

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ & ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η διαχείριση αλλαγών στους φορείς κοινωνικής ασφάλισης:
Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Άννα Αποστολίδου

Αθήνα, 2019

Τριμελής Επιτροπή:

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Ευρυδίκη Μπέσιλα – Βήκα, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου

Σταυρούλα Κτιστάκη, Καθηγήτρια Παντείου Πανεπιστημίου



Copyright © Άννα Αποστολίδου, 2019

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν στη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς το συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

Συντομογραφίες

A.M.K.A.: Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης,
αρ.: άρθρο
Ε.Ε.: Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Τ.Α.Α.: Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων
Ε.Τ.Α.Π. – Μ.Μ.Ε.: Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής
Ενημέρωσης
Ε.Τ.Α.Τ.: Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
Ε.Φ.Κ.Α.: Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ.: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης
Μισθωτών
ΙΝ.ΕΠ.: Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
Κ.Ε.Α.Ο.: Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών
Κ.Υ.Α.: Κοινή Υπουργική Απόφαση
Μ.Π.Δ.Σ.: Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Δημοσιονομικής Στρατηγικής
Ν.: Νόμος
Ν.Α.Τ.: Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
Ν.Π.Δ.Δ.: Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Σ.Κ.: Νομικό Συμβούλιο του Κράτους
Ο.Α.Ε.Ε.: Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών,
Ο.Γ.Α.: Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
Ο.Δ.Ε.: Ομάδα Διοίκησης Έργου
Ο.Ο.Σ.Α.: Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας & Ανάπτυξης
Ο.Π.Σ.: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
παρ.: παράγραφος
Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα
Π.Υ.Σ.Υ.: Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης
σσ.: σελίδες
ΣτΕ: Συμβούλιο της Επικρατείας
Σχεδ.: Σχεδιάγραμμα
Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.: Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων
Κοινής Ωφέλειας
Τ.Δ.: Τοπική Διεύθυνση

T.E.B.E.: Ταμείο Επαγγελματικών και Βιοτεχνών Ελλάδος
T.Σ.Α.: Ταμείο Συντάξεως Αυτοκινητιστών
T.Σ.Α.Υ.: Ταμείο Συντάξεως και Ασφάλισης Υγειονομικών
T.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε.: Τομέας Σύνταξης Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων
ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α.: Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής
Αλληλεγγύης
ΦΕΚ: Φύλλο της Εφημερίδας της Κυβέρνησης
Φ.Κ.Α.: Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης
LOLF: Loi Organique relative aux Lois de Finances
N.P.M.: New Public Management (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ)
p.: page (σελίδα)
U.N.D.P.: United Nations Development Programme (Πρόγραμμα των Ηνωμένων
Εθνών για την Ανάπτυξη)

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους και συναδέλφους που με υποστήριξαν καθ' όλη την προσπάθειά μου αυτή, τις Διευθύνσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής και Μελετών του Ε.Φ.Κ.Α. για την πολύτιμη βοήθειά τους στη συλλογή των απαραίτητων για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής στοιχείων, τους καθηγητές μου στο Π.Μ.Σ. «Δημόσια Διοίκηση: Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ» για τις χρήσιμες συμβουλές τους και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Βασίλειο Κέφη που με εμπιστεύθηκε για τη συγγραφή της παρούσης.

Περιεχόμενα

Πίνακες	9
Σχεδιαγράμματα.....	9
Περίληψη	10
Abstract	12
Εισαγωγή	13
Κεφάλαιο 1: Διαχείριση αλλαγών - θεωρητική προσέγγιση	14
1.1. Η έννοια της αλλαγής.....	14
1.2. Τα είδη της αλλαγής.....	14
1.3. Η αναγκαιότητα της αλλαγής στους οργανισμούς.....	15
1.4. Τα επίπεδα της αλλαγής	16
1.4.1. Η αλλαγή σε ατομικό επίπεδο.....	16
1.4.1.1. Η συμπεριφορική προσέγγιση.....	17
1.4.1.2. Η γνωστική προσέγγιση.....	17
1.4.1.3. Η ψυχοδυναμική προσέγγιση.....	18
1.4.1.4. Η προσέγγιση ανθρωπιστικής ψυχολογίας.....	18
1.4.2. Η αλλαγή σε ομαδικό επίπεδο.....	19
1.4.2.1. Το μοντέλο του Tuckman για την αλλαγή σε ομαδικό επίπεδο.....	19
1.4.3. Η αλλαγή σε επίπεδο οργανισμού.....	20
1.4.3.1. Ο οργανισμός - μηχανή.....	20
1.4.3.2. Ο οργανισμός – πολιτικό σύστημα.....	20
1.4.3.3. Ο οργανισμός – έμβιο ον.....	21
1.4.3.4. Ο οργανισμός – ροή και μεταμόρφωση.....	21
1.5. Η διαχείριση της αλλαγής	22
1.5.1. Οι φορείς της αλλαγής.....	22
1.5.2. Θεωρητικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγής.....	23
1.5.2.1. Το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin.....	23
1.5.2.2. Το μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής των Bullock & Batten.....	24
1.5.2.3. Η διαδικασία των οκτώ σταδίων για αλλαγή του J. P. Kotter.....	24
1.5.2.4. Η συνάρτηση της αλλαγής των Beckhard & Harris.....	26
1.5.2.5. Το μοντέλο της συμφωνίας των Nadler & Tushman.....	26
1.5.2.6. Το μοντέλο διαχείρισης της μετάβασης του Bridges.....	27
1.5.2.7. Το συστημικό μοντέλο των Senge, Kellner, Roberts, Ross, Roth & Smith.....	28

1.6.	Ηγεσία στην αλλαγή vs Διαχείριση αλλαγής.....	28
1.7.	Στρατηγικές αλλαγών.....	29
1.7.1.	Στρατηγικές συμμετοχής.....	29
1.7.2.	Στρατηγικές εκπαίδευσης και επικοινωνίας.	29
1.7.3.	Στρατηγικές δύναμης.	30
1.7.4.	Στρατηγικές επιδέξιων χειρισμών.....	30
1.7.5.	Στρατηγικές διαπραγμάτευσης.	30
1.7.6.	Στρατηγικές διευκόλυνσης.	30
1.7.7.	Συνδυαστικές στρατηγικές.....	30
	Κεφάλαιο 2: Η διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα.....	31
2.1.	Αλλαγή ή Μεταρρύθμιση;.....	31
2.2.	Οι δυσκολίες στη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα.....	32
2.3.	Το πλαίσιο διαχείρισης αλλαγών του UNDP στους δημόσιους οργανισμούς	34
2.4.	Η έννοια της «δεκτικότητας».....	34
2.4.1.	Ο παράγοντας του ιδεολογικού οράματος.....	35
2.4.2.	Ο παράγοντας της ηγεσίας στην αλλαγή.....	35
2.4.3.	Ο παράγοντας των θεσμικών σχέσεων δύναμης.....	36
2.4.4.	Ο παράγοντας της ικανότητας υλοποίησης της αλλαγής.....	37
2.5.	Παραδείγματα διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο τομέα χωρών-μελών του ΟΟΣΑ (Huerta Melchor, 2008).....	38
2.5.1.	Φινλανδία - Η περίπτωση του προγράμματος FINWIN.....	38
2.5.2.	Γαλλία - Η περίπτωση του Οργανικού Νόμου σχετικά με την κατάρτιση του προϋπολογισμού (LOLF).....	40
	Κεφάλαιο 3: Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) .	44
3.1.	Η προϋπάρχουσα κατάσταση.....	44
3.2.	Η σύσταση του Ε.Φ.Κ.Α.	45
3.3.	Η οργανωτική δομή του Ε.Φ.Κ.Α.	47
3.3.1.	Το μεταβατικό οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.	48
3.3.2.	Το υπό έκδοση οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.....	53
3.4.	Το Στρατηγικό Σχέδιο του Ε.Φ.Κ.Α. για την περίοδο 2018 - 2020.....	59
3.4.1.	Οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάγκη για μεταρρύθμιση του Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης.....	59
3.4.2.	Τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Ε.Φ.Κ.Α.....	61
3.4.3.	Το Όραμα και η Αποστολή του Ε.Φ.Κ.Α.	61
3.4.4.	Οι Στρατηγικοί Στόχοι του Ε.Φ.Κ.Α. και ο τρόπος επίτευξής τους	63

3.5. Οι δράσεις στο πλαίσιο της διαχείρισης αλλαγών	64
3.5.1. Δράσεις πριν την 01/01/2017.....	64
3.5.2. Δράσεις μετά την 01/01/2017	65
3.5.2.1. Αναδιαμόρφωση δομής υπηρεσιών.	66
3.5.2.2. Ενοποίηση διαδικασιών και συστημάτων.	67
3.5.2.3. Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού.....	68
3.5.2.4. Επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους.....	69
Συμπεράσματα	70
Πηγές – Βιβλιογραφία	74
Παράρτημα Ι.....	77
Παράρτημα ΙΙ: Ο Οργανισμός του Ε.Φ.Κ.Α.....	83

Πίνακες

Πίνακας 1. Η εξέλιξη της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα	44
Πίνακας 2. Πλεονεκτήματα και αδυναμίες Ε.Φ.Κ.Α.	61

Σχεδιαγράμματα

Σχεδιάγραμμα 1. Το μεταβατικό οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.	49
Σχεδιάγραμμα 2. Το υπό έκδοση οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.	54

Περίληψη

Οι διαρκείς μεταβολές των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών των τελευταίων δεκαετιών έχουν διαμορφώσει ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου τομέα. Η επιτυχής διαχείριση των αλλαγών αυτών αποτελεί το μονόδρομο προς την επιβίωση και ανάπτυξή τους στο εν λόγω περιβάλλον. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται το θέμα της διαχείρισης αλλαγών, εστιάζοντας στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στους φορείς κοινωνικής ασφάλισης, εξετάζοντας την περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.). Η εν λόγω προσέγγιση πραγματοποιείται σε τρία επίπεδα, ξεκινώντας με την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου της διαχείρισης αλλαγών, κατόπιν μελέτης της σχετικής ελληνικής και ξενόγλωσσας βιβλιογραφίας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα ως προς τη διαχείριση αλλαγών μέσα από την εξέταση πρακτικών που εφαρμόζουν διεθνείς οργανισμοί, καθώς και παραδειγμάτων διαχείρισης αλλαγής σε χώρες-μέλη τους. Τέλος, μελετάται η περίπτωση του Ε.Φ.Κ.Α., όπου αναλύονται οι πραγματοποιηθείσες ενέργειες, καθώς και ο σχεδιασμός που έχει καταρτισθεί, ως προς την αναδιαμόρφωση των δομών και διαδικασιών του Φορέα με σκοπό την ενοποίηση των συγχωνευθέντων σε αυτόν Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης. Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης μελέτης, συλλέχθηκαν πρωτογενή στοιχεία μέσω επαφών που πραγματοποιήθηκαν με τις αρμόδιες Διευθύνσεις του Ε.Φ.Κ.Α., καθώς και δευτερογενή μέσω του εσωτερικού δικτύου του Φορέα και δημοσιεύσεων άλλων συγγενών φορέων. Από την ανάλυση όλων των ανωτέρω, διαφαίνεται η σπουδαιότητα της αποδοχής της αναγκαιότητας της αλλαγής από όλους τους εμπλεκόμενους σε αυτή, καθώς και η ενεργός συμμετοχή τους στην υλοποίησή της, ενώ επιπλέον, καταδεικνύονται η ανάγκη και οι τομείς διαφοροποίησης των προγραμμάτων διαχείρισης αλλαγής στους φορείς του δημοσίου τομέα λόγω των ειδικών συνθηκών που επικρατούν σε αυτούς. Τέλος, ειδικά για την περίπτωση του Ε.Φ.Κ.Α., γίνεται εμφανής η ανάγκη εμπλουτισμού του ισχύοντος προγράμματος διαχείρισης αλλαγής με δράσεις που θα εστιάζουν, αφ' ενός στην ανάδειξη της αναγκαιότητας δημιουργίας του, τόσο στο εσωτερικό, όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του Φορέα και αφ' ετέρου στη διατήρηση της δυναμικής της αλλαγής στο εσωτερικό του και τη διαμόρφωση μιας ενιαίας οργανωσιακής κουλτούρας. Στην κατεύθυνση αυτή, η παρούσα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των σχετικών προτάσεων.

Λέξεις-κλειδιά: διαχείριση αλλαγών, ηγεσία, δημόσιοι οργανισμοί, κοινωνική ασφάλιση, ΕΦΚΑ.

Abstract

Constant changes in the economic and social conditions of recent decades have formed a highly demanding environment in which corporations and organisations of both private and public sector are called upon to operate. Managing successfully these changes is the one way to their survival and growth in that environment. This paper addresses the issue of change management, focusing on the public sector and in particular on social security organisations, examining the case of the Unified Social Security Fund (E.F.K.A.). It is a three-leveled approach, which starts with the analysis of the theoretical framework of change management, as it is depicted throughout the relevant greek and foreign literature, followed by the presentation of the public sector's particularities concerning change management, through the review of practices implemented by international organizations, as well as examples of change management in their member countries. Finally, the case of E.F.K.A. is being studied, through the analysis of the actions undertaken, as well as the future planning prepared, regarding the reorganisation of the Fund's structures and procedures aiming at the integration of the merged Social Security Organisations. For the purposes of this study, primary data were collected through contacts made with the competent E.F.K.A. departments, as well as secondary via the internal network of the Fund and publications of other related entities. The analysis of all the above indicates the important role of the acceptance of the necessity of change by all stakeholders, as well as their active participation in its implementation, while in addition, demonstrates the need and the areas of diversification of change management programs in public sector organisations due to the special circumstances existing in them. Finally, concerning the case of E.F.K.A., there is a need to enrich the current change management program with actions that will focus, on the one hand, on enhancing the necessity of its establishment throughout the internal and external environment of the Fund and, on the other hand, on maintaining the momentum of change within the organisation, as well as forming a unified organisational culture. This paper is concluded with the presentation of the relevant proposals.

Keywords: change management, leadership, public organisations, social security, EFKA.

Εισαγωγή

«Τα πάντα ρει» είπε ο Ηράκλειτος και ποτέ δεν ήταν πιο επίκαιρος από ό,τι στις μέρες μας. Οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες διαρκώς μεταβάλλονται, δημιουργώντας έτσι ένα ιδιαίτερα ρευστό περιβάλλον στο οποίο καλούνται οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημοσίου τομέα να ανταπεξέλθουν.

Αν και ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, υπάρχουν βασικές διαφορές στον τρόπο και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους, οι οποίες έχουν να κάνουν κυρίως με την ευχέρεια ευελιξίας που υπάρχει στον πρώτο σε αντίθεση με το δεύτερο, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί και των δύο τομέων θα πρέπει να αναγνωρίσουν και να βρουν τρόπους να διαχειριστούν την αλλαγή που συντελείται προκειμένου να συνεχίσουν να επιβιώνουν.

Ακριβώς αυτό έρχεται να προσφέρει η Διαχείριση Αλλαγών, το θέμα της οποίας θα εξεταστεί στο πλαίσιο της παρούσης.

Σε πρώτη φάση, θα πραγματοποιηθεί μία θεωρητική προσέγγιση της Διαχείρισης Αλλαγών, κατά την οποία θα αναλυθούν η έννοια της αλλαγής και η αναγκαιότητά της, ο τρόπος που η αλλαγή συντελείται σε ατομικό, ομαδικό επίπεδο, καθώς και σε επίπεδο οργανισμού, η έννοια και τα θεωρητικά μοντέλα της Διαχείρισης Αλλαγών, η σπουδαιότητα της Ηγετικής καθοδήγησης κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής, καθώς και στρατηγικές για τη διαχείριση της αλλαγής.

Στη συνέχεια, θα εξεταστούν οι ειδικές συνθήκες που επικρατούν στο Δημόσιο Τομέα και πώς αυτές επηρεάζουν τη Διαχείριση Αλλαγών, μοντέλα προσέγγισης αυτής στο Δημόσιο Τομέα σύμφωνα με Διεθνείς Οργανισμούς, καθώς και παραδείγματα διαχείρισης αλλαγής από οργανισμούς του δημοσίου τομέα σε χώρες – μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.).

Τέλος, θα αναλυθεί η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) στο πλαίσιο της Διαχείρισης Αλλαγών και θα εκτεθούν σχετικοί προβληματισμοί και προτάσεις.

Κεφάλαιο 1: Διαχείριση αλλαγών - θεωρητική προσέγγιση

1.1. Η έννοια της αλλαγής.

Αλλαγή ονομάζεται η διαφοροποίηση μιας κατάστασης μέσω κάποιου είδους διαδικασίας. Άτομα, ομάδες, επιχειρήσεις και οργανισμοί, το περιβάλλον, πολιτισμοί, χώρες, ο κόσμος ολόκληρος, είναι σε μια συνεχή μετάβαση από μία κατάσταση σε μία άλλη. Αν και φαίνεται ότι πρόκειται για μία διαδικασία που αποτελείται από πεπερασμένες ενέργειες ή συμβάντα μετάβασης από ένα σταθερό σημείο σε ένα άλλο, η αλλαγή δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά μία διαρκής διαδικασία (Baker, 2007).

Ειδικά για μία επιχειρηματική μονάδα ή οργανισμό, αλλαγή θεωρείται η μεταβολή σε μία τουλάχιστον από τις «τρεις βασικές λειτουργικές κατηγορίες» της, δηλαδή στη δομή, την τεχνολογία και το ανθρώπινο δυναμικό (Κέφης, 2005).

1.2. Τα είδη της αλλαγής

Η αλλαγή μπορεί να είναι είτε θετική, είτε αρνητική, σχεδιασμένη ή μη. Ανάλογα με το είδος της, αυτή κατηγοριοποιείται σε **φυσική**, **επαναστατική** και **σχεδιασμένη αλλαγή του μάνατζμεντ** (Κέφης, 2005). Αναλυτικότερα:

- Φυσική ονομάζεται η αλλαγή που ακολουθεί τη φυσική εξελικτική πορεία των πραγμάτων. Εδώ, το άτομο ή ο οργανισμός¹ προσαρμόζεται ή εξελίσσεται φυσικά στις συνθήκες του περιβάλλοντος.
- Επαναστατική ονομάζεται η αλλαγή που έρχεται να ανατρέψει την υπάρχουσα κατάσταση. Πρόκειται συνήθως για απότομες, μη αναμενόμενες αλλαγές.
- Σχεδιασμένη αλλαγή του μάνατζμεντ, ονομάζεται η αλλαγή στο πλαίσιο μιας οργάνωσης, η οποία με τη σειρά της μπορεί να χαρακτηριστεί ως:
 - Τελική: αφορά στην εργασία αυτή καθ' αυτή (παραγωγική διαδικασία, ωράριο, σύστημα αμοιβών και προαγωγών) ή

¹ Για τις ανάγκες της παρούσης και για λόγους απλοποίησης του κειμένου, υιοθετείται ο όρος «οργανισμός» για την αναφορά είτε σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα είτε σε οργανισμούς του Δημοσίου.

- Οργανωσιακή: επηρεάζει τη δομή της μονάδας, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις σχέσεις των ατόμων μεταξύ τους, ακόμα και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

1.3. Η αναγκαιότητα της αλλαγής στους οργανισμούς

Η ανάγκη για σημαντικές αλλαγές στους οργανισμούς προκύπτει κυρίως από τις μεταβολές που συντελούνται στο εξωτερικό μάκρο και μικρο περιβάλλον και αφορούν στις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, τους κυβερνητικούς χειρισμούς και τη νομοθεσία, τις απαιτήσεις των καταναλωτών – πολιτών και τον ανταγωνισμό (Κέφης, 2005).

Ειδικά τις τελευταίες δεκαετίες, οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες αποτελούν τους σημαντικότερους λόγους που καθιστούν την αλλαγή αναγκαία, καθώς ο ρυθμός αλλαγής τους έχει αυξηθεί σημαντικά και θα συνεχίσει να αυξάνει. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η διεθνής οικονομική ενοποίηση, η ωρίμανση των αγορών στις ανεπτυγμένες χώρες και η επικράτηση του καπιταλιστικού συστήματος στην πλειονότητα των χωρών έχουν οδηγήσει στην παγκοσμιοποίηση των αγορών και του ανταγωνισμού. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, τη δημιουργία τόσο περισσότερων κινδύνων στους οποίους πρέπει να ανταπεξέλθουν οι οργανισμοί, όσο και ευκαιριών, γεγονός που επιβάλλει την υιοθέτηση από αυτούς σημαντικών αλλαγών προκειμένου να ευημερούν, αλλά ακόμα και να επιβιώσουν (Kotter, 2001).

Από την άλλη, η ανάγκη για αλλαγή μπορεί να προκύψει και από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Θέματα όπως η μειωμένη απόδοση παραγωγής και εργαζομένων, ο ξεπερασμένος μηχανολογικός ή/και τεχνολογικός εξοπλισμός, οι σχέσεις και η νοοτροπία των εργαζομένων, ή ακόμα και η ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν βασικές αιτίες αναδιοργάνωσης και επανασχεδιασμού της δομής, λειτουργίας και τελικά της κουλτούρας ενός οργανισμού (Κέφης, 2005).

Κατά συνέπεια, υπάρχουν πολλοί λόγοι που μπορούν να καταστήσουν την αλλαγή απαραίτητη ή επιθυμητή. Η διασφάλιση της μελλοντικής βιωσιμότητας ενός οργανισμού είναι άμεσα συνδεδεμένη με την επίτευξη του κύριου σκοπού του, ο οποίος πρέπει να παραμένει συναφής με το περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός λειτουργεί. Οι προτεραιότητες που θα δοθούν ως προς αυτό εξαρτώνται από τον τομέα στον οποίο

δραστηριοποιείται ο οργανισμός, την τρέχουσα θέση του σε αυτόν και το εξωτερικό περιβάλλον (Baker, 2007).

1.4. Τα επίπεδα της αλλαγής

Η σύνδεση ανάμεσα στα άτομα, τις ομάδες στις οποίες αυτά ανήκουν, και βέβαια τους ίδιους τους οργανισμούς στους οποίους αυτές δραστηριοποιούνται είναι άμεση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα κάθε μία από τις ανωτέρω κατηγορίες να παίζει το δικό της ρόλο στη διαδικασία κάθε αλλαγής που πραγματοποιείται. Ως εκ τούτου, προκειμένου μία αλλαγή να είναι επιτυχής, θεωρείται αναγκαία η κατανόηση της διαδικασίας της σε κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα (Cameron & Green, 2004).

1.4.1. Η αλλαγή σε ατομικό επίπεδο.

Η διαδικασία αλλαγής σε ατομικό επίπεδο αφορά στον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιδρά στις αλλαγές που συμβαίνουν γύρω του. Περιλαμβάνει δηλαδή τις εσωτερικές διεργασίες οι οποίες πραγματοποιούνται προκειμένου αυτό να προσαρμοστεί στη συγκεκριμένη αλλαγή, κάνοντάς την αποδεκτή ή μη.

Βασικό ρόλο στην κατανόηση των διεργασιών αυτών παίζει ο τρόπος μάθησης και αφομοίωσης νέων δεδομένων από ένα άτομο. Σύμφωνα με τους Buchanan & Huczynski, ως μάθηση ορίζεται «η διαδικασία απόκτησης γνώσης μέσω εμπειριών, η οποία οδηγεί σε αλλαγή συμπεριφοράς» (αναφέρεται στους Cameron & Green, 2004, p.11). Ουσιαστικά πρόκειται για την αλλαγή «αυτοματοποιημένων» διαδικασιών και συνηθειών.

Η ψυχολογία Gestalt υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι δρουν βάσει γνώσεων που διατηρούν τόσο σε συνειδητό όσο και σε ασυνείδητο επίπεδο. Προκειμένου να διαφοροποιηθούν συμπεριφορές που προέρχονται από ασυνείδητες ικανότητες (ή ανικανότητες) πρέπει να υπάρξει το ερέθισμα (εξωτερική αλλαγή) έτσι ώστε να συνειδητοποιήσει το άτομο ότι δεν γνωρίζει. Στη συνέχεια μέσω της εμπειρίας να επιτύχει συνειδητή ικανότητα και τέλος, μέσω της επανάληψης να τη μετατρέψει σε ασυνείδητη ικανότητα. Η διαδικασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα, αφ' ενός τη μείωση για ένα χρονικό διάστημα της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του ατόμου, καθώς και τη μείωση της αυτοπεποίθησής του. Το διάστημα αυτό κυμαίνεται ανάλογα με την ικανότητα του ατόμου να απορροφήσει νέες πληροφορίες (Cameron & Green, 2004).

Στα ανωτέρω βασίζεται το μοντέλο βιωματικής μάθησης του Kolb, γνωστό και ως «κύκλος μάθησης του Kolb», σύμφωνα με το οποίο το άτομο πράττει, αναλογίζεται την εμπειρία του, καταλήγει σε γενικά συμπεράσματα βάσει αυτής και σχεδιάζει τη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς του στο μέλλον. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι διαφορετικά άτομα παρουσιάζουν μια προτίμηση σε κάθε μία από αυτές τις φάσεις όσον αφορά στον τρόπο που μαθαίνουν και πολλές φορές δεν μπορούν να ξεφύγουν από αυτή. Η ουσιαστική μάθηση όμως πραγματοποιείται όταν το άτομο ολοκληρώσει όλες τις φάσεις του κύκλου.

Όσον αφορά στην αλλαγή σε ατομικό επίπεδο αυτή καθ' αυτή, υπάρχουν τέσσερις προσεγγίσεις: η **συμπεριφορική**, η **γνωστική**, η **ψυχοδυναμική** και αυτή της **ανθρωπιστικής ψυχολογίας** (Cameron & Green, 2004).

1.4.1.1. Η συμπεριφορική προσέγγιση.

Εστιάζει στο πώς ένα άτομο μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου μέσω επιβράβευσης – παρακίνησης και τιμωρίας – αποθάρρυνσης. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στα ευρήματα διαφόρων ερευνητών, με πιο γνωστούς τους Pavlov και Skinner. Εφαρμόζεται με δύο τρόπους: μέσω προσθετικής δράσης ή αντίθετα αφαιρετικής. Στην περίπτωση της προσθετικής δράσης, η ορθή συμπεριφορά ανταμείβεται (θετική ενίσχυση) και η λανθασμένη τιμωρείται. Στην περίπτωση της αφαιρετικής δράσης, η ορθή συμπεριφορά επιτυγχάνεται με την απομάκρυνση ενός αρνητικού ερεθίσματος, ενώ στην περίπτωση της λανθασμένης συμπεριφοράς αφαιρείται ένα θετικό ερέθισμα (αρνητική ενίσχυση).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της προσέγγισης είναι οι στρατηγικές ανταμοιβών που υιοθετούνται από τους οργανισμούς και οι οποίες διακρίνονται σε οικονομική ενίσχυση (μπόνους, βραβεία κλπ άμεσα συνδεδεμένα με τις απαιτούμενες συμπεριφορές), μη οικονομική ενίσχυση (θετική ή αρνητική ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση του ατόμου σε συγκεκριμένα καθήκοντα) και κοινωνική ενίσχυση (θετική ή αρνητική επικοινωνία της απόδοσης σε τρίτους, π.χ. γενική αναγνώριση κλπ.).

1.4.1.2. Η γνωστική προσέγγιση.

Βασίζεται στην αρχή ότι τα προβλήματα και τα συναισθήματα που βιώνει ένα άτομο προκύπτουν από τον τρόπο σκέψης του. Η γνωστική ψυχολογία θεωρεί ότι ο τρόπος που αντιδρά ένα άτομο είναι σχετικός με την εικόνα που έχει για την ισχύουσα κατάσταση. Αλλάζοντας τις σκέψεις, πεποιθήσεις, στάσεις και τα συναισθήματά του, το άτομο μπορεί να αλλάξει και τον τρόπο που αντιδρά στις διάφορες καταστάσεις

(συμπεριφορές). Βασικό ρόλο στην όλη διαδικασία παίζει η θέσπιση στόχων, η οποία σε συνδυασμό με τα ανωτέρω θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Πολλές τεχνικές που βασίζονται σε αυτή την προσέγγιση, χρησιμοποιούνται στο χώρο του μάνατζμεντ και κυρίως σε αυτόν της προσωπικής ανάπτυξης (coaching). Μερικές από αυτές είναι οι: λίστες προτερημάτων, θετικές δηλώσεις, οπτικοποιήσεις, αλλαγή οπτικής, σπάσιμο αρνητικών μοτίβων, αποστασιοποίηση, καταστάσεις «άγκυρες» και λογική ανάλυση.

1.4.1.3. Η ψυχοδυναμική προσέγγιση.

Κεντρική ιδέα της προσέγγισης αυτής είναι ότι, κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής στο εξωτερικό του περιβάλλον, το άτομο περνά από διάφορα ψυχολογικά στάδια. Βασίζεται στο μοντέλο της Kubler-Ross (αναφέρεται στους Cameron & Green, 2004, p.p.27-30), σύμφωνα με το οποίο ένα άτομο όταν έρχεται αντιμέτωπο με μία σοβαρή αλλαγή (και ειδικά απώλεια) περνά από πέντε ψυχολογικά στάδια: άρνηση, θυμός, διαπραγμάτευση, κατάθλιψη και αποδοχή. Τα στάδια αυτά δεν είναι απαραίτητα ξεκάθαρα διαδοχικά, αλλά μπορεί και να επικαλύπτουν το ένα το άλλο.

Στο χώρο του μάνατζμεντ, η προσέγγιση αυτή δίνει τη δυνατότητα στους ιθύνοντες να κατανοήσουν τις αντιδράσεις του προσωπικού τους στις διάφορες αλλαγές, ανακαλύπτοντας τις υποβόσκουσες σκέψεις και συναισθήματα και κατά αυτό τον τρόπο να ξεπεραστούν τα οποιαδήποτε πιθανά εμπόδια.

1.4.1.4. Η προσέγγιση ανθρωπιστικής ψυχολογίας.

Η προσέγγιση της ανθρωπιστικής ψυχολογίας συνδυάζει στοιχεία των προηγούμενων, εισάγει όμως έννοιες πιο αφηρημένες, όπως αγάπη, δημιουργικότητα, προσωπική ανάπτυξη, υπευθυνότητα, υψηλές αξίες, αυτοπραγμάτωση κλπ. Εστιάζει στη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου, δίνοντας σημασία στην υποκειμενική αντίληψη που έχει το άτομο για ό,τι συμβαίνει, την ανάληψη ευθυνών για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και την ολιστική αντιμετώπισή του (σκέψεις, συναισθήματα, συμπεριφορές, κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες) (Cameron & Green, 2004).

Στη συγκεκριμένη προσέγγιση εντάσσεται και η θεωρία του Maslow περί ιεράρχησης αναγκών, σύμφωνα με την οποία, τα άτομα επιθυμούν την ανάπτυξή τους προς την αυτοπραγμάτωση, προκειμένου όμως να το πετύχουν, πρέπει πρώτα να καλύψουν μία σειρά άλλων αναγκών (Φυσιολογικές ανάγκες → Ασφάλεια → Αγάπη και «ανήκειν» → Αυτοεκτίμηση → Αυτοπραγμάτωση).

Τέλος, ειδικά για το χώρο του μανάτζμεντ, θα πρέπει να αναφερθεί η ιδιαίτερη συμβολή των ευρημάτων του Rogers σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στα πλαίσια μιας οργάνωσης, όσον αφορά στην προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη. Σύμφωνα με αυτά, η ύπαρξη υγιούς ανοιχτής επικοινωνίας, καθώς και θετικής αντιμετώπισης του κάθε ατόμου ξεχωριστά αλλά και της πιθανής προσφοράς του στην επίτευξη των στόχων μιας οργάνωσης, δημιουργούν ένα περιβάλλον στο οποίο αυτό μπορεί να μεγιστοποιήσει τις δυνατότητές του.

1.4.2. Η αλλαγή σε ομαδικό επίπεδο.

Ως ομάδα ορίζεται ένα περιορισμένου αριθμού σύνολο ατόμων τα οποία συνεργάζονται και αλληλεξαρτώνται προκειμένου να επιτύχουν κοινούς στόχους (Cameron & Green, 2004). Βάσει αυτού διάφοροι τύποι ομάδων συναντώνται στους οργανισμούς σήμερα, όπως οι ομάδες εργασίας, ομάδες παράλληλων καθηκόντων, ομάδες project, εικονικές ομάδες, ομάδες management και οι ομάδες αλλαγής.

Προκειμένου μία ομάδα να είναι πετυχημένη στο έργο της πρέπει να έχει:

- Ξεκάθαρους στόχους και κατεύθυνση.
- Ισχυρό κίνητρο.
- Διακριτούς ρόλους για κάθε μέλος.
- Διαδικασίες που διευκολύνουν την επίτευξη κάθε ανατιθέμενου έργου.
- Ανοιχτή και συνεχή πληροφόρηση για όλα τα μέλη.
- Δράση σε πλήρη εναρμόνιση με τους στόχους του ευρύτερου οργανισμού στον οποίο λειτουργεί.

1.4.2.1. Το μοντέλο του Tuckman για την αλλαγή σε ομαδικό επίπεδο.

Μία ομάδα εξελίσσεται διαχρονικά. Το μοντέλο του Tuckman (αναφέρεται στους Cameron & Green, 2004, p.p.69-71) είναι χρήσιμο προκειμένου να γίνει κατανοητή αυτή η μεταβολή. Σύμφωνα με αυτό υπάρχουν τέσσερα στάδια κατά την αλλαγή σε μια ομάδα, ο σχηματισμός (forming), η δοκιμασία (storming), η κανονικότητα (norming) και η απόδοση (performing):

1. Κατά το στάδιο του σχηματισμού, η ομάδα προσπαθεί να καθορίσει τον κύριο σκοπό της, τη δομή, τους ρόλους, τον ηγέτη, τις σχέσεις διαδικασιών και καθηκόντων και τα όριά της.
2. Στο στάδιο της δοκιμασίας εμφανίζονται και αντιμετωπίζονται οι πιθανές συγκρούσεις που έχουν προκύψει από το πρώτο στάδιο.

3. Το στάδιο της κανονικότητας είναι αυτό στο οποίο σταθεροποιείται η δυναμική της ομάδας και συμφωνούνται οι κανόνες λειτουργίας της.
4. Τέλος, στο στάδιο της απόδοσης, η ομάδα είναι πλέον έτοιμη να εστιάσει αποδοτικά στο κύριο καθήκον της και να φροντίσει τις ανάγκες τόσο των μελών της, όσο και τις δικές της.

1.4.3. Η αλλαγή σε επίπεδο οργανισμού.

Προκειμένου να γίνει κατανοητός ο τρόπος υλοποίησης μιας αλλαγής σε επίπεδο οργανισμού, θα πρέπει πρώτα να εξεταστεί το πώς αυτός λειτουργεί. Ιδιαίτερα βοηθητικό σε αυτό είναι η χρήση μεταφορών. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Morgan κατηγοριοποίησε τη λειτουργία ενός οργανισμού ως εξής: μηχανή, έμβιο ον, εγκέφαλος, πολιτισμός, πολιτικό σύστημα, ψυχική φυλακή, ροή και μεταμόρφωση. Από αυτή την κατηγοριοποίηση, εκείνοι που συναντώνται πιο συχνά στις μέρες μας είναι οι οργανισμοί – μηχανές, οι οργανισμοί – πολιτικά συστήματα, οι οργανισμοί – έμβια όντα και οι οργανισμοί – ροή και μεταμόρφωση (Cameron & Green, 2004).

1.4.3.1. Ο οργανισμός - μηχανή.

Αυτού του είδους ο οργανισμός χαρακτηρίζεται από καθημερινά επαναλαμβανόμενες εργασίες, ξεκάθαρη δομή και εργασιακούς ρόλους, αποδοτική εργασία και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων λειτουργικών δομών και προσδιορισμένες διαδικασίες και στάνταρτ τα οποία πρέπει να τηρούνται.

Έχει άμεση σχέση με τη συμπεριφορική προσέγγιση της αλλαγής και οι κύριες πεποιθήσεις που τον χαρακτηρίζουν είναι ότι κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει ένα μόνο άμεσο προϊστάμενο, συγκεκριμένο εργασιακό ρόλο και να διοικείται μέσω στόχων. Εδώ, οι ομάδες αποτελούν απλώς το άθροισμα των διαφόρων ατομικών προσπαθειών και τέλος, η διοικούσα ομάδα ελέγχει και οι εργαζόμενοι πρέπει να υπακούν.

Βάσει των ανωτέρω, πιστεύεται ότι η αλλαγή μπορεί να προκύψει μόνο από αυτούς που κατέχουν υψηλές θέσεις, ότι θα υπάρξει αντίσταση στην αλλαγή η οποία πρέπει να καμφθεί και ότι η αλλαγή θα είναι επιτυχής αν υπάρχει σωστός σχεδιασμός και έλεγχος.

1.4.3.2. Ο οργανισμός – πολιτικό σύστημα.

Στην περίπτωση αυτή αναγνωρίζεται η σημασία της εξουσίας και των συγκρουόμενων συμφερόντων μέσα στον οργανισμό. Η συμμετοχή σε αυτή την μικροπολιτική θεωρείται επιβεβλημένη και η επιτυχής έκβαση οποιασδήποτε κίνησης προϋποθέτει ο

ενδιαφερόμενος να κερδίσει την υποστήριξη των γύρω του. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει ποιος είναι ισχυρός και ποιους αυτός θεωρεί «δικούς» του ανθρώπους, γεγονός που καθιστά τις συμμαχίες μεταξύ ατόμων πιο σημαντικές από τη συμμετοχή τους σε κάποια ομάδα εργασίας. Ο «πολιτικός χάρτης» του οργανισμού είναι πιο σημαντικός από την επίσημη οργανωσιακή δομή με αποτέλεσμα οι σημαντικότερες αποφάσεις να λαμβάνονται μέσω διαπραγματεύσεων και ανταγωνισμού.

Κατά συνέπεια, πιστεύεται ότι η αλλαγή θα είναι επιτυχής μόνο αν υποστηρίζεται από κάποιον με ισχύ ή/και τυγχάνει ευρείας υποστήριξης. Επιπλέον, το να γνωρίζει κάποιος τους κερδισμένους και τους χαμένους από την αλλαγή που επιχειρείται σε σχέση με τον πολιτικό χάρτη του οργανισμού είναι μεγάλης σημασίας για την πιθανή έκβασή της. Ως εκ τούτου, βασική στρατηγική προκειμένου μια αλλαγή να στεφθεί από επιτυχία είναι η δημιουργία νέων συνασπισμών και η επαναδιαπραγμάτευση.

1.4.3.3. Ο οργανισμός – έμβιο ον.

Σύμφωνα με αυτή τη μεταφορά ο οργανισμός είναι ένα ζον, προσαρμοζόμενο σύστημα. Βασικό ρόλο παίζει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται με αποτέλεσμα σε διαφορετικά περιβάλλοντα να ευημερεί διαφορετικό είδος οργανισμού, π.χ. ένα σταθερό περιβάλλον ευνοεί τους γραφειοκρατικούς οργανισμούς, ενώ αντίθετα ένα ρευστό περιβάλλον απαιτεί πιο ευπροσάρμοστες δομές. Στόχος εδώ είναι η εξισορρόπηση των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος με τις εσωτερικές ανάγκες των ατόμων και των ομάδων, μέσω υγιών διαδικασιών και ανοιχτής ροής πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα.

Ως εκ τούτου, η αλλαγή είναι αποτέλεσμα εξωτερικών παραγόντων και προκειμένου τα άτομα και οι ομάδες να προσαρμοστούν σε αυτή πρέπει να έχουν επίγνωση της ανάγκης για τη συγκεκριμένη αλλαγή. Τέλος, ως απαραίτητη στρατηγική για την επίτευξη της αλλαγής θεωρείται η συμμετοχή όλων και η ψυχολογική υποστήριξη.

1.4.3.4. Ο οργανισμός – ροή και μεταμόρφωση.

Η μεταφορά αυτή είναι η μόνη που μπορεί να οδηγήσει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συντελείται μια αλλαγή σε ένα συνεχώς διαφοροποιούμενο περιβάλλον. Ο οργανισμός – ροή και μεταμόρφωση θεωρείται ότι αποτελεί εγγενές μέρος του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται και όχι κάτι ξέχωρο που απλώς προσαρμόζεται σε αυτό. Σύμφωνα με τη μεταφορά αυτή, η τάξη προκύπτει με φυσικό τρόπο από το χάος μέσω της ικανότητας των οργανισμών να αυτο-ανανεώνονται. Εδώ

δεν ισχύει ο κανόνας του αιτίου και του αιτιατού, οι εντάσεις θεωρούνται φυσικές κατά την υιοθέτηση νέων πρακτικών και διαδικασιών, ενώ η επίσημη δομή ενός οργανισμού αποτελεί μόνο ένα μέρος της οργανωσιακής ζωής.

Ουσιαστικά θεωρείται ότι δεν είναι δυνατή η διαχείριση της αλλαγής, απλά αυτή προκύπτει. Οι μάνατζερ αποτελούν κι εκείνοι μέρος του περιβάλλοντος και ως εκ τούτου το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι να διευκολύνουν την αλλαγή, βοηθώντας τους υπολοίπους να ανταλλάξουν απόψεις επί σημαντικών διαφορών.

1.5. Η διαχείριση της αλλαγής

Ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός θα μεταβεί από την ισχύουσα στην επιθυμητή κατάσταση αποτελεί το αντικείμενο της διαχείρισης αλλαγών ή αλλιώς του change management.

Ως **διαχείριση αλλαγών** θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα κατά τη μετάβαση ενός οργανισμού από την ισχύουσα στην επιθυμητή κατάσταση, προκειμένου να επιτευχθούν τα απαιτούμενα αποτελέσματα και να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά η αλλαγή σε κάθε φορέα της αλλαγής (change agent) ξεχωριστά, την εσωτερική ομάδα και το ευρύτερο σύστημα (Baker, 2007). Πρόκειται δηλαδή, για διαδικασίες, εργαλεία και τεχνικές που θα βοηθήσουν το προσωπικό ενός οργανισμού να υιοθετήσει την επιθυμητή αλλαγή.

1.5.1. Οι φορείς της αλλαγής.

Βασικό ρόλο στην επιτυχημένη διαχείριση αλλαγής παίζουν τα στελέχη που θα αναλάβουν να προωθήσουν την εκάστοτε αλλαγή. Πρέπει, αφ' ενός να πιστέψουν σε αυτή και αφ' ετέρου, να πείσουν το υπόλοιπο προσωπικό του οργανισμού να την αποδεχτεί. Να γίνουν δηλαδή, φορείς της αλλαγής (change agents) ή αλλιώς άγγελοι της αλλαγής (change angels) (Κέφης, 2005).

Συνήθως, τα άτομα αντιστέκονται στις αλλαγές, αντίσταση η οποία μπορεί να προκύψει από πληθώρα λόγων, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι ο φόβος για το άγνωστο, το αίσθημα απώλειας κεκτημένων, η συνήθεια και άρα το αίσθημα άνεσης σε μία παγιωμένη κατάσταση, η μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής, οι διαφορετικές αντιλήψεις και η αντίδραση στο φορέα της αλλαγής (Μπουραντάς, 2015).

Οι φορείς της αλλαγής οφείλουν, μέσω κατάλληλης προετοιμασίας και μεθοδικών δράσεων, όπως η συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση, να δημιουργήσουν μέσα στον οργανισμό ένα περιβάλλον που βασίζεται στον αυτοσεβασμό, τον

αλληλοσεβασμό και τελικά στοχεύει στην αυτοεπιβεβαίωση των εργαζομένων, ώστε οι τελευταίοι να πειστούν ότι η αλλαγή αυτή θα ενδυναμώσει τη θέση τους, τις αξίες και τις προσωπικές τους φιλοδοξίες (Κέφης, 2005). Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί, θα πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Οι εργαζόμενοι να νιώθουν ελεύθεροι να διατυπώσουν τις απόψεις και τις φοβίες τους.
- Τα στελέχη να εντοπίσουν τις πραγματικές αιτίες αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή.
- Να επιτραπεί η πραγματική συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις.
- Δημιουργία ομάδων εργαζομένων, οι οποίοι υποστηρίζουν ήδη την αλλαγή και θα πείσουν τους συναδέλφους τους για την αναγκαιότητά της. Αυτό αποτελεί και το σημαντικότερο βήμα, αφού η προσέγγιση μεταξύ συναδέλφων είναι ευκολότερη απ' ό,τι μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

1.5.2. Θεωρητικά μοντέλα διαχείρισης αλλαγής.

1.5.2.1. Το μοντέλο τριών σταδίων του Lewin

Σύμφωνα με τη Θεωρία Πεδίου του Lewin, η συμπεριφορά που θα αναπτύξει ένα άτομο / ομάδα / οργανισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αλληλεπίδραση που θα έχει με το περιβάλλον του αφού αποτελεί μέρος του². Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε περίπτωση αλλαγής θα υπάρχουν κινητήριες και αντιστεκόμενες δυνάμεις. Άρα προκειμένου η αλλαγή να είναι επιτυχής θα πρέπει οι κινητήριες δυνάμεις να ενισχυθούν και οι αντιστεκόμενες να μειωθούν (Cameron & Green, 2004).

Βάσει των ανωτέρω, υποστήριξε ότι κάθε αλλαγή προκύπτει μέσα από τρία στάδια, το ξεπάγωμα (unfreeze), την αλλαγή (move) και το ξαναπάγωμα (refreeze):

1. Κατά το στάδιο του ξεπαγώματος, προσδιορίζεται η ισχύουσα κατάσταση, αναγνωρίζονται οι κινητήριες και αντιστεκόμενες δυνάμεις στην αλλαγή και τίθεται ο επιθυμητός στόχος.
2. Στο στάδιο της αλλαγής περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη του στόχου αυτού. Αφορά σε συμμετοχικές διαδικασίες που έχουν να κάνουν με αλλαγή γνώσεων, στάσεων, διαδικασιών κλπ. (Μπουραντάς, 2015).

² Σχετική η μεταφορά «οργανισμός – έμβιο ον», όπως αναλύθηκε ανωτέρω.

3. Το τρίτο στάδιο αφορά στην εδραίωση της αλλαγής και του νέου «κατεστημένου», μέσω θέσπισης της πολιτικής και των στάνταρτ του οργανισμού και επιβράβευσης των επιτυχιών.

1.5.2.2. Το μοντέλο της σχεδιασμένης αλλαγής των Bullock & Batten.

Το συγκεκριμένο μοντέλο εμπίπτει στην προσέγγιση ενός οργανισμού ως μηχανή και βασίζεται στις αρχές του project management. Περιλαμβάνει τέσσερα στάδια, την έρευνα (exploration), το σχεδιασμό (planning), τη δράση (action) και την ενσωμάτωση (integration) (Cameron & Green, 2004):

1. Στο στάδιο της έρευνας αποφασηνίζεται η ανάγκη για αλλαγή και αποκτώνται οι απαραίτητοι πόροι για την επίτευξή της.
2. Κατά το στάδιο του σχεδιασμού, οι ιθύνοντες και οι ειδικοί αποφασίζουν και ορίζουν για το πώς θα εφαρμοστεί η αλλαγή.
3. Στο τρίτο στάδιο, υλοποιούνται οι δράσεις που ορίστηκαν ανωτέρω και μέσω της ανατροφοδότησης δίνεται η δυνατότητα για διορθωτικές κινήσεις.
4. Το στάδιο της ενσωμάτωσης ξεκινά αφού έχει πλήρως υλοποιηθεί το σχέδιο εφαρμογής της αλλαγής και αφορά στην επισημοποίησή της σε όλο το εύρος του οργανισμού μέσω αναπροσαρμογής της γενικότερης πολιτικής του οργανισμού (σύστημα επιβράβευσης κλπ.).

1.5.2.3. Η διαδικασία των οκτώ σταδίων για αλλαγή του J. P. Kotter

Βάσει μελέτης επιτυχημένων περιπτώσεων υιοθέτησης αλλαγής, ο J. P. Kotter (2001) όρισε την ακόλουθη διαδικασία οκτώ σταδίων, για μία επιτυχημένη εφαρμογή αλλαγών σε έναν οργανισμό. Η διαδικασία αυτή συνδυάζει στοιχεία τριών εκ των τεσσάρων μεταφορών του Morgan που αναλύθηκαν ανωτέρω, αυτές του οργανισμού – μηχανή, πολιτικό σύστημα και έμβιο ον (Cameron & Green, 2004) και αναλύεται ως εξής:

1. Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας:
Ανάλυση της ισχύουσας κατάστασης στην αγορά και τον ανταγωνισμό και εντοπισμός πιθανών κινδύνων και ευκαιριών.
2. Η δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού:
Συγκρότηση ομάδας, μέλη της οποίας είναι στελέχη με αρκετή εξουσία, ώστε να μπορεί αυτή να ηγηθεί στην προσπάθεια αλλαγής και τα οποία μπορούν να συνεργαστούν μεταξύ τους.

3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής:
Δημιουργία ενός οράματος σχετικά με την επιθυμητή κατεύθυνση για αλλαγή, καθώς και στρατηγικών για την υλοποίησή του.
4. Μετάδοση του οράματος για αλλαγή:
Συνεχής και με κάθε μέσο μετάδοση του νέου οράματος και των στρατηγικών, καθώς και υπόδειξη μέσω υιοθέτησής της από τα μέλη του καθοδηγητικού συντακτισμού της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους εργαζομένους.
5. Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζομένους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα:
Άρση των εμποδίων, αλλαγή συστημάτων και δομών που υπονομεύουν το όραμα και ενθάρρυνση των εργαζομένων να ενεργοποιηθούν και να δράσουν αναλαμβάνοντας κινδύνους και προτείνοντας καινοτόμες ιδέες.
6. Δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων:
Σχεδιασμός και εφαρμογή δράσεων με ορατά αποτελέσματα και αναγνώριση / ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην επίτευξή τους.
7. Παγίωση ωφελειών και παραγωγή περισσότερων αλλαγών:
Αλλαγή όλων των συστημάτων, δομών και πολιτικών που δεν συνάδουν με το όραμα για αλλαγή, αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω πρόσληψης, προαγωγής και κατάρτισης ατόμων ικανών να υλοποιήσουν το όραμα αυτό και περαιτέρω ενδυνάμωση της όλης διαδικασίας με νέα προγράμματα και φορείς για την αλλαγή.
8. Ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού:
Βελτίωση της απόδοσης μέσα από συμπεριφορά που επικεντρώνεται στον πελάτη και την παραγωγικότητα, ενίσχυση της ηγεσίας και αποτελεσματικότερη διοίκηση. Ξεκάθαρη συσχέτιση των νέων μορφών συμπεριφοράς με την επιτυχία του οργανισμού. Δημιουργία μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και τη συνέχεια στην ηγεσία.

Τα τέσσερα πρώτα στάδια βοηθούν στην αποδόμηση του παγιωμένου καθεστώτος, τα επόμενα τρία εισάγουν τις αλλαγές και το τελευταίο τις ενσωματώνει στη φιλοσοφία του οργανισμού (Kotter, 2001). Εδώ, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο διαχωρισμός των σταδίων στις τρεις αυτές κατηγορίες παραπέμπει σαφώς στο προαναφερθέν μοντέλο τριών σταδίων του Lewin.

1.5.2.4. Η συνάρτηση της αλλαγής των Beckhard & Harris.

Η συνάρτηση της αλλαγής βασίζεται στη μεταφορά του οργανισμού – έμβιο ον και καταδεικνύει τους παράγοντες που πρέπει να ισχύουν ώστε η αλλαγή να επιτευχθεί (Cameron & Green, 2004) και είναι η ακόλουθη:

$$C = [ABD] > X \text{ ή } C = (A \times B \times D) > X$$

όπου:

C = Αλλαγή

A = Το επίπεδο δυσανασχέτησης με το ισχύον καθεστώς

B = Η ελκυστικότητα της προτεινόμενης αλλαγής

D = Η δυνατότητα εφαρμογής της αλλαγής

X = Το κόστος της αλλαγής (οικονομικό ή άλλο)

Στην ουσία η ανωτέρω συνάρτηση δείχνει ότι προκειμένου μια αλλαγή να επιτευχθεί θα πρέπει το επίπεδο δυσανασχέτησης των εργαζομένων με το ισχύον καθεστώς, η ελκυστικότητα της προτεινόμενης αλλαγής και η δυνατότητα εφαρμογής της να υπερκαλύπτουν το όποιο πιθανό κόστος αυτή έχει.

Ειδική αναφορά θα πρέπει να γίνει στη δεύτερη γραφή της, δεδομένου ότι αν κάποιος από τους παράγοντες ABD είναι μηδέν ή κοντά στο μηδέν, τότε και το γινόμενο τους θα είναι μηδέν ή κοντά στο μηδέν. Ως εκ τούτου δεν θα υπερκαλυφθεί το κόστος της αλλαγής και άρα αυτή δεν είναι επιτυχής.

Κατά συνέπεια, θα πρέπει να υπάρξουν επεμβάσεις από τους φορείς της αλλαγής έτσι ώστε οι ανωτέρω παράγοντες να ενισχυθούν μέσα στον οργανισμό.

1.5.2.5. Το μοντέλο της συμφωνίας των Nadler & Tushman.

Το συγκεκριμένο μοντέλο βοηθά στην κατανόηση των σχέσεων δυνάμεων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό και βασίζεται στο ότι οι οργανισμοί αποτελούν σύνολα υποσυστημάτων που αλληλοεξαρτώνται και αλληλοεπηρεάζονται με το εξωτερικό περιβάλλον και ως εκ τούτου μπορούν να αισθανθούν τις αλλαγές σε αυτό (Cameron & Green, 2004). Ο οργανισμός δηλαδή εισάγει τα δεδομένα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του (πόροι, στρατηγική κλπ.) και τα μετατρέπει σε αποτελέσματα (συμπεριφορά, απόδοση κλπ.). Σύμφωνα με τον ίδιο το Nadler, το συγκεκριμένο μοντέλο είναι «ένα εργαλείο οργάνωσης της σκέψης... παρά ένα αυστηρό υπόδειγμα ανάλυσης, ταξινόμησης και κατηγοριοποίησης αυτών που παρατηρείτε. Είναι τρόπος κατανόησης ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου καλειδοσκοπίου πληροφορίας και εντυπώσεων» (αναφέρεται στους Cameron & Green, 2004, p.105).

Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο οργανισμός αποτελείται από τέσσερα αλληλεξαρτόμενα υποσυστήματα:

- Την εργασία, η οποία περιλαμβάνει τις καθημερινές δραστηριότητες των ατόμων.
- Τους ανθρώπους: περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά, τις δεξιότητες, τις προσδοκίες και το υπόβαθρό τους.
- Την επίσημη οργάνωση: Αφορά στην ισχύουσα δομή, συστήματα και πολιτική του οργανισμού.
- Την ανεπίσημη οργάνωση: Περιλαμβάνει τις αξίες, τους κανόνες, τους συσχετισμούς δυνάμεων και επιρροής που υπάρχουν.

Σε περίπτωση αλλαγής θα πρέπει να υπάρξει μέριμνα και για τα τέσσερα υποσυστήματα αφού η αλλαγή σε ένα από αυτά θα επηρεάσει και τα υπόλοιπα.

1.5.2.6. Το μοντέλο διαχείρισης της μετάβασης του Bridges.

Ο Bridges διαχωρίζει τη μετάβαση από τη σχεδιασμένη αλλαγή.

Η μετάβαση αφορά στην αποδέσμευση από το παρελθόν και την υιοθέτηση καινούργιων συμπεριφορών και τρόπου σκέψης. Η σχεδιασμένη αλλαγή αφορά στη μετακόμιση ενός γραφείου, την εγκατάσταση νέου εξοπλισμού ή την αναδιάρθρωση. Η μετάβαση καθυστερεί σε σχέση με τη σχεδιασμένη αλλαγή γιατί είναι πιο πολύπλοκη και δυσκολότερη να επιτευχθεί. Η αλλαγή είναι περιστασιακή και μπορεί να σχεδιαστεί, ενώ η μετάβαση είναι ψυχολογική και η διαχείρισή της λιγότερο εύκολη (αναφέρεται στους Cameron & Green, 2004, p.108).

Η μετάβαση αποτελείται από τρεις φάσεις: το τέλος, την ουδέτερη ζώνη και τη νέα αρχή.

- Το τέλος έχει να κάνει με την αποδέσμευση από το παρελθόν μέσω της συνεχούς επανάληψης του τι αλλάζει. Είναι αναγκαίο να γίνει ξεκάθαρο το ποιος χάνει τι. Σίγουρα θα υπάρξουν αντιδράσεις, αλλά η αναγνώριση των απωλειών είναι απαραίτητη.
- Η ουδέτερη ζώνη χαρακτηρίζεται από τον αποπροσανατολισμό που νιώθουν τα άτομα, την αύξηση του άγχους και τη μείωση της απόδοσης. Επιπλέον, είναι πιθανό να χρειαστεί η εφαρμογή μεταβατικών δομών. Το σίγουρο είναι ότι οι μάνατζερ θα πρέπει να αντλούν τακτικά στοιχεία για την κατάσταση στην οποία βρίσκεται το προσωπικό.
- Η νέα αρχή δεν μπορεί να σχεδιαστεί και να προβλεφθεί, μπορεί όμως να ενισχυθεί και να υποστηριχθεί. Σε αυτό το πλαίσιο, τα άτομα μπορούν να βοηθηθούν να κάνουν νέα αρχή αν γνωρίζουν το σκοπό της αλλαγής, αν τους δοθεί μία εικόνα για το πώς θα είναι να εργάζονται στον οργανισμό μετά την αλλαγή, ένα αναλυτικό

σχέδιο για να το πετύχουν και αν συμμετέχουν στο αποτέλεσμα. Η φάση ολοκληρώνεται όταν τα άτομα αναλάβουν τη δέσμευση να δρουν – και δρουν – με το νέο τρόπο.

1.5.2.7. Το συστημικό μοντέλο των Senge, Kellner, Roberts, Ross, Roth & Smith.

Οι Senge κ.ά. εισάγουν την έννοια της βιώσιμης αλλαγής και καλούν τους μάνατζερ να ξεκινήσουν να σκέφτονται «ως βιολόγοι» προκειμένου η επιδιωκόμενη αλλαγή να είναι πετυχημένη (Cameron & Green, 2004). Κάνουν λόγο για διαδικασίες εξισορρόπησης και δυνάμεις ομοιόστασης οι οποίες προσπαθούν να διατηρήσουν το υπάρχον καθεστώς σε έναν οργανισμό. Ως εκ τούτου, προτείνουν την υιοθέτηση της αλλαγής σε μικρή κλίμακα με τη δημιουργία πιλοτικού προγράμματος και σταδιακά την ανάπτυξή της σε περισσότερα μέρη του οργανισμού. Επίσης, θεωρούν ότι ο σχεδιασμός της αλλαγής δεν πρέπει να γίνεται από την αρχή, αλλά κατά τη διάρκεια της και τέλος, προειδοποιούν για την ύπαρξη προκλήσεων κατά τη διαδικασία της αλλαγής.

Η μεγάλη διαφορά αυτής της προσέγγισης σε σχέση με τις άλλες είναι ότι εστιάζει στα μακροχρόνια ζητήματα της διατήρησης και ανανέωσης της οργανωσιακής αλλαγής, εξετάζοντας τις προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει κάποιος αρχικά στην εισαγωγή της αλλαγής (εξισορροπητικές δυνάμεις), στη συνέχεια τη διατήρησή της (όταν το πιλοτικό πρόγραμμα αρχίσει να επεκτείνεται εκτός της αρχικής ομάδας) και τέλος στον επανασχεδιασμό της αλλαγής (όταν αυτή αρχίσει να έχει απτά αποτελέσματα και επηρεάζει εδραιωμένες οργανωσιακές συμπεριφορές). Στην ουσία το μοντέλο αυτό δεν δίνει έτοιμες λύσεις, αλλά ιδέες και προτάσεις αντιμετώπισης των αντιστάσεων που αναπτύσσονται σε έναν οργανισμό κατά τη διάρκεια της αλλαγής.

1.6. Ηγεσία στην αλλαγή vs Διαχείριση αλλαγής

Λόγω του αυξανόμενου ρυθμού μεταβολής των συνθηκών τις τελευταίες δεκαετίες, ο J. P. Kotter (2001), θέτει την ανάγκη μετατόπισης του βάρους στην ηγεσία, όσον αφορά στην αλλαγή, σε σχέση με το μάνατζμεντ / διαχείριση.

Η ηγεσία είναι αυτή που χαράζει κατευθυντήριες γραμμές, προσανατολίζει τους ανθρώπους προς το όραμα που έχει θέσει, τους κινητοποιεί και τους εμπνέει για να το υλοποιήσουν. Από την άλλη το μάνατζμεντ, μέσω του σχεδιασμού και της κατάρτισης προϋπολογισμού, της οργάνωσης και της στελέχωσης του οργανισμού και τέλος, του

ελέγχου και της επίλυσης προβλημάτων, καθιστά τη λειτουργία του οργανισμού ως ένα βαθμό προβλέψιμη και τον ίδιο ικανό να παράγει βραχυπρόθεσμα τα αναμενόμενα από όλους τους ενδιαφερόμενους αποτελέσματα.

Είναι μεν σημαντική η διαχείριση στην αλλαγή γιατί διαφορετικά χάνεται ο έλεγχος, όμως «μόνο η ηγεσία μπορεί να παραμερίσει τις πολλές πηγές αδράνειας» μέσα σε έναν οργανισμό, «να παρακινήσει για τις ενέργειες που χρειάζονται» προκειμένου να διαφοροποιηθεί η συμπεριφορά και τέλος «να συμβάλλει στην ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία ενός οργανισμού» (Kotter, 2001).

1.7. Στρατηγικές αλλαγών

Η στρατηγική που θα επιλεγεί για την εφαρμογή της αλλαγής έχει άμεση σχέση, μεταξύ άλλων, με τους στόχους που έχει θέσει ένας οργανισμός, το ρυθμό μεταβολής του εξωτερικού περιβάλλοντος και την ταχύτητα αντίληψης αυτής από τα στελέχη του οργανισμού, τους διαθέσιμους πόρους, το στυλ της ηγεσίας και τις απαιτήσεις των καταναλωτών – πολιτών (Κέφης, 2005). Σύμφωνα με τους Bowman & Asch, οι κυριότερες στρατηγικές αλλαγών είναι οι ακόλουθες:

1.7.1. Στρατηγικές συμμετοχής.

Χαρακτηριστικό των στρατηγικών αυτών είναι ότι όσοι επηρεάζονται από τις αλλαγές έχουν ενεργό ρόλο τόσο στο σχεδιασμό όσο και την εφαρμογή τους. Είναι ιδανικές σε περίπτωση αναμονής αντιδράσεων εκ μέρους των εργαζομένων ή υπάρχει ελλιπής πληροφόρηση των στελεχών.

Η σωστή οργάνωση των στρατηγικών συμμετοχής οδηγεί στη λήψη πιο ορθολογικών αποφάσεων και τη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος μέσα στον οργανισμό. Σε αντίθετη περίπτωση, προκαλούνται καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων λόγω χρονοβόρων διαδικασιών.

1.7.2. Στρατηγικές εκπαίδευσης και επικοινωνίας.

Αφορούν στην υλοποίηση κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία στοχεύουν στην ενημέρωση και εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με την επερχόμενη αλλαγή. Προϋποθέτουν την ύπαρξη καλής συνεργασίας και σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων.

1.7.3. Στρατηγικές δύναμης.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι αλλαγές εφαρμόζονται με χρήση της εξουσίας που έχουν τα στελέχη βάσει της ιεραρχίας. Συνήθως οδηγεί σε αντιδράσεις, οι οποίες ακόμα κι αν φανεί ότι κάμπτονται, συνεχίζουν να υποβόσκουν και να δημιουργούν προβλήματα.

1.7.4. Στρατηγικές επιδέξιων χειρισμών.

Πρόκειται για απλές στην εφαρμογή τους στρατηγικές, οι οποίες όμως απαιτούν ιδιαίτερο χειρισμό προκειμένου τόσο η αλλαγή, όσο και οι αντιδράσεις των εργαζομένων να είναι όσο πιο ανώδυνες γίνεται. Υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές επιδέξιων χειρισμών και χρησιμοποιούνται είτε ξεχωριστά είτε συνδυαστικά: η στρατηγική παρακίνησης, η στρατηγική πειθούς, η στρατηγική εξαναγκασμού και η στρατηγική υποχρέωσης.

1.7.5. Στρατηγικές διαπραγμάτευσης.

Είναι η βασική στρατηγική που ακολουθείται σε ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης. Μέσω του διαλόγου και της διαπραγμάτευσης χτίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης και προάγεται η γνώση και η ελευθερία έκφρασης.

1.7.6. Στρατηγικές διευκόλυνσης.

Αφορούν στην παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης στους εργαζομένους και τη δημιουργία των συνθηκών εκείνων που θα μειώσουν τις αντιδράσεις τους, έτσι ώστε να διευκολυνθούν η αποδοχή και η εφαρμογή των αλλαγών. Βασικό μειονέκτημα, η χρονοβόρα διαδικασία για την εφαρμογή τους.

1.7.7. Συνδυαστικές στρατηγικές.

Πρόκειται για το συνδυασμό κάποιων από τις ανωτέρω στρατηγικές με σκοπό την ενίσχυση των θετικών και την αποδυνάμωση των αρνητικών στοιχείων τους.

Κεφάλαιο 2: Η διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα

Η παγκοσμιοποίηση, η ευρεία χρήση της τεχνολογίας και η διάδοση της πληροφορίας έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις της κοινωνίας σε τέτοιο βαθμό, ώστε οι παραδοσιακές διαδικασίες και οργανισμοί του δημοσίου να μην καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες των πολιτών. Αποτέλεσμα αυτού είναι η προσπάθεια υιοθέτησης, τα τελευταία χρόνια, από το δημόσιο τομέα μεταρρυθμίσεων που εστιάζουν τόσο στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, όσο και τη διαφάνεια. Η επίτευξη των ανωτέρω προϋποθέτει αλλαγές στις δομές, τις διαδικασίες και την ίδια την κουλτούρα του δημοσίου τομέα, γεγονός που καθιστά απαραίτητη τη διαχείριση αλλαγών προκειμένου να διασφαλιστούν οι απαραίτητες συνθήκες για μια επιτυχημένη μεταρρύθμιση (Huerta Melchor, 2008).

2.1. Αλλαγή ή Μεταρρύθμιση;

Οι όροι «μεταρρύθμιση» και «αλλαγή» συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά η μία της άλλης, ιδίως στο χώρο της πολιτικής και του δημοσίου τομέα, όμως δεν είναι έννοιες ταυτόσημες (Huerta Melchor, 2008).

Η μεταρρύθμιση, σε αντίθεση με την αλλαγή η οποία όπως αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο μπορεί να είναι ηθελημένη ή μη, είναι μια συνειδητή διαδικασία δημιουργίας αλλαγής, με συγκεκριμένη δομή και προτάσεις για τη λύση ενός προβλήματος σε τομείς όπως ο πολιτικός, ο οικονομικός, ο κοινωνικός και ο διοικητικός.

Οι προτάσεις που περιλαμβάνει έχουν άμεση σχέση με τις επικρατούσες τάσεις της εποχής όσον αφορά στη θεωρητική προσέγγιση, όπως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management - NPM) τη δεκαετία του 1990 ή η ολοκληρωμένη προσέγγιση Διακυβέρνησης (whole-of-government approach) στη συνέχεια, καθώς και την επικρατούσα ιδεολογία στην πολιτική σκηνή.

Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι, η μεταρρύθμιση εμπεριέχει ρίσκο, αφού μπορεί να έχει υποστηρικτές ή πολέμιους, ακούσια αποτελέσματα ή να δημιουργεί την ανάγκη και για νέες μεταρρυθμίσεις, να είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ή ακόμα και αναποτελεσματική και έτσι να διακινδυνεύει η βιωσιμότητα όλου του οργανισμού.

Ως εκ τούτου, δεδομένου ότι στο δημόσιο τομέα, οι αλλαγές προκύπτουν συνήθως μέσω μεταρρυθμίσεων, η διαχείριση των αποτελεσμάτων της υλοποίησης της

εκάστοτε μεταρρύθμισης αποτελεί το κύριο αντικείμενο της διαχείρισης αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς.

2.2. Οι δυσκολίες στη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα

Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν είναι οι απόλυτοι κυρίαρχοι στη λήψη των αποφάσεων που τους αφορούν. Είναι μέρος ενός πολυ-επίπεδου συστήματος διακυβέρνησης (Huerta Melchor, 2008) που περιλαμβάνει την Κυβέρνηση, Διεθνείς Οργανισμούς & Ενώσεις, την Κοινωνία των Πολιτών και τους ίδιους τους πολίτες αυτούς καθ' αυτούς. Ως εκ τούτου, υπάρχουν περιορισμοί κατά τη σύνταξη των μεταρρυθμιστικών προτάσεων ώστε να μην προσκρούουν σε συμφέροντα μελών του συστήματος αυτού, δημιουργώντας έτσι αντιστάσεις. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των ανωτέρω είναι οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας με αφορμή την οικονομική κρίση, οι οποίες ήταν αποτέλεσμα πιέσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου.

Επιπλέον, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που η νομοθεσία και οι κυβερνητικοί χειρισμοί αποτελούν μέρος των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που προκαλούν αλλαγές, στο δημόσιο τομέα τα ανωτέρω είναι οι κύριες πηγές αλλαγής και ορισμού δομών και διαδικασιών. Αν και είναι πιθανό, μία μεταρρύθμιση και άρα η αλλαγή της σχετικής νομοθεσίας να προκύψει κατόπιν πρότασης δημόσιου οργανισμού, συνήθως οι αιτίες της αλλαγής είναι εξωτερικής φύσης. Στην ουσία, πρόκειται για top-down αλλαγές, τις οποίες οι μάνατζερ των δημοσίων οργανισμών καλούνται να εφαρμόσουν.

Αυτό αναδεικνύει μία άλλη δυσκολία στη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα, αυτή της πιθανής έλλειψης ικανότητας. Ικανότητα, η οποία έχει να κάνει τόσο με τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και με τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων, οικονομικών, υλικών, ανθρωπίνων, γνώσης, ακόμα και χρόνου (Huerta Melchor, 2008).

Όπως αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο, ένα από τα βασικά συστατικά επιτυχίας στη διαχείριση αλλαγών είναι η ηγεσία και η ύπαρξη ανθρώπων οι οποίοι θα συσπειρώσουν, κινητοποιήσουν και εμπνεύσουν το ανθρώπινο δυναμικό να υλοποιήσει το όραμα αλλαγής που έχει τεθεί. Στους δημόσιους οργανισμούς όμως, δεδομένου ότι οι προαγωγές σε θέσεις ευθύνης βασίζονται κυρίως στα έτη

προϋπηρεσίας³ και τις σχέσεις που αναπτύσσει ο κάθε υποψήφιος με τα αντίστοιχα κέντρα εξουσίας, είναι πολύ πιθανό τα άτομα που καλούνται να δράσουν ως ηγέτες, να μην έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες. Επιπλέον, λόγω της καθαρά ιεραρχικής δομής που υπάρχει στους δημόσιους οργανισμούς, ακόμα και αν κάποιο στέλεχος από το μεσαίο μάνατζμεντ αναλάβει ηγετικό ρόλο, είναι πολύ πιθανό οι προσπάθειές του να πέσουν στο κενό, αφού οι ανώτεροί του έχουν τη δικαιοδοσία να τις αναιρέσουν.

Εδώ, έρχεται να προστεθεί η «αποπνικτική επίδραση της γραφειοκρατίας» σύμφωνα με τους Ingstrup & Crookall (αναφέρεται στο UNDP, 2006, p.23), η οποία δεν αντιμετωπίζεται από τους ιθύνοντες. Έτσι, διατρέχει όλες τις διαδικασίες των δημοσίων οργανισμών με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι σε αυτούς, ακόμα και αν έχουν αφοσιωθεί στο στόχο τους, να έρχονται αντιμέτωποι με αντιπαραγωγικές διαδικασίες.

Τέλος, όπως και σε κάθε προσπάθεια αλλαγής, προκειμένου μια μεταρρύθμιση να είναι επιτυχής, πρέπει να υποστηριχθεί από το ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων οργανισμών. Όμως, μπορεί να υπάρχει αντίσταση σε αυτή, αν τα άτομα που καλούνται να την υλοποιήσουν, νιώσουν ότι απειλούνται τα κεκτημένα τους ή απαιτείται να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους (World Bank, 2005). Αν λάβουμε υπόψη τις ειδικές συνθήκες εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (μονιμότητα, ανεπτυγμένος συνδικαλισμός), η πιθανότητα μιας τέτοιας αντίστασης είναι ιδιαίτερα μεγάλη⁴.

³ Αν και στη χώρα μας προβλέπεται, βάσει των Ν. 3528/2007 περί «Κύρωσης του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» και Ν. 4369/2016 περί «Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.» (όπως αυτοί τροποποιήθηκαν και ισχύουν σήμερα), η διαδικασία επιλογής προϊσταμένων όλων των βαθμίδων, τα τελευταία χρόνια οι κρίσεις προϊσταμένων έχουν ατονήσει (είναι σε εξέλιξη η διαδικασία επιλογής Γενικών Δ/ντών) με αποτέλεσμα σε αρκετές Διευθύνσεις και Τμήματα Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα να προϊστάιντο άτομα με ανάθεση χωρίς να έχει προηγηθεί σχετική αξιολόγηση.

⁴ Χαρακτηριστικό παράδειγμα στη χώρα μας, η περίπτωση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, όπου ο Ν. 4275/2014 περί «Διοικητικών Απλουστεύσεων – Καταργήσεων, Συγχωνεύσεων Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίησης Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπών ρυθμίσεων» δεν εφαρμόστηκε ποτέ ως αποτέλεσμα των αντιδράσεων των δημοσίων υπαλλήλων και των συνδικαλιστικών τους οργάνων και ο Ν. 4369/2016 (όπως τροποποιήθηκε με το αρ. 36 του Ν.4489/2017) εφαρμόστηκε μερικώς.

2.3. Το πλαίσιο διαχείρισης αλλαγών του UNDP στους δημόσιους οργανισμούς

Το Πρόγραμμα των Ηνωμένων Εθνών για την Ανάπτυξη (United Nations Development Programme – UNDP) είναι η μεγαλύτερη στον κόσμο πολυμερής πηγή χορηγιών για την αειφόρο ανθρώπινη ανάπτυξη. Προκειμένου να ξεπεραστούν οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα, το UNDP έχει αναπτύξει και εφαρμόζει στις δράσεις του, ένα πλαίσιο διαχείρισης αλλαγής το οποίο εστιάζει στο ρόλο όλων των εμπλεκόμενων σε αυτή (UNDP, 2006). Πρόκειται για μία διαδικασία τεσσάρων σταδίων τα οποία ομαδοποιούνται σε δύο ευρύτερες διαδικασίες: 1) τη διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής και 2) την υλοποίηση της διαδικασίας της αλλαγής. Αναλυτικότερα:

1. Η διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:
 - i. Δημιουργία της δυναμικής της αλλαγής: Αφορά δράσεις στις οποίες θα πρέπει να προβεί η ηγεσία του οργανισμού και περιλαμβάνει την αιτιολόγηση της αναγκαιότητας της αλλαγής, τη δημιουργία του σχετικού οράματος, την ενδυνάμωση και τη διευκόλυνση των εμπλεκόμενων να εκφράσουν την άποψή τους.
 - ii. Ανάλυση του πλαισίου της αλλαγής: Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό αυτών που χάνουν ή κερδίζουν, πιθανών θεμάτων σε κοινωνικό, νομικό, πολιτιστικό επίπεδο ή αντίθεσης σε θεσπισμένη πολιτική, τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και έρευνα πιθανών προβλημάτων.
2. Κατά της φάση της υλοποίησης της διαδικασίας της αλλαγής, το UNDP αναλαμβάνει βοηθητικό ρόλο ως προς τη:
 - iii. Διευκόλυνση της αλλαγής: Βάσει επιβεβαιωμένης πληροφόρησης και ανάλυσης, δημιουργούνται συμμαχίες και αξιοποιούνται υποστηρικτές, παρέχεται γνωμοδότηση επί της διαδικασίας, προτείνονται μέθοδοι λήψης απόφασης και δημιουργείται θετικό κλίμα υπέρ της αλλαγής.
 - iv. Επικοινωνία της αλλαγής: Συνεχής διάδοση της πληροφορίας μέσω δημόσιων συναντήσεων και άλλων μορφών αμφίπλευρης επικοινωνίας.

2.4. Η έννοια της «δεκτικότητας»

Σύμφωνα με τον Butler, η δεκτικότητα είναι μία «έννοια η οποία προσπαθεί να αποκαλύψει τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι καθιστούν τους οργανισμούς δεκτικούς σε μικρές, μηδενικές ή μεγάλες αλλαγές» (αναφέρεται στον Huerta Melchor,

2008, p. 17). Αυτό την καθιστά καίριας σημασίας στην κατανόηση και διαχείριση της αλλαγής στους δημόσιους οργανισμούς.

Η ανάλυση γίνεται βάσει τεσσάρων παραγόντων – του ιδεολογικού οράματος, της ηγεσίας στην αλλαγή, των θεσμικών σχέσεων δύναμης (politics) και της ικανότητας του οργανισμού να υλοποιήσει την αλλαγή – γεγονός που επιτρέπει κατά πρώτον την ανάδειξη των επιμέρους πτυχών της διαδικασίας αλλαγής, καταδεικνύοντας τη σχέση κάθε παράγοντα με την επίτευξη της αλλαγής· δεύτερον, τον καθορισμό γενικών τάσεων, αλλά και ιδιαιτεροτήτων στο πλαίσιο εφαρμογής μιας μεταρρύθμισης· τέλος, την ενσωμάτωση βασικών στοιχείων της διαχείρισης αλλαγών, όπως η ηγεσία, η αποτελεσματική διαχείριση της πληροφορίας και η δέσμευση των εμπλεκομένων (Huerta Melchor, 2008).

2.4.1. Ο παράγοντας του ιδεολογικού οράματος

Ο παράγοντας αυτός ενσωματώνει δύο βασικές πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας ενός δημόσιου οργανισμού, οι οποίες στη συνέχεια συνθέτουν τη στρατηγική του ατζέντα: το όραμα και την ιδεολογία (Huerta Melchor, 2008).

Η ύπαρξη οράματος συνεπάγεται τη συνοχή των δράσεων του οργανισμού με τη γενικότερη πολιτική. Η συνοχή αυτή καθιστά μια μεταρρύθμιση, και κατά συνέπεια τη διαχείριση της αλλαγής που αυτή επιφέρει, επιτυχή, αφού αποτρέπει την εκδήλωση αντίστασης από άλλα μέρη του συστήματος στο οποίο ανήκει ο δημόσιος οργανισμός, εξασφαλίζοντας έτσι τους απαιτούμενους για αυτή πόρους.

Η ιδεολογία, από την άλλη, έχει σχέση με το σύνολο των πεποιθήσεων ενός ατόμου ή ομάδας που καθορίζουν τη συμπεριφορά. Ανάλογα με τη δεκτικότητα των οργανισμών και του προσωπικού τους, οι επικρατούσες τάσεις μπορούν να τη διαφοροποιήσουν, οδηγώντας έτσι σε αλλαγή κουλτούρας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, εδώ είναι η εφαρμογή του NPM και η προσπάθεια μεταστροφής της οργανωσιακής κουλτούρας του δημόσιου τομέα, προσδίδοντάς της χαρακτηριστικά του ιδιωτικού τομέα.

2.4.2. Ο παράγοντας της ηγεσίας στην αλλαγή

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), «...η ηγεσία παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα, γιατί σχετίζεται με δύο από τις σημαντικότερες πτυχές της μεταρρύθμισης, την αλλαγή και τους ανθρώπους» (αναφέρεται στον Huerta Melchor, 2008, p. 19).

Οι ηγέτες δεν είναι υποχρεωτικά οι «γονείς» της μεταρρύθμισης. Μπορούν να έχουν οποιοδήποτε επαγγελματικό υπόβαθρο και να προέρχονται από οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο μέσα στον οργανισμό. Ο Whiteley υποστηρίζει ότι η διάκριση ανάμεσα στους «στρατηγικούς σχεδιαστές της αλλαγής», ή αλλιώς το ανώτερο μάνατζμεντ, τους «υπεύθυνους υλοποίησης της αλλαγής» και τους «αποδέκτες της αλλαγής» έχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του ισχύοντος καθεστώτος, αφού οι αποδέκτες της αλλαγής δεν συμμετέχουν στην οργάνωσή της (Huerta Melchor, 2008). Αντίθετα, μία επιτυχημένη διαχείριση αλλαγής συνεπάγεται την υιοθέτηση, κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια της όλης διαδικασίας, και των τριών ανωτέρω ρόλων από όλα τα μέλη του οργανισμού.

Επιπλέον, προκειμένου οι ηγέτες να μπορέσουν να εμπνεύσουν την αφοσίωση στους ανθρώπους γύρω τους, πρέπει να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες ώστε να τους επηρεάσουν «μέσα από τη διαπραγμάτευση, την πειθώ και την επιμονή» (Huerta Melchor, 2008). Κατά συνέπεια, το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο δρουν οι δημόσιοι οργανισμοί, καθιστά απαραίτητη την ενσωμάτωση στο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, προγραμμάτων ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων του προσωπικού τους, καθώς και επιλογής στη συνέχεια των ικανότερων εξ αυτών. Εκτός, από την προφανή θετική επίδραση που τα προγράμματα αυτά θα έχουν στην απόδοση και το ηθικό του ίδιου του προσωπικού, θα δημιουργηθεί έτσι μία «δεξαμενή» ανθρώπων ικανών να διαχειριστούν την όποια μελλοντική αλλαγή.

2.4.3. Ο παράγοντας των θεσμικών σχέσεων δύναμης

Οι θεσμικές σχέσεις δύναμης καθορίζουν τον τρόπο λήψης απόφασης στο δημόσιο τομέα και όχι μόνο. Καταδεικνύουν το ρόλο που παίζουν σε αυτό τα μέρη του ευρύτερου συστήματος – οργανωσιακού δικτύου στο οποίο ανήκει ο δημόσιος οργανισμός και, παρ' όλο που κυρίως πρόκειται για σχέσεις δύναμης που αναπτύσσονται εσωτερικά του οργανισμού, συχνά επεκτείνονται και εκτός αυτού. Χαρακτηριστικό εδώ είναι το παράδειγμα των Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης, αφού ο τρόπος που αυτά αντιλαμβάνονται την υπό εφαρμογή μεταρρύθμιση μπορεί να είναι αντιπροσωπευτικός της αντιμετώπισής της από την ίδια την κοινωνία (Huerta Melchor, 2008).

Βάσει των ανωτέρω, γίνεται εμφανής η ανάγκη:

- διαπραγμάτευσης στο εσωτερικό του οργανισμού ώστε να γίνει αποδεκτή η αναγκαιότητα της μεταρρυθμιστικής πρότασης και να διασφαλιστεί η συνεχής υποστήριξή της από τους εμπλεκόμενους.
- δημιουργίας υποστηρικτικών συμμαχιών με τη συμμετοχή δυνάμεων και εκτός του οργανισμού, όπως τα Μέσα, opinion leaders και ακαδημαϊκοί και τέλος,
- πραγματοποίησης δημόσιας διαβούλευσης κατά τη διαμόρφωσή της, ώστε η επερχόμενη αλλαγή να αποκτήσει νομιμοποίηση και την απαιτούμενη υποστήριξη και δέσμευση των εμπλεκομένων.

2.4.4. Ο παράγοντας της ικανότητας υλοποίησης της αλλαγής

Σύμφωνα με τον Butler «η ικανότητα υλοποίησης αναφέρεται στους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται από τους ηγέτες της αλλαγής για να διαμορφώσουν και επηρεάσουν την υλοποίηση της στρατηγικής / πολιτικής και τη συμπεριφορά άλλων εμπλεκομένων στο οργανωσιακό δίκτυο» (αναφέρεται στον Huerta Melchor, 2008, p. 21).

Η διαθεσιμότητα από τον οργανισμό των απαραίτητων πόρων (οικονομικών, υλικών, ανθρωπίνων, γνώσης, χρόνου) και δεξιοτήτων για την υλοποίηση της αλλαγής είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση της αλλαγής. Όλα τα ανωτέρω είναι απαραίτητα, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο όμως, διαδραματίζουν η γνώση και ο χρόνος που αυτός διαθέτει.

Η γνώση έχει άμεση σχέση με τη διάχυση της πληροφορίας εντός του οργανισμού και επιτυγχάνεται με την ανάλυση της πληροφορίας αυτής, την εξαγωγή συμπερασμάτων και την κατάλληλη χρήση αυτών. Δημιουργείται έτσι ένα σύστημα μάθησης μέσα στον οργανισμό, γεγονός που του επιτρέπει να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες· να γίνει δηλαδή οργανισμός μάθησης⁵. Ως εκ τούτου, η κινητοποίηση των ανθρώπων να «δημιουργούν και να μοιράζονται τη γνώση» πρέπει να είναι βασικό μέλημα των ηγετών ενός οργανισμού. «Η δημιουργία γνώσης μπορεί να επιτρέψει στους δημόσιους οργανισμούς να ανταποκριθούν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα στις προσδοκίες των πολιτών» (Huerta Melchor, 2008).

Εξίσου σημαντικός ως πόρος είναι και ο χρόνος, όμως δεν είναι πάντα διαθέσιμος. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η υλοποίηση μιας αλλαγής στα πλαίσια ενός

⁵ Σύμφωνα με τον Garvin, ένας οργανισμός μάθησης ακολουθεί πέντε θεμελιώδεις αρχές: 1) συστηματική λύση προβλημάτων, 2) πειραματισμός, 3) μάθηση από ίδια εμπειρία, 4) μάθηση από εμπειρία άλλων και 5) μετάδοση της γνώσης σε όλο τον οργανισμό (Huerta Melchor, 2008).

οργανισμού είναι μια μακροχρόνια διαδικασία. Κατά συνέπεια, η διασφάλιση της δυναμικής της αλλαγής καθ' όλη τη διάρκεια είναι πολύ σημαντική για μια επιτυχημένη διαχείριση αλλαγής. Ειδικά στο δημόσιο τομέα που οι μεταρρυθμιστικές δράσεις καθορίζονται από το κυρίαρχο πολιτικό περιβάλλον και τις προτεραιότητες που αυτό θέτει, αυτό σημαίνει ότι η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να πείσει τους πολιτικούς να συνεχίσουν να υποστηρίζουν την εκάστοτε προσπάθεια αλλαγής ακόμα και αν τα θετικά αποτελέσματα είναι μακροπρόθεσμα (Huerta Melchor, 2008) και εκτός χρονικών ορίων της πολιτικής τους ατζέντας.

2.5. Παραδείγματα διαχείρισης αλλαγών στο δημόσιο τομέα χωρών-μελών του ΟΟΣΑ (Huerta Melchor, 2008)

2.5.1. Φινλανδία - Η περίπτωση του προγράμματος FINWIN

2.5.1.1. Η αναγκαιότητα της μεταρρύθμισης.

Τη δεκαετία του 2000, ο πληθυσμός της Φινλανδίας ήταν ο γρηγορότερα γηράσκων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μεταξύ άλλων, αυτό αναμενόταν να δημιουργήσει πρόβλημα και στο δημόσιο τομέα, αφού η συνταξιοδότηση μεγάλου αριθμού δημοσίων υπαλλήλων έως το 2015, θα είχε ως αποτέλεσμα την απώλεια εμπειρίας και δεξιοτήτων απαραίτητων για τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Από την άλλη, αυτό δημιουργούσε μία ευκαιρία αναδιοργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να καλύπτουν περισσότερο τις ανάγκες ενός γηράσκοντος πληθυσμού.

2.5.1.2. Η μεταρρύθμιση.

Υιοθετήθηκαν δύο μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες προκειμένου να γίνει καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού: ένα πρόγραμμα αποκέντρωσης και ένα πρόγραμμα παραγωγικότητας.

Το πρόγραμμα αποκέντρωσης αποσκοπούσε στη μετεγκατάσταση περίπου του 10% των λειτουργιών των δημοσίων υπηρεσιών εκτός περιοχής πρωτεύουσας έως το 2015, δημιουργώντας νέες τοπικές υπηρεσίες ανάλογα με τις ανάγκες του πληθυσμού. Ταυτόχρονα, ζητήθηκε από το υπάρχον προσωπικό να μεταφερθεί στις νέες υπηρεσίες, η ανταπόκρισή του όμως ήταν πολύ χαμηλή, με αποτέλεσμα τη δημιουργία τόσο προβλημάτων στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και χάσματος ηγεσίας γενικότερα.

Παρά το γεγονός ότι αναμενόταν επιδείνωση της έλλειψης εξειδικευμένου προσωπικού, το πρόγραμμα παραγωγικότητας στόχευε στην αναδιαμόρφωση των

δημοσίων υπηρεσιών ώστε να απαιτείται λιγότερο προσωπικό για τη λειτουργία τους. Αυτή η προσπάθεια όμως εξελήφθη ως πρωτοβουλία μείωσης προσωπικού.

Και στα δύο ανωτέρω προγράμματα παρατηρήθηκε ελλιπής επικοινωνία και διαβούλευση με τους εμπλεκόμενους, με αποτέλεσμα την ανεπαρκή πληροφόρησή τους και ως εκ τούτου τη μη κατανόηση του οράματος της αλλαγής.

2.5.1.3. Η διαχείριση αλλαγών.

Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα ανωτέρω προβλήματα, οι Φινλανδικές αρχές υιοθέτησαν το Δεκέμβριο του 2006 το πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγής «Finwin – προς μία νέα ηγεσία». Σκοπός του προγράμματος αυτού ήταν η δημιουργία και κατανόηση ενός κοινού οράματος ως προς τις μελλοντικές προκλήσεις που το δημογραφικό πρόβλημα θα δημιουργούσε, μέσω της διάχυσης της πληροφορίας και την παροχή πολύπλευρης ανατροφοδότησης σχετικά με τα 2 μεταρρυθμιστικά προγράμματα.

Το πρόγραμμα Finwin απευθυνόταν σε ανώτατους δημοσίους υπαλλήλους και εκπροσώπους εργαζομένων από 150 υπουργεία και φορείς, στοχεύοντας στην περαιτέρω κατάρτισή τους στη διαχείριση αλλαγών. Περιελάμβανε σεμινάρια, learning cafés και workshops, στα οποία εξετάζονταν θέματα σχετικά με την ευημερία στην εργασία, κοινωνικές καινοτομίες, λειτουργίες του δημόσιου τομέα και την αναδιαμόρφωση των τοπικών υπηρεσιών, με σκοπό, αφ' ενός τη διάχυση της πληροφορίας και τη δημιουργία ενός κοινού οράματος, αφ' ετέρου την παροχή στα στελέχη των απαραίτητων επικοινωνιακών και ηγετικών δεξιοτήτων για να ανταπεξέλθουν στις επερχόμενες αλλαγές.

Η διαχείριση του προγράμματος ανήκε στο Υπουργείο Οικονομικών και πραγματοποιείτο μέσω: α) μιας ομάδας εργασίας, η οποία πραγματοποιούσε συναντήσεις 2 φορές το μήνα και αποτελείτο από εκπροσώπους του Υπουργείου Οικονομικών, της Κεντρικής Τράπεζας, της Φινλανδικής Διοίκησης Οδοποιίας και ενός εκπροσώπου των εργαζομένων και β) μιας καθοδηγητικής ομάδας (steering group), η οποία πραγματοποιούσε συναντήσεις 1 φορά το μήνα και αποτελείτο από ανώτατους διευθυντές διαφόρων κρατικών υπηρεσιών, τον πρόεδρο ενός σωματείου και προέδρευε σε αυτή ο μόνιμος γραμματέας του Υπουργείου Περιβάλλοντος.

Παρ' όλο που υπήρξε κάποια αντίσταση μικρής έκτασης από ορισμένα ανώτατα στελέχη και εκπροσώπους των εργαζομένων, σε γενικό πλαίσιο, το πρόγραμμα Finwin συγκέντρωσε το ενδιαφέρον των εργαζομένων, η ενεργή

συμμετοχή των οποίων υπήρξε καθοριστική για την αποδοχή του προγράμματος και τη δέσμευσή τους σε αυτό⁶.

2.5.1.4. Συμπεράσματα.

Από τα ανωτέρω γίνεται σαφής ο βασικός ρόλος που διαδραματίζει η σωστή επικοινωνιακή στρατηγική και η ύπαρξη κοινού οράματος κατά τη διαδικασία υλοποίησης μιας αλλαγής. Το κοινό όραμα οριοθετεί την κατεύθυνση και η επικοινωνία δίνει στους εμπλεκόμενους τις απαραίτητες πληροφορίες για να γίνει αυτό αποδεκτό.

Επιπλέον, η ύπαρξη διαλόγου ανάμεσα σε όλους τους εμπλεκόμενους διευκολύνει την υλοποίηση της αλλαγής, αφού το αντικείμενό της είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας όλων.

Όλα αυτά όμως για να συμβούν, απαιτείται η ύπαρξη δυνατής ηγεσίας στους δημόσιους οργανισμούς, η οποία θα έχει τις σχετικές δεξιότητες, γνώσεις και στη διάθεσή της τα αναγκαία εργαλεία για να φέρει εις πέρας μια επιτυχημένη διαχείριση αλλαγής.

2.5.2. Γαλλία - Η περίπτωση του Οργανικού Νόμου σχετικά με την κατάρτιση του προϋπολογισμού (LOLF⁷)

2.5.2.1. Η αναγκαιότητα της μεταρρύθμισης.

Η διαχείριση των δημόσιων οικονομικών και η κατάρτιση του προϋπολογισμού στη Γαλλία γινόταν για πάρα πολλά χρόνια σύμφωνα με τον Οργανικό Νόμο του 1959. Παρά τις πολυάριθμες προσπάθειες μεταρρύθμισής του, το κανονιστικό αυτό πλαίσιο παρέμενε σχεδόν αναλλοίωτο για περισσότερα από 40 χρόνια. Το 1998, μια ομάδα εργασίας, κατόπιν εντολής της Γαλλικής Εθνοσυνέλευσης, εξέτασε την αποδοτικότητα του προϋπολογισμού και το βαθμό ελέγχου του Κοινοβουλίου επί των δημοσίων εξόδων, τα ευρήματα της έρευνας της οποίας όμως ήταν αποθαρρυντικά.

⁶ Ένα από τα κυριότερα αποτελέσματα του προγράμματος Finwin ήταν η διαμόρφωση από τους συμμετέχοντες ένα πρόγραμμα πέντε σημείων για τη διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών, το οποίο κάλυπτε τομείς όπως η αναμόρφωση διαδικασιών (με καλύτερη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων) και δομών, η καλύτερη διαχείριση της γήρανσης των εργαζομένων και η μετάδοση γνώσης στους νεότερους και η εστίαση στις στρατηγικές προσέλκυσης και πρόσληψης εργαζομένων με το επιθυμητό προφίλ (Huerta Melchor, 2008).

⁷ Loi Organique relative aux Lois de Finances.

2.5.2.2. Η μεταρρύθμιση.

Αποτέλεσμα των ανωτέρω ήταν η θέσπιση του LOLF το 2001, κατόπιν διαπραγμάτευσης και συμφωνίας των διαφόρων πολιτικών κομμάτων που συμμετείχαν στην Εθνοσυνέλευση. Βασικοί στόχοι του νέου νόμου ήταν, αφ' ενός η διαχείριση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα και αφ' ετέρου η διαφάνεια στα δημόσια οικονομικά δίνοντας στο Κοινοβούλιο μεγαλύτερο έλεγχο της διαδικασίας.

Επρόκειτο για μία νέα κουλτούρα κατάρτισης προϋπολογισμού η οποία εστίαζε στα αποτελέσματα. Στο πλαίσιο αυτό η κατάθεση του προϋπολογισμού γίνεται ανά αποστολή, πρόγραμμα και δράση, ενώ η Κυβέρνηση υποχρεούται ταυτόχρονα να παρουσιάσει στο Κοινοβούλιο μία σχετική αναφορά για τις οικονομικές και κοινωνικές προεκτάσεις του σε βάθος τετραετίας. Επιπλέον, κάθε υπηρεσία υποχρεούται να παρουσιάσει τις δράσεις της επόμενης χρονιάς, καθώς και απολογιστική αναφορά για τις δράσεις της προηγούμενης.

2.5.2.3. Η διαχείριση αλλαγών.

Παρ' όλο που ο LOLF ψηφίστηκε το 2001, δόθηκε ένα περιθώριο πέντε ετών μέχρι την κατάρτιση του πρώτου προϋπολογισμού βάσει των νέων διατάξεων, προκειμένου να αναπτυχθούν οι σχετικές δομές, διαδικασίες και εργαλεία, να επικοινωνηθούν στους εμπλεκόμενους, να δοκιμαστούν και τέλος, να υπάρξει η κατάλληλη κατάρτιση των υπευθύνων για την εφαρμογή τους.

Στο πλαίσιο αυτό, δημιουργήθηκε στο Υπουργείο Οικονομικών ειδική Διεύθυνση Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης⁸, η οποία είχε στην ευθύνη της το συντονισμό της εξάπλωσης της μεταρρύθμισης, τη διάχυση της πληροφορίας και τη διαμόρφωση της μεταρρύθμισης. Επιπλέον, ορίστηκε ένα πρότυπο πλαίσιο απόδοσης όπου τόσο η στοχοθεσία, όσο και οι σχετικοί δείκτες καταδείκνυαν όχι μόνο την αποδοτικότητα και την ποιότητα των δομών και των διαδικασιών, αλλά και τον αντίκτυπο που είχαν στην ευρύτερη κοινωνία, ενώ σχεδιάστηκε και καινούργιο λογιστικό σύστημα. Ακόμα, χρειάστηκε η ευρύτερη αναδιαμόρφωση της δημόσιας Γαλλικής διοίκησης, δεδομένου ότι, αφ' ενός ορίστηκε σε κάθε οργανισμό Διευθυντής του προγράμματος μεταρρύθμισης, ο οποίος έπρεπε να συνεργαστεί με τους εκάστοτε Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού και Οικονομικού και αφ' ετέρου, οι Περιφερειάρχες απέκτησαν νέο ρόλο ως συντονιστές της δημόσιας πολιτικής με στόχο

⁸ Direction de la réforme budgétaire (DRB).

τη διατήρηση της συνέπειας του προγράμματος σε όλα τα επίπεδα των διοικητικών δομών.

Όσον αφορά στην επικοινωνιακή στρατηγική, αυτή περιελάμβανε την πραγματοποίηση συνεδρίων, τη συνεργασία με τα Μέσα, opinion leaders, τις τοπικές αρχές και το κοινοβούλιο, καθώς και τη δημοσίευση ανοικτών επιστολών μέσω διαδικτύου με σκοπό την ενημέρωση όλων των εμπλεκομένων περί των απαιτούμενων αλλαγών και του θετικού αντίκτυπου που αυτές θα είχαν. Επίσης, δημιουργήθηκαν εκπαιδευτικά εγχειρίδια προκειμένου να επικοινωνηθούν καλές πρακτικές δημοσιονομικής διαχείρισης και πειραματισμού βάσει των νέων δεδομένων.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε πιλοτική εφαρμογή της μεταρρύθμισης υπό το συντονισμό της Διεύθυνσης Δημοσιονομικής Μεταρρύθμισης, κατά την οποία διάφοροι οργανισμοί εφάρμοσαν εθελοντικά όσα αυτή όριζε. Η πιλοτική εφαρμογή περιελάμβανε και συναντήσεις των οργανισμών αυτών, από τις οποίες η επανατροφοδότηση, ειδικά επί των διαδικασιών μέτρησης της αποδοτικότητας, ήταν μείζονος σημασίας.

Τέλος, εφαρμόστηκαν σχετικά προγράμματα κατάρτισης, τα οποία αναπτύχθηκαν σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση είχε ως στόχο την ευαισθητοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων, δημιουργώντας «πρεσβευτές» της μεταρρύθμισης κατόπιν σχετικής εκπαίδευσης. Η δεύτερη φάση επικεντρώθηκε στην κατάρτιση των Διευθυντών του προγράμματος, των χειριστών του προϋπολογισμού και των λογιστών, μέσω της δημιουργίας μιας «θεωρίας» εφαρμογής της μεταρρύθμισης, η οποία πήρε και την τελική μορφή της με την έκδοση ενός Πρακτικού Οδηγού Χειρισμού Προϋπολογισμού Προγραμμάτων.

2.5.2.4. Συμπεράσματα.

Για μία ακόμα φορά καταδεικνύεται η αναγκαιότητα ύπαρξης μιας δυνατής ηγετικής ομάδας, η οποία θα δημιουργήσει ένα ξεκάθαρο όραμα και τη σχετική στρατηγική επίτευξής του, και παράλληλα θα εξασφαλίσει πολιτική, και όχι μόνο, υποστήριξη για την επιτυχή υλοποίηση μιας μεταρρύθμισης.

Επίσης, γίνεται σαφής ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζει η σταδιακή εφαρμογή μιας μεταρρύθμισης, αφού δίνει την ευκαιρία στους εμπλεκόμενους να κατανοήσουν, αποδεχτούν και υιοθετήσουν την αλλαγή και επιπλέον, μέσω των δοκιμών, διευκολύνει τη δημιουργία συστημάτων μάθησης που θα βοηθήσουν στη βελτίωση της μεταρρύθμισης αυτής καθ' αυτής.

Τέλος, η χρήση διαφόρων μορφών επικοινωνίας με τους εμπλεκόμενους και η υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης των αρμοδίων υπαλλήλων διευκολύνουν τη διάχυση της πληροφορίας και την κατανόησή της, αποτρέποντας έτσι την εμφάνιση σχετικών αντιστάσεων εκ μέρους τους.

Κεφάλαιο 3: Η περίπτωση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)

3.1. Η προϋπάρχουσα κατάσταση

Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα χαρακτηριζόταν από την ύπαρξη πληθώρας ασφαλιστικών ταμείων, ως συνέπεια της αποσπασματικής και πελατειακής πολιτικής συντάξεων που ακολουθήθηκε διαχρονικά από τις ελληνικές κυβερνήσεις. Ήδη από τη δημιουργία του νέου Ελληνικού κράτους ξεκίνησε η ίδρυση των πρώτων ασφαλιστικών ταμείων (Πίνακας 1), ενώ ο αριθμός τους, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, ξεπέρασε τα 200. Αντί της υιοθέτησης δηλαδή ενιαίων ασφαλιστικών κανόνων για όλους τους εργαζόμενους, το ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα βασίστηκε στη σύσταση αυτοτελών φορέων για διαφορετικές πληθυσμιακές ομάδες και επαγγέλματα (Θεοδωρουλάκης & Κουμαριανός, 2012).

Πίνακας 1. Η εξέλιξη της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα	
1836	Ασφάλιση εργαζομένων στη ναυτιλία
1851	Ασφάλιση αξιωματικών του στρατού και του ναυτικού
1855	Ασφάλιση δασκάλων
1861	Ίδρυση του Ν.Α.Τ.
1861	Ασφάλιση δημοσίων υπαλλήλων
1867	Ασφάλιση εργαζομένων στην Εθνική Τράπεζα
1882	Ασφάλιση μεταλλωρύχων
1907-08	Ασφάλιση σιδηροδρομικών
1922	Υποχρεωτική ασφάλιση ιδιωτικών υπαλλήλων
1923-25	Ασφάλιση αρτεργατών, καπνεργατών, λιμενεργατών, τυπογράφων
1928-32	Ίδρυση των Τ.Σ.Α.Υ., Ταμείου Νομικών και Τ.Σ.Α.
1934	Ίδρυση του Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ. – τροποποίηση το 1937
1934	Ίδρυση των Τ.Ε.Β.Ε., Τ.Σ.Μ.Ε.Δ.Ε., Ασφάλιση Εργατών Τύπου
1961	Ίδρυση του Ο.Γ.Α.

Πηγή: Θεοδωρουλάκης, Μ., & Κουμαριανός, Β. (2012). *Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης. Ασφαλιστικό σύστημα και σύστημα κοινωνικής περίθαλψης*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.

Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την άνιση μεταχείριση και αντιμετώπιση των ασφαλισμένων των διαφόρων ταμείων, τόσο από πλευράς καταβολής εισφορών, όσο και από πλευράς παροχών (Θεοδωρουλάκης & Κουμαριανός, 2012), καθώς και τη δημιουργία προφανούς πολυνομίας⁹. Επιπλέον, η ανισότητα μεταξύ παροχών και πόρων των Ταμείων σε συνδυασμό με τη μη αξιοποίηση και κατά συνέπεια απαξίωση

⁹ Για το διάστημα 1940 – 2014, ψηφίστηκαν 3.073 Νόμοι, Προεδρικά Διατάγματα και Υπουργικές Αποφάσεις και εκδόθηκαν 2.363 εγκύκλιοι ή αποφάσεις των Διοικητών των Ταμείων που αφορούσαν σε ασφαλιστικές ρυθμίσεις (Σωτηρόπουλος & Χριστόπουλος, 2017).

των αποθεματικών τους, τη δημογραφική γήρανση, τη μείωση των πόρων χρηματοδότησης λόγω της οικονομικής ύφεσης, καθώς και τις αλλαγές που υπέστησαν η αγορά εργασίας και η δομή της παραγωγής τις τελευταίες δεκαετίες οδήγησαν στη μη βιωσιμότητα του ελληνικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης και κατέστησαν αναγκαία τη μεταρρύθμισή του.

Ήδη από τη δεκαετία του 1990 ξεκίνησε μία συνεχής προσπάθεια μεταρρύθμισής του, η οποία περιελάμβανε τη μείωση των παροχών και την αύξηση των πόρων (αύξηση ποσοστού ασφαλιστικών εισφορών), την ενίσχυση των ελεγκτικών μηχανισμών και την ενοποίηση ασφαλιστικών ταμείων, χωρίς όμως να δώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι όποιες προσπάθειες δεν αντιμετώπισαν τα βασικά αίτια της κρίσης. Έδωσαν προσωρινές λύσεις όσον αφορά στη συγκράτηση των συνεχώς αυξανόμενων ελλειμμάτων των ασφαλιστικών ταμείων (Θεοδωρουλάκης & Κουμαριανός, 2012), κατάφεραν όμως να μειώσουν τα ασφαλιστικά ταμεία σε 13 φορείς κύριας και επικουρικής ασφάλισης (Ν. 3655/2008).

Η έλευση της οικονομικής κρίσης το 2009 και η ακόλουθη εφαρμογή των σχετικών μνημονιακών δεσμεύσεων οδήγησαν σε συνεχείς νομοθετικές ρυθμίσεις για το ασφαλιστικό έως και το 2015, ρυθμίσεις οι οποίες ανέτρεψαν βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης όπως το ξέραμε (κατοχύρωση συνταξιοδοτικού δικαιώματος, αύξηση ηλικιακών ορίων συνταξιοδότησης).

Η τελευταία προσπάθεια μεταρρύθμισης του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα πραγματοποιήθηκε το 2016 με την ψήφιση του Ν. 4387/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις», ο οποίος εισήγαγε την έννοια της εθνικής και ανταποδοτικής σύνταξης. Έχει ακολουθήσει η ψήφιση και άλλων νόμων με τους οποίους ρυθμίζονται ασφαλιστικά θέματα, με αυτόν όμως τροποποιήθηκε ριζικά το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, με την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων σε ένα φορέα κύριας ασφάλισης, τον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.).

3.2. Η σύσταση του Ε.Φ.Κ.Α.

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.) συστάθηκε με το Ν. 4387/2016 (όπως αυτός τροποποιήθηκε με το Ν. 4445/2016) και αποτελεί σήμερα το μοναδικό

φορέα κύριας ασφάλισης. Πρόκειται για Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), το οποίο τελεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και έχει ως σκοπό την κάλυψη των προσώπων που υπάγονται στην ασφάλιση του Ε.Φ.Κ.Α. για τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπει η νομοθεσία, χορηγώντας σε αυτά μηνιαία κύρια σύνταξη (λόγω γήρατος, αναπηρίας ή θανάτου), προσυνταξιοδοτικές και άλλες παροχές στους συνταξιούχους, παροχές ασθένειας σε χρήμα, ειδικά προνοιακά επιδόματα και κάθε άλλη παροχή που εμπίπτει στην αρμοδιότητά του.

Από την 1^η Ιανουαρίου 2017, ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του, εντάχθηκαν σε αυτόν αυτοδίκαια οι ακόλουθοι ασφαλιστικοί φορείς, τομείς και κλάδοι κύριας ασφάλισης και λοιπών παροχών (αρ. 53 του Ν. 4387/2016), των οποίων και κατέστη καθολικός διάδοχος:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (Ι.Κ.Α. – Ε.Τ.Α.Μ.),
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (Ε.Τ.Α.Π. – Μ.Μ.Ε.),
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.),
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.),
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας,
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (Κ.Α.Α.Ν.),
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (Τ.Α.Υ.Τ.Ε.Κ.Ω.),
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (Ε.Τ.Α.Τ.),
- Οι συνταξιοδοτικές αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Χορήγησης Συντάξεων Δημοσίου Τομέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσιονομικής Πολιτικής του Υπουργείου Οικονομικών, με την επιφύλαξη των διατάξεων της παραγράφου 3 του άρθρου 4 και
- Οι αρμοδιότητες των φορέων, κλάδων, τομέων και λογαριασμών πρόνοιας που δεν εντάσσονται σε αυτόν και αφορούν σε παροχές σε χρήμα.

Σημειώνεται ότι ο Ο.Γ.Α. και το Ν.Α.Τ. διατήρησαν την νομική τους αυτοτέλεια ως προς την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων.

Επίσης, μεταφέρθηκε και υπήχθη στον Ε.Φ.Κ.Α., το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο.) με οικονομική και λογιστική αυτοτέλεια.

Αποτέλεσμα της συγχώνευσης των ανωτέρω ταμείων, τομέων και κλάδων είναι, αφ' ενός ο αριθμός των ασφαλισμένων στον Ε.Φ.Κ.Α. να ανέρχεται σε περίπου 9 εκατομμύρια πολίτες, εκ των οποίων τα 3,8 εκατομμύρια είναι άμεσα ασφαλισμένοι, τα 2,7 εκατομμύρια συνταξιούχοι και τα 2,5 εκατομμύρια προστατευόμενα μέλη (Ε.Φ.Κ.Α., 2018β), αφ' ετέρου ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτόν, οι οποίοι προέρχονται από τους συγχωνευμένους Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης (Φ.Κ.Α.) και από 01/01/2017 μεταφέρθηκαν αυτοδίκαια στον Ε.Φ.Κ.Α., να ξεπερνά τις 8 χιλιάδες¹⁰.

3.3. Η οργανωτική δομή του Ε.Φ.Κ.Α.

Σύμφωνα με το άρθρο 57 του Ν. 4387/2016, τα όργανα διοίκησης του Ε.Φ.Κ.Α. είναι ο Διοικητής και ενδεκαμελές Διοικητικό Συμβούλιο. Ο Διοικητής έχει τετραετή θητεία, με δυνατότητα ανανέωσής της άπαξ και αναπληρώνεται από δύο Υποδιοικητές τετραετούς θητείας, οι οποίοι ασκούν τις αρμοδιότητες που μεταβιβάζονται σε αυτούς κατόπιν σχετικής απόφασης του Διοικητή. Το Διοικητικό Συμβούλιο, τα μέλη του οποίου έχουν επίσης τετραετή θητεία, αποτελείται από το Διοικητή ως Πρόεδρο, τους Υποδιοικητές, δύο εκπροσώπους των ασφαλισμένων, έναν εκπρόσωπο των συνταξιούχων, έναν εκπρόσωπο της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ατόμων με Αναπηρία (ΕΣΑμεΑ), έναν εκπρόσωπο των υπαλλήλων του Ε.Φ.Κ.Α., έναν προϊστάμενο Διεύθυνσης της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, έναν προϊστάμενο Τμήματος ή Διεύθυνσης του Υπουργείου Οικονομικών και έναν ειδικό επιστήμονα με εξειδίκευση σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης, με τους αντίστοιχους αναπληρωτές τους.

Αν και το άρθρο 52 του Ν. 4387/2016 προέβλεπε την έκδοση, μέχρι 31/12/2016, Προεδρικού Διατάγματος για την κατάρτιση του Οργανισμού του Ε.Φ.Κ.Α. με τον οποίο θα ρυθμίζονταν θέματα οργάνωσης, στελέχωσης, αρμοδιοτήτων και λειτουργίας του, όπως η διάρθρωση των υπηρεσιών του και οι αντίστοιχες αρμοδιότητές τους, ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων καθώς και τα σχετικά τυπικά προσόντα αυτών, η

¹⁰ Αξίζει να σημειωθεί ότι δεδομένου του μεγέθους του εγχειρήματος, η οργάνωση του νέου Φορέα υποστηρίζεται τεχνικά από την Υπηρεσία Στήριξης Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

γενική περιγραφή καθηκόντων θέσεων κλπ., μέχρι και τη στιγμή που γράφονταν αυτές οι γραμμές δεν είχε εκδοθεί το σχετικό Π.Δ.. Ο Ε.Φ.Κ.Α. εξακολουθεί να λειτουργεί με μεταβατικό οργανόγραμμα (σχετικό το άρθρο 53 του Ν. 4445/2016), όπως αυτό διαμορφώθηκε με τα άρθρα 62-69 του Ν. 4387/2016 (και τις σχετικές τροποποιήσεις τους βάσει των άρθρων 31-51 του Ν. 4445/2016) και τις υπ' αριθμόν οικ.11317/3547/09-03-2017 και οικ.11863/3809/13-03-2017 ΚΥΑ των Υπουργών Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Οικονομικών.

3.3.1. Το μεταβατικό οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.

Βάσει των ανωτέρω, η οργανωτική δομή του Ε.Φ.Κ.Α. περιλαμβάνει την Κεντρική Υπηρεσία και 351 Περιφερειακές Υπηρεσίες πανελλαδικά.

3.3.1.1. Η Κεντρική Υπηρεσία.

Όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 1, η Κεντρική Υπηρεσία διαρθρώνεται από 5 Διευθύνσεις οι οποίες υπάγονται απευθείας στο Διοικητή, 7 Γενικές Διευθύνσεις, το Τμήμα Τύπου και Δημοσίων Σχέσεων, 2 Τμήματα Γραμματείας (Διοικητή και Υποδιοικητών), ενώ λειτουργούν επίσης Γραφείο Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου, Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.) και Γραφεία Συμβούλων Διοικητή και Υποδιοικητών.

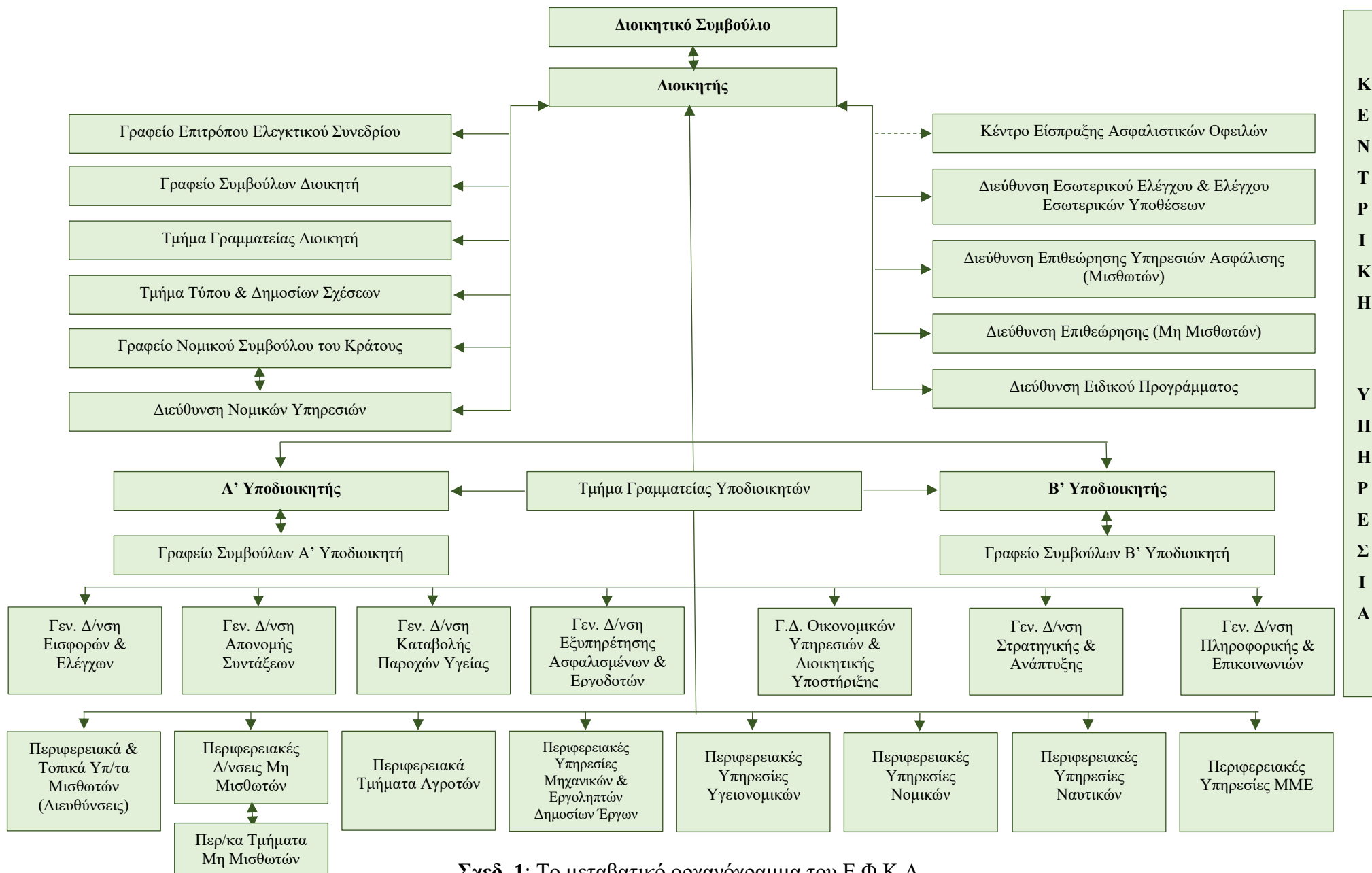
3.3.1.1.1. Οι απευθείας στο Διοικητή υπαγόμενες Διευθύνσεις.

Οι Διευθύνσεις αυτές αφορούν σε θέματα γενικής φύσης του Φορέα και είναι:

- Η Διεύθυνση Ειδικού Προγράμματος, με γενικές αρμοδιότητες την ενοποίηση του μητρώου των ασφαλισμένων των διαφόρων φορέων, καθώς και την ψηφιοποίηση της ασφαλιστικής ιστορίας αυτών,
- Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων, με τις σχετικές αρμοδιότητες,
- Η Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων, με αρμοδιότητα την υποστήριξη των δικαστικών και εξώδικων υποθέσεων του Φορέα και
- Οι Διευθύνσεις Επιθεώρησης Υπηρεσιών Ασφάλισης (Μισθωτών) και Επιθεώρησης (Μη Μισθωτών), οι οποίες μεταφέρθηκαν με τις ίδιες αρμοδιότητες και προσωπικό από το τ. ΙΚΑ- ΕΤΑΜ και τον τ. ΟΑΕΕ αντίστοιχα.

3.3.1.1.2. Η Γενική Διεύθυνση Εισφορών και Ελέγχων.

Κύριος σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Εισφορών και Ελέγχων είναι η καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και η καλλιέργεια ασφαλιστικής συνείδησης τόσο σε ασφαλισμένους, όσο και εργοδότες, μέσω διενέργειας ελέγχων περί ανασφάλιστης



Σχεδ. 1: Το μεταβατικό οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α..

Πηγή: Προσαρμογή από www.poseika.gr

εργασίας και ορθής ασφάλισης. Επιπλέον, στις αρμοδιότητές της εμπίπτουν ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και η παρακολούθηση της διαδικασίας είσπραξης των εισφορών μισθωτών (δημοσίου και ιδιωτικού τομέα) και μη μισθωτών των συγχωνευθέντων Φ.Κ.Α..

Διαρθρώνεται σε Κεντρική Υπηρεσία, η οποία αποτελείται από τις Διευθύνσεις Ασφάλισης, Εισφορών Μισθωτών, Εισφορών Μη Μισθωτών και Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας και σε 11 Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (Π.Ε.Κ.Α.) πανελλαδικά, τα οποία λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης.

Εδώ, πρέπει να σημειωθεί ότι μέχρι στιγμής έχουν συσταθεί 2 Π.Ε.Κ.Α. (το Π.Ε.Κ.Α. Κεντρικής Μακεδονίας, το οποίο αποτελεί και τον πιλότο λειτουργίας των Ελεγκτικών Κέντρων και το Π.Ε.Κ.Α. Αττικής), ενώ την περίοδο αυτή οργανώνεται η σύσταση 2 ακόμα Π.Ε.Κ.Α. (του Π.Ε.Κ.Α. Δυτικής Ελλάδας, Λευκάδας, Κεφαλληνίας & Ζακύνθου και του Π.Ε.Κ.Α. Κρήτης), τα οποία αναμένεται να λειτουργήσουν το αμέσως επόμενο διάστημα.

3.3.1.1.3. Η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και Διοικητικής Υποστήριξης.

Στις αρμοδιότητες της εν λόγω Γενικής Διεύθυνσης εμπίπτουν η διαχείριση των ανθρωπίνων και υλικών πόρων του Φορέα με γνώμονα τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση, η εποπτεία της ομαλής λειτουργίας των οικονομικών μονάδων του, καθώς και η τήρηση του κεντρικού πρωτοκόλλου του Φορέα.

Αποτελείται από τη Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης, τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Διεύθυνση Προμηθειών, τη Διεύθυνση Στέγασης & Τεχνικών Υπηρεσιών, τη Διεύθυνση Διαχείρισης Οικονομικών των Εντασσόμενων Φ.Κ.Α. και το Αυτοτελές Τμήμα Γενικού Πρωτοκόλλου.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι μέχρι την έκδοση του Οργανισμού του Ε.Φ.Κ.Α., στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργούν Τμήματα Προσωπικού για κάθε συγχωνευθέντα Φ.Κ.Α. ξεχωριστά, τα οποία ανέλαβαν τις αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Προσωπικού αυτών και προβλέπεται να καταργηθούν στη συνέχεια.

3.3.1.1.4. Η Γενική Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων.

Οι αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Απονομής συντάξεων περιλαμβάνουν την απονομή συντάξεων γήρατος στους ασφαλισμένους του Ε.Φ.Κ.Α., καθώς και σε ασφαλισμένους των οποίων το δικαίωμα προέρχεται από ασφάλιση σε χώρες εντός και εκτός Ε.Ε., συντάξεων θανάτου στους αντίστοιχους δικαιούχους, τον χαρακτηρισμό

ατυχημάτων ως εργατικών και απονομή σχετικών συντάξεων, την επίλυση διαφορών και εξέταση δικαστικών προσφυγών, καθώς και την εφαρμογή των σχετικών αποφάσεων σε συνταξιοδοτικά θέματα και τέλος την τήρηση και ενημέρωση του Μητρώου Συνταξιούχων.

Διαρθρώνεται στη Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων, τις Διευθύνσεις Α', Β' & Γ' Απονομής Συντάξεων Γήρατος, τη Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων λόγω Θανάτου, τη Διεύθυνση Απονομής Διακρατικών Συντάξεων και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.3.1.1.5. Η Γενική Διεύθυνση Καταβολής Παροχών Υγείας.

Η Γενική Διεύθυνση Καταβολής Παροχών Υγείας μεταξύ άλλων συγκεντρώνει δεδομένα για πραγματοποίηση μελετών επί των συνθηκών υγιεινής στην εργασία, βάσει αυτών εισηγείται την τροποποίηση των ειδικοτήτων που εντάσσονται στα βαρέα και ανθυγιεινά και πραγματοποιώντας επισκέψεις στους χώρους εργασίας, ενημερώνει τους ασφαλισμένους και τους εργοδότες για το ισχύον θεσμικό πλαίσιο για το θέμα της υγιεινής στην εργασία. Επιπλέον, απονέμει παροχές σε χρήμα (επιδομάτων ασθενείας, μητρότητας κλπ.) στους δικαιούχους, καθώς και συντάξεις λόγω ανικανότητας για εργασία. Επίσης, έχει την ευθύνη σύστασης και οργάνωσης Κέντρων Πιστοποίησης Αναπηρίας (ΚΕ.Π.Α.) στα οποία εξετάζονται αιτήματα παροχής των ανωτέρω, καθώς και της τήρησης και ενημέρωσης του Μητρώου αναπήρων. Τέλος, είναι υπεύθυνη για την επίλυση διαφορών και εξέταση δικαστικών προσφυγών, καθώς και την εφαρμογή των σχετικών αποφάσεων σε θέματα παροχών.

Αποτελείται από τη Διεύθυνση Βασικών Παροχών σε Χρήμα, τη Διεύθυνση Λοιπών Παροχών, τη Διεύθυνση Ιατρικής Αξιολόγησης, τη Διεύθυνση Συντάξεων Ανικανότητας και Ατυχημάτων και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.3.1.1.6. Η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.

Κύριος σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης είναι η διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού του Φορέα και η κατάρτιση και παρακολούθηση επιχειρησιακών σχεδίων για την υλοποίηση αυτού, με στόχο τη βελτιστοποίηση της οργανωτικής δομής και των διαδικασιών του Φορέα, καθώς και των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες. Για το λόγο αυτό συλλέγει δεδομένα τόσο από τον Ε.Φ.Κ.Α., όσο και από άλλες εγχώριες ή αλλοδαπές πηγές για τη διενέργεια αναλύσεων και μελετών και επιπλέον συνεργάζεται με άλλους φορείς εντός και εκτός Ελλάδος για το σκοπό αυτό. Ακόμα αξιολογεί ποσοτικά και ποιοτικά βάσει δεικτών μέτρησης της ποιότητας και της αποδοτικότητας το έργο του Φορέα και συντάσσει

ετήσιες απολογιστικές εκθέσεις για τις δράσεις του. Επίσης, εκδίδει αναφορές ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό την ενημέρωση τόσο των υπηρεσιών του Ε.Φ.Κ.Α., όσο και των πολιτών και άλλων φορέων περί του έργου του.

Τέλος, διαρθρώνεται στη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής και τη Διεύθυνση Μελετών.

3.3.1.1.7. Η Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Η εν λόγω Γενική Διεύθυνση είναι αρμόδια για το σχεδιασμό και την επικαιροποίηση των υποδομών πληροφορικής, δικτύων και επικοινωνιών του Φορέα σύμφωνα με τις εξελίξεις στον τομέα αυτό, τον προσδιορισμό των αναγκών και των προδιαγραφών του απαραίτητου εξοπλισμού, την τήρηση και ενημέρωση των βάσεων δεδομένων του Φορέα, την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικής ασφάλειας για την προστασία των δεδομένων αυτών και την ομαλή πρόσβαση των πολιτών σε αυτά, τη συντήρηση των εφαρμογών και την παροχή υποστήριξης στους χρήστες αυτών και τέλος, την τήρηση μητρώου εξοπλισμού και εφαρμογών του Φορέα.

Αποτελείται από τη Διεύθυνση Σχεδιασμού, Συντονισμού και Ασφάλειας, τη Διεύθυνση Υποδομών Πληροφορικής και Επικοινωνιών, τη Διεύθυνση Εφαρμογών Πληροφορικής και Επικοινωνιών και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.3.1.1.8. Η Γενική Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Ασφαλισμένων και Εργοδοτών.

Στις αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης Ασφαλισμένων και Εργοδοτών εμπίπτει η δημιουργία και λειτουργία κέντρου εξ αποστάσεως εξυπηρέτησης των πολιτών μέσω τηλεφώνου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, fax ή sms, για την παροχή πιστοποιημένων απαντήσεων σε ερωτήσεις τους σχετικά με θέματα ασφάλισης και συντάξεων, τη διαβίβαση αιτημάτων των πολιτών στις αρμόδιες να απαντήσουν υπηρεσίες και τέλος την κατηγοριοποίηση αυτών προκειμένου οι αρμόδιες υπηρεσίες να προβούν σε βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης.

Επιπλέον, η εν λόγω Γενική Διεύθυνση είναι αρμόδια για το συντονισμό και την υποστήριξη των περιφερειακών και τοπικών υπηρεσιών του Ε.Φ.Κ.Α., σχεδιάζοντας και επικαιροποιώντας τη ροή εργασιών σε αυτές, συγκεντρώνοντας στοιχεία για τον προσδιορισμό των αναγκών τους σε ανθρώπινο δυναμικό και υλικούς πόρους, καθώς και τον πιθανό επαναπροσδιορισμό του αριθμού και του μεγέθους των υπηρεσιών και τέλος την παρακολούθηση της ροής εργασιών σε αυτές προκειμένου να αντιμετωπιστούν έκτακτες καταστάσεις.

Βάσει των ανωτέρω, διαρθρώνεται στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών από Απόσταση και τη Διεύθυνση Συντονισμού και Υποστήριξης των Περιφερειακών Υπηρεσιών.

3.3.1.2. Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες.

Οι Περιφερειακές Υπηρεσίες του Ε.Φ.Κ.Α. απαρτίζονται από τις περιφερειακές και τοπικές μονάδες των ενταχθέντων σε αυτόν Φ.Κ.Α., οι οποίες υπάγονται στο Διοικητή και μεταφέρθηκαν με την ίδια δομή, προσωπικό και αρμοδιότητες. Ως εκ τούτου, μέχρι την ψήφιση του Οργανισμού του Ε.Φ.Κ.Α., οι ασφαλισμένοι και οι εργοδότες εξακολουθούν να εξυπηρετούνται από την Περιφερειακή Υπηρεσία που ήταν αρμόδια έως και 31/12/2016.

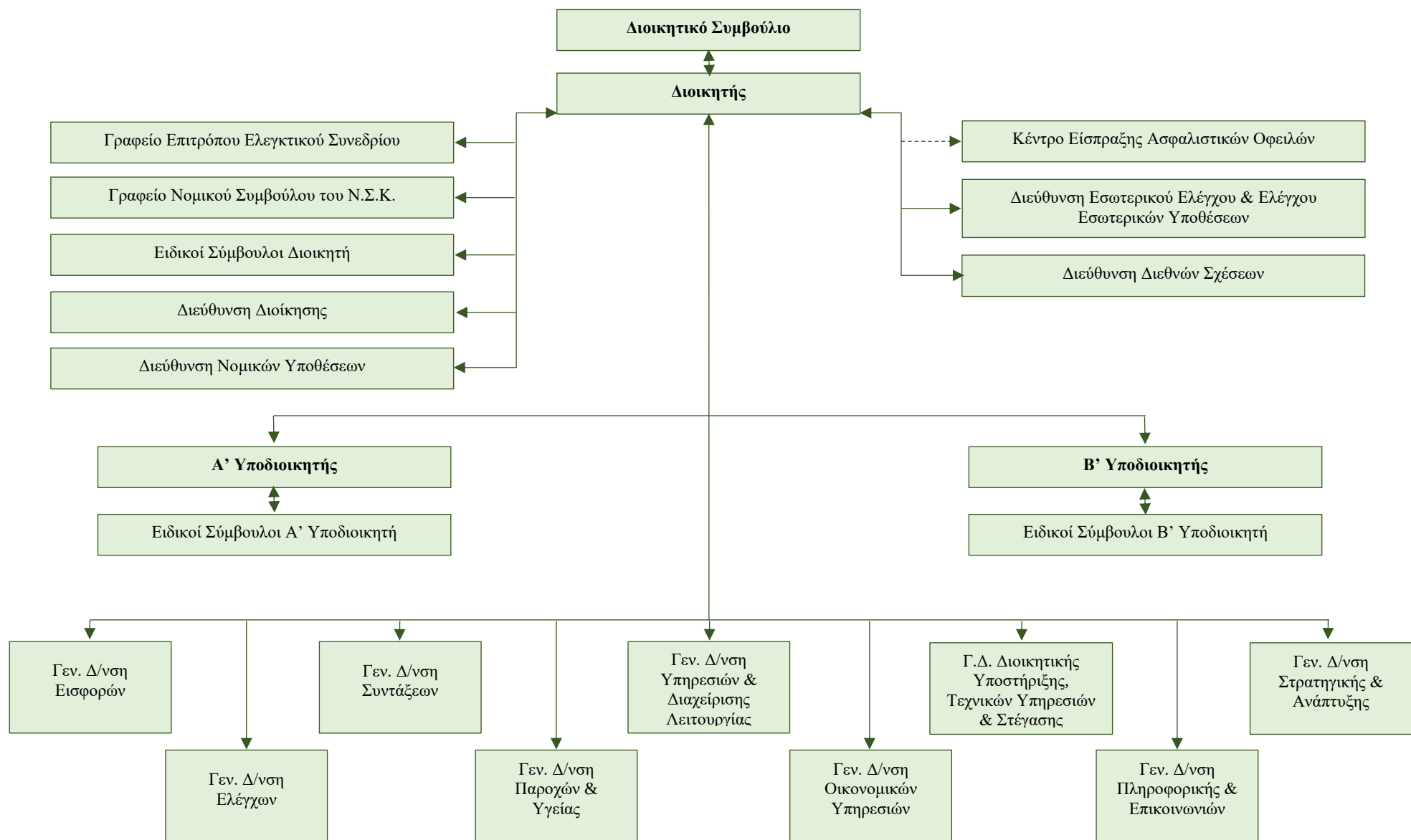
Διακρίνονται σε:

- Περιφερειακά ή Τοπικά Υποκαταστήματα Μισθωτών,
- Περιφερειακές Διευθύνσεις ή Τμήματα Μη Μισθωτών,
- Περιφερειακά Τμήματα Αγροτών,
- Περιφερειακά Τμήματα ή Γραφεία Μηχανικών και Εργοληπτών Δημοσίων Έργων,
- Περιφερειακές Υπηρεσίες Νομικών,
- Περιφερειακές Υπηρεσίες Υγειονομικών,
- Περιφερειακές Υπηρεσίες Ναυτικών και
- Περιφερειακές Υπηρεσίες ΜΜΕ.

3.3.2. Το υπό έκδοση οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.

Αν και όπως προαναφέρθηκε ο Οργανισμός του Ε.Φ.Κ.Α. θα έπρεπε να έχει καταρτιστεί με την έκδοση σχετικού Π.Δ. έως την 31/12/2016, αυτό δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμα. Το σχέδιο του Οργανισμού (Ε.Φ.Κ.Α., 2018α) έχει περάσει ήδη από τον έλεγχο του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ), το οποίο με την υπ' αριθμόν 126/13-07-2018 Γνωμοδότηση του Ε' Τμήματός του ζήτησε την τροποποίηση ορισμένων άρθρων του. Επιπλέον, σε αναμονή έκδοσης αποφάσεων επί αιτήσεων ακυρώσεων του Ν. 4387/2016 οι οποίες έχουν υποβληθεί ενώπιόν του, επεσήμανε την πιθανότητα ανάγκης τροποποίησης των αντίστοιχων διατάξεων του σχεδίου του Οργανισμού σε περίπτωση αποδοχής των αιτήσεων αυτών.

Βάσει του ανωτέρω σχεδίου, η προτεινόμενη οργανωτική δομή του Ε.Φ.Κ.Α. διαρθρώνεται όπως φαίνεται στο Σχεδιάγραμμα 2.



Σχεδ. 2: Το υπό έκδοση οργανόγραμμα Ε.Φ.Κ.Α..

Πηγή: Προσαρμογή από www.poseika.gr

Παρατηρείται ότι στο προτεινόμενο οργανόγραμμα, υιοθετείται μια πιο κάθετη ιεραρχική δομή, δεδομένου ότι περιορίζονται οι οργανικές μονάδες που υπάγονται απευθείας στο Διοικητή (4 Διευθύνσεις και 9 Γενικές Διευθύνσεις), στις οποίες προβλέπεται να ανήκουν όλες οι Περιφερειακές και Τοπικές Υπηρεσίες.

3.3.2.1. Οι υπαγόμενες απευθείας στο Διοικητή Διευθύνσεις.

Αναλυτικότερα, ως προς τις Διευθύνσεις, διατηρούνται οι Διευθύνσεις Νομικών Υποθέσεων και Εσωτερικού Ελέγχου & Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων και δημιουργούνται:

- Η Διεύθυνση Διοίκησης, η οποία στοχεύει αφ' ενός, στην υποστήριξη της Λειτουργίας της Διοίκησης του Ε.Φ.Κ.Α., ενσωματώνοντας μεταξύ άλλων τα Τμήματα Γραμματείας Διοικητή και Υποδιοικητών και αφ' ετέρου στην ενίσχυση του Φορέα σε εξωτερικό και εσωτερικό επίπεδο, αναδεικνύοντας το ρόλο του και τη σημασία της Κοινωνικής Ασφάλισης, αναπτύσσοντας διεθνείς συνεργασίες με σκοπό τον εμπλουτισμό των σχετικών γνώσεων, μεριμνώντας για την αξιοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων και τέλος, ενημερώνοντας για τα ανωτέρω τις Υπηρεσίες του Φορέα και
- Η Διεύθυνση Διεθνών Σχέσεων, η οποία ως γενικό σκοπό έχει την εναρμόνιση της εθνικής νομοθεσίας περί Κοινωνικής Ασφάλισης με τις αρχές και τα κανονιστικά κείμενα της Ε.Ε. και Διεθνών Οργανισμών, καθώς και τις Διακρατικές Συμβάσεις Κοινωνικής Ασφάλισης (Δ.Σ.Κ.Α.), διασφαλίζοντας την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του Φορέα και αυτών.

3.3.2.2. Οι Γενικές Διευθύνσεις.

Το βασικό χαρακτηριστικό του νέου οργανογράμματος είναι η αποδέσμευση αρμοδιοτήτων και η ανάθεσή τους σε ξεχωριστές Γενικές Διευθύνσεις, ανεβάζοντας έτσι τον αριθμό τους σε εννέα. Αναλυτικότερα:

3.3.2.2.1. Η Γενική Διεύθυνση Εισφορών.

Η ανωτέρω Γενική Διεύθυνση έχει ως σκοπό το σχεδιασμό και την αξιολόγηση πολιτικών για την ορθή υπαγωγή στην ασφάλιση και την είσπραξη των αντίστοιχων εισφορών. Ουσιαστικά διατηρεί τις αρμοδιότητες τριών εκ των Διευθύνσεων της Γενικής Διεύθυνσης Εισφορών & Ελέγχων και πλέον διαρθρώνεται στη Διεύθυνση Ασφάλισης, τη Διεύθυνση Εισφορών Μισθωτών, τη Διεύθυνση Μη Μισθωτών και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.3.2.2.2. Η Γενική Διεύθυνση Ελέγχων.

Η Γενική Διεύθυνση Ελέγχων, όπως γίνεται κατανοητό, αναλαμβάνει τις ελεγκτικές αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Εισφορών & Ελέγχων και έχει σαν κύριο σκοπό την εξάλειψη της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, καθώς και την καλλιέργεια ασφαλιστικής συνείδησης στους πολίτες, μέσω του σχεδιασμού και της διενέργειας ελέγχων επί της ορθής εφαρμογής της ασφαλιστικής νομοθεσίας.

Διαρθρώνεται σε Κεντρική Υπηρεσία, η οποία αποτελείται από τη Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας και σε 11 Περιφερειακές Υπηρεσίες, τα προαναφερθέντα Π.Ε.Κ.Α., τα οποία λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης.

Με τη δημιουργία της ανωτέρω Γενικής Διεύθυνσης γίνεται ξεκάθαρη η πρόθεση του Φορέα να ενισχυθούν οι ελεγκτικοί μηχανισμοί.

3.3.2.2.3. Η Γενική Διεύθυνση Συντάξεων.

Οι αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Συντάξεων έχουν περισσότερο στρατηγικό χαρακτήρα σε σχέση με αυτές της Γενικής Διεύθυνσης Απονομής Συντάξεων, καθώς δίνεται στην πρώτη η δυνατότητα, όχι μόνο υλοποίησης αλλά και διαμόρφωσης της πολιτικής των συντάξεων γήρατος και θανάτου βάσει της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος και των εκάστοτε δημοσιονομικών συνθηκών. Επιπλέον, δίνεται βαρύτητα στη βελτίωση των διαδικασιών απονομής συντάξεων προκειμένου η εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων να γίνει πιο αποτελεσματική, καθώς και στην υιοθέτηση διαδικασιών που θα προλαμβάνουν περιπτώσεις απάτης, διαφθοράς ή σφαλμάτων, έχοντας πάντα ως γνώμονα την ορθή εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας.

Βάσει των ανωτέρω, η Γενική Διεύθυνση Συντάξεων διαρθρώνεται στη Διεύθυνση Νομοθεσίας & Συντονισμού Γήρατος, τις Διευθύνσεις Α' & Β' Απονομής Συντάξεων Γήρατος, τη Διεύθυνση Γ' Απονομής Συντάξεων, τη Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων Δημοσίου Τομέα, τη Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων λόγω Θανάτου, τη Διεύθυνση Απονομής Διεθνών Συντάξεων και το Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.3.2.2.4. Η Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας.

Και σε αυτή τη Γενική Διεύθυνση έχει ενισχυθεί ο στρατηγικός χαρακτήρας των αρμοδιοτήτων της, καθώς έχει την ευθύνη τόσο της υλοποίησης, όσο και του σχεδιασμού της πολιτικής των παροχών σε χρήμα, των συντάξεων αναπηρίας και των συντάξεων λόγω ατυχημάτων, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος, αλλά και την ευημερία της κοινωνίας. Και εδώ δίνεται

βαρύτητα στην έγκαιρη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών απονομής των διαφόρων παροχών και συντάξεων, καθώς και στην πρόληψη περιπτώσεων απάτης, διαφθοράς ή σφαλμάτων με την ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας αρμοδιότητάς της.

Η διάρθρωσή της διαμορφώνεται ως εξής: Διεύθυνσεις Α', Β' & Γ' Παροχών, Διεύθυνση Ιατρικής Αξιολόγησης, Διεύθυνση Συντάξεων Αναπηρίας, Ατυχημάτων και Αποκατάστασης, Τμήμα Νομοθεσίας Παροχών, Τμήμα Δειγματοληπτικών ελέγχων Παροχών και Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.3.2.2.5. Η Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας.

Η εν λόγω Γενική Διεύθυνση έρχεται να αντικαταστήσει τη Γενική Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Ασφαλισμένων και Εργοδοτών, διατηρώντας τις αρμοδιότητες της δεύτερης, δίνοντας όμως μεγαλύτερη βαρύτητα στις συντονιστικές και υποστηρικτικές προς τις Περιφερειακές και Τοπικές Μονάδες του Ε.Φ.Κ.Α. αρμοδιότητές της, αφού πλέον αυτές υπάγονται στη συγκεκριμένη Γενική Διεύθυνση.

Βάσει των ανωτέρω, διαρθρώνεται α) στην Κεντρική Υπηρεσία, η οποία αποτελείται από τη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών, τη Διεύθυνση Συντονισμού και Υποστήριξης Υπηρεσιών και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας, β) σε 12 Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (Π.Υ.Σ.Υ.) και γ) τις Τοπικές Υπηρεσίες, οι οποίες υπάγονται σε μία από τις Π.Υ.Σ.Υ. ανάλογα με τη χωρική τους αρμοδιότητα.

Ειδικά για τις Τοπικές Υπηρεσίες πρέπει να αναφερθεί ότι προβλέπεται η συγχώνευση των 351 υπαρχουσών Περιφερειακών και Τοπικών Υπηρεσιών σε 119 Τοπικές Διευθύνσεις αρμοδιότητα των οποίων θα είναι η εξυπηρέτηση όλων των ασφαλισμένων από όποιον πρώην Φ.Κ.Α. κι αν προέρχονται και των εργοδοτών που δραστηριοποιούνται στη χωρική τους αρμοδιότητα. Επιπλέον, προβλέπεται η λειτουργία 27 Αποκεντρωμένων Τμημάτων, σε περιοχές με δυσκολία πρόσβασης, το κάθε ένα από τα οποία θα υπάγεται σε μία από τις Τοπικές Διευθύνσεις.

3.3.2.2.6. Η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.

Η Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες οικονομικής φύσεως του Ε.Φ.Κ.Α., στις οποίες συμπεριλαμβάνονται ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της οικονομικής στρατηγικής του Φορέα στα πλαίσια του εκάστοτε ισχύοντος Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής (Μ.Π.Δ.Σ.) και του ετήσιου Προϋπολογισμού εφαρμόζοντας τις αρχές της χρηστής δημοσιονομικής διοίκησης, ο συντονισμός και εποπτεία των υπηρεσιών του Φορέα ως προς τη

διαχείριση των οικονομικών πόρων, η αποτελεσματική καταβολή των υποχρεώσεων του Φορέα και τέλος, η αξιοποίηση των πόρων και της κινητής περιουσίας του.

Αποτελείται από τη Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης & Δημοσιονομικών Αναφορών, τη Διεύθυνση Παρακολούθησης & Εκτέλεσης Δαπανών, τη Διεύθυνση Εκκαθάρισης & Πληρωμής Συντάξεων, τη Διεύθυνση Εκκαθάρισης & Πληρωμής Παροχών και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.3.2.2.7. Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης.

Στην εν λόγω Γενική Διεύθυνση έχει ανατεθεί η αξιοποίηση και ανάπτυξη τόσο των ανθρώπινων, όσο και των υλικών (πλην των οικονομικών) πόρων του Φορέα, ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματικά η αποστολή του Ε.Φ.Κ.Α.. Αυτό περιλαμβάνει την επαγγελματική ανάπτυξη και αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την επιλογή των κατάλληλων για τη στέγαση των υπηρεσιών κτηριακών εγκαταστάσεων και την αναβάθμιση των υποδομών τους, την αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του Φορέα τόσο με την ορθή εκμετάλλευση, όσο και με στέγαση σε αυτή υπηρεσιών του και τέλος την ενίσχυση των υπηρεσιών εξασφαλίζοντας τους αναγκαίους πόρους.

Η διάρθρωσή της περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Οργάνωσης, τη Διεύθυνση Ακίνητης Περιουσίας, τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, τη Διεύθυνση Προμηθειών, το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας και το Αυτοτελές Τμήμα Γενικού Πρωτοκόλλου.

3.3.2.2.8. Η Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών.

Οι αρμοδιότητες της ανωτέρω Γενικής Διεύθυνσης ουσιαστικά παραμένουν ίδιες, παρατηρείται όμως εστίαση αυτών στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο Φορέα και την παροχή ασφαλών και ποιοτικών υπηρεσιών τόσο προς τις υπηρεσίες του, όσο και προς τους πολίτες.

Η διάρθρωσή της μεταβάλλεται ελαφρώς αφού προστίθεται Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης Χρηστών, εξακολουθεί όμως να περιλαμβάνει τη Διεύθυνση Σχεδιασμού, Συντονισμού & Ασφάλειας, τη Διεύθυνση Υποδομών Πληροφορικής & Επικοινωνιών, τη Διεύθυνση Εφαρμογών Πληροφορικής & Επικοινωνιών και το Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

3.3.2.2.9. Η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.

Κύριος σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης είναι ο σχεδιασμός της λειτουργίας του Ε.Φ.Κ.Α. μέσα από την ανάπτυξη και εφαρμογή σχετικού Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου. Πρόκειται για καθαρά επιτελική

υπηρεσία και διαρθρώνεται από τη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής, τη Διεύθυνση Μελετών και ένα Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο Σχέδιο του Νέου Οργανισμού αναφέρεται ρητά ότι η συγκεκριμένη Γενική Διεύθυνση στελεχώνεται κυρίως με πτυχιούχους Πανεπιστημιακής ή Τεχνολογικής Εκπαίδευσης στους τομείς «των Οικονομικών, των Μαθηματικών, της Διοίκησης Επιχειρήσεων, της Πολιτικής Οικονομίας, της Επιχειρησιακής Έρευνας, της Οικονομετρίας, των Μακροοικονομικών, της Στατιστικής, της Αναλογιστικής Επιστήμης, της Λογιστικής, της Δημογραφίας, της Ασφαλιστικής Επιστήμης, της Χρηματοοικονομικής Διοίκησης, της Τραπεζικής Διοικητικής, της Πληροφορικής ή και σε άλλους συναφείς με το αντικείμενό της τομείς».

3.4. Το Στρατηγικό Σχέδιο του Ε.Φ.Κ.Α. για την περίοδο 2018 - 2020

Η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής & Ανάπτυξης του Ε.Φ.Κ.Α., μέσω της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής, κατήρτισε το Στρατηγικό Σχέδιο του Φορέα για την περίοδο 2018-2020 (Ε.Φ.Κ.Α., 2017β), στο οποίο παρουσιάζονται, μεταξύ άλλων, οι λόγοι που οδήγησαν στη σύσταση του Ε.Φ.Κ.Α., τα δυνατά σημεία και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο Φορέας, το όραμα και η αποστολή του, οι στρατηγικοί του στόχοι και πώς αυτοί θα επιτευχθούν.

3.4.1. Οι επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και η ανάγκη για μεταρρύθμιση του Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης

Σύμφωνα με το ανωτέρω Στρατηγικό Σχέδιο, η έναρξη λειτουργίας του Ε.Φ.Κ.Α. από 01/01/2017 θεωρήθηκε επιτακτική, δεδομένου ότι η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος της χώρας μας με τη δημιουργία ενός ενιαίου φορέα κύριας ασφάλισης ήταν αναγκαία και άμεσης προτεραιότητας, λόγω των μεταβολών που έχουν συντελεστεί τα τελευταία χρόνια σε πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο τόσο στην Ελλάδα, όσο και διεθνώς. Ανάμεσα σε αυτές αναφέρονται:

- Σε πολιτικό επίπεδο:
 - Οι αλλαγές στην εργατική νομοθεσία, οι οποίες τροποποίησαν άρδην τις επικρατούσες συνθήκες στην αγορά εργασίας.
 - Οι νομοθετικές ρυθμίσεις λόγω κρίσης που μείωσαν τις χορηγούμενες παροχές (συντάξεις, επιδόματα κλπ.).

- Η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος ώστε να χαρακτηρίζεται από ισονομία.
- Σε οικονομικό επίπεδο:
 - Η Δημοσιονομική κρίση σε συνδυασμό με τη μείωση του ΑΕΠ.
 - Τα υψηλά ποσοστά αδήλωτης εργασίας, εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, τα οποία με τη σειρά τους οδήγησαν σε δυσμενή αναλογία καταβαλλόμενων εισφορών και συντάξεων.
 - Η προσφυγική κρίση που αντιμετωπίζει η χώρα μας.
- Σε κοινωνικό επίπεδο:
 - Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής σε συνδυασμό με την αύξηση της υπογεννητικότητας έχουν οδηγήσει σε γήρανση του πληθυσμού, με αποτέλεσμα τη μείωση του πληθυσμού παραγωγικής ηλικίας και άρα την αύξηση του ποσοστού των συνταξιούχων σε σχέση με τους ενεργούς ασφαλισμένους.
 - Τα υψηλά ποσοστά ανεργίας σε συνδυασμό με το λεγόμενο brain-drain, τη μετανάστευση δηλαδή, κυρίως των νέων, σε άλλες χώρες για ανεύρεση εργασίας.
- Σε τεχνολογικό επίπεδο:
 - Οι εξελίξεις στον τομέα της Πληροφορικής και του Αυτοματισμού καθιστούν απαραίτητη τον εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού συστήματος ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών και τη διαλειτουργικότητα με άλλους φορείς.

Βάσει των ανωτέρω, παρατηρείται ότι ως πηγή της αναγκαιότητας σύστασης και λειτουργίας του Ε.Φ.Κ.Α. από 01/01/2017 θεωρούνται κυρίως εξωγενείς παράγοντες, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη (ή τουλάχιστον δεν αναφέρονται) ενδογενείς παθογένειες του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, όπως η πολυπλοκότητα της ασφαλιστικής νομοθεσίας που αφήνει περιθώρια για παρερμηνείες, λάθη ή/και διακρίσεις, η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών φορέων ασφάλισης με διαφορετικές παροχές προς τους ασφαλισμένους τους, η οικονομική δυσχέρεια των Φ.Κ.Α. ως αποτέλεσμα της μη ορθής διαχείρισης των αποθεματικών τους και τέλος, η μη βιωσιμότητα του ίδιου του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης.

3.4.2. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Ε.Φ.Κ.Α.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Ε.Φ.Κ.Α., όπως αυτά αναφέρονται στο Στρατηγικό Σχέδιο 2018 – 2020, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 2. Πλεονεκτήματα και αδυναμίες Ε.Φ.Κ.Α.	
Πλεονεκτήματα	Αδυναμίες
• Δημιουργία οικονομιών κλίμακος, η οποία ενισχύει τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. • Καθιέρωση ισονομίας για όλους τους ασφαλισμένους. • Απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών με αποτέλεσμα τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. • Αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο λόγω της γεωγραφικής κατανομής των μονάδων του. • Στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα ασφάλισης και πολυετή προϋπηρεσία. • Δημιουργία ενιαίας βάσης δεδομένων η οποία θα οδηγήσει σε ενοποίηση των διαδικασιών του Φορέα. • Συνεργασία με το ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α. και άλλους φορείς εντός και εκτός Ελλάδας. • Παρουσία στο διαδίκτυο με νέα ιστοσελίδα, η οποία προσφέρει συνεχή ενημέρωση στους πολίτες.	• Έλλειψη ενιαίου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (Ο.Π.Σ.) • Έλλειψη σύγχρονων υποδομών επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων. • Μη ύπαρξη ενοποιημένου ψηφιακού ασφαλιστικού ιστορικού. • Υπερβολικά μεγάλος όγκος φυσικών αρχείων με διαφορετικό τρόπο τήρησης σε κάθε ενταχθέντα Φ.Κ.Α. • Η λειτουργία των οργανικών δομών του Φορέα κατά το μεταβατικό στάδιο. • Η πολυπλοκότητα και πολυνομία των κανονιστικών διατάξεων του μεταβατικού σταδίου. • Ανάγκη διαρκούς εξειδικευμένης κατάρτισης του προσωπικού. • Δυσχέρεια στην αναπλήρωση του προσωπικού που αποχωρεί λόγω συνταξιοδότησης, με αποτέλεσμα τη γήρανση του προσωπικού. • Υποστελέχωση των υπαρχόντων Περιφερειακών / Τοπικών Μονάδων και των Π.Ε.Κ.Α.

Πηγή: Προσαρμογή από Ε.Φ.Κ.Α. (2017β). *Στρατηγικό Σχέδιο 2018 - 2020*.

Εδώ, πρέπει να αναφερθεί ότι στο Στρατηγικό Σχέδιο δεν αναφέρονται οι ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευτεί ή να δημιουργήσει βάσει των πλεονεκτημάτων του ο Φορέας και οι κίνδυνοι τους οποίους μπορεί να αντιμετωπίσει.

3.4.3. Το Όραμα και η Αποστολή του Ε.Φ.Κ.Α.

Σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο 2018 – 2020 (Ε.Φ.Κ.Α., 2017β, σσ. 9-10), το Όραμα του Ε.Φ.Κ.Α. ορίζεται ως

Η 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 νέων τεχνολογιών. Με τη νέα, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του νέου Φορέα ΕΦΚΑ, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. Οικοδομείται το

σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε νέες βάσεις. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες.

ενώ ως Αποστολή του αναφέρεται η ακόλουθη:

Ο Ε.Φ.Κ.Α. δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει, από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του, τη βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και να παρέχει:

- Βέλτιστες παρεχόμενες υπηρεσίες:
Αξιοποίηση και ανάπτυξη ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών, χρησιμοποιώντας τεχνολογίες φιλικές προς το χρήστη και με σκοπό την παροχή υπηρεσιών ολικής ποιότητας προς τους πολίτες.
- Οικονομική επάρκεια:
Ενίσχυση εσόδων, μέσω της αξιοποίησης της ενιαίας περιουσίας του Φορέα και της ενίσχυσης του ελεγκτικού μηχανισμού.
- Διοικητική Οργάνωση:
Διάρθρωση των υπηρεσιών του Ε.Φ.Κ.Α., με την ψυχή του Φορέα, το υπάρχον προσωπικό, το οποίο θα αξιοποιηθεί και θα κατανεμηθεί κατάλληλα σε όλες τις οργανικές τους μονάδες.
- Συντάξεις:
Μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης μέσω της ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού βίου των ασφαλισμένων.
- Θέματα ασφάλισης και Παροχών:
Κατάρτιση ενιαίου κανονισμού ασφάλισης και παροχών με ίσα δικαιώματα για όλους.

Από την άλλη, στο άρθρο 1 του υπό έκδοση Οργανισμού του Ε.Φ.Κ.Α. (Ε.Φ.Κ.Α., 2018α, σ. 2) αναφέρεται ότι η Αποστολή του Φορέα 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.

Έχοντας υπόψη ότι το Όραμα «φωτογραφίζει» το επιθυμητό μέλλον ενός οργανισμού, θέτοντας γενικούς στόχους και τις βάσεις για την αποστολή και τη στρατηγική που αυτός θα ακολουθήσει, ενώ η Αποστολή καταδεικνύει το βασικό σκοπό του οργανισμού, καθορίζει τις σχέσεις του με άλλους οργανισμούς, καθώς και συγκεκριμένους στόχους (Παπαδάκης, 2016), καθώς και το ότι ένα όραμα για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι κατανοητό, επιθυμητό, εφικτό, επικεντρωμένο, ευέλικτο και μεταδόσιμο (Kotter, 2001) θα μπορούσαν να παρατηρηθούν τα ακόλουθα για τα ανωτέρω:

- Ενώ το Όραμα του Ε.Φ.Κ.Α. θέτει στόχους για το μέλλον, είναι αρκετά πολύπλοκο ενσωματώνοντας πολλές διαφορετικές πληροφορίες με αποτέλεσμα η κατανόηση και μετάδοσή του να μην είναι εύκολη. Επιπλέον, δεν τοποθετεί το Φορέα ξεκάθαρα στο μέλλον, αφού εμπεριέχει στοιχεία από την παρούσα του κατάσταση.
- Αν λάβουμε υπόψη ότι ο υπό έκδοση Οργανισμός είναι άμεσα συνδεδεμένος με το Στρατηγικό Σχέδιο του Ε.Φ.Κ.Α., η διατύπωση της Αποστολής με δύο διαφορετικούς τρόπους δημιουργεί σύγχυση και προβληματισμό.
- Τέλος, η Αποστολή, όπως αυτή διατυπώνεται στον υπό έκδοση Οργανισμό, αποτελεί ένα συνδυασμό Οράματος και Αποστολής, αφού η πρώτη παράγραφος αυτής θα μπορούσε να είναι το Όραμα του Φορέα και μάλιστα μεταδίδοντας πολύ πιο καθαρά το μήνυμά του.

3.4.4. Οι Στρατηγικοί Στόχοι του Ε.Φ.Κ.Α. και ο τρόπος επίτευξής τους

Τίθενται τρεις Στρατηγικοί Στόχοι, τους οποίους ο Ε.Φ.Κ.Α. καλείται να πετύχει:

1. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της εμπιστοσύνης τους προς αυτόν, καθώς και η υιοθέτηση ενιαίων διαδικασιών εξυπηρέτησής τους.
2. Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός του Φορέα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, με σκοπό την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του (ανθρώπινων και υλικών).
3. Αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων του Ε.Φ.Κ.Α. μέσω χρήσης προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών.

Για την επίτευξη του πρώτου στόχου, προβλέπεται η κατάρτιση Στρατηγικής Εξυπηρέτησης του κοινού (και ως κοινό νοούνται οι ασφαλισμένοι, άμεσα ή έμμεσα, οι συνταξιούχοι, οι εργοδότες, καθώς και άλλοι οργανισμοί) η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες δράσεις:

- Τη δημιουργία ενός Χάρτη-πλαισίου των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Τη δημιουργία Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού.
- Τη συνεχή αξιολόγηση και πιθανή επικαιροποίηση των Προτύπων αυτών.
- Την εκπαίδευση του προσωπικού επί των συγκεκριμένων Προτύπων.

Ο δεύτερος στόχος έχει άμεση σχέση με το υπό έκδοση Οργανόγραμμα και την εισαγωγή νέων δομών (Π.Υ.Σ.Υ. και Π.Ε.Κ.Α.) και την αναδιάταξη των υπαρχουσών. Συγκεκριμένα, οι Π.Υ.Σ.Υ. αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ Κεντρικής Υπηρεσίας και Τοπικών Υπηρεσιών και έχουν ως ρόλο το συντονισμό και υποστήριξη των τελευταίων ώστε να ανταποκριθούν επιτυχώς στις απαιτήσεις εξυπηρέτησης του

κοινού. Επιπλέον, όπως ήδη αναφέρθηκε, προβλέπεται η αναδιάρθρωση των Τοπικών Υπηρεσιών βάσει των πληθυσμιακών απαιτήσεων κάθε περιοχής. Τέλος, με τη σύσταση των Π.Ε.Κ.Α., επιχειρείται η δημιουργία «μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας ελέγχου» (Ε.Φ.Κ.Α., 2017β) η οποία θα ενισχύσει τη βιωσιμότητα του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, μέσω της καταπολέμησης της αδήλωτης εργασίας, της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαποφυγής.

Για την επίτευξη του τρίτου στόχου, τίθενται οι ακόλουθες προτεραιότητες:

- Η ένταξη σχετικών έργων στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014 – 2020. Συγκεκριμένα, η δημιουργία Ο.Π.Σ.-Ε.Φ.Κ.Α., καθώς και η υλοποίηση έργων για την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, τη μείωση του χρόνου Απονομής Σύνταξης, καθώς και την ψηφιοποίηση του ασφαλιστικού χρόνου και του ιστορικού των ασφαλισμένων.
- Η περαιτέρω ανάπτυξη του ιστότοπου του Ε.Φ.Κ.Α. (www.efka.gov.gr), καθώς και του εσωτερικού δικτύου του (intranet.efka.gov.gr).
- Η αναβάθμιση του τηλεφωνικού κέντρου του Ε.Φ.Κ.Α. (Call Center Ε.Φ.Κ.Α.), τόσο από άποψη εξοπλισμού, όσο και από άποψη χωρητικότητας.

Τέλος, ο Ε.Φ.Κ.Α. υιοθετεί, ως βασικό στοιχείο του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του, το Risk Management (Διαχείριση κινδύνου), εφαρμόζοντάς το σε όλους τους τομείς δράσεις του.

Εδώ, πρέπει να αναφερθεί ότι, κατά τη γνώμη της γράφουσας, από τα ανωτέρω απουσιάζει ένας βασικός, τέταρτος στόχος για την επιτυχή υλοποίηση της αποστολής του Ε.Φ.Κ.Α.: η κινητοποίηση και η συνεχής εμπλοκή του προσωπικού του στην όλη διαδικασία. Μπορεί να προβλέπονται προγράμματα κατάρτισής του επί των νέων διαδικασιών, ή να αναφέρεται ως προϋπόθεση επιτυχίας του όλου εγχειρήματος η συμμετοχή όλου του προσωπικού του Φορέα, δεν προδιαγράφονται όμως δράσεις με την αρμόζουσα βαρύτητα για να γίνει αυτό εφικτό.

3.5. Οι δράσεις στο πλαίσιο της διαχείρισης αλλαγών

Οι δράσεις του Ε.Φ.Κ.Α. στο πλαίσιο της διαχείρισης αλλαγών, χωρίζονται σε δύο περιόδους: πριν και μετά την επίσημη ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του.

3.5.1. Δράσεις πριν την 01/01/2017

Με την προοπτική της έναρξης λειτουργίας του Ε.Φ.Κ.Α. την 01/01/2017, το Φθινόπωρο του 2016 πραγματοποιήθηκε μια σειρά δράσεων που αποσκοπούσαν τόσο

στην ενοποίηση των διαδικασιών των εντασσόμενων Φ.Κ.Α., όσο και την ενημέρωση του προσωπικού.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Ειδικού Προγράμματος, πραγματοποιήθηκαν εργασίες ενοποίησης του Μητρώου Ασφαλισμένων, τόσο μεταξύ των εντασσόμενων Φ.Κ.Α., όσο και σε επίπεδο ασφαλισμένων με τη συγχώνευση πιθανών πολλαπλών μητρώων. Στοιχείο ταυτοποίησης ήταν ο Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (Α.Μ.Κ.Α.), αφού όλοι οι πολίτες όλων των ηλικιών υποχρεούνται στην έκδοσή του. Το Ενιαίο Μητρώο Ασφαλισμένων διατέθηκε σε όλους τους εντασσόμενους Φ.Κ.Α. από 01/01/2017.

Επιπλέον, και σε άμεση σχέση με τα ανωτέρω, δημιουργήθηκαν νέες εφαρμογές:

- Απογραφής και μεταβολής στοιχείων ασφαλισμένων («Web Μητρώο»), κοινής για όλους τους εντασσόμενους Φορείς με διασύνδεση στα υπάρχοντα πληροφοριακά τους συστήματα και
- Διαχείρισης εισφορών μη μισθωτών («Εσοδα Μη Μισθωτών»), η οποία απευθυνόταν στις Μονάδες των Μη Μισθωτών (πρώην Φ.Κ.Α. ελευθέρων επαγγελματιών και αυτοαπασχολούμενων).

Επίσης, στο πλαίσιο της χαρτογράφησης των υπαρχουσών διαδικασιών στους διάφορους Φορείς, πραγματοποιήθηκαν ημερίδες/workshops, ανά τομέα δραστηριότητας, με τη συμμετοχή υπαλλήλων των Φορέων, όπου καταγράφηκαν τα προβλήματα που παρουσιάζονταν και προτάσεις αντιμετώπισής τους.

Ως προς την ενημέρωση του προσωπικού, διεξήχθησαν ενημερωτικές ημερίδες σχετικά με τη νέα νομοθεσία και το μεταβατικό οργάνογραμμα που θα ετίθετο σε εφαρμογή από 01/01/2017.

3.5.2. Δράσεις μετά την 01/01/2017

Μετά την επίσημη έναρξη λειτουργίας του Ε.Φ.Κ.Α., τέθηκαν σε εφαρμογή οι ακόλουθες δράσεις οι οποίες μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις άξονες: αναδιαμόρφωση δομής υπηρεσιών, ενοποίηση διαδικασιών και συστημάτων, ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού και επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους (stakeholders).

3.5.2.1. Αναδιαμόρφωση δομής υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο αναδιαμόρφωσης των υπηρεσιών του Ε.Φ.Κ.Α. καταρτίστηκε ο υπό έκδοση Οργανισμός του Φορέα, όπως αυτός παρουσιάστηκε νωρίτερα στο παρόν κεφάλαιο.

Σε αναμονή της οριστικοποίησης αυτού με την έκδοση του σχετικού Π.Δ., δημιουργήθηκε Ομάδα Διοίκησης Έργου (Ο.Δ.Ε.) (Ε.Φ.Κ.Α., 2018γ), αρμοδιότητες της οποίας είναι, αφ' ενός ο συντονισμός των απαιτούμενων ενεργειών, η προετοιμασία και στη συνέχεια η υλοποίηση της εφαρμογής του τελικού Οργανογράμματος του Ε.Φ.Κ.Α., αφ' ετέρου η δημιουργία των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας του Φορέα.

Το έργο της ανωτέρω Ο.Δ.Ε. υποδιαιρείται στους ακόλουθους δέκα τομείς:

- Ανθρώπινο Δυναμικό ➔ Κατανομή των θέσεων εργασίας ανά Υπηρεσιακή Μονάδα, καθώς και, εσωτερικά αυτής, κατανομή του προσωπικού ανά κατηγορία και κλάδο.
- Στέγαση και Πάγιος Εξοπλισμός ➔ Σχεδιασμός της στέγασης των Μονάδων του Ε.Φ.Κ.Α., καθώς και την καταγραφή του πάγιου και ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού σε αυτές.
- Εξοπλισμός Πληροφορικής και Επικοινωνιών ➔ Καταγραφή εξοπλισμού πληροφορικής και υπαρχόντων δικτύων και προσδιορισμός σχετικών αναγκών.
- Εφαρμογές Πληροφορικής και Επικοινωνιών ➔ Καταγραφή εφαρμογών πληροφορικής και προσδιορισμός των αναγκών ανά Μονάδα.
- Οικονομική Διαχείριση και Προμήθειες ➔ Καθορισμός απαιτούμενων διαδικασιών προκειμένου να συγκεντρωθεί η Οικονομική Διαχείριση στις Π.Υ.Σ.Υ., καθώς και ενεργειών για την πραγματοποίηση προμηθειών βάσει της ισχύουσας νομοθεσίας.
- Φυσικά Αρχεία ➔ Κατηγοριοποίηση των αρχείων (ενεργά, ημιενεργά, ανενεργά), καταγραφή απαιτούμενου χώρου αποθήκευσης ενεργών ή ημιενεργών αρχείων ανά Μονάδα και παροχή οδηγιών καταστροφής ή μαζικής αποθήκευσης ανά Περιφέρεια των ανενεργών.
- Σχεδιασμός Πρότυπης Τ.Δ. Ε.Φ.Κ.Α. – Εταιρική Ταυτότητα ➔ Χωροταξικός σχεδιασμός, καθώς και σχεδιασμός ροών εργασιών προς το κοινό, ή προς άλλες υπηρεσίες του Ε.Φ.Κ.Α.. Δημιουργία ενιαίας Εταιρικής Ταυτότητας των Μονάδων του Φορέα.

- Δημιουργία Π.Ε.Κ.Α. ➔ Παρακολούθηση της πορείας λειτουργίας των υπαρχόντων Π.Ε.Κ.Α., καθώς και του σχεδιασμού των υπολοίπων.
- Δημιουργία Π.Υ.Σ.Υ. ➔ Σχεδιασμός ροής εργασιών και στελέχωσης.
- Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας ➔ Κατάρτιση Σχεδίων Ειδικών Περιγραμμάτων θέσεων ευθύνης και υπαλλήλων και επίβλεψη κατάρτισης Περιγραμμάτων και σύνδεσής τους με το Σύστημα Κινητικότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Προτεραιότητα έχει δοθεί στους τομείς που αφορούν στις υποδομές και την κατανομή των θέσεων εργασίας. Ενδεικτικά, αναφέρεται ότι έχουν ήδη προκηρυχθεί διαγωνισμοί για τη στέγαση των νέων Τοπικών Διευθύνσεων του Ε.Φ.Κ.Α. και έχουν εκδοθεί προκηρύξεις, εσωτερικά στο Φορέα, για την κάλυψη θέσεων νέων υπηρεσιών, όπως τα Π.Ε.Κ.Α. και οι Π.Υ.Σ.Υ.

3.5.2.2. Ενοποίηση διαδικασιών και συστημάτων.

Στο πλαίσιο της ενοποίησης των διαδικασιών και των συστημάτων του Ε.Φ.Κ.Α., τέθηκαν σε λειτουργία τον Ιανουάριο 2017 οι εφαρμογές Web Μητρώο και Έσοδα Μη Μισθωτών.

Επιπλέον, εφαρμόστηκε ενιαίο πληροφοριακό σύστημα για το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ εξαπλώνεται σταδιακά και η χρήση ηλεκτρονικής υπογραφής κατά τη διακίνηση εγγράφων.

Επίσης, εντάχθηκε στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» το έργο για την «Καταπολέμηση της Εισφοροδιαφυγής και Εισφοροαποφυγής στον Ε.Φ.Κ.Α.», το οποίο περιλαμβάνει: υπηρεσίες μελέτης αναδιοργάνωσης διοικητικών και ελεγκτικών διαδικασιών, συμβουλευτικές υπηρεσίες για την υποστήριξη της Διαλειτουργικότητας και τέλος, σχεδιασμό, υλοποίηση και θέση σε παραγωγική λειτουργία Πληροφοριακού Συστήματος ελεγκτικών διαδικασιών (TAXHEAVEN, 2018). Η υλοποίησή του έχει ήδη ξεκινήσει και αναμένεται να ολοκληρωθεί στις αρχές του 2020.

Ακόμα, ανασχεδιάστηκε και εμπλουτίστηκε ο ιστότοπος του Φορέα, ενώ ενισχύθηκε η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών με στόχο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Τέλος, στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, από τα μέσα Νοεμβρίου 2018 πραγματοποιείται έρευνα μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου το οποίο απευθύνεται στο κοινό του Φορέα και αφορά κυρίως στο επίπεδο της εξυπηρέτησής του μέσω ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η ενημέρωση του

κοινού για τη διεξαγωγή της έρευνας γίνεται τόσο μέσω του ιστότοπου του Ε.Φ.Κ.Α., όσο και μέσω των Τοπικών Μονάδων (ανάρτηση σχετικής αφίσας και διανομή φυλλαδίων στους συναλλασσόμενους από τους υπαλλήλους του Φορέα).

3.5.2.3. Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού.

Για την ενδυνάμωση του προσωπικού του Ε.Φ.Κ.Α. έχουν καταρτιστεί σε συνεργασία με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) δύο προγράμματα σεμιναρίου, τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά στο προσωπικό του Φορέα με θέματα σχετικά με την κοινωνική ασφάλιση: «Το Πλαίσιο Ανάπτυξης των Πολιτικών Κοινωνικής Ασφάλισης στο Ελληνικό Σύστημα Κοινωνικής Προστασίας» και «Δημοσιονομική Οργάνωση και Διαχείριση Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης». Τα προγράμματα αυτά υλοποιούνται από το 2017 και προβλέπεται να τα παρακολουθήσουν σταδιακά όλοι οι υπάλληλοι του Φορέα.

Το προσωπικό του Ε.Φ.Κ.Α. έχει βέβαια και τη δυνατότητα παρακολούθησης των γενικών σεμιναρίων που διοργανώνει το ΙΝ.ΕΠ., εδώ όμως πρέπει να αναφερθεί ότι με την υπ' αριθμόν 21/2017 Εγκύκλιο της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, η διαδικασία έγκρισης συμμετοχής άλλαξε. Βάσει αυτής, η σχετική αρμοδιότητα μεταβιβάστηκε από το Διευθυντή της Μονάδας που υπηρετεί ο ενδιαφερόμενος, στο Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού του Ε.Φ.Κ.Α., ο οποίος πρέπει να εκδώσει σχετική εγκριτική απόφαση πριν ο ενδιαφερόμενος υπάλληλος προβεί σε ηλεκτρονική δήλωση συμμετοχής μέσω του ιστότοπου του ΙΝ.ΕΠ..

Επιπλέον, πραγματοποιούνται ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια που αφορούν στις διαδικασίες ή τις νέες εφαρμογές που υιοθετήθηκαν σε διάφορους τομείς δραστηριότητας του Φορέα, ενώ καταρτίζονται και σχετικές εγκύκλιοι και οδηγίες οι οποίες αναρτώνται στο Intranet του Ε.Φ.Κ.Α..

Ένα άλλο εργαλείο που υιοθετήθηκε για την ενδυνάμωση του προσωπικού είναι η δημιουργία Forum στο Intranet του Φορέα, όπου το προσωπικό εισέρχεται με προσωπικό κωδικό και μπορεί να θέσει ερώτημα σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία ή την εφαρμοζόμενη διαδικασία για διάφορους τομείς δραστηριοποίησης του Φορέα. Τα ερωτήματα χαρακτηρίζονται ανά αρμοδιότητα Γενικής Διεύθυνσης και ενώ στην αρχή της λειτουργίας του, δυνατότητα απάντησης υπήρχε μόνο από την αρμόδια Γενική Διεύθυνση, πλέον όλοι οι υπάλληλοι δύνανται να παρέχουν απαντήσεις στις ερωτήσεις που τίθενται.

Τέλος, το διάστημα 26/03/2018 – 30/04/2018 πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, η οποία απευθυνόταν στο προσωπικό του Ε.Φ.Κ.Α.

και στόχευε στην καταγραφή του προφίλ του προσωπικού, των προβλημάτων που αντιμετωπίζει, καθώς και του βαθμού παρακίνησης και ικανοποίησής του, προκειμένου να καταρτιστεί σχετική στρατηγική προσέγγισής του. Μέχρι στιγμής, τα αποτελέσματα της ανωτέρω έρευνας δεν έχουν κοινοποιηθεί, γεγονός που έχει χαρακτηριστεί δυσμενώς από μερίδα του προσωπικού του Φορέα.

3.5.2.4. *Επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους.*

Όσον αφορά στην επικοινωνία του Φορέα προς το εσωτερικό, πραγματοποιούνται ενημερωτικές ημερίδες, οι οποίες απευθύνονται στους Διευθυντές και Προϊσταμένους των Οργανικών Μονάδων του Φορέα, σχετικά με το νέο Οργανόγραμμα και τις νέες δομές και διαδικασίες που προκύπτουν από αυτό. Το υλικό των ημερίδων αναρτάται και στο Intranet προς ενημέρωση και του υπόλοιπου προσωπικού.

Τέλος, τόσο ο ιστότοπος του Ε.Φ.Κ.Α. ως μέσο επικοινωνίας προς τα έξω, όσο και το intranet ως μέσο εσωτερικής επικοινωνίας, είναι τα βασικά εργαλεία επικοινωνίας του Φορέα με το σύνολο των εμπλεκομένων. Παρατηρείται όμως, αρκετές από τις προαναφερθείσες δράσεις να μην έχουν επικοινωνηθεί επαρκώς προς το προσωπικό του Φορέα.

Συμπεράσματα

Η συνεχής αλλαγή είναι πλέον μια σταθερά.

Η ικανότητα ορθής λειτουργίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού μέσα σε ένα τέτοιο περιβάλλον αποτελεί την ειδοποιό διαφορά μεταξύ της επίτευξης μελλοντικής βιωσιμότητας ή μη, τόσο για όσους δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και στη συνέχεια η διαχείρισή της, μέσω της εφαρμογής ενός ορθά μελετημένου, αλλά και ευέλικτου προγράμματος διαχείρισης αλλαγών, δίνει τα εργαλεία προκειμένου η ικανότητα αυτή να γίνει πραγματικότητα.

Δεδομένου, ότι η διαχείριση αλλαγών στην ουσία αποτελεί διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα, βασική προϋπόθεση επιτυχίας ενός τέτοιου προγράμματος είναι η ενεργός συμμετοχή και η αποδοχή του από το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και τους εμπλεκόμενους (stakeholders) γενικότερα. Ως εκ τούτου, η χρήση συμμετοχικών στρατηγικών και στρατηγικών διαπραγμάτευσης προκειμένου να εφαρμοστεί μια αλλαγή κρίνεται ως απαραίτητη, ειδικά σε ανθρωποκεντρικά συστήματα διοίκησης.

Κατά συνέπεια, η Διαχείριση Αλλαγών και ειδικότερα η Ηγεσία στην αλλαγή, θα πρέπει να αποτελεί βασική συνιστώσα της στρατηγικής κάθε επιχείρησης και οργανισμού που δραστηριοποιείται στο σημερινό ευμετάβλητο περιβάλλον.

Όμως, όσον αφορά στο Δημόσιο Τομέα, η κατάσταση περιπλέκεται. Οι ειδικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν – το γεγονός ότι ένας δημόσιος οργανισμός αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου συστήματος διακυβέρνησης και συνήθως οι αλλαγές προκύπτουν από νομοθετικές μεταρρυθμίσεις και αποφάσεις της εκάστοτε κυβέρνησης, τις οποίες στη συνέχεια ο οργανισμός καλείται να εφαρμόσει (top-down αλλαγές), η συνεπακόλουθη πιθανή έλλειψη χρόνου σχετικής προετοιμασίας και γενικότερης ικανότητας υλοποίησής τους από την πλευρά του οργανισμού (έλλειψη ηγεσίας, δεξιοτήτων και γνώσεων), καθώς και οι συνθήκες και ο τρόπος λειτουργίας του (ιεραρχική δομή, κακώς εννοούμενη γραφειοκρατία, οικονομικοί περιορισμοί, μονιμότητα προσωπικού κλπ.) – δημιουργούν την ανάγκη εστίασης σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό, κατά τη διαμόρφωση ενός προγράμματος διαχείρισης αλλαγών:

- στην ανάδειξη της αναγκαιότητας της αλλαγής όχι μόνο για τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο,

- την ανάπτυξη των δεξιοτήτων ηγεσίας των ανώτερων και μεσαίων στελεχών του μέσω σχετικής κατάρτισης και τέλος,
- την απρόσκοπτη αμφίδρομη και πολύπλευρη επικοινωνία της ηγεσίας του οργανισμού με όλο το προσωπικό, προκειμένου αυτό να κινητοποιηθεί, να συμμετέχει και να στηρίζει τη συγκεκριμένη αλλαγή.

Όλα αυτά βέβαια κάτω από την «καθοδήγηση» ενός δυνατού και εύληπτου Οράματος που θα μεταδίδει ξεκάθαρα το επιθυμητό αποτέλεσμα της αλλαγής.

Στην περίπτωση του Ε.Φ.Κ.Α., η κατάσταση περιπλέκεται ακόμα περισσότερο, αφού με τη συγχώνευση σε αυτόν των πρώην Φ.Κ.Α., δημιουργήθηκε ένα «παζλ» από ασύνδετα κομμάτια διαφορετικών διαδικασιών, συστημάτων και οργανωσιακής κουλτούρας.

Η επιτακτική ανάγκη λειτουργίας του, για λόγους πολιτικούς και οικονομικούς, από 01/01/2017, δεν άφησε μεγάλα περιθώρια σύνδεσης των κομματιών αυτών, με αποτέλεσμα ο Ε.Φ.Κ.Α. να είναι, ακόμα και σήμερα δύο χρόνια μετά, ένας οργανισμός με πολλά πρόσωπα (η καθυστέρηση στην έκδοση του Οργανισμού του, δυστυχώς διατηρεί την κατάσταση αυτή στην καθημερινή λειτουργία του).

Αν και έχουν γίνει προσπάθειες ενοποίησης διαδικασιών και συστημάτων, με την υιοθέτηση κοινών εφαρμογών και το σχεδιασμό νέων και, παράλληλα, έχει σχεδιαστεί, και υλοποιηθεί (στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό μέχρι την επισημοποίηση του νέου οργανογράμματος) η ενοποίηση και αναδιοργάνωση των δομών του Φορέα, παρατηρείται ότι δεν έχουν πραγματοποιηθεί ουσιαστικές ενέργειες για τη δημιουργία μίας ενιαίας οργανωσιακής κουλτούρας. Μπορεί το προσωπικό να ανήκει όλο στις τάξεις των δημοσίων υπαλλήλων, όμως το «εμείς» και «εσείς» στις ανεπίσημες συνομιλίες μεταξύ ατόμων που προέρχονται από διαφορετικούς φορείς, καλά κρατεί. Το γεγονός ότι, εξαιρουμένων των δράσεων πριν την 01/01/2017, η πλειοψηφία αυτών που έχουν υλοποιηθεί για την προσέγγιση του προσωπικού έχει τη μορφή της επαγγελματικής κατάρτισης ή της ενημέρωσης σχετικά με τις καινούργιες δομές, αντί της κινητοποίησης και ευαισθητοποίησης, δεν βοηθά στην καλλιέργεια της οργανωσιακής κουλτούρας του Ε.Φ.Κ.Α..

Επιπλέον, το αρνητικό κλίμα το οποίο έχει δημιουργηθεί στο ευρύ κοινό σε βάρος του Ε.Φ.Κ.Α. λόγω των αλλαγών στη νομοθεσία και την περικοπή των συντάξεων, αφ' ενός καταδεικνύει ότι η αναγκαιότητα δημιουργίας του Ε.Φ.Κ.Α. δεν έχει γίνει ακόμα κατανοητή (ή αποδεκτή) και αφ' ετέρου, δυσχεραίνει ακόμα

περισσότερο την κατάσταση, αφού το προσωπικό του Φορέα έχει να αντιμετωπίσει και την ψυχολογική πίεση του να είναι μέρος ενός συνόλου που η κοινωνία «απορρίπτει».

Βάσει των ανωτέρω και των ειδικών απαιτήσεων που έχει ένα πρόγραμμα διαχείρισης αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα, προτείνονται, επιπλέον των δράσεων που έχει ήδη σχεδιάσει ή/και πραγματοποιήσει ο Ε.Φ.Κ.Α., τα ακόλουθα:

- Η επανατοποθέτηση (repositioning) του Φορέα με την αναδιατύπωση του οράματός του με τέτοιο τρόπο ώστε αυτό να είναι ελκυστικό τόσο στους ανθρώπους του όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.
- Η ανάληψη δράσεων οι οποίες θα καταστήσουν σαφή την αναγκαιότητα ύπαρξής του και όλων αυτών τα οποία εκείνη συνεπάγεται, τόσο στο εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον του Φορέα.
- Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση δράσεων που θα ενεργοποιήσουν και αναπτύξουν τις δεξιότητες του προσωπικού του, θα διατηρήσουν τη δυναμική της αλλαγής και θα δημιουργήσουν την αίσθηση του συνόλου στο εσωτερικό του Φορέα.

Αναλυτικότερα:

Η παράφραση της πρώτης παραγράφου της Αποστολής του Ε.Φ.Κ.Α., όπως αυτή αναφέρεται στο άρθρο 1 του υπό έκδοση Οργανισμού, με τρόπο ώστε το βάρος να πέφτει στο θετικό αποτέλεσμα για την κοινωνία, προσφέρει τη διατύπωση ενός οράματος, το οποίο είναι ξεκάθαρο, ελκυστικό στο κοινό και εμπνέει τους ανθρώπους του Φορέα για να το πετύχουν. Ως εκ τούτου, το προτεινόμενο Όραμα του Ε.Φ.Κ.Α. είναι: **«Η ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας, με τη δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, που θέτει ίσους κανόνες για όλους»**, το οποίο θα πρέπει να επικοινωνείται συστηματικά και προς κάθε κατεύθυνση από την ηγεσία του Φορέα.

Στο πλαίσιο αυτό και προκειμένου να καταστεί σαφής η αναγκαιότητα ύπαρξης του Ε.Φ.Κ.Α., προτείνεται η δράση σε δύο άξονες:

1. Ως προς το ευρύτερο κοινό, η δημιουργία συμμαχιών με έγκριτους αναλυτές και Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (όλων των μορφών) για την εμπειριστατωμένη ενημέρωσή του επί των αιτίων που οδήγησαν στη συγχώνευση των πρώην Φ.Κ.Α. και των αλλαγών στο σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης, παραθέτοντας αντικειμενικά γεγονότα χωρίς πολιτικές αποχρώσεις.
2. Ως προς το προσωπικό του Φορέα, η ολοκλήρωση το συντομότερο δυνατό, του κύκλου αποκλειστικών σεμιναρίων που έχουν ήδη καταρτιστεί σε συνεργασία με

το ΙΝ.ΕΠ., δεδομένου ότι εκθέτουν με τον πλέον ξεκάθαρο τρόπο την πορεία του ασφαλιστικού συστήματος και την αδυναμία του σε περίπτωση μη μεταρρύθμισής του.

Τέλος, ως προς τη διατήρηση της δυναμικής της αλλαγής εντός του Φορέα, προτείνεται:

1. Η κατάρτιση προγραμμάτων ανάπτυξης των δεξιοτήτων ηγεσίας στα ανώτερα και μεσαία στελέχη του οργανισμού.
2. Η διοργάνωση σειράς ημερίδων / workshops με τη συμμετοχή του προσωπικού όλων των βαθμίδων, στις οποίες θα αναλύονται οι αλλαγές στις δομές και διαδικασίες του φορέα και θα συζητούνται και κατατίθενται προτάσεις βελτίωσης αυτών.
3. Δημιουργία στο Intranet, ξεχωριστής ενότητας όπου:
 - i. θα αναρτώνται τα αποτελέσματα των ανωτέρω ημερίδων με διακριτή αναφορά στις προτάσεις οι οποίες θα υιοθετηθούν, απονέμοντας παράλληλα τα εύσημα αρμοδίως,
 - ii. θα δίνεται η δυνατότητα υποβολής ξεχωριστών προτάσεων σχετικά, τόσο με την οργάνωση και τις διαδικασίες του Φορέα, όσο και τη βελτίωση / απλοποίηση της ασφαλιστικής νομοθεσίας.
 - iii. θα αναρτώνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ενημερωτικά δελτία σχετικά με την πορεία των διαφόρων έργων που πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της αναδιαμόρφωσης του Φορέα, καθώς και πιθανά επιτεύγματα προς την πορεία υλοποίησης του νέου οράματος.

Πηγές – Βιβλιογραφία

Πηγές

Α' Αρχεία

Πρακτικό Συνεδριάσεως και Γνωμοδότηση του Συμβουλίου της Επικρατείας, Τμήμα Ε', αρ. 126/13-07-2018.

Β' Νόμοι

N. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/09-02-2007, τ. Α')

N. 3655/2008 (ΦΕΚ 58/03-04-2008, τ. Α')

N. 4275/2014 (ΦΕΚ 149/15-07-2014, τ. Α')

N. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/27-02-2016, τ.Α')

N. 4387/2016 (ΦΕΚ 85/12-05-2016, τ. Α')

N. 4445/2016 (ΦΕΚ 236/19-12-2016, τ. Α')

N. 4489/2017 (ΦΕΚ 140/21-09-2017, τ. Α')

Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161/25-09-1992, τ. Α')

ΚΥΑ οικ.11317/3547/09-03-2017 (ΦΕΚ 1643/15-05-2017, τ. Β'), Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης / Υπουργείο Οικονομικών.

ΚΥΑ οικ.11863/3809/13-03-2017 (ΦΕΚ 1599/10-05-2017, τ. Β'), Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης / Υπουργείο Οικονομικών.

Γ' Ιστοσελίδες

<https://intranet.efka.gov.gr> (τελευταία πρόσβαση 14/12/2018).

<https://www.efka.gov.gr/el> (τελευταία πρόσβαση 26/12/2018).

<http://www.poseika.gr/> (τελευταία πρόσβαση 26/12/2018).

https://www.unric.org/el/index.php?option=com_content&view=article&id=10803&catid=25:-----un-system-directory&Itemid=32 (πρόσβαση 16/10/2018).

Δ' Άλλες Πηγές

- Ε.Φ.Κ.Α. (2017α). *Μεταβατικό Οργανόγραμμα*. Ανάκτηση 05 15, 2018, από http://www.poseika.gr/images/EFKA_OrgChart_Trans_11.09-10-2017.pdf
- Ε.Φ.Κ.Α. (2017β). *Στρατηγικό Σχέδιο 2018 - 2020*. (Γ. Δ. Ανάπτυξης, Επιμ.) Ανάκτηση 03 28, 2018, από https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2018-09/entheto_stratigiko_0.pdf
- Ε.Φ.Κ.Α. (2018α). *Σχέδιο Προεδρικού Διατάγματος νέου Οργανισμού Ε.Φ.Κ.Α.* Ανάκτηση 05 15, 2018, από http://www.poseika.gr/images/60_16-1-2018_%CE%95%CE%A6%CE%9A%CE%91_%CE%95%CE%9A%CE%94%CE%9F%CE%A3%CE%97.pdf
- Ε.Φ.Κ.Α. (2018β). *Γενική Δ/νση Στρατηγικής & Ανάπτυξης - Δ/νση Μελετών - Τμήμα Στατιστικών & Οικονομικών Αναλύσεων, Αρ. Πρωτ.: ΔΙ.ΜΕΛ./Φ3/24/1453693/06-12-2018*.
- Ε.Φ.Κ.Α. (2018γ). *Ημερίδα Ε.Φ.Κ.Α.* (Γ. Π. Μητσόπουλος, Επιμ.) Ανάκτηση 12 05, 2018, από <https://intranet.efka.gov.gr>
- Λέκκα, Μ. (2018, 12 14). Τηλεφωνική συνέντευξη της Προϊσταμένης Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής του Ε.Φ.Κ.Α. στο πλαίσιο συλλογής στοιχείων.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Kotter, J. P. (2001). *Ηγέτης στις αλλαγές*. (Μ. Ανδρέου, Επιμ., & Α. Σοκοδήμος, Μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- TAXHEAVEN. (2018, 02 27). Ένταξη της Πράξης "Καταπολέμηση της Εισφοροδιαφυγής και Εισφοροαποφυγής στον ΕΦΚΑ" στο ΕΣΠΑ. Ανάκτηση 11 05, 2018, από <https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/39608>
- Θεοδωρουλάκης, Μ., & Κουμαριανός, Β. (2012). *Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης. Ασφαλιστικό σύστημα και σύστημα κοινωνικής περίθαλψης*. Αθήνα: ΙΝΕ/ΓΣΕΕ. Ανάκτηση 06 12, 2018, από https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2014/02/ekp_yliko_krat_pron2.pdf

- Κέφης, Β. Ν. (2005). *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. Κ. (2015). *Μάνατζμεντ. Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι, διοικητικές & ηγετικές ικανότητες. Β' έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία* (Τόμ. Α'). Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Σωτηρόπουλος, Δ. Α., & Χριστόπουλος, Λ. (2017). *Πολυνομία, Κακονομία και Γραφειοκρατία στην Ελλάδα*. *διαΝΕΟσις*. Ανάκτηση 06 04, 2018, από https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2017/12/Polynomia_Main_UPD_41217.pdf

Ξενόγλωσση

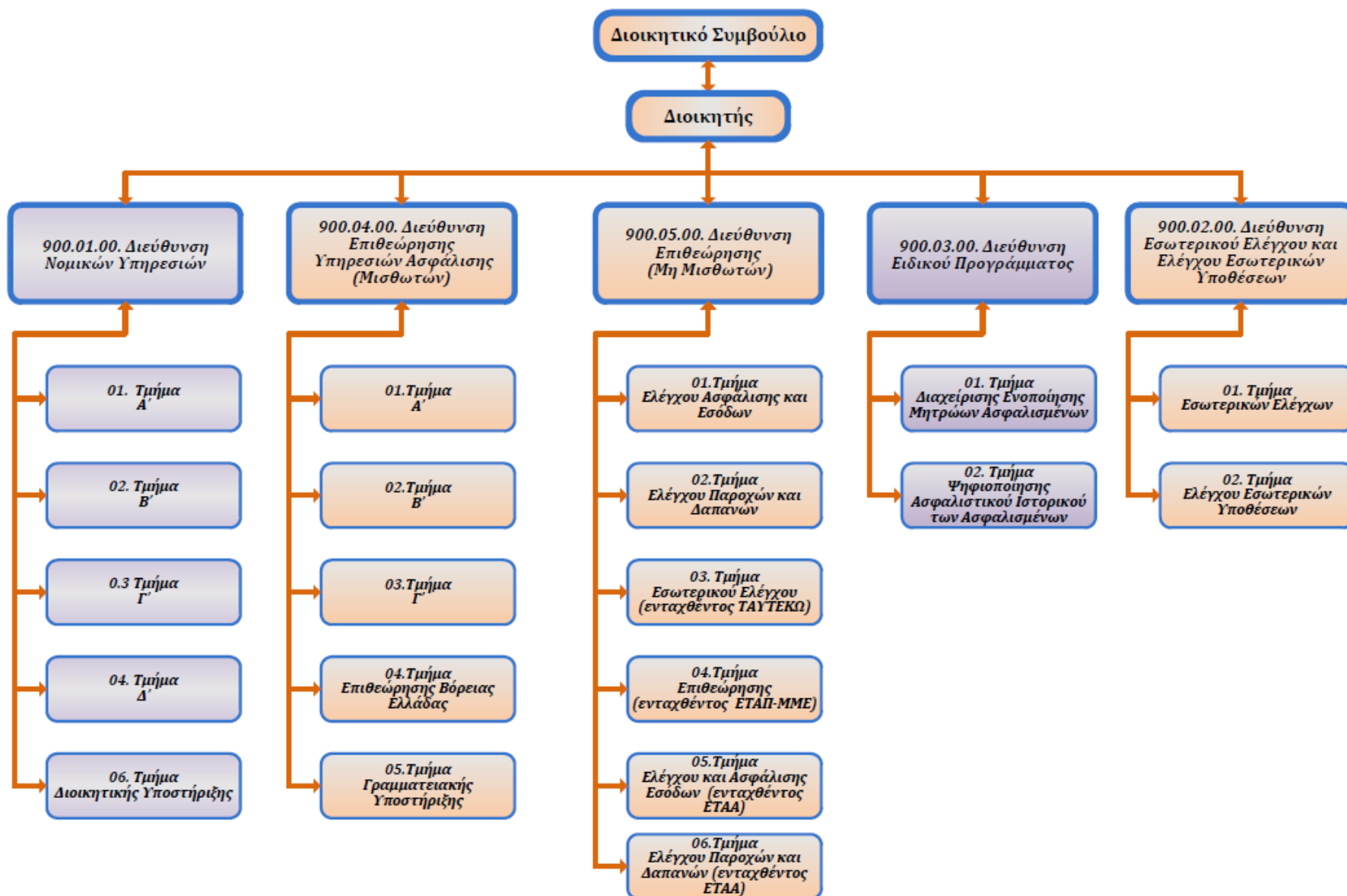
- Baker, D. (2007). *Strategic change management in Public Sector organisations*. Oxford - England: Chandos Publishing.
- Cameron, E., & Green, M. (2004). *Making sense of Change Management*. London: Kogan Page.
- Huerta Melchor, O. (2008). *"Managing Change in OECD Governments: An Introductory Framework"*, *OECD Working Papers on Public Governance*, No.12. OECD publishing. Retrieved 10 18, 2018, from <http://www.oecd.org/gov/42142231.pdf>
- UNDP. (2006). *Institutional Reform and Change Management: Managing Change in Public Sector Organisations, Conference Paper #5*. United Nations Development Programme, Capacity Development Group, Bureau for Development Policy. UNDP. Retrieved 10 16, 2018, from <http://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/institutional-reform-and-change-management-.html>
- World Bank. (2005). Staff incentives and project implementation: Lessons from e-government. *PREM Notes; No. 101*. Retrieved 10 20, 2018, from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/11202/337540rev0premnote101.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Παράρτημα Ι

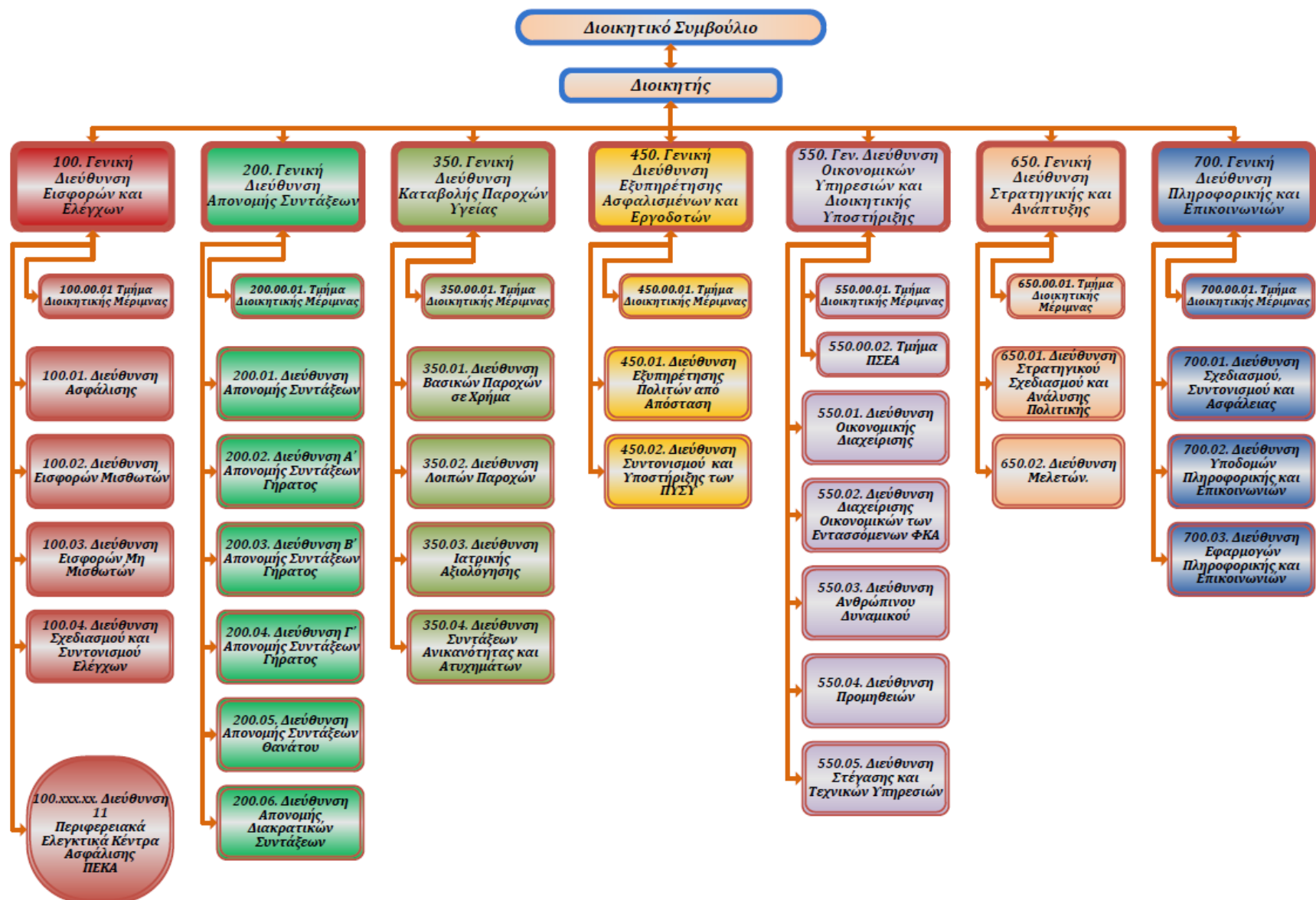
**Ερωτήματα προς τις Διευθύνσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης
Πολιτικής, Μελετών και Ανθρώπινου Δυναμικού του Ε.Φ.Κ.Α.**

1. Ποιος ο συνολικός αριθμός ασφαλισμένων στον Ε.Φ.Κ.Α.; Πώς αυτός κατανέμεται ανά φορέα προέλευσης, καθώς και σε άμεσα και έμμεσα ασφαλισμένους;
2. Ποιος ο συνολικός αριθμός εργαζομένων στον Ε.Φ.Κ.Α.; Πώς αυτός κατανέμεται ανά φορέα προέλευσης;
3. Τι προβλέπει ο υπό κατάρτιση Οργανισμός του Ε.Φ.Κ.Α. ως προς τις οργανικές του μονάδες και τα σχετικά περιγράμματα θέσης; Πότε προβλέπεται να ισχύσει;
4. Ποιες είναι οι ενέργειες στις οποίες έχετε προβεί ή έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να ενοποιηθούν, εκσυγχρονιστούν και τυποποιηθούν οι διαδικασίες στο πλαίσιο του Ενιαίου πλέον φορέα;
5. Ποιες ενέργειες έχουν πραγματοποιηθεί ή σχεδιαστεί προκειμένου να αξιοποιηθεί / αναπτυχθεί / ενδυναμωθεί το προσωπικό του Φορέα;
6. Ποιες δράσεις πραγματοποιήθηκαν ή έχουν σχεδιαστεί στο πλαίσιο της Διαχείρισης αλλαγών προκειμένου η ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων και κατά συνέπεια η λειτουργία του Ε.Φ.Κ.Α. να είναι επιτυχής;

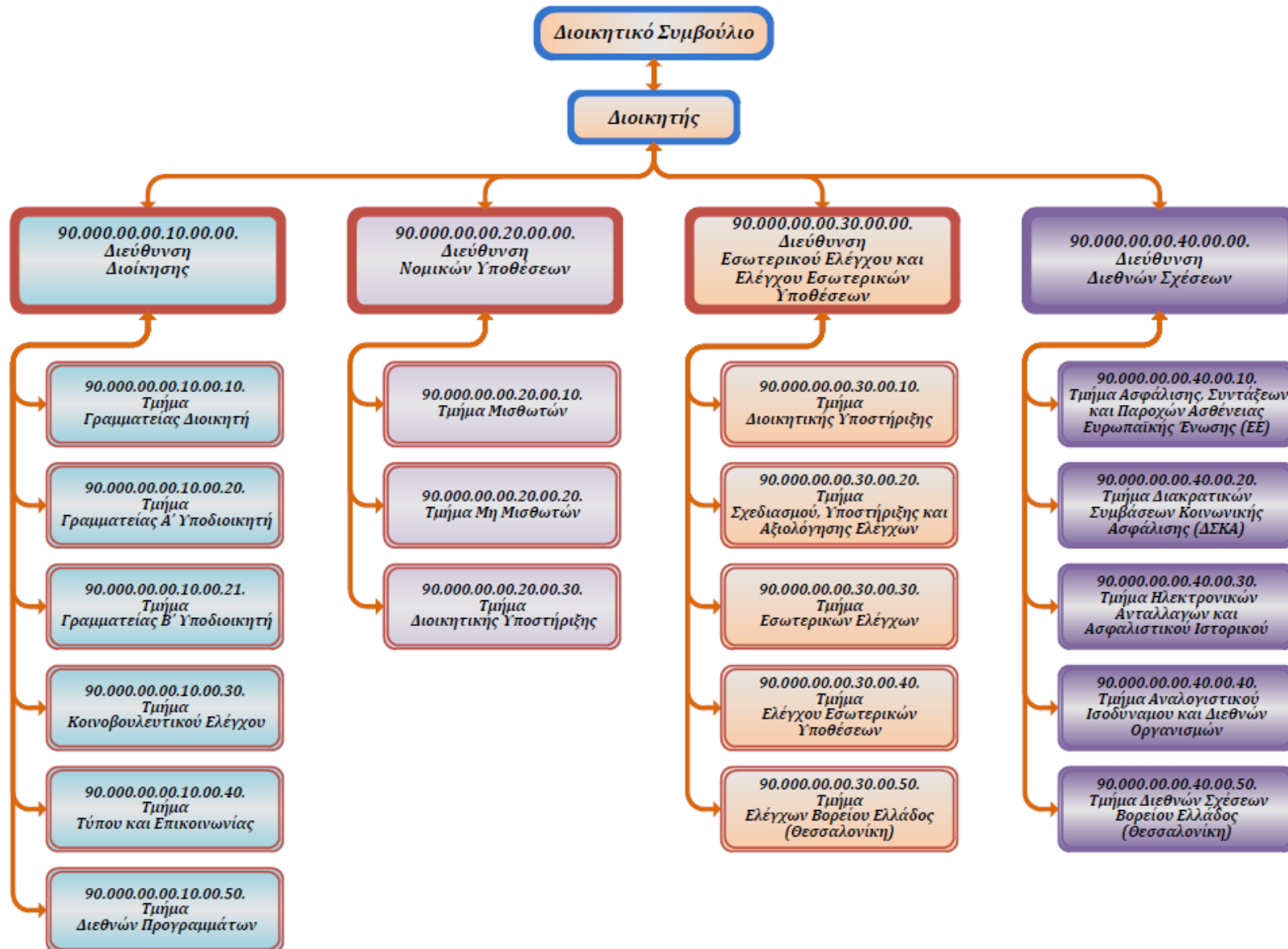
Από το μεταβατικό οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.



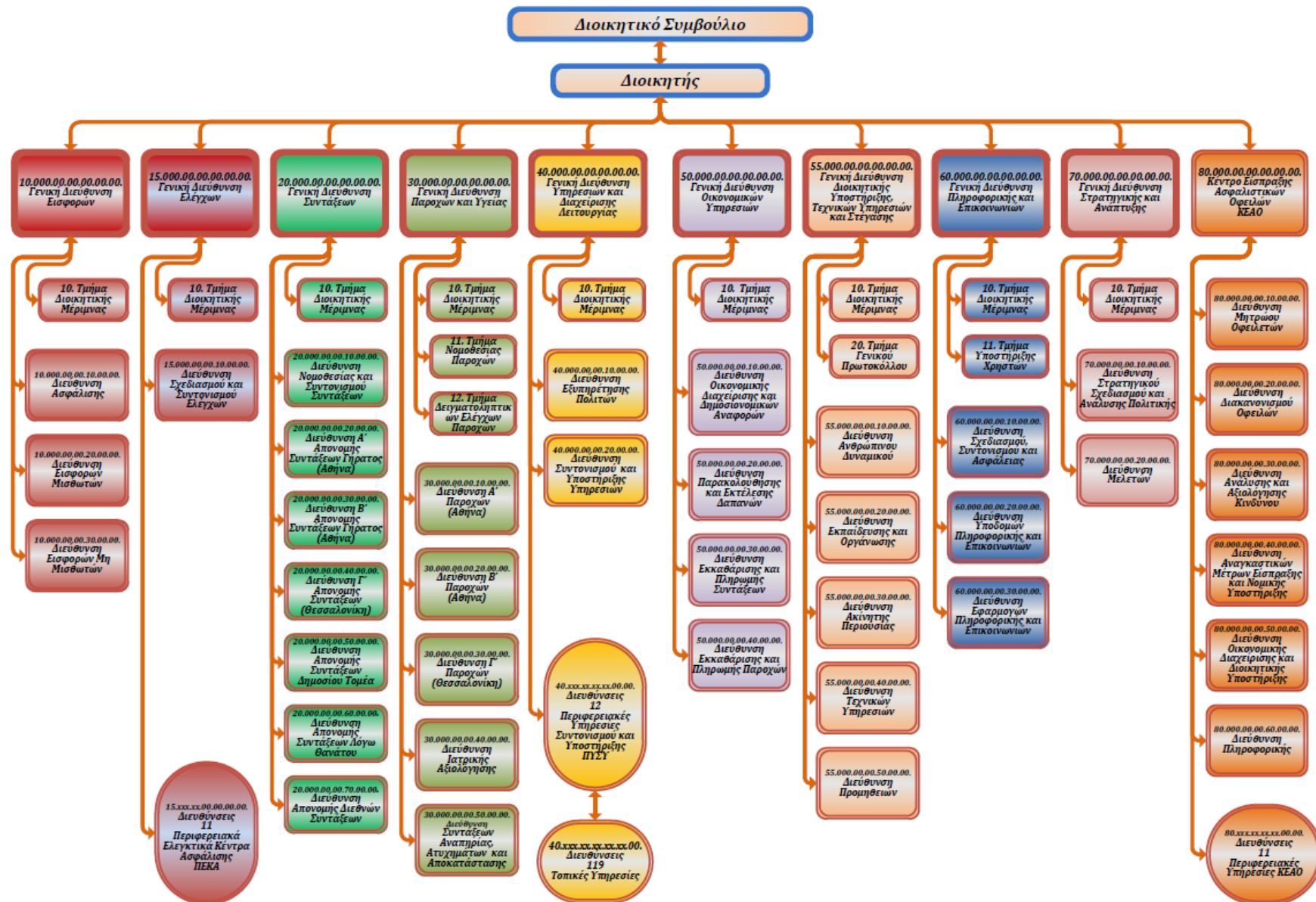
Από το μεταβατικό οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.



Από το υπό έκδοση οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.



Από το υπό έκδοση οργανόγραμμα του Ε.Φ.Κ.Α.



Παράρτημα ΙΙ: Ο Οργανισμός του Ε.Φ.Κ.Α.

Ο Οργανισμός του Ε.Φ.Κ.Α. εκδόθηκε στις 23/01/2019 με τη δημοσίευση του Π.Δ. 8/2019 στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (ΦΕΚ 8/23-01-2019, τ.Α').

Στο τελικό κείμενο, διατηρείται η δομή του Φορέα, όπως αυτή αναλύθηκε νωρίτερα στο υπό έκδοση Οργανόγραμμα, καθώς και οι γενικές αρμοδιότητες των σχετικών Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων, ενώ ενσωματώθηκαν οι τροποποιήσεις που ζήτησε το ΣτΕ με την υπ' αριθμόν 126/13-07-2018 Γνωμοδότηση του Ε' Τμήματός του.

Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 87 του Οργανισμού, ορίζεται η προθεσμία έναρξης λειτουργίας των νέων ή αναδιαμορφωμένων Υπηρεσιών του Ε.Φ.Κ.Α., δηλαδή των Π.Ε.Κ.Α., των Π.Υ.Σ.Υ. και των Τοπικών Διευθύνσεων, η οποία κυμαίνεται από τέσσερις έως δώδεκα μήνες από την έναρξη ισχύος του Οργανισμού. Αναλυτικότερα, προβλέπεται η έναρξη των Π.Ε.Κ.Α. εντός έξι μηνών, των Π.Υ.Σ.Υ. εντός τεσσάρων μηνών, ενώ τέλος σταδιακή έναρξη λειτουργίας των συγχωνευμένων Τοπικών Διευθύνσεων εντός έξι έως δώδεκα μηνών ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι το μέλλον θα δείξει αν αυτός ο Οργανισμός του Ε.Φ.Κ.Α. θα είναι και ο τελικός, αφού παραμένει σε εκκρεμότητα η έκδοση αποφάσεων του ΣτΕ επί αιτήσεων ακύρωσης του Ν. 4387/2016 και άρα ενεργή και η πιθανότητα ανάγκης τροποποίησης του.