστάμενο συνίσταται στο ότι τον καθιστά ικανό να κατανοήσει την εργασία του και να καταλάβει τι περιμένουν από αυτόν. Επίσης, ο υφιστάμενος παραμένει συνεχώς ενήμερος για το πόσο καλά εκτελεί την εργασία του. Πέρα από αυτά, το M.B.O. τον βοηθά στο να επιταχύνει την επαγγελματική του ανάπτυξη και να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση.

Εξάλλου, για τον προϊστάμενο η μέθοδος του M.B.O. έχει το πλεονέκτημα ότι τον βοηθά να εξασφαλίσει ότι η εργασία θα πραγματοποιηθεί εμπρόθεσμα και μπορεί να εξακριβώνει τα αδύνατα σημεία των υφισταμένων του και της οργάνωσης. Επίσης, παρέχει στον προϊστάμενο το μέσο, με το οποίο αυτός μπορεί να εκτελέσει ένα από τα πιο σπουδαία διοικητικά του καθήκοντα, δηλαδή τη βελτίωση της απόδοσης και την περαιτέρω ανάπτυξη των συνεργατών του (Κανελλόπουλος, 1979).

Επιπλέον, η διοίκηση μέσω στόχων υποβοηθά την ανώτατη διοίκηση στην επίτευξη των συνολικών αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, παρέχει σε αυτή τα μέσα για έλεγχο της εργασίας της επιχείρησης και καθιερώνει έναν τρόπο ελέγχου ή ένα σύστημα έγκαιρου συναγεμού για την εξακρίβωση τυχόν προβλημάτων που παρουσιάστηκαν ή που μόλις δημιουργήθηκαν.

Τέλος, ένα πρόγραμμα M.B.O. επιτρέπει στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή εργασιακών σχέσεων να εξακριβώσει πιθανές ελλείψεις στη διοίκηση της επιχείρησης και πιθανές ανάγκες για την ανάπτυξη του προσωπικού. Επίσης, βοηθά στην ανακατανομή του προσωπικού μεταξύ των διαφόρων τομέων της επιχείρησης και αποτελεί τη βάση του συστήματος εσωτερικής έρευνας για την τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στη σωστή θέση (Κανελλόπουλος, 1979).

Βασική διαφορά της μεθόδου αυτής αξιολόγησης από τις παραδοσιακές και ταυτόχρονα πλεονέκτημά της είναι κυρίως ότι ο προϊστάμενος και αξιολογητής στις μεν παραδοσιακές μεθόδους είναι ο κριτής της επίδοσης των υφισταμένων του και προσπαθεί να έχει μία αμερόληπτη, αντικειμενική και παραδεκτή μέτρηση της επίδοσης, ενώ με τη νεότερη μέθοδο της διοίκησης μέσω στόχων η εκτίμηση βασίζεται σε ποσοτικούς και εύκολα μετρήσιμους ή τουλάχιστον συγκεκριμένους στόχους, που συχνά καθορίζονται από κοινού μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου και επίσης συνήθως εκτιμάται από κοινού ο βαθμός της επίτευξής τους.

Μολονότι τα πλεονεκτήματα της διοίκησης μέσω στόχων υπερτερούν σε σχέση με τα μειονεκτήματά της, είναι χρήσιμο να παραθέσουμε συνοπτικά και τις αρνητικές διαστάσεις της. Το M.B.O. έχει κατηγορηθεί για δύο σημαντικούς λόγους:

-Δυσκολία κατανόησης της μεθόδου από τους εργαζομένους. Συχνά οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να κατανοήσουν τι είναι, πώς λειτουργεί, τι επιδιώκεται να επιτευχθεί και πώς μπορούν να ωφεληθούν οι ίδιοι.

-Έλλειψη διοικητικής υποστήριξης. Ενίοτε, πολλά στελέχη ή προϊστάμενοι δεν αποδέχονται τη συνεργασία και τις απόψεις των υφισταμένων τους (Ανδρίτσου, 2014).

4.3. Ο καθορισμός των σκοπών στη διοίκηση μέσω στόχων

Η διοίκηση μέσω στόχων αναμφισβήτητα είναι κάτι αρκετά περισσότερο από μία απλή διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων. Έχει διατυπωθεί η άποψη από πολλούς ότι η μέθοδος αυτή αποτελεί βασικά έναν τρόπο διοίκησης, στον οποίο η περιοδική αξιολόγηση αποτελεί μόνον ένα τμήμα. Σκοπός του γενικότερου αυτού τρόπου διοίκησης είναι να εξαλείψει τις δυσλειτουργίες που προέρχονται από την ίδια την πολυπλοκότητα των σύγχρονων οργανισμών και τη μεγάλη εξειδίκευση των δραστηριοτήτων, την οποία έχει εκείνη ως επακόλουθο.

Μερικές από τις βασικές δυσλειτουργίες που προκαλούνται από τους λόγους αυτούς είναι ότι η οργανωμένη τμηματοποίηση και οι αντίστοιχες κατευθυντήριες οδηγίες που διέπουν τις συλλογικές προσπάθειες μέσα σε έναν σύγχρονο οργανισμό, συχνά οδηγούν τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε ακαμψία, σε απώλεια του προσωπικού στοιχείου και σε εσωστρέφεια, στοιχεία τα οποία μαρτυρούν την ύπαρξη γραφειοκρατικών παθολογιών. Μια ακόμη προβληματική διάσταση είναι το γεγονός ότι το άτομο εμπλέκεται τόσο πολύ στην καθημερινή εκτέλεση των εργασιών που του έχουν ανατεθεί, ώστε τελικά χάνει την εστίαση στους στόχους και το λόγο για τον οποίο εργάζεται.

Ακόμη όμως μεγαλύτερες δυσλειτουργίες παρουσιάζονται όταν αλλάζουν οι στόχοι, χωρίς να ευθυγραμμίζονται με αυτές τις μεταβολές οι αρμοδιότητες και δραστηριότητες των ατόμων. Για αυτούς τους λόγους, το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων επιδιώκει να καθορίζονται συγκεκριμένοι, αντικειμενικοί σκοποί και τελικά αποτελέσματα για κάθε μία βασική θέση εργασίας. Ο καθορισμός αυτός των αντικειμενικών σκοπών κατά άλλους πρέπει να γίνεται εντός ορισμένων πλαισίων από τον ίδιο τον υφιστάμενο και σύμφωνα με άλλους πρέπει να γίνεται με κοινή συναίνεση από τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενό του (Κανελλόπουλος, 1979).

Οι αντικειμενικοί αυτοί σκοποί της κάθε θέσης εργασίας πρέπει να αναφέρονται στα βασικά καθήκοντα που περιλαμβάνει η αντίστοιχη περιγραφή της θέσης εργασίας, ώστε να είναι δυνατό να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, εφόσον ο εργαζόμενος θα έχει περιορισμένο αριθμό στόχων. Οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι προς τους στόχους των άλλων υφισταμένων και προς τους στόχους του οργανισμού ως σύνολο και να είναι όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένοι. Οι επιμέρους αντικειμενικοί σκοποί μιας θέσεως εργασίας μπορούν να χαρακτηριστούν από τις εξής γενικότερες κατηγορίες: στόχοι ρουτίνας, στόχοι μη επαναλαμβανόμενοι και στόχοι προσωπικής ανάπτυξης (Κανελλόπουλος, 1979).

Κατά την επεξεργασία και διαμόρφωση των στόχων έχει αποδειχτεί από έρευνες ότι οι στόχοι που έχουν εκφραστεί σε ποσοτικούς όρους και έχουν εξασφαλίσει τη συναίνεση και των δύο μερών έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας (σύμφωνα με μία έρευνα της General Electric το ποσοστό επιτυχίας είναι 65%) από στόχους που δεν είναι εντελώς συγκεκριμένοι (κατά την ίδια έρευνα η πιθανότητα είναι 27%). Κατά συνέπεια, θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερη προσοχή και μέριμνα όταν καταγράφονται οι στόχοι, ώστε να εκφράζονται αυτοί με όρους όπως η ποσότητα, το κόστος, η συχνότητα, η συσχέτιση, το ποσοστό, ο βαθμός και ο χρονικός ορίζοντας για την επίτευξή τους (Κανελλόπουλος, 1979).

Για κάθε έναν από τους στόχους που έχουν προστεθεί από τον υφιστάμενο και έχουν γίνει αποδεκτοί από τον προϊστάμενο, πρέπει να σχεδιάζεται μια βασική στρατηγική για την εκτίμηση της υλοποίησης του στόχου αυτού. Ο προϊστάμενος οφείλει να πράττει ό,τι είναι

δυνατό για να δώσει πληροφορίες και καθοδήγηση στον υφιστάμενο, προκειμένου να εκτιμήσει ο ίδιος και να μετρήσει το σημείο, μέχρι το οποίο έχουν επιτευχθεί οι διάφοροι στόχοι. Επιπλέον, ο προϊστάμενος θα πρέπει να φροντίζει, ώστε οι τιθέμενοι στόχοι να μην είναι ούτε πολύ εύκολα πραγματοποιήσιμοι, αλλά ούτε πολύ δύσκολοι και να είναι σχετικά εύκολο να τους παρακολουθήσει ο ενδιαφερόμενος υφιστάμενος. Για το λόγο αυτό, είναι ιδανικό μετά από τη σχετική σύσκεψη προϊσταμένου και υφισταμένου για τον καθορισμό των στόχων, ο υφιστάμενος να γνωρίζει και να έχει κατανοήσει τους κυριότερους στόχους του, οι οποίοι χρειάζεται να είναι συγκεκριμένοι, συνοπτικοί, σαφείς, πραγματοποιήσιμοι και ενδιαφέροντες, ώστε να έχει έντονη διάθεση να τους επιτύχει.

Η ανωτέρω περιγραφή των στόχων αποτυπώνεται και στην προσέγγιση S.M.A.R.T., που αποτελεί ένα μνημονικό σύνολο κανόνων και κριτηρίων για το σχεδιασμό και τη θέσπιση στόχων. Ο όρος αρχικά αναλύθηκε το 1954 από τον Peter Drucker και εν συνεχεία από τον G. Doran το 1981.

Συνοπτικά ο όρος S.M.A.R.T. αναφέρεται ως τα αρχικά των παρακάτω εννοιών:

- Specific- συγκεκριμένος: προσδιορισμός της συγκεκριμένης περιοχής προς μέτρηση.
- Measurable- μετρήσιμος: προσδιορισμός τρόπων αντικειμενικής μεθόδου μέτρησης της προόδου.
- Achievable- επιτεύξιμος: προσδιορισμός του συστήματος με το οποίο θα επιτευχθεί.
- Relevant- σχετικός: προσδιορισμός του ποιες είναι οι προσδοκίες από το στόχο-κριτήριο που θα τεθεί.
- Time Based- πραγματοποιήσιμος σε ένα λογικό χρονικό διάστημα: προσδιορισμός του χρονικού πλαισίου, μέσα στο οποίο θα πρέπει η προσπάθεια να λάβει χώρα και προσδιορισμός των προθεσμιών (Ανδρίτσου , 2014).

Αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά ενός στόχου που ικανοποιεί το σύνολο των S.M.A.R.T. κριτηρίων, είναι τα κάτωθι:

- Specific - συγκεκριμένος: Ο πρώτος όρος τονίζει την ανάγκη για προτίμηση ενός συγκεκριμένου στόχου έναντι ενός πιο γενικού. Ο στόχος θα πρέπει να μην αφήνει περιθώρια παρερμηνείας και να μην πλατειάζει στην περιγραφή του. Η δημιουργία τέτοιων κριτηρίων είναι εφικτή, εφόσον είναι επακριβώς γνωστά τα ακόλουθα: τι ακριβώς απαιτείται, γιατί είναι σημαντικό να επιτευχθεί, ποιον αφορά, πού θα λάβει χώρα και ποιες ιδιότητες είναι σημαντικές.

-Measureable - μετρήσιμος: Ο δεύτερος όρος πραγματεύεται την ανάγκη ύπαρξης κριτηρίων αντικειμενικών για τη μέτρηση της προόδου προς την επίτευξη του στόχου. Η λογική αυτού του όρου βασίζεται στο ότι σε ένα μη μετρήσιμο μέγεθος δε μπορεί να προσδιοριστεί ο βαθμός προόδου και κατά πόσο αυτό έχει καλύψει τις απαιτήσεις. Η μέτρηση βοηθάει στο να διατηρηθεί η προσπάθεια προς τη σωστή κατεύθυνση, να υπάρχει συνέπεια σε χρονικές προθεσμίες, αλλά ακόμα και στην ενθάρρυνση και εμπύχωση για συνέχιση των προσπαθειών προς την κατεύθυνση της επίτευξης του αιώτερου στόχου. Ένας τέτοιος στόχος ο οποίος ικανοποιεί το παραπάνω κριτήριο, μπορεί να προσδιορίσει ποσοτικά ερωτήματα, όπως σε τι βαθμό απόλυτο ή σχετικό έχει συντελεστεί η πρόοδος προς το στόχο, καθώς και πώς θα γίνει αντιληπτό ότι ο στόχος έχει τελικά επιτευχθεί.

-Achievable - επιτεύξιμος: Αυτός ο όρος δείχνει τη σημασία των ρεαλιστικών και εφικτών στόχων. Είναι θεμιτό ένας στόχος να τείνει να πιέσει σε μεγαλύτερα όρια έναν εργαζόμενο ή μία ομάδα ανθρώπων, αρκεί να μην είναι υπέρμετρος. Αντίστοιχα, δε θα πρέπει να ορίζεται στόχος, ο οποίος να απαιτεί πολύ λιγότερη προσπάθεια από την αναμενόμενη, καθώς σε τέτοιες περιπτώσεις οι στόχοι δεν έχουν νόημα. Σε αυτήν την κατεύθυνση πρέπει επίσης να προσδιοριστούν οι τρόποι, οι μέθοδοι, οι οικονομικοί πόροι και οι ικανότητες των ανθρώπων, δηλαδή το συνολικό σύστημα, το οποίο θα ακολουθηθεί, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι.

-Relevant - σχετικός: Ο όρος αυτός τονίζει τη σημασία του προσδιορισμού ουσιαστικών στόχων με σημασία. Είναι δυνατό να οριστούν στόχοι με όλες τις προηγούμενες ιδιότητες, άνευ ουσιαστικής σημασίας ή αποτελέσματος. Όμως οι σχετικοί στόχοι είναι σημαντικοί τόσο από πλευράς απόδοσης, στην περίπτωση που θα επιτευχθούν, όσο και από πλευράς παρακίνησης της ομάδας, καθώς θα είναι άμεσα αισθητή η ανάγκη και η προτεραιότητά τους. Επίσης, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι υπόλοιποι εκκρεμείς στόχοι της ομάδας, με σκοπό ο νέος στόχος να λειτουργεί συμπληρωματικά και κυρίως να μην αντιτίθεται στην κατεύθυνση των άλλων στόχων. Ένας στόχος που ικανοποιεί αυτό το κριτήριο, δείχνει κατά πόσο αξίζει να επιτευχθεί, πόσο θα είναι το κέρδος από αυτόν και πόσο σχετίζεται με τις υπόλοιπες προσπάθειες της ομάδας (Ανδρίτσου , 2014).

-Time Based - εντός χρονικών ορίων: Το τελευταίο κριτήριο τονίζει τη σημασία της σκιαγράφησης των στόχων εντός χρονικών πλαισίων, μέσα στα οποία πρέπει να επιτευχθούν. Αυτό είναι σημαντικό διότι λειτουργεί ως μέσο πίεσης στην ομάδα για συντονισμένες και εντατικές ενέργειες για την επίτευξη του στόχου, καθώς ενδέχεται να προκύπτουν έκτακτα γεγονότα, τα οποία μπορεί να απαιτούν χρόνο για τη διευθέτησή τους. Επιπλέον, το χρονικό κριτήριο εξασφαλίζει ότι η προσπάθεια θα γίνεται και θα ολοκληρωθεί τη χρονική στιγμή που θα έχει τη μέγιστη αξία, όπως για παράδειγμα σε χρονική περίοδο με μικρό φόρτο εργασίας ή σε χρονική στιγμή πριν από κάποιο εξωτερικό ή εσωτερικό γεγονός που θα έχει

σημασία για τον οργανισμό. Οι στόχοι που ικανοποιούν αυτό το κριτήριο μπορούν να απαντήσουν σε χρονικά ερωτήματα όπως το πότε θα ολοκληρωθούν, για πόσο χρονικό διάστημα θα εκκρεμούν, καθώς και ποιες είναι οι άμεσες χρονικές απαιτήσεις για την επίτευξή τους (Ανδρίτσου, 2014).

Ως εκ τούτου, οι κανόνες SMART που αναλύθηκαν ανωτέρω, αποτελούν ένα γενικό τρόπο σχεδιασμού κριτηρίων και όχι ένα στρατηγικό μοντέλο. Γι' αυτό, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές μεθόδους και προσεγγίσεις.

4.4. Διαδικασία προγραμματισμού της διοίκησης μέσω στόχων - η περίπτωση του ΕΦΚΑ

Η διοίκηση με στόχους αποτελεί μια διαδικασία μέσω της οποίας συγκεκριμένοι στόχοι θέτονται στα πλαίσια συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Αυτοί οι στόχοι μετέπειτα αποτελούν την βάση για τον προγραμματισμό, τη διαχείριση, το συντονισμό και τον έλεγχο της επιχείρησης. Η όλη διαδικασία αποτελείται από πέντε βήματα:

-Καθορισμός των συνολικών στόχων της επιχείρησης. Ο καθορισμός αυτός γίνεται με βάση την αποστολή της οικονομικής μονάδας και αφορά στρατηγικούς στόχους, οι οποίοι τίθενται από τη διοίκηση.

-Χαρτογράφηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια ανά υπηρεσία, τμήμα και υπάλληλο. Οι στόχοι καθορίζονται όχι από τη διοίκηση, αλλά μέσα από διάλογο που πραγματοποιούν ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος.

-Σχεδιασμός πλάνων δράσης. Τα συγκεκριμένα πλάνα δράσης, που και αυτά σχεδιάζονται και αναπτύσσονται από κοινού από τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους, εστιάζονται σε απαραίτητες μεθόδους και δραστηριότητες, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Ένα πλάνο δράσης επιβάλλεται να περιγράφει αναλυτικά τι πρέπει να γίνει, με ποιον τρόπο, πότε, πού και από ποιον, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

-Αξιολόγηση του αποτελέσματος. Η αξιολόγηση αρχίζει από τον υφιστάμενο, ο οποίος αξιολογεί τον εαυτό του με βάση τους στόχους που του τέθηκαν, δηλαδή πραγματοποιεί αυτοαξιολόγηση. Κατόπιν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του μπορεί να προχωρήσει σε μία συνολική εποικοδομητική συζήτηση πάνω στην έκθεση της αυτοαξιολόγησης και να αναλύσουν μαζί τους λόγους των αποκλίσεων από τους επιθυμητούς στόχους και τυχόν άλλα προβλήματα που παρουσιάστηκαν στην πορεία.

-Το τελικό στάδιο αφορά στον καθορισμό των νέων στόχων για την επόμενη οικονομική χρήση, πάλι μέσα στα πλαίσια συνεργασίας υφισταμένων και προϊσταμένων. Η συγκεκριμένη μέθοδος πέρα από ένα μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς αποτελεί και ένα μέσο αναπτύξεως, διότι υποκινεί τον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες και τα προσόντα του, έτσι ώστε να πετύχει τους καταγεγραμμένους στόχους. Η δυνατότητα εξατομίκευσης των στόχων που προσφέρει το συγκεκριμένο σύστημα αποτελεί και το βασικό του πλεονέκτημα, καθώς του προσδίδει και αυξημένη αξιοπιστία μετρήσεων.

Εξετάζοντας την περίπτωση του ΕΦΚΑ, παρατηρούμε ότι έχουν οριστεί κάποιοι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι με βάση το όραμα και την αποστολή του νέου οργανισμού, οι οποίοι όμως δεν έχουν φτάσει σε όλες τις βαθμίδες της διοίκησης, αλλά έχουν διαμοιραστεί κυρίως μεταξύ των ανώτατων διοικητικών κλιμακίων. Οι στόχοι αυτοί είναι κατά κύριο λόγο γενικοί, δεν υπάρχει διαμορφωθεί συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξή τους και δεν είναι συγκεκριμένοι, δηλαδή δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένη υπηρεσία, τμήμα και υπάλληλο. Επιπλέον, έχουν οριστεί από τη διοίκηση και δεν προέρχονται από εποικοδομητικό διάλογο στα πλαίσια ομάδων εργασίας ή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Ακόμη, διαπιστώνεται ότι δεν έχουν σχεδιαστεί από κοινού από τον προϊστάμενο και τους υφισταμένους συγκεκριμένα πλάνα δράσης, τα οποία απαιτείται να επικεντρώνονται στις αναγκαίες μεθόδους και δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ειδικότερα, δεν έχει καταστρωθεί συγκεκριμένο πλάνο δράσης, το οποίο να αναφέρει αναλυτικά τι πρέπει να γίνει, με ποιον τρόπο, πότε, πού και από ποιον, ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι.

Το επόμενο στάδιο που είναι η αξιολόγηση του αποτελέσματος, δεν υφίσταται καν. Για να πραγματοποιηθεί το στάδιο αυτό του προγραμματισμού της διοίκησης μέσω στόχων στον ΕΦΚΑ, θα έπρεπε πρώτα οι υφιστάμενοι να αξιολογήσουν τον εαυτό τους με βάση τους στόχους που τους τέθηκαν, δηλαδή να προβούν στην αυτοαξιολόγησή τους. Έπειτα, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να κάνουν έναν διάλογο εφ' όλης της ύλης για τις αυτοαξιολογήσεις τους και να συζητήσουν μαζί τους πιθανούς λόγους των αποκλίσεων από τους επιθυμητούς στόχους, πιθανά εμπόδια και τυχόν άλλα προβλήματα που ανέκυψαν. Η διαδικασία αυτή δεν έχει εφαρμοστεί έως σήμερα στον ΕΦΚΑ.

Ακολούθως, το τελικό στάδιο που αναφέρεται στον καθορισμό των νέων στόχων για την επόμενη οικονομική χρήση, πάλι με τη συνεργασία υφισταμένων και προϊσταμένων, δυστυχώς δεν έχει υλοποιηθεί στον Οργανισμό. Η συγκεκριμένη μέθοδος εκτός από τρόπο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς, αποτελεί και ένα μέσο προσωπικής ανάπτυξης και υποκίνησης του εργαζομένου, που τον παρακινεί να επιστρατεύσει όλες τις ικανότητες

και δεξιότητές του, για να επιτύχει τους στόχους που τίθενται και να εξελιχθεί μέσα στον Οργανισμό.

Οι διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι το σύστημα που περιγράφηκε είναι αποτελεσματικό, εφόσον εφαρμοστεί πλήρως, προϋπόθεση που δεν πληρείται στον ΕΦΚΑ. Η πλήρης εφαρμογή του στο νέο Ταμείο προϋποθέτει την εφαρμογή και των πέντε πιο πάνω διαδικασιών εξ ολοκλήρου. Το κλειδί για την εφαρμογή τους αποτελεί η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, καθώς όσο μεγαλύτερη υποστήριξη υπάρχει εκ μέρους της διεύθυνσης του ΕΦΚΑ στην εφαρμογή της κάθε διαδικασίας, τόσο αποτελεσματικότερη αυτή μπορεί να γίνει.

Τέλος, επισημαίνεται ότι για να ελέγξουμε την αποτελεσματικότητα της διοίκησης με στόχους σε έναν οργανισμό, δυο βασικοί και αλληλένδετοι παράγοντες θα πρέπει να αναλυθούν. Ο πρώτος έχει να κάνει με την αύξηση της απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού, ενώ ο δεύτερος με την αύξηση της ικανοποίησης που αντλούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους. Στην περίπτωση του ΕΦΚΑ οι παράγοντες αυτοί πρέπει να διερευνηθούν ενδελεχώς, τόσο στην κάθε διαδικασία ξεχωριστά, όσο και στο θέμα της υποστήριξης από την διεύθυνση του νέου Οργανισμού.

4.5. Νομοθετικό πλαίσιο της Διοίκησης μέσω Στόχων

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, των οποίων η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση πραγματοποιείται με την εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στις οργανώσεις του δημοσίου, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Ν. 4369/2016 (άρθρα 22, 23 και 31 παράγραφος 3), καθώς και του προγενέστερου Ν.3230/2004 (άρθρα 1 έως 9). Ο τελευταίος αποτυπώνει το βασικό νομοθετικό πλαίσιο της Διοίκησης μέσω Στόχων στο ευρύτερο ελληνικό δημόσιο και επιδιώκει την κατοχύρωση της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Οι βασικοί πυλώνες της εφαρμογής των διατάξεων των ανωτέρω νόμων είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας στους προβλεπόμενους φορείς του δημοσίου, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων σε κάθε φορέα (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24045/4-7-2018).

Πιο συγκεκριμένα, με τις διατάξεις των άρθρων 22, τις περ. β', γ' και δ', της παρ. 2 του άρθρου 23, καθώς και της παρ. 3 του άρθρου 31 του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α' 27-2-2016) διαμορφώθηκε ένα νέο πιο λειτουργικό και συμμετοχικό περιβάλλον για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών, οι οποίες αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στη δημόσια διοίκηση. <https://www.aftodioikisi.gr/ipourgeia/ypda-efarmogi-tou-systimatos-diikisi-meso-stochon-gia-etos-2019-egkyklios/> [ανακτήθηκε 8-1-2019].

Ακόμη, με τις ανωτέρω διατάξεις ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία, διευρύνεται το πεδίο εφαρμογής, δίνεται έμφαση στη διαφάνεια, στη νομιμότητα και στην καλή διακυβέρνηση, ενώ παράλληλα ενδυναμώνεται η αξιοκρατία στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, με τις διατάξεις του άρθρου 5 του Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α' 11.2.2004) έχει τεθεί το πλαίσιο παρακολούθησης της υλοποίησης της στοχοθεσίας, μέσω της χρήσης δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εγκύκλιος, ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24045/4-7-2018). <https://www.aftodioikisi.gr/ipourgeia/ypda-efarmogi-tou-systimatos-diikisi-meso-stochon-gia-etos-2019-egkyklios/> [ανακτήθηκε 8-1-2019].

Επιπλέον, το άρθρο 22 του Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33/27-2-2016), ο οποίος άπτεται θεμάτων όπως το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, η βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων, αναφέρει τα ακόλουθα σχετικά με την εφαρμογή της στοχοθεσίας στη δημόσια διοίκηση:

Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της υπηρεσίας και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους (Ν.4369/2016, άρθρο 22).

Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων και στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε

Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος (Ν. 4369/2016, άρθρο 22).

Ακολούθως, η απόφαση της προηγούμενης παραγράφου κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης (Ν. 4369/2016, άρθρο 22).

Έπειτα, οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική Διεύθυνση, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης. Στη συνέχεια, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος. Κατόπιν, οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με τη στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας. Βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης (Ν. 4369/2016, άρθρο 22.)

Επιπλέον, ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος, η οποία περιγράφεται στο άρθρο 23 του ίδιου νόμου, εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση πραγματοποιείται και συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της. Στη συνέχεια, μετά από συνέντευξη με κάθε υπάλληλο, και αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, ο προϊστάμενος καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει (Ν. 4369/2016, άρθρο 22).

Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια. Όσον αφορά τις οργανικές μονάδες επιπέδου αυτοτελούς Γραφείου εφαρμόζονται αναλόγως οι ρυθμίσεις της περίπτωσης της στοχοθεσίας Τμήματος (Ν. 4369/2016, άρθρο 22).

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα (Ν. 4369/2016, άρθρο 22).

Προσθέτουμε ότι η διαδικασία που αφορά τη στοχοθεσία Τμήματος μπορεί να επαναληφθεί μετά την παρέλευση τετραμήνου και πριν από την παρέλευση οκταμήνου από την έναρξη αυτής, με σκοπό την αναθεώρηση των στόχων. Επιπλέον, οι λεπτομέρειες εφαρμογής του άρθρου 22 του Ν. 4369/2016 καθορίζονται με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του οικείου Υπουργού (Ν. 4369/2016, άρθρο 22).

Ακόμη, τον Ιούλιο του 2018 η Γενική Διεύθυνση Δημοσίων Οργανώσεων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας, Τμήμα Ποιότητας και Προτύπων του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης εξέδωσε τη με Αρ. Πρωτ. ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24045/4-7-2019 Εγκύκλιο, που περιλάμβανε οδηγίες και διευκρινίσεις σχετικά με την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019. Σε αυτήν επισημαίνεται ότι για τον καθορισμό της στοχοθεσίας για το έτος 2019 πρέπει να ληφθούν υπόψη οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι, οι οποίοι ήδη περιγράφονται στις οικείες οργανικές διατάξεις των οργανισμών, σε όποιες υπηρεσίες υφίσταται σχετική πρόβλεψη, εξειδικευμένοι με βάση τις πολιτικές προτεραιότητες που έχει προγραμματίσει να υλοποιήσει ο κάθε φορέας. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24045/4-7-2018).

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι αποφάσεις στοχοθεσίας του ανωτάτου οργάνου διοίκησης και των Γενικών Διευθυντών δημοσιεύονται στη Διαύγεια και καθορίζουν το βαθμό προτεραιότητας για κάθε στόχο, τους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, ενώ ρυθμίζουν και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

Επίσης, οι τιθέμενοι στόχοι σε γενικές γραμμές χρειάζεται να είναι:

- Συγκεκριμένοι: οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μη δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.
- Μετρήσιμοι: να είναι δυνατό να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά, τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη.
- Εφικτοί και συμφωνημένοι: να είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν, λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του, καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, που θα εργαστούν για την επίτευξή τους.
- Ρεαλιστικοί: να είναι εφικτό να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί.
- Χρονικά δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος μέσα στην οποία θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος. Επισημαίνεται ότι ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται,

ανάλογα με την αποστολή της κάθε Υπηρεσίας, σε δράσεις και ως εκ τούτου σε στόχους που συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας, καθώς και στην εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, στη στοχοθεσία της κάθε Υπηρεσίας πρέπει να περιλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, πολιτικές και δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24045/4-7-2019).

Στη συνέχεια, αναφέρονται ενδεικτικά ως προκριτέες οι ακόλουθες δράσεις-στόχοι:

- άρση επικαλύψεων
- περιορισμός συναρμοδιοτήτων
- απλούστευση διαδικασιών
- ανάπτυξη πολιτικών για τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη
- εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης
- εφαρμογή νέων τεχνολογιών καθώς και τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να τονισθεί ότι θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξη του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία. Για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας καθορίζονται Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με το άρθρο 1 παρ. 2 και άρθρο 5 του Ν. 3230/2004. Με τους Δείκτες Μέτρησης μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα μίας δημόσιας οργάνωσης, δηλαδή ο βαθμός πραγματοποίησης των στόχων της, καθώς και η αποδοτικότητά της, δηλαδή ο λόγος κόστους/οφέλους, ο οποίος προκύπτει κατά την πορεία πραγματοποίησης των στόχων αυτών (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24045/4-7-2018).

Στις περιπτώσεις που παρατηρείται απόκλιση μεταξύ επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων, οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν με κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση ή διόρθωση ή να τροποποιηθεί το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους, εφόσον υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό. Για τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες, η Ολομέλεια της Διεύθυνσης ή του Τμήματος μπορεί να συντάσσει σχετική εισήγηση προς την πολιτική ηγεσία με βάση προτάσεις των μελών της (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24045/4-7-2018).

Εν κατακλείδι, σημειώνεται ότι η Διοίκηση με Στόχους, κατ' εφαρμογή του νομοθετικού πλέγματος των Ν. 3230/2004 και Ν. 4369/2016 και με την τήρηση των

διαδικασιών και των χρονοδιαγραμμάτων που περιγράφηκαν ανωτέρω, δεν έχει εφαρμοστεί έως και σήμερα στον ΕΦΚΑ, με αποτέλεσμα οι ευεργετικές επιδράσεις της τόσο σε επίπεδο ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού να μην έχουν καταγραφεί ακόμη στο νεοσύστατο Ταμείο.

Κεφάλαιο 5. Προτεινόμενες προσεγγίσεις για ενίσχυση της αποδοτικότητας του ΕΦΚΑ

5.1. Στοχοκεντρική προσέγγιση και ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη διοίκηση του ΕΦΚΑ

Αναμφισβήτητα, η διαμόρφωση και μετάδοση στη συνέχεια σε όλες τις βαθμίδες διοίκησης της αποστολής, του οράματος και της στοχοθεσίας ενός οργανισμού αποτελούν πρωταρχικούς παράγοντες επιβίωσης και ισχυροποίησής του. Η στρατηγική που όμως δεν εφαρμόστηκε στην περίπτωση του ΕΦΚΑ, αλλά θα μπορούσε να υλοποιηθεί με θετικά αποτελέσματα, συνίσταται καταρχήν στη διαδικασία των ακόλουθων τεσσάρων σταδίων, η οποία αποσκοπεί στα εξής:

- να καθορίσει τις προσδοκίες, τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες
- να οριοθετήσει τα διαλειτουργικά επιδιωκόμενα αποτελέσματα και στόχους
- να δώσει ανατροφοδότηση (feedback) και να παρουσιάσει τα αποτελέσματα της απόδοσης σε όλους τους εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο διοίκησης, από το ανώτατο έως το κατώτατο (Kerzner, 2006).
- να προωθήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων του ΕΦΚΑ μέσω της ομαδικής εργασίας και της σύστασης ομάδων εργασίας.

Επιπρόσθετα, είναι γενικά παραδεκτό ότι τα κυβερνητικά έργα έχουν εξελιχθεί σήμερα σε ένα μετασχηματισμό των δραστηριοτήτων που διεξάγονται για τη σχεδίαση, την υλοποίηση, την παροχή και την υποστήριξη ενός συνόλου από σχετιζόμενα προϊόντα και υπηρεσίες, ώστε να δημιουργηθεί επιχειρησιακή αξία, η οποία θα προσφερθεί από την κυβέρνηση στους πολίτες και στις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι παραδοσιακές τεχνικές και μέθοδοι διοίκησης έργων και οργανισμών εμφανίζουν την τάση να είναι επικεντρωμένες στις δραστηριότητες. Αν και αυτή η προσέγγιση διοίκησης έργου αποτελεί σύνηθες φαινόμενο και αιτιολογείται εύκολα με οικονομικούς όρους, απαιτείται για την επιτυχή υλοποίησή της το κατάλληλο αρχιτεκτονικό πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την ενεργοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής, οι οποίες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο νέο Ταμείο.

Προκειμένου να δημιουργηθούν δείκτες παρακολούθησης, αξιολόγησης και επίτευξης των στόχων στον ΕΦΚΑ με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία του, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να εξεταστεί και να εφαρμοστεί η προσέγγιση της e-

Government Transformation Project Management (eGTPM). Η τελευταία επιχειρεί να αναπτύξει το πεδίο έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, εστιάζοντας σε μία αποτελεσματοκεντρική προσέγγιση στη διοίκηση έργων και αποτελώντας μία ριζική παρέκκλιση από τις πιο παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης έργων. Η e-Government Transformation Project Management βασίζεται στην έννοια της ανάλυσης των στόχων και στη διαίρεσή τους σε υποστόχους.

Ειδικότερα, επικεντρώνεται περισσότερο στους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν, παρά στην προσπάθεια να προβλέψει χρόνους και πόρους για τις δραστηριότητες. Είναι γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση είθισται να αντιμετωπίζει τα έργα με επίκεντρο τους διαθέσιμους προϋπολογισμούς. Συνεπώς, μία σαφής συλλογιστική αναφορά με στόχους, αποτελέσματα, οφέλη και δείκτες για την παρακολούθησή τους απεικονίζει με πολλούς τρόπους μία νέα αντίληψη για τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, η οποία είναι δυνατό να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. Αυτά θα μπορούσαν να αποτελέσουν επιχειρήματα για τη συνέχιση των επενδύσεων σε έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον ΕΦΚΑ, εξασφαλίζοντας την εύρυθμη και αποδοτικότερη λειτουργία του νέου Ταμείου.

Είναι παραδεκτό ότι η επιτυχημένη διοίκηση έργου σε έργα κυβερνητικού μετασχηματισμού απαιτεί να συμπορευτούν ανόμοιοι οργανισμοί, επιχειρησιακές διαδικασίες, τεχνολογίες, ημερήσιες διατάξεις, διαφορετικές κουλτούρες και άνθρωποι, προκειμένου να δημιουργήσουν μία αρμονική και πραγματοποιήσιμη λύση. Αναμφισβήτητα, η δημιουργία και λειτουργία του ΕΦΚΑ αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα συγχώνευσης και συμπόρευσης ανόμοιων οργανισμών, καθώς όλα τα ασφαλιστικά ταμεία που «στεγάστηκαν» υπό την ομπρέλα του ΕΦΚΑ είχαν διαφορετική νομοθεσία, διαφορετικό πληροφοριακό σύστημα, κουλτούρα, οργανόγραμμα και τρόπο λειτουργίας.

Έχει υποστηριχθεί η άποψη ότι στα πλαίσια ενός στοχοκεντρικού σχεδιασμού, τα έργα κυβερνητικού μετασχηματισμού αναγνωρίζονται ως έργα απαρτιζόμενα από πολλές συνιστώσες. Συνήθως, δεν είναι ενιαία έργα, αλλά είναι ξεκάθαρα σχηματισμένες επιδιώξεις, υποδιαιρούμενες σε στόχους (Cresswell, Burke & Pardo, 2006).

Ανακριβείς ή ακόμη και εσφαλμένοι στόχοι έχουν επιζήμιες επιπτώσεις στο έργο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και μερικές φορές οι εμπλεκόμενοι παρασύρονται, επιδιώκοντας τη γρήγορη ολοκλήρωση των έργων. Αυτό συνεπάγεται ότι για να υλοποιηθεί ένα έργο, επιβάλλεται αρχικά να οριοθετηθεί η απώτερη επιδίωξή του και εν συνεχεία να προσδιοριστούν οι επιμέρους στόχοι του. Στην παραδοσιακή σχεδίαση η εστίαση είναι στη διαδικασία, ήτοι στο «κάνω πράγματα», παρά στην επίτευξη πραγματικών αποτελεσμάτων. Στην προτεινόμενη για τον ΕΦΚΑ προσέγγιση eGTPM ο στόχος ορίζεται σαν ένα πρακτικό

και χειροπιαστό βήμα μέσα στο έργο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και περιγράφεται ως μία κατάσταση η οποία πρέπει να επιτευχθεί, για να υλοποιηθεί η τελική επιδίωξη.

Η eGTPM βασίζεται στην ισχυρή κατανόηση της τελικής επιδίωξης του έργου, όπως επίσης και στην ακριβή αποσύνθεση αυτού σε καλά καθορισμένους επιμέρους στόχους. Η αποσύνθεση του σχεδίου έργου σε στόχους οδηγεί στην ανάπτυξη ενός βασιζόμενου στην κατανόηση των συστατικών, πλάνου υλοποίησης έργου. Η εις βάθος κατανόηση του έργου είναι δυνατό να βελτιώσει την ποιότητα της επιλογής, υλοποίησης και συνεχούς αναβάθμισης των έργων κυβερνητικού μετασχηματισμού και να μειώσει τους κινδύνους και τα προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν κατά την υλοποίησή τους. Χρησιμοποιώντας λοιπόν την από πάνω προς τα κάτω διοικητική προσέγγιση και ειδικότερα την κατάτμηση του έργου σε στόχους, που είναι και η ουσία του eGTPM, επιτυγχάνεται η αποσύμπλεξη μεταξύ των επιμέρους στόχων και της διαδικασίας υλοποίησης (Σαράντης, 2011).

Αξίζει να προσθέσουμε ότι η διοίκηση των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης εμπεριέχεται και στην εθνική στρατηγική μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα κάθε κράτους, η οποία καθορίζει σε γενικές γραμμές τις βασικές αρχές, τις θεμελιώδεις επιδιώξεις, τους επιμέρους στόχους και τους δείκτες αποτίμησης της αποτελεσματικότητας, υποστηριζόμενη από τα κατάλληλα εργαλεία και μεθόδους (Σαράντης, 2011).

Ο αποτελεσματικός συντονισμός και η οργάνωση ενός έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον ΕΦΚΑ, αποτελεί ένα μεγαλεπήβολο εγχείρημα, καθώς ο ΕΦΚΑ προήλθε από τη συγχώνευση πολλών ανόμοιων Ταμείων. Συνεπώς, απαιτείται ξεκάθαρη κατανόηση των στόχων. Η δυνατότητα οριοθέτησης συγκεκριμένων και ρεαλιστικών στόχων και ο διαμοιρασμός της κοινής αποστολής είναι μία από τις πιο σπουδαίες δράσεις που πρέπει να αναλάβει ένας δημόσιος οργανισμός κατά τη διάρκεια μίας διαδικασίας μετασχηματισμού. Η εξακρίβωση των στόχων δεν είναι πάντα δυνατό να διαπιστωθεί εύκολα, δεδομένων των αρκετών ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που εμπλέκονται κατά τον καθορισμό και την αναγνώριση του οράματος. Προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η υποστήριξη και να διασφαλιστεί η επιτυχία του οράματος, το τελευταίο είναι ανάγκη να διαδίδεται σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και να κοινοποιείται αποτελεσματικά.

Κατά συνέπεια, η άρθρωση των επιμέρους στόχων του ΕΦΚΑ βοηθά στην ικανοποίηση της απαίτησης δημιουργίας ενός κοινού οράματος και μπορεί να συντελέσει καθοριστικά στα ακόλουθα:

-στην επικοινωνία της θεμελιώδους επιδίωξης, της προσπάθειας αναμόρφωσης του ασφαλιστικού μας συστήματος και της αποστολής του νέου Ταμείου

- στη δημιουργία κοινής αντίληψης και δέσμευσης στη γενικότερη προσπάθεια και
- στην ενσωμάτωση των συγχωνευθέντων Ταμείων και στη στοίχιση διαφορετικών λειτουργικών περιοχών και πληροφοριακών συστημάτων.

Ως εκ τούτου, ένα αποτελεσματικό πλαίσιο διοίκησης έργων το οποίο θα βοηθήσει στο σχηματισμό και την αναγνώριση κοινών στόχων και επιδιώξεων, είναι εφικτό να προσφέρει αξιοσημείωτα και πολύπλευρα οφέλη στο έργο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης του ΕΦΚΑ.

Η αρχιτεκτονική διοίκησης του έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (ΗΔ) του ΕΦΚΑ μπορεί να υλοποιηθεί σαν ένα σχέδιο, προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη κατανόησή του. Ο καθορισμός των επιμέρους στόχων είναι μία τεχνική για τη βελτίωση της καλύτερης αντίληψης των απαιτήσεων του έργου. Ο καθορισμός ξεκάθαρων και ρεαλιστικών στόχων είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία των εγχειρημάτων ΗΔ (Best, 1997). Μπορεί να μειώσει τους κινδύνους αποτυχίας, καθώς επίσης το χρόνο και το κόστος της ανάπτυξης ΗΔ. Ασφαλώς, οι προσδιορισθέντες στόχοι και απαιτήσεις πρέπει να δοκιμασθούν και να ελεγχθούν, ώστε να διασφαλισθεί ότι είναι πλήρεις και σωστοί. Η εργασία με βάση σωστούς στόχους και απαιτήσεις είναι μία ένδειξη παραγωγής καλών αποτελεσμάτων, τα οποία παραδίδονται εντός χρόνου, εντός προϋπολογισμού και ικανοποιούν τις πραγματικές ανάγκες. Για να αναπτυχθεί μία εφαρμόσιμη ΗΔ στον ΕΦΚΑ, οι στόχοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα ορισμένοι, ευπροσάρμοστοι, ρεαλιστικοί, συνεπείς και σωστοί. Επιπλέον, είναι ανάγκη να συμφωνούνται μεταξύ των εμπλεκόμενων, ώστε να επιτυγχάνεται κοινή κατανόηση και συναίνεση, πριν αυτοί αναπτυχθούν και αναλυθούν περαιτέρω.

Ωστόσο, η συνολική διαδικασία υλοποίησης των έργων ΗΔ πολλές φορές δεν προχωρεί ομαλά, καθώς οι προκύπτουσες οργανωτικές αλλαγές και η καινοτομία στην υιοθέτηση τεχνολογιών πληροφορικής στο δημόσιο τομέα απαιτούν επαναληπτική μετατροπή και προσαρμογή των επιμέρους στόχων δια μέσου διαδικασιών λήψης απόφασης. Όμως, επειδή η φύση και ο γραφειοκρατικός χαρακτήρας του δημοσίου τομέα αφήνουν λίγο χώρο για γρήγορες αλλαγές στο χειρισμό των στόχων και των συσχετιζόμενων δραστηριοτήτων σχετικά με τα έργα ΗΔ, τα τελευταία ενίοτε πάσχουν από οργανωτική καθυστέρηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υιοθέτησης νέων εφαρμογών στην τεχνολογία πληροφορικής.

Επιπλέον, δεδομένου ότι είναι αδύνατο να σχεδιασθεί κάθε λεπτομέρεια σε ένα έργο ΗΔ, είναι αναπόφευκτο ότι η υλοποίηση, η επίλυση προβλημάτων και η διευθέτησή τους εξελίσσεται σαν αυξητική διαδικασία (Kawalek & Wastall, 2005). Στην πραγματικότητα, η διοίκηση έργων στην ΗΔ απαιτεί περισσότερη προσαρμοστικότητα και προγραμματισμό απροσδόκητων ενδεχομένων από ότι γενικά τα υπόλοιπα έργα στο δημόσιο τομέα. Υπάρχει η άποψη ότι τα διοικητικά στελέχη στις τεχνολογίες πληροφορικής και οι διευθυντές

πληροφορικής στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα έχουν παρόμοιες ευθύνες. Ωστόσο, αντιμετωπίζουν διαφορετικές τεχνολογικές προκλήσεις. Συγκεκριμένα, τα μεγαλύτερα εμπόδια με τα οποία έρχονται αντιμέτωπα των στελέχη του δημοσίου τομέα είναι η αντιμετώπιση των οργανωτικών και θεσμικών εμποδίων, καθώς και ο εφοδιασμός με επαρκείς πόρους, γεγονός που ισχύει και στο παράδειγμα του ΕΦΚΑ.

Για όλους αυτούς τους λόγους, προτείνεται στην περίπτωση του ΕΦΚΑ ένας στοχοκεντρικός σχεδιασμός στη βάση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ο οποίος για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να κατοχυρώνονται οι ακόλουθες προϋποθέσεις:

-Να υφίσταται δημιουργία και διάδοση του οράματος της υιοθέτησης των τεχνολογιών πληροφορικής εκ μέρους της ανώτατης διοίκησης του ΕΦΚΑ. Η τεχνική εμπειρογνωμοσύνη, η διοικητική εμπειρία και η ετοιμότητα της ανώτατης διοίκησης καθορίζουν τις λειτουργίες και τους σκοπούς της υιοθέτησης τεχνολογιών πληροφορικής. Ως εκ τούτου, καθορίζοντας και κατανοώντας τους επιμέρους στόχους, η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται σε όλα τα κομβικά σημεία των διαδικασιών απόφασης και υλοποίησης έργων ΗΔ.

-Να υιοθετείται μία κουλτούρα ευελιξίας και προσαρμοστικότητας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης. Είναι απαραίτητο η υλοποίηση ενός έργου ΗΔ να αφήνει χώρο για ευελιξία και προσαρμοστικότητα στο χρονοδιάγραμμα, τις επιδιώξεις και τη μέθοδο εκτέλεσης, ειδικά στο επίκεντρο των αβεβαιοτήτων και κινδύνων που προκύπτουν από οργανωτικές απαιτήσεις και από την ποικιλομορφία των συμφερόντων των εμπλεκομένων.

-Να διασφαλίζεται ένα ευνοϊκό κλίμα για την όξυνση των δεξιοτήτων και των δημιουργικών ικανοτήτων. Είναι πολύ δύσκολο να σχεδιασθεί και να προγραμματισθεί ένα πλάνο, το οποίο να έχει λάβει υπόψη κάθε δυνατή μελλοντική λεπτομέρεια και ενδεχόμενη επιπλοκή. Η βελτίωση της δεξιότητας και της ικανότητας στη δημιουργία είναι συνεπώς πολύ χρήσιμη κατά τη διάρκεια της υιοθέτησης της διαδικασίας τεχνολογίας πληροφορικής, όταν ο δημιουργικός αυτοσχεδιασμός απαιτείται να ασχοληθεί με τις απρόβλεπτες αλλαγές, οι οποίες απορρέουν από την ιδιαίτερη φύση των έργων μετασχηματισμού υπαρχόντων οργανισμών και τη σύσταση ενός νέου, όπως ο ΕΦΚΑ.

Ο τελευταίος συγχώνευσε στο πληροφοριακό του σύστημα όλες τις βάσεις δεδομένων των Ταμείων που συμπεριέλαβε. Αποτέλεσμα αυτής της συγχώνευσης ήταν σε μερικές περιπτώσεις να απολεσθούν εν μέρει ή εξ ολοκλήρου στοιχεία που αφορούσαν τον ασφαλιστικό βίο ασφαλισμένων με διαδοχική ή παράλληλη ασφάλιση σε περισσότερα του ενός Ταμεία. Λογουχάρη, ασφαλισμένοι μισθωτοί στον ιδιωτικό τομέα με χρόνο ασφάλισης στο τέως ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, που στη συνέχεια ασφαλίστηκαν ως ελεύθεροι επαγγελματίες στον τέως ΟΑΕΕ, μετά τη μετάπτωση των στοιχείων τους στο πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ, σε κάποιες περιπτώσεις φέρονταν ότι είχαν χρόνο ασφάλισης μόνον ως ελεύθεροι

επαγγελματίες, ενώ δε φαίνονταν στο πληροφοριακό σύστημα του ΕΦΚΑ οι ημέρες ασφάλισής τους στο τέως ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Άλλο παράδειγμα αποτελούν οι χήρες που λάμβαναν σύνταξη χηρείας, η οποία συνδεόταν με τον αριθμό μητρώου και το ΑΜΚΑ του θανόντος συζύγου. Μετά τη δημιουργία του ΕΦΚΑ φαίνονταν στο Μητρώο του ΕΦΚΑ ως αναλόγραφες και ανασφάλιστες, καθώς τα προσωπικά τους στοιχεία δεν υπήρχαν στο πληροφοριακό σύστημα του νέου Ταμείου.

Όλα αυτές οι επιπλοκές που συνεχίζουν να υφίστανται μέχρι σήμερα, συνήθως επιλύονται *ad hoc*, όταν παραδείγματος χάριν προκύπτει κατά την ηλεκτρονική συνταγογράφηση ότι κάποιος συνταξιούχος είναι ανασφάλιστος ή όταν κατά τον υπολογισμό της σύνταξης ανακλύπτει ότι δε φαίνεται στο σύστημα ο χρόνος ασφάλισης σε ένα ή περισσότερα εκ των Ταμείων, όπου ασφαλιζόνταν ο υποψήφιος συνταξιούχος, ή όταν κάποιος συνταξιούχος δεν μπορεί να καταθέσει ηλεκτρονικά αίτηση, διότι απαιτείται πρώτα η ταυτοποίηση των στοιχείων του. Στα προβλήματα αυτά λύση θα μπορούσε να δώσει η προσέγγιση eGTPM.

Η προσέγγιση eGTPM υποστηρίζει την οριοθέτηση πολιτικών στόχων στην έκταση που μπορούν να προσδιορισθούν αναφορικά με τις δραστηριότητες των συγκεκριμένων έργων ΗΔ, όπου οι πολιτικοί και οι αποφασίζοντες μπορούν οποιαδήποτε χρονική στιγμή να κάνουν αλλαγές που επηρεάζουν τις λειτουργίες. Για παράδειγμα, μία εθνική πολιτική με επιμέρους στόχους αναφορικά με τη διαλειτουργικότητα θα μπορούσε να μειώσει πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται σε αυτήν την περίπτωση, επειδή η ενοποίηση των Ταμείων θα είχε βασισθεί σε πρότυπα παρά σε εφαρμογή συγκυριακών αποφάσεων. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει ότι η μακροπρόθεσμη εργασία θα είχε μία σταθερή εντολή και κάθε απόφαση θα εξεταζόταν σε αυτή την προοπτική (Σαράντης, 2011).

Η διοίκηση έργων ΗΔ είναι σε μεγάλο βαθμό διοίκηση ιδεών, δημιουργικότητας και γνώσης. Απαιτεί διαφορετική συνεργασία και συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ο λόγος για αυτό είναι τριπλός:

α) Η διοίκηση της τεχνολογίας και η διαδικασία της σύλληψης της ιδέας του έργου ΗΔ απαιτεί μια συγκεκριμένη ελάχιστη κλίμακα προσπάθειας και επάρκειας, στοιχεία δύσκολα για πολλούς δημοσίους οργανισμούς να τα εξασφαλίσουν.

β) Κατ' ελάχιστον, υπάρχει μία προφανής ανάγκη για ορισμένη συνέπεια στις προσεγγίσεις κατά μήκος των δημοσίων οργανισμών.

γ) Κατά μέγιστο, υπάρχουν πιθανά μεγάλα οφέλη για ολοκλήρωση συστημάτων σε όλο το εύρος των δημοσίων οργανισμών.

Για να γίνει κατανοητή η εφαρμοσιμότητα και τα οφέλη από την υλοποίηση της προσέγγισης eGTPM, αξίζει να αναφερθούν δύο πραγματικά έργα ΗΔ, τα οποία υιοθέτησαν την εφαρμογή της στοχοκεντρικής προσέγγισης διοίκησης έργου (eGTPM), αντιμετωπίζοντας έτσι τις ιδιαίτερες προκλήσεις της ΗΔ. Τα έργα αυτά ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είχαν ως πεδίο δύο ελληνικούς δημόσιους οργανισμούς, το Υπουργείο Εσωτερικών και το Υπουργείο Δικαιοσύνης και είναι τα ακόλουθα:

-Το πρώτο υλοποιήθηκε στο πλαίσιο του Υπουργείου Δικαιοσύνης και είναι η Εγκατάσταση Πληροφοριακού Συστήματος και Εκσυγχρονισμός των Υπηρεσιών Ποινικού Μητρώου των Εισαγγελιών Πρωτοδικών έξι πόλεων (Criminal Record Information System), ήτοι της Αθήνας, του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης, της Πάτρας, του Ηρακλείου και του Βόλου, καλούμενο και ως ΗΠΜ (Ηλεκτρονικό Ποινικό Μητρώο). Το έργο αυτό έλαβε χώρα το χρονικό διάστημα 2003-2007.

-Το δεύτερο εφαρμόστηκε στο Υπουργείο Εσωτερικών και είναι το Ελληνικό Πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Πρότυπα Διαλειτουργικότητας (e-Government Interoperability Framework), καλούμενο και ως ΠΗΔ. Αυτό πραγματοποιήθηκε κατά τα έτη 2007-2010 (Σαράντης, 2011).

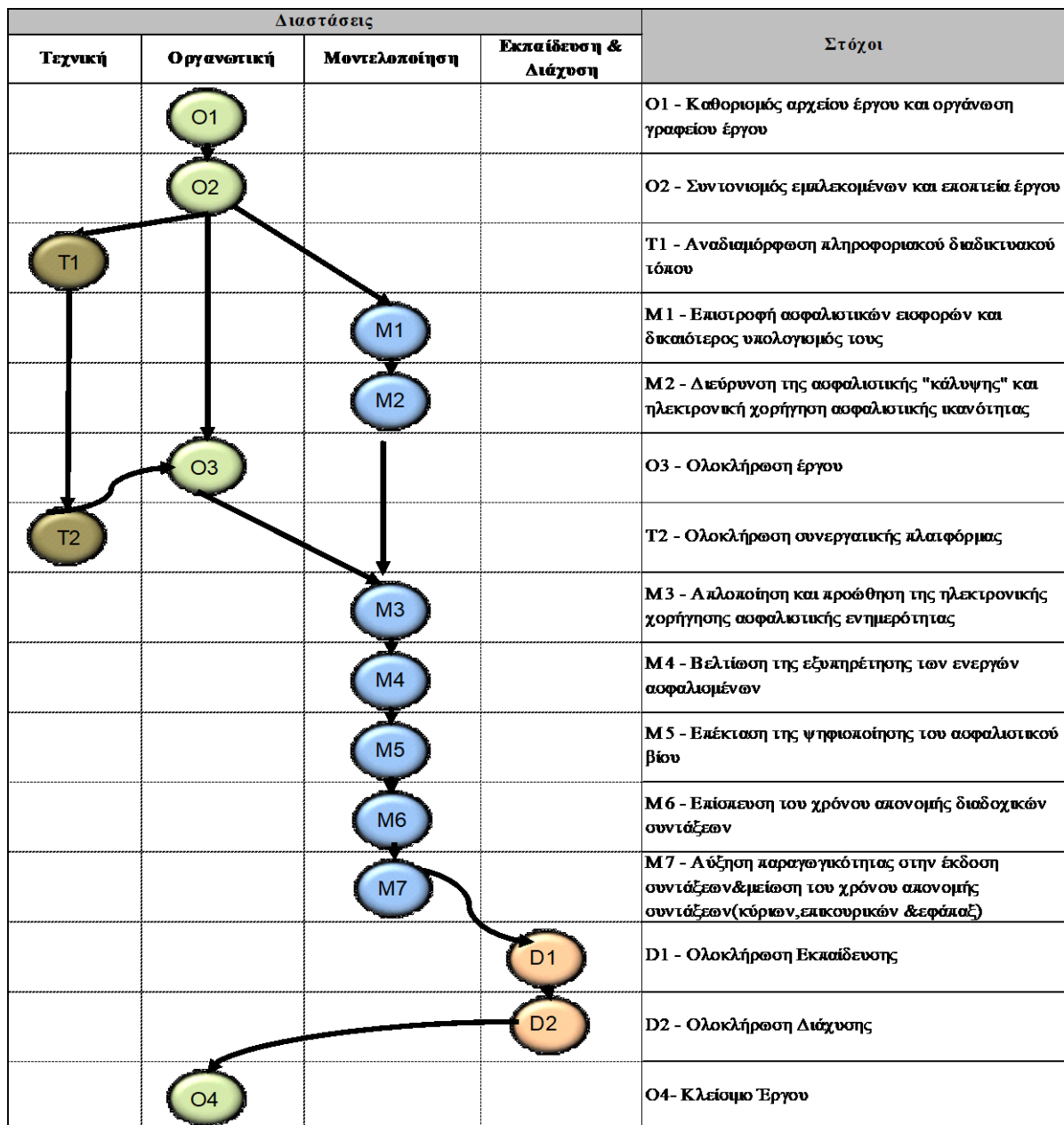
Πιο συγκεκριμένα, εάν εφαρμόσουμε την προσέγγιση eGTPM στην αναδιαμόρφωση και διοίκηση του ΕΦΚΑ, θα ακολουθήσουμε δύο επίπεδα διοίκησης έργου, το Υψηλό Διοικητικό Επίπεδο και το Λειτουργικό Διοικητικό Επίπεδο. Το πρώτο στάδιο, το Υψηλό Διοικητικό, αποτελείται κατά κύριο λόγο από ένα πλάνο στόχων (Goal Plan). Σε αυτό επιλέγονται συγκεκριμένοι στόχοι με τις αντίστοιχες περιγραφές τους, για να δομήσουν έναν κατάλογο στόχων του έργου, αντανακλώντας τις επιδιώξεις του έργου.

Η ανάπτυξη αυτού του πλάνου στόχων πραγματοποιείται στην αρχή του έργου. Σκοπός είναι για όλα τα βασικά μέλη του έργου και τους εμπλεκόμενους να αποκτήσουν μία κοινή αντίληψη των στόχων και του πώς προχωρά το έργο. Αυτό κρίνεται αναγκαίο, προκειμένου να εξασφαλισθεί δέσμευση από όλους. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες στο έργο είναι απαραίτητο να συμφωνήσουν ποιοι στόχοι είναι σημαντικοί για το έργο, έτσι ώστε ο καθένας να κατανοήσει τις σοβαρές συνέπειες εάν αυτοί οι στόχοι δεν επιτευχθούν στην ώρα τους ή πραγματοποιηθούν με ανεπαρκή ποιότητα. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε αυτήν τη φάση οι ημερομηνίες ολοκλήρωσης των στόχων δεν καθορίζονται στο Πλάνο Στόχων. Αυτό λαμβάνει χώρα μετά την ολοκλήρωση του χάρτη στόχων-αρμοδιοτήτων, όπου καθορίζεται ποιος είναι υπεύθυνος για την ολοκλήρωση του κάθε στόχου (Σαράντης, 2011).

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης οι αποφασίζοντες (πολιτικοί, Διοικητής και Υποδιοικητές, υψηλόβαθμοι διοικητικοί υπάλληλοι του ΕΦΚΑ και άλλοι εμπλεκόμενοι) θα έχουν την ευκαιρία να αναγνωρίσουν, να κατανοήσουν και να δεσμευθούν πάνω στη δομή

του έργου, χωρίς να χρειαστεί να αναμοχλεύσουν τις λεπτομέρειες υλοποίησής του. Οι βασικές διαστάσεις του έργου, οργάνωση, μοντελοποίηση, τεχνολογία και εκπαίδευση και διάχυση, καθώς και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους θα έχουν προκαθοριστεί. Η διάσταση της μοντελοποίησης τοποθετείται ως η μεσαία διάσταση. Χωρίς να υποτιμούμε τις υπόλοιπες πλευρές του έργου, αυτή η διάσταση χειρίζεται την κεντρική όψη του έργου. Οι λογικές αλληλοεξαρτήσεις μεταξύ των διαστάσεων καθιστούν πρακτικό να τοποθετηθεί στο κέντρο η διάσταση της μοντελοποίησης, ώστε να δημιουργηθεί ένα περισσότερο κατανοητό πλάνο.

Διευκρινίζεται ότι σε αυτό το στάδιο ο στόχος καθορίζει τι πρέπει να επιτευχθεί και όχι το πώς θα επιτευχθεί. Εφόσον προσδιορίζεται με αυτόν τον τρόπο, είναι λιγότερο ευαίσθητος στις αλλαγές κατά τη διάρκεια του έργου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Το πλάνο στόχων που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στον ΕΦΚΑ απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 3. Πλάνο στόχων (Goal Plan)

Μετά το πλάνο στόχων έπεται ο κατάλογος στόχων, ο οποίος καθορίζει τους στόχους σαν καταστάσεις ή σχέδια που πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια του έργου. Εφόσον οι συμμετέχοντες στο έργο καθορίσουν και συμφωνήσουν την ακριβή περιγραφή του κάθε στόχου, γίνεται πλέον ξεκάθαρο στον κάθε εμπλεκόμενο τι περιμένει από αυτό. Ακολούθως, παρουσιάζεται ο κατάλογος στόχων που θα μπορούσε να υλοποιηθεί στην περίπτωση του ΕΦΚΑ.

Κωδικός	Τίτλος Στόχου
O1	Καθορισμός αρχείου έργου και οργάνωση γραφείου έργου
O2	Συντονισμός εμπλεκομένων και εποπτεία έργου
T1	Αναδιαμόρφωση πληροφοριακού διαδικτυακού τόπου Ολοκλήρωση Πληροφοριακού Διαδικτυακού Τόπου
T2	Ολοκλήρωση συνεργατικής πλατφόρμας
O3	Ολοκλήρωση έργου
M1	Επιστροφή ασφαλιστικών εισφορών και δικαιότερος υπολογισμός τους
M2	Διεύρυνση της ασφαλιστικής "κάλυψης" και ηλεκτρονική χορήγηση ασφαλιστικής ικανότητας
M3	Απλοποίηση και προώθηση της ηλεκτρονικής χορήγησης ασφαλιστικής ενημερότητας
M4	Βελτίωση της εξυπηρέτησης των ενεργών ασφαλισμένων
M5	Επέκταση της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου
M6	Επίσπευση του χρόνου απονομής διαδοχικών συντάξεων
M7	Αύξηση παραγωγικότητας στην έκδοση συντάξεω & μείωση του χρόνου απονομής συντάξεων (κύριων,επικουρικών &εφάπαξ)
D1	Ολοκλήρωση Εκπαίδευσης
D2	Ολοκλήρωση Διάχυσης
O4	Κλείσιμο Έργου

Εικόνα 4. Κατάλογος στόχων

Στη συνέχεια, ακολουθεί η σχεδίαση του χάρτη στόχων-αρμοδιοτήτων και του χρονοδιαγράμματος του έργου. Ο χάρτης στόχων-αρμοδιοτήτων αποσαφηνίζει το ρόλο και τις αρμοδιότητες των διαφορετικών συμμετεχόντων, που είναι απαραίτητες για να επιτευχθούν οι στόχοι. Η προσέγγιση eGTPM παρέχει μία προκαθορισμένη δεξαμενή αρμοδιοτήτων, η οποία μπορεί να επεκταθεί και να τροποποιηθεί από τους χρήστες.

Η ιδέα των ρόλων χρησιμοποιείται, επειδή συντελεί σημαντικά στο να φέρει κάποια τάξη στο χάος. Οι ρόλοι σχετίζονται με τους στόχους του έργου και καθορίζουν ένα επίπεδο αφαίρεσης ξεχωριστό από τις πραγματικές περιγραφές εργασιών και τους ανατιθέμενους ανθρώπινους πόρους. Τα μέλη της ομάδας έργου αναλαμβάνουν έναν ή περισσότερους ρόλους.

Η έννοια του ρόλου καθορίζει ένα κοινά αντιληπτό λεξιλόγιο, το οποίο έχει αποδειχθεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο τη στιγμή έναρξης του έργου. Ένας ρόλος δε σημαίνει μόνον ότι ένα συγκεκριμένο άτομο θα πρέπει να εκτελεί τις εργασίες που είναι συνδεδεμένες με το ρόλο, αλλά αντίθετα υποδηλώνει μία ταυτότητα, η οποία ικανοποιεί αυτό το κομμάτι της διαδικασίας. Η κατάλληλη διατύπωση και συμφωνία στο χάρτη αρμοδιοτήτων ξεκαθαρίζει από τη μία πλευρά τη δέσμευση και από την άλλη τα αναμενόμενα οφέλη για τον κάθε εμπλεκόμενο. Προκειμένου να ολοκληρωθεί ο χάρτης στόχων-αρμοδιοτήτων, οι

ακόλουθοι ρόλοι έχουν αναγνωρισθεί, χρησιμοποιούνται συνήθως και θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και στον ΕΦΚΑ: Υπουργός, Διευθυντής Έργου, Επιτροπή Παραλαβής, Ομάδα Εργασίας, Μείζων Χρήστης, Τελικός Χρήστης, Εξωτερικός Εμπειρογνώμονας, Υποστήριξη Πληροφορικής, Αναλυτής δεδομένων και διαδικασιών, Μοντελοποιητής δεδομένων και διαδικασιών, Ειδικός Ασφαλείας, Σύμβουλος Μοντελοποίησης, Σύμβουλος Εφαρμογών, Τεχνικός Σύμβουλος, Αναλυτής/Προγραμματιστής (Σαράντης, 2011).

Ο χάρτης στόχων-αρμοδιοτήτων ρυθμίζει και διακανονίζει την προς εργασία υλοποίηση σε επίπεδο στόχων. Είναι σημαντικό ότι ο κύριος του έργου, που στη συγκεκριμένη περίπτωση θα είναι ο Υφυπουργός Κοινωνικών Ασφαλίσεων, καθώς και ο ανάδοχος του έργου, που ενδεχομένως θα αναλάβει την υλοποίησή του, διαδραματίζουν κεφαλαιώδη ρόλο σε αυτές τις εργασίες, αφού και οι δύο χρειάζεται να είναι έντονα εμπλεκόμενοι, προκειμένου να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα.

Αξιοποιώντας τα δεδομένα του έργου, ήτοι τους στόχους και τις δραστηριότητες, αξιοσημείωτο όφελος προστίθεται στη σχεδίαση έργου, δημιουργώντας το χρονοδιάγραμμα έργου. Η χρήση των στόχων επιτρέπει στη διοίκηση έργου να καθορίσει με μεγαλύτερη ακρίβεια εάν ένα έργο είναι μέσα στο σχεδιασμό ή όχι. Περιορίζοντας τις συνδεδεμένες με τους στόχους ημερομηνίες και υποδιαιρώντας το χρονοπρογραμματισμό του έργου σε διαστήματα, είναι εφικτή η έγκαιρη ένδειξη και επίλυση των προβλημάτων προγραμματισμού και η διαμόρφωση μίας καλύτερης εικόνας των δραστηριοτήτων, των οποίων η ολοκλήρωση είναι κρίσιμη για την εμπρόθεσμη ολοκλήρωση του έργου.

Μετά το Υψηλό Διοικητικό Επίπεδο ακολουθεί το Λειτουργικό Διοικητικό Επίπεδο. Κατά το στάδιο αυτό, αναλύονται και καταγράφονται οι δραστηριότητες που απαρτίζουν τους στόχους, οι οποίες παρουσιάζονται χρησιμοποιώντας τα πλάνα δραστηριοτήτων. Σχεδιασμός δραστηριοτήτων είναι ο σχηματισμός ενός λεπτομερούς πλάνου, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του Υψηλού Διοικητικού Επιπέδου.

Μέσα από τη σχεδίαση δραστηριοτήτων καθορίζεται με ποιους τρόπους θα επιτευχθούν οι στόχοι μέσα στα χρονικά όρια και με τους κατανεμημένους πόρους. Το πλάνο δραστηριοτήτων περιλαμβάνει όλες τις πληροφορίες των στόχων του έργου που σχετίζονται με τις αντίστοιχες δραστηριότητες και τα αναμενόμενα παραδοτέα. Η ανάλυση των στόχων στις δραστηριότητές τους λαμβάνει χώρα συνήθως μεταξύ του διευθυντή έργου και των μελών της ομάδας έργου. Δεν είθισται να λαμβάνουν μέρος οι υψηλά ιστάμενοι αποφασίζοντας σε ένα τόσο λεπτομερές διοικητικό επίπεδο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικτυακή πλατφόρμα eGTPM σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε ως μία αυτάρκης δραστηριότητα. Η συνεχόμενη λειτουργία χρηματοδοτείται και υποστηρίζεται από το Ευρωπαϊκό έργο Greek Interoperability Centre (GIC). Στα πλαίσια

του συγκεκριμένου έργου, η πλατφόρμα συντηρείται, βελτιώνεται και παρέχεται υποστήριξη στους χρήστες της. Σύμφωνα με τις επιδιώξεις της ομάδας του GIC η πλατφόρμα eGTPM είναι ένα εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με την υπάρχουσα διαδικασία σχεδιασμού έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, προκειμένου να ενισχύσει και να βελτιώσει τη διοικητική διαδικασία ενός οργανισμού σε τεχνολογίες πληροφορικής.

Η προτεινόμενη προσέγγιση στοχεύει να υποστηρίξει τους αποφασίζοντες, τους επαγγελματίες, τους αξιωματούχους και τους διοικητές δημοσίων οργανισμών, όπως ο ΕΦΚΑ, με κατεύθυνση την επιτυχή υλοποίηση έργων κυβερνητικού μετασχηματισμού. Συγκεκριμένα, παρέχει προτυποποίηση τόσο σε υψηλό επίπεδο για την ανάλυση έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όσο και σε χαμηλότερο επίπεδο για τις επιμέρους λεπτομέρειες. Εξοικονομεί χρόνο στη διαμόρφωση ενός σχεδίου έργου, οικοδομώντας αυτό σε προκαθορισμένα σενάρια, παρέχει μία κοινή γλώσσα επικοινωνίας και αξιοποιεί μαθήματα από προηγούμενα έργα ΗΔ. Η αρχική εφαρμογή της προσέγγισης eGTPM είχε θετικά αποτελέσματα αποφέροντας καλύτερη διοίκηση των στρατηγικών διαστάσεων των έργων ΗΔ, αποτελεσματικότερη διοίκηση και διαχείριση αλλαγών της δομής του έργου ΗΔ, καθώς επίσης και ευκολότερη ανάπτυξη παραδοτέων, διαμέσου προκαθορισμένων προτύπων.

Παρά τα πολύτιμα χαρακτηριστικά της προσέγγισης eGTPM, οι προσπάθειες ΗΔ θα είναι ανεπιτυχείς, εάν δε συνοδεύονται από πολιτική βούληση για την υλοποίησή τους. Είναι απαραίτητο λοιπόν να ενσωματωθούν στο πλαίσιο ενός προγράμματος πολιτικής. Μία γενική δήλωση αποδοχής για εφαρμογή της προσέγγισης δεν είναι επαρκής. Είναι σημαντικό αυτή η βούληση να συνδέεται και να είναι ενσωματωμένη σε ένα ευρύτερο, προσανατολισμένο σε συγκεκριμένη πολιτική ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όραμα σχετικά με το πώς θα αντιμετωπιστούν οι συγκεκριμένες προκλήσεις. Κατά συνέπεια, ένας πολυδιάστατος συνδυασμός τεχνολογιών πληροφορικής, πολιτικής και οργανωτικών αλλαγών κρίνεται αναγκαίος.

Συμπερασματικά, η προσέγγιση eGTPM απαιτεί την ικανότητα της λογικής και συστηματικής σκέψης καθ' όλη τη διάρκεια του έργου ΗΔ, καθώς και της ακριβούς περιγραφής των συμφωνηθέντων. Συγκεκριμένες φόρμες υποστηρίζουν την προσέγγιση και επιβάλλουν την πειθαρχία, προκειμένου να διευκολυνθεί η εφαρμογή της προσέγγισης. Οι φόρμες αυτές είναι λίγες σε αριθμό, ώστε η διοικητική εργασία να μην καταστεί υπερβολικά πολύπλοκη. Η εφαρμογή της προσέγγισης υποστηρίζεται από τη συνεργατική διαδικτυακή πλατφόρμα διοίκησης έργου eGTPM (Σαράντης, 2011). Τέλος, τονίζεται η σπουδαιότητα της ύπαρξης κουλτούρας έργου, προώθησης και διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο οργανισμό, ώστε να εισαχθούν και να εφαρμοστούν στον ΕΦΚΑ καινοτόμες προσεγγίσεις όπως η eGTPM και να εξασφαλιστούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

5.2. Εφαρμογή της διοίκησης αλλαγών (change management) στον ΕΦΚΑ

Το θέμα της διοίκησης αλλαγών αν και αποτελεί πρόσφατη εστία ανάλυσης της διοικητικής επιστήμης, κερδίζει συνεχώς την προσοχή της επιστημονικής κοινότητας, κυρίως λόγω της μεγάλης σημασίας που έχει πλέον η διαχείριση των αλλαγών για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Βιώνουμε μία εποχή ραγδαίων μεταβολών και ανακατατάξεων σε όλα τα επίπεδα της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, γεγονός που ενισχύει το σημαντικό ρόλο της διοίκησης αλλαγών, καθώς αυτή συνδέεται με τη διασφάλιση της βέλτιστης διοικητικής οργάνωσης, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα. Ο ΕΦΚΑ αναμφισβήτητα μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο για εμπειρική διερεύνηση της διοίκησης αλλαγών στο δημόσιο τομέα, καθώς αποτελεί το μεγαλύτερο μετασχηματισμό και συγχώνευση Ταμείων των τελευταίων ετών.

Η έννοια της διαχείρισης αλλαγών (change management) είναι οικεία στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα. Παρόλα αυτά, ο τρόπος που κάθε οργανισμός διαχειρίζεται την αλλαγή και πόσο επιτυχημένα το κάνει, διαφέρει, καθώς εξαρτάται από τη φύση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, το είδος της αλλαγής, καθώς και την ομάδα των ανθρώπων που εμπλέκονται. Κατά καιρούς, έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της διοίκησης αλλαγών.

Εάν θελήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη διοίκηση αλλαγών θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχειρηματικής αλλαγής, ώστε τα στελέχη της επιχείρησης, οι μάντζερ και οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής να συνεργασθούν, προκειμένου να υποβοηθήσουν τις απαραίτητες διαδικασίες για την επιδιωκόμενη τεχνολογική ή οργανωσιακή αλλαγή (Παπαϊωάννου, 2008).

Η διαχείριση της αλλαγής είναι ουσιαστικά η εφαρμογή μίας δομημένης διαδικασίας και αντίστοιχων εργαλείων, με σκοπό να δώσουν τη δυνατότητα στα άτομα ή στις ομάδες να μεταβούν από μία υπάρχουσα κατάσταση σε μία μελλοντική, έτσι ώστε να κατορθώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Όταν η διαχείριση της αλλαγής πραγματοποιείται σωστά, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι νιώθουν δέσμευση απέναντι στην εταιρεία και την όλη διαδικασία και έχει παρατηρηθεί ότι εργάζονται συλλογικά, με όλες τις δυνάμεις τους προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου (HR Professional, τ.137). <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=5844> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

Σύμφωνα με άλλον ορισμό, η επίκαιρη κοινωνικοοικονομική απαίτηση περί ομαλής και έγκαιρης προσαρμογής στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες, συνθέτει τη θεωρία της

διοίκησης αλλαγών ως ένα πλήθος αρχών, μεθόδων και πρακτικών, χρήσιμων για τον εντοπισμό, την επεξεργασία και την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών σε επιχειρήσεις και οργανισμούς (Ρωσσίδης, 2014). Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιούνται συχνά σύγχρονα εργαλεία αναδιοργάνωσης των δημοσίων οργανισμών. Τα σημαντικότερα από αυτά, που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν με θετικά αποτελέσματα στον μετασχηματισμό των Ταμείων και στη συγκρότηση του ΕΦΚΑ, είναι:

-Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Λειτουργιών (Business Process Reengineering - BPR)

-Η Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking).

-Η Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management).

-Η Balanced Scorecard. <https://odim.aegean.gr/?q=el/node/56> [ανακτήθηκε 17-06-2018].

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους ένας οργανισμός καλείται να εφαρμόσει προγράμματα διαχείρισης αλλαγών, είναι οι ακόλουθοι:

-Καταρχήν, για να προωθήσει σημαντικές στρατηγικές πρωτοβουλίες, προκειμένου να προσαρμοστεί στις αλλαγές της αγοράς, στις προτιμήσεις των πελατών, στις τεχνολογικές εξελίξεις ή λόγω αύξησης του ανταγωνισμού.

-Κατά δεύτερο λόγο, για να ευθυγραμμιστεί και να εστιάσει στο κέντρο βάρους των δραστηριοτήτων του, όταν διανύει περίοδο κρίσης.

-Τέλος, για να εφαρμόσει νέες διαδικασίες στον κορμό των δραστηριοτήτων του (HR Professional, τ. 137) <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=5844> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

Σύμφωνα με άλλον ορισμό, αλλαγή σημαίνει διεργασία και μετάβαση από μία υπάρχουσα κατάσταση, λογουχάρη από το σημείο Α, σε μία μελλοντική κατάσταση, το σημείο Β, η οποία κατά κύριο λόγο πλαισιώνεται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες. Συχνά, είθισται η έννοια της αλλαγής να ταυτίζεται ή απλώς να συνδέεται με τον όρο του μετασχηματισμού. Σύμφωνα με άρθρο στο Harvard Business Review, η έννοια του change management σημαίνει την εφαρμογή πεπερασμένων πρωτοβουλιών, οι οποίες μπορεί να αφορούν το σύνολο του οργανισμού ή μέρος αυτού. Το κέντρο εστίασης μετατοπίζεται στην εκτέλεση των αλλαγών αυτών με ένα σαφώς καθορισμένο τρόπο (HR Professional, τ. 137) <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5844&prg=2&ss> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

Κατά τη σύσταση και λειτουργία του ΕΦΚΑ τελέστηκαν ριζικές αλλαγές στο νομοθετικό και ασφαλιστικό πλαίσιο, στο πληροφοριακό σύστημα, σε ρόλους, στις ομάδες

εργασίας, στη διαχείριση και κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στη στοχοθεσία του νέου ασφαλιστικού φορέα. Κατά συνέπεια, το σύνολο των εργαζομένων επηρεάστηκε σημαντικά. Εάν εφαρμοστούν στον ΕΦΚΑ οι αρχές διαχείρισης αλλαγής και τα αντίστοιχα εργαλεία και τεχνικές, όπως το νέο πλαίσιο της εργασίας, η δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ των managers, η εμπλοκή και ενεργός συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και η αξία της πειθαρχίας και της προσήλωσης στο εταιρικό όραμα, τότε η νέα προσέγγιση στον κλάδο της ασφάλισης και της απονομής των συντάξεων είναι δυνατό να υλοποιηθεί και κυρίως πρόκειται να παράγει βελτιωμένα οικονομικά αποτελέσματα στον τομέα της είσπραξης εισφορών, συμβάλλοντας έτσι στη διασφάλιση της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού μας συστήματος.

Ακόμη, διευκρινίζεται ότι ο μετασχηματισμός σε αντιπαράθεση με την αλλαγή έχει μία εντελώς διαφορετική υπόσταση. Αντίθετα με τη διαχείριση αλλαγής, ο μετασχηματισμός δεν επικεντρώνεται σε μερικές ιδιαίτερες, με σαφήνεια καθορισμένες μεταβολές, αλλά σε ένα σύνολο πρωτοβουλιών, οι οποίες είτε αλληλοεξαρτώνται είτε τέμνονται μεταξύ τους. Η ειδοποιός διαφορά μετασχηματισμού και αλλαγής έγκειται στο ότι ο απώτερος στόχος ενός μετασχηματισμού δεν είναι η υλοποίηση μίας αλλαγής, αλλά να ανακαλύψει εκ νέου την ίδια την οργάνωση και να αναθεωρήσει το υπάρχον μοντέλο λειτουργίας με βάση το όραμα του οργανισμού για το μέλλον.

Κατά συνέπεια, ο μετασχηματισμός ως όρος εμπεριέχει πολύ μεγαλύτερο ρίσκο από ο,τιδήποτε άλλο, καθώς δεν είναι εφικτό να προβλεφθεί τι θα συμβεί. Μάλιστα, αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμα και αν μία αλλαγή κριθεί επιτυχής στο πλαίσιο ενός συνολικού μετασχηματισμού, η ίδια η συνολική διαδικασία του μετασχηματισμού ενδέχεται στο τέλος να αποτύχει (HR Professional, τ.137). <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5844&pg=2&ss> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

Σε κάθε περίπτωση όμως, προκειμένου μια οργανωσιακή αλλαγή ή ένας μετασχηματισμός να σχεδιαστεί, να υλοποιηθεί και τελικά να εφαρμοστεί με επιτυχία, οι επιχειρήσεις πρέπει να ορίσουν με σαφήνεια τους στόχους που θέλουν να επιτευχθούν μέσα από την εφαρμογή της αλλαγής και να καθορίσουν λεπτομερώς τους τομείς, στους οποίους επικεντρώνονται αυτοί οι στόχοι. Εξετάζοντας την περίπτωση του ΕΦΚΑ, θα μπορούσε να διατυπωθεί η άποψη ότι πρόκειται για κάτι βαθύτερο και εκτενέστερο από μία οργανωσιακή αλλαγή, ότι πρόκειται ουσιαστικά για ένα συνολικό μετασχηματισμό των περισσότερων ασφαλιστικών Ταμείων, από τον οποίο προέκυψε ο ΕΦΚΑ, που συμπεριέλαβε στους κόλπους του τα εντασσόμενα Ταμεία.

Οι πιο σημαντικές μεθοδολογίες της διαχείρισης αλλαγών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο νέο Οργανισμό είναι το μοντέλο 7s της McKinsey και το μοντέλο ADKAR.

Σύμφωνα με το μοντέλο 7s της McKinsey, συναντώνται 7 τομείς, στους οποίους διαιρούνται οι στόχοι της οργανωσιακής αλλαγής. Αυτοί είναι οι εξής:

1. Strategy – Στρατηγική,
2. Structure – Δομή,
3. Systems – Συστήματα,
4. Style – Στυλ,
5. Staff – Ανθρώπινο Δυναμικό
6. Skills – Δεξιότητες και
7. Shared Values – Κοινές Αξίες.

Επιπλέον, μία ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων με βάση τα παραπάνω και ένας προσδιορισμός των ευκαιριών και των απειλών που παρουσιάζονται, στο πλαίσιο μίας SWOT ανάλυσης, μπορεί να δώσει την κατευθυντήρια γραμμή γύρω από τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν, αλλά και για τον τρόπο που μπορούν να προσεγγιστούν και να υλοποιηθούν. Για αυτό λοιπόν, είναι απαραίτητο οι managers να προχωρούν σε τέτοιες αναλύσεις πριν από οποιαδήποτε κίνηση, που θα σηματοδοτήσει αλλαγές.

Ταυτόχρονα, η εφαρμογή μίας μεθοδολογίας γύρω από τη διαχείριση αλλαγών αποτελεί στρατηγικό σημείο αναφοράς για μία επιτυχή αλλαγή. Αφορά ένα δομημένο σύνολο βημάτων γύρω από το σχεδιασμό και την εφαρμογή της οργανωσιακής αλλαγής, καθώς η μεθοδολογία του Change Management παρέχει ένα συνεπές πλαίσιο για το decision-making και κατευθύνει τις ενέργειες των managers (HR Professional, τ. 137). <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5844&pg=2&ss> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

Μία ακόμη ενδεικτική μεθοδολογία για τη διαχείριση της αλλαγής, που θα μπορούσε να ακολουθηθεί και στον ΕΦΚΑ, αποτελεί το μοντέλο ADKAR. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τον Jeff Hiatt, ιδρυτή της Prosci και παρουσιάζει το επιτυχές ταξίδι προς την αλλαγή σε ατομικό επίπεδο. Το μοντέλο ADKAR περιγράφει πέντε απαιτούμενα δομικά χαρακτηριστικά που έχουν άμεση συνάφεια με τη διαχείριση της αλλαγής και συγκεκριμένα είναι τα εξής: Awareness, Desire, Knowledge, Ability και Reinforcement (HR Professional,

τ. 137) <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5844&pg=2&ss> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

Στο πλαίσιο μιας οργανωσιακής αλλαγής, το μοντέλο αυτό επιτρέπει στους ηγέτες και τις ομάδες που είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση της αλλαγής, να στρέψουν τις δραστηριότητές τους σε ό,τι μπορεί να αποτελέσει έναυσμα κατά κύριο λόγο σε επίπεδο ατόμου και στη συνέχεια σε αποτελέσματα που αφορούν τον οργανισμό. Επιπλέον, προσφέρει ένα απλό και εύχρηστο πλαίσιο για κάθε στέλεχος ξεχωριστά, για να σκεφτεί και να επεξεργαστεί την αλλαγή. Η επεξεργασία αυτή της αλλαγής σε ατομικό επίπεδο μπορεί να συσχετιστεί και με την αξιολόγηση και τη διοίκηση μέσω στόχων που ήδη αναλύθηκαν, καθώς μπορούν να δοθούν κίνητρα στους υπαλλήλους για προσωπική βελτίωση και εξέλιξη σε συνδυασμό με την αλλαγή των καθηκόντων τους, του αντικειμένου ή του περιγράμματος εργασίας. Συνεπώς, εργαζόμενοι, managers, leaders και senior leaders έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν το μοντέλο αυτό, προκειμένου να περιγράψουν, να αναλύσουν και να συζητήσουν την εκάστοτε αλλαγή από κοινού. Συγκεκριμένα, το μοντέλο ADKAR που μπορεί να εφαρμοστεί στον ΕΦΚΑ, συνίσταται στα εξής:

-Awareness, ήτοι ενημερότητα αναφορικά με τους επιχειρησιακούς λόγους της αλλαγής. Είναι ανάγκη να υπάρξει ενημέρωση και ευαισθητοποίηση όλων των εργαζομένων του ΕΦΚΑ σε όλα τα επίπεδα διοίκησης σχετικά με τους λόγους που επέβαλαν την οργανωσιακή αλλαγή, καθώς και ποιοι είναι οι πρωταρχικοί στόχοι του νέου Οργανισμού.

-Desire. Είναι η επιθυμία για δέσμευση και συμμετοχή από όλους τους υπαλλήλους του ΕΦΚΑ, προκειμένου να υλοποιηθεί η οργανωσιακή αλλαγή. Η καλλιέργεια αυτής της επιθυμίας είναι βασική προϋπόθεση για να καμφθεί η αντίσταση στην αλλαγή, που συχνά παρατηρείται.

-Knowledge. Αφορά τη γνώση γύρω από το πώς θα γίνει η αλλαγή. Η γνώση είναι το αποτέλεσμα της συνεχούς εκπαίδευσης και του coaching.

-Ability. Εννοεί την ικανότητα να γίνει αντιληπτή και να εφαρμοστεί η αλλαγή στο απαιτούμενο επίπεδο απόδοσης. Πρόκειται για το αποτέλεσμα επιπρόσθετου coaching, εξάσκησης και χρόνου, που είναι απαραίτητο να αποτελέσει προτεραιότητα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΕΦΚΑ.

-Reinforcement. Αφορά στην ενίσχυση για τη διασφάλιση πολλαπλών αλλαγών. Αναφέρεται στην υιοθέτηση μέτρησης, διορθωτικών ενεργειών και βιώσιμης αλλαγής.

Επίσης, σημειώνεται ότι οι στόχοι και τα αποτελέσματα που καθορίζονται με βάση το μοντέλο ADKAR στην εκάστοτε περίπτωση είναι διαδοχικά και αθροιστικά, δηλαδή πρέπει όλα να επιτευχθούν, προκειμένου η αλλαγή να είναι αποτελεσματική και βιώσιμη (HR

Professional, τ. 137). <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5844&pg=2&ss> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

Διερευνώντας μια σειρά από οργανωσιακές αλλαγές που συντελέστηκαν με την ίδρυση του ΕΦΚΑ την 1/1/2017, παρατηρούμε ότι οι παλιοί ασφαλιστικοί φορείς έπαυσαν να υφίστανται. Ενοποιήθηκαν όλοι σε έναν, νέο και σύγχρονο, τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.). Σκοπός της ενοποίησης αυτής ήταν να αντιμετωπιστούν τα συσσωρευμένα προβλήματα της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας, με ταυτόχρονη ενοποίηση των κανόνων και υπηρεσιών για όλους. Βέβαια, για να μην παρουσιαστούν πρακτικά προβλήματα, αποφασίστηκε για ένα εύλογο μεταβατικό χρονικό διάστημα όλα τα γνωστά σημεία εξυπηρέτησης να συνεχίσουν να λειτουργούν κανονικά για τους ασφαλισμένους, κάτι το οποίο ισχύει σε μεγάλο βαθμό έως και σήμερα.

Οι πρώτες μεγάλες αλλαγές στην κοινωνική ασφάλιση έγιναν ορατές από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του Ε.Φ.Κ.Α. Ταυτόχρονα όμως, παρέμειναν και όσες υπηρεσίες ήταν αναγκαίες για την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων. Στόχος της μεταρρύθμισης ήταν να μειωθεί η περιττή ταλαιπωρία σε ουρές και γραφειοκρατία και ο ασφαλισμένος να έρθει στο επίκεντρο, ώστε να μπορεί να λύνει τα περισσότερα θέματα από το σπίτι του με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, ήτοι με μια επίσκεψη στην ιστοσελίδα του Ε.Φ.Κ.Α. ή με μία τηλεφωνική κλήση στο 1555. Η μεταρρύθμιση επεδίωκε να εξασφαλίσει ότι όλες οι υπηρεσίες, πληροφορίες και αιτήσεις θα μπορούσαν να είναι διαθέσιμες στην ανωτέρω ιστοσελίδα (www.efka.gov.gr). Επιπλέον, δημιουργήθηκαν κάποιες εφαρμογές για εύκολη πρόσβαση από το κινητό τηλέφωνο. Ωστόσο, παρά την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και της e-governance, μέχρι σήμερα αρκετές από τις υπηρεσίες του Ε.Φ.Κ.Α. προϋποθέτουν την αυτοπρόσωπη παρουσία των ασφαλισμένων στα κατά τόπον αρμόδια υποκαταστήματα για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους.

Επίσης, ανακοινώθηκε ότι τα αρχεία των παλαιών ταμείων θα ενοποιηθούν και θα ψηφιοποιηθούν πλήρως, γεγονός το οποίο έχει υλοποιηθεί μόνον εν μέρει μέχρι σήμερα. Επίσης, πρέπει να σημειωθεί ότι οι υπάλληλοι του καθενός από τα συγχωνευθέντα στον ΕΦΚΑ ταμεία δεν έχουν πρόσβαση στα αρχεία των υπολοίπων ταμείων, γεγονός που δυσχεραίνει την καθημερινή συναλλαγή, καθώς και τη διεκπεραίωση των ασφαλιστικών και συνταξιοδοτικών περιπτώσεων διαδοχικής ασφάλισης. Λογουχάρη, οι υπάλληλοι του τέως ΙΚΑ-ΕΤΑΜ δεν έχουν πρόσβαση στον ασφαλιστικό φάκελο ενός ασφαλισμένου του τέως ΟΑΕΕ ή του τέως ΤΣΜΕΔΕ.

Ένας επιπρόσθετος στόχος της δημιουργίας του Ε.Φ.Κ.Α. ήταν να διασφαλιστεί η σύγχρονη και φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη, με σεβασμό και αξιοπρέπεια και από καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Δυστυχώς, ο στόχος αυτός δεν επετεύχθη σε

μεγάλο βαθμό, καθώς δεν προηγήθηκε σχετική ενημέρωση και εκπαίδευση των περισσότερων υπαλλήλων, ώστε να κατανοήσουν και να αφομοιώσουν τις διαδικασίες της αλλαγής, καθώς και την οργανωσιακή κουλτούρα και το όραμα του νέου Ταμείου.

Κατά τη μελέτη της διαχείρισης αλλαγής που πραγματοποιήθηκε στα ασφαλιστικά ταμεία με την ενοποίησή τους και τη δημιουργία του νέου Ταμείου, του Ε.Φ.Κ.Α., μπορούν να εντοπιστούν ορισμένες παραλείψεις ή διοικητικά σφάλματα. Αρχικά, το μεγαλύτερο λάθος που διαπράττει κανείς όταν προσπαθεί ν' αλλάξει έναν οργανισμό, είναι να προχωρά, χωρίς να προετοιμάζει επαρκώς τους συναδέλφους του, στελέχη και υπαλλήλους, για τον επιβεβλημένο χαρακτήρα της αλλαγής. Το λάθος αυτό μπορεί να αποβεί μοιραίο, καθώς οι μετασχηματισμοί αδυνατούν να επιτύχουν συνήθως τους στόχους τους, όταν υπάρχει μεγάλη αυταρέσκεια. Η μεγάλη επιτυχία κατά το παρελθόν, η έλλειψη ορατών κρίσεων, τα χαμηλά κριτήρια στην απόδοση και η ανεπαρκής πληροφόρηση από εξωτερικούς φορείς συνθέτουν ένα κλίμα υπερβολικής ενίοτε αυταρέσκειας (Kotter, 2001). Στο παράδειγμα του Ε.Φ.Κ.Α. δεν υπήρξε οργανωμένη και έγκαιρη προετοιμασία για τις αλλαγές που επρόκειτο να επέλθουν, παρά μόνο μία μονοήμερη ενημέρωση ορισμένων προϊσταμένων και λιγιστών υπαλλήλων στα τέλη Δεκεμβρίου του 2016.

Επίσης, χωρίς την αίσθηση του επιτακτικού τα άτομα δε θα καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια, που συχνά είναι απαραίτητη. Δε θα κάνουν ενδεχομένως τις απαραίτητες θυσίες. Αντιθέτως, προσκολλώνται συνήθως στο υφιστάμενο καθεστώς και αντιτίθενται σε κάθε πρωτοβουλία για αλλαγή, που προέρχεται από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Το αποτέλεσμα είναι να τελματώνει η προσπάθεια αναμόρφωσης, οι νέες στρατηγικές να μην υλοποιούνται σωστά, η νέα οργανωσιακή κουλτούρα να μην αφομοιώνεται πλήρως, ο περιορισμός των δραστηριοτήτων να μην καταργεί τις λιγότερο αναγκαίες δαπάνες και τα προγράμματα για την ποιότητα να αποτελούν περισσότερο μια επιφανειακή γραφειοκρατική συζήτηση, παρά μια επιχειρηματική πραγματικότητα (Kotter, 2001). Αυτή η αίσθηση αναγκαιότητας για την ενοποίηση των ταμείων και τη σύσταση του Ε.Φ.Κ.Α. δε μεταδόθηκε επαρκώς στους εργαζομένους, οι οποίοι κλήθηκαν στη συνέχεια να υλοποιήσουν τις αλλαγές.

Συχνά, λέγεται ότι είναι αδύνατο να υπάρξουν σημαντικές αλλαγές, παρά μόνον αν ο διευθυντής ή διοικητής του οργανισμού είναι ενεργός υποστηρικτής τους. Στους επιτυχείς μετασχηματισμούς ο πρόεδρος, ο γενικός διευθυντής ή ο διευθυντής τμήματος και άλλα πέντε, δεκαπέντε ή πενήντα άτομα που είναι αποφασισμένα να βελτιώσουν την απόδοσή τους, συσπειρώνονται και σχηματίζουν μία ομάδα. Στις πιο επιτυχημένες περιπτώσεις, ο συνασπισμός είναι πάντα πανίσχυρος από άποψη επίσημων τίτλων, πληροφόρησης, εμπειρίας, κύρους, σχέσεων και ηγετικών ικανοτήτων.

Αντιθέτως, οι προσπάθειες που δε συνοδεύονται από έναν επαρκή και ισχυρό καθοδηγητικό συνασπισμό μπορούν να σημειώσουν εμφανή πρόοδο μόνο για κάποιο διάστημα, χωρίς σταθερή διάρκεια. Στην περίπτωση του Ε.Φ.Κ.Α. η ομάδα δράσης είχε όλα τα χαρακτηριστικά μίας προβληματικής επιτροπής: ήταν αργοκίνητη, επικρατούσαν οι σκοπιμότητες, τα ίδια συμφέροντα και ένα έντονα ανταγωνιστικό κλίμα για την κατάληψη θέσεων στο νέο Ταμείο, ενώ η έλλειψη συνεργασίας και αφοσίωσης στο στόχο δημιουργούσε διαρκώς προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά προήλθαν από την υποτίμηση των δυσκολιών που παρουσιάζονται στη διάρκεια μιας προσπάθειας για αλλαγή και της απουσίας ενός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού. Ακόμη και όταν η αυταρέσκεια εντός ενός οργανισμού είναι μικρή, οι επιχειρήσεις με ελάχιστη προϊστορία σε μετασχηματισμούς ή στην ομαδική εργασία, συχνά υποτιμούν τη συγκρότηση μιας τέτοιας ομάδας ή υποθέτουν ότι μπορεί να τεθεί επικεφαλής της ένα στέλεχος από το τμήμα προσωπικού ή στρατηγικού σχεδιασμού αντί για ένα βασικό διευθυντή ή διοικητή. Ωστόσο, όσο ικανός ή αφοσιωμένος κι αν είναι για παράδειγμα ο διευθυντής προσωπικού, οι καθοδηγητικοί συνασπισμοί που δε διαθέτουν ισχυρό ηγετικό χαρακτήρα, ποτέ δε φαίνεται να κατακτούν τη δύναμη που απαιτείται, για να υπερνικήσουν τις συχνά πολύ μεγάλες πηγές της αδράνειας (Kotter, 2001).

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί η σπουδαιότητα του μανάτζμεντ και της ηγεσίας στην αποτελεσματική διαχείριση αλλαγής. Το μανάτζμεντ είναι ένα σύνολο διαδικασιών, που μπορούν να συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία ενός πολύπλοκου συστήματος προσώπων και τεχνολογιών. Οι σημαντικότερες πτυχές του μανάτζμεντ περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων (Kotter, 2001).

Η ηγεσία από την άλλη πλευρά συνίσταται σε ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν καταρχάς οργανισμούς ή τους προσαρμόζουν στις συνθήκες, όταν αυτές μεταβάλλονται. Η ηγεσία καθορίζει ποιο πρέπει να είναι το μέλλον ενός οργανισμού, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς αυτό το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες που θα ανακύψουν. Σύμφωνα με έρευνες, ένας πετυχημένος μετασχηματισμός οφείλεται κατά ποσοστό 70%-90% στην ηγεσία και μόλις κατά 10%-30% στο μανάτζμεντ (Kotter, 2001).

Ωστόσο, οι ηγέτες σπάνια επιλύουν μόνοι τους τα προβλήματα εντός ενός οργανισμού ή μίας κοινότητας. Συνεργάζονται με άλλους συναδέλφους, μέλη ομάδας, συνεργάτες ή ακόλουθους, προκειμένου να χαράξουν τρόπο σκέψης και πολιτική, να αναπτύξουν ιδέες και να εξασφαλίσουν την εμπιστοσύνη στις πεποιθήσεις και αξίες της επιχείρησης. Η επιτυχία ενός ηγέτη δε βασίζεται μόνο στις προσωπικές του δεξιότητες, αλλά και στο χτίσιμο της αποτελεσματικής ομάδας (Mc Whinney, 1997). Στο σημείο αυτό,

τονίζεται ότι για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα από τότε που είχε παραιτηθεί ο Διοικητής του Ε.Φ.Κ.Α., δεν είχε αντικατασταθεί από άλλο πρόσωπο. Η έλλειψη αυτή ηγεσίας κατά τους πρώτους κρίσιμους μήνες λειτουργίας του ΕΦΚΑ επέδρασε αρνητικά στη συνολική διαχείριση της αλλαγής.

Συμπερασματικά, μέχρι σήμερα οι κυριότερες προσπάθειες για αλλαγή βοήθησαν κάποιους οργανισμούς να προσαρμοστούν σε σημαντικό βαθμό στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, βελτίωσαν την ανταγωνιστική θέση κάποιων άλλων και έθεσαν μερικούς άλλους σε τροχιά για ένα πολύ καλύτερο μέλλον. Όμως, σε πολλές περιπτώσεις οι βελτιώσεις ήταν απογοητευτικές και συνοδεύονταν από τεράστια κατασπατάληση πόρων. Μέχρι κάποιο βαθμό, είναι αναπόφευκτο η αλλαγή να έχει και αρνητικές πλευρές. Οποτεδήποτε υποχρεώθηκε κάποια κοινωνική ομάδα να προσαρμοστεί σε μια μεταβολή συνθηκών, υπήρχε και ένα κόστος που έπρεπε να καταβληθεί (Kotter, 2001).

Στην περίπτωση του ΕΦΚΑ οι μεθοδολογίες της διαχείρισης αλλαγών, όπως το μοντέλο 7s της McKinsey και το μοντέλο ADKAR, μπορούν να εφαρμοστούν, ώστε να περιοριστούν οι αρνητικές διαστάσεις του οργανωσιακού μετασχηματισμού των Ταμείων. Με τη χρήση των μεθοδολογιών αυτών είναι δυνατό ο αέρας της αλλαγής να πνέει σε όλα τα επίπεδα διοικητικής οργάνωσης και το όραμα και η αποστολή του νέου Ταμείου να γίνουν κτήμα όλων των υπαλλήλων του, οι οποίοι θα το ενστερνίζονται και θα το υποστηρίζουν, προκειμένου να αναπτυχθούν ευοίωνες προοπτικές για το ασφαλιστικό μας σύστημα.

Επίλογος - Συμπεράσματα

Οι κοινωνικές παροχές της Πολιτείας χορηγούνται στο πλαίσιο ενός ενιαίου συστήματος κοινωνικής ασφάλειας με σκοπό την εξασφάλιση αξιοπρεπούς διαβίωσης και κοινωνικής προστασίας, με όρους ισότητας, κοινωνικής δικαιοσύνης, αναδιανομής και αλληλεγγύης των γενεών. Παράλληλα όμως, το κράτος έχει την ευθύνη για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της επάρκειας του ασφαλιστικού συστήματος, απονέμοντας τις σχετικές παροχές σε όσους πληρούν τις νόμιμες προϋποθέσεις.

Κάνοντας μία σύντομη ανασκόπηση στην εξέλιξη του ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος, παρατηρεί κανείς ότι το δημόσιο σύστημα των συντάξεων στην Ελλάδα είναι το σωρευτικό αποτέλεσμα ενεργειών και νομοθετικών πρωτοβουλιών της τελευταίας πενήκονταετίας. Αναπτύχθηκε περιστασιακά και αντανακλά τη δύναμη της πίεσης των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων, τις πολιτικές σκοπιμότητες για την ικανοποίηση αναγκών και ώριμων προσδοκιών των εργαζομένων, καθώς και τις έντονες ανισότητες των αμοιβών και συνθηκών εργασίας και απασχόλησης. Συνέπειες της άναρχης αυτής ανάπτυξης του ήταν ο πολυκερματισμός και η διάσπασή του σε πολλά Ταμεία, που συχνά δημιουργούσε ευκαιρίες υπερασφάλισης μαζί με κενά ασφάλισης, η διάσπαση της εποπτείας του σε πολλά υπουργεία με συνέπεια την έλλειψη συντονισμού, η ύπαρξη ανομοιομορφίας των κανόνων και ρυθμίσεων μεταξύ κατηγοριών ασφαλισμένων, η άνιση κατανομή των πόρων, η ανισότητα ως προς τον τρόπο χρηματοδότησης και το ύψος παροχών στα πολυάριθμα Ταμεία, καθώς και η απουσία αναλογιστικών μελετών.

Ως εκ τούτου, το νέο ασφαλιστικό σύστημα που εγκαινιάστηκε με τη δημιουργία του ΕΦΚΑ, οφείλει να υπερβαίνει δραστικά την οργανωτική και λειτουργική διάσπαση, καθώς και τα αποσπασματικά και πελατειακά χαρακτηριστικά που το διέκριναν έως σήμερα, ώστε να εξασφαλίζει κοινωνική και διαγενεακή δικαιοσύνη. Η νέα μεταρρύθμιση που εισήγαγε ο Νόμος 4387/2016 με βασική καινοτομία τη δημιουργία του ΕΦΚΑ, αποσκοπεί στην θέσπιση ενός ενιαίου πλέγματος κοινωνικής προστασίας με προνοιακές και ασφαλιστικές παροχές, με επίκεντρο το καθολικό, δημόσιο και αναδιανεμητικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης.

Είναι γεγονός ότι ο αριθμός των σημαντικών και συχνά «τραυματικών» αλλαγών που επιχειρείται στους οργανισμούς έχει αυξηθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες. Συγκεκριμένα, λόγω των πανίσχυρων μακροοικονομικών δυνάμεων όλο και περισσότεροι οργανισμοί θα αναγκαστούν να μειώσουν το κόστος τους, να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ή απλά να μετασχηματιστούν, για να επιβιώσουν

(Kotter, 2001). Αναμφίβολα, η δημιουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, του μεγαλύτερου ασφαλιστικού φορέα στην χώρα μας, αποτελεί τη μεγαλύτερη μέχρι σήμερα πρόκληση μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού του ασφαλιστικού συστήματος, τη σημαντικότερη ίσως οργανωσιακή αλλαγή των τελευταίων ετών.

Ο ΕΦΚΑ από συστάσεώς του είχε να αντιμετωπίσει μία σειρά προκλήσεων που απειλούσαν τη βιωσιμότητά του, όπως το υψηλό ποσοστό ανεργίας (24,3% το 2012 έναντι 10,5% στην ΕΕ/27) και δη της ανεργίας των νέων κάτω των 25 ετών (55,3% το 2012 έναντι 22,9% στην ΕΕ/27) επονομαζόμενοι και ως NEETS (not in education, employment or training system), την εκτεταμένη εισφοροδιαφυγή, την αδυναμία καταβολής εισφορών από πολλούς ασφαλισμένους και εργοδότες λόγω της οικονομικής κρίσης, τις επιπτώσεις του PSI στα αποθεματικά των ταμείων και τις συνέπειες από τις περικοπές των συντάξεων (Σεμινάριο ΙΝΕΠ ΕΚΔΔΑ, 2018).

Λύση σε όλα αυτά τα προβλήματα επιχείρησε να δώσει η ασφαλιστική μεταρρύθμιση του Ν. 4387/2016, που προέβλεπε έναν νέο τρόπο υπολογισμού των συντάξεων σε συνδυασμό με αύξηση των ορίων ηλικίας για συνταξιοδότηση, την ενοποίηση ασφαλιστικών φορέων, την ενοποίηση καταστατικών διατάξεων, την αποκατάσταση αδικιών για τους μονοσυνταξιούχους, καθώς και άλλες ρυθμίσεις, προσπαθώντας έτσι να εξασφαλίσει μία ρήτρα βιωσιμότητας για το ασφαλιστικό μας σύστημα.

Τα μέτρα αυτά σε συνδυασμό με ρηξικέλευθες καινοτομίες, όπως η υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης τριακοσίων εξήντα μοιρών, η ουσιαστική εφαρμογή της στοχοθεσίας, η προώθηση μεθοδολογιών της διοίκησης αλλαγών, καθώς και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της τεχνικής eGTPM, μπορούν να συντελέσουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του νέου Ταμείου. Είναι παραδεκτό από πολλούς ότι μέσω των τεχνολογιών πληροφορικής μπορούν να πραγματοποιηθούν μεγάλες αλλαγές στους οργανισμούς, εφόσον υπάρχει η ανάλογη πολιτική βούληση και μία ηγεσία προσανατολισμένη προς αυτήν την κατεύθυνση, προκειμένου να προβλέψει τις πιθανές συνέπειες από τις τεχνολογικά εμπνευσμένες επιχειρησιακές αλλαγές των διαδικασιών. Μόνο υπό αυτές τις προϋποθέσεις, μπορούν να ξεπεραστούν τα εμπόδια και οι δυσλειτουργίες που χαρακτήριζαν τη λειτουργία των προηγούμενων συστημάτων και να δημιουργηθεί μία νέα εποχή για την οικοδόμηση μίας κοινωνική ασφάλισης με ευελιξία και προοπτική, που θα συντελεί στην οικονομική ανάπτυξη και στην κοινωνική συνοχή και ευημερία.

Εν κατακλείδι, η αλλαγή είναι ένα κοινό νήμα που βρίσκεται σε όλη την επιχείρηση ή τον οργανισμό ανεξαρτήτως μεγέθους, χώρου δραστηριοποίησης και «ηλικίας» (HR Professional, τ. 137). <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5844&pg=2&ss>

[ανακτήθηκε 13-06-2018]. Ο κόσμος εξάλλου αλλάζει τόσο γρήγορα, οι εξελίξεις εξακτινώνονται και ως εκ τούτου, το ίδιο οφείλουν να κάνουν και οι οργανισμοί. Δίχως αμφιβολία, οι οργανισμοί που θα κατορθώσουν να διαχειριστούν τις αλλαγές αποτελεσματικά, θα ευημερήσουν και θα αναπτυχθούν, ενώ οι υπόλοιποι θα αγωνίζονται για να επιβιώσουν. Υπό το πρίσμα αυτό, προκειμένου το εγχείρημα του ΕΦΚΑ να στεφθεί με επιτυχία, όλα τα ενδιαφερόμενα και εμπλεκόμενα μέρη, οι κοινωνικοί εταίροι, καθώς και το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του Φορέα, η Διοίκηση, η Πολιτεία, αλλά και οι ίδιοι οι πολίτες είναι απαραίτητο να γίνουν συμμετοχοί σε αυτήν τη δύσκολη προσπάθεια και να ενστερνιστούν το φιλόδοξο όραμα για ένα δικαιότερο και αποτελεσματικότερο ασφαλιστικό σύστημα.

Παραπομπές

Ελληνική βιβλιογραφία

- Ανδρίτσου Β. (2014)*, πτυχιακή εργασία «Διοίκηση με στόχους», ΤΕΙ Κρήτη, σ.σ. 1-19.
- Κανελλόπουλος Χ. (1979)*, Αξιολόγηση προσωπικού, θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη, Εκδόσεις ΕΒΕΑ, Αθήνα, σ.σ. 26-27, 78-83, 226-228.
- Μαυρομούστακου Η. (2016)*, Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, σ. 138.
- Μπουραντάς Δ. (2002)*, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, σ.σ. 51-54.
- Παγκάκης Γ. (2002)*, Μελέτη-έρευνα-αξιολόγηση προσωπικού, Εκδόσεις: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο – Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας – Εργαστήριο Διοίκησης και Εκπαίδευσης, Αθήνα, σ.σ. 11-28.
- Παπαδάκης Β. (2002)*, Στρατηγική των επιχειρήσεων: ελληνική και διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, σ.σ. 181-182.
- Παπαϊωάννου Ι. (2008)*, διπλωματική εργασία «Οργανωσιακή αλλαγή», ΑΤΕΙ Κρήτης, σ. 4.
- Ρωσσίδης Ι. (2014)*, Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Management στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση (μονογραφία), εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Σαράντης Δ. (2011)*, «Στοχοκεντρική διοίκηση έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης», Διδακτορική διατριβή, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, σ.σ. 33-39, 62, 125-129, 221-242, 260-261.
- Σεμινάριο ΙΝΕΠ, ΕΚΔΔΑ, «Το πλαίσιο ανάπτυξης των πολιτικών κοινωνικής ασφάλισης στο ελληνικό σύστημα κοινωνικής προστασίας», Φεβρουάριος 2018.
- Άρθρα 1-9, Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/ Α' /11-02-2004.
- Άρθρα 22-23, Ν. 4369/2016, «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 33/Α' /27-2-2016,

https://www.kodiko.gr/nomologia/download_fek?f=fek/2016/a/fek_a_33_2016.pdf&t=8d34c8463f8caf93fa7933b6132780d4 [ανακτήθηκε 11-1-2018.]

Άρθρα 1, 4 & 5 Ν. 4387/2016, «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας - Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού - συνταξιοδοτικού συστήματος - Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 85/Α'/12-5-2016.

Π.Δ. 8, «Οργανισμός Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)», ΦΕΚ 8/Α'/23.01.2019.

Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, *Θετικές παρεμβάσεις στο ασφαλιστικό*, ΔΕΘ, Σεπτέμβριος 2018.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/24045/4-7-2018, Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019, ΑΔΑ:ΨΨΟΕ465Χ0Ψ-ΟΩΟ,

<https://diavgeia.gov.gr/doc/%CE%A8%CE%A8%CE%9F%CE%95465%CE%A7%CE%98%CE%A8-%CE%9F%CE%A9%CE%9F?inline=true> [ανακτήθηκε 8-1-2019].

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Best J. (1997), *The Digital Organization*, New York: Wiley.

Cresswell A.M., Burke G. & Pardo T. (2006), *Advancing Return on Investment Analysis for Government IT: a Public Value Framework*, http://www.ctg.albany.edu/publications/reports/advancing_roi [ανακτήθηκε 1-8-2018].

Drucker P. (1954), *The practice of Management*, New York : Perennial Library, Harper & Bros.

Edquist C. (1996), *Government Technology Procurement as Instrument for Coordination between Science and Technology Policy and Innovation Policy through Task Forces*. Brussels: European Commission DGXII.

Kawalek P. & Wastall D. (2005), «Pursuing radical transformation in information age government: Case studies using the SPRINT methodologies», *Journal of Global Information Management*, 13(1), p.p. 79-101.

Kerzner H. (2006), *Project Management Case Studies*, John Wiley & Sons, Inc., Second Edition, Hoboken, New Jersey, p.p. 17-19.

- Kotter J. (2001), *Ηγέτης στις αλλαγές*, εκδόσεις Κριτική Α.Ε., Αθήνα, σ.σ. 19-32.
- Kristensen J. & Bühler B. (2001), *The Hidden Threat to E-Government*, Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Mc Whinney W. (1997), *Creating paths of change*, SAGE Publications, London, p.p. 44-46.
- United Nations (2008), *The UN e-government survey 2008: From e-Government to Connected Governance*.
- OECD. (2005), *e-Government Studies: e-Government for Better Government*, OECD Publishing.
- Seidle F. (1995), *Rethinking the delivery of public services to citizens*. Montreal: Institute for Research on Public Policy.
- Thompson F. (2008), The Three Faces of Public Management in International Public Management Review, *International Public Management Review* , Vol. 9, Issue 1, p.p. 1 – 17.
- Weisbrod B. (1997), The future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with the Private Enterprise and Government. *Journal of Policy Analysis and Management* , 16 (4), p.p. 541-555.

Διαδίκτυο

HR Professional, τ. 137, <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=4&arId=5844> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

HR Professional, τ. 137, <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5844&pg=2&ss> [ανακτήθηκε 13-06-2018].

http://www.efka.gov.gr/_faq/home.cfm [ανακτήθηκε 22-06-2018].

<https://odim.aegean.gr/?q=el/node/56> [ανακτήθηκε 17-06-2018].

https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf [ανακτήθηκε 24-9-2018].

http://www.efka.gov.gr/_genikes/entheto_stratigiko.pdf [ανακτήθηκε 1-7-2018].

http://www.efka.gov.gr/_genikes/profil.cfm [ανακτήθηκε 1-7-2018].

<https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/erotematologio-gia-toys-asphalismenoys-toy-ephka-gia-te-beltistopoiese-ton-ypersion> [ανακτήθηκε 26-12-2018].

<https://www.efka.gov.gr/el/erotematologio-gia-toys-asphalismenoys-toy-ephka>[ανακτήθηκε 26-12-2018].

Παράρτημα

Προεδρικό Διάταγμα 8

Οργανισμός Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.). (ΦΕΚ 8/Α'/23.01.2019)

Μέρος Α' Αποστολή-Οργανωτική Δομή-Αρμοδιότητες

Κεφάλαιο Α' Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης

Άρθρο 1. Αποστολή

Αποστολή του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) είναι η δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους. Για την επίτευξη των παραπάνω ο ΕΦΚΑ προωθεί:

1. Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.
2. Τη χορήγηση κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου καθώς και των λοιπών παροχών που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία.
3. Την προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών.

Άρθρο 2. Διάρθρωση Υπηρεσιών

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) διαρθρώνεται ως εξής:

1. α. Διεύθυνση Διοίκησης
- β. Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων
- γ. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων
- δ. Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων
2. α. Γενική Διεύθυνση Εισφορών
- β. Γενική Διεύθυνση Ελέγχων
- γ. Γενική Διεύθυνση Συντάξεων
- δ. Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας

- ε. Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας
 - στ. Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
 - ζ. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης
 - η. Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών
 - θ. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης
 - ι. Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ).
3. Οι οργανικές μονάδες των παρ. 1 και 2 υπάγονται απευθείας στο Διοικητή του ΕΦΚΑ.
4. Επίσης στον ΕΦΚΑ λειτουργούν:
- α. Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.), το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με τις κείμενες περί ΝΣΚ διατάξεις.
 - β. Γραφείο Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Άρθρο 3. Διεύθυνση Διοίκησης

1. Οι επιχειρησιακοί στόχοι της Διεύθυνσης Διοίκησης είναι:
- α. Η αποτελεσματική και λειτουργική υποστήριξη της Διοίκησης του ΕΦΚΑ
 - β. Η προβολή της σημασίας της Κοινωνικής Ασφάλισης και η ανάδειξη του ρόλου του ΕΦΚΑ
 - γ. Ο εμπλουτισμός της γνώσης για την Κοινωνική Ασφάλιση μέσω διεθνών συνεργασιών
 - δ. Η άντληση πληροφόρησης για αναπτυξιακά προγράμματα και η μέριμνα για τη συμμετοχή του ΕΦΚΑ σε αυτά.
 - ε. Η ενημέρωση των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ.

Νόμος 3230/2004 ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004

Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Άρθρο 1

Σκοπός - Ορισμοί

Κεφάλαιο Α'

Σύστημα Διοίκησης με Στόχους

1. Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

2. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

Άρθρο 2

Πεδίο εφαρμογής

1. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α. α' και β βαθμού.

2. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.). Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης

και Αποκέντρωσης μπορεί να εφαρμόζονται οι διατάξεις αυτές και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

Άρθρο 3

Διαδικασία καθορισμού των στόχων

1. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια:

α) Με απόφαση του ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.

β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.

δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.

2. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά.

Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίηση τους είναι χρονικά προσδιορισμένη.

Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

3. Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.

Οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

4. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων.

5. Η διαδικασία καθορισμού στόχων εφαρμόζεται και για τις Περιφέρειες.

Άρθρο 4. Παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων η πορεία υλοποίησης των στόχων. Εάν επισημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους.

Οι στόχοι, συνολικά ή καθένα ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ιδιότροπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.

Άρθρο 5. Δείκτες μέτρησης

Κεφάλαιο Β'

Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών

1. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες.

2. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3. Συμπληρωματικός για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Άρθρο 6

Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας

1. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών, Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου κατά περίπτωση Υπουργού, συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

2. Επίσης, με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται εντός προθεσμίας έξι μηνών από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, με πρόταση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, συνιστώνται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας για κάθε Περιφέρεια, σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος.

3. Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπουργείων και των υπηρεσιών που υπάγονται σε αυτά.

4. Με τα προεδρικά διατάγματα των παραγράφων 1 και 2 καθορίζεται η οργανωτική υπαγωγή και η εσωτερική διάρθρωση των ανωτέρω υπηρεσιών, θέματα στελέχωσης τους και η εν γένει λειτουργία τους.

Με το ίδιο προεδρικό διάταγμα μπορεί να καταργούνται ή αναδιαρθρώνονται οργανικές μονάδες του οικείου Υπουργείου, οι οποίες ασκούν συναφείς αρμοδιότητες με αυτές της μονάδας ποιότητας και αποδοτικότητας ή να μεταφέρονται αρμοδιότητες από άλλες οργανικές μονάδες του ίδιου Υπουργείου στην ανωτέρω μονάδα.

5. Οι προαναφερόμενες μονάδες συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων για επιμέρους αξιολογήσεις τους, σε ετήσια δε βάση εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους, τις οποίες υποβάλλουν στον οικείο Υπουργό και συγχρόνως τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Άρθρο 7

Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

1. Η υφιστάμενη μονάδα αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μετονομάζεται σε Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας.

2. Η αρμοδιότητα της συνίσταται στην έρευνα, μελέτη και εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου, καθώς και στον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά περίπτωση Υπουργούς ή φορείς. Επίσης, έχει την ευθύνη διατύπωσης της έκθεσης, που προβλέπεται από την παρ. 5 του άρθρου 6, και φροντίζει για τη συλλογή, κωδικοποίηση και επεξεργασία των σχετικών εκθέσεων, που υποβάλλονται από τις αντίστοιχες μονάδες των Υπουργείων και των Ο.Τ.Α.

3. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται από τα παρακάτω Τμήματα:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών. Στις αρμοδιότητες των εν λόγω Τμημάτων ανήκουν:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας

- Η σχεδίαση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

- Η διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

- Η ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών.

- Η εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισης τους στις ανάγκες των πολιτών.

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών

- Η συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.

- Η παρακολούθηση της εξέλιξης και η επεξεργασία τους, καθώς και η έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων.

- Η αναλυτική παρουσίαση ετησίως των εκθέσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

- Η συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.

- Ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών και η εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες.

- Η παρακολούθηση της εφαρμογής τους και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

- Η εισήγηση για τη βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

4. Οι προϊστάμενοι των Τμημάτων της Διεύθυνσης Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης προέρχονται από τον κλάδο ΠΕ Διοικητικής Οργάνωσης.

Η αναδιάρθρωση της ανωτέρω Διεύθυνσης μπορεί να γίνεται με το προεδρικό διάταγμα που προβλέπεται από τη διάταξη της παρ. 4 του άρθρου 6.

5. Καταργούνται οι διατάξεις του Π.Δ. 315/1993 "Σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικού Εκσυγχρονισμού στο Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης", κατά το μέρος που αφορούν τις αρμοδιότητες της Μονάδας Αποδοτικότητας.

Άρθρο 9

Αξιοποίηση αποτελεσμάτων- Βράβευση υπηρεσιών

1. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, όπως αυτή καθορίζεται με την κοινή υπουργική απόφαση που προβλέπεται από το άρθρο 5 και τη διαβίβαση των εκθέσεων αποτελεσμάτων των επί μέρους μετρήσεων, που προβλέπονται από τα άρθρα 6 παρ. 5 και 8 παρ. 4, συντάσσεται από τον Υπουργό Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης σχετική έκθεση, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των μετρήσεων και την εισήγηση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων, που στοχεύουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών.

Η έκθεση αυτή διαβιβάζεται στον Πρωθυπουργό, στον Πρόεδρο της Βουλής, στους αρμόδιους ή εποπτεύοντες Υπουργούς, στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και στην Ε.Ν.Α.Ε., καθώς και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού τους οποίους αφορά.

2. Στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους, απονέμονται ειδικά βραβεία.

3. Με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζεται το όργανο, η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης και βράβευσης, το είδος των βραβείων ως και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.

Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊστάμενων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.

Άρθρο 22. Στοχοθεσία

1. Με τη στοχοθεσία επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και η ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας.

2. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος. Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων και στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος.

3. α) Η απόφαση της προηγούμενης παραγράφου κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης. β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια καταρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική Διεύθυνση, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος. Οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με τη στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας. Βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

γ) Ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος του άρθρου 23, εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου κάθε έτους, τους στόχους που

έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί. Στη συγκεκριμένη συνεδρίαση πραγματοποιείται και συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της. Στη συνέχεια, μετά από συνέντευξη με κάθε υπάλληλο, και αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, ο προϊστάμενος καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει. Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια.

δ) Ως προς τις οργανικές μονάδες επιπέδου αυτοτελούς Γραφείου εφαρμόζονται αναλόγως οι ρυθμίσεις της περίπτωσης γ'.

4. Στις αποφάσεις στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα.

5. Η διαδικασία της περίπτωσης γ' της παραγράφου 3 μπορεί να επαναληφθεί μετά την παρέλευση τετραμήνου και πριν από την παρέλευση οκταμήνου από την έναρξη αυτής με σκοπό την αναθεώρηση των στόχων.

6. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του οικείου Υπουργού καθορίζονται οι λεπτομέρειες εφαρμογής του άρθρου αυτού.

Άρθρο 23. Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος

1. Οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος αποτελούν συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας.

2.α) Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης. Η Ολομέλεια Τμήματος συγκαλείται και προεδρεύεται από τον οικείο προϊστάμενο Τμήματος και σε περίπτωση κωλύματος του από τον οικείο προϊστάμενο Διεύθυνσης.

β) Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συνεδριάζει τρεις (3) φορές το χρόνο για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης, όπως αυτοί αποτυπώνονται στη σύνολη λειτουργία της αντίστοιχης οργανικής μονάδας, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή ο αρμόδιος Γενικός Διευθυντής προκειμένου να συζητηθούν

θέματα λειτουργίας της Διεύθυνσης. Εισηγητής είναι ο αρμόδιος προϊστάμενος Διεύθυνσης ή αρμόδιος υπάλληλος που επιλέγεται από αυτόν.

γ) Η Ολομέλεια Τμήματος συνεδριάζει μια φορά κάθε δύο (2) μήνες για να συζητήσει θέματα του Τμήματος και την πορεία υλοποίησης των στόχων του, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Τμήματος ή Διεύθυνσης, προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας του Τμήματος. Αν υπάρχουν παρατηρήσεις Ανεξάρτητων Αρχών ή ελεγκτικών μηχανισμών ή αναφορές με παράπονα πολιτών που αφορούν τη λειτουργία του Τμήματος, αυτά συζητούνται υποχρεωτικά στην επόμενη Ολομέλεια του Τμήματος. Οι Ολομέλειες μπορεί να συντάσσουν εισηγήσεις προς τη διοικητική και πολιτική ηγεσία βάσει προτάσεων των μελών τους. Τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων του Τμήματος μπορεί να ζητήσουν οποτεδήποτε με έγγραφη αναφορά τους προς τον προϊστάμενο τη σύγκληση έκτακτης Ολομέλειας, προκειμένου να συζητηθούν υπηρεσιακά θέματα, τα οποία προσδιορίζονται ειδικά στην αναφορά. Η έκτακτη Ολομέλεια συγκαλείται υποχρεωτικά εντός δέκα (10) ημερών από την περιέλευση της αναφοράς στον προϊστάμενο Διεύθυνσης.

δ) Στο τέλος κάθε έτους οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν Εκθέσεις Αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν. Οι Εκθέσεις αυτές συντάσσονται από τον οικείο προϊστάμενο και εγκρίνονται ύστερα από συζήτηση τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής. Οι Εκθέσεις είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε δομής και λαμβάνουν βαθμολογία από το 0–100. Οι Εκθέσεις αυτές συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.

ε) Η τήρηση των πρακτικών των συνεδριάσεων των Ολομελειών ανατίθεται σε υπάλληλο που ορίζεται ως Γραμματέας από τον Πρόεδρο της. Οι Ολομέλειες διεξάγονται εντός ωραρίου υπηρεσίας και ολοκληρώνονται με την εξάντληση των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης. Για τη συμμετοχή σε αυτές δεν καταβάλλεται υπερωριακή αποζημίωση. Για την επίτευξη απαρτίας απαιτείται η συμμετοχή τουλάχιστον των τριών πέμπτων (3/5) των υπαλλήλων, οι οποίοι υπογράφουν σχετικά. Δεν υπολογίζονται οι απόντες λόγω εκπαιδευτικής, αναρρωτικής αδείας ή αδείας μητρότητας ή ανατροφής τέκνου.

Άρθρο 31. Τελικές καταργούμενες διατάξεις

Οι διατάξεις του άρθρου 3 του ν. 3230/2004 (Α' 44), της παρ. 8 του άρθρου 267 και της παρ. 15 του άρθρου 268 του ν. 3852/2010 (Α' 87) καταργούνται. _