



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



**Η συμβολή του Ελεγκτικού Μηχανισμού στην επίτευξη  
των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ:  
Η περίπτωση των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης**

*Γεώργιος Μακαβέλος*

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2022

Το όραμα δεν είναι ορατό σε όσους  
δεν μπορούν να το δουν με  
τα δικά τους μάτια.  
(Mitzberg)



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



**Η συμβολή του Ελεγκτικού Μηχανισμού στην επίτευξη  
των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ:  
Η περίπτωση των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης**

**Γεώργιος Μακαβέλος, Α.Μ.:19018**

Επιβλέπων: Ανδρέας Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής,  
Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του  
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης  
στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική

Αιγάλεω, 2022





**University of West Attica**

School of Administration, Economic and Social Sciences

Department of Accounting & Finance

**M.Sc. in Public Economics and Policy**

---

---



**The contribution of the Inspection Mechanism to the accomplishment of  
the strategic objectives of e-EFKA:  
The case of the Regional Insurance Inspection Centres**

**George Makavelos, R.N.:19018**

Supervisor : Andreas Alexopoulos, Assistant Professor, University of West Attica,  
Department of Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Dept. of Accounting & Finance of the University of West Attica in  
partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, Greece, 2022

Στην Ιωάννα, τον Γιάννη και τη Χριστίνα

---

## Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής



Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής



### Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»

---

**Η συμβολή του Ελεγκτικού Μηχανισμού στην επίτευξη  
των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ:**

**Η περίπτωση των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής**

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 09/11/2022**

A/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	Ανδρέας Αλεξόπουλος	Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
2	Αλίνα Χυζ	Καθηγήτρια Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής	
3	Χαρίκλεια Βαβούρα	Μεταδιδακτορική Ερευνήτρια Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών	





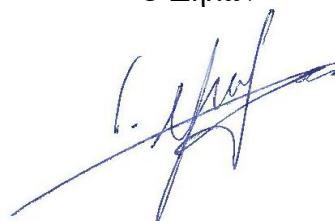
## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Γεώργιος Μακαβέλος του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου 19018, φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Οικονομική και Πολιτική του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών





## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια της φοίτησής μου και ιδιαιτέρως τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αλεξόπουλο, όχι μόνο για την καθοδήγησή του κατά τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας αλλά και την απρόσκοπτη διαθεσιμότητά του και την ευγενική του εν γένει συμπεριφορά.

Επίσης, πολλά ευχαριστώ στους συναδέλφους μου στη Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων για τη συνδρομή τους όσον αφορά κυρίως την παροχή των στατιστικών και άλλων στοιχείων αλλά και τους υπαλλήλους των ΠΕΚΑ που δέχθηκαν να απαντήσουν με προθυμία στο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της παρούσας εργασίας.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου γιατί με τη συμπαράστασή τους και την ενθάρρυνσή τους με βοήθησαν να ολοκληρώσω τον κύκλο των σπουδών μου.



## **Η συμβολή του Ελεγκτικού Μηχανισμού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ:**

### **Η περίπτωση των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης**

#### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η επιτυχία οποιουδήποτε στρατηγικού σχεδίου εξαρτάται άμεσα από την ικανότητα των πάσης φύσεως οργανισμών να εξασφαλίζουν τις απαιτούμενες οικονομικές εισροές που κρίνονται απαραίτητες για τη χρηματοδότηση των στόχων τους.

Με βάση τη γενική αυτή παραδοχή η παρούσα έρευνα αποσκοπεί στη μελέτη της συμβολής του ελεγκτικού μηχανισμού και συγκεκριμένα των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ).

Τα ΠΕΚΑ αποτελούν το κύριο όργανο για την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και ενίσχυσης της κοινωνικοασφαλιστικής συνείδησης, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλουν στην διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για τη στήριξη της κοινωνικής πολιτικής του Φορέα.

Η επιτυχία του έργου τους εξαρτάται άμεσα από παράγοντες που συνθέτουν το εξωτερικό και το εσωτερικό τους περιβάλλον και επηρεάζουν την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων, αλλά και από την τήρηση ή μη συμμετοχικών διαδικασιών οι οποίες είναι κοινός τόπος ότι αποτελούν προϋπόθεση για την εκπλήρωση της αποστολής ενός οργανισμού.

Για την μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ και την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του e-ΕΦΚΑ κατ' επέκταση, διενεργήθηκε συγκριτική ανάλυση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από την βιβλιογραφική ανασκόπηση και των στατιστικών στοιχείων που τηρούνται στη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων του e-ΕΦΚΑ, καθώς και των δεδομένων που προέκυψαν από τη διεξαγωγή πρωτογενούς στατιστικής έρευνας μέσω της διανομής ερωτηματολογίων στους Υπαλλήλους που υπηρετούν στα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης.

**Λέξεις κλειδιά:** Νέα Δημόσια Διοίκηση, Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός, Αποδοτικότητα, Συγκριτική Προτυποποίηση, Τεχνολογίες της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας, Εισφοροδιαφυγή, Συμμετοχικές Διαδικασίες.



**The contribution of the Inspection Mechanism to the accomplishment of  
the strategic objectives of e-EFKA;  
The case of the Regional Insurance Inspection Centres**

**ABSTRACT**

The success of strategic planning depends directly on the ability of all kinds of organizations to secure the required financial inputs deemed necessary to finance the objectives set.

Based on this general assumption, this research aims to study the contribution of the inspection mechanism and specifically of the Regional Insurance Inspection Centres (PEKA), in achieving the strategic objectives of the Electronic National Social Security Fund (e-EFKA).

PEKA are the main public service for tackling social security contribution evasion and strengthening of social security consciousness. At the same time PEKA contribute to ensuring the necessary resources needed to support the social policy of the Fund.

The success of their work depends directly on factors that compose their external and internal environment and affect the achievement of their operational goals, but also on the observance or not of participation procedures. It is commonplace that these procedures are prerequisite for the fulfillment of an organization's mission.

For the study of the factors that affect the efficiency of PEKA and the achievement of the strategic objectives of e-EFKA by extension, a comparative analysis was carried out of the conclusions that emerged from the literature review and the statistical data kept in the General Inspection Directorate of e-EFKA, as well as the data obtained from the conduct of a primary statistical survey through the distribution of questionnaires to the employees serving in the Regional Insurance Inspection Centres.





## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>xxii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....</b>	<b>xxiii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>xxvii</b>
<b>ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΟ .....</b>	<b>xxxι</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....</b>	<b>5</b>
<b>Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....</b>	<b>5</b>
1.2 Βασικές αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης .....	6
1.3 Η κριτική προσέγγιση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση .....	8
1.4 Νέα Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	9
1.5 Ανακεφαλαίωση.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ .....</b>	<b>13</b>
<b>Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....</b>	<b>13</b>
2.1 Εισαγωγή .....	13
2.2 Η έννοια της Στρατηγικής.....	13
2.3 Η Σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	16
2.4 Βασικές Έννοιες του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	17
2.4.1 Η σημασία του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	17
2.4.2 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking) .....	18
2.4.3 Αλυσίδα Αξίας.....	19
2.4.4 Ενδιαφερόμενα Μέρη (STAKEHOLDERS) .....	20
2.4.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη .....	21
2.4.6 Black Sawn Events (θεωρία των Μαύρων Κύκνων) .....	22
2.5 Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	23
2.5.1 Διατύπωση Βασικών εννοιών, καθορισμός στόχων. ....	26
2.5.1.1 Το Όραμα.....	26
2.5.1.2 Η Αποστολή.....	27
2.5.1.3 Οι Αξίες.....	27
2.5.1.4 Βασικοί Στόχοι.....	28

2.5.2 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος των Οργανισμών.....	28
2.5.2.1 Ανάλυση του Μίκρο – Περιβάλλοντος: το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter.....	29
2.5.2.2 Ανάλυση του εξωτερικού μάκρο - περιβάλλοντος (PESTEL ΑΝΑΛΥΣΗ).....	31
2.5.3 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	33
2.5.4 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ (Ανάλυση του Εσωτερικού και του Εξωτερικού περιβάλλοντος) .....	34
2.5.5 Επιλογή της στρατηγικής.....	36
2.5.5.1 Ο ρόλος της Στρατηγικής Ηγεσίας .....	36
2.5.5.2 Στρατηγική TOP DOWN, BOTTOM UP .....	37
2.5.6 Υλοποίηση της στρατηγικής.....	37
2.5.6.1 Ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ στην υλοποίηση της στρατηγικής .....	39
2.5.6.2 Από τον Στρατηγικό Σχεδιασμό στον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό και τις επιμέρους Δράσεις .....	40
2.5.6.3 Ανάλυση των Επιχειρησιακών Στόχων (SMART Ανάλυση).....	42
2.5.6.4 Οφέλη του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού .....	42
2.5.7 Αξιολόγηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	43
2.5.7.1 Διοίκηση μέσω Στόχων και Αποτελεσμάτων .....	46
2.5.7.2 Μεθοδολογικά Εργαλεία Μέτρησης της Απόδοσης.....	47
2.6 Η Κριτική προσέγγιση της Στρατηγικής Ανάλυσης.....	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.....</b>	<b>49</b>
<b>Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ .....</b>	<b>49</b>
3.1 Εισαγωγή .....	49
3.2 Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους Δημόσιους Οργανισμούς.....	49
3.3. Ανακεφαλαίωση.....	52
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ .....</b>	<b>55</b>
<b>Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ .....</b>	<b>55</b>
4.1 Εισαγωγή .....	55
4.2 Ιστορική Αναδρομή για την Κοινωνική Ασφάλιση.....	56
4.3 Το Νομικό και Θεσμικό Πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Δημόσια Διοίκηση .....	59
4.4 Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον e-ΕΦΚΑ .....	68

4.4.1 Το Όραμα του e-ΕΦΚΑ.....	69
4.4.2 Αποστολή του e-ΕΦΚΑ.....	69
4.4.3 Οι Άξονες δραστηριότητας του Φορέα.....	70
4.4.4 Ο στρατηγικοί στόχοι του φορέα.....	70
4.5 Εφαρμογής της PESTEL και SWOT Ανάλυσης .....	71
4.5.1 PESTEL Ανάλυση στον e-ΕΦΚΑ .....	72
4.5.2 Ανάλυση του Εσωτερικού και του Εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού: «SWOT Analysis» .....	74
4.5.2.1 Πλεονεκτήματα.....	74
4.5.2.2 Αδυναμίες .....	75
4.5.2.3 Απειλές.....	76
4.5.2.4 Προοπτικές.....	76
4.6 Ανακεφαλαίωση.....	77
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....</b>	<b>79</b>
<b>Ο ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ .....</b>	<b>79</b>
5.1 Εισαγωγή .....	79
5.2 Βασικές Έννοιες .....	80
5.3 Οργανωτικό - Θεσμικό Πλαίσιο του ελεγκτικού μηχανισμού του e-ΕΦΚΑ.....	81
5.3.1 Διάρθρωση της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων .....	82
5.3.2 Κυρώσεις που επιβάλλονται από τα ΠΕΚΑ .....	86
5.4 Επιχειρησιακοί στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων.....	87
5.4.1 Το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης της ΔΣΣΕ .....	88
5.4.2 Οι επιχειρησιακοί στόχοι των ΠΕΚΑ .....	90
5.4.3 Στοχοθεσία και αποτίμηση των αποτελεσμάτων .....	90
5.4.3.1 Αποτίμηση Αποτελεσμάτων .....	91
5.4.3.2 Υποδηλωμένη εργασία .....	95
5.4.3.4 Ουσιαστικοί έλεγχοι .....	96
5.5 Η Συμβολή του ελεγκτικού μηχανισμού στην επίτευξη των στόχων του e-ΕΦΚΑ. ..	97
5.6 Οι επιπτώσεις της εισφοροδιαφυγής.....	99
5.7 Το μέγεθος της αδήλωτης εργασίας.....	100
5.8 Οφέλη από την αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής.....	101

5.9 Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των ΠΕΚΑ – SWOT ANALYSIS.....	102
5.9.1 Πλεονεκτήματα του ελεγκτικού μηχανισμού .....	102
5.9.2 Ευκαιρίες.....	103
5.9.3 Κίνδυνοι που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον .....	105
5.9.4 Ανακεφαλαίωση.....	112
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....</b>	<b>113</b>
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>113</b>
6.1 Εισαγωγή .....	113
6.2 Ερευνητικά Ερωτήματα .....	113
6.3 Μεθοδολογία της έρευνας .....	115
6.3.1 Δομή Ερωτηματολογίου .....	116
6.3.2 Ερευνητική Διαδικασία και δειγματοληψία .....	117
6.3.3 Περιορισμοί της έρευνας. ....	118
6.4 Επεξεργασία Δεδομένων .....	118
6.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων .....	119
6.5.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος .....	119
6.5.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στον e-ΕΦΚΑ.....	126
6.5.3 Αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ .....	136
6.5.4 Συμμετοχή των στελεχών των ΠΕΚΑ στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ.....	149
6.5.5 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση .....	158
6.5.6 Συσχέτιση Δημογραφικών Στοιχείων με εξαρτημένες μεταβλητές.....	159
6.5.7 Συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων .....	178
6.5.8 Συσχετίσεις μεταξύ εξαρτημένων μεταβλητών .....	183
6.5.8.1 Συσχετίσεις με βάση τον συντελεστή Spearman .....	198
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....</b>	<b>199</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>199</b>
7.1 Συμπεράσματα .....	199
7.2 Προτάσεις .....	205
7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	207
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>209</b>

<b>ΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΥΛΕΣ .....</b>	<b>215</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>217</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 2.1.:</b> Η αλυσίδα αξίας .....	20
<b>Σχήμα 2.2:</b> Φιλανθρωπικά, Ηθικά, Οικονομικά, Νομικά Συστατικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	22
<b>Σχήμα 2.3:</b> Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	24
<b>Σχήμα 2.4:</b> Ανάλυση, Διαμόρφωση και Εφαρμογή της Στρατηγικής .....	25
<b>Σχήμα 2.5:</b> Το μικρο και μακρο περιβάλλον των οργανισμών.....	29
<b>Σχήμα 2.6:</b> Οι πέντε δυνάμεις του Porter .....	30
<b>Σχήμα 2.7:</b> Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος .....	33
<b>Σχήμα 2.8:</b> Σχεδιάγραμμα Στρατηγικού - Επιχειρησιακού Σχεδιασμού .....	41
<b>Σχήμα 2.9:</b> Βήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	45

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Ορισμοί Στρατηγικής .....	14
Πίνακας 2.2: Υλικοί και Άυλοι Πόροι.....	33
Πίνακας 2.3: SWOT Ανάλυση .....	34
Πίνακας 5.1: Στρατηγικοί Στόχοι & Επιχειρησιακά Σχέδια της ΓΔΕ .....	87
Πίνακας 5.2: Επιχειρησιακή Δράση ΔΣΣΕ, Β΄ εξάμηνο 2021 .....	89
Πίνακας 5.3: Πλήθος υποθέσεων που έχουν διαβιβαστεί από τη ΔΣΣΕ προς τα ΠΕΚΑ για έλεγχο.....	91
Πίνακας 5.4: Διενεργηθέντες Επιτόπιοι Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2019.....	92
Πίνακας 5.5: Διενεργηθέντες Επιτόπιοι Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2020.....	93
Πίνακας 5.6: Διενεργηθέντες Επιτόπιοι Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2021.....	94
Πίνακας 5.7: Διενεργηθέντες Επιτόπιοι Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2021 (Υποδηλωμένη Εργασία).....	95
Πίνακας 5.8: Διενεργηθέντες Ουσιαστικοί Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2021 .....	96
Πίνακας 5.9: Ποσοστό ανεργίας επί του εργατικού δυναμικού στον ευρωπαϊκό χώρο.....	107
Πίνακας 5.10: Μέσο ποσοστό εισφορών κοινωνικής ασφάλισης εργοδοτών – εργαζομένων (εκφρασμένο ως ποσοστό επί των ακαθάριστων αποδοχών) .....	109
Πίνακας 6.1: Απεσταλθέντα - Συμπληρωθέντα Ερωτηματολόγια .....	117
Πίνακας 6.2: Φύλο Συμμετεχόντων.....	119
Πίνακας 6.3: Ηλικία Συμμετεχόντων .....	120
Πίνακας 6.4: Επίπεδο Σπουδών .....	121
Πίνακας 6.5: Προϋπηρεσία στο Δημόσιο .....	122
Πίνακας 6.6: Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα .....	123
Πίνακας 6.7: Προϋπηρεσία ως Ελεγκτής .....	124
Πίνακας 6.8: Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία.....	125
Πίνακας 6.9: Αποστολή του e-ΕΦΚΑ .....	127
Πίνακας 6.10: Όραμα του e-ΕΦΚΑ.....	128

<b>Πίνακας 6.11:</b> Το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ .....	129
<b>Πίνακας 6.12:</b> Οι Στρατηγικοί Στόχοι του e-ΕΦΚΑ .....	130
<b>Πίνακας 6.13</b> Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (8η ερώτηση).....	131
<b>Πίνακας 6.14:</b> Στατιστικά στοιχεία του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών .....	132
<b>Πίνακας 6.15:</b> Στατιστικά στοιχεία του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην καθιέρωση Συστήματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού .....	133
<b>Πίνακας 6.16:</b> Στατιστικά στοιχεία του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών .....	134
<b>Πίνακας 6.17</b> Συγκεντρωτικά Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (9η ερώτηση).....	135
<b>Πίνακας 6.18:</b> Συγκεντρωτικά Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (10η ερώτηση).....	139
<b>Πίνακας 6.19:</b> Στατιστικά Στοιχεία των επιπτώσεων της πανδημίας στη λειτουργία - απόδοση των ΠΕΚΑ .....	140
<b>Πίνακας 6.20:</b> Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ).....	141
<b>Πίνακας 6.21:</b> Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με την Ελληνική Αστυνομία.....	141
<b>Πίνακας 6.22:</b> Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με τις Λιμενικές Αρχές .....	142
<b>Πίνακας 6.23:</b> Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) .....	142
<b>Πίνακας 6.24:</b> Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με τα Επιμελητήρια – Επαγγελματικές Ενώσεις .....	142
<b>Πίνακας 6.25:</b> Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	143
<b>Πίνακας 6.26:</b> Κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει στην απλοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών .....	146
<b>Πίνακας 6.27:</b> Κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους....	146
<b>Πίνακας 6.28:</b> Κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει στη αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής .....	146
<b>Πίνακας 6.29:</b> Κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει στην επίτευξη των ατομικών στόχων .....	147



<b>Πίνακας 6.30:</b> Συγκεντρωτικά Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (13η ερώτηση).....	147
<b>Πίνακας 6.31:</b> Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου .....	150
<b>Πίνακας 6.32:</b> Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος.....	150
<b>Πίνακας 6.33:</b> Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων με ατομική πρωτοβουλία .....	151
<b>Πίνακας 6.34:</b> Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων με άλλο τρόπο .....	151
<b>Πίνακας 6.35:</b> Δεν μου έχει ζητηθεί η συμμετοχή μου στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων .....	151
<b>Πίνακας 6.36:</b> Εκτίμηση του βαθμού στον οποίο οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τα ανωτέρα ιεραρχικά κλιμάκια της Διοίκησης .....	153
<b>Πίνακας 6.37:</b> Στατιστικά Στοιχεία του βαθμού κατανόησης των στόχων της Διοίκησης	154
<b>Πίνακας 6.38:</b> Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών – Κατανόηση Στοχοθεσίας (16η ερώτηση) .....	155
<b>Πίνακας 6.39:</b> Εκτίμηση του βαθμού στον οποίο κρίνεται Ρεαλιστική-Εφικτή η στοχοθεσία .....	156
<b>Πίνακας 6.40:</b> Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (17η ερώτηση).....	157
<b>Πίνακας 6.41:</b> Συσχετίσεις μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και εξαρτημένων μεταβλητών.....	160
<b>Πίνακας 6.42:</b> Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ* Ιδιότητα/θέση .....	164
<b>Πίνακας 6.43:</b> Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ* Ιδιότητα/θέση .....	166
<b>Πίνακας 6.44:</b> Γνώση για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ* Ιδιότητα/θέση .....	167
<b>Πίνακας 6.45:</b> Γνώση για τους Στρατηγικούς Στόχους του e-ΕΦΚΑ* Ιδιότητα/θέση.....	170
<b>Πίνακας 6.46:</b> Κατά πόσο η στοχοθεσία κρίνεται ρεαλιστική-εφικτή * Ιδιότητα/θέση ....	171
<b>Πίνακας 6.47:</b> Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός * Επίπεδο Σπουδών.....	173
<b>Πίνακας 6.48:</b> Διαλειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων * Επίπεδο Σπουδών ..	174
<b>Πίνακας 6.49:</b> Στελέχωση ΠΕΚΑ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό * Φύλο .....	177
<b>Πίνακας 6.50:</b> Φύλο * Επίπεδο Σπουδών .....	178
<b>Πίνακας 6.51:</b> Ηλικία * Επίπεδο Σπουδών .....	180

<b>Πίνακας 6.52:</b> Προϋπηρεσία στο Δημόσιο * Επίπεδο Σπουδών .....	181
<b>Πίνακας 6.53:</b> Συγκεντρωτικά στοιχεία συσχέτισης των γνώσεων για τον στρατηγικό σχεδιασμό και του βαθμού συμμετοχής στη διαμόρφωση και επίτευξη των στόχων του e-ΕΦΚΑ .....	184
<b>Πίνακας 6.54:</b> Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ* Συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος .....	185
<b>Πίνακας 6.55:</b> Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ* Οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση.....	187
<b>Πίνακας 6.56:</b> Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ* Κατανόηση στοχοθεσίας.....	189
<b>Πίνακας 6.57:</b> Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ* Συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος ...	191
<b>Πίνακας 6.58:</b> Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ* Προτάσεις – Προβληματισμοί.....	192
<b>Πίνακας 6.59:</b> Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ* Κατανόηση στοχοθεσίας .....	194
<b>Πίνακας 6.60:</b> Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ* Ρεαλιστική και Εφικτή Στοχοθεσία..	196
<b>Πίνακας 6.61:</b> Υπολογισμός στατιστικής εξάρτησης με βάση τον συντελεστή Spearman	198

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Διάγραμμα 4.1:</b> Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το Ανώτατο Όργανο Διοίκησης (ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24/07/2018).....	67
<b>Διάγραμμα 5.1:</b> Έσοδα e-ΕΦΚΑ κλάδου κύριας ασφάλισης και λοιπών παροχών (σε δις ευρώ).....	98
<b>Διάγραμμα 5.2:</b> Ποσοστό ανεργίας επί του εργατικού δυναμικού στον ευρωπαϊκό χώρο για το 2022.....	107
<b>Διάγραμμα 5.3:</b> Ποσοστά ασφαλιστικών εισφορών για το έτος 2021 .....	109
<b>Διάγραμμα 5.4:</b> Δείκτης Εξάρτησης στην Ελλάδα.....	110
<b>Διάγραμμα 5.5:</b> Καθαρές μεταναστευτικές ροές ανά χιλιάδες άτομα.....	111
<b>Διάγραμμα 6.1.:</b> Φύλο Συμμετεχόντων .....	120
<b>Διάγραμμα 6.2:</b> Ηλικία Συμμετεχόντων .....	121
<b>Διάγραμμα 6.3:</b> Επίπεδο Σπουδών .....	122
<b>Διάγραμμα 6.4:</b> Προϋπηρεσία στο Δημόσιο .....	123
<b>Διάγραμμα 6.5:</b> Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα.....	124
<b>Διάγραμμα 6.6:</b> Προϋπηρεσία ως ελεγκτής.....	125
<b>Διάγραμμα 6.7:</b> Ιδιότητα/Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία .....	126
<b>Διάγραμμα 6.8:</b> Σε ποιο βαθμό γνωρίζεται για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ .....	127
<b>Διάγραμμα 6.9:</b> Σε ποιο βαθμό γνωρίζεται για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ.....	128
<b>Διάγραμμα 6.10:</b> Σε ποιο βαθμό γνωρίζεται για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ.....	129
<b>Διάγραμμα 6.11:</b> Σε ποιο βαθμό γνωρίζεται για τους Στρατηγικούς Στόχους του e-ΕΦΚΑ .....	130
<b>Διάγραμμα 6.12:</b> Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.....	132
<b>Διάγραμμα 6.13:</b> Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην καθιέρωση Συστήματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού .....	133
<b>Διάγραμμα 6.14:</b> Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών .....	135
<b>Διάγραμμα 6.15:</b> Διαγραμματική απεικόνιση συχνοτήτων των παραγόντων που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ .....	137
<b>Διάγραμμα 6.16:</b> Διαγραμματική απεικόνιση των παραγόντων που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ, εκφρασμένη σε ποσοστό επί τοις 100 .....	138

<b>Διάγραμμα 6.17:</b> Διαγραμματική Απεικόνιση του βαθμού επιρροής της πανδημίας στην αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ .....	140
<b>Διάγραμμα 6.18:</b> Διαγραμματική απεικόνιση συχνοτήτων του επιπέδου συνεργασίας των ΠΕΚΑ με άλλους Δημόσιους Φορείς .....	143
<b>Διάγραμμα 6.19:</b> Διαγραμματική ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου συνεργασίας των ΠΕΚΑ με άλλους Δημόσιους Φορείς (valid percent).....	144
<b>Διάγραμμα 6.20:</b> Διαγραμματική απεικόνιση αθροιστικού ποσοστού απαντήσεων στις επιλογές “καλή” – “πολύ καλή” .....	144
<b>Διάγραμμα 6.21:</b> Διαγραμματική απεικόνιση συχνοτήτων της συμβολής του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	148
<b>Διάγραμμα 6.22:</b> Διαγραμματική ποσοστιαία απεικόνιση της συμβολής του ψηφιακού μετασχηματισμού.....	149
<b>Διάγραμμα 6.23:</b> Διαγραμματική απεικόνιση συχνοτήτων της συμμετοχής των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ στον επιχειρησιακό - στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα.....	152
<b>Διάγραμμα 6.24:</b> Διαγραμματική ποσοστιαία απεικόνιση της συμμετοχής των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ στον επιχειρησιακό - στρατηγικό σχεδιασμό του Φορέα .....	152
<b>Διάγραμμα 6.25:</b> Διαγραμματική Απεικόνιση του βαθμού στον οποίο οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τα ανωτέρα ιεραρχικά κλιμάκια της Διοίκησης .....	153
<b>Διάγραμμα 6.26:</b> Διαγραμματική Απεικόνιση του βαθμού κατανόησης των στόχων της Διοίκησης.....	155
<b>Διάγραμμα 6.27:</b> Διαγραμματική Απεικόνιση του κατά πόσο είναι ρεαλιστική και εφικτή η στοχοθεσία .....	157
<b>Διάγραμμα 6.28:</b> Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ. ....	165
<b>Διάγραμμα 6.29:</b> Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ .....	167
<b>Διάγραμμα 6.30:</b> Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και γνώσης για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ.....	169
<b>Διάγραμμα 6.31:</b> Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και γνώσης για τους Στρατηγικούς Στόχους του e-ΕΦΚΑ .....	171
<b>Διάγραμμα 6.32:</b> Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και του βαθμού στον οποίο η στοχοθεσία κρίνεται ρεαλιστική-εφικτή.....	172
<b>Διάγραμμα 6.33:</b> Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου σπουδών και Τεχνολογικού Εκσυγχρονισμού ως παράγοντα αύξησης της απόδοσης .....	174

<b>Διάγραμμα 6.34:</b> Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου σπουδών και του βαθμού στον οποίο η διαλειτουργικότητα των Π.Σ. συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ...	176
<b>Διάγραμμα 6.35:</b> Συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της Στελέχωσης των ΠΕΚΑ ως παράγοντα αύξησης της απόδοσης .....	178
<b>Διάγραμμα 6.36:</b> Συσχέτιση μεταξύ φύλου και επιπέδου σπουδών.....	179
<b>Διάγραμμα 6.37:</b> Συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και επιπέδου σπουδών .....	181
<b>Διάγραμμα 6.38:</b> Συσχέτιση μεταξύ ετών προϋπηρεσίας στο Δημόσιο.....	183
και επιπέδου σπουδών.....	183
<b>Διάγραμμα 6.39:</b> Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ και της συμμετοχής στη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος .....	186
<b>Διάγραμμα 6.40:</b> Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ και του βαθμού στον οποίο οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση .....	188
<b>Διάγραμμα 6.41:</b> Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ και τον βαθμό κατανόησης της στοχοθεσίας .....	190
<b>Διάγραμμα 6.42:</b> Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και της συμμετοχής στη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων μέσω συναντήσεων.....	192
σε επίπεδο τμήματος .....	192
<b>Διάγραμμα 6.43:</b> Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και του βαθμού στον οποίο οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση .....	193
<b>Διάγραμμα 6.44:</b> Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και του βαθμού κατανόησης της στοχοθεσίας.....	195
<b>Διάγραμμα 6.45:</b> Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και του βαθμού στον οποίο η στοχοθεσία κρίνεται ρεαλιστική και εφικτή .....	197



## ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΟ

- ΑΠΔ: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΙΚΗ ΔΗΛΩΣΗ
- ΓΕΜΗ: ΓΕΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ
- ΓΔΕ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ
- ΔΣΣΕ: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΕΛΕΓΧΩΝ
- ΔΝΤ: ΔΙΕΘΝΕΣ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
- Ε-ΕΦΚΑ: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΣ ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
- ΕΛΣΤΑΤ: ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
- ΕΣΠΑ: ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΣΥΜΦΩΝΟ ΓΙΑ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
- ΕΤΑΑ: ΕΝΙΑΙΟ ΤΑΜΕΙΟ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ
- ΕΤΑΠ - ΜΜΕ: ΕΝΙΑΙΟ ΤΑΜΕΙΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
- ΕΤΑΤ: ΕΝΙΑΙΟ ΤΑΜΕΙΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΟΫΠΑΛΛΗΛΩΝ
- ΕΤΕΑΜ: ΕΝΙΑΙΟ ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΜΙΣΘΩΤΩΝ
- ΙΚΑ: ΙΔΡΥΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ
- ΚΑΑΝ: ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΔΥΤΩΝ ΚΑΙ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ ΑΝΕΡΓΙΑΣ-ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΝΑΥΤΙΚΩΝ (ΚΑΑΝ)
- ΚΕΑΟ: ΚΕΝΤΡΟ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ
- ΝΑΤ: ΝΑΥΤΙΚΟ ΑΠΟΜΑΧΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
- ΝΔΔ: ΝΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
- ΝΠΔΔ: ΝΟΜΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ
- ΟΑΕΕ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΛΕΥΘΕΡΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ
- ΟΓΑ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΙΣΕΩΝ
- ΟΟΣΑ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΟΕCD)
- ΟΤΑ: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΠΕΕ: ΠΡΑΞΗ ΕΠΙΒΟΛΗΣ ΕΙΣΦΟΡΩΝ
- ΠΕΚΑ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ
- ΠΕΠ: ΠΡΑΞΗ ΕΠΙΒΟΛΗΣ ΠΡΟΣΤΙΜΟΥ
- ΠΕΠΕΕ: ΠΡΑΞΗ ΕΠΙΒΟΛΗΣ ΠΡΟΣΘΕΤΗΣ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗΣ ΕΙΣΦΟΡΩΝ
- ΠΤ: ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΤΕΛΗ

- ΠΔ: ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ
- ΠΟΕ: ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ILO)
- ΠΥΣΥ: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
- ΣΕΠΕ: ΣΩΜΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΤΑΔΥ: ΤΑΜΕΙΑ ΑΡΩΓΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
- ΤΑΕ: ΤΑΜΕΙΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΕΜΠΟΡΩΝ
- ΤΑΝ: ΤΑΜΕΙΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΝΟΜΙΚΩΝ
- ΤΑΣ: ΤΑΜΕΙΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΓΡΑΦΩΝ
- ΤΑΥΤΕΚΩ: ΤΑΜΕΙΟ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΟΙΝΗΣ ΩΦΕΛΕΙΑΣ
- ΤΕΑΔΥ: ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
- ΤΕΑΙΤ: ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
- ΤΕΑΜ: ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΜΙΣΘΩΤΩΝ
- ΤΕΑΠΑΣΑ: ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΣΤΑ ΣΩΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ
- ΤΕΒΕ: ΤΑΜΕΙΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΤΕΧΝΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
- ΤΕΕ: ΤΕΧΝΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΑΣ
- ΤΠΕ: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ & ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- ΤΣΑ: ΤΑΜΕΙΟ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΙΣΤΩΝ
- ΥΔΟΜ: ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΟΜΗΣΗΣ
- BSC: BALANCED SCORE CARD
- ERP: ENTERPRIZE RESOURCE PLANNING
- ILO: INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ΠΟΕ)
- OECD: ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (ΟΟΣΑ)



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πετρελαϊκή κρίση του 1973 αποτέλεσε ένα αφετηριακό γεγονός με πολύπλευρες συνέπειες παγκοσμίως, οι σημαντικότερες εκ των οποίων ήταν η παρατεταμένη οικονομική ύφεση και η συνακόλουθη εκτίναξη του δημοσίου χρέους που έπληξαν κυρίως τις οικονομίες των σύγχρονων αναπτυγμένων κρατών τις αμερικανικής και τις ευρασιατικής ηπείρου. Τα γεγονότα αυτά είχαν σαν φυσικό επακόλουθο την επέλαση του φιλελευθερισμού που έκανε την εμφάνιση του αρχικά στις ΗΠΑ, το 1979 με την άνοδο στην κυβέρνηση των ρεπουμπλικάνων και το 1980 στο Ηνωμένο Βασίλειο, με την ανάληψη της εξουσίας από το κόμμα των συντηρητικών (με πρωθυπουργού τη Margaret Thatcher). Υπό τη επήρεια του φιλελευθερισμού, η στροφή από την πολιτική των δημόσιων ελλειμμάτων προς την πολιτική ισοσκελισμένων προϋπολογισμών και της αυστηρής δημοσιονομικής πειθαρχίας προκρίθηκε ως αντίδοτο στην παγκόσμια οικονομική κρίση, ενώ ταυτόχρονα άρχισε να αμφισβητείται ο ρόλος του κράτους ως παράγοντας εξομάλυνσης των ανισοροπιών κατά την Κεϋνσιανή Θεωρητική Σκέψη. Η κατάσταση επιδεινώθηκε λόγω του έντονου ανταγωνισμού που προκάλεσε η άνοδος των περιφερειακών αναπτυσσόμενων χώρων της Ευρασίας και ιδιαίτερα η στροφή της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας σε πολιτικές ανοιχτής αγοράς μέσω ενός μορφώματος καπιταλιστικής οργάνωσης της οικονομίας, πλήρως ελεγχόμενης ωστόσο από την Κεντρική Γραμματεία του Κουμμουνιστικού Κόμματος.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, η μεταφορά παραγωγικών δραστηριοτήτων τεράστιων επιχειρηματικών κολοσσών σε χώρες με μικρό εργασιακό κόστος, χαμηλή φορολογική επιβάρυνση και ανύπαρκτους εργασιακούς ή νομικούς περιορισμούς, επέτειναν τον οικονομικό ανταγωνισμό, εκτόξευσαν την ανεργία και την οικονομική ύφεση στα κράτη της δύσης και ιδιαίτερα του ευρωπαϊκού νότου, στερώντας ταυτόχρονα από αυτά πολύτιμους πόρους, απαραίτητους για τη στήριξη ενός ισχυρού κράτους πρόνοιας. Παράλληλα, οδήγησαν στην ανάγκη περιορισμού των δημόσιων ελλειμμάτων μέσω πολιτικών περικοπής των κοινωνικών παροχών. Οι πολιτικές αυτές στηρίχτηκαν κατά κύριο λόγο στη θεωρία της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, που εγκαινιάστηκε στις αρχές τις δεκαετίας '80 στις ΗΠΑ και στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Υπό τις κοινωνικό - πολιτικές αυτές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης, του άκρατου οικονομικού ανταγωνισμού όπου ο ισχυρός σύμφωνα με τη δαρβινική θεωρία επιβιώνει, της επικράτησης των φιλελεύθερων απόψεων ιδιαίτερα μετά την κατάρρευση του υπαρκτού

σοσιαλισμού και των σοσιαλιστικών κυβερνήσεων στον ευρωπαϊκό χώρο, τέθηκαν τα θεμέλια του ευρωπαϊκού οικοδομήματος. Μέσω κυρίως της συνθήκης του ΜΑΑΣΤΡΙΧΤ υιοθετήθηκαν αυστηρότατοι όροι για τη συμμετοχή των κρατών μελών αρχικά στην ΟΝΕ και στην Ε.Ε. στη συνέχεια, όπως ισοσκελισμένοι προϋπολογισμοί, συγκράτηση των δαπανών, δημοσιονομική πειθαρχία, αλλά και ασφυκτικός έλεγχος όσον αφορά την τήρηση των όρων αυτών από τα κράτη μέλη.

Οι ανωτέρω περιορισμοί είχαν σαν αποτέλεσμα τη δραστική περικοπή των κρατικών κοινωνικών και προνοιακών δαπανών και επέβαλαν τη στροφή προς τον οικονομικό και λειτουργικό εξορθολογισμό των Δημόσιων Οργανισμών προκειμένου να εξοικονομηθούν πόροι και να αξιοποιηθούν σε άλλους τομείς της παραγωγικής δραστηριότητας.

Στο ανωτέρω πλαίσιο εντάσσεται και η προσπάθεια αναμόρφωσης στον ελληνικό χώρο του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης με την ίδρυση την 01/01/2017, του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Μέχρι τότε στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης επικρατούσε ο κατακερματισμός και η πολυφωνία που αποτυπώνεται στην παρουσία πληθώρας οργανισμών κύριας και επικουρικής ασφάλισης που δραστηριοποιούνταν παράλληλα αλλά και ανεξάρτητα ο καθένας.

Η σύσταση του e-ΕΦΚΑ αποτέλεσε ένα πρωτόγνωρο σε έκταση και πολυπλοκότητα εγχείρημα για τα ελληνικά δεδομένα και είχε ως κύριο στόχο την δημιουργία ενός αποδοτικού, ευέλικτου, βιώσιμου, ανθεκτικού και κοινωνικά δίκαιου φορέα παροχών υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης. Γρήγορα έγινε αντιληπτό ότι η επιτυχία του νέου οργανισμού δεν θα ήταν δυνατή χωρίς την κατάρτιση και εφαρμογή στην πράξη στρατηγικού σχεδίου.

Ταυτόχρονα με την έναρξη λειτουργίας του νέου οργανισμού, κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία ανεξάρτητης υπηρεσίας ελέγχου που συνθέτουν τα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), τα οποία υπάγονται στη νεοσυσταθείσα Γενική Διεύθυνση Ελέγχων. Στους στόχους της νέας υπηρεσίας περιλαμβάνονται η καταπολέμηση της ανασφάλιστης ή υποδηλωμένης εργασίας, η μείωση της εισφοροδιαφυγής εν γένει, η βελτίωση της εισπραξιμότητας των ασφαλιστικών εισφορών, η προστασία των δικαιωμάτων των εργαζόμενων, ο περιορισμός των συνθηκών που ευνοούν τον αθέμιτο ανταγωνισμό, η ενίσχυση της κοινωνικοασφαλιστικής συνείδησης και η εξασφάλιση γενικότερα των απαιτούμενων για τη χρηματοδότηση της κοινωνικής πολιτικής του Φορέα και τη βιωσιμότητα του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, οικονομικών πόρων.

Λαμβάνοντας υπόψη το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε μετά τις προαναφερόμενες εξελίξεις παγκοσμίως και στον ελληνικό χώρο ειδικότερα, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί να δώσει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- ✓ Πως εφαρμόζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός στον e-ΕΦΚΑ και πως οι στρατηγικοί του στόχοι μεταφράζονται σε ειδικότερα επιχειρησιακά προγράμματα και επιμέρους δράσεις (έχοντας ως μελέτη περίπτωσης τον ελεγκτικό μηχανισμό);
- ✓ Ποια η συμβολή του ελεγκτικού μηχανισμού για την αντιμετώπιση της αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας, στην πραγμάτωση των στόχων του e-ΕΦΚΑ;
- ✓ Ποιοι οι επιχειρησιακοί στόχοι που τίθενται προς τα ΠΕΚΑ από τη Διοίκηση του e-ΕΚΦΑ και πως αυτοί μεταφράζονται σε μετρήσιμους δείκτες;
- ✓ Με ποιους τρόπους είναι δυνατή η αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ και του e-ΕΦΚΑ κατ' επέκταση;
- ✓ Ποια η συμμετοχή των υπάλληλων του ελεγκτικού μηχανισμού στη διαμόρφωση της στρατηγικής του φορέα;

Η εργασία διαρθρώνεται από τα εξής μέρη:

Στα τρία πρώτα κεφάλαια θα επιχειρηθεί μια σύντομη παρουσίαση των βασικών αρχών της θεωρίας της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, των κυριότερων θεωρητικών σκέψεων που αφορούν τη στρατηγική οργάνωση των ιδιωτικών και των δημόσιων οργανισμών, καθώς και της διαδικασίας από τη σύλληψη των βασικών στρατηγικών στόχων ως την εφαρμογή των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων στην πράξη.

Το τέταρτο κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στην παράθεση του θεσμικού πλαισίου του στρατηγικού σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση και την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ. Επιπλέον, θα γίνει αναφορά στους παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων του, στα πλεονεκτήματα που διαθέτει και στις αδυναμίες του.

Το πέμπτο κεφάλαιο θα αφιερωθεί εξ ολοκλήρου στη συμβολή του ελεγκτικού μηχανισμού για την αδήλωτη και υποδηλωμένη εργασία, στην επίτευξη των βασικών στόχων του Φορέα. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στη δομή του ελεγκτικού μηχανισμού, στον τρόπο κατάρτισης των επιχειρησιακών του σχεδίων και στον σχεδιασμό των δράσεων. Στο δεύτερο μέρος παρατίθενται οι παράγοντες εκείνοι (τεχνολογικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτικοί) που επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ελεγκτικού μηχανισμού

και κατ' επέκταση την επίτευξη των στόχων του νέου φορέα, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει και τα εμπόδια που καλείται να υπερκεράσει.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της έρευνας και την παρουσίαση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς στατιστικής έρευνας, οι προτάσεις για την βελτίωση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ καθώς και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 1.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή, η προσπάθεια τιθάσευσης των κρατικών δαπανών, του περιορισμού του κράτους πρόνοιας και του κρατικού παρεμβατισμού γενικότερα, είχε σαν αποτέλεσμα τη διατύπωση μια σειράς νέων απόψεων σχετικά με την οργάνωση και τη λειτουργία των Δημόσιων Οργανισμών, σύμφυτη με την έννοια του λιγότερου κράτους ή του κράτους ως αναγκαίου κακού.<sup>1</sup> Οι απόψεις αυτές, που πρωτοεμφανίστηκαν στις αγγλοσαξονικές χώρες, αποτέλεσαν στην ουσία μια συστηματική προσπάθεια αλλαγής του παραδοσιακού βεμπεριανού γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων οργανισμών. Το μοντέλο αυτό, με το πέρασμα των χρόνων, απέκτησε αρνητικό περιεχόμενο με τα εξής χαρακτηριστικά: προσήλωση στη διαδικασία παρά στην αποδοτικότητα (τυπολατρία), αυστηρό σύστημα ιεραρχίας, ιδιαίτερα προνόμια για τους δημοσίους υπαλλήλους (μονιμότητα), δαιδαλώδης διαδικασίες, πολυνομία, απρόσωπος χαρακτήρα κτλ (Μπουραντάς, 1992).

Τη δεκαετία του 1990 διατυπώθηκε για πρώτη φορά ο όρος **New Public Management** (Νέα Δημόσια Διοίκηση) ο οποίος αποδίδεται στον Hood (1991) και αναφέρεται στην εφαρμογή τεχνικών ιδιωτικού management στον δημόσιο τομέα με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους. Ο Hood πρότεινε τη ΝΔΔ ως διοικητική φιλοσοφία για τις κυβερνήσεις, προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και την παραγωγικότητα.

Οι αρχές και οι έννοιες της ΝΔΔ προήλθαν από δύο κύριες πηγές. Η μια προέρχεται από τις πρακτικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα, ευρέως γνωστές ως «managerialism» και η δεύτερη από το πεδίο των οικονομικών επιστήμων (Atreya, Armstrong, 2002; McLaughlin, Osborne and Ferlie, 2005).

Σύμφωνα με τον Borins (1995) λόγοι εδραίωσης της ΝΔΔ είναι η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανισμών σε συνθήκες οικονομικής στενότητας, η ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας, η

---

<sup>1</sup> Το κράτος πρόνοιας είχε αναπτυχθεί στον ευρωπαϊκό κυρίως χώρο μεταπολεμικά. Ενδεικτικά αναφέρεται το σύστημα Beveridge στο Ηνωμένο Βασίλειο και το γερμανικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης – GKV, το οποίο άρχισε να οικοδομείται στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα από τον Κάιζερ Βίλχελμ τον 1<sup>ο</sup> και τον καγκελάριο Όττο φον Βίσμαρκ).

παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η απαίτηση για ποιοτικές υπηρεσίες και η αναζήτηση εργασίας με δυνατότητα ανάπτυξης.

Γενικότερα η ΝΔΔ εισήγαγε περισσότερο ολιστικά μοντέλα διοίκησης των δημοσίων και των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, εισάγοντας τις έννοιες της οικονομικότητας (economy), της αποδοτικότητας (efficiency) και της αποτελεσματικότητας (effectiveness), ενώ παράλληλα βοήθησε στον εντοπισμό των δομικών αδυναμιών στη διοίκηση των οργανισμών αυτών (McLaughlin et al, 2005).

## 1.2 Βασικές αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης

Οι βασικές αρχές της ΝΔΔ, έχουν τις ρίζες τους στο **Henri Fayol** (1949), ο οποίος θεωρείται "πατέρας" της θεωρίας του σύγχρονου μάνατζμεντ. Στο έργο του με τίτλο «Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ», διατύπωσε τα βασικά χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ τα οποία συνοψίζονται στις εξής πέντε βασικές λειτουργίες:

1. **Σχεδιασμός** – αναφέρεται στην ανάγκη αξιολόγησης και πρόβλεψης του μέλλοντος. Περιλαμβάνει ένα ευέλικτο σχέδιο δράσης που λαμβάνει υπόψη τους πόρους μιας επιχείρησης, τις εργασίες που βρίσκονται σε εξέλιξη και τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς.

2. **Οργάνωση** – συνίσταται στον καθορισμό των γραμμών εξουσίας και ευθύνης για τους εργαζόμενους. Περιλαμβάνει τις διαδικασίες πρόσληψης και κατάρτισης του προσωπικού, τον συντονισμό των δραστηριοτήτων και την κατανομή των καθηκόντων.

3. **Διοίκηση** – Σχετίζεται με την ικανότητα των διευθυντών να γνωρίζουν και να αξιοποιούν τις δεξιότητες των υφιστάμενων και να αναθέτουν καθήκοντα σύμφωνα με αυτές.

4. **Συντονισμός** – σε μια καλά συντονισμένη οργάνωση, τα τμήματα γνωρίζουν τις ευθύνες τους, τις ανάγκες των άλλων ομάδων και τις υποχρεώσεις τους απέναντί τους.

5. **Έλεγχος** – συνεχής έλεγχος ότι οι κανόνες, τα σχέδια και οι διαδικασίες λειτουργούν όσο καλά θα έπρεπε.

Ο **Ferlie** (1996, 2017) διατύπωσε το μοντέλο των 3Ms, ως μια εναλλακτική πρόταση των βασικών χαρακτηριστικών της ΝΔΔ, το οποίο συνίσταται στα εξής:

- **Markets (Αγορές)** – Αναφέρεται στη δημιουργία οιονεί αγοράς στον τομέα των δημοσίων υπηρεσιών και στις ιδιωτικοποιήσεις δημοσίων φορέων που παράγουν αγαθά.

• **Managers (Διαχειριστές)** – Εστιάζει στο ρόλο των διαχειριστών – μάνατζερ. Οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να επιβλέπονται από άτομα με κατάρτιση στις τεχνικές του ιδιωτικού management (αφήστε τους διαχειριστές να διαχειριστούν). Οι μάνατζερ θα πρέπει να εστιάζουν σε πολιτικές αλλαγών αντί της γραφειοκρατικής ρουτίνας, που θα σχεδιάζονται από τα πολιτικά κέντρα λήψης αποφάσεων, ενάντια σε τοπικά συμφέροντα και αντιλήψεις.

• **Measurment (Μέτρηση)** – Εισαγωγή ποσοτικών μεθόδων μέτρησης απόδοσης των δημοσίων οργανισμών και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ως βάση προσδιορισμού της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός οργανισμού.

➤ Από τη γενικότερη επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας προκύπτει ότι τα βασικά χαρακτηριστικά της ΝΔΔ είναι τα εξής (Hood, 1991, Pollitt, 1995, Gruening, 2001, etc):

- Εφαρμογή Τεχνικών Ιδιωτικού Μάνατζμεντ στο Δημόσιο Τομέα.
- Ιδιωτικοποιήσεις Δημοσίων Υπηρεσιών και μείωση του κόστους λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών, περικοπή προϋπολογισμών και επιδίωξη μεγαλύτερης διαφάνειας στους πόρους, εφαρμογή βελτιωμένης λογιστικής.
- Διαχωρισμός του συστήματος κεντρικής διαχείρισης και στροφή σε αποκεντρωμένες μονάδες και καταμερισμό αρμοδιοτήτων.
- Κατάργηση της μονιμότητας των δημόσιων λειτουργών και απομάκρυνση από τις τυποποιημένες εθνικές αμοιβές. Καθιέρωση αμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση.
- Στροφή στα αποτελέσματα παρά στις διαδικασίες.
- Ορισμός στόχων, σκοπών, δεικτών επιτυχίας εκφρασμένους σε ποσοτικούς όρους για τη μέτρηση της απόδοσης - αποτελεσματικότητας.
- Έμφαση στην «ποιότητα» των υπηρεσιών.
- Καθορισμός προτύπων και «ανταπόκριση στους πελάτες».
- Εκδημοκρατισμός και συμμετοχικές διαδικασίες.
- Ελευθερία διαχείρισης (ευελιξία) και παροχή κινήτρων.
- Λογοδοσία για την απόδοση και συνεχής έλεγχος των επιδόσεων.
- Υιοθέτηση τεχνικών Στρατηγικού Σχεδιασμού και Στρατηγικού Μάνατζμεντ.
- Περισσότερη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών.
- Μετάβαση σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό στο δημόσιο τομέα.

Για τη διάδοση των αρχών της ΝΔΔ καταλυτικός ήταν ο ρόλος των εμπειρογνομόνων-τεχνοκρατών και συμβουλευτικών αποστολών σημαντικών διεθνών οργανισμών όπως ο

ΟΟΣΑ, η Παγκόσμια Τράπεζα και το ΔΝΤ (Μιχαλόπουλος 2003; McLaughlin et al., 2005). Ιδιαίτερα, οι χώρες οι οποίες προσέφυγαν στους Οργανισμούς αυτούς, για την αντιμετώπιση των οικονομικών τους προβλημάτων και υπό την απειλή της χρεοκοπίας, αναγκάστηκαν να δεχτούν ως όρους στις συμφωνίες χρηματοδότησης, μέτρα εξορθολογισμού του δημόσιου τομέα που βασίζονται στις Αρχές της ΝΔΔ.

### **1.3 Η κριτική προσέγγιση στη Νέα Δημόσια Διοίκηση**

Κατά της ΝΔΔ ασκήθηκε επανειλημμένως δριμεία κριτική κυρίως όσον αφορά: α) την άκριτη εφαρμογή στο δημόσιο των πρακτικών που συναντώνται στον ιδιωτικό τομέα και ειδικότερα στην παραγωγή και διάθεση των προϊόντων, β) τη δογματική προσήλωση στη μέτρηση των αποτελεσμάτων και της απόδοσης, γ) την εμμονή σε ιδιωτικοποιήσεις τομέων που μέχρι πρόσφατα θεωρούνταν πεδίο αποκλειστικής αρμοδιότητας του δημοσίου, δ) την περικοπή της χρηματοδότησης των δημόσιων υπηρεσιών από τον κρατικό προϋπολογισμό και τη σύνδεση της με την απόδοση και ποσοτικούς στόχους, ε) τη συνακόλουθη περιστολή των προνοιακών παροχών κτλ.

Μερικές από τις επιφυλάξεις ως προς τη δογματική εφαρμογή των αρχών της ΝΔΔ στο δημόσιο τομέα, διατυπώνονται παρακάτω:

*«Το σύνολο της γνώσης, που εισήχθη κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα, γνωστή ως Management, αμφισβητείται βάσει της σταθερής αρχής ότι ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας δεν είναι οι ίδιοι και ως εκ τούτου, οι θεωρίες του ιδιωτικού τομέα δεν είναι σχετικές με τον δημόσιο τομέα.*

*Μια θεμελιώδης διαφορά είναι στους στόχους - ο ιδιωτικός τομέας είναι προσανατολισμένος στα κέρδη, ενώ ο δημόσιος τομέας πρέπει να είναι προσανατολισμένος στις υπηρεσίες ώστε να διασφαλίζει την κοινωνική ισότητα. Επιπλέον, ο δημόσιος τομέας διαθέτει "ρυθμιστική" εξουσία να ελέγχει, να περιορίζει και να τιμωρεί όταν τα πράγματα βαίνουν εσφαλμένα στην οικονομία» (Atreya, Armstrong, 2002).*

Σύμφωνα με τους Osborne, Radnor, and Nasi, (2012) η τρέχουσα θεωρία της Δημόσιας Διοίκησης έχει δύο σημαντικά μειονεκτήματα:

- επικεντρώνεται σε ενδοεπιχειρησιακές (interorganisational) διαδικασίες όταν η πραγματικότητα της παροχής δημόσιων υπηρεσιών είναι διαεπιχειρησιακή (intraorganisational) και



- βασίζεται στη θεωρία διαχείρισης που απορρέει από την εμπειρία του μεταποιητικού τομέα και η οποία αγνοεί την πραγματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών ως «υπηρεσιών».

Κατά τον Boston (1996) οι πρακτικές διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα δεν ισχύουν εξίσου σε όλες τους δημόσιους οργανισμούς. Ούτε θα πρέπει να θεωρείται εκ των προτέρων ότι οι ιδιωτικοί οργανισμοί διαχειρίζονται καλύτερα από τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, είναι εξίσου λάθος να υποθέτουμε ότι οι πρακτικές του ιδιωτικού τομέα δεν έχουν κανένα ρόλο στον δημόσιο τομέα.

Ο Niskanen (όπως σημειώνει ο Μιχαλόπουλος, 2003) αναφέρει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες στοχεύουν στη διαρκή αύξηση των προϋπολογισμών τους, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση των κερδών τους.

Ο Painter (1988) υποστήριξε ότι οι περισσότεροι τομείς της δημόσιας διοίκησης έχουν διακριτές πολιτικές, ηθικές, συνταγματικές και κοινωνικές διαστάσεις που την καθιστούν διαφορετική από τον ιδιωτικό τομέα.

Αξιολογώντας τις μεταρρυθμίσεις της ΝΔΔ στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία, ο Χάλιγκαν το 1997 (Atreya et al. 2002) επεσήμανε ότι τα αποτελέσματα ήταν το υψηλό κοινωνικό κόστος, υψηλή ανεργία, ανισότητα, αυξανόμενη δυσπιστία απέναντι στην πολιτική ευθύνη και ακεραιότητα και αλλαγές στην ασφάλεια του εισοδήματος, την ποιότητα ζωής, το φυσικό περιβάλλον και τη διανομή του εισοδήματος μεταξύ των γενεών.

Ο ίδιος ο Hood (1991) επισήμανε ότι η ΝΔΔ έχει βλάψει τις δημόσιες υπηρεσίες, ενώ είναι αναποτελεσματική όσον αφορά τον βασικό της επιχείρημα περί μείωσης του κόστους ανά (σταθερή) μονάδα εξυπηρέτησης. Επιπλέον, παρά τους ισχυρισμούς της περί προαγωγής των δημόσιων αγαθών (παροχή φθηνότερων και καλύτερων δημόσιων αγαθών για όλους), κατέληξε ως όχημα για ιδιαίτερα πλεονεκτήματα.

#### **1.4 Νέα Δημόσια Διοίκηση και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα έλαβαν χώρα μια σειρά από σημαντικές τεχνολογικές και επιστημονικές καινοτομίες όπως τα κυβερνοφυσικά συστήματα, το διαδίκτυο των πραγμάτων, το υπολογιστικό νέφος, τα μεγάλα δεδομένα, η τεχνητή νοημοσύνη, η τρισδιάστατη εκτύπωση, η ρομποτική κτλ. Η τεχνολογική πρόοδος που σημειώθηκε

σηματοδότησε την έλευση μιας νέας εποχής στην ανθρώπινη παραγωγική δραστηριότητα, γνωστής ως τέταρτη βιομηχανική επανάσταση.<sup>2</sup>

Οι νέες τεχνολογικές – ψηφιακές εφαρμογές επηρέασαν βαθύτατα και τον τομέα της δημοσίας διοίκησης. Έγινε δηλαδή αντιληπτό ότι προκειμένου οι δημόσιοι οργανισμοί: α) να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς εξελισσόμενο τεχνολογικό και εντόνως ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον και β) να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, απαλλαγμένες από χρονοβόρες διαδικασίες και γραφειοκρατικούς περιορισμούς, απαιτείται σε όλα τα στάδια της παραγωγής και της διάθεσης των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, η ενσωμάτωση και η χρήση των νέων τεχνολογιών. Οι απόψεις αυτές συνθέτουν την έννοια της **Ψηφιακής - Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**.

*«Η ψηφιακή διακυβέρνηση ορίζεται ως η χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ), ιδίως του διαδικτύου, για τον θετικό μετασχηματισμό της σχέσης μεταξύ κυβέρνησης και κοινωνίας»* (Veit, Huntgeburth, 2014).

*«Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στοχεύει να καταστήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ του κράτους και των πολιτών (Government to Citizen), του κράτους και των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Government to Business), του κράτους και των εργαζομένων του (Government to Employees) αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των δημόσιων φορέων (Government to Government) πιο φιλικές, εύκολες, διαφανείς και λιγότερο κοστοβόρες. Τα οφέλη που προκύπτουν από μια εκτεταμένη και σε βάθος εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ομαδοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες: 1) Στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και επιχειρήσεων, 2) στην αύξηση της παραγωγικότητας - αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών, και 3) στην ενίσχυση της διαφάνειας και της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά».* (Καλογήρου, Παναγιωτόπουλος, Τσακανίκας κ.α., 2016).

Από την παράθεσή των ανωτέρω, προκύπτει ότι τα προσδοκώμενα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού των δημοσίων οργανισμών, συγκαταλέγονται μεταξύ των βασικών στόχων της ΝΔΔ. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση επομένως θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αποτελεί μετεξέλιξη της θεωρίας της ΝΔΔ, σε μια προσπάθεια προσαρμογής της τελευταίας στα νέα δεδομένα που διαμορφώθηκαν με την έλευση της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης. Η προσπάθεια αυτή αντικατοπτρίζεται στην ολοένα και αυξανόμενη

---

<sup>2</sup> Ο όρος αποδίδεται στον Γερμανό οικονομολόγο **Κλάους Σβαμπ**, ιδρυτή και εκτελεστικό πρόεδρο του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ και άλλων ιδρυμάτων.

ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και κυρίως της πληροφορίας και της επικοινωνίας (ΤΠΕ) στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο τέταρτο και στο πέμπτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στο πως οι αρχές της Ψηφιακής Διακυβέρνησης και οι ΤΠΕ συγκεκριμένα, ενσωματώθηκαν μέσα από μια δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία, στον στρατηγικό σχεδιασμό του e-ΕΦΚΑ και πλέον αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας του, αλλά και του ελεγκτικού του μηχανισμού ειδικότερα.

### **1.5 Ανακεφαλαίωση**

Οι αρχές της ΝΔΔ, παρά την έντονη κριτική που κατά καιρούς έχουν δεχτεί, αλλά και τις αδυναμίες - μειονεκτήματα που εμφανίστηκαν κατά την εφαρμογή τους στην πράξη, ενσωματώθηκαν στα πολιτικά προγράμματα της πλειονότητας τόσο των συντηρητικών όσο και των φιλοεργατικών κυβερνήσεων όλων των αναπτυγμένων χωρών. Οι πολιτικές της μείωσης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, των ιδιωτικοποιήσεων, της εστίασης στην απόδοση, κυριάρχησαν και αποτέλεσαν μονόδρομο για τη μείωση των δημοσίων ελλειμμάτων.

Από την επισκόπηση δε των βασικών αρχών της ΝΔΔ, προέκυψε ότι η αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα προς την κατεύθυνση της μείωσης του λειτουργικού κόστους και την βελτίωση της απόδοσης, απαιτεί, εκτός των άλλων, μακροπρόθεσμο προγραμματισμό, στοχοθεσία και προσήλωση στην πραγματοποίηση των στόχων, στοιχεία που συνθέτουν το περιεχόμενο της στρατηγικής ανάλυσης. Αλληλένδετη επομένως με την θεωρία της ΝΔΔ είναι η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού, η οποία θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας στο κεφάλαιο που ακολουθεί.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

### Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

#### 2.1 Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί σε μία σύντομη εισαγωγή στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και στην περιγραφή της διαδικασίας εφαρμογής του στην πράξη, με τελικό στόχο την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, μέσα από μια συνεχή διεργασία ανατροφοδότησης και επαναξιολόγησης.

#### 2.2 Η έννοια της Στρατηγικής

Η έννοια του σχεδιασμού και του προγραμματισμού είναι συνυφασμένη από την αρχαιότητα ακόμη, με όλες τις εκφάνσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας, είτε πρόκειται για θρησκευτικές αντιλήψεις (στη χριστιανική θρησκεία γίνεται λόγος για το μεγάλο σχέδιο του θεού για την ανθρωπότητα), είτε την αρχιτεκτονική (κατασκευή του Παρθενώνα ή των Πυραμίδων της Αιγύπτου), είτε τη Φιλοσοφία.<sup>3</sup>

Η λέξη στρατηγική προέρχεται από την αρχαία ελληνική γλώσσα και αποτελεί σύνθεση των λέξεων στρατός και άγω= οδηγώ. Αρχικά ήταν συνυφασμένη με την προετοιμασία, την οργάνωση και τη διεξαγωγή των πολεμικών επιχειρήσεων.

Ο κινέζος στρατηγός και φιλόσοφος Sun Tzu στο έργο του η “Η Τέχνη του Πολέμου” συνέθεσε το πλαίσιο των οικονομικών, κοινωνικών, ψυχολογικών, πολιτικών και στρατιωτικών παραγόντων, μέσα στο οποίο λαμβάνουν χώρα οι πολεμικές συγκρούσεις, ενώ παράλληλα ανέδειξε τη σημασία πέντε παραγόντων για την επιτυχία της στρατηγικής και συγκεκριμένα την ηθική επιρροή, τον καιρό, το έδαφος, τη διοίκηση και το δόγμα.

Ο Πρώσος Στρατηγός Carl Philipp Gottfried von Clausewitz στο βιβλίο του “Περί του Πολέμου”, ορίζει την στρατηγική ως *«την τέχνη χρησιμοποίησεως των μαχών ως μέσου για την επιτυχία των σκοπών του πολέμου. Η στρατηγική διαμορφώνει το σχέδιο του πολέμου, καθορίζει τις λεπτομέρειες της προτεινόμενης πορείας των διαφόρων εκστρατειών, οι οποίες συνθέτουν τον πόλεμο και κανονίζει τις μάχες που πρέπει να διεξαχθούν σε μια εκστρατεία»*.

---

<sup>3</sup> Ο Αριστοτέλης στο έργο του “Φυσικά”, διατύπωσε την ιδέα ότι δεν γνωρίζουμε ένα πράγμα πριν συλλάβουμε το «γιατί» του, ενώ αναφέρει τέσσερα αίτια - Ύλη, Είδος, Ποιητικό Αίτιο, Σκοπός - για την παραγωγή οποιουδήποτε έργου.

Στον ίδιο ανήκει και το γνωστό απόφθεγμα ότι «ο πόλεμος είναι η συνέχιση της πολιτικής με αλλά μέσα».

Ο Hart (1996) παρόμοια, όρισε τη στρατηγική ως «την τέχνη της κατανομής και της χρησιμοποιήσεως στρατιωτικών μέσων για την επιτυχία των σκοπών της πολιτικής». Εξέχουσα θέση στη θεωρία του, έχει η έννοια της Υψηλής Στρατηγικής, ο ρόλος της οποίας είναι «να συντονίζει και να διευθύνει όλες τις πηγές ενός έθνους ή ομάδας εθνών προς την κατεύθυνση επιτεύξεως του πολιτικού σκοπού του πολέμου: του σκοπού που καθορίζεται από τη θεμελιώδη πολιτική... Η στρατηγική αποτελεί μια εφαρμογή της υψηλής στρατηγικής σε χαμηλότερο επίπεδο... Σε άλλο σημείο του βιβλίου του αναφέρει ότι «η υψηλή στρατηγική θα πρέπει να ελέγχει τις επιμέρους στρατηγικές και οι αρχές της πρώτης έρχονται σε αντίθεση με τις αρχές που επικρατούν στο πεδίο της στρατηγικής».

Στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων η στρατηγική χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1951 από τον Newman (όπως αναφέρει ο Παπαδάκης 2016), σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί γιατί οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία είχαν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης.

Έκτοτε έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί της έννοιας της στρατηγική, μερικοί από τους οποίους είναι οι εξής:

**Πίνακας 2.1:** Ορισμοί Στρατηγικής

<b>Kenneth Andrews,</b> (1971)	<i>Στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών, πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.</i>
<b>Alfred Chadler,</b> (1962)	<i>Η στρατηγική συνίσταται στον «καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και στον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών (αναφέρεται από τους Παπαδάκη, 2016; Γεωργόπουλο, 2013).</i>
<b>Kenichi Ohmae,</b> (1987)	<i>Κύριος στόχος του σχεδιασμού είναι να μπορέσει μια επιχείρηση να κερδίσει όσο αποτελεσματικότερα γίνεται, μια διατηρήσιμη αιχμή έναντι των ανταγωνιστών της. Γι' αυτό στρατηγική σημαίνει μια προσπάθεια να αλλάξει η δύναμη της επιχείρησης σε σχέση με αυτή</i>

	<i>των ανταγωνιστών της με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο» (αναφέρεται από τον Γεωργόπουλο, 2013).</i>
<b>Michael Porter, (1996)</b>	<i>Η στρατηγική περιλαμβάνει τη συνεχή αναζήτηση για τρόπους ενίσχυσης και επέκτασης της θέσης μιας εταιρείας. Το στρατηγικό θεματολόγιο απαιτεί πειθαρχία και συνέχεια: οι εχθροί του είναι αντιπερισπασμός και συμβιβασμός.</i>
<b>John Bryson, (2011)</b>	<i>Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια διακριτή, πειθαρχημένη προσέγγιση για την προώθηση θεμελιωδών αποφάσεων και δράσεων που διαμορφώνουν και καθοδηγούν τι είναι ένας οργανισμός ή άλλη οντότητα, τι κάνει, πώς και γιατί το κάνει.</i>
<b>Ν. Γεωργόπουλος, (2013)</b>	<i>Η στρατηγική αποτελεί μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον.</i>
<b>Βασ. Παπαδάκης (2016)</b>	<i>Η στρατηγική περιλαμβάνει μια διαδικασία ορθολογικού προγραμματισμού για την καλύτερη τοποθέτηση μιας εταιρείας σε σχέση με το περιβάλλον.</i>
<b>Frank Rothaermel, (2017)</b>	<i>Η στρατηγική είναι το σύνολο των ενεργειών της επιχείρησης για να επιτύχει και να διατηρήσει υψηλότερες επιδόσεις σε σχέση με τους ανταγωνιστές της.</i>

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Από τους παραπάνω ορισμούς (και πολλούς άλλους που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί), προκύπτει ότι η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού εμφανίζει ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά όπως είναι η εστίαση στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, η λογική διαπίστωση του τι είναι ένας οργανισμός και που θέλει να φτάσει, η προσεκτική και αδιάκοπη εξέταση - κατανόηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (για το οποίο θα γίνει εκτενής λόγος παρακάτω), η προσήλωση στους στόχους, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων, η συνεχής προσπάθεια επικράτησης ή βελτίωσης της θέσης έναντι των ανταγωνιστών κτλ.

### 2.3 Η Σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός διασφαλίζει ότι ένας οργανισμός (World Bank, 2011):

- Ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινότητάς του και συμβάλλει στην οργανωσιακή σταθερότητα και ανάπτυξη.
- Παρέχει μια βάση για την παρακολούθηση της προόδου, για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την εκτίμηση των επιπτώσεων.
- Διευκολύνει την ανάπτυξη νέων προγραμμάτων.
- Επιτρέπει σε έναν οργανισμό να κοιτάξει στο μέλλον με οργανωμένο και συστηματικό τρόπο.
- Από την άποψη της διακυβέρνησης, επιτρέπει στην ηγεσία να ορίσει πολιτικές και στόχους, να καθοδηγήσει τον οργανισμό και παρέχει σαφή κατεύθυνση προς τα εκτελεστικά στελέχη και το προσωπικό για την υλοποίηση του προγράμματος και τη διαχείριση των υπηρεσιών.

Ο Γεωργόπουλος (2013) υποστηρίζει ότι με τη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής, κάθε επιχείρηση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει που βρίσκεται η ίδια σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της στο παρόν, αλλά κυρίως την κατεύθυνση που θα κινηθεί στο μέλλον, ποιες ευκαιρίες θα μπορέσει να εκμεταλλευτεί, ποιες απειλές θα πρέπει να αποφύγει, ποιες δυνάμεις τις θα ενισχύσει και ποιες αδυναμίες θα υπερνικήσει.

Ο Greenley (1986) αναφέρει ότι τα οφέλη του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι τα εξής:

1. Επιτρέπει τον προσδιορισμό, την ιεράρχηση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.
2. Παρέχει μια αντικειμενική εικόνα των προβλημάτων διαχείρισης.
3. Αποτελεί πλαίσιο για τη βελτίωση του συντονισμού και του ελέγχου των δραστηριοτήτων.
4. Ελαχιστοποιεί τις επιπτώσεις των δυσμενών συνθηκών και αλλαγών.
5. Επιτρέπει τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων εντός του χρονοδιάγραμματος του σχεδίου.
6. Οι σημαντικές αποφάσεις μπορούν να συνδεθούν πιο αποτελεσματικά με τους καθορισμένους στόχους.
7. Βοηθά στην αποτελεσματικότερη κατανομή του χρόνου και των πόρων στις ευκαιρίες που εμφανίζονται.



8. Επιτρέπει την αφιέρωση λιγότερων πόρων και λιγότερου χρόνου για τη διόρθωση εσφαλμένων αποφάσεων.

9. Προωθεί τον συνδυασμό όλων των διαχειριστικών λειτουργιών σε μια συντονισμένη προσπάθεια.

10. Συντελεί στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

11. Δημιουργεί ένα πλαίσιο εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού.

12. Βοηθά στην ενσωμάτωση της συμπεριφοράς των ατόμων σε μια συνολική προσπάθεια.

13. Παρέχει μια βάση για την αποσαφήνιση των ατομικών ευθυνών και των κινήτρων.

14. Ενθαρρύνει τη μελλοντική σκέψη.

15. Παρέχει μια συνεργατική, ολοκληρωμένη και ενθουσιώδη προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των ευκαιριών.

16. Ενθαρρύνει μια θετική στάση απέναντι στην αλλαγή.

17. Προσδίδει κάποιο βαθμό πειθαρχίας και τυπικότητας στη διοίκηση μιας επιχείρησης.

Κατά τον Lawlor (2010), μια επιτυχημένη στρατηγική δημιουργεί ανάπτυξη, κέρδος και τους λοιπούς στόχους που έχουν θέσει οι διαχειριστές. Μια ακατάλληλη ωστόσο στρατηγική μπορεί να έχει καταστροφικά αποτελέσματα.

## 2.4 Βασικές Έννοιες του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Πριν την εξέταση των επιμέρους χαρακτηριστικών του Στρατηγικού Σχεδιασμού καθώς και της διαδικασίας εφαρμογής και αξιολόγησης του, κρίνεται σκόπιμη η παράθεση ορισμένων θεμελιωδών εννοιών της Στρατηγικής Ανάλυσης.

### 2.4.1 Η σημασία του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί κεντρική έννοια της στρατηγικής των επιχειρήσεων και αναφέρεται όχι μόνο ως επιδίωξη οποιουδήποτε μακροπρόθεσμου σχεδιασμού, αλλά κυρίως ως μέσο για την επιβίωση και την πραγμάτωση των στόχων ενός οργανισμού.

*«Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν επιτυγχάνει ανώτερες επιδόσεις σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές στον ίδιο κλάδο ή τον μέσο όρο του κλάδου» (Porter, 2008).*

Πρέπει δηλαδή να παρέχει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες ή να δημιουργήσει συγκρίσιμη αξία με χαμηλότερο κόστος ή να κάνει και τα δύο (Rothaermel, 2015).

Κατά τους Hill, Schiling και Jones (2017) μια εταιρεία θεωρείται ότι έχει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustained competitive advantage), όταν οι στρατηγικές που εφαρμόζει της επιτρέπουν να διατηρεί την αποδοτικότητα και την αύξηση των κερδών της πάνω από τον μέσο όρο για αρκετά χρόνια.

Επιπλέον, ο Rothaermel (2017) υποστήριξε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πάντα σχετικό. Για να γίνει αξιολόγηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος συγκρίνουμε τις επιδόσεις της επιχείρησης με ένα σημείο αναφοράς. Οι νέες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για το οικονομικό και ανθρώπινο κεφάλαιο. Υφιστάμενες εταιρείες ανταγωνίζονται για κερδοφόρα ανάπτυξη. Οι φιλανθρωπικές οργανώσεις ανταγωνίζονται για δωρεές και τα κοινωνικά δίκτυα ανταγωνίζονται για τα μέλη.

Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης μπορεί να είναι: η καινοτομία, η φήμη (ιδίως με τη μορφή εμπορικών σημάτων), στρατηγικά πλεονεκτήματα (κρατικά μονοπώλια ή άλλα μέτρα που περιορίζουν την πρόσβαση στην αγορά από τους ανταγωνιστές της), η αρχιτεκτονική (οι σχέσεις μεταξύ μιας εταιρείας και των εργαζομένων, των προμηθευτών και των πελατών της) (Kay, 1995), ή ακόμα και οι ίδιες οι ικανότητες της επιχείρησης όπως η αξία, η σπανιότητα, η αδυναμία αντιγραφής, η οργάνωση (Barney 1991, όπως αναφέρεται στον Matthews, 2005).

#### **2.4.2 Συγκριτική Προτυποποίηση (Benchmarking)**

Η τεχνική της συγκριτικής προτυποποίησης (όπως αποδίδεται στα ελληνικά το Benchmarking), αποτελεί μια βασική συνιστώσα του στρατηγικού σχεδιασμού και ένα σημαντικό μεθοδολογικό εργαλείο στην αδιάκοπη προσπάθεια κάθε οργανισμού να αποκτήσει και να διατηρήσει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα.

*«Το Benchmarking αποτελεί μια διαρκή μέθοδο σύγκρισης υπηρεσιών - προϊόντων και πρακτικών των καλύτερων ανταγωνιστών ή των επιχειρήσεων που κατέχουν ηγετική θέση σε κάποιο κλάδο»* (Camp, 1989).

Αποτελεί με άλλα λόγια, κατά τον Cook, (1995), μια διαδικασία βελτίωσης ενός οργανισμού, εντοπίζοντας, κατανοώντας και υιοθετώντας εξαιρετικές πρακτικές που

προέρχονται από το εσωτερικό του οργανισμού ή από άλλον οργανισμό. Σύμφωνα με τον ίδιο, για μια αποτελεσματική συγκριτική αξιολόγηση απαιτούνται έξι βήματα:

1. Προσδιορισμός και κατανόηση της διαδικασίας.
2. Συμφωνία σχετικά με το πώς και με ποιον γίνεται η σύγκριση.
3. Συλλογή δεδομένων.
4. Ανάλυση δεδομένων και εντοπισμός κενών.
5. Βελτίωση του σχεδίου και της δράσης.
6. Ανασκόπηση.

Το benchmarking είναι μια πρακτική που εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της μελέτης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος, για το οποίο γίνεται λόγος παρακάτω.

### **2.4.3 Αλυσίδα Αξίας**

Σύμφωνα με τον Παπαδάκη (2016) η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν προκειμένου να αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές υπερβαίνει το συνολικό κόστος για την παραγωγή του προϊόντος. Η **αλυσίδα αξίας** βοηθά στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επιμέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που διενεργείται για τους πελάτες.

Η έννοια δηλαδή της αλυσίδας αξίας αναφέρεται στην ιδέα ότι κάθε εταιρεία αποτελεί μια αλυσίδα λειτουργιών που μετατρέπει τις εισροές σε εκροές. Περιλαμβάνει κύριες και υποστηρικτικές λειτουργίες. Σε κάθε στάδιο της αλυσίδας προστίθεται αξία στο προϊόν. Πολύτιμοι, σπάνιοι και μη αντιγράψιμοι πόροι απαντώνται σε μία ή περισσότερες λειτουργίες της αλυσίδας αξίας μιας εταιρείας (Hill et al. 2017).

Κατά μια άλλη παρεμφερή ερμηνεία, η ανάλυση της αλυσίδας αξίας αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση καθορίζει το κόστος που σχετίζεται με οργανωτικές δραστηριότητες, από την αγορά πρώτων υλών έως την κατασκευή εμπορεύσιμων προϊόντων. Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας έχει ως στόχο να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα χαμηλού κόστους ή μειονεκτήματα υψηλού κόστους, σε όλο το στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Μπορεί να επιτρέψει σε μια επιχείρηση να εντοπίσει καλύτερα τα δικά της πλεονεκτήματα και αδυναμίες σε σύγκριση με τις αναλύσεις της αλυσίδας αξίας των ανταγωνιστών (David, 2011).

Η διαδικασία της αλυσίδας αξίας περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα όπου γίνεται διάκριση μεταξύ των υποστηρικτικών και κύριων λειτουργιών ενός οργανισμού.

**Σχήμα 2.1.: Η αλυσίδα αξίας**



Πηγή: Porter, 1985

Η ανάλυση της αλυσίδας αξίας βοηθάει έναν οργανισμό να εντοπίσει καταρχήν την πηγή του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος, αλλά και τις τυχόν αδυναμίες που παρουσιάζει σε όλα τα στάδια της παραγωγικής του λειτουργίας. Σε αυτή τη διαδικασία σημαντικός είναι ο ρόλος: **α) της συγκριτικής αξιολόγησης** - benchmarking (αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο) που συνίσταται στην υιοθέτηση και εφαρμογή καλών πρακτικών που συναντώνται σε άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του ίδιου ή και διαφορετικού κλάδου και **β) των ενδιαφερόμενων μερών** και ιδίως των πελατών οι οποίοι στην ουσία καθορίζουν βάσει των προτιμήσεών τους την αξία του παραγόμενου προϊόντος, επηρεάζοντας με τον τρόπο αυτό την ικανότητα των επιχειρήσεων να πραγματοποιούν κέρδη.

#### 2.4.4 Ενδιαφερόμενα Μέρη (STAKEHOLDERS)

Αποτελεί πρόκληση αλλά και προϋπόθεση για την επιτυχή ολοκλήρωση οποιουδήποτε στρατηγικού προγράμματος, ο προσδιορισμός αρχικά των ενδιαφερόμενων ομάδων με τις οποίες ο οργανισμός συναλλάσσεται και αλληλεπιδρά και η εκτίμηση στη συνέχεια των αναγκών, των απαιτήσεων των ομάδων αυτών και πολύ περισσότερο η κατανόηση της αξίας που προσφέρουν στον οργανισμό.

Ως stakeholders νοούνται οι ομάδες ή τα πρόσωπα που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον ή απαίτηση ή και συμμετοχή στις πράξεις και αποφάσεις μια εταιρείας (Carroll, 2011).

Μπορούν να διαχωριστούν με το αν ανήκουν στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα ενδιαφερόμενα μέρη του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τους μετόχους, τους εργαζόμενους (στελέχη, μάνατζερ και υπαλλήλους) και τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Τα ενδιαφερόμενα μέρη του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους συνεργάτες, τους πιστωτές, τα συνδικάτα, τις κυβερνήσεις σε διάφορα επίπεδα και τα μέσα ενημέρωσης.

Ως ενδιαφερόμενα μέρη στους δημοσίους οργανισμούς μπορούν να οριστούν οι πολίτες, οι φορολογούμενοι, οι αποδέκτες υπηρεσιών, τα διοικητικά όργανα, οι εργαζόμενοι, τα συνδικάτα, οι ομάδες συμφερόντων, τα πολιτικά κόμματα, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, κτλ (Bryson, 2011).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη (Rothaermel, 2017):

- Έχουν την ισχύ να οδηγήσουν μια εταιρεία να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο που δεν θα το έκανε αλλιώς.
- Έχουν νόμιμες αξιώσεις από την εταιρεία.
- Έχουν επείγουσες ανάγκες.

Κατά τον Bryson (2011) η ανάλυση των ενδιαφερόμενων μερών είναι προαπαιτούμενο και θεμελιώδες στοιχείο για τη δήλωση της αποστολής, για τη SWOT Ανάλυση (για την οποία γίνεται λόγος στην ενότητα 2.4.4) και για την αποτελεσματικότητα γενικότερα της στρατηγικής. Ο προσδιορισμός και η μελέτη των ενδιαφερόμενων μερών αποδεικνύονται εξίσου σημαντικοί παράμετροι τόσο για τους δημόσιους οργανισμούς όσο και για τον ιδιωτικό τομέα, αφού κύριος στόχος και των δύο και κριτήριο της επιτυχίας τους είναι η ικανοποίηση των ενδιαφερόμενων μερών.

#### **2.4.5 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη**

Σύμφωνα με την έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, οι διαχειριστές πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η κοινωνία δίνει στους μετόχους το δικαίωμα και το προνόμιο να δημιουργήσουν και να λειτουργήσουν μια επιχείρηση. Συνεπώς η εταιρεία χρωστάει κάτι στην κοινωνία. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη έχει τις εξής διαστάσεις: οικονομική ευθύνη, νομική ευθύνη, ηθική ευθύνη και ανθρωπιστική ευθύνη (Rothaermel, 2017).

Κινούμενος προς την ίδια κατεύθυνση, ο Carroll (1991) διατύπωσε την άποψη ότι οι εταιρείες δεν έχουν μόνο οικονομικές (επιδίωξη κέρδους, εξοικονόμηση κόστους) και νομικές υποχρεώσεις (play by the rules), αλλά και ηθικές και φιλανθρωπικές ευθύνες.

**Σχήμα 2.2:** Φιλανθρωπικά, Ηθικά, Οικονομικά, Νομικά Συστατικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

**Φιλανθρωπική Υπευθυνότητα:** δράση ανταποκρινόμενη στις προσδοκίες περί φιλανθρωπίας της κοινωνίας, συμμετοχή σε εθελοντικές και φιλανθρωπικές δραστηριότητες, στήριξη εκπαιδευτικών ιδρυμάτων κτλ.

**Ηθική Υπευθυνότητα:** δραστηριοποίηση σύμφωνα με τον κώδικα ηθικής και δεοντολογίας της κοινωνίας, η εταιρική ακεραιότητα και ηθική συμπεριφορά υπερβαίνουν την απλή συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

**Οικονομική Υπευθυνότητα:** κύριοι στόχοι είναι η κερδοφορία, η λειτουργική αποδοτικότητα και η δημιουργία ισχυρής ανταγωνιστικής θέσης.

**Νομική Υπευθυνότητα:** συμμόρφωση με την εθνική νομοθεσία και τους περιφερειακούς-τοπικούς κανονισμούς, παροχή υπηρεσιών αγαθών που πληρούν τις ελάχιστες νομικές απαιτήσεις

Πηγή: Carrol, 1991

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη προϋποθέτει την άριστη γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, αλλά και των απαιτήσεων - αναγκών των ομάδων ενδιαφέροντος.

#### 2.4.6 Black Sawn Events (θεωρία των Μαύρων Κύκνων)

Μολονότι η θεωρία των μαύρων κύκνων σχετίζεται με τις οικονομικές και πολιτικές επιστήμες γενικότερα και δεν αποτελεί καθαυτή ορολογία της στρατηγικής ανάλυσης, ωστόσο οι επιπτώσεις των γεγονότων που χαρακτηρίζονται ως μαύροι κύκνοι είναι πολύπλευρες και είναι δυνατόν να επηρεάσουν αρνητικά όλες τις διοικητικές και

παραγωγικές δραστηριότητες ενός οργανισμού, μεταξύ αυτών και του Στρατηγικού Σχεδιασμού.<sup>4</sup>

Η θεωρία των μαύρων κύκνων έγινε ευρέως γνωστή από τον Nassim Nicholas Taleb ο οποίος στο βιβλίο του "A black swan: the impact of the highly improbable", περιέγραψε τα τρία καθοριστικά χαρακτηριστικά ενός μαύρου κύκνου:

- Πρόκειται για ένα απρόβλεπτο γεγονός.
- Η έλευση ενός μαύρου κύκνου έχει ως αποτέλεσμα σοβαρές και εκτεταμένες συνέπειες.
- Μετά την εμφάνιση, οι άνθρωποι θα το εκλογικεύσουν ως προβλέψιμο.

Κατά τον Rothaermel (2017), η μεταφορά του μαύρου κύκνου περιγράφει γεγονός χαμηλής πιθανότητας να συμβεί και υψηλών επιπτώσεων (διάλυση της Σοβιετικής Ένωσης, πτώση του τείχους του Βερολίνου, τρομοκρατικές επιθέσεις 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου 2001, χρηματοπιστωτική κρίση 2008 κτλ) ενώ σε άλλο σημείο του βιβλίου αναφέρει ότι οι μαύροι κύκνοι κλόνισαν την εμπιστοσύνη του κοινού τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στο καπιταλιστικό σύστημα.

Οι επιπτώσεις των Black Swan events είναι τόσο σαρωτικές ώστε να θέτουν σε κίνδυνο ολόκληρη τη δομή του στρατηγικού σχεδιασμού των οργανισμών αλλά και την ίδια τους την ύπαρξη. Μια καλή στρατηγική θα πρέπει να διαθέτει μηχανισμούς πρόβλεψης τυχόν μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος, να έχει έτοιμες εναλλακτικές λύσεις και να μπορεί να προσαρμοστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται με την έλευση ενός μαύρου κύκνου.

## 2.5 Η Διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Μετά την παράθεση των βασικών εννοιών του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας διαμόρφωσης και της εφαρμογής του στην πράξη. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει έξι κύρια βήματα (Hill et al., 2017):

1. Επιλογή εταιρικής αποστολής και πρωταρχικών εταιρικών στόχων.

---

<sup>4</sup> Ο όρος Black Swan προτάθηκε αρχικά από τον φιλόσοφο David Hume για να περιγράψει την απροσδόκητη, απίθανη αλλά όχι αδύνατη καταστροφή την οποία κανείς δεν φαίνεται πως είχε προβλέψει και τα γεγονότα που κανείς δεν γνωρίζει ή δεν ξέρει ότι δεν τα γνωρίζει (Nafday, 2009).

2. Ανάλυση του εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού με σκοπό τον προσδιορισμό ευκαιριών και απειλών.

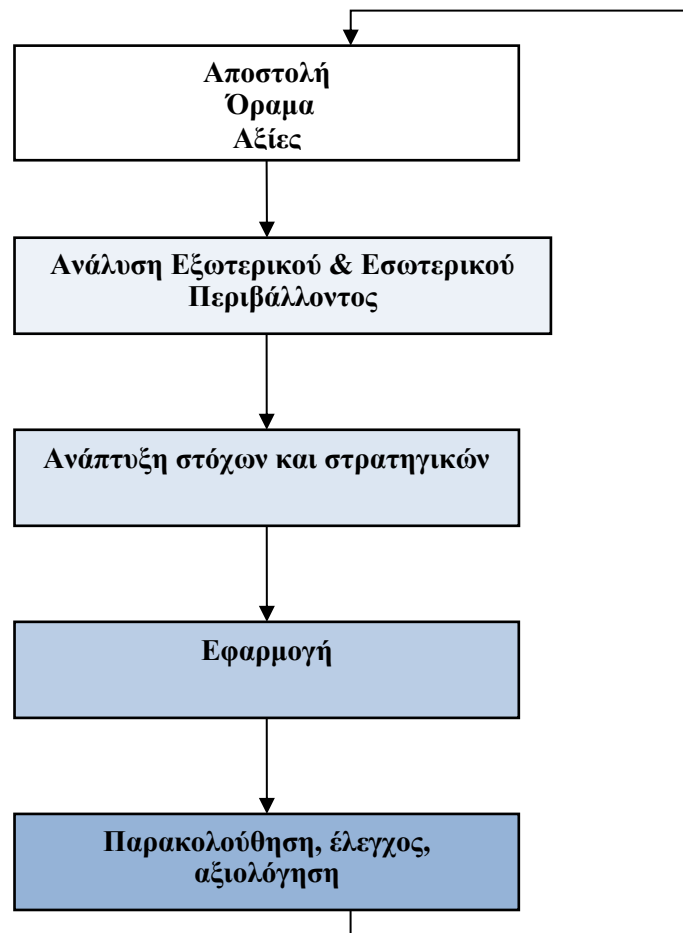
3. Ανάλυση του εσωτερικού λειτουργικού περιβάλλοντος του οργανισμού με σκοπό τον προσδιορισμό των δυνατών και των αδυνάτων σημείων του.

4. Επιλογή Στρατηγικών που αξιοποιούν τα δυνατά σημεία του οργανισμού και μειώνουν τα αδύνατα, με σκοπό την εκμετάλλευση των εξωτερικών ευκαιριών και την αντιμετώπιση των εξωτερικών απειλών.<sup>5</sup>

5. Υλοποίηση των Στρατηγικών.

6. Αξιολόγηση επιδόσεων, λήψη διορθωτικών μέτρων, αναπροσαρμόζοντας το όραμα τους σκοπούς και τις στρατηγικές (Γεωργόπουλος, 2013).

**Σχήμα 2.3: Διαδικασία Στρατηγικού Σχεδιασμού**

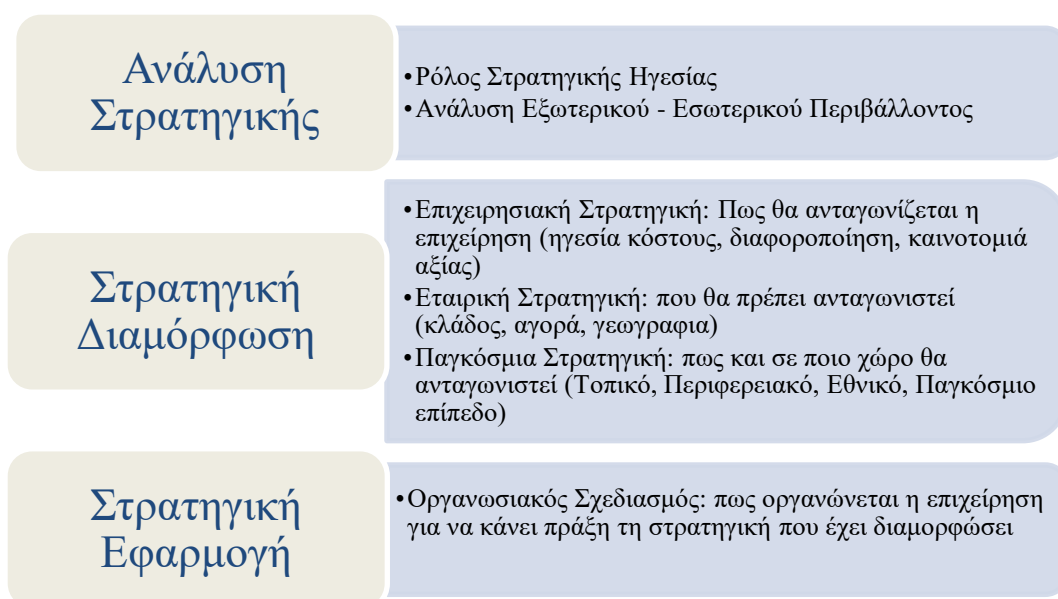


<sup>5</sup> Αυτές οι στρατηγικές πρέπει να είναι συνεπείς προς την αποστολή και τους πρωταρχικούς στόχους του οργανισμού. Πρέπει να είναι εναρμονισμένες και να συνθέτουν ένα βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο (Hill et al. 2017).



Παρόμοιες θέσεις σχετικά με τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού έχουν διατυπωθεί και από άλλους συγγραφείς, με κυριότερες διαφορές να εντοπίζονται στην κατηγοριοποίηση των σταδίων παρά ότι αφορά στο περιεχόμενο και στην ουσία. Ο Rothaermel (2015) για παράδειγμα υποστηρίζει ότι κατά την εφαρμογή της στρατηγικής οι διαχειριστές εξετάζουν την ανάγκη προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Οι διεργασίες της ανάλυσης, της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής είναι οι πυλώνες της έρευνας και της γνώσης.

**Σχήμα 2.4:** Ανάλυση, Διαμόρφωση και Εφαρμογή της Στρατηγικής



Πηγή: Rothaermel, 2015

Στην ανάλυση της στρατηγικής κατά τον Rothaermel, πρωταρχικός είναι ο ρόλος στρατηγικής ηγεσίας (για τον οποίο γίνεται εκτενής λόγος στην ενότητα 2.5.5.1) που συνίσταται κυρίως στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής και στην ανάλυση του εξωτερικού - εσωτερικού περιβάλλοντος. Το δεύτερο στάδιο (Στρατηγική Διαμόρφωση) αναφέρεται στον προσδιορισμό των τομέων στους οποίους θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση (πως θα ανταγωνιστεί, σε ποιόν κλάδο και σε ποιον γεωγραφικό χώρο). Το τρίτο στάδιο περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση θα εφαρμόσει το στρατηγικό της σχέδιο.

### **2.5.1 Διατύπωση Βασικών εννοιών, καθορισμός στόχων.**

Το πρώτο βήμα στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός του οράματος, της αποστολής, των αξιών και των βασικών στόχων της επιχείρησης.

Ο Hill (2017) διατύπωσε ως πρώτη συνιστώσα του στρατηγικού σχεδιασμού, τη δήλωση της αποστολής του οργανισμού, η οποία θέτει το πλαίσιο ή το περιβάλλον εντός του οποίου αναπτύσσονται οι στρατηγικές. Η δήλωση αποστολής κατά αυτόν έχει τέσσερις βασικές πτυχές: α) μία δήλωση για τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού, που συνήθως αναφέρεται ως αποστολή, β) μια δήλωση για την επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού στο μέλλον που συνήθως αναφέρεται ως όραμα, γ) μια δήλωση για τις βασικές αξίες στις οποίες επικεντρώνεται ο οργανισμός και δ) μια δήλωση των σημαντικότερων στόχων.

#### **2.5.1.1 Το Όραμα**

Στο όραμα μιας οργάνωσης αποτυπώνεται η επιθυμητή μελλοντική της θέση (Μιχαλόπουλος, 2003, Hill et al., 2017).

Κατά τον Rothaermel (2017) το όραμα αποτυπώνει τις φιλοδοξίες ενός οργανισμού.

Παρομοίως ο Σιώμκος (2018) ορίζει το όραμα ως μια δήλωση του τι προσπαθεί και τι επιθυμεί να γίνει μια εταιρεία. Το όραμα πρέπει να είναι κατανοητό, να εμπνέει, να έχει μελλοντική διάσταση και να κάνει κάθε εργαζόμενο να νοιώθει σημαντικός.

Ο Millet (2006) επεσήμανε ωστόσο ότι η δήλωση του οράματος θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τον εξωτερικό κόσμο πρώτα, πριν από τις επιθυμίες μιας εταιρείας. Η διατύπωση του οράματος χωρίς μηχανισμούς πρόβλεψης του μέλλοντος και αξιολόγησης του παρόντος, ενέχει τον κίνδυνο η επιχείρηση να εγκλωβιστεί στις ψευδαισθήσεις που δημιουργούν οι ευσεβείς πόθοι.

Το όραμα επομένως θα πρέπει να περιλαμβάνει τις επιδιώξεις και τις επιθυμίες για τη μελλοντική θέση ενός οργανισμού, έχοντας ωστόσο υπόψη πρώτον τις πραγματικές του δυνατότητες και την παρούσα θέση του και δεύτερον τις πάσης φύσεως πληροφορίες που προέρχονται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και αλληλοεπιδρά. Οι ουτοπικοί στόχοι δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθούν και θα πρέπει να αποφεύγονται γιατί διαφορετικά το όραμα θα πάψει να εμπνέει και να απολαμβάνει της υποστήριξης-αφοσίωσης όλων των μελών.

### 2.5.1.2 Η Αποστολή

Σύμφωνα με τον Rothaermel (2017) η αποστολή περιγράφει αυτό που κάνει ένας οργανισμός και καθορίζει τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται ένα όραμα.

Η δήλωση της αποστολής πρέπει να περιέχει τα παρακάτω στοιχεία: να είναι σαφής και σύντομη, να αναφέρει τι κάνει ένας οργανισμός πως το κάνει και γιατί, να προβάλλει την ταυτότητα του οργανισμού, να εμπνέει τους εργαζόμενους, να μην είναι εκτεταμένη ώστε να προσομοιάζει με τη δήλωση οράματος, να εκφράζει τη συμφωνία των ηγετικών στελεχών όσον αφορά τους μείζονες στόχους του οργανισμού (Bolland, 2017).

Σύμφωνα με τον Γεωργόπουλο (2013) το στρατηγικό σχέδιο είναι αποτέλεσμα της ευρύτερης αποστολής της επιχείρησης, η οποία γενικότερα διαμορφώνεται από έναν αριθμό στοιχείων όπως είναι η ιστορία της, οι φιλοδοξίες των στελεχών της, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, οι πόροι και οι ικανότητες που διαθέτει και κατ' επέκταση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει αποκτήσει.

Ο Μιχαλόπουλος (2003) αναφερόμενος στην έννοια της αποστολής στους δημόσιους οργανισμούς εστιάζει στην αξία της συμμετοχής όλων των μερών ενός οργανισμού. Υποστηρίζει δε ότι η αποστολή θα πρέπει να διαχέεται σε όλο το φάσμα της διοικητικής ιεραρχίας ώστε όλα τα μέλη να καθίστανται κοινωνοί της, γεγονός που θα συμβάλει στη συνοχή και την ενότητα του οργανισμού και στην ενεργοποίηση όλων για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής. Επιπλέον, η δημοσιοποίησή της ενισχύει τις σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πολίτες.

### 2.5.1.3 Οι Αξίες

*«Οι αξίες μιας εταιρείας αποτυπώνουν τον τρόπο συμπεριφοράς των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων, τον τρόπο με το οποίον προσεγγίζουν - εκτελούν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα και το είδος του οργανισμού που πρέπει να αναπτύξουν. Δεδομένου ότι συμβάλλουν στην καθοδήγηση και στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς εντός μιας εταιρείας, οι αξίες θεωρούνται συνήθως το θεμέλιο της οργανωτικής της κουλτούρας, η οποία αντανακλάται από ένα σύνολο αξιών, των νορμών, των προτύπων που διέπουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να εκπληρώσουν την αποστολή και να πετύχουν τους στόχους του οργανισμού.*

*Η Κουλτούρα ενός οργανισμού θεωρείται συχνά σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Hill et al., 2017).*

*«Οι αξίες ενός οργανισμού θα πρέπει να είναι διατυπωμένες με σαφήνεια στη διαδικασία της στρατηγικής. Η δήλωση των βασικών αξιών αποτελεί σημείο αναφοράς για τους εργαζόμενους προκειμένου να γίνει κατανοητή η κουλτούρα της εταιρείας. Επίσης παρέχει τις θεμελιώδεις αρχές που οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα μπορούν να χρησιμοποιήσουν ώστε να αντιμετωπίσουν τυχόν επιπλοκές και να επιλύσουν τυχόν συγκρούσεις» (Rothaermel, 2017).*

#### **2.5.1.4 Βασικοί Στόχοι**

Οι στόχοι περιγράφουν μια συγκεκριμένη μετρήσιμη, επιθυμητή, μελλοντική κατάσταση που επιδιώκει να επιτύχει ένας οργανισμός. Ο προσδιορισμός και η επίτευξη των στόχων αποτελεί προϋπόθεση για την εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής.

Οι στόχοι πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά (Hill et al., 2017):

- ✓ Να είναι ακριβείς και μετρήσιμοι.
- ✓ Πρέπει να εστιάζουν σε σημαντικά ζητήματα.
- ✓ Να είναι ρεαλιστικοί αλλά και να δημιουργούν προκλήσεις.
- ✓ Να είναι χρονικά προσδιορισμένοι.

Κατά έναν ακόμη ορισμό, βασικοί στόχοι της στρατηγικής είναι η βελτίωση της μεσοπρόθεσμης και μακροπρόθεσμης απόδοσης, η πρόβλεψη των μελλοντικών τάσεων, η εξέταση εναλλακτικών λύσεων βασισμένη στην πιο πρόσφατη πληροφόρηση, η αποφυγή προβληματικών τομέων, η ανάπτυξη διαχειριστικών ικανοτήτων (Ramanujam, Venkatraman, Camillus, 1985).

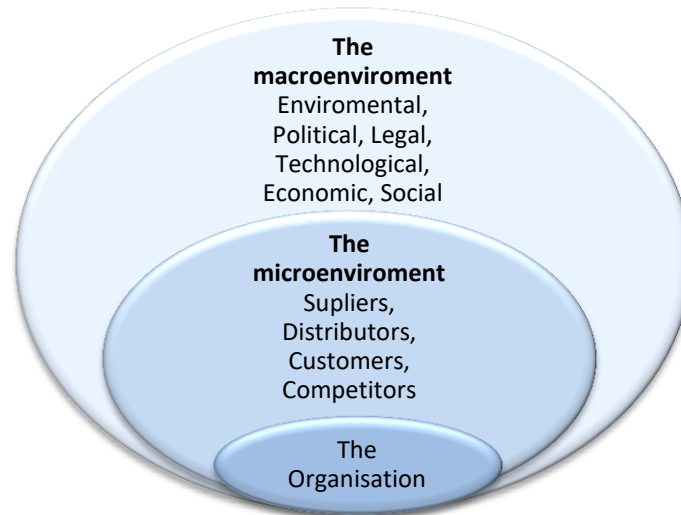
#### **2.5.2 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος των Οργανισμών**

Μετά τη διατύπωση (ή και ταυτόχρονα με αυτή) του οράματος, της αποστολής και των βασικών αξιών, ακολουθεί η ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, που αποτελεί το δεύτερο και το τρίτο βήμα του στρατηγικού σχεδιασμού αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση αυτή αξιολογούνται και συνεκτιμούνται για την διατύπωση ή και την επανεκτίμηση των τιθέμενων στόχων.

Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον οι οργανισμοί μπορούν να αμβλύνουν τις απειλές και εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες.

Διακρίνεται σε **μίκρο** και σε **μάκρο** περιβάλλον.

**Σχήμα 2.5:** Το μικρο και μάκρο περιβάλλον των οργανισμών



Πηγή: Oxford College of Marketing

**Το μικρο - περιβάλλον** περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν ένα συγκεκριμένο επιχειρησιακό κλάδο, ενώ **το μάκρο - περιβάλλον** τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία όλων των επιχειρήσεων.

### **2.5.2.1 Ανάλυση του Μίκρο – Περιβάλλοντος: το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του Porter**

Ο Porter (2008), αναγνωρίζει πέντε βασικές ανταγωνιστικές δυνάμεις που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους οι οργανισμοί για να αναλύσουν το εξωτερικό τους μικρο - περιβάλλον και να διαμορφώσουν την ανταγωνιστική τους στρατηγική (Παπαδάκης, 2016). Οι δυνάμεις αυτές παρουσιάζονται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα.

**Σχήμα 2.6:** Οι πέντε δυνάμεις του Porter



Πηγή: Porter, 2008

Οι πέντε δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία του κλάδου επειδή επηρεάζουν τις τιμές, το κόστος και τις απαιτούμενες επενδύσεις των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα:

- ✓ Η ισχύς των αγοραστών και η απειλή υποκατάστασης επηρεάζουν τις τιμές που μπορούν να χρεώνουν οι επιχειρήσεις.
- ✓ Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών καθορίζει το κόστος των πρώτων υλών και άλλων εισροών.
- ✓ Η ένταση της αντιπαλότητας επηρεάζει τις τιμές καθώς και το κόστος του ανταγωνισμού σε τομείς όπως οι εγκαταστάσεις, η ανάπτυξη προϊόντων, η διαφήμιση και η δυναμική των πωλήσεων.
- ✓ Η απειλή εισόδου υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών θέτει ένα όριο στις τιμές και διαμορφώνει την επένδυση που απαιτείται για την αποτροπή των νεοεισερχόμενων.

Η συνολική ισχύς των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων καθορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων σε έναν κλάδο να εξασφαλίζουν, κατά μέσο όρο, ποσοστά απόδοσης των επενδύσεων που υπερβαίνουν το κόστος του κεφαλαίου. Οι επιχειρήσεις μέσω των στρατηγικών τους μπορούν να επηρεάσουν τις ανωτέρω δυνάμεις.

### 2.5.2.2 Ανάλυση του εξωτερικού μάκρο - περιβάλλοντος (PESTEL ΑΝΑΛΥΣΗ)

Κύριο μεθοδολογικό εργαλείο για τη μελέτη του εξωτερικού μάκρο - περιβάλλοντος αποτελεί η PESTEL ανάλυση, η οποία ομαδοποιεί τους περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τη λειτουργία μια επιχείρησης σε έξι κατηγορίες (David, 2019; Hill et al., 2017; Παπαδάκης, 2016, etc.) :

- Το πολιτικό περιβάλλον (**P**olitical)
- Το οικονομικό περιβάλλον (**E**conomical)
- Το κοινωνικό περιβάλλον (**S**ocial)
- Το τεχνολογικό περιβάλλον (**T**echnological)
- Το φυσικό περιβάλλον (**E**nvironmental)
- Το νομικό πλαίσιο (**L**egal)

Το **πολιτικό περιβάλλον** περιλαμβάνει: την κυβερνητική πολιτική, την ευρωπαϊκή πολιτική, την ισχύ - επιρροή των ομάδων πίεσης - συμφερόντων (πολιτικά κόμματα, συνδικάτα, εργοδοτικές οργανώσεις κτλ), τις διεθνείς συμφωνίες, τις δεσμεύσεις από τη συμμετοχή τις χώρες στους Διεθνείς Οργανισμούς, τη δημοσιονομική πολιτική, την ανοχή ή μη σε μονοπωλιακές πρακτικές κτλ.

Το **οικονομικό περιβάλλον** συνθέτουν οι εξής παράγοντες: ο ρυθμός αύξησης του ΑΕΠ, οι τάσεις της ανεργίας, τα καταναλωτικά πρότυπα, το ποσό του διαθέσιμου εισοδήματος που διατίθεται για κατανάλωση, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επίπεδα των επιτοκίων, οι μεταβολές των τιμών (πληθωρισμός - αποπληθωρισμός), το εμπορικό ισοζύγιο κτλ.

Το **κοινωνικό περιβάλλον** διαμορφώνουν οι δημογραφικοί, κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες οι οποίο προσδιορίζουν τις αξίες και την κουλτούρα μιας κοινωνίας. Μερικοί από τους παράγοντες αυτούς είναι: ο ρυθμός μεταβολής του πληθυσμού μιας χώρας, ο αριθμός των γεννήσεων, η αναλογία συνταξιούχων - εργαζόμενων, η γήρανση του πληθυσμού, το προσδόκιμο ζωής, οι μεταναστευτικές ροές, η εθνολογική σύνθεση του πληθυσμού, η πίεση που ασκείται από τις ομάδες συμφερόντων, οι θρησκευτικές πεποιθήσεις, το μορφωτικό επίπεδο, τα επίπεδα της φτώχειας, η πρόσβαση σε δομές υγείας και εκπαίδευσης, τα επίπεδα εγκληματικότητας, η ποιότητα ζωής, η κοινωνική ασφάλιση κτλ.

Το **τεχνολογικό περιβάλλον** εξαρτάται από τους εξής παράγοντες: τα ποσά του προϋπολογισμού που προορίζονται για έρευνα, από τα επίπεδα προστασίας των

ευρεσιτεχνιών, από τη δυνατότητα πρόσβασης - χρήσης σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, καινοτομιών - τεχνολογιών όπως: τεχνολογίες τις πληροφορίας και επικοινωνίας, κυβερνο-φυσικά συστήματα, διαδίκτυο των πραγμάτων, cloud computing, δυνατότητα διαχείρισης μεγάλων δεδομένων – big data, χρήση ERP συστημάτων (Enterprise Resource Planning), αυτοματισμοί, ρομποτική, τεχνητή νοημοσύνη κτλ. Οι Τεχνολογίες αυτές συντελούν στη μείωση του κόστους παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αυξάνουν τον ανταγωνισμό και οδηγούν σε αναπροσαρμογή των συνθηκών προσφοράς και ζήτησης εργασίας (κατάργηση ειδικοτήτων και δημιουργία νέων ποιο εξειδικευμένων θέσεων εργασίας).

Στο **φυσικό - οικολογικό περιβάλλον** περιλαμβάνονται ευρύτερα περιβαλλοντολογικά ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η ανάγκη μείωσης των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, η έννοια της βιώσιμης και της αειφόρου ανάπτυξης, της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τα κυκλικά επιχειρηματικά μοντέλα κτλ.<sup>6</sup>

Το **νομικό περιβάλλον** συνθέτουν: το φορολογικό και το δημοσιονομικό νομοθετικό πλαίσιο, το δίκαιο της ΕΕ, οι δεσμεύσεις που έχει αναλάβει η χώρα εξαιτίας της συμμετοχής της στους Διεθνείς Οργανισμούς (ΕΕ, ΔΝΤ, ΟΟΣΑ κτλ), οι διμερείς και διεθνείς συμφωνίες, οι γραφειοκρατικοί περιορισμοί, η πολυπλοκότητα της νομοθεσίας, η δικαστική προστασία, η ασφαλιστική και η εργασιακή νομοθεσία κτλ.

Όπως προκύπτει από την παράθεση των ανωτέρω, η πολυπλοκότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος και η πληθώρα των παραμέτρων που θα πρέπει να λαμβάνονται κάθε φορά υπόψη για τη λήψη των Στρατηγικών Αποφάσεων, καθιστούν τον Στρατηγικό Σχεδιασμό εξαιρετικά δύσκολη και δαιδαλώδη διαδικασία. Η αδιάκοπη παρακολούθηση των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος, η δυνατότητα έγκαιρης αξιολόγησης της στρατηγικής διαδικασίας και η ικανότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα που κάθε φορά προκύπτουν, αποδεικνύονται σημαντικοί παράμετροι επιτυχίας.

---

<sup>6</sup> Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε άμεση αλληλεξάρτηση με το περιβάλλον. Στο επίκεντρο των συζητήσεων (βλ. Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών στην Γλασκόβη της Σκωτίας, 11-2021), βρίσκεται η αδυναμία του πλανήτη να καλύψει το ανθρώπινο αποτύπωμα, καθώς και η ανάγκη εξοικονόμησης των πόρων ως προϋπόθεση διατήρησης των αναπτυξιακών δυνατοτήτων των επιχειρήσεων και των κρατών γενικότερα.



### 2.5.3 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος σχετίζεται με τον προσδιορισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων ενός οργανισμού και απαντά στο ερώτημα τι κάνει ή τι πρέπει να κάνει μια επιχείρηση για να ξεχωρίσει έναντι των ανταγωνιστών.

Τα δυνατά σημεία ενός οργανισμού αφορούν τους πόρους που διαθέτει και τις θεμελιώδεις ικανότητες - λειτουργίες (David, 2011, Rothaermel, 2017, etc.).

Οι πόροι διακρίνονται σε Υλικοί και Άυλοι.

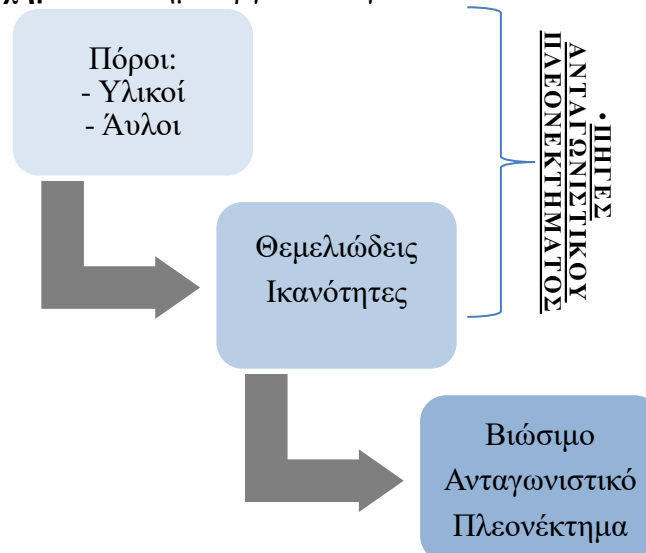
**Πίνακας 2.2:** Υλικοί και Άυλοι Πόροι

<b>Πόροι</b>	
<b>Υλικοί:</b> Εργατικό Δυναμικό Κεφάλαιο Γη Κτήρια Εγκαταστάσεις Εξοπλισμός Πρώτες ύλες	<b>Άυλοι:</b> Φήμη Πνευματική Ιδιοκτησία Τεχνογνωσία Εμπορικά σήματα Κουλτούρα

Πηγή: Rothaermel, 2017

Οι **θεμελιώδεις ικανότητες** αφορούν τα ιδιαίτερα προτερήματα που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό και τον κάνουν να ξεχωρίζει έναντι των ανταγωνιστών (π.χ. σύστημα διαχείρισης αποθεμάτων, δίκτυα διανομών, σχεδιασμός κτλ).

**Σχήμα 2.7:** Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Πηγή: Rothaermel, 2017

Στο ανωτέρω σχήμα περιγράφεται πως οι πόροι και οι θεμελιώδεις ικανότητες συνδυάζονται με σκοπό τη δημιουργία βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### 2.5.4 SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ (Ανάλυση του Εσωτερικού και του Εξωτερικού περιβάλλοντος)

Η λειτουργία της SWOT ανάλυσης περιγράφεται στον παρακάτω πίνακα διπλής εισόδου και περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων και αδυναμιών του οργανισμού (strengths, weaknesses) που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον και τις ευκαιρίες και απειλές (opportunities, threats) που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (Rothaerrmel 2017; Παπαδάκης, 2016, etc.).

**Πινάκας 2.3: SWOT Ανάλυση**

<b>Εσωτερικό Περιβάλλον</b>	<b><u>Εξωτερικό Περιβάλλον</u></b>		
		<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Απειλές</b>
	<b>Δυνατά Σημεία</b>	Πως μπορεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει τα δυνατά της σημεία για να εκμεταλλευτεί τις εξωτερικές ευκαιρίες	Πως μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τα δυνατά της σημεία για να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές απειλές
<b>Αδύνατα Σημεία</b>	Πως μπορεί η επιχείρηση να υπερβεί τις αδυναμίες της που την εμποδίζουν να εκμεταλλευτεί τις εξωτερικές ευκαιρίες	Πως μπορεί η επιχείρηση να περιορίσει τα αδύνατα σημεία της για να περιορίσει τις επιπτώσεις των απειλών	

Τα ΔΥΝΑΤΑ σημεία ενός οργανισμού περιλαμβάνουν ενδεικτικά (Γκούσκος, 2005, David ,2011, epixeirein.gr etc.).

- Προϊόντα και υπηρεσίες που δεν υπάρχουν στην αγορά.
- Υγιής οικονομική κατάσταση (ταμειακές ροές, αυξανόμενος κύκλος εργασιών και κερδοφορία, κτλ).
- Συνετή οικονομική διαχείριση.
- Ισχυρή πιστοληπτική ικανότητα.
- Καλή φήμη και όνομα.
- Ηγεσία σε ένα επιλεγμένο τμήμα της αγοράς.
- Πνευματικά δικαιώματα.

- Καταρτισμένο προσωπικό.
- Η γνώση και εμπειρία του αντικειμένου.
- Η καλή τοποθεσία της επιχείρησης.

Στα **ΑΔΥΝΑΤΑ** σημεία ενός οργανισμού συγκαταλέγονται:

- Η κακή οικονομική διαχείριση.
- Η ανεπαρκής Οργανωτική Δομή.
- Η έλλειψη διαχειριστικών ικανοτήτων.
- Το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης.
- Η αδυναμία είσπραξης οφειλών από πελάτες.
- Η ανεπάρκεια του προσωπικού της επιχείρησης.
- Προβλήματα στις λειτουργίες της (π.χ. στην παραγωγή, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση, κτλ).

Οι **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ** σε μια επιχείρηση περιλαμβάνουν:

- Νέες υποδομές που δημιουργούνται (πχ. Εγνατία Οδός, Βιοτεχνικές Περιοχές, κτλ).
- Επιδοτήσεις από αναπτυξιακά Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα (πχ. ΕΣΠΑ).
- Ευκαιρίες στην αγορά.
- Απαιτήσεις για νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Η τεχνολογική πρόοδος (νέα υλικά, νέες μέθοδοι παραγωγής, έξυπνα συστήματα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, on-line shopping κτλ).

Οι **ΑΠΕΙΛΕΣ** που ενδέχεται να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός αφορούν:

- Τις Διεθνείς πολιτικό-οικονομικές συγκυρίες (Παγκόσμια Οικονομική Κρίση, τρομοκρατία).
- Την ενδεχόμενη μείωση της κατανάλωσης.
- Την αύξηση του ανταγωνισμού.
- Την είσοδο πολλών νέων επιχειρήσεων στην αγορά.
- Τη μείωση της αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών.
- Την υπερβολική εξάρτηση από έναν προμηθευτή.
- Αλλαγές στη νομοθεσία (πχ. αύξηση φορολογίας, επιπλέον άδειες ή εγκρίσεις για άδεια λειτουργίας, κτλ).
- Μεταβολές του πληθωρισμού και των επιτοκίων.
- Αφερεγγυότητα πελατών.

Τα συμπεράσματα που θα προκύψουν από τη συνεκτίμηση των ανωτέρω παραμέτρων αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα στηριχτεί η στοχοθεσία ενός οργανισμού. Από την αξιοπιστία και την ακρίβεια των αποτελεσμάτων της SWOT ανάλυσης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία του στρατηγικού σχεδιασμού.

### **2.5.5 Επιλογή της στρατηγικής**

Το **τέταρτο στάδιο** αφορά τη διαμόρφωση και την επιλογή της στρατηγικής στην οποία πρωτεύων ρόλο κατέχει η στρατηγική ηγεσία.

#### **2.5.5.1 Ο ρόλος της Στρατηγικής Ηγεσίας**

Σύμφωνα με πολλές απόψεις η στρατηγική είναι το αποτέλεσμα μια επίσημης διαδικασίας σχεδιασμού και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη διαδραματίζουν τον πιο σημαντικό ρόλο σε μια τέτοια διαδικασία (Andrews, 1991, Hill et al., 2017).

Η στρατηγική ηγεσία αφορά τη χρήση από την πλευρά των στελεχών, της ισχύος και της επιρροής που έχουν, με στόχο να κατευθύνουν τις ενέργειες των άλλων για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων της εταιρείας. Τα στελέχη των οποίων το όραμα και οι ενέργειες βοηθούν τους οργανισμούς τους να πετύχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιδεικνύουν στρατηγική ηγεσία (Rothaermel, 2017). Οι κύριες λειτουργίες της ηγεσίας είναι η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων και της ομάδας, η πειθώ, η έμπνευση, η παρακίνηση, η δημιουργία οράματος (Μπουραντάς, 1992).

Στα χαρακτηριστικά της ικανής ηγεσίας συγκαταλέγονται η συνετή άσκηση εξουσίας, οι δημοκρατικές και αξιοκρατικές διαδικασίες και η δέσμευση ώστε να εμπνέει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και να επιτυγχάνεται η συναίσθηση της συμμετοχής στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον η ηγετική ομάδα θα πρέπει να εκμεταλλεύεται τη γνώση που χρειάζεται να διαθέτει, να μεταδίδει την ενέργεια και τον ενθουσιασμό της για να εξασφαλίζει την υψηλή απόδοση του οργανισμού και να εμψύσει σε όλα τα μέλη το αίσθημα της κοινή προσπάθειας για την εκπλήρωση της Αποστολής (Hill, et al. 2017).

### 2.5.5.2 Στρατηγική TOP DOWN, BOTTOM UP

Ο David (2011) υποστηρίζει ότι παρόλο που οι καλές στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν κύρια ευθύνη των ιδιοκτητών – εκτελεστικών στελεχών ενός οργανισμού (Top Down προσέγγιση), τόσο οι διαχειριστές όσο και οι υπάλληλοι θα πρέπει να συμμετέχουν στο σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής (Bottom Up προσέγγιση). Ιδιαίτερα όταν ένας οργανισμός λειτουργεί σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου πολλές αλλαγές δεν μπορούν να γίνουν άμεσα αντιληπτές από τα υψηλά διοικητικά στελέχη, χρειάζεται ανατροφοδότηση από τα κατώτερα στελέχη μιας οργάνωσης. Συμμετοχή είναι το κλειδί για τη δημιουργία δέσμευσης που απαιτείται πριν οποιαδήποτε αλλαγή. Σε σταθερό ωστόσο περιβάλλον ή σε μονοπωλιακές καταστάσεις η στρατηγική μπορεί να είναι αποτελεσματική ακόμα και όταν σχεδιάζεται από πάνω προς τα κάτω.

Ο Rothaermel (2017) παρομοίως αναφέρει ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης διαμορφώνεται μέσω του συνδυασμού της Top Down και της "αναδυόμενης" Bottom Up στρατηγικής. Μια αναδυόμενη στρατηγική περιγράφει τις όποιες μη σχεδιασμένες στρατηγικές πρωτοβουλίες προκύπτουν από τη βάση του οργανισμού (πελάτες, εργαζόμενοι). Αν οι αναδυόμενες στρατηγικές είναι επιτυχείς, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τη γενικότερη στρατηγική μιας επιχείρησης. Υποστηρίζει ωστόσο ότι οι Top Down στρατηγικές είναι πιο κατάλληλες σε οργανισμούς με υψηλό βαθμό σταθερότητας όπως οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας, κυβερνήσεις, στρατός κτλ, ενώ οι Bottom Up στρατηγικές σε μικρές επιχειρήσεις, βιομηχανίες υψηλών ταχυτήτων κτλ.

### 2.5.6 Υλοποίηση της στρατηγικής

Το **πέμπτο βήμα** του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει την υλοποίηση της στρατηγικής.

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία μετατροπής των σχεδίων σε δράσεις για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Η επιτυχία κάθε οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να εφαρμόζει αποφάσεις και να εκτελεί βασικές διαδικασίες αποτελεσματικά, αποδοτικά και με συνέπεια.

Επτά είναι τα κύρια βήματα για την επιτυχημένη εφαρμογή μιας στρατηγικής (Harvard Business School, 2020):

- Ορισμός σαφών στόχων και βασικών μεταβλητών.

- Προσδιορισμός ρόλων, ευθυνών και σχέσεων.
- Ανάθεση εργασιών.
- Εκτέλεση του σχεδίου, παρακολούθηση της προόδου και των επιδόσεων και παροχή συνεχούς υποστήριξης.
  - Λήψη διορθωτικών μέτρων (προσαρμογή ή αναθεώρηση, ανάλογα με τις ανάγκες).
  - Οριστικοποίηση των στόχων και συμφωνία για το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
  - Διενέργεια ανασκόπησης ή επανεξέτασης της πορείας και των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού

Το στάδιο της εφαρμογής περιλαμβάνει την υλοποίηση του αρχικού σχεδιασμού σε συνδυασμό με (Μπερσίμης, 2020):

1. Τον επιχειρησιακό σχεδιασμό (για τον οποίο θα γίνει λόγος στην επόμενη παράγραφο): Καθορισμός μετρήσιμων στόχων, Χρονοδιαγράμματα.
  2. Την κατανομή των διαθέσιμων πόρων: Ανθρώπινοι πόροι, Χρηματοοικονομικοί πόροι, Τεχνολογικοί πόροι, Διοικητικοί πόροι.
  3. Διαχείριση Έργου, πρόσληψη προσωπικού, αγορά μηχανημάτων, εγγραφή λογισμικού.
- Λόγοι αποτυχίας δημιουργίας και διατήρησης ενός συνεκτικού πλαισίου εφαρμογής της στρατηγικής μπορεί να είναι (Bryson 2011):
- Στάσεις και συμπεριφορές που αντιστέκονται στην αλλαγή. Μπορεί να οφείλονται στη μη συμμετοχή ορισμένων μελών-ομάδων στη διαμόρφωση της στρατηγικής.
  - Προβλήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό όπως ποσοτική ανεπάρκεια προσωπικού, έλλειψη κινήτρων, ανεπαρκή καθοδήγηση ή κατάρτιση, υπερβολική δέσμευση σε άλλες δραστηριότητες.
  - Κίνητρα που αποτυγχάνουν να εμπνεύσουν και να δημιουργήσουν την επιθυμητή συμπεριφορά.
  - Δέσμευση πόρων σε άλλες δραστηριότητες και συνακόλουθη ανεπάρκεια πόρων για τη στήριξη των νέων προγραμμάτων.
  - Η απουσία υπηρεσιών διοικητικής υποστήριξης.
  - Η απουσία κανόνων, πόρων και ρυθμίσεων για τον εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων εφαρμογής.
  - Η ανάδειξη νέων πολιτικών, οικονομικών ή διοικητικών προτεραιοτήτων.

Η σημασία της διαδικασίας εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού συνοψίζεται στη φράση του Γερμανού Μαθηματικού Bernard Riemann: «*Η καλύτερη στρατηγική είναι καταδικασμένη εάν εφαρμοστεί άσχημα*».

#### **2.5.6.1 Ο ρόλος του στρατηγικού μάνατζμεντ στην υλοποίηση της στρατηγικής**

Την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής διασφαλίζει η ύπαρξη ικανού στρατηγικού μάνατζμεντ.

*«Το στρατηγικό management αφορά ένα σύνολο αποφάσεων και ενεργειών που έχουν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη αποτελεσματικής στρατηγικής, προκειμένου να επιτευχθούν οι τιθέμενοι σκοποί [...] Οι στρατηγικές αποφάσεις αφορούν ολόκληρο το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, το σύνολο των πόρων που διαθέτει, καθώς και την αλληλεπίδραση αυτών των δύο»* (Γεωργόπουλος, 2003).

Κατά τον *Rothaermel* (2017) μια αποτελεσματική διαδικασία στρατηγικού μάνατζμεντ θέτει τα θεμέλια για ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ηγέτες της στρατηγικής σχεδιάζουν μια διαδικασία ώστε να διαμορφώσουν και να εφαρμόσουν μια στρατηγική.

Ο Μπουραντάς (1992) ωστόσο υποστηρίζει όσον αφορά τη σχέση της στρατηγικής ηγεσίας και του μάνατζμεντ ότι η ηγεσία δεν ταυτίζεται με το μάνατζμεντ αλλά είναι μέρος αυτού.

Ο *Bryson* (2011) αναφερόμενος στους δημόσιους οργανισμούς αναφέρει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ποιο περιεκτική έννοια από τον στρατηγικό σχεδιασμό, διότι αποσκοπεί στην ενσωμάτωση και την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού με σκοπό την εκπλήρωση της αποστολής, τη διαρκή μάθηση και τη δημιουργία βιώσιμης δημόσιας αξίας.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ αποτελεί επομένως, μια αδιάκοπη διαδικασία για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στην πράξη, με στόχο τη δημιουργία αξίας – ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι αλληλοσυμπληρούμενες έννοιες και στοχεύουν από κοινού στη δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου οργάνωσης, λειτουργιάς, προγραμματισμού και συστηματοποίησης, το οποίο θα αποτελέσει τη βάση για την πραγμάτωση των στόχων του οργανισμού.

### **2.5.6.2 Από τον Στρατηγικό Σχεδιασμό στον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό και τις επιμέρους Δράσεις**

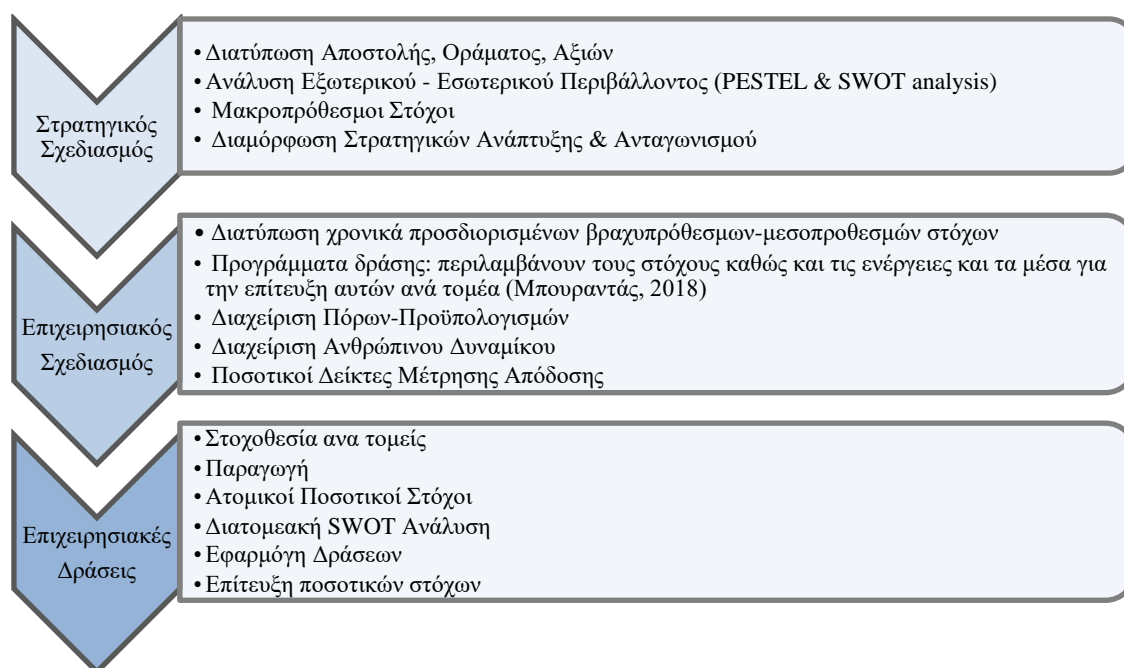
Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002, 2015), «ο προγραμματισμός ως λειτουργία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ο οργανισμός προκαθορίζει τους στόχους (το τι θέλει να επιτύχει στο μέλλον), διαμορφώνει τις στρατηγικές (πώς θα το επιτύχει) και εφαρμόζει λειτουργικά προγράμματα δράσης και προϋπολογισμούς (με ποιες ενέργειες, με ποια μέσα και πότε θα το πετύχει). Ο λειτουργικός ή επιχειρησιακός ή τακτικός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσω της οποίας αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να επιτευχθούν μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μεσοπρόθεσμοι στόχοι. Απορρέει και έχει ως λόγο ύπαρξης την υλοποίηση του στρατηγικού προγραμματισμού».

Ειδικότερα ο επιχειρησιακός σχεδιασμός είναι ένα μεθοδολογικό εργαλείο που αποσκοπεί (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, 2017):

- α) Στην μετατροπή των στρατηγικών στόχων σε ειδικότερους επιχειρησιακούς στόχους.
- β) Στον καθορισμό των επιμέρους δράσεων, των ομάδων εργασίας και των αξόνων δραστηριότητας.
- γ) Στην οργάνωση, στην ιεράρχηση και στον συντονισμό των δράσεων σύμφωνα με τις προτεραιότητες και τις ανάγκες του οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων και τους υπάρχοντες μηχανισμούς υλοποίησης των δράσεων και μέτρησης των αποτελεσμάτων.
- δ) Στον συντονισμό και στην οργάνωση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, πληροφορίες, κεφάλαια, εξοπλισμός, τεχνολογία, κτίρια, εγκαταστάσεις και γη) ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο (Isaac, 2022).
- ε) Στην παρακολούθηση, στην αξιολόγηση και στην αναπροσαρμογή του σχεδιασμού όπου απαιτείται.



**Σχήμα 2.8:** Σχεδιάγραμμα Στρατηγικού - Επιχειρησιακού Σχεδιασμού



Πηγή: Μπουραντάς, 2015

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα αποτελεί σύνθεση των προγραμμάτων δράσης και των προϋπολογισμών για το σύνολο της επιχείρησης. Είναι συνήθως ετήσιο, διετές, τριετές ή πενταετές, ενώ ο στρατηγικός προγραμματισμός έχει μακροπρόθεσμη προοπτική (Μπουραντάς, 2015).

Ο Bryson (2011) επιχειρώντας να κατηγοριοποιήσει τις διαφορές μεταξύ στρατηγικών και επιχειρησιακών-λειτουργικών διαδικασιών, υποστήριξε ότι **τα στρατηγικά ζητήματα** περιλαμβάνουν: την ανάγκη για απόκτηση νέων γνώσεων, αλλαγές σε βασικά ενδιαφερόμενα μέρη ή στις σχέσεις με αυτά, ριζοσπαστικές νέες τεχνολογίες, αναδιατύπωση βασικών κανόνων, θεσμικό επανασχεδιασμό, οργανωτικές αλλαγές όπως για παράδειγμα αλλαγές στην αποστολή, το όραμα και τους στόχους. Εμπίπτουν στο πεδίο αρμοδιοτήτων των ανώτερο κλιμακίων λήψης αποφάσεων. **Τα λειτουργικά ζητήματα**, αντίθετα, είναι τεχνικής φύσης και ενδέχεται να συνεπάγονται εκμετάλλευση γνώσεων, στρατηγική βελτίωση και βελτίωση της διαδικασίας. Ωστόσο, κάποια ζητήματα ενδέχεται να είναι εν μέρει στρατηγικά και εν μέρει λειτουργικά.

### 2.5.6.3 Ανάλυση των Επιχειρησιακών Στόχων (SMART Ανάλυση)

Οι στόχοι οποιουδήποτε επιχειρησιακού προγράμματος ή ειδικότερου σχεδίου δράσης πρέπει να προέρχονται από και να είναι σύμφωνοι με τις προθέσεις του γενικότερου σκοπού του οργανισμού, τις οποίες καλούνται να εξειδικεύσουν.

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι θα πρέπει να είναι (Duran, 1981):

➤ **Specific** (Συγκεκριμένοι): ξεκάθαροι όσον αφορά το τί, πού, πότε και πώς θα αλλάξει η κατάσταση.

➤ **Measurable** (Μετρήσιμοι): να είναι δυνατόν να προσδιοριστούν ποσοτικά οι στόχοι και τα οφέλη τους.

➤ **Achievable** (Εφικτοί): να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι (γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο οργανισμός στη διάθεσή του).

➤ **Realistic** (Ρεαλιστικοί): να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται στους στόχους, και

➤ **Time-Bound** (Χρονικά Δεσμευτικοί): να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος .

Όσο περισσότερο οι τιθέμενοι στόχοι ενσωματώνουν τα ανωτέρω χαρακτηριστικά της SMART ανάλυσης, τόσο πιο πιθανή είναι η ευόδωση τους.

### 2.5.6.4 Οφέλη του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού

Ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός αποτελεί μια διαδικασία μέσα από την οποία οι επιχειρήσεις αποκομίζουν σημαντικά οφέλη, αφού συνεισφέρει (Μπερσίμης, 2020):

- Στον προσδιορισμό των κατευθύνσεων και της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού.
- Δίνει κοινή κατεύθυνση και συνοχή στις αποφάσεις, τις δράσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων.
- Εστιάζει την προσπάθεια και συντονίζει τις λειτουργίες, τις δραστηριότητες, τις οργανωτικές μονάδες και τους ανθρώπους.
- Στον ορισμό της θέσης της επιχείρησης στο περιβάλλον και ως προς τους ανταγωνιστές.
- Στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

- Στη μείωση της αβεβαιότητας, αφού κάνει σαφές το πού θέλει να πάει η επιχείρηση και το πώς θα πάει στο μέλλον.
- Στην έγκαιρη επισήμανση των προβλημάτων, των περιορισμών, των κινδύνων, των απειλών και των ευκαιριών που υπάρχουν στο περιβάλλον.
- Στην αποτελεσματική απόκτηση, κατανομή και χρήση των πόρων.
- Στον έλεγχο των αποτελεσμάτων και τη δημιουργία αισθήματος επιτυχίας.
- Στη δημιουργία κουλτούρας πειθαρχίας, υπευθυνότητας, ορθολογικής σκέψης και δράσης και εστίασης σε αποτελέσματα.
- Στη σαφήνεια του τι πρέπει να επιτευχθεί, πώς, με ποια μέσα και πότε από την επιχείρηση, την κάθε οργανωτική μονάδα και τον κάθε εργαζόμενο.

Για να είναι ωστόσο ουσιαστικά τα οφέλη του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι απαραίτητη η συνεχής παρακολούθηση της προόδου του σε τακτά χρονικά διαστήματα και η διόρθωση της πορείας του όταν αυτό απαιτηθεί. Απαιτείται δηλαδή η υιοθέτηση των κατάλληλων μηχανισμών αξιολόγησης των επιδόσεων.

### 2.5.7 Αξιολόγηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Η αξιολόγηση αποτελεί το **έκτο και τελευταίο βήμα** της στρατηγικής ανάλυσης. Αποτελεί διαδικασία ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό και πρέπει να βασίζεται τόσο σε ποσοτικά όσο και σε ποιοτικά κριτήρια.

Περιλαμβάνει τις εξής επιμέρους δραστηριότητες:

- Την συνεχή εξέταση των βασικών αρχών του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Τη σύγκριση των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων με τα πραγματικά.
- Τη λήψη διορθωτικών μέτρων για να διασφαλιστεί ότι η απόδοση προσαρμόζεται στον σχεδιασμό.

Η αξιολόγηση ωστόσο της στρατηγικής επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως η πολυπλοκότητα του σύγχρονου περιβάλλοντος και η αυξανόμενη δυσκολία ακριβούς πρόβλεψης του μέλλοντος, ο γρήγορος ρυθμός απαρχαίωσης των στρατηγικών προγραμμάτων, η πληθώρα των εγχώριων αλλά και παγκόσμιων γεγονότων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των οργανισμών (David, 2011).

Για τους λόγους αυτούς διενεργείται με βάση συγκεκριμένα κριτήρια όπως είναι τα παρακάτω (Tilles 1963, Παγκόσμια Τράπεζα 2011):

- **Καταλληλότητα** – Η στρατηγική συνάδει με την αποστολή, τις αξίες και τις αρχές λειτουργίας του οργανισμού;
- **Σκοπιμότητα** – Είναι η στρατηγική πρακτική, δεδομένου του προσωπικού και των οικονομικών πόρων και ικανοτήτων;
- **Αποδοχή** – Είναι αποδεκτή η στρατηγική από το Διοικητικό Συμβούλιο, το βασικό προσωπικό και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη;
- **Κόστος-όφελος** – Είναι πιθανό η στρατηγική να οδηγήσει σε επαρκή οφέλη για να δικαιολογήσει το κόστος εγκαίρως και τους απαιτούμενους πόρους;<sup>7</sup>
- **Συγχρονισμός** – Μπορεί και πρέπει ο οργανισμός να εφαρμόσει αυτή τη στρατηγική αυτή τη στιγμή, δεδομένων των εξωτερικών παραγόντων και των ανταγωνιστικών απαιτήσεων;
- **Εσωτερική συνοχή** - Σε ποιο βαθμό οι επιμέρους δράσεις συντονίζονται για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών;
- **Συνεκτίμηση της με το περιβάλλον** - Οι στρατηγικές επιλογές λαμβάνονται με γνώμονα το περιβάλλον του οργανισμού (ανάγκες πελατών, σχέσεις με ανταγωνιστές και λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος);
- **Ικανοποιητικός βαθμός κινδύνου** - Η επιλογή της στρατηγικής σε συνδυασμό με τους απαιτούμενους πόρους προσδιορίζουν τον βαθμό επικινδυνότητας. Εξαρτάται από την ποσότητα των πόρων που απαιτούνται, το χρονικό διάστημα δέσμευσης των πόρων και τη διαθεσιμότητά τους.

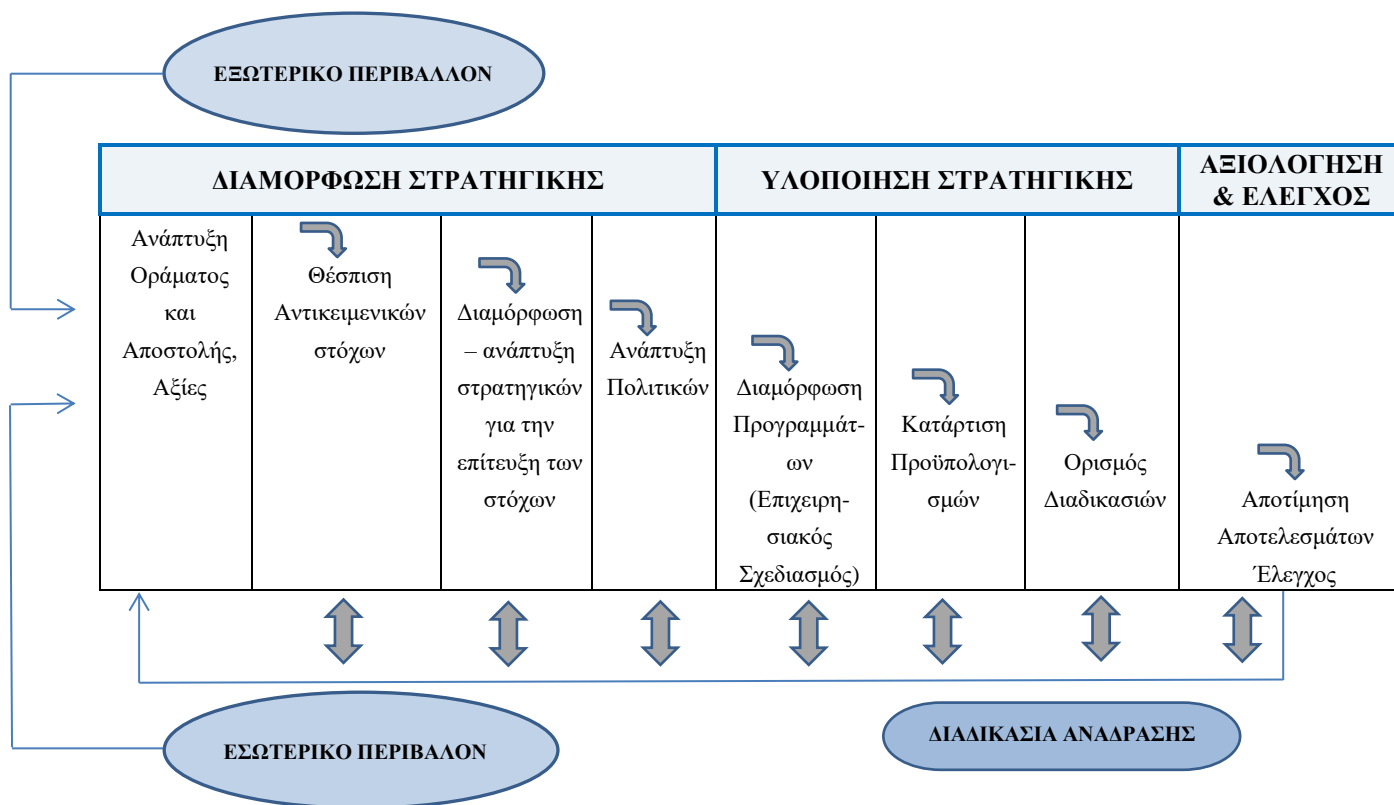
Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνει χώρα με βάση τα ανωτέρω κριτήρια συνεχώς και όχι μόνο σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα (π.χ. ετήσια αξιολόγηση) ή μόνο μετά την εμφάνιση των προβλημάτων (David, 2011).

---

<sup>7</sup> Στους πόρους συγκαταλέγονται, τα διαθέσιμα κεφαλαία, το ανθρώπινο δυναμικό, το brand name, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κτλ.

Στο σχήμα 2.8 παρουσιάζονται ανακεφαλαιωτικά τα βήματα του στρατηγικού σχεδιασμού και πως αυτά συνδέονται με την διαδικασία της αξιολόγησης.

**Σχήμα 2.9:** Βήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού



Πηγή: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 2022

Όπως αποτυπώνεται και στο ανωτέρω διάγραμμα, η αξιολόγηση και η αποτίμηση των αποτελεσμάτων διενεργείται σε κάθε στάδιο του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού (από τα πρώτα ακόμα βήματα της σύλληψης και της διατύπωσης των βασικών εννοιών - οράματος, αποστολής, αξιών - και σε κάθε επόμενο στάδιο που απαιτείται για την εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη), μέσα από μια διαδικασία συνεχούς ανάδρασης. Στόχοι της είναι ο εντοπισμός των αδυναμιών, η έγκαιρη προσαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης και της διαδικασίας εφαρμογής της στα νέα δεδομένα που κάθε φορά προκύπτουν και η διατύπωση εναλλακτικών προτάσεων και λύσεων.

### 2.5.7.1 Διοίκηση μέσω Στόχων και Αποτελεσμάτων

Από τα παραπάνω αλλά και από τη γενική θεώρηση της στρατηγικής προσέγγισης προκύπτει ότι οποιαδήποτε προσπάθεια αξιολόγησης για να είναι ολοκληρωμένη απαιτεί τον σαφή προσδιορισμό των επιδιωκόμενων στόχων αλλά και συγκεκριμένες διαδικασίες μέτρησης των αποτελεσμάτων στηριζόμενες σε ποσοτικούς δείκτες.

Οι έννοιες επομένως της **Διοίκησης μέσω Στόχων** και της **μέτρησης των αποτελεσμάτων** αποτελούν ακρογωνιαίους λίθους του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ως εργαλεία καθορισμού των στόχων και αξιολόγησης των επιδόσεων αντίστοιχα.<sup>8</sup>

Η **Διοίκηση μέσω Στόχων** στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές (Μπουραντάς, 1992):

- Η Διοίκηση πρέπει να θέτει στα άτομα και στις ομάδες σαφείς στόχους και να επιβλέπει ότι κάθε εργαζόμενος έχει κατανοήσει τι περιμένει ο οργανισμός από αυτόν με βάση το οποίο θα αξιολογηθεί.

- Κάθε άτομο ή ομάδα θα πρέπει να συμμετέχει ουσιαστικά στον καθορισμό των στόχων, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή τους για την υλοποίησή τους.

Όσον αφορά την αναγκαιότητα υιοθέτησης τεχνικών **μέτρησης της απόδοσης** των οργανισμών, ο Poister (2003) ισχυρίστηκε ότι η μέτρηση των επιδόσεων αποσκοπεί στην παραγωγή αντικειμενικών και σχετικών για την οργανωτική απόδοση πληροφοριών, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ενίσχυση του μάνατζμεντ, για την παροχή επαρκούς πληροφόρησης στους υπεύθυνους για την λήψη των αποφάσεων, την αξιολόγηση, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και των συνολικών επιδόσεων και την αύξηση της λογοδοσίας.

Τα συστήματα μέτρησης χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη διαφόρων λειτουργιών διαχείρισης συμπεριλαμβανομένων των ακόλουθων:

- Παρακολούθηση και υποβολή εκθέσεων.
- Στρατηγικός σχεδιασμός.
- Προϋπολογισμός και δημοσιονομική διαχείριση.
- Διαχείριση προγραμμάτων.

---

<sup>8</sup> Η έννοια της **Διοίκησης μέσω Στόχων** χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1955, από τον Peter Drucker, ο οποίος υποστήριξε ότι ένας οργανισμός θα είναι πιο επιτυχημένος όταν οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων των συντελεστών είναι προσανατολισμένες σε κάποιους καθορισμένους στόχους.

- Αξιολόγηση προγράμματος.
- Διαχείριση απόδοσης.
- Βελτίωση της ποιότητας, βελτίωση της διαδικασίας.
- Διαχείριση συμβάσεων.
- Εξωτερική συγκριτική αξιολόγηση.
- Επικοινωνία με το κοινό.

Ο Μιχαλόπουλος (2003) εστιάζοντας στην ανεπάρκεια των πόρων που αποτελεί θεμελιώδες πρόβλημα τόσο των ιδιωτικών όσο και των δημόσιων οργανισμών, υποστήριξε ότι η ανεπάρκεια αυτή κατέστησε επιβεβλημένη την υιοθέτηση μεθόδων **μέτρησης των εισροών και των εκροών**, δηλαδή τεχνικών μέτρησης της αποτελεσματικότητας της αποδοτικότητας και της λειτουργίας των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Το γεγονός αυτό εισήγαγε και στο χώρο του δημόσιου μανάτζμεντ μια σειρά εννοιών και τεχνικών όπως ο θεσμός της λογοδοσίας, η διαδικασία της στοχοθεσίας και η καθιέρωση θεσμών και μηχανισμών αξιολόγησης.

#### 2.5.7.2 Μεθοδολογικά Εργαλεία Μέτρησης της Απόδοσης

**Το μοντέλο των 3Es** αποτελεί ένα από τα πιο συνηθισμένα μοντέλα μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού. Αποτελεί συντομογραφία των λέξεων Economy, Efficiency, Effectiveness.

➤ Η οικονομικότητα (economy) συνίσταται στην απόκτηση των κατάλληλων εισροών στο χαμηλότερο δυνατό κόστος.

➤ Η αποδοτικότητα (efficiency) μετρά το πόσο επιτυχώς οι εισροές έχουν μετατραπεί σε εκροές. Κάθε οργανισμός θα πρέπει να στοχεύει στη βελτιστοποίηση της σχέσης μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μέσων και των τελικών αποτελεσμάτων (Φλώρου, 2022).

➤ Η αποτελεσματικότητα (effectiveness) μετρά το πόσο επιτυχημένα το σύστημα επιτυγχάνει τις επιθυμητές εκροές του. (Oxford Dictionary of Business and Management, 2016).

Η **Balanced Scorecard** (ή ισορροπημένος πίνακας αποτελεσμάτων όπως αποδίδεται στα ελληνικά) είναι μια μέθοδος μέτρησης της απόδοσης και διαχείρισης που βοηθά τις εταιρείες να εντοπίζουν και να βελτιώνουν τις εσωτερικές τους λειτουργίες, για να ενισχύσουν τα εξωτερικά τους αποτελέσματα. Μετρά τα δεδομένα απόδοσης του

παρελθόντος και παρέχει στους οργανισμούς πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λήψης καλύτερων αποφάσεων στο μέλλον (Miller-Merrell J., 2022).

Η μεθοδολογία της BSC ξεκινά από τη διατύπωση του οράματος και τη χάραξη της στρατηγικής, προχωρεί στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας, συνεχίζει με την κατασκευή συστήματος **δεικτών μέτρησης απόδοσης** και ολοκληρώνεται με την ανάπτυξη πλέγματος μέτρων και δράσεων (Μπουρσανίδης, 2017).

## 2.6 Η Κριτική προσέγγιση της Στρατηγικής Ανάλυσης

Οι πρακτικές της Στρατηγικής Ανάλυσης έχουν δεχτεί σε μεγάλο βαθμό κριτική κυρίως όσον αφορά την τυφλή προσήλωση των διαχειριστών στις διαδικασίες και στα ποσοτικά μεγέθη. Παρακάτω παρατίθενται μερικές από τις απόψεις αυτές:

*«Η αναζήτηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της ταχύτητας έχει γεννήσει έναν αξιοσημείωτο αριθμό διαχειριστικών εργαλείων και τεχνικών όπως: συνολική διαχείριση της ποιότητας, συγκριτική αξιολόγηση, ανταγωνισμός βάσει χρόνου, εξωτερική ανάθεση, συνεργασία, επανασχεδιασμός, διαχείριση αλλαγής. Αν και οι προκύπτουσες λειτουργικές βελτιώσεις υπήρξαν συχνά δραματικές, πολλές εταιρείες χαρακτηρίζονται από την ανικανότητά τους να μεταφράσουν αυτά τα κέρδη σε βιώσιμη κερδοφορία. Και σχεδόν ανεπαίσθητα τα διαχειριστικά εργαλεία έχουν πάρει τη θέση της στρατηγικής. Καθώς οι διευθυντές πιέζονται να βελτιωθούν σε όλα τα μέτωπα, κινούνται ταχύτερα μακριά από βιώσιμες ανταγωνιστικές θέσεις» (Porter, 1996).*

Ο Mitzberg (1994), εστιάζοντας στη διάφορα μεταξύ της στρατηγικής σκέψης και του στρατηγικού σχεδιασμού, υποστήριξε ότι ο τελευταίος συχνά καταστρέφει τη στρατηγική σκέψη και ωθεί τους διαχειριστές να συγχέουν το πραγματικό όραμα με τη χειραγώγηση των αριθμών και τις διαδικασίες. Ο στρατηγικός σχεδιασμός κατέληξε να ταυτιστεί με τον στρατηγικό προγραμματισμό, τη σύνθεση και επεξεργασία ήδη διατυπωμένων οραμάτων. Αντίθετα οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάζουν στην πληροφόρηση από όλες τις πηγές και στη μετατροπή αυτής της γνώσης σε όραμα.

Ο σχεδιασμός σχετίζεται με την ανάλυση, την εξειδίκευση δηλαδή ενός στόχου σε συγκεκριμένες δράσεις – βήματα, που θα μπορούν να εφαρμοστούν σχεδόν αυτόματα. Από την άλλη πλευρά η στρατηγική σκέψη απαιτεί σύνθεση. Βασίζεται στη διαίσθηση και στη δημιουργικότητα.



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

## Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ

### ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

#### 3.1 Εισαγωγή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο διατυπώθηκαν οι βασικές αρχές του στρατηγικού και του επιχειρησιακού προγραμματισμού, οι οποίες ενσωματώθηκαν στη θεωρία της ΝΔΔ και σκιαγραφήθηκε η διαδικασία εφαρμογής τους στην πράξη. Το ερώτημα ωστόσο που προκύπτει είναι κατά πόσο οι θεωρίες, τα μοντέλα και τα εργαλεία της στρατηγικής των επιχειρήσεων βρίσκουν πρόσφορο πεδίο εφαρμογής στον δημόσιο τομέα. Παρακάτω παρατίθενται ορισμένες απόψεις επί του θέματος.

#### 3.2 Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους Δημόσιους Οργανισμούς

Σύμφωνα με τους Hansen και Ferlie (2014), η εφαρμογή του στρατηγικού προγραμματισμού στους δημόσιους οργανισμούς εξαρτάται από τα βασικά τους χαρακτηριστικά, τα οποία προσδιορίζονται βάσει τριών συνθηκών: α) βαθμός διοικητικής αυτονομίας, β) προϋπολογισμοί βασισμένοι στην απόδοση, γ) συνθήκες ιδιωτικής οικονομίας – ανταγωνισμός.

- **Διοικητική Αυτονομία:** οι δημόσιοι οργανισμοί περιορίζονται από εντολές. Οι πολιτικοί κατά κανόνα αποφασίζουν για τον βαθμό αυτονομίας τους, γεγονός που παραδοσιακά αποτελεί εμπόδιο στην εφαρμογή της στρατηγικής στο χώρο της δημόσιας διοίκησης. Στο πυρήνα ωστόσο της θεωρίας της ΝΔΔ βρίσκεται η άποψη ότι η δημιουργία αυτόνομων εκτελεστικών υπηρεσιών αποτελεί προϋπόθεση για την αύξηση της απόδοσης (Pollitt, 1995).

- **Προϋπολογισμοί βασισμένοι στην απόδοση:** η πολιτική των προϋπολογισμών βάσει επιδόσεων αυξάνει την ανάγκη στρατηγική διαχείρισης, διότι η επιβίωση των οργανισμών που λειτουργούν βάσει αυτής της λογικής, εξαρτάται από την απόδοσή τους. Αντίθετα οι οργανισμοί με σταθερούς προϋπολογισμούς δεν χρειάζονται τεχνικές στρατηγικής διαχείρισης που θα βοηθήσουν στην εξεύρεση και την κατανομή των απαιτούμενων πόρων, ενώ η στοχοθεσία τους εξαρτάται άμεσα από το μέγεθος του προϋπολογισμού. Το

προβλήματα της θεωρίας των βασιζόμενων στην απόδοση προϋπολογισμών, είναι ότι εστιάζει σε μετρήσιμες πτυχές των δημόσιων οργανισμών, ενώ πολλά από τα παρεχόμενα δημόσια αγαθά-υπηρεσίες είναι δύσκολο να αποτιμηθούν (Wilson 1989).

- **Συνθήκες Ανταγωνισμού:** η ένταση ανταγωνισμού που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να απειλεί την ίδια του την επιβίωση. Αν ένας δημόσιος οργανισμός λειτουργεί σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μονόδρομο ώστε ο οργανισμός αυτός να δημιουργήσει ή να διατηρήσει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές, διαφορετικά δεν θα είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της αγοράς και θα αναγκαστεί ίσως ακόμη και να τερματίσει τη λειτουργία του.

Πολλοί μελετητές εστιάζουν στο γεγονός ότι ως επί το πλείστον οι δημόσιοι οργανισμοί, ιδιαίτερα αυτοί που παρέχουν υπηρεσίες, καθώς και η μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, δεν αποσκοπούν στο κέρδος και επομένως τα αποτελέσματά τους δεν είναι εύκολα μετρήσιμα με ποσοτικές μεθόδους, όπως επικαλείται η θεωρία της ΝΔΔ. Συγκεκριμένα:

Κατά τους Bryson J. M., Crosby, Bryson J. K. (2009), ο στρατηγικός σχεδιασμός βελτιώνει τους μετρήσιμους στόχους, αυξάνει την κερδοφορία, αυξάνει τα έσοδα και ελαχιστοποιεί τα έξοδα σε κερδοσκοπικούς οργανισμούς, ενώ στην περίπτωση μη κερδοσκοπικών οργανισμών ο σχεδιασμός είναι λιγότερο ακριβής, επειδή τα αποτελέσματα είναι περισσότερο ποιοτικά.

Οι Matthews & Shulman (2005), υποστηρίζουν ότι ο κύριος σκοπός των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα δεν είναι η κερδοφορία αλλά η επίτευξη του δημόσιου καλού. Οι δημοσιές υπηρεσίες όπως η δωρεάν εκπαίδευση, οι παροχές υγείας και κοινωνικής ασφάλισης κτλ, στοχεύουν στη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων και ως εκ τούτου δεν μπορούν εύκολα να αποτιμηθούν με μεθόδους σύγκρισης κόστους – εσόδων, που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα.

Πολλές φορές οι δημόσιοι οργανισμοί παρεμβαίνουν στην αγορά, παρέχοντας ελεύθερα τις υπηρεσίες τους και τις εξειδικευμένες γνώσεις που διαθέτουν (Hill et al., 2017), για τη δημιουργία νέων κλάδων ή συμμετέχοντας σε υψηλού κινδύνου και χαμηλής άμεσης απόδοσης επενδυτικά προγράμματα. Στις δυτικές κοινωνίες, οι δημόσιοι οργανισμοί συχνά δημιουργούνται με το πρόσχημα της ανεπάρκειας της αγοράς. Επιπλέον, αποστολή ορισμένων δημόσιων και κρατικών υπηρεσιών είναι η εκπλήρωση των υποχρεώσεων της κυβέρνησης (Kelly, Mulgan, Muers, 2002).

Μια σημαντική διαφορά μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα σχετίζεται με την έννοια της αξίας. Όσον αφορά τον ιδιωτικό τομέα η έννοια της αξίας ταυτίζεται (όπως προαναφέρθηκε στην μελέτη της αλυσίδας αξίας) με την κερδοφορία και στοχεύει στην ικανοποίηση τόσο του πωλητή όσο και του πελάτη και βασίζεται στην ελευθερία της σχέσης μεταξύ τους. Η έννοια της αξίας στο δημόσιο τομέα διαφοροποιείται σημαντικά, αφού οι δημόσιοι οργανισμοί στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των πολιτών ατομικά, αλλά και στην ικανοποίηση του συλλογικού συμφέροντος ταυτόχρονα. Η δημόσια αξία ενσωματώνει τις έννοιες της εμπιστοσύνης και της νομιμότητας και σχετίζεται με ζητήματα όπως η ισότητα, το ήθος και η λογοδοσία (Kelly et al., 2002).

Επιπλέον, η παροχή δημοσίων αγαθών βασίζεται κυρίως στη σχέση εμπιστοσύνης κράτους – πολίτη, η οποία ενισχύεται από τους θεσμούς του κράτους δικαίου και όχι στη σχέση οφέλους-συμφέροντος όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα (όπως ισχύει για τις υπηρεσίες αστυνόμευσης ή εθνικής άμυνας), (Kelly et al., 2002).

Σύμφωνα με τους Hill et al. (2017) στόχος της απόδοσης μιας κρατικής υπηρεσίας δεν είναι η αποκόμιση κερδών αλλά η βελτίωση των υπηρεσιών της, παράλληλα με τη μείωση τη ανάγκης της για άντληση χρημάτων από τις φορολογικές εισφορές των πολιτών. Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την εξασφάλιση δυσεύρετων πόρων, όπως ακριβώς συμβαίνει και με μια επιχείρηση του δημόσιου τομέα.

Οι Williams & Lewis (2008), αναφερόμενοι στη σημασία των Stakeholders, υποστηρίζουν ότι καθοριστικός παράγοντας στη στρατηγική διαχείριση του δημόσιου τομέα είναι η πολυπλοκότητα των σχέσεων με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η ίδια η φύση των οργανισμών του δημόσιου τομέα γίνεται πιο περίπλοκη εξαιτίας του πλήθους των ενδιαφερόμενων μερών που πρέπει να ικανοποιηθούν. Το γεγονός αυτό μπορεί συχνά να οδηγήσει σε πολύπλοκες απαιτήσεις και υπερβολικά γραφειοκρατικά συστήματα και διαδικασίες για τη συλλογή και την επεξεργασία δεδομένων.

Παρά ωστόσο τις σημαντικές διάφορες που προκύπτουν μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, κυρίως όσον αφορά τις βασικές τους επιδιώξεις (πχ κερδοφορία έναντι κοινωνικής δικαιοσύνης), οι περισσότερες απόψεις συγκλίνουν στο γεγονός ότι, τηρούμενων των αναλογιών, το γενικότερο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να τύχει εφαρμογής και στους δημόσιους οργανισμούς (Bryson, Hill et al., Μιχαλόπουλος, Hansen & Ferlie etc.).

Ειδικότερα ο Bryson (2011) αναφέρει ότι οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν να ωφεληθούν από τον στρατηγικό σχεδιασμό για τους εξής κύριους λόγους:

➤ Η στρατηγική σκέψη, η δράση και η μάθηση προωθούνται πιο συστηματικά (συλλογή πληροφοριών σχετικά με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και τις προτιμήσεις των ενδιαφερόμενων φορέων, προσεκτική εξέταση των επιτυχιών και των αποτυχιών του οργανισμού, αποσαφήνιση της μελλοντικής κατεύθυνσης, ετοιμότητα για δράση και γενικά στόχευση στην απόκτηση και χρήση παραγωγικών γνώσεων και δεξιοτήτων).

➤ Προωθείται η ανάπτυξη ενός συνεκτικού πλαισίου λήψης αποφάσεων και ενισχύεται ο συντονισμός για την εφαρμογή των αποφάσεων αυτών σε όλα τα επίπεδα.

➤ Η προσοχή εστιάζεται στα σημαντικά ζητήματα και βοηθά τα πρόσωπα που λαμβάνουν τις αποφάσεις να τα αντιμετωπίσουν λαμβάνοντας υπόψη τις μελλοντικές συνέπειες.

➤ Ως απόρροια των δυο ανωτέρω, ενισχύεται η οργανωτική αποτελεσματικότητα, η ανταπόκριση και η ανθεκτικότητα του οργανισμού.

➤ Οι οργανισμοί που υιοθετούν τον στρατηγικό σχεδιασμό ανταποκρίνονται καλύτερα στις εξωτερικές απαιτήσεις και πιέσεις και είναι πιο αποτελεσματικοί στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες συνθήκες.

➤ Είναι σε θέση να εντοπίσουν και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων ομάδων και να δημιουργήσουν αξία με λογικό κόστος.

➤ Θέτει στόχους και ενισχύει τη δέσμευση όλων των μερών προς την επίτευξη του κοινού σκοπού.

### **3.3. Ανακεφαλαίωση**

Οι βασικές θέσεις των σκεπτικιστών της πίστης εφαρμογής των αρχών της ΝΔΔ και του Στρατηγικού Σχεδιασμού στους Δημόσιους Οργανισμούς συνοψίζονται στα εξής:

- Η πλειονότητα των δημόσιων υπηρεσιών ειδικά αυτών που παρέχουν υπηρεσίες, δεν είναι η επιδίωξη της κερδοφορίας (που αποτελεί τον κύριο στόχο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, σύμφωνα με τη θεωρία του επιχειρηματικού μάνατζμεντ), αλλά η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, με κύριο στόχο τη δημιουργία αξίας για τη χώρα συνολικά.

- Ο ασφυκτικός περιορισμός σε ποσοτικά και αριθμητικά δεδομένα και η δογματική προσήλωση σε πολιτικές μείωσης του κόστους ανά μονάδα προϊόντος, παραβλέπει δύο σημαντικές παραμέτρους της δημόσιας παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών. Η πρώτη σχετίζεται με το γεγονός ότι, όπως προαναφέρθηκε, ορισμένα από τα δημόσια αγαθά και κυρίως οι υπηρεσίες είναι δύσκολα να αποτιμηθούν με ποσοτικά κριτήρια (όπως οι παροχές υγείας, η κοινωνική πολιτική, η δημόσια εκπαίδευση, η παροχή υπηρεσιών ασφάλειας όπως αστυνόμευση και εθνική άμυνα) και η δεύτερη αφορά την ανάγκη παρέμβασης του κράτους για την αποκατάσταση των ανισοροπιών της αγοράς.

- Οι κύριοι στόχοι της παρέμβασης του δημόσιου στις αγορές είναι:

- η μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων, η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, η προαγωγή του κοινού καλού γενικότερα.

- η δημιουργία ενός οικονομικού περιβάλλοντος απαλλαγμένο από αρτηριοσκληρωτικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, που θα βασίζεται σε απλοποιημένες διαδικασίες και νομοθετικές ρυθμίσεις, ώστε να συντελεί στη δημιουργία συνθηκών όπου όλοι θα μπορούν να ανταγωνίζονται σε διαφορετικά χωρικά επίπεδα (τοπικό, περιφερειακό, εθνικό ή και παγκόσμιο) επί ίσους όρους.

- η επιδίωξη συνθηκών σταθερότητας και ασφάλειας, ώστε να αποφεύγονται οι συχνές παρεμβάσεις και μεταβολές που εντείνουν την αβεβαιότητα.

- η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών (στον τομέα της υγείας, εκπαίδευσης, κοινωνικής ασφάλισης), η οποία έχει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα για την κοινωνική ευημερία γενικότερα, αφού προάγει την κοινωνική συνοχή, βελτιώνει το βιοτικό επίπεδο κτλ, λαμβάνοντας υπόψη ότι η αξία πολλών υπηρεσιών δύσκολα αποτιμάται με οικονομικούς όρους (όπως η σύσταση κέντρων αποκατάσταση χρηστών ουσιών, Χατζηδήμα 2020).

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στα δεδομένα των δημόσιων υπηρεσιών και συγκεκριμένα θα πρέπει να στοχεύει:

- Στην αύξηση της αποδοτικότητας.
- Στη μείωση του λειτουργικού κόστους των δημοσίων οργανισμών.
- Στη κατάργηση δομών που δεν αποδίδουν.
- Στην αξιολόγηση και στην αποτίμηση των αποτελεσμάτων βάσει ποσοτικών και ταυτόχρονα ποιοτικών κριτηρίων.
- Στην εφαρμογή μεθόδων bottom up και top down στρατηγικών.

- Σε εφαρμογές τεχνικών συγκριτικής προτυποποίησης.
- Σε συμμετοχικές και δημοκρατικές διαδικασίες.

Η σημαντικότερη ωστόσο παράμετρος που θα πρέπει να περιβάλλει τη δομή του στρατηγικού σχεδιασμού των δημοσίων οργανισμών (και μεταξύ αυτών και των φορέων κοινωνικής ασφάλισης) και να διαπνέει τη στρατηγική τους φιλοσοφία, είναι ότι αποτελούν κατά κύριο λόγο μηχανισμούς μείωσης των κοινωνικών ανισοτήτων και προαγωγής της κοινωνικής ευημερίας και ως τέτοιοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται.

Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι πολλοί από τους δημόσιους οργανισμούς αποτελούν φορείς υλοποίησης της κυβερνητικής πολιτικής. με όλους τους περιορισμούς που επιφυλάσσει η ιδιότητα αυτή σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία μακροπρόθεσμου ή βραχυπρόθεσμου σχεδιασμού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

### Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ

#### 4.1 Εισαγωγή

Μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, οι Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης αποτελούν ιδιαίτερη περίπτωση. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν δημιουργούν πολλαπλασιαστικά οφέλη για την κοινωνία γενικότερα τα οποία δεν είναι εύκολο να αποτιμηθούν, όπως προαναφέρθηκε, με ποσοτικά δεδομένα, ούτε να αξιολογηθούν με μεθόδους ανάλυσης κόστους - εσόδων. Ειδικότερα ο e-ΕΦΚΑ παρέχει κατά κύριο λόγο, προστασία από κινδύνους όπως ασθένεια, μητρότητα, ατύχημα - επαγγελματική ασθένεια, γήρας, θάνατο και συντελεί με αυτόν τον τρόπο στη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής και στη δημιουργία κλίματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης στην αγορά εργασίας.<sup>9</sup> Η χρηματοδότηση δε της κοινωνικής του πολιτικής απαιτεί την ύπαρξη ενός ικανού ελεγκτικού μηχανισμού καταπολέμησης της εισφοροδιαφυγής και διασφάλισης της εισπραξιμότητας των ασφαλιστικών εισφορών. Η αναγκαιότητα αναμόρφωσης του ελεγκτικού μηχανισμού ενισχύθηκε ιδιαίτερα μετά τη θέση της χώρας σε καθεστώς οικονομικής επιτήρησης από το ΔΝΤ και τους ευρωπαϊκούς θεσμούς, ως απόρροια της οικονομικής κρίσης του 2009 και την ταυτόχρονη επιβολή αυστηρών περιορισμών στη χρηματοδότηση της κοινωνικής πολιτικής από τον κρατικό προϋπολογισμό. Για τους ανωτέρω λόγους η μελέτη της εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στον e-ΕΦΚΑ και η διαπίστωση:

A) του τρόπου με τον οποίο οι ποσοτικοί στόχοι που τίθενται στις επιμέρους οργανικές μονάδες (και στη συγκεκριμένη περίπτωση τα ΠΕΚΑ) συνδυάζονται με τους Στρατηγικούς του Στόχους, και

B) του τρόπου με τον οποίο ο ελεγκτικός του μηχανισμός συντελεί στην διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων που απαιτούνται για τη χρηματοδότηση της κοινωνικής του πολιτικής, αποτελεί κατά την εκτίμηση του ερευνητή ενδιαφέρον πεδίο μελέτης.

---

<sup>9</sup> Προσφέρει δηλαδή παροχές κατά το σύστημα κοινωνικής προστασία Beveridge, από τη γέννηση ως το θάνατο (from the cradle-to-grave welfare system, 1948, UK)

## 4.2 Ιστορική Αναδρομή για την Κοινωνική Ασφάλιση

Πριν την παρουσίαση της διαδικασίας εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον e-ΕΦΚΑ, κρίνεται σκόπιμη μια σύντομη ιστορική ανασκόπηση του συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης στην Ελλάδα, ώστε να σκιαγραφηθεί το υπόβαθρό του κράτους πρόνοιας πριν την έναρξη λειτουργίας του νέου φορέα.

Η Κοινωνική Ασφάλιση στον ελληνικό χώρο, ακολούθησε κυρίως τις αρχές του μοντέλου Μπίσμαρκ (Νιφόρου, 2020):

- Εδραιώθηκε στη βάση κλαδικών και επαγγελματικών ταμείων.
- Δεν είχε καθολικό χαρακτήρα των παροχών, επιτρέποντας αδικίες.
- Βασίζονταν στη διμερή χρηματοδότηση (εργοδότη – ασφαλισμένου).
- Λειτουργήσε στη βάση του αναδιανεμητικού μοντέλου.

Το πρώτο ασφαλιστικό ταμείο που ιδρύθηκε στην Ελλάδα ήταν το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), με τον ν.ΧΛΘ'/1836 «περί Αστυνομίας της Εμπορικής Ναυτιλίας». Η ουσιαστική λειτουργία του ξεκινά το 1861.

Το 1934 ψηφίζεται ο ν.6296 με τον οποίο ιδρύεται το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ). Ο νόμος τίθεται σε εφαρμογή το 1937, μόνο σε Αθήνα, Πειραιά & Θεσσαλονίκη.

Το 1940 άρχισαν να λειτουργούν το Ταμείο Ασφαλίσεως Εμπόρων (ΤΑΕ) και το Ταμείο Επαγγελματιών και Βιοτεχνών (ΤΕΒΕ).

Το 1961 ψηφίστηκε ο ν.4169 «περί Γεωργικών Κοινωνικών Ασφαλίσεων», με τον οποίο ιδρύθηκε ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ).

Το 1979 συστήνεται με τον ν.997 το Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών (ΤΕΑΜ), το οποίο όμως καλύπτει μια μικρή μερίδα εργαζομένων.

Το 1981 εντάσσονται στην ασφάλιση του ΤΕΑΜ νέες κατηγορίες εργαζομένων, ενώ συστήνεται και ο κλάδος εργαζομένων σε ΝΠΔΔ.

Με τον ν.2676/99 ιδρύονται: α) ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ) στον οποίο εντάσσονται το ΤΑΕ, το ΤΕΒΕ και το Ταμείο Σύνταξης Αυτοκινητιστών (ΤΣΑ) και β) το Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Δημοσίων Υπαλλήλων (ΤΕΑΔΥ), στο οποίο εντάσσονται δώδεκα Ταμεία Αρωγής Δημοσίων Υπαλλήλων.

Με τον ν.3029/02 καταργείται το ΙΚΑ-ΤΕΑΜ (τομέας επικουρικής ασφάλισης) και συνίσταται ΝΠΔΔ με την επωνυμία Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών.



Με τον ν.3655/08, ενοποιούνται Ταμεία, Τομείς, Κλάδοι & Λογαριασμοί της Κύριας, της Επικουρικής Ασφάλισης, της Πρόνοιας και της Περίθαλψης. Ιδρύονται το ΤΕΑΙΤ (Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Υπάλληλων Ιδιωτικού Τομέα), το ΤΑΥΤΕΚΩ (Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας), το ΤΕΑΠΑΣΑ (Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης & Πρόνοιας Απασχολούμενων στα Σώματα Ασφαλείας), το ΕΤΑΑ (Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων), το ΕΤΑΠ – ΜΜΕ (Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης).

Με τον ν.4052/2012 (ΦΕΚ 41/τ.Α'/01/03/2012) συστήνεται το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης (ΕΤΑΑ) στο οποίο εντάσσονται πλήθος επικουρικών ταμείων.

Με το ν.4172/2013 (άρθρο 101) συστήθηκε το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (**ΚΕΑΟ**) για την ενίσχυση των διαδικασιών είσπραξης των οφειλών προς τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης, με σκοπό την αύξηση των εσόδων, την ενίσχυση της βιωσιμότητας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης και την εξασφάλιση των παροχών των ταμείων (ιστοσελίδα e-ΕΦΚΑ). Από 1.1.2017 το ΚΕΑΟ μεταφέρεται και υπάγεται στον ΕΦΚΑ με οικονομική και λογιστική αυτοτέλεια και με την ίδια οργανωτική δομή και προσωπικό.

Την 01/01/2017 σε εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου 51 (κεφάλαιο Ε') του **ν.4387/2016**, συστήθηκε ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.<sup>10</sup> Από την ημερομηνία αυτή εντάσσονται στον ΕΦΚΑ αυτοδίκαια οι υφιστάμενοι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης και ο ΕΦΚΑ καθίσταται οιονεί καθολικός διάδοχος αυτών.

Οι **Θεμελιώδεις αρχές** του νέου Ενιαίου Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλειας, σύμφωνα με το άρθρο 1 του ανωτέρω νόμου, είναι:

1. Οι κοινωνικές παροχές της Πολιτείας χορηγούνται στο πλαίσιο Ενιαίου Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλειας, με σκοπό την εξασφάλιση αξιοπρεπούς διαβίωσης και κοινωνικής προστασίας, με όρους ισότητας, κοινωνικής δικαιοσύνης, αναδιανομής και αλληλεγγύης των γενεών. Το Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας περιλαμβάνει το Εθνικό Σύστημα Υγείας για τις παροχές υγείας, το Εθνικό Σύστημα Κοινωνικής Αλληλεγγύης για τις προνοιακές παροχές και το Εθνικό Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης για τις ασφαλιστικές παροχές, όπως ρυθμίζεται από το νόμο αυτόν.

---

<sup>10</sup> Με τον ν.4670/20 μετονομάστηκε σε Ηλεκτρονικός - Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης και εν συντομία **e-ΕΦΚΑ**

2. Η κοινωνική ασφάλιση, η υγεία και η κοινωνική πρόνοια αποτελούν δικαίωμα όλων των Ελλήνων Πολιτών και όσων διαμένουν μόνιμα και νόμιμα στην Ελλάδα. Το Κράτος έχει υποχρέωση για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας του Ενιαίου Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλειας και για την απονομή των σχετικών παροχών σε όλους όσοι πληρούν τις νόμιμες προϋποθέσεις

3. Το Εθνικό Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης λειτουργεί με ενιαίους κανόνες για όλους τους ασφαλισμένους του e-ΕΦΚΑ.

Στον νέο φορέα ενταχθήκαν όπως προαναφέρθηκε οι κυριότεροι φορείς κοινωνικής ασφάλισης όπως το **ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, το ΕΤΑΠ-ΜΜΕ, το ΕΤΑΑ, ο ΟΑΕΕ, ο ΟΓΑ, το ΝΑΤ, το ΤΑΥΤΕΚΩ, το ΕΤΑΤ**, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός νέου - ενιαίου οργανισμού που παρέχει υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης στο σύνολο σχεδόν των εργαζομένων της χώρας, των αυτοαπασχολούμενων και των ελεύθερων επαγγελματιών. Παρέχει δε προστασία στους ασφαλισμένους του από τους παρακάτω κινδύνους (ν.4387/2016):

- **Ασθένεια** (παροχές σε είδος και σε χρήμα)
- **Γήρας** (κύρια και επικουρική σύνταξη)
- **Ανεργία**
- **Αναπηρία** (παροχή προνοιακών επιδομάτων κτλ)
- Κάθε άλλης **παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών** για τις οποίες καθίσταται αρμόδιος ο e-ΕΦΚΑ.

Όπως προκύπτει από την παράθεση των ανωτέρω στοιχείων, πριν τη σύσταση του e-ΕΚΦΑ, το ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης χαρακτηριζε η πολυφωνία, ο κατακερματισμός και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών. Ιδιαίτερα στον κλάδο της επικουρικής ασφάλισης η κατάσταση υπήρξε χαοτική. Εκατοντάδες επικουρικά ταμεία (διαφορετικά επικουρικά ταμεία ασφάλισης είχαν συσταθεί ανά επαγγελματική κατηγορία και γεωγραφική περιοχή) λειτουργούσαν παράλληλα και ανεξάρτητα, με βάση ξεχωριστές καταστατικές διατάξεις.

Στα ταμεία που συγχωνεύτηκαν ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ήταν μάλλον μια έννοια σχετικά άγνωστη. Η όποια στοχοθεσία περιοριζόταν σε αποσπασματικές αναφορές στις καταστατικές τους συνθήκες, με γενικές αναφορές στην αποστολή τους ως φορείς κοινωνικής ασφάλισης.

Υπό τις συνθήκες αυτές, η ίδρυση του e-ΕΦΚΑ αποτέλεσε ένα εξαιρετικά δυσχερές και πρωτόγνωρο για τα ελληνικά δεδομένα εγχείρημα και σηματοδότησε την προσπάθεια

συνολικής αναμόρφωσης του συστήματος κύριας και επικουρικής ασφάλισης, βασιζόμενο στις αρχές της ΝΔΔ αλλά και του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Πρωταρχικό μέλημα της νέας προσπάθειας ήταν η συγχώνευση των ανωτέρω οργανισμών, η ενοποίηση των διατάξεων και η απλοποίηση των διαδικασιών, με κύριους στόχους τη μείωση του λειτουργικού κόστους και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Επιπλέον, ο e-ΕΦΚΑ κλήθηκε να διαχειριστεί το σύνολο των ασφαλιστικών εισφορών των μισθωτών και αυτοαπασχολούμενων κτλ, που εντάχτηκαν σε αυτόν και να τις αξιοποιήσει κατά κύριο λόγο για την χρηματοδότηση της κοινωνικής του πολιτικής, με γνώμονα τη διασφάλιση της βιωσιμότητας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, αλλά και τη δημιουργία συνθηκών ισονομίας, κοινωνικής δικαιοσύνης τόσο για τις παρούσες όσο και τις επόμενες γενεές.

Για τη διασφάλιση της εισπραξιμότητας των ασφαλιστικών εισφορών και κυρίως την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής - εισφοροαποφυγής, η οποία όπως θα αναφερθεί και στη συνέχεια, συνεπάγεται μεγάλη απώλεια εσόδων για τον Φορέα, κρίθηκε αναγκαία η δημιουργία στους κόλπους του, ενός νέου ισχυρού ελεγκτικού μηχανισμού, υπό την αιγίδα της νεοσύστατης Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων (ΓΔΕ).

Στις επόμενες ενότητες θα επιχειρηθεί μια σύντομη περιγραφή του θεσμικού πλαισίου στο οποίο βασίζεται ο επιχειρησιακός και στρατηγικός σχεδιασμός στον e-ΕΦΚΑ και στη συνέχεια της διαδικασίας διατύπωσης των βασικών αρχών και στόχων του Φορέα και της μετατροπής τους σε μετρήσιμους ποσοτικούς στόχους.

### **4.3 Το Νομικό και Θεσμικό Πλαίσιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Δημόσια Διοίκηση**

- Με τον **ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ.Α΄/11/02/2004)** καθιερώνεται το σύστημα «**Διοίκησης μέσω Στόχων**» (βλ. και παρ. 2.5.7.1), με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε

ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

Στο **άρθρο 3** αναφέρονται συγκεκριμένα τα εξής:

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

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

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

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

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

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

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

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

**Παρ.3.** Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας

για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

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

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

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

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

- Με τον **v.3232/04** (ΦΕΚ 48/τ.Α/12/02/2004, άρθρο 23, παρ.3) προβλέφθηκε η υποχρέωση των Προέδρων των Διοικητικών Συμβουλίων των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης, εντός τριών (3) μηνών από τον διορισμό τους να υποβάλουν στον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, επιχειρησιακό σχέδιο δράσης του φορέα τους, καθώς επίσης και στο πρώτο τρίμηνο εκάστου έτους απολογιστικό υπόμνημα με τα πεπραγμένα του προηγούμενου έτους. Η μη εμπρόθεσμη υποβολή των προαναφερομένων συνιστά λόγο παύσης.

- Με τον **v.3463/2006** (ΦΕΚ 114/τ.Α'/08/06/06, άρθρα 203-207), θεσπίστηκε για πρώτη φορά η υποχρέωση των Δήμων, των Κοινοτήτων και των Συνδέσμων να εκπονούν επιχειρησιακά προγράμματα. Τα προγράμματα αυτά περιέχουν ένα συνεκτικό σύνολο αξόνων προτεραιότητας για δράσεις τοπικής ανάπτυξης και αποσκοπούν στην υλοποίηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (άρθρο 203). Στο επιχειρησιακό πρόγραμμα καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι προτεραιότητες της τοπικής ανάπτυξης, καθώς και η οργάνωση των υπηρεσιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των επιχειρήσεών τους, με παράλληλη εξειδίκευση των δράσεων της τετραετίας για την επίτευξη των στόχων αυτών (άρθρο 206).

- Με την υπ' αριθμό **Φ.80000/οικ.21789/1421/03/10/2006** Απόφαση του Υπουργού Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας (ΦΕΚ 1458/τ.Β'/3/10/2006) με τίτλο "Επιχειρησιακό σχέδιο δράσης Ασφαλιστικών Οργανισμών", ορίζονται τα εξής: «έχοντας υπόψη την ανάγκη υποβολής επιχειρησιακών σχεδίων δράσης από τους Ασφαλιστικούς

Φορείς, με σκοπό να παρακολουθείται η πορεία του φορέα μέσα από την αποτύπωση των στόχων, των διαδικασιών και ενεργειών, για την επίτευξή τους, αποφασίζουμε: Οι Διοικητές και Πρόεδροι των Ασφαλιστικών Φορέων αρμοδιότητας Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας υποχρεούνται να υποβάλουν στον Υπουργό για έγκριση επιχειρησιακό σχέδιο δράσης του Φορέα τους, εγκεκριμένο από το ΔΣ».

Το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης θα περιλαμβάνει τα εξής:

1) Τους στόχους που επιδιώκονται από τον Φορέα, στα πλαίσια της κείμενης ασφαλιστικής νομοθεσίας, εκφρασμένους σε προτάσεις και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης. Οι στόχοι θα αποτυπώνουν δράσεις και θα αφορούν:

- α) την επίτευξη της καλύτερης εξυπηρέτησης ασφαλισμένων – συνταξιούχων,
- β) τη σμίκρυνση των προθεσμιών απονομής των παροχών τους,
- γ) τους τρόπους αξιοποίησης της κινητής και ακίνητης περιουσίας του Φορέα,
- δ) τον εκσυγχρονισμό των διοικητικών λειτουργιών των υπηρεσιών τους,
- ε) τον προγραμματισμό για την κάλυψη του Ταμείου σε προσωπικό, καθώς και την αξιοποίηση του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού,
- στ) τις προτάσεις για την πλήρη υποστήριξη των διαδικασιών του Ταμείου, μέσω των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών,
- ζ) το χρονοδιάγραμμα για την εφαρμογή του κλαδικού λογιστικού πλήρως μηχανογραφημένου,
- η) την κατάρτιση πλήρους και ενημερωμένου μητρώου ασφαλισμένων, συνταξιούχων και εργοδοτών,
- θ) τις προτάσεις για τυχόν τροποποιήσεις των ισχύοντων κανονισμών του Ταμείου τους,
- ι) το χρονοδιάγραμμα για την κατάρτιση του προϋπολογισμού, ισολογισμού και την επικαιροποίηση των αναλογιστικών μελετών,
- ια) **μέτρα για την άμεση και έγκαιρη είσπραξη των εσόδων και την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής, εάν υπάρχει,**
- ιβ) τον εξορθολογισμό των δαπανών του Φορέα εντός του ισχύοντος νομοθετικού πλαισίου, με σκοπό την αποφυγή δημιουργίας ελλειμμάτων,
- ιγ) τον προγραμματισμό για τις ανάγκες του Ταμείου σε κτιριακές υποδομές, μηχανογραφικό εξοπλισμό, δημιουργία υποκαταστημάτων κτλ.

2) Αναλυτικά πρέπει να αναφέρονται όλες οι ενέργειες και οι συγκεκριμένες κατευθύνσεις υλοποίησης των στόχων, τα αναγκαία μέτρα για την επίτευξή τους, ο προσδιορισμός του κόστους και τα αναμενόμενα οφέλη.

3) Να περιγράφονται οι εσωτερικές διαδικασίες παρακολούθησης και ελέγχου της πραγματοποίησης των στόχων.

4) Προτάσεις οι οποίες δεν αναφέρονται στους παραπάνω επιχειρησιακούς στόχους, αλλά που ωστόσο μειώνουν τη γραφειοκρατία, βελτιώνουν τον χρόνο εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων και γενικότερα αναβαθμίζουν τις υπηρεσίες του Φορέα, μπορούν να περιλαμβάνονται στο επιχειρησιακό σχέδιο.

5) Αναθεώρηση του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης επιτρέπεται να γίνει μία φορά κατ' έτος.

• Με το **άρθρο 22 του ν.4369/2016** (με τίτλο "Στοχοθεσία", ΦΕΚ 23/τΑ'/27/02/2016) προσδιορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων των αντίστοιχων Υπουργείων και των Δημόσιων Οργανισμών ως εξής:

- Ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες, τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος.

- Στο πλαίσιο των στόχων αυτών, οι προϊστάμενοι των Γενικών Διευθύνσεων ή ελλείψει αυτών οι προϊστάμενοι Διευθύνσεων καταθέτουν στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις της υπηρεσίας τους, καθώς και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους.

- Ο αρμόδιος Υπουργός ή το μονομελές όργανο διοίκησης, σε συνεργασία με τους ως άνω αναφερόμενους προϊσταμένους, αποφασίζει σχετικά επί των εισηγήσεων και στη συνέχεια γνωστοποιεί και κατανέμει σε κάθε Γενική Διεύθυνση ή σε κάθε Διεύθυνση τους στρατηγικούς στόχους της για το επόμενο έτος.

- Η απόφαση της προηγούμενης παραγράφου κοινοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση, όπου αυτή υφίσταται, υπό την προεδρία του Υπουργού ή του μονομελούς οργάνου διοίκησης.

- Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης προβαίνουν σε μια καταρχήν εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική Διεύθυνση, ενημερώνουν

σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να εισηγηθούν περαιτέρω προσδιορισμό των στόχων κάθε Διεύθυνσης.

- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τον προσδιορισμό των στόχων κάθε Τμήματος.

- Οι προϊστάμενοι Τμήματος ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν τις απόψεις και τις προτάσεις τους σχετικά με τη στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας. Βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

- Ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος κάθε έτος, τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει, στο πλαίσιο της στοχοθεσίας αυτής, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες και τα καθήκοντα που ασκεί.

- Στη συνέχεια, μετά από συνέντευξη με κάθε υπάλληλο και αφού λάβει υπόψη τη γνώμη του, ο προϊστάμενος καθορίζει γραπτά την ατομική στοχοθεσία του και την ειδικότερη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου η φύση της Υπηρεσίας το επιτρέπει.

- Οι αποφάσεις στοχοθεσίας κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό που αφορούν και δημοσιεύονται στη Διαύγεια.

• Με το **άρθρο 51 παρ. 1 του ν. 4387/2016** συστήθηκε όπως προαναφέρθηκε ο e-ΕΦΚΑ, τέθηκαν οι βάσεις του στρατηγικού του σχεδιασμού ενώ προβλέφθηκε και η δημιουργία της νέας Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης. Με την έγκριση δε του οργανισμού του e-ΕΦΚΑ με το Π.Δ. 8/2019, προσδιορίστηκαν ως στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης (άρθρο **53**), οι εξής:

**A)** Ο επιτελικός σχεδιασμός της λειτουργίας του ΕΦΚΑ.

**B)** Η ανάπτυξη, εφαρμογή και επικαιροποίηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου λειτουργίας του ΕΦΚΑ, για την επίτευξη του σκοπού του.

Στη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης υπάγεται η **Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής** (άρθρο **54**), οι επιχειρησιακοί στόχοι της οποίας είναι:

**A)** Η ανάπτυξη του στρατηγικού προγραμματισμού και του επιχειρησιακού σχεδίου δράσης.



**B)** Η ανάπτυξη και η εφαρμογή συστήματος δεικτών αξιολόγησης του έργου του Φορέα και μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών.

**Αποτελείται από τα εξής τμήματα:**

- α. Τμήμα Στρατηγικού Προγραμματισμού
- β. Τμήμα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού
- γ. Τμήμα Αποτελεσμάτων

Κυριότερες αρμοδιότητες των τμημάτων αυτών είναι:

- Η κατάρτιση του στρατηγικού και του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου δράσης του ΕΦΚΑ, ο καθορισμός του χρονοδιαγράμματος υλοποίησής του, καθώς και των απαιτούμενων πόρων, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες **Γενικές Διευθύνσεις του Φορέα** (μεταξύ αυτών και της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων για την οποία γίνεται λόγος παρακάτω).

- Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου, καθώς και η επικαιροποίηση και αναπροσαρμογή του, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο και ιδιαίτερα σε περιπτώσεις εκτάκτων γεγονότων και καταστάσεων.

- **Η πραγματοποίηση ανάλυσης κινδύνου για τον προσδιορισμό περιοχών και κλάδων δραστηριότητας με υψηλή επικινδυνότητα για εισφοροδιαφυγή και εισφοροαποφυγή.**

- Η τακτική και έκτακτη παρακολούθηση της υλοποίησης του ετήσιου επιχειρησιακού προγραμματισμού δράσης των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ και των αποτελεσμάτων αυτού, με τη χρήση συστήματος δεικτών μέτρησης ποιότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ.

- Στο με **Αριθ. Πρωτ.: ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24/07/2018 έγγραφο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με τίτλο “Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019 – ΝΠΔΔ”** αναφέρονται μεταξύ άλλων τα εξής:

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τιθέμενων προς τα ΝΠΔΔ στόχων είναι:

- ✓ Συγκεκριμένοι: Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μην δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί.

- ✓ Μετρήσιμοι: να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά, τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη.

✓ Εφικτοί και συμφωνημένοι: να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του), καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργαστούν για την επίτευξή τους.

✓ Ρεαλιστικοί: να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πώς αυτό μπορεί να επιτευχθεί.

✓ Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Σε άλλο σημείο αναφέρεται ότι στη στοχοθεσία της κάθε Υπηρεσίας πρέπει να περιλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, πολιτικές και δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης.

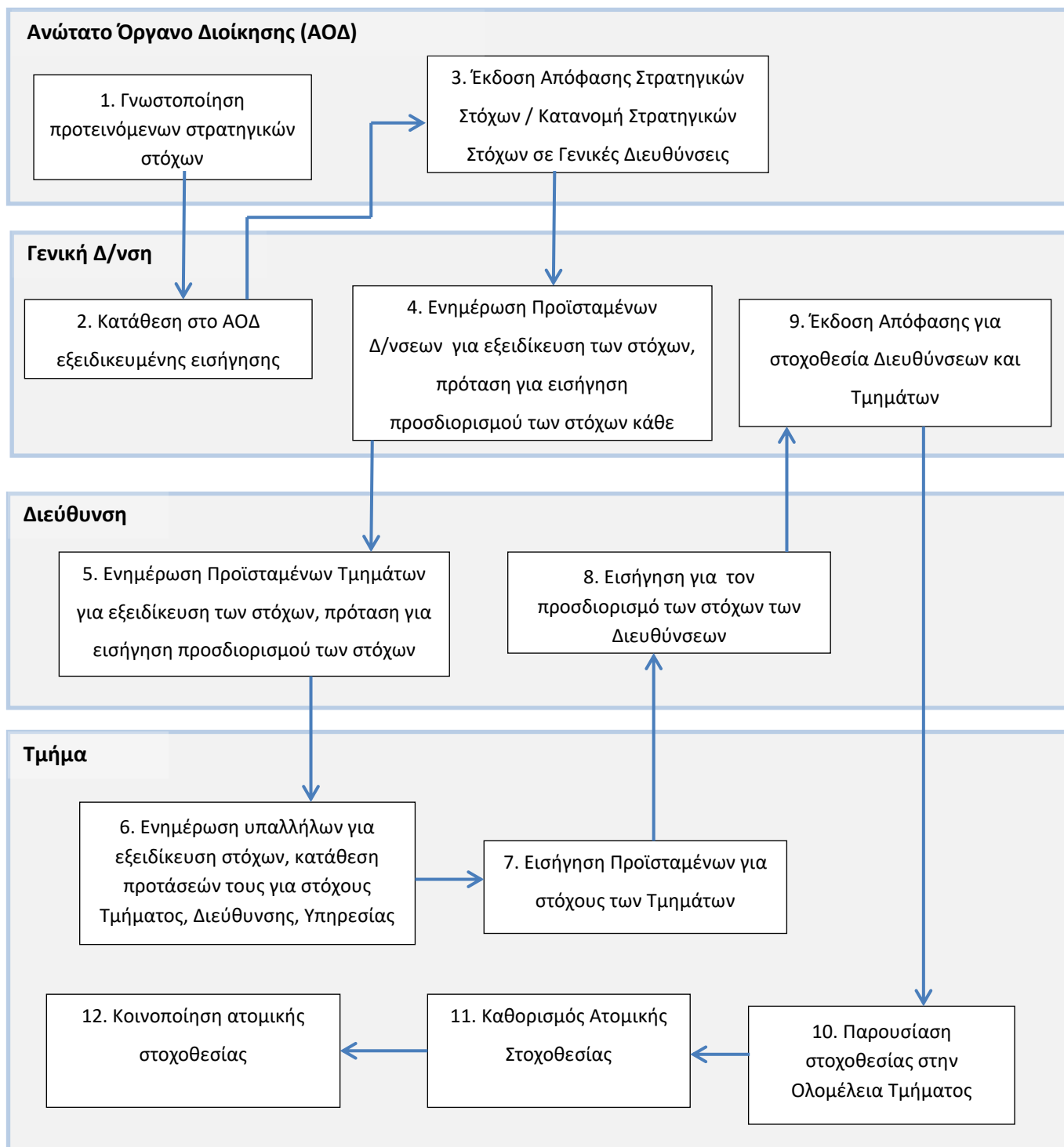
Ενδεικτικά ως προκριντέες δράσεις - στόχοι αναφέρονται:

- άρση επικαλύψεων,
- περιορισμός συναρμοδιοτήτων,
- απλούστευση διαδικασιών,
- ανάπτυξη πολιτικών για τη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη,
- εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης,
- εφαρμογή νέων τεχνολογιών καθώς και τεχνολογιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-gov), κ.ά.

Θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξή του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία.

Στο ίδιο έγγραφο περιγράφεται η διαδικασία του καθορισμού της στοχοθεσίας, η οποία απεικονίζεται συνοπτικά στο παρακάτω διάγραμμα:

**Διάγραμμα 4.1:** Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το Ανώτατο Όργανο Διοίκησης (ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24/07/2018)



- Σύμφωνα με την παρ. 1 του άρθρου 20 του **ν.4622/2019** (ΦΕΚ 133/τΑ'/07/08/2019) με τίτλο “ Επιτελικό Κράτος: οργάνωση, λειτουργία και διαφάνεια της Κυβέρνησης, των κυβερνητικών οργάνων και της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης“, η οργάνωση και λειτουργία των φορέων της Κεντρικής Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και των εποπτευόμενων από αυτούς νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των Ανεξάρτητων Αρχών, καθορίζονται με Οργανισμούς, οι οποίοι καταρτίζονται, αντικαθίστανται ή τροποποιούνται με προεδρικά διατάγματα, τα οποία εκδίδονται με πρόταση του καθ' ύλην αρμόδιου Υπουργού ή του Πρωθυπουργού, κατά περίπτωση και των αρμόδιων Υπουργών για τον προϋπολογισμό και για θέματα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης.

Σύμφωνα με την **παρ. 2** του ίδιου άρθρου, με τους Οργανισμούς της προηγούμενης παραγράφου καθορίζονται: (α) η αποστολή του φορέα, όπως προκύπτει από τις κείμενες διατάξεις που διέπουν τη σύσταση και τις αρμοδιότητές του, καθώς και η διάρθρωση των υπηρεσιών του σε οργανικές μονάδες (γενικές διευθύνσεις, διευθύνσεις, υποδιευθύνσεις, τμήματα, αυτοτελή και μη, αυτοτελή γραφεία, θεσμοθετημένα συλλογικά όργανα), (β) η ονομασία και η έδρα των παραπάνω οργανικών μονάδων, καθώς και οι στρατηγικοί σκοποί των Γενικών Διευθύνσεων, οι επιχειρησιακοί στόχοι των Διευθύνσεων και Υποδιευθύνσεων και οι αρμοδιότητες των Τμημάτων και λοιπών οργανικών μονάδων, (γ) το σύνολο των οργανικών θέσεων του προσωπικού, η κατανομή αυτών κατά εργασιακή σχέση, κατηγορία, κλάδο και ειδικότητα, καθώς και τα τυπικά προσόντα διορισμού ή πρόσληψης κατά κλάδο και ειδικότητα και (δ) η γενική περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσης ευθύνης, καθώς και οι κλάδοι, από τους οποίους προέρχονται οι Προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων.

#### **4.4 Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον e-ΕΦΚΑ**

Σε εφαρμογή των σχετικών διατάξεων και του ν.4369/2016 ειδικότερα, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του e-ΕΦΚΑ υλοποιείται μέσω της κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τις Γενικές του Διευθύνσεις και ακολουθεί την εξής διαδικασία:

- ✓ Η Διοίκηση του Φορέα καθορίζει τους Στρατηγικούς Στόχους του, οι οποίοι στις συνέχειες μεταφράζονται σε Επιχειρησιακά Σχέδια - που συντάσσονται κάθε έτος - σε αντίστοιχο επίπεδο.

- ✓ Στη συνέχεια οι Γενικές Διευθύνσεις καθορίζουν τους ετήσιους στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να συνδέονται με τους Στρατηγικούς Στόχους του Οργανισμού.

✓ Κάθε Διεύθυνση στην αρχή του έτους, συντάσσει το ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο όπου θα πρέπει να αναφέρει τους στόχους της, οι οποίοι θα πρέπει να συνδέονται με τη στοχοθεσία της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία υπάγεται.

✓ Κάθε Γενική Διεύθυνση υποβάλλει στο Διοικητικό Συμβούλιο του e-ΕΦΚΑ προς έγκριση, το οριστικό Επιχειρησιακό Σχέδιο του έτους, στη συνέχεια καταρτίζονται πίνακες με Σχέδια Δράσης, χρονοδιαγράμματα και Δείκτες Μέτρησης.

Μέτα τη θέσπιση και εφαρμογή του θεσμικού και οργανωτικού πλαισίου λειτουργίας του e-ΕΦΚΑ, ακολούθησαν τα στάδια της χάραξης, υλοποίησης και αποτίμησης του στρατηγικού του σχεδίου, με τη βοήθεια των μεθοδολογικών εργαλείων της PESTEL και SWOT αναλύσεων. Αρχικά προσδιορίστηκαν οι βασικές έννοιες της στρατηγικής του e-ΕΦΚΑ και τέθηκαν οι άξονες των δραστηριοτήτων του ως εξής:

#### **4.4.1 Το Όραμα του e-ΕΦΚΑ**

*«Το Όραμα του Φορέα είναι 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, 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» (Στρατηγικό Σχέδιο e-ΕΦΚΑ 2018-2020).*

#### **4.4.2 Αποστολή του e-ΕΦΚΑ**

*«Αποστολή του e-ΕΦΚΑ 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 e-ΕΦΚΑ προωθεί (Ιστοσελίδα του e-ΕΦΚΑ, 2022):*

- ▶ *Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.*

- ▶ *Τη χορήγηση κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου καθώς και των λοιπών παροχών που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία.*
- ▶ *Την προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών».*

#### **4.4.3 Οι Άξονες δραστηριότητας του Φορέα**

Έχοντας ως βάση τη διατύπωση του οράματος και τη δήλωση της αποστολής, το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης του Φορέα για το 2018 - 2020 διαρθρώνεται σε οκτώ άξονες:

1. Ασφαλιστικές Εισφορές
2. Συντάξεις
3. Παροχές και Υγεία
4. Διοικητική Υποστήριξη
5. Εξυπηρέτηση Ασφαλισμένων και Εργοδοτών
6. Πληροφορική και Τεχνολογία
7. Οικονομική Λειτουργία
8. Στρατηγικός Σχεδιασμός

#### **4.4.4 Ο στρατηγικοί στόχοι του φορέα**

Με την με αρ. **826/56/27-12-2017** Απόφαση Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΦΚΑ, τέθηκαν οι **Στρατηγικοί Στόχοι του Φορέα για τα έτη 2018-2020** ως εξής:

**1) Η βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών** ώστε να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων - Φορέα και μία ενιαία διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών. Περιλαμβάνει τέσσερις βασικές δράσεις:

- Την δημιουργία του Χάρτη - πλαισίου παροχής υπηρεσιών.
- Την κατάρτιση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού.
- Τη συνεχή παρακολούθηση/αξιολόγηση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού.
- Την δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

**2) Η καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού** για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του Φορέα προς όφελος των πολιτών.

Το νέο «οργανόγραμμα» θα προσφέρει μία σύγχρονη δομή διοίκησης και οργάνωσης για τα επόμενα χρόνια:

- Η προτεινόμενη διάρθρωση προβλέπει καταρχάς τη δημιουργία δεκατριών (13) Περιφερειακών Υπηρεσιών Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΥΣΥ), σε όλη την Ελλάδα, οι οποίες θα είναι υπεύθυνες για τη διασφάλιση της ορθολογικής διοίκησης και των ποιοτικών υπηρεσιών κάθε αποκεντρωμένης μονάδας.

- Προβλέφθηκε επίσης η δημιουργία μιας νέας περιφερειακής δομής που θα αποτελείται από έντεκα (11) **Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ)**, σε όλη την Ελλάδα (για τα οποία θα γίνει εκτενής λόγος παρακάτω). Το έργο αυτής της νέας δομής, αποσκοπεί στη διασφάλιση πόρων από ασφαλιστικές εισφορές καθώς και στην πάταξη της εισφοροδιαφυγής, της εισφοροαποφυγής και της αδήλωτης εργασίας. Η δημιουργία για πρώτη φορά, μιας αποτελεσματικής υπηρεσίας ελέγχου, θα βοηθήσει στη διασφάλιση της βιωσιμότητας του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης για το μέλλον.

**3) Η αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων** του ΕΦΚΑ και η εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του Φορέα. Ειδικότερα, προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στις ακόλουθες εργασίες:

- Χρηματοδότηση για την ανάπτυξη έργων μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημοσίου Τομέα 2014-2020: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ΕΦΚΑ, έργο για την (α) καταπολέμηση εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής (για το οποίο επίσης θα γίνει λόγος σε επόμενη ενότητα), (β) τη μείωση του χρόνου Απονομής Σύνταξης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και (γ) την ψηφιοποίηση ασφαλιστικού/ιστορικού χρόνου.

- Ανάπτυξη του διαδικτυακού τόπου του ΕΦΚΑ - [www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr) - και υποστήριξη του εσωτερικού δικτύου Intranet του ΕΦΚΑ ([intranet.efka.gov.gr](http://intranet.efka.gov.gr)).

- Αναβάθμιση του εξοπλισμού και επαύξηση χωρητικότητας του Call Center ΕΦΚΑ (1555) (Στρατηγικό Σχέδιο e-ΕΦΚΑ).

#### **4.5 Εφαρμογής της PESTEL και SWOT Ανάλυσης**

Το νέο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον που διαμορφώνεται παγκοσμίως κατέστησε επιβεβλημένο τον εκσυγχρονισμό και την προσαρμογή του ελληνικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στα νέα δεδομένα. Η διαμόρφωση δε της στρατηγικής του e-ΕΦΚΑ, με βάση τα μεθοδολογικά εργαλεία της PESTEL και SWOT ANALYSIS αποτέλεσε προτεραιότητα.

#### 4.5.1 PESTEL Ανάλυση στον e-ΕΦΚΑ

Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που συνθέτουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο ο νέος φορέας λειτουργεί, συνοψίζονται στους εξής:

##### • Πολιτικό Περιβάλλον

Η επιτυχία του Στρατηγικού Σχεδίου εξαρτάται από τη βούληση της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας και τη δέσμευσή της όσον αφορά τους στόχους και τα μέσα επίτευξης αυτών.

Το πολιτικό δε περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί μετά την κρίση του 2009 και τη συνακόλουθη κατακρήμνιση του ΑΕΠ, την εκτίναξη του δημόσιου χρέους και της ανεργίας, η επέλαση της πανδημίας κτλ, αποτελούν μεταβλητές (blacks swans events) που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού και κάνουν επιτακτική την ανάγκη εξορθολογισμού, μείωσης του κόστους λειτουργίας, αύξησης της αποτελεσματικότητας και επανεκτίμησης των στόχων, ανακατανομής και εξοικονόμησης των περιορισμένων πόρων κτλ.

##### • Οικονομικό Περιβάλλον

Η Οικονομική κρίση που ξεκίνησε 2009 και ο ασφυκτικός εναγκαλισμός της χώρας μας από το ΔΝΤ και τους ευρωπαϊκούς θεσμούς, επέβαλλε την ανάγκη εξοικονόμησης του κόστους και των λειτουργικών πόρων και στον τομέα της Κοινωνικής Ασφάλισης όπου πριν την 01/01/2017 επικρατούσε η πολυδιάσπαση και η έλλειψη συντονισμού. Με τη δημιουργία του e-ΕΦΚΑ και τη συγχώνευση σε αυτόν των κυριότερων ταμείων κύριας και επικουρικής ασφάλισης, περιορίστηκαν τα λειτουργικά έξοδα και δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις δημιουργίας οικονομικών κλίμακας. Επίσης, επιχειρήθηκε ο εξορθολογισμός των συνταξιοδοτικών παροχών και των προϋποθέσεων χορήγησής τους (όπως αύξηση των ορίων ηλικίας για τη θεμελίωση του συνταξιοδοτικού δικαιώματος, χρηματικές περικοπές κτλ).

##### • Κοινωνικό Περιβάλλον

Ο e-ΕΦΚΑ σχεδιάζει τις δράσεις του λαμβάνοντας υπόψη τις εξής κοινωνικές - δημογραφικές μεταβολές που λαμβάνουν χώρα τα τελευταία χρόνια όπως:

- Η γήρανση του πληθυσμού.
- Η υπογεννητικότητα.
- Η αύξηση του προσδόκιμου χρόνου ζωής.
- Η συρρίκνωση του πληθυσμού στις παραγωγικές ηλικίες.



- Η ανεργία που αυξήθηκε δραματικά τα τελευταία χρόνια.
- Τα υψηλά ποσοστά του εργατικού δυναμικού που μεταναστεύει σε άλλες χώρες.
- Η χαμηλή σε ποσοστό αναλογία ασφαλισμένων προς συνταξιούχους.
- Οι νέες μορφές απασχόλησης.

#### • **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Ο e-ΕΦΚΑ καλείται, στο πλαίσιο της ψηφιακής διακυβέρνησης (σχετ. ν.4727/2020), να αξιοποιήσει τις νέες δυνατότητες που δημιουργούνται, ειδικότερα όσον αφορά τον τομέα των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας αλλά και της επεξεργασίας των δεδομένων κτλ, με τη δημιουργία σύγχρονων, αποδοτικών και εύχρηστων για τους υπαλλήλους και τους διοικούμενους, πληροφοριακών συστημάτων και τον εξοπλισμό του με σύγχρονα τεχνολογικά μέσα (σταθερούς και φορητούς υπολογιστές, επέκταση της χρήσης του διαδικτύου).

Μερικές από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που χρησιμοποιεί ο e-ΕΦΚΑ είναι:

✓ **Τηλεφωνική Γραμμή Εξυπηρέτησης Πολιτών 1555** (e-ticketing), μέσω της οποίας είναι δυνατή η ενημέρωση των πολιτών - επιχειρήσεων και η διεκπεραίωση αιτημάτων που αφορούν ασφαλιστικά θέματα (λειτουργεί σε 24ωρη βάση).

✓ Υπηρεσία **Myefkalive** με την οποία δίνεται η δυνατότητα άμεσης, εξ αποστάσεως διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών, μέσω διαδικτυακής εφαρμογής με την οποία οι συναλλασσόμενοι μπορούν να αιτηθούν ραντεβού σε συγκεκριμένη μέρα και ώρα που υπάρχει διαθεσιμότητα, για την εξυπηρέτησή τους από υπάλληλο του οργανισμού μέσω τηλεδιάσκεψης/βιντεοκλήσης.

✓ Υπηρεσία **Myefka ραντεβού** μέσω της οποίας οι ασφαλισμένοι μπορούν να επιλέξουν την ημερομηνία και ώρα της φυσικής τους παρουσίας στα υποκαταστήματα του Φορέα.

✓ Ηλεκτρονική Υπηρεσία Απογραφής Φυσικού Προσώπου στο Μητρώο Εργοδοτών.

✓ Σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης αλληλογραφίας “IRIDA”, μέσω του οποίου είναι δυνατή η ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ των συνδεδεμένων υπηρεσιών του Δημοσίου.

✓ Μεταφορά του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος του, στις υποδομές του Κυβερνητικού Νέφους (G-Cloud) της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Για τον τεχνολογικό εκσυγχρονισμό του Φορέα, κομβικής σημασίας είναι η συνεργασία του με φορείς του ιδιωτικού τομέα, με στόχο τη μεταφορά τεχνογνωσίας, τη δημιουργία

συγχρόνων πληροφοριακών συστημάτων που θα συμβάλλουν στην εξοικονόμηση χρόνου και στην απλοποίηση των διαδικασιών.

- **Φυσικό Περιβάλλον**

Προστασία του φυσικού περιβάλλοντος μέσω της εξοικονόμησης πόρων όπως μείωση της έντυπης αλληλογραφίας και λοιπών αναλωσίμων, προσπάθεια εξοικονόμησης ενέργειας με κτιριακές συγχωνεύσεις, ενεργειακή αναβάθμιση μισθωμένων - ιδιόκτητων κτιρίων.

- **Νομικό Πλαίσιο**

Γραφειοκρατία και πολυνομία θέτουν φραγμούς στην εξελεγκτική πορεία του e-ΕΦΚΑ και στην επίτευξη του στόχου της καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη. Καθυστερήσεις στην έκδοση Οδηγιών – Εγκυκλίων, μεγάλοι χρόνοι αναμονής σε περίπτωση προσφυγής στα διοικητικά και πολιτικά δικαστήρια επιδεινώνουν την κατάσταση.

#### **4.5.2 Ανάλυση του Εσωτερικού και του Εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού: «SWOT Analysis»**

Από τα πρώτα στάδια λειτουργίας του νέου φορέα, αποτέλεσε προτεραιότητα αφενός μεν ο προσδιορισμός και η αποτύπωση στο στρατηγικό του σχέδιο, των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του (e-ΕΦΚΑ 2018-2020) και αφετέρου ο εντοπισμός των ευκαιριών και η διαχείριση των απειλών που προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον.

##### **4.5.2.1 Πλεονεκτήματα**

- Η συγχώνευση των ασφαλιστικών οργανισμών στον e-ΕΦΚΑ προετοίμασε το έδαφος για επίτευξη οικονομιών κλίμακας γεγονός που συντελεί στη διασφάλιση της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος, μειώνει το λειτουργικό κόστος του οργανισμού ιδιαίτερα μέσω της ορθολογικής γεωγραφικής κατανομής των υπηρεσιών στο πλαίσιο του οργανογράμματος που τέθηκε σε ισχύ με το ΠΔ 8/2019 (προβλέφθηκε η μετεγκατάσταση και η συστέγαση υπηρεσιών).

- Η Ενιαία διοίκηση εξασφαλίζει τη χάραξη ενιαίας στρατηγικής, προτεραιοτήτων, στοχοθεσίας.

- Απλοποιούνται οι διοικητικές διαδικασίες του Φορέα με σκοπό την παροχή ποιοτικά και ποσοτικά αναβαθμισμένων, σύγχρονων υπηρεσιών εξυπηρέτησης/ενημέρωσης του πολίτη.
- Συντελείται η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος με την καθιέρωση της ισονομίας προς όλους τους ασφαλισμένους.
- Η γεωγραφική κατανομή των οργανικών μονάδων εξασφαλίζει αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο, για όλους τους πολίτες.
- Ο Φορέας διαθέτει στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις και πολυετή εργασιακή εμπειρία σε θέματα κοινωνικής ασφάλισης, εξασφαλίζοντας την αύξηση της παραγωγικότητας.
- Δημιουργείται ενιαία πληροφοριακή βάση δεδομένων με απώτερο σκοπό την ενοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας όλων των εντασσόμενων φορέων. Τίθενται βάσεις για ελαχιστοποίηση του χρόνου απονομής παροχών.
- Η παρουσία του Φορέα στο διαδίκτυο μέσω της νέας δικτυακής σελίδας, με συνεχή ενημέρωση και ανανέωση του περιεχομένου της.
- Αξιοποίηση υφιστάμενου πλαισίου συνεργασίας με το εποπτεύον Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (νυν. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων), καθώς και άλλους φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό.
- Εφαρμογή πολιτικών **outsourcing** κυρίως όσον αφορά τις υπηρεσίες καθαριότητας, συντήρησης πληροφοριακών συστημάτων, προμήθειας και συντήρησης οχημάτων κτλ.
- Συγκεντροποίηση και καλύτερη διαχείριση των αποθεματικών μέσω τοποθετήσεων σε ασφαλείς - αποδοτικές τοποθετήσεις.

#### 4.5.2.2 Αδυναμίες

- Μεταβατικό στάδιο λειτουργίας. Ο e-ΕΦΚΑ ενσωμάτωσε οργανισμούς που εξακολουθούν να λειτουργούν αυτοτελώς και παράλληλα, στηριζόμενοι σε ξεχωριστές καταστατικές συνθήκες και νομοθετικές βάσεις.
- Η έλλειψη ενιαίου κανονισμού λειτουργίας είχε σαν αποτέλεσμα οι οργανισμοί που συγχωνεύθηκαν να κληρονομήσουν στον νέο φορέα της παθογένειες του παρελθόντος.

- Οι αθρόες συνταξιοδοτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού και οι ελάχιστες προσλήψεις είχαν τελικά σαν αποτέλεσμα τη στέρηση του φορέα από έμπειρο και επαρκώς καταρτισμένο εργατικό δυναμικό. Το κενό που δημιουργήθηκε επιχειρείται να αναπληρωθεί με τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα (συμμετοχή λογιστών - δικηγόρων στη διαδικασία απονομής σύνταξης, συμμετοχή ιδιωτικών εταιρειών στη διαδικασία ανακεφαλαίωσης του χρόνου ασφάλισης, επιλογή υψηλόβαθμων στελεχών από τον ιδιωτικό τομέα, προσλήψεις προσωπικού με συμβάσεις ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου κτλ).

- Πολυνομία, γραφειοκρατία, πολυπλοκότητα ασφαλιστικής νομοθεσίας και μεταβατικών διατάξεων.

- Τεράστιος όγκος μη ψηφιοποιημένου αρχείου.
- Έλλειψη ενιαίου πληροφοριακού συστήματος.

#### **4.5.2.3 Απειλές**

- Το επιδεινούμενο και συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικόοικονομικό περιβάλλον (π.χ. αρνητικές επιδράσεις covid-19) και η αδυναμία έγκαιρης προσαρμογής στις νέες συνθήκες.

- Οι αρνητικοί ρυθμοί ανάπτυξης των προηγούμενων ετών, τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας, η εντεινόμενη εισφοροδιαφυγή, οι νέες ευέλικτες μορφές εργασίας κτλ περιόρισαν τα έσοδα του φορέα από ασφαλιστικές εισφορές.

- Η περικοπή των ασφαλιστικών παροχών που προκρίθηκε ως αντιστάθμισμα (περικοπή συντάξεων κτλ) επέτεινε τη φτωχοποίηση του πληθυσμού και την υποβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, με περαιτέρω επιπτώσεις στην εισπραξιμότητα των ασφαλιστικών εισφορών.

#### **4.5.2.4 Προοπτικές**

- Η διαφαινόμενη οικονομική ανάπτυξη αυξάνει τις προσδοκίες για μείωση της ανεργίας και τη συνακόλουθη αύξηση της εισπραξιμότητας των ασφαλιστικών εισφορών.

- Οι μεταναστευτικές ροές ίσως αποτελέσουν λύση στο πρόβλημα της γήρανσης του πληθυσμού και της ολοένα επιδεινούμενης αναλογίας συνταξιούχων – ενεργού πληθυσμού.

- Η συνεχιζόμενη ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και οι νέες τεχνικές εξυπηρέτησης των πολιτών εκτιμάται ότι θα συμβάλλουν στη μείωση του λειτουργικού κόστους, στην εξοικονόμηση εργατοωρών, στην ταχύτερη και οικονομικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών κτλ.

#### 4.6 Ανακεφαλαίωση

Από την παράθεση των ανωτέρω στοιχείων προκύπτουν τα εξής:

- το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο: α) παρέχει τις βάσεις πάνω στις οποίες οι δημόσιοι οργανισμοί, μεταξύ αυτών και ο e-ΕΦΚΑ, μπορούν στηρίζουν τη χάραξη του μακροπρόθεσμου σχεδιασμού τους και β) περιλαμβάνει διατάξεις με τις οποίες καθορίζεται επακριβώς η διαδικασία κατάρτισης, εφαρμογής και αποτίμησης των αποτελεσμάτων του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.

- Ο e-ΕΚΦΑ διαθέτει το κατάλληλο θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο, όπως αυτό καθορίστηκε από τις προαναφερόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις, για την εφαρμογή του στρατηγικού του σχεδίου στην πράξη.

- Τα πρώτα στάδια του στρατηγικού του σχεδιασμού που αφορούν την διατύπωση της αποστολής, του οράματος και των βασικών στόχων, την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού φαίνεται να υλοποιούνται σε σημαντικό βαθμό.

Η επιτυχία ωστόσο ενός οργανισμού απαιτεί μεταξύ άλλων, εκτός από τη δημιουργία της κατάλληλης στρατηγικής δομής, αφενός μεν την ύπαρξη μηχανισμών που μπορούν να εξασφαλίσουν τους απαιτούμενους πόρους για την εφαρμογή της στρατηγικής του στην πράξη, αλλά και αφετέρου την παρουσία των κατάλληλων συμμετοχικών διαδικασιών και μηχανισμών διάχυσης της στρατηγικής σκέψης από τα ανώτερα προς τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια, ώστε όλοι να καταστούν κοινωνοί του συλλογικού σκοπού.

Τα δύο αυτά ζητήματα θα αποτελέσουν το αντικείμενο της έρευνας στις σελίδες που ακολουθούν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Ο ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ

#### 5.1 Εισαγωγή

Όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση μεταξύ των προϋποθέσεων επιτυχίας ενός οργανισμού είναι και η εξασφάλιση των απαιτούμενων οικονομικών πόρων που κρίνονται απαραίτητοι για την παραγωγή των επιδιωκόμενων στόχων. Αντιστοίχως η χρηματοδότηση της κοινωνικής πολιτικής του e-ΕΦΚΑ απαιτεί την ύπαρξη ενός ικανού ελεγκτικού μηχανισμού διασφάλισης της εισπραξιμότητας των ασφαλιστικών εισφορών και καταπολέμησης της εισφοροδιαφυγής.

Το τελευταίο αυτό φαινόμενο έχει λάβει εκτεταμένες διαστάσεις στον ελληνικό χώρο, στερώντας από τον e-ΕΦΚΑ σημαντικά χρηματικά ποσά που θα μπορούσαν να διατεθούν στη στήριξη της κοινωνικής του πολιτικής, αλλά και να συμβάλλουν στη μείωση της εξάρτησης από τον κρατικό προϋπολογισμό. Άλλωστε όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η στοχοθεσία ενός δημόσιου οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το μέγεθος του προϋπολογισμού του και εφόσον επιβάλλονται περιορισμοί σε αυτόν, κρίνεται επιβεβλημένη είτε η διασφάλιση των απαιτούμενων, για την επίτευξη των στόχων, πόρων με διαφορετικούς τρόπους, είτε η προσαρμογή των στόχων στις εκάστοτε οικονομικές δυνατότητες.

Ενδεικτικό της βαρύτητας που αποδίδεται στην καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής, είναι ότι ο e-ΕΦΚΑ έθεσε ως βασικό πυλώνα της αποστολής του την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, με στόχο τη διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζόμενων και με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος.

Επιπλέον, στον δεύτερο στρατηγικό στόχο του e-ΕΦΚΑ, περί διοικητικού εκσυγχρονισμού, περιλαμβάνεται η πρόβλεψη για τη σύσταση έντεκα (11) ΠΕΚΑ, με αποστολή τη διασφάλιση πόρων από ασφαλιστικές εισφορές καθώς και την πάταξη της εισφοροδιαφυγής, της εισφοροαποφυγής και της αδήλωτης εργασίας. Μεταξύ δε των χρηματοδοτούμενων έργων, στο πλαίσιο του τρίτου στρατηγικού στόχου που αφορά τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό, περιλαμβάνεται και η δημιουργία **Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος του e-ΕΦΚΑ, για την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαποφυγής**.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα γίνει αναφορά αρχικά στις βασικές έννοιες που αφορούν την ελεγκτική διαδικασία. Ακολούθως θα παρουσιαστεί το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας του ελεγκτικού μηχανισμού του e-ΕΦΚΑ και θα μελετηθεί πως οι επιχειρησιακοί στόχοι των ΠΕΚΑ συνδέονται με τους στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ, μέσα από την παράθεση στατιστικών και λοιπών στοιχείων.

Στο τέλος του κεφαλαίου θα παρατεθούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ, καθώς και τα εκτιμώμενα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του ελεγκτικού μηχανισμού.

## 5.2 Βασικές Έννοιες

Η **εισφοροδιαφυγή** ενσωματώνει τις έννοιες της αδήλωτης - υποδηλωμένης εργασίας και ορίζεται ως η μη εμπρόθεσμη ή προσηκούσα σε σχέση με την πραγματική παροχή εργασίας ή την άσκηση δραστηριότητας, καταβολή εισφορών στα Ταμεία που ασφαλίζουν είτε μισθωτούς είτε αυτοαπασχολούμενους (Μπούρλος, 2010).

Εκδηλώνεται με τις εξής μορφές:

- Την παράλειψη δήλωσης της έναρξης απασχόλησης των εργαζομένων (αδήλωτη εργασία).
- Τη μη απογραφή των εργοδοτών στους ασφαλιστικούς φορείς.
- Την ασφάλιση ορισμένων εργαζομένων με λιγότερες ώρες ή ημέρες από τις πραγματοποιηθείσες.
- Την ασφάλιση για μέρος των αποδοχών που εισπράττουν οι εργαζόμενοι.
- Την ασφάλιση με ειδικότητα διαφορετική από αυτή με την οποία πραγματικά απασχολούνται (π.χ. μη υπαγωγή στον Κανονισμό Ανθυγιεινών και Βαρέων Επαγγελματιών) προς αποφυγή καταβολής του συνόλου των ασφαλιστικών εισφορών.

Ως **αδήλωτη εργασία** θεωρείται κάθε αμειβόμενη εργασία που είναι νόμιμη όσον αφορά τη φύση της, αλλά δεν έχει δηλωθεί στις κρατικές αρχές, για λόγους αποφυγής καταβολής φορολογικών - ασφαλιστικών εισφορών και άλλων παροχών που προβλέπονται από το εργατικό και ασφαλιστικό δίκαιο (π.χ. αποζημίωση καταγγελίας σύμβασης). Ως αδήλωτοι θεωρούνται οι μη εγγεγραμμένοι εργαζόμενοι στο Πληροφοριακό Σύστημα Εργάνη του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (εργάτες ή υπάλληλοι για τους οποίους δεν έχει υποβληθεί αναγγελία πρόσληψης και πίνακας προσωπικού – έντυπα Ε3 και Ε4



αντίστοιχα), που απασχολούνται σε μια επιχείρηση, ένα νοικοκυριό ή ως μέλη της οικογένειας κτλ.

Η **υποδηλωμένη εργασία** αναφέρεται στην παράνομη πρακτική εκ μέρους των εργοδοτών που συνίσταται στη μειωμένη δήλωση μισθών και εισφορών και στην ασφάλιση ενός ή περισσότερων ατόμων για λιγότερες ώρες ή ημέρες εργασίας (άρα και λιγότερες αποδοχές) από τις πραγματοποιηθείσες (Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας, 2022).

Ως **εισφοροαποφυγή** ερμηνεύεται η πρακτική εκμετάλλευσης των ασαφειών – μη διακριτών περιθωρίων που θέτει η ασφαλιστική νομοθεσία, με στόχο την αποφυγή μέρους ή και του συνόλου του βάρους των ασφαλιστικών εισφορών, όπως είναι για παράδειγμα η ασφάλιση με συμβάσεις ανεξάρτητων υπηρεσιών και έκδοση Δελτίων Παροχής Υπηρεσιών (όπου το ασφαλιστικό βάρος το επωμίζεται ο εργαζόμενος) αντί σύναψης σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, ο χαρακτηρισμός εργαζόμενου ως Διευθυντικού Στελέχους για αποφυγή καταβολής αμοιβών υπερωριακής απασχόλησης, η αποφυγή καταβολής ή και εξόφλησης των δηλωθέντων εισφορών, η καταχρηστική χρήση των διατάξεων της ευρωπαϊκής νομοθεσίας περί απόσπασης εργαζομένου στο εξωτερικό κτλ.<sup>11</sup>

**Risk Analysis:** Πρόκειται για ελεγκτική δράση (η οποία έχει ενσωματωθεί στο ΟΠΣ του e-ΕΦΚΑ), μέσω της οποίας και με την χρήση ειδικών κριτηρίων και κανόνων, συνδυαστικά ή σωρευτικά, επιλέγονται κατά μονάδα του Φορέα οι εργοδότες κοινών επιχειρήσεων και οικοδομοτεχνικών έργων που θα πρέπει να ελεγχθούν κατά προτεραιότητα (εργοδότες για παράδειγμα που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά παραβατικότητας), με σκοπό τον εντοπισμό ασφαλιστέας ύλης και την αποφυγή του κινδύνου παραγραφής των εισφορών (Γενικά Έγγραφα Ε85/28/26/03/2014 και Ε85/156/5/11/2013 της Διοίκησης του τ. ΙΚΑ ΕΤΑΜ).

### **5.3 Οργανωτικό - Θεσμικό Πλαίσιο του ελεγκτικού μηχανισμού του e-ΕΦΚΑ**

Η πολιτική ηγεσία αναγνωρίζοντας τη σημασία του ελεγκτικού μηχανισμού στην πραγματοποίηση του οράματος και των στόχων του e-ΕΦΚΑ, αποφάσισε τη δημιουργία ανεξάρτητης **Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων (άρθρο 12 του Π.Δ. 8/2019)** με στρατηγικούς στόχους:

---

<sup>11</sup> Η ασφάλιση για παράδειγμα εργαζόμενου σε παράρτημα επιχείρησης εγκατεστημένο σε χώρα διαφορετική από εκείνη του τόπου απασχόλησης, όπου το ύψος των ασφαλιστικών εισφορών είναι σημαντικά χαμηλότερο.

- τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ελέγχων για την ορθή εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας,
- την εξάλειψη φαινομένων εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής,
- και τη δημιουργία κλίματος συμμόρφωσης.

Μέχρι τη σύσταση της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων και των ΠΕΚΑ συγκεκριμένα, δεν υπήρχε ένα συνεκτικό πλαίσιο αντιμετώπισης της εισφοροδιαφυγής, ενώ απουσίαζε και η σύνδεση της ελεγκτικής δραστηριότητας με συγκεκριμένη στοχοθεσία.<sup>12</sup>

### 5.3.1 Διάρθρωση της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων

Η Γενική Διεύθυνση Ελέγχων διαρθρώνεται από τη Διεύθυνση Σχεδιασμού και Συντονισμού Ελέγχων (ΔΣΣΕ) και έντεκα (11) Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), η σύσταση των οποίων αποσκοπεί στην καλύτερη κατανομή των γεωγραφικών αρμοδιοτήτων, την αντιμετώπιση των περιφερειακών δυνατοτήτων, την πραγματοποίηση περιφερειακών στοχευμένων ελέγχων κτλ.

Ο επιχειρησιακός στόχος της ΔΣΣΕ είναι ο συντονισμός και η υποβοήθηση του έργου των ΠΕΚΑ, για την πραγματοποίηση ουσιαστικών, επιτόπιων, τακτικών, εκτάκτων και ειδικών ελέγχων, σχετικών με την εφαρμογή της νομοθεσίας ασφάλισης και την είσπραξη των εισφορών και ο σχεδιασμός των σχετικών δράσεων (άρθρο 13, Π.Δ. 8/2019).

Με τον όρο «έλεγχος» νοείται η κάθε είδους ενέργεια που στόχο έχει τη διερεύνηση της εκπλήρωσης από την πλευρά των εργοδοτών των ασφαλιστικών τους υποχρεώσεων, όπως αυτές προσδιορίζονται από την ασφαλιστική νομοθεσία. **Επιτόπιος** είναι ο έλεγχος που διενεργούν οι αρμόδιοι υπάλληλοι των ΠΕΚΑ στις επιχειρήσεις για τη διαπίστωση της υποβολής και της ορθής τήρησης των εντύπων Ε3 (Αναγγελία Πρόσληψης) και Ε4 (Πίνακας Προσωπικού) ή στα οικοδομοτεχνικά έργα, για τον έλεγχο της ορθής υπαγωγής στην ασφάλιση των εργατοτεχνιτών – οικοδόμων. Με τον **ουσιαστικό έλεγχο** διερευνάται ενδελεχώς η ορθότητα των στοιχείων που περιέχονται στις υποβαλλόμενες από τους εργοδότες Αναλυτικές Περιοδικές Δηλώσεις (ΑΠΔ), σε σχέση με τα δεδομένα της απασχόλησης των εργαζομένων, όπως αυτά προκύπτουν είτε από επιτόπιο έλεγχο, είτε από

<sup>12</sup> Πριν την έναρξη λειτουργίας του e-ΕΦΚΑ, η αρμοδιότητα ελέγχου της αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας είχε ανατεθεί στην Ειδική Υπηρεσία Ελέγχων Ασφάλισης (ΕΥΠΕΑ) του τ. ΙΚΑ ΕΤΑΜ (η οποία υπαγόταν στην τ. Γενική Διεύθυνση Εισφορών & Ελέγχων) και στα κατά τόπους Υποκαταστήματα του τ.ΙΚΑ - ΕΤΑΜ.

επεξεργασία στοιχείων από διάφορες πηγές (έντυπα που υποβάλλονται στο Π.Σ. ΕΡΓΑΝΗ, καταγγελίες, ισχύουσες Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας κτλ.) (e-ΕΦΚΑ, 2022).<sup>13</sup>

Η ΔΣΣΕ αποτελείται από τα εξής τμήματα:

- Τμήμα Υποστήριξης Ελέγχων **με κυριότερες αρμοδιότητες:**
  - Την εκπόνηση και την επικαιροποίηση επιχειρησιακών σχεδίων για όλες τις κατηγορίες ελέγχων.
  - Την ανάπτυξη και την επικαιροποίηση εγχειριδίων μεθοδολογίας διεξαγωγής των ελέγχων.
  - Την τυποποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών για την ομοιόμορφη διενέργεια των ελέγχων.
  - Την υποστήριξη των ελεγκτών με την παροχή κάθε απαραίτητης πληροφορίας κατά την υλοποίηση των ελέγχων.
  - Τον προσδιορισμό των απαιτήσεων για την επικαιροποίηση του υφιστάμενου ή την ανάπτυξη νέου λογισμικού για την υποστήριξη των ελεγκτικών διαδικασιών.
  - Την έκδοση εγκυκλίων και οδηγιών για θέματα ελέγχων και η παροχή υποστήριξης στους ελεγκτές κατά τη διεξαγωγή των ελέγχων κτλ.
- Τμήμα Προγραμματισμού Ελέγχων: μεταξύ των αρμοδιοτήτων του είναι και η κατάρτιση ετήσιου επιχειρησιακού προγραμματισμού ελέγχων σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής & Ανάπτυξης (βλ. ενότητα 4.3).
- Τμήμα Αποτελεσμάτων με κύριες αρμοδιότητες τη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων ελέγχων και τη σύνταξη ετήσιας απολογιστικής έκθεσης για το έργο των ελεγκτικών υπηρεσιών.

Οι κυριότεροι επιχειρησιακοί στόχοι των ΠΕΚΑ είναι οι εξής (e-ΕΦΚΑ, 2017):

- ✓ *Ο εντοπισμός και καταπολέμηση της αδήλωτης και της υποδηλωμένης εργασίας.*
- ✓ *Η έγκαιρη είσπραξη των ασφαλιστικών εισφορών.*
- ✓ *Ο έλεγχος εφαρμογής της ασφαλιστικής νομοθεσίας.*
- ✓ *Η ενημέρωση εργοδοτών και μη μισθωτών για τις ασφαλιστικές τους υποχρεώσεις.*

---

<sup>13</sup> ΑΠΔ είναι η δήλωση η οποία υποβάλλεται από τον εργοδότη και περιλαμβάνει πληροφορίες ή στοιχεία που αφορούν τον χρόνο απασχόλησης κάθε ασφαλιζομένου, την αμοιβή, τους κλάδους ασφάλισης, καθώς και το ύψος των ασφαλιστικών εισφορών (άρθρο 8 παρ. 6 Ν. 2972/2001).

- ✓ *Η καλλιέργεια κουλτούρας συμμόρφωσης προς τις επιταγές της ασφαλιστικής νομοθεσίας.*
- ✓ *Η προστασία των ασφαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων.*
- ✓ *Η προστασία των υγιών επιχειρήσεων και η δημιουργία κλίματος υγιούς ανταγωνισμού.*

Για την πραγματοποίηση των ανωτέρω στόχων, τα ΠΕΚΑ διενεργούν ουσιαστικούς, επιτόπιους, τακτικούς, έκτακτους και ειδικούς ελέγχους για την εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας και προβαίνουν στον καταλογισμό των αναλογουσών ασφαλιστικών εισφορών και λοιπών επιβαρύνσεων σε βάρος ασφαλισμένων, εργοδοτών και επιχειρήσεων (παρ. 1 του άρθρου 14 του Π.Δ. 8/2019).

Τα ΠΕΚΑ συγκροτούνται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

1. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Ανατολικής Μακεδονίας - Θράκης**, με έδρα την Κομοτηνή και αποκεντρωμένα τμήματα ασφάλισης στην Αλεξανδρούπολη και στην Καβάλα.
2. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Κεντρικής Μακεδονίας**, με έδρα τη Θεσσαλονίκη, με αποκεντρωμένα τμήματα ασφάλισης στις Σέρρες και στην Έδεσσα.
3. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Δυτικής Μακεδονίας**, με έδρα την Κοζάνη και αποκεντρωμένο τμήμα ασφάλισης στην Πτολεμαΐδα.
4. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Ηπείρου και Κέρκυρας**, με έδρα τα Ιωάννινα και αποκεντρωμένο τμήμα ασφάλισης στην Κέρκυρα.
5. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Θεσσαλίας**, με έδρα τη Λάρισα και αποκεντρωμένα τμήματα ασφάλισης στον Βόλο και στα Τρίκαλα.
6. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Στερεάς Ελλάδας**, με έδρα τη Λαμία και αποκεντρωμένο τμήμα ασφάλισης στη Θήβα.
7. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Δυτικής Ελλάδας, Ζακύνθου, Κεφαλληνίας και Λευκάδας**, με έδρα την Πάτρα και αποκεντρωμένο τμήμα ασφάλισης στο Αγρίνιο.
8. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Πελοποννήσου**, με έδρα την Τρίπολη και αποκεντρωμένα τμήματα ασφάλισης στην Κόρινθο και στην Καλαμάτα.
9. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Αττικής**.

10. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Βορείου και Νοτίου Αιγαίου**, με έδρα τη Ρόδο και αποκεντρωμένα τμήματα ασφάλισης στην Ερμούπολη Σύρου και στη Μυτιλήνη.

11. Περιφερειακό Ελεγκτικό Κέντρο Ασφάλισης **Κρήτης**, με έδρα το Ηράκλειο και αποκεντρωμένο τμήμα ασφάλισης στα Χανιά.

Καθένα από τα ΠΕΚΑ απαρτίζεται από τα εξής τμήματα:

• Τμήμα Προγραμματισμού, Υποστήριξης Ελέγχων και Αποτελεσμάτων, με κύριες αρμοδιότητες τη γραμματειακή και διοικητική υποστήριξη των ΠΕΚΑ, τη διακίνηση της αλληλογραφίας και την τήρηση του πρωτοκόλλου και του αρχείου της Διεύθυνσης.<sup>14</sup>

• Τμήμα Διοίκησης και Υποστήριξης, στις αρμοδιότητες του οποίου περιλαμβάνονται:

✓ Η μέριμνα για την υλοποίηση του επιχειρησιακού προγραμματισμού.

✓ Ο προγραμματισμός της διενέργειας των ελέγχων και η έκδοση εντολών ελέγχου.

✓ Η παρακολούθηση της υλοποίησης των επιχειρησιακών σχεδίων.

✓ Ο συντονισμός και η υποστήριξη των κοινών επιχειρησιακών δράσεων στις οποίες συμμετέχουν περισσότερα από ένα ΠΕΚΑ.

✓ Η υποστήριξη των ελεγκτών κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των καθηκόντων τους.

✓ Η συγκέντρωση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων των ελέγχων.

• Τμήμα Ελέγχων Ασφάλισης και αποκεντρωμένα Τμήματα Ελέγχου Ασφάλισης (με εξαίρεση το ΠΕΚΑ Αττικής το οποίο δεν περιλαμβάνει αποκεντρωμένα τμήματα), με τις εξής αρμοδιότητες:

✓ Η διενέργεια ουσιαστικών, επιτόπιων, τακτικών, εκτάκτων και ειδικών ελέγχων για την ορθή εφαρμογή της ασφαλιστικής νομοθεσίας.

✓ Ο καταλογισμός και η βεβαίωση των αναλογουσών ασφαλιστικών εισφορών σε βάρος των υπόχρεων και η επιβολή εν γένει κυρώσεων σε περιπτώσεις παραβατικότητας.

✓ Η διοικητική ή και επιτόπια επαλήθευση της τήρησης των συστάσεων των ελέγχων.

✓ Η διεκπεραίωση όλων των εκκρεμών υποθέσεων που απαιτούν επιτόπιο ή ουσιαστικό έλεγχο και που ανήκουν στη χωρική αρμοδιότητα του εκάστοτε ΠΕΚΑ.

Τα ΠΕΚΑ λειτουργούν όλο το 24ωρο και όλες τις ημέρες της εβδομάδας με κατάλληλη εναλλαγή του προσωπικού τους, το οποίο υποχρεούται σε τακτική ή και υπερωριακή εργασία και κατά τις ημέρες αργιών και τις νυχτερινές ώρες, ανάλογα με τις ανάγκες.

---

<sup>14</sup> Στα ΠΕΚΑ Ηπείρου, Κρήτης και Δ. Μακεδονίας, λειτουργεί ενιαίο Τμήμα Διοίκησης, Προγραμματισμού, Υποστήριξης Ελέγχων και Αποτελεσμάτων.

### 5.3.2 Κυρώσεις που επιβάλλονται από τα ΠΕΚΑ

Με την παρ. 1 του άρθρου 5 του ν. 4554/2018, καθορίζεται το ύψος του επιβαλλόμενου προστίμου σε 10.500€ (καταλογίζεται με τη σύνταξη Πράξης Επιβολής Προστίμου – ΠΕΠ), για κάθε αδήλωτο εργαζόμενο που εντοπίζεται κατά τον επιτόπιο έλεγχο και για τον οποίο διαπιστώνεται η μη αναγραφή του σε ισχύοντα πίνακα προσωπικού - έντυπο Ε4. Το εν λόγω πρόστιμο επιβάλλεται από τους αρμόδιους ελεγκτές των ΠΕΚΑ ή τους ελεγκτές των αρμοδίων υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ, κατά δέσμια αρμοδιότητα, ήτοι άμεσα και χωρίς προηγούμενη πρόσκληση του εργοδότη για παροχή εξηγήσεων.

Επιπλέον, σύμφωνα με το άρθρο 6 του ν. 4554/2018 όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 66 του ν. 4635/2019 *«Αν, εντός δέκα (10) εργάσιμων ημερών από την ημέρα του ελέγχου, ο εργοδότης προβεί στην πρόσληψη του εργαζομένου ή των εργαζομένων που διαπιστώθηκαν ως αδήλωτοι με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, πλήρους απασχόλησης, διάρκειας τουλάχιστον δώδεκα (12) μηνών, το πρόστιμο της παραγράφου 1 του άρθρου 5 μειώνεται στο ποσό των δύο χιλιάδων (2.000) ευρώ. Ειδικά στις περιπτώσεις εποχικών εργασιών, όπως αυτές ορίζονται στο τρίτο εδάφιο της περίπτωσης β' της παρ. 2 του άρθρου 4 του Ν. 1545/1985 (ΦΕΚ Α' 91), το πρόστιμο της παραγράφου 1 του άρθρου 5 μειώνεται στο ποσό των πέντε χιλιάδων (5.000) ευρώ, σε περίπτωση πρόσληψης πλήρους απασχόλησης με σύμβαση εργασίας διάρκειας τουλάχιστον τριών (3) μηνών»*

Ο νομοθέτης δηλαδή ενώ προέβλεψε την επιβολή βαρύτερου προστίμου σε περίπτωση διαπίστωσης αδήλωτων εργαζομένων, προκειμένου αυτό να λειτουργήσει αποτρεπτικά σε ενδεχόμενες παραβατικές συμπεριφορές, ταυτόχρονα θεσμοθέτησε τη δυνατότητα χορήγησης έκπτωσης εάν ο εργοδότης προβεί σε πρόσληψη των εργαζομένων αυτών με σύμβαση πλήρους απασχόλησης, δωδεκάμηνης διάρκειας, γεγονός που εκτιμάται ότι θα έχει θετικό αντίκτυπο όσον αφορά το επίπεδο της ανεργίας και της υποαπασχόλησης.

Επίσης σε περίπτωση διαπίστωσης διαφορών ως προς τα στοιχεία ασφάλισης που περιλαμβάνονται στις υποβληθείσες ΑΠΔ, σε σχέση με τις πραγματικές συνθήκες απασχόλησης (ουσιαστικός έλεγχος), τα ΠΕΚΑ προβαίνουν στον καταλογισμό σε βάρος του εκάστοτε εργοδότη, ασφαλιστικών εισφορών, με την σύνταξη Πράξης Επιβολής Εισφορών (ΠΕΕ) και των προβλεπόμενων Προσαυξήσεων (Πρόσθετα Τέλη, Πρόσθετη Επιβάρυνση Εισφορών – ΠΕΠΕΕ).

## 5.4 Επιχειρησιακοί στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων

Με τη με Α.Π.: 281023/22/7/2021 απόφαση του Διοικητή του e-ΕΦΚΑ ορίστηκαν, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του Γενικού Στρατηγικού Σχεδίου (και σύμφωνα με τη ροή που περιγράφεται στην ενότητα 4.4), οι επιχειρησιακοί στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων (ΓΔΕ) ως εξής:

- Εκπαίδευση του 25% επί του συνόλου των Ελεγκτών του ΠΕΚΑ ανά τρίμηνο του έτους 2021.
- Σύναψη πρωτοκόλλων συνεργασίας με ιδιωτικούς φορείς, όπως καθορίζονται στο πλαίσιο του έργου για την “Καταπολέμηση της Εισφοροδιαφυγής και Εισφοροαποφυγής στον e-ΕΦΚΑ”.
- Αυτοματοποίηση επεξεργασίας δεδομένων του Πληροφοριακού Συστήματος ΕΡΓΑΝΗ.
- Δώδεκα (12) έλεγχοι ανά ελεγκτή σε κάθε ΠΕΚΑ ανά μήνα, με ταυτόχρονη μείωση κατά 10% της παραβατικότητας, εντός του 2021 σε σχέση με το 2020.
- Αύξηση του συνολικού ποσοστού διεκπεραίωσης των καταγγελιών - δηλώσεων απασχόλησης, σε 60% εντός του 2021, από 50% που ήταν το Α΄ εξάμηνο του 2020.

Οι ανωτέρω στόχοι εξειδικεύονται σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές δράσεις αρμοδιότητας της ΔΣΣΕ, όπως παρουσιάζονται στην τελευταία στήλη του παρακάτω πίνακα που έχει την μορφή ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων (BSC).

**Πίνακας 5.1: Στρατηγικοί Στόχοι & Επιχειρησιακά Σχέδια της ΓΔΕ**

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ e-ΕΦΚΑ	2. ΠΥΛΩΝΑΣ ΨΗΦΙΑΚΟΥ ΜΕΤΑΣΜΟΥ	3. ΣΤΟΧΟΙ ΓΕΝΙΚΗΣ Δ/ΝΣΗΣ ΕΛΕΓΧΩΝ	4. ΑΞΟΝΑΣ ΧΡΗΜΑΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ	5. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	6. ΑΞΟΝΑΣ ΕΞΥΠΡΕΤΗΗ ΑΣΦ/ΜΕΝΩΝ	7. ΑΞΟΝΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ	8. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΑ ΔΙΕΥΘ/ΝΣΗ: ΔΣΣΕ
Βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών ώστε να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων-φορέα και μια ενιαία διαδικασία εξυπηρέτησης πολιτών.	Διαδικασίες	12 έλεγχοι ανά ελεγκτή με ταυτόχρονη μείωση κατά 10% της παραβατικότητας εντός του 2021 σε σχέση με το 2020.	70%		30%		Καθορισμός επιχειρήσεων και αποστολή σχετικής λίστας στα ΠΕΚΑ για τη διενέργεια ελέγχων βάσει αρχείου κινδύνων.
		Αύξηση του συνολικού ποσοστού διεκπεραίωσης των καταγγελιών - δηλώσεων απασχόλησης σε 60% εντός του 2021 από 50% που ήταν το Α΄ εξάμηνο του 2020.	20%		80%		Καθορισμός ποσοστού διεκπεραίωσης καταγγελιών - δηλώσεων απασχόλησης βάση εκκρεμοτήτων.

Η καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του φορέα και προς όφελος των πολιτών.	Ανθρώπινο Δυναμικό	Εκπαίδευση του 25% επί του συνόλου των Ελεγκτών των ΠΕΚΑ ανά τρίμηνο του έτους 2021.		20%	20%	60%	Προγραμματισμός σεμιναρίων ανά τρίμηνο για ελεγκτές ΠΕΚΑ.
Αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του φορέα.	Δεδομένα	Σύναψη πρωτοκόλλων συνεργασίας όπως καθορίζονται στο πλαίσιο του έργου για την Καταπολέμηση της Εισφοροδιαφυγής και Εισφοροαποφυγής στον e-ΕΦΚΑ.	25%	25%	25%	25%	Καθορισμός επιχειρησιακών αναγκών διαλειτουργικότητας του Φορέα με τρίτους φορείς ως προς την ελεγκτική διαδικασία για σύναψη πρωτοκόλλων συνεργασίας.
		Αυτοματοποίηση επεξεργασίας δεδομένων ΕΡΓΑΝΗ.	25%	25%	25%	25%	Ένταξη αυτοματοποιημένης επεξεργασίας δεδομένων ΕΡΓΑΝΗ στην διαδικασία ελέγχου της ασφαλιστικής ιστορίας.

Πηγή: e-ΕΦΚΑ, 2021

Όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, οι επιχειρησιακοί στόχοι της ΓΔΕ σχετίζεται με καθέναν από τους τρεις βασικούς στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ (βλ. ενότητα 4.4.4). Για παράδειγμα ο στόχος της αύξησης του ποσοστού διεκπεραίωσης των εκκρεμών καταγγελιών σχετίζεται με τον στρατηγικό στόχο της βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον στις στήλες 4 έως 7, αναγράφεται το ποσοστό συμμετοχής του κάθε στόχου στους αντίστοιχους άξονες δραστηριότητας του e-ΕΦΚΑ. Ο στόχος για παράδειγμα της διενέργειας 12 ελέγχων μηνιαίως ανά ελεγκτή, εντάσσεται κατά 70% στον χρηματοοικονομικό άξονα και κατά 30% στον άξονα που αφορά την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων.

#### 5.4.1 Το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης της ΔΣΣΕ

Οι στόχοι της ΔΣΣΕ με τη σειρά τους, μετασχηματίζονται σε ειδικότερες επιχειρησιακές δράσεις που αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές για την επίτευξη των στόχων των ΠΕΚΑ. Οι επιδιωκόμενοι στόχοι των ΠΕΚΑ καθορίζονται με συγκεκριμένους δείκτες όπως προκύπτει από τον πίνακα που ακολουθεί και αποτελεί συνέχεια του προηγούμενου (πιν. 5.1).



**Πίνακας 5.2:** Επιχειρησιακή Δράση ΔΣΣΕ, Β' εξάμηνο 2021

1. ΣΤΟΧΟΙ ΔΣΣΕ	2.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΡΑΣΗ	3.Βαρύτητα Δράσης	4.Περιγραφή Δείκτη	5.Τιμή Δείκτη	6. Προϋπολ. Β' εξαιμήνου 2021	7.Ολοκλήρωση Δράσης	8. Φορείς
Καθορισμός επιχειρήσεων και αποστολή σχετικής λίστας στα ΠΕΚΑ για τη διενέργεια ελέγχων βάσει αρχείου κινδύνων (risk analysis).	Επεξεργασία & αποστολή λιστών κοινών επιχειρήσεων και οικοδομοτεχνικών έργων μέσω της εφαρμογής risk analysis για διενέργεια επιτόπιων & ουσιαστικών ελέγχων και στοχοθεσία συγκεκριμένων κατηγοριών παραβατικών εργοδοτών - ειδικοί έλεγχοι.	50%	12 έλεγχοι ανά ελεγκτή σε κάθε ΠΕΚΑ ανά μήνα (πλήθος ελέγχων)	Πλήθος	9480	ΝΑΙ	ΠΕΚΑ
Καθορισμός ποσοστού διεκπεραίωσης καταγγελιών-δηλώσεων απασχόλησης βάσει εκκρεμοτήτων.	Καταγραφή πλήθους καταγγελιών.	5%	Ποσοστό διεκπεραίωσης εκκρεμών καταγγελιών (μέσος όρος όλων των ΠΕΚΑ)	Ποσοστό	45%	ΝΑΙ	ΠΕΚΑ
	Έναρξη λειτουργίας νέου πληροφοριακού συστήματος (eskort)	5%	Χρόνος διεκπεραίωσης καταγγελίας μετά τον επιτόπιο.	Ώρες	2	ΝΑΙ	ΠΕΚΑ ΑΝΑΔΟΧΟΣ
	Αύξηση αριθμού ελεγκτών.	5%	Πλήθος ελεγκτών	Πλήθος	178	ΝΑΙ	
	Έναρξη λειτουργίας υπολοίπων ΠΕΚΑ.	5%	Πλήθος ΠΕΚΑ	Πλήθος	3	ΟΧΙ	
Προγραμματισμός σεμιναρίων ανά τρίμηνο για ελεγκτές ΠΕΚΑ.	Αναζήτηση εκπαιδευτικών αναγκών για τους υπάλληλους των ΠΕΚΑ.	10%	Πλήθος Υπαλλήλων ΠΕΚΑ για συμμετοχή σε σεμινάριο	Πλήθος	98	ΝΑΙ	
	Επικοινωνία με την αρμόδια διεύθυνση εκπαίδευσης για αναζήτηση κατάλληλων σεμιναρίων και χρονοδιαγράμματος αυτών	5%	Προγραμματισμός Σεμιναρίων/ Ελεγκτών	Ημέρες	10	ΝΑΙ	
Καθορισμός επιχειρησιακών αναγκών διαλειτουργικότητας του Φορέα με τρίτους φορείς ως προς την ελεγκτική διαδικασία για σύναψη πρωτοκόλλων συνεργασίας	Συμμετοχή στη σύναψη πρωτοκόλλων συνεργασίας	5%	Ολοκλήρωση ή μη της δράσης	Ποσοστό	50%	ΝΑΙ	ΕΡΓΑΝΗ, Ελ. Αστυνομία, Πολεοδομία, Δ/νση Αλλοδαπών, ΟΑΕΔ, ΣΕΠΕ, ΓΕΜΗ, ΣΔΟΕ, ΤΕΕ κτλ
Ένταξη αυτοματοποιημένης επεξεργασίας	Πρόσβαση των ελεγκτών στο πληροφοριακό σύστημα ΕΡΓΑΝΗ	5%	Πλήθος Ελεγκτών	Πλήθος	50%	ΝΑΙ	ΕΡΓΑΝΗ, ΟΠΣ, Νέο ΠΣ για την εισφοροδιαφυγή

δεδομένων στην ελέγχου ασφαλιστικής ιστορίας.	ΕΡΓΑΝΗ διαδικασία της							Ανάδοχος
		Παροχή μηχανολογικού εξοπλισμού στους ελεγκτές	5%	Πλήθος Εξοπλισμού	Πλήθος		ΝΑΙ	ΠΕΚΑ

Πηγή: e-ΕΦΚΑ 2021

Στη στήλη 3 απεικονίζεται ο συντελεστής βαρύτητας της κάθε δράσης. Η “επεξεργασία και αποστολή λιστών κοινών επιχειρήσεων και οικοδομοτεχνικών έργων μέσω της εφαρμογής *risk analysis* (ανάλυση κινδύνου), για διενέργεια επιτόπιων & ουσιαστικών ελέγχων και η στοχοθεσία συγκεκριμένων κατηγοριών παραβατικών εργοδοτών - ειδικοί έλεγχοι”, αποτελεί τη δράση με τον μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας (50%). Στην έβδομη στήλη σημειώνεται ή ολοκλήρωση ή μη των επιμέρους δράσεων από την οποία προκύπτει ότι ολοκληρώθηκαν όλες πλην της έναρξης λειτουργία των τριών νέων ΠΕΚΑ. Στην τελευταία στήλη περιλαμβάνονται οι εμπλεκόμενοι φορείς ανά δράση.

#### 5.4.2 Οι επιχειρησιακοί στόχοι των ΠΕΚΑ

Η ΔΣΣΕ όπως προαναφέρθηκε, σχεδιάζει τον ετήσιο προγραμματισμό των ελέγχων και συντονίζει το έργο των ΠΕΚΑ (με βάση τους επιχειρησιακούς στόχους που θέτει η Γενική Διεύθυνση Ελέγχων), θέτοντας συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, ρεαλιστικούς και χρονικά δεσμευτικούς στόχους (SMART ανάλυση, βλ. ενότητα 2.5.6.3).

Οι γενικοί δηλαδή επιχειρησιακοί στόχοι εξειδικεύονται με τη χρήση μετρήσιμων ποσοτικών δεικτών που απευθύνονται σε κάθε ελεγκτή ατομικά αλλά και ανά ΠΕΚΑ, όπως προκύπτει από τη στήλη 4 του πίνακα 5.2, αλλά και από την παράθεση των στοιχείων που ακολουθούν.

#### 5.4.3 Στοχοθεσία και αποτίμηση των αποτελεσμάτων

Στον επόμενο πίνακα παρατίθενται αναλυτικά οι συγκεντρωτικοί ποσοτικοί στόχοι ανά ΠΕΚΑ, για το έτος 2020:<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Οι ποσοτικοί στόχοι των ΠΕΚΑ προσδιορίζονται από τη ΔΣΣΕ προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του επιχειρησιακού σχεδίου της ΓΔΕ και λαμβάνοντας υπόψη τον ατομικό στόχο που έχει τεθεί ανά ελεγκτή, ήτοι διενέργεια 12 τουλάχιστον ελέγχων μηνιαίως.

**Πίνακας 5.3:** Πλήθος υποθέσεων που έχουν διαβιβαστεί από τη ΔΣΣΕ προς τα ΠΕΚΑ για έλεγχο

ΠΕΚΑ	ΑΠΕΣΤ/ΝΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ ΑΠΟ ΔΣΣΕ - RISK ANALYSIS (ΚΟΙΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)	ΑΠΕΣΤ/ΝΟΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ (ΚΟΙΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ
ΑΤΤΙΚΗΣ	8.942	51	34,3
ΚΕΝΤΡ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	6.883	71	42,2
ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑΣ, ΛΕΥΚ-ΚΕΦ-ΖΑΚ	3.361	253	15,2
ΚΡΗΤΗΣ	2.708	251	12,8
ΗΠΕΙΡΟΥ & ΚΕΡΚΥΡΑΣ	2.429	188	11,1
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	3.835	41	22,8
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	1.951	118	9,9
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	1.675	0	8,2
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>31.784</b>	<b>973</b>	<b>141,9</b>

Σημείωση: η τρίτη στήλη αφορά τον μέσο αριθμό των ελεγκτών ανά ΠΕΚΑ, εντός του 2022

Πηγή: e-ΕΦΚΑ, 2021

Η στοχοθεσία που τέθηκε το 2020 προέβλεπε τη διενέργεια 31.784 ελέγχων, με βάση τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στο RISK ANALYSIS (αριθμός απασχολούμενων ανά εργοδότη, ποσοστό εργαζομένων με συμβάσεις μερικής απασχόλησης, εποχικότητα λειτουργίας επιχειρήσεων, παραβατικότητα κτλ) ενώ 973 περιπτώσεις αφορούσαν έκτακτους και ειδικούς ελέγχους.

#### 5.4.3.1 Αποτίμηση Αποτελεσμάτων

Το τμήμα Αποτελεσμάτων της Διεύθυνσης Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων (ΔΣΣΕ) συντάσσει κάθε χρόνο απολογιστική έκθεση στην οποία επιχειρείται μια συνοπτική αποτίμηση του έργου των ΠΕΚΑ και η οποία κοινοποιείται στην αρχή κάθε έτους στον Διοικητή του e-ΕΦΚΑ. Στην έκθεση αυτή περιλαμβάνονται τα συγκεντρωτικά στοιχεία για κάθε ΠΕΚΑ, όσον αφορά το πλήθος επιτόπιων και ουσιαστικών ελέγχων που διενεργήθηκαν, το πλήθος εργαζομένων που ελέγχθηκαν, το πλήθος των αδήλωτων και υποδηλωμένων εργαζομένων, τα συνολικά ποσά των προστίμων που επιβλήθηκαν και το

ποσοστό αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας. Με την επεξεργασία και ανάλυση των στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν από τους διενεργηθέντες ελέγχους, διαφαίνονται οι γενικές τάσεις που επικρατούν στην αγορά εργασίας όσον αφορά την παραβατικότητα, τα ποσοστά αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας.

Στους παρακάτω πίνακες εμφανίζονται, μεταξύ άλλων, τα στατιστικά στοιχεία για τους επιτόπιους ελέγχους που διενεργήθηκαν ανά ΠΕΚΑ, τον αριθμό των αδήλωτων εργαζόμενων που εντοπίστηκαν και το συνολικό πόσο των προστίμων που επεβλήθησαν για τα έτη 2019-2021.

**Πίνακας 5.4:** Διενεργηθέντες Επιτόπιοι Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2019

ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΩΝ 1ος - 12ος /2019						
ΠΕΚΑ (μήνες λειτουργίας)	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΕΛΕΓΚΤΩΝ	ΔΙΕΝΕΡΓΗΘΕ- ΝΤΕΣ ΕΠΙΤΟΠΙΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΣΑΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΕΠΙΤΟΠΙΟ ΕΛΕΓΧΟ	ΑΔΗΛΩΤΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΠΟΥ ΒΡΕΘΗΚΑΝ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΕΠΙΤΟΠΙΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΔΗΛΩΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ ΠΡΟΣΤΙΜΩΝ (ΠΕΠ,ΠΕΠΑ,ΠΕΠΥ)
ΑΤΤΙΚΗΣ (12 μήνες)	44,4	13.055	33.989	1.657	4,9%	18.999.718,61 €
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ (12 μήνες)	41,8	9.409	21.011	1.195	5,7%	14.438.522,23 €
ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑΣ, ΛΕΥΚ. ΚΕΦ. & ΖΑΚ. (11 μήνες)	16,6	4.358	7.669	289	3,8%	3.363.118,76 €
ΚΡΗΤΗΣ (9 μήνες)	12,4	3.200	9.215	318	3,5%	3.735.897,86 €
ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΚΕΡΚΥΡΑΣ (12 μήνες)	8,6	1.994	3.985	261	6,5%	3.033.843,48 €
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ (6 μήνες)	22,5	3.084	5.424	273	5,0%	3.194.527,36 €
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ (6 μήνες)	13,8	1.736	2.349	154	6,6%	1.790.338,54 €
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ (6 μήνες)	9,3	796	726	26	3,6%	305.994,28 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>		<b>37.632</b>	<b>84.368</b>	<b>4.173</b>	<b>4,9%</b>	<b>48.861.961,12 €</b>

Πηγή: e-ΕΦΚΑ, 2020

**Πίνακας 5.5:** Διενεργηθέντες Επιτόπιοι Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2020

ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΩΝ 1ος - 12ος /2020								
ΠΕΚΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΗΘΕΝΤΩΝ ΕΠΙΤΟΠΙΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΠΛΗΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΚΑΝ	ΠΛΗΘΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΑΔΗΛΩΤΟΥΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΡΑΒΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΣΑΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΗΛΩΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΔΗΛΩΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ ΠΡΟΣΤΙΜΩΝ (ΠΕΠ,ΠΕΠΑ,ΠΕΠΥ)
ΑΤΤΙΚΗΣ	2.782	2.782	282	10,1%	5.940	439	7,4%	5.576.985,48 €
ΚΕΝΤΡ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	4.215	4.036	231	5,7%	7.891	314	4,0%	3.751.829,42 €
ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑΣ ΛΕΥΚΑΔΑΣ, ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ & ΖΑΚΥΝΘΟΥ	2.030	1.666	85	5,1%	3.301	111	3,4%	1.240.732,91 €
ΚΡΗΤΗΣ	1.847	1.846	107	5,8%	4.083	127	3,1%	1.520.839,61 €
ΗΠΕΙΡΟΥ & ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1.239	1.205	96	8,0%	2.078	122	5,9%	1.345.082,54 €
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	2.577	2.444	122	5,0%	3.691	141	3,8%	1.560.007,31 €
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	1.538	1.531	83	5,4%	2.467	107	4,3%	1.219.318,63 €
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	923	919	18	2,0%	677	19	2,8%	214.837,98 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>17.151</b>	<b>16.429</b>	<b>1.024</b>	<b>6,2%</b>	<b>30.128</b>	<b>1.380</b>	<b>4,6%</b>	<b>16.429.633,88 €</b>

Πηγή: e-ΕΦΚΑ, 2021

Παρατηρείται ότι το 2020 διεκπεραιώθηκαν 17.151 επιτόπιοι έλεγχοι όλο το έτος, έναντι στόχου για 32.757 ελέγχους (βλ. πίνακα 5.3). Το 2019 οι διενεργηθέντες έλεγχοι ανήλθαν σε 37.182. Οι μειωμένοι επιτόπιοι έλεγχοι το 2020, αποδίδονται στα αυστηρά περιοριστικά μέτρα λειτουργίας που επεβλήθησαν στις επιχειρήσεις λόγω της πανδημίας, με αποτέλεσμα κατά τη διάρκεια κάποιων μηνών να μην πραγματοποιηθούν έλεγχοι με φυσική παρουσία ελεγκτών στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, το πλήθος των ελεγκτών μειώθηκε κατά **16,4%** σε σχέση με τα επίπεδα του 2019, ενώ οι ενασχόλησή τους με καθήκοντα πέραν της αντιμετώπισης της αδήλωτης εργασίας (π.χ. έλεγχος καταβολής εισφορών υπέρ Ταμείου Ασφάλισης Νομικών και Ταμείου Ασφάλισης Συμβολαιογράφων – ΤΑΝ & ΤΑΣ), συντέλεσαν στη μη επίτευξη των στόχων που είχε θέσει η ΔΣΣΕ.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι το 2019 (προ covid διάστημα) επεβλήθησαν πρόστιμα για την αδήλωτη εργασία συνολικού ποσού 48.861.961,12 €, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά που καταλογίστηκαν το 2020 ανήλθαν μόλις σε 16.429.633,88€, μειώθηκαν δηλαδή κατά 66% περίπου.

Τα αντίστοιχα απολογιστικά στοιχεία για το έτος 2021 παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 5.6:** Διενεργηθέντες Επιτόπιοι Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2021<sup>16</sup>

ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΩΝ 1ος - 12ος /2019								
ΠΕΚΑ	ΔΙΕΝΕΡΓΗΘΕ- ΝΤΕΣ ΕΠΙΤΟΠΙΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ	ΠΛΗΘΟΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΚΑΝ	ΠΛΗΘΟΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ ΜΕ ΑΔΗΛΩΤΟΥΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΑΡΑΒΑΤΙ- ΚΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧ/ΣΕΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΣΑΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΔΗΛΩΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΔΗΛΩΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΠΟΣΟ ΠΡΟΣΤΙΜΩΝ (ΠΕΠ,ΠΕΠΑ,ΠΕΠΥ)
ΑΤΤΙΚΗΣ	2.830	2.830	409	14,5%	6.517	568	9,0%	6.909.000,00 €
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	8.543	8.092	373	4,6%	16.254	512	3,1%	6.552.000,00 €
ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑ, ΛΕΥΚ. ΚΕΦ. & ΖΑΚ.	1.758	1.419	59	4,2%	3.414	66	1,9%	766.500,00 €
ΚΡΗΤΗΣ	846	845	61	7,2%	3.430	82	2,4%	976.500,00 €
ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	680	673	78	11,6%	1.463	108	7,4%	1.344.000,00 €
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	2.096	1.959	97	5,0%	3.404	120	3,5%	1.407.000,00 €
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	882	878	60	6,8%	1.559	73	4,7%	882.000,00 €
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	616	592	3	0,5%	791	3	0,4%	42.000,00 €
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	120	120	4	3,3%	219	5	2,3%	63.000,00 €
Βορείου & Νοτίου Αιγαίου	107	106	6	5,7%	250	8	3,2%	105.000,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>18.478</b>	<b>17.514</b>	<b>1.150</b>	<b>6,6%</b>	<b>37.301</b>	<b>1.565</b>	<b>4,2%</b>	<b>19.047.000,00€</b>

Πηγή: e-ΕΦΚΑ, 2022

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνεται ότι:

- Σε σύνολο **37.301** εργαζομένων στις επιχειρήσεις που διενεργήθηκαν έλεγχοι, εντοπίστηκαν **1.565** αδήλωτοι εργαζόμενοι. Το επίπεδο αδήλωτης εργασίας διαμορφώνεται **στο 4,2%** (έναντι 4,6% το 2020). Το ποσοστό αυτό ωστόσο δεν ενδείκνυται για τη

<sup>16</sup> Στον πίνακα 5.6 δεν περιλαμβάνονται στατιστικά στοιχεία από το ΠΕΚΑ Πελοποννήσου, το οποίο άρχισε να λειτουργεί ουσιαστικά στις αρχές του 2022. Τα ΠΕΚΑ Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης και Βορείου και Νότιου Αιγαίου συστήθηκαν στις 10/09/2021 και 11/10/2021 αντίστοιχα.

διεξαγωγή γενικευμένων συμπερασμάτων, καθώς ένα σημαντικό μέρος των ελέγχων επικεντρώνονται σε κλάδους όπου εκτιμάται αυξημένος κίνδυνος παραβατικότητας.

- Το 2021 τα συνολικά πόσα των προστίμων που επεβλήθησαν λόγω αδήλωτης εργασίας ανήλθαν στα 19 εκατ. ευρώ περίπου, αυξήθηκαν δηλαδή σε σχέση με το 2020 κατά ποσοστό 13,7%. Επίσης ο αριθμός των επιτόπιων ελέγχων το 2021 ανήλθε σε 18.478, έναντι 17.151 το 2021.<sup>17</sup>

#### 5.4.3.2 Υποδηλωμένη εργασία

Ένα ακόμα σημαντικό και ενδεικτικό στοιχείο των τάσεων της εισφοροδιαφυγής, προκύπτει από τη διαπίστωση κατά τον επιτόπιο έλεγχο των εργαζόμενων που απασχολούνται εκτός ωραρίου. Η συγκεκριμένη παράνομη πρακτική από τους εργοδότες εμπίπτει στην έννοια της εισφοροδιαφυγής, καθώς με τη δήλωση λιγότερων ωρών ή ημερών απασχόλησης (συνήθως ημιαπασχόληση) από τις πραγματοποιηθείσες, αποφεύγεται η δήλωση και η απόδοση μέρους των εισφορών στα ασφαλιστικά ταμεία και επίσης αποφεύγονται οι υψηλές κυρώσεις που προβλέπονται για την αδήλωτη εργασία.

Στο επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα στοιχεία για την υποδηλωμένη εργασία, για το έτος 2021:

**Πίνακας 5.7:** Διενεργηθέντες Επιτόπιοι Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2021 (Υποδηλωμένη Εργασία)

ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΩΝ 1 <sup>ος</sup> – 12 <sup>ος</sup> 2021				
ΠΕΚΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΗΘΕΝΤΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΣΑΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΚΤΟΣ ΩΡΑΡΙΟΥ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΚΤΟΣ ΩΡΑΡΙΟΥ
ΑΤΤΙΚΗΣ	2.830	6.517	1.404	21,5%
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	8.543	16.254	3.983	24,5%
ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑΣ, ΛΕΥΚ. ΚΕΦ. & ΖΑΚ.	1.758	3.414	395	11,6%
ΚΡΗΤΗΣ	846	3.430	977	28,5%
ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	680	1.463	368	25,2%
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	2.096	3.404	609	17,9%

<sup>17</sup> Η έναρξη λειτουργίας των δύο νέων ΠΕΚΑ - Βορείου και Νοτίου Αιγαίου και Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης - στα τέλη του 2021, δεν επηρέασε σε σημαντικό βαθμό τα ανωτέρω στατιστικά στοιχεία.

ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	882	1.559	437	28,0%
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	616	791	190	24,0%
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	120	219	102	46,6%
ΒΟΡΕΙΟΥ & ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	107	250	63	25,2%
ΣΥΝΟΛΟ	18.478	37.301	8.528	22,9%

Πηγή: e-ΕΦΚΑ, 2022

Το ποσοστό εργαζομένων εκτός ωραρίου σε σχέση με αυτούς που ελέγχθηκαν, διαμορφώνεται στο **22,9%**, είναι δηλαδή κατά πολύ υψηλότερο σε σχέση με το αντίστοιχο της αδήλωτης εργασίας (**4,2%**), γεγονός που επιβεβαιώνει την τάση εισφοροδιαφυγής που επικρατεί. Το μεγαλύτερο ποσοστό παρατηρείται στην περιφέρεια Αν. Μακεδονίας & Θράκης (46,6%), Κρήτης (28,5%) και Στερεάς Ελλάδας (28%) ενώ το μικρότερο στη Δυτική Ελλάδα, Λευκάδα, Κεφαλληνία & Ζάκυνθο (11,6%).

#### 5.4.3.4 Ουσιαστικοί έλεγχοι

Όπως προβλέπεται, κάθε επιτόπιος έλεγχος πρέπει να ολοκληρώνεται με τη διενέργεια ουσιαστικού ελέγχου. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων των ΠΕΚΑ περιλαμβάνεται και η διενέργεια ουσιαστικών ελέγχων, ώστε να εξακριβωθεί η ορθότητα και η πραγματική απεικόνιση της δηλωμένης ασφαλιστικής ιστορίας από τους εργοδότες (ελέγχονται τα στοιχεία που καταχωρούνται στο ΠΣ ΕΡΓΑΝΗ και στις ΑΠΔ, και διασταυρώνονται με τα πραγματικά στοιχεία απασχόλησης). Συγκεντρωτικά, τα στοιχεία ουσιαστικών ελέγχων ανά ΠΕΚΑ για το 2021, διαμορφώνονται ως εξής:

**Πίνακας 5.8:** Διενεργηθέντες Ουσιαστικοί Έλεγχοι Κοινών Επιχειρήσεων ανά ΠΕΚΑ για το 2021

ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ ΕΛΕΓΧΩΝ 1 <sup>ος</sup> – 12 <sup>ος</sup> 2021					
ΠΕΚΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΗΘΕΝΤΩΝ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΕΛΕΓΧΘΗΣΑΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΠΡΟΚΕΥΨΑΝ ΔΙΑΦΟΡΕΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΠΡΟΕΚΥΨΑΝ ΔΙΑΦΟΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΠΟΣΑ ΕΠΙΒΛΗΘΕΙΣΩΝ ΠΡΑΞΕΩΝ
ΑΤΤΙΚΗΣ	1.591	2.862	1.243	43,4%	7.546.002,29€



ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	4.160	9.850	4.455	45,2%	21.286.823,89€
ΔΥΤ.ΕΛΛΑΔΑΣ, ΛΕΥΚ. ΚΕΦ. & ΖΑΚ.	1.342	8.007	1.272	15,9%	1.385.404,53€
ΚΡΗΤΗΣ	786	3.761	1.280	34,0%	1.673.665,35€
ΗΠΕΙΡΟΥ ΚΑΙ ΚΕΡΚΥΡΑΣ	248	2.729	1.077	39,5%	1.164.655,53€
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	1.251	12.587	3.445	27,4%	1.829.316,77€
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	1.115	3.463	1.631	47,1%	1.391.810,46€
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	507	3.333	1.272	38,2%	573.842,30€
ΑΝΑΤ. ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	11	24	2	8,3%	754,93€
ΒΟΡΕΙΟΥ & ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	53	71	70	98,6%	104.667,32€
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>11.064</b>	<b>46.687</b>	<b>15.747</b>	<b>33,7%</b>	<b>36.956.943,37€</b>

Πηγή: e-ΕΦΚΑ, 2022

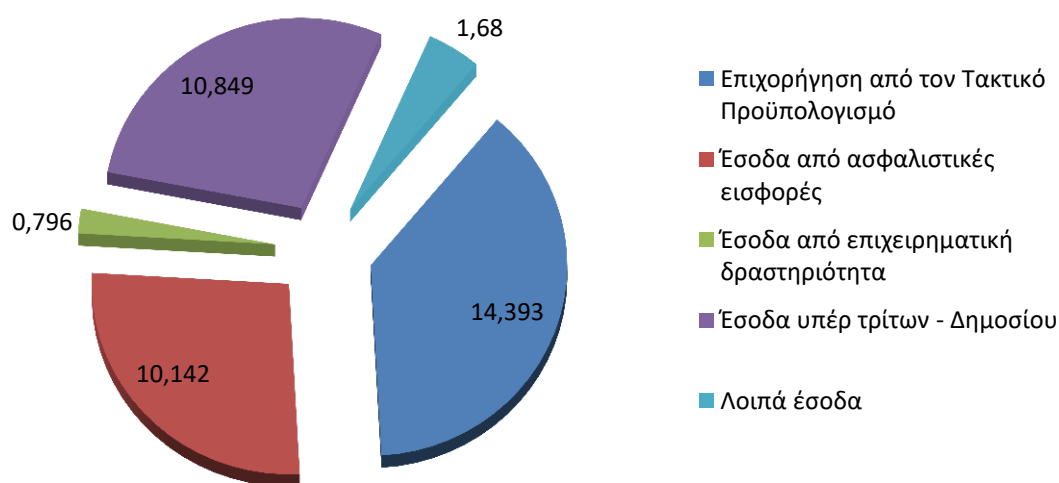
Αξίζει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των εργαζομένων που προέκυψαν διαφορές κατά τον ουσιαστικό έλεγχο, διαμορφώνεται στο **33,7%** και υπερβαίνει κατά πολύ το ποσοστό της αδήλωτης εργασίας που όπως προαναφέρθηκε προσεγγίζει το **4,2%**. Τούτο σημαίνει ότι (σε συνδυασμό με τα στοιχεία που προέκυψαν για την υποδηλωμένη εργασία στην προηγούμενη παράγραφο) ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργοδοτών προκειμένου να μην υποστούν τις υψηλές κυρώσεις της αδήλωτης εργασίας (10.500€ ανά εργαζόμενο) και ταυτόχρονα να καταβάλουν μειωμένες εισφορές στον e-ΕΦΚΑ, μετέτρεψαν την αδήλωτη εργασία σε υποδηλωμένη (προέβησαν δηλαδή στη δήλωση μικρότερων αποδοχών ή λιγότερων ωρών και ημερών απασχόλησης από τις πραγματοποιηθείσες).

### 5.5 Η Συμβολή του ελεγκτικού μηχανισμού στην επίτευξη των στόχων του e-ΕΦΚΑ.

Από την παράθεση των ανωτέρω στοιχείων προκύπτει ότι τα ΠΕΚΑ συμμετέχουν ενεργά, μέσω του επιχειρησιακού προγραμματισμού, στην πραγμάτωση των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ, ενώ η αξιολόγηση του έργου τους διενεργείται με τη χρήση συγκεκριμένων, ποσοτικών, αριθμητικών δεικτών. Ταυτόχρονα όμως προέκυψε ότι απρόβλεπτα γεγονότα όπως η πανδημία του covid 19, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί.

Η συνεισφορά ωστόσο των ΠΕΚΑ στην πραγμάτωση των στόχων του e-ΕΦΚΑ δεν περιορίζεται μόνο σε ποσοτικά μεγέθη, αλλά έγκειται κυρίως στον ρόλο τους που συνίσταται στη διασφάλιση της εισπραξιμότητας των ασφαλιστικών εισφορών, στην ενίσχυση της κοινωνικοασφαλιστικής συνείδησης εργαζομένων και εργοδοτών και στην καταπολέμηση γενικότερα της εισφοροδιαφυγής - εισφοροαποφυγής, που εκδηλώνεται κυρίως μέσα από την αδήλωτη και υποδηλωμένη εργασία. Η αποτίμηση επομένως του έργου τους, δεν είναι πάντα εύκολο να υπολογιστεί με αριθμητικά δεδομένα, ούτε είναι δυνατόν να εκτιμηθεί με ακρίβεια ο αντίκτυπος της δράσης του ελεγκτικού μηχανισμού στην αγορά και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο (για παράδειγμα λειτουργεί αποτρεπτικά σε παραβατικές συμπεριφορές, περιορίζει τις συνθήκες που ευνοούν τον αθέμιτο ανταγωνισμό, δημιουργεί συνθήκες οικονομικής ανάπτυξης και ασφάλειας στην αγορά εργασίας). Σε κάθε περίπτωση τα ΠΕΚΑ αποτελούν τον μηχανισμό μέσω του οποίου ο e-ΕΦΚΑ αποκομίζει σημαντικό μέρος των εσόδων που κρίνονται αναγκαία για τη χρηματοδότηση της κοινωνικής του πολιτικής.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται τα έσοδα του e-ΕΦΚΑ για το 2021.



(Πηγή: Προϋπολογισμός e-ΕΦΚΑ, 2021)

**Διάγραμμα 5.1:** Έσοδα e-ΕΦΚΑ κλάδου κύριας ασφάλισης και λοιπών παροχών (σε δις ευρώ)

Ο προϋπολογισμός του e-ΕΦΚΑ για το 2021 εμφανίζει γενικό σύνολο εσόδων κλάδου κύριας ασφάλισης και λοιπών παροχών, 37.859.890.000 δις ευρώ, εκ των οποίων τα έσοδα από ασφαλιστικές εισφορές ανέρχονται 10.142.000.000 δις ευρώ και τα έσοδα υπέρ τρίτων

και Δημοσίου σε 10.849.000.000 (περιλαμβάνει μεταξύ άλλων συνεισπραττόμενες εισφορές υπέρ τρίτων – ΕΟΠΥΥ, ΟΑΕΔ, ΟΕΚ). Αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός ότι το 38% των εσόδων του φορέα για τον συγκεκριμένο κλάδο, προέρχεται από κρατική επιχορήγηση γεγονός που συνεπάγεται σημαντική επιβάρυνση στο ΑΕΠ της χώρας. Για το 2021 το ΑΕΠ ανήλθε 179.108 δις ευρώ (πηγή ΕΛΣΤΑΤ 2021). Επομένως η κρατική χρηματοδότηση (14.393 δις) εκφραζόμενη ως ποσοστό του ΑΕΠ, αντιστοιχεί στο 8%.

Το σύνολο των εξόδων για το ίδιο έτος ανέρχεται σε 38.193.705.000 δις ευρώ εκ των οποίων 23.785.000.000 δις αφορούν συντάξεις γήρατος κύριας ασφάλισης (στις οποίες περιλαμβάνονται και οι συντάξεις θανάτου). Το συμπέρασμα επομένως που προκύπτει είναι ότι τα έσοδα του φορέα από ασφαλιστικές εισφορές επαρκούν για να καλύψουν ένα μόνο μέρος των συνταξιοδοτικών δαπανών (για κύρια ασφάλιση), ενώ η βιωσιμότητα του συνταξιοδοτικού συστήματος εξαρτάται άμεσα από την κρατική χρηματοδότηση.

## 5.6 Οι επιπτώσεις της εισφοροδιαφυγής

Η εισφοροδιαφυγή, η οποία εκδηλώνεται κυρίως μέσω της αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας, έχει σημαντικές επιπτώσεις για την οικονομία και την κοινωνία συνολικά και συγκεκριμένα (European Trade Union Confederation, 2014):

- Συντηρεί και τροφοδοτεί την παραοικονομία.
- Τα εθνικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης δεν λαμβάνουν τις οφειλόμενες πληρωμές, γεγονός που υπονομεύει τη χρηματοδότηση και την κατανομή της κοινωνικής πρόνοιας.
- Οι εργασιακές σχέσεις τίθενται σε κίνδυνο.
- Συνεπάγεται απώλεια δημοσίων εσόδων και επομένως υπονόμευση του κοινωνικού κράτους και των αναπτυξιακών προοπτικών της ελληνικής οικονομίας.
- Οδηγεί σε αδυναμία χρηματοδότησης Κοινωνικών Δαπανών και περιορισμό αυτών γεγονός που εντείνει τις κοινωνικές ανισότητες.
- Δημιουργούνται συνθήκες αθέμιτου ανταγωνισμού (κοινωνικό ντάμπινγκ),
- Διαμορφώνεται οικονομικό περιβάλλον απρόσφορο για επενδύσεις (Μπούρλος, 2010).
- Οδηγεί σε περεταίρω αύξηση φόρων και ασφαλιστικών εισφορών ως αντιστάθμισμα στην απώλεια εσόδων και σε μείωση της προοδευτικότητας του φορολογικού συστήματος

(μετακύλιση φόρων) ή και σε αντίστροφα προοδευτικό φορολογικό σύστημα μέσω υπερφορολόγησης των κατώτερων μισθολογικών κλιμακίων και αύξησης των τελών (Χατζηδήμα, 2020).

Η αδήλωτη εργασία, όπως και η **υποδηλωμένη** εργασία, έχουν επίσης σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά την ποιότητα, τις συνθήκες εργασίας αλλά και τα δικαιώματα των εργαζομένων, όπως:

- Αδυναμία κατοχύρωσης ασφαλιστικών δικαιωμάτων (παροχές ασθενοείας, γήρατος, απώλεια επιδομάτων κτλ).
- Χειρότερες συνθήκες εργασίας (εξαντλητικά ωράρια, ανεπαρκής χρόνος ανάπαυσης και χαμηλότερες αποδοχές).
- Κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων.
- Αποκλεισμός εργαζομένων από προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης και δια βίου μάθησης.

### 5.7 Το μέγεθος της αδήλωτης εργασίας

Το μέγεθος της αδήλωτης εργασίας υπολογίζεται τόσο άμεσα όσο και έμμεσα. *«Οι έμμεσες μέθοδοι βασίζονται στη σύγκριση μακροοικονομικών μεγεθών (όπως εθνικοί λογαριασμοί, κατανάλωση ηλεκτρισμού, συναλλαγές σε μετρητά). Οι έμμεσες (ιδίως νομισματικές) μέθοδοι συχνά υπερτιμούν το επίπεδο αδήλωτης εργασίας και δίνουν λίγα στοιχεία για τα κοινωνικοοικονομικά χαρακτηριστικά της. Οι άμεσες μέθοδοι, αντιθέτως, βασίζονται σε στατιστικές έρευνες και έχουν πλεονεκτήματα ως προς τη συγκρισιμότητα και τη λεπτομέρεια, αλλά συνήθως υποτιμούν την έκταση της αδήλωτης εργασίας»* (ILO, 2016)

Το μέγεθος της αδήλωτης οικονομίας εκτιμήθηκε ότι για το έτος 2013 ανήλθε στο 25% του ΑΕγχΠ της Ελλάδας. Καταλυτικό ρόλο στην επικράτησή της διαδραμάτισε το σχετικά υψηλό επίπεδο αυτοαπασχόλησης και το μεγάλο ποσοστό των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με 1-9 εργαζομένους αντιπροσωπεύουν το 96% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, απασχολώντας το 55% του εργατικού δυναμικού (έναντι κάτω του 30% στην ΕΕ των 28). Η Ελλάδα έχει επίσης το υψηλότερο ποσοστό αυτοαπασχολούμενων στην ΕΕ των 28, με ποσοστό άνω του 32% (14% στην ΕΕ των 28).

Σύμφωνα με την έρευνα του Ευρωβαρόμετρο το 2013, στο σύνολο της αδήλωτης εργασίας στην Ελλάδα, το 67,3% αφορούσε έμμισθη απασχόληση (με 13,3% πλήρως αδήλωτη έμμισθη απασχόληση και το 54% μερικώς αδήλωτη απασχόληση), το 10,2% αφορούσε μερικώς αδήλωτη αυτοαπασχόληση και το 22,5% αμειβόμενες εξυπηρετήσεις στο πλαίσιο στενών κοινωνικών σχέσεων (ILO, 2016).

Αν και οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι το μέγεθος της αδήλωτης οικονομίας διαχρονικά βαίνει μειούμενο, εξακολουθεί ωστόσο να αποτελεί ένα σημαντικό ποσοστό επί του ΑΕΠ.

Από την σύγκριση των ανωτέρω στοιχείων προκύπτει ότι εάν η χώρα ήταν σε θέση να διασφαλίσει την είσπραξη ενός σημαντικού μέρους των χρηματικών πόσων ασφαλιστικών εισφορών ή φόρων που αντιστοιχούν στην αδήλωτη και υποδηλωμένη εργασία τότε θα μπορούσε να υποκαταστήσει ένα μεγάλο μέρος (εάν όχι όλο) της κρατικής χρηματοδότησης της κοινωνικής ασφάλισης και να κατευθύνει τους πόρους αυτούς σε άλλες παραγωγικές δραστηριότητες.

### **5.8 Οφέλη από την αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής**

Η επιδίωξη της σύλληψης ενός μεγάλου μέρους της ασφαλιστέας ύλης δεν ωφελεί μόνο τους εργαζόμενους αλλά έχει σημαντικά οφέλη για την κοινωνία γενικότερα όπως:

- Συντελεί στην αύξηση της απασχόλησης με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα για την οικονομία (άντληση φορολογικών - ασφαλιστικών εσόδων, βελτίωση βιοτικού επιπέδου).
- Ευνοεί τη δημιουργία κλίματος υγιούς ανταγωνισμού και συντελεί στη διαμόρφωση σταθερού επενδυτικού και οικονομικού περιβάλλοντος.
- Συμβάλει στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας στην αγορά εργασίας.
- Καλλιεργεί κλίμα συμμόρφωσης και ενισχύει την ασφαλιστική συνείδηση εργοδοτών και εργαζομένων.
- Συνδράμει στη δημιουργία γενικά συνθηκών οικονομικής ανάπτυξης.

Επιπλέον η διασφάλιση και η αύξηση των εσόδων από ασφαλιστικές εισφορές αποτελεί μεταξύ των προϋποθέσεων για τη μείωση των υψηλών, όπως θα δειχθεί παρακάτω, ασφαλιστικών εισφορών. Το ύψος των τελευταίων, αποτελούν αντικίνητρο στην πρόσληψη νέων εργαζομένων, με πολύπλευρες επιπτώσεις στους γενικότερους δείκτες της οικονομίας (ανεργία, ΑΕΠ κτλ).

## 5.9 Ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των ΠΕΚΑ – SWOT ANALYSIS

Η επιτυχής ολοκλήρωση του έργου των ΠΕΚΑ εξαρτάται άμεσα από παράγοντες τόσο του εξωτερικού (ευκαιρίες και απειλές) όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Τα ΠΕΚΑ διαθέτουν σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά και αρκετές αδυναμίες που πρέπει να αντιμετωπισθούν ώστε να ενισχυθεί η αποδοτικότητά τους, αλλά και η συμβολή τους στην επίτευξη των γενικότερων στόχων του Οργανισμού.

### 5.9.1 Πλεονεκτήματα του ελεγκτικού μηχανισμού

➤ Τα ΠΕΚΑ λειτουργούν σε επίπεδο Διεύθυνσης με σημαντικές, γεωγραφικά προσδιορισμένες αρμοδιότητες. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται μεγάλο βαθμό αυτονομίας και ευελιξίας κατά την εκτέλεση των ελεγκτικών τους καθηκόντων και συντάσσεται πλήρως με μια από τις βασικές αρχές της ΝΔΔ που αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο και συγκεκριμένα την ανάγκη αποκέντρωσης των διοικητικών αρχών εντός των δημοσίων οργανισμών ως προϋπόθεση για την αύξηση της παραγωγικότητας.

➤ Η γεωγραφική τους κατανομή σε όλη την επικράτεια επιτρέπει την άμεση πραγματοποίηση στοχευμένων ελέγχων για τον εντοπισμό και την εξάλειψη της παραβατικότητας, με κριτήρια την εποχικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας.<sup>18</sup>

➤ Υλικοτεχνική Υποστήριξη: Η πρόσφατη προμήθεια οχημάτων με τη μέθοδο leasing, η προμήθεια νέων σταθερών και φορητών υπολογιστών, συντελούν στην ταχύτερη δυνατή διενέργεια των ελέγχων και τη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των εκκρεμών υποθέσεων.

➤ Σύνδεση αποδοχών με την απόδοση: Πέραν του βασικού μισθού, προβλέπεται για τους απασχολούμενους ως ελεγκτές ειδική αποζημίωση για εργασία καθ' υπέρβαση του υποχρεωτικού ωραρίου και για εργασία προς συμπλήρωση του υποχρεωτικού ωραρίου (άρθρο 20 του ν.4354/2015). Υπεύθυνοι για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πραγματικής παροχής της υπερωριακής απασχόλησης, καθίστανται οι προϊστάμενοι των μονάδων. Η σύνδεση των αποδοχών με την απόδοση (η οποία αποτελεί επίσης μία από τις

---

<sup>18</sup> Τους θερινούς για παράδειγμα μήνες ο έλεγχος για τον εντοπισμό της αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας στρέφεται στον κλάδο του τουρισμού και γεωγραφικά επικεντρώνεται σε νησιωτικές - τουριστικές περιοχές.

βασικές αρχές της ΝΔΔ και του Στρατηγικού Σχεδιασμού) κατά την υπερωριακή απασχόληση, εκτιμάται ότι θα συμβάλλει στην αύξηση του αριθμού των έλεγχων και γενικότερα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων των ΠΕΚΑ.

### 5.9.2 Ευκαιρίες

#### ➤ Τεχνολογικός - Ψηφιακός Μετασχηματισμός.

Στο πλαίσιο του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, η Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες, ειδικότερα όσον αφορά τον τομέα των τεχνολογιών της επικοινωνίας και της πληροφορίας, αλλά και αντλώντας τεχνογνωσία μέσω της συνεργασίας με ιδιωτικές επιχειρήσεις, προέβη τον Αύγουστο του 2018 στη σύναψη σύμβασης με την Ένωση Εταιρειών με επωνυμία «INTRASOFT INTERNATIONAL S.A» και «PRICE WATER HOUSE COOPERS BUSINESS SOLUTIONS ANΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ & ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ», για την υλοποίηση του έργου «Καταπολέμηση της Εισφοροδιαφυγής και Εισφοροαποφυγής στον ΕΦΚΑ».

Το πληροφοριακό αυτό σύστημα παρέχει τις εξής δυνατότητες:

- Τη δημιουργία βάσης δεδομένων risk-analysis όπου οι εργοδότες κατηγοριοποιούνται ανάλογα με το κίνδυνο εισφοροδιαφυγής, λαμβάνοντας υπόψη διάφορα κριτήρια (γεωγραφικά, εποχικότητα, μέγεθος επιχείρησης, αντικείμενο, επαναλαμβανόμενη παραβατικότητα κτλ).

- Την άμεση διασύνδεση με το Π.Σ. ΕΡΓΑΝΗ και την άντληση από αυτό στοιχείων απασχόλησης των εργαζομένων, όπως ύψος αποδοχών, υπερωριακή απασχόληση κτλ.

- Τη διασταύρωση των στοιχείων αυτών:

- α) με τα ευρήματα τυχόν διενεργηθέντων επιτόπιων ελέγχων,

- β) με το περιεχόμενο των Αναλυτικών Περιοδικών Δηλώσεων (ΑΠΔ) που καταθέτουν διαδικτυακά οι εργοδότες για την ασφαλιστική τακτοποίηση του προσωπικού τους.

- γ) Τα αναφερόμενα στις ισχύουσες κάθε φορά Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας.

**Τα προσδοκώμενα οφέλη είναι :**

- Η άμεση εξαγωγή αποτελεσμάτων όσον αφορά τις ενδεχόμενες διαφορές στα στοιχεία ασφάλισης.

- Η σημαντική μείωση της χρονικής διάρκειας των ελέγχων.<sup>19</sup>
- Ο άμεσος καταλογισμός των διαφορών ως προς τις ασφαλιστικές εισφορές, που προκύπτουν από τον έλεγχο.
- Η άμεση επίδοση των πράξεων καταλογισμού στον εργοδότη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (κατάργηση της έντυπης αλληλογραφίας).
- Η σημαντική εξοικονόμηση πόρων και η αύξηση της απόδοσης.

Γενικότερα εκτιμάται ότι το νέο Π.Σ. θα οδηγήσει σε αύξηση της εισπραξιμότητας των ασφαλιστικών εισφορών και στην ενίσχυση της συμμόρφωσης προς την ασφαλιστική νομοθεσία.

➤ Διαλειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων

Με την υπ' αριθμ.: 5072/6/25.2.2013 (ΦΕΚ 449/Β'), απόφαση του Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με την υπ' αριθμ.: 28153/126/30.8.2013 (ΦΕΚ 2163, Β') απόφαση, τέθηκε σε ισχύ από 1/3/2013, το Πληροφοριακό Σύστημα «ΕΡΓΑΝΗ», όπου καταγράφονται με ηλεκτρονικό τρόπο οι ροές μισθωτής απασχόλησης, με την αποτύπωση σε πραγματικό χρόνο και για κάθε περιοχή της χώρας, κρίσιμων στοιχείων που αφορούν τις προσλήψεις, τις αποχωρήσεις και τα ωράρια απασχόλησης των μισθωτών. Επίσης από την 1/3/2013 καθιερώθηκε ως υποχρεωτική η υποβολή ηλεκτρονικά στο ΠΣ «ΕΡΓΑΝΗ» των εντύπων Ε3 (αναγγελία πρόσληψης) και Ε4 (πίνακας προσωπικού), κατά την πρόσληψη των εργαζομένων και πριν αναλάβουν εργασία.

Την παρούσα χρονική στιγμή έχει ολοκληρωθεί σε ικανοποιητικό βαθμό η διασύνδεση του πληροφοριακού συστήματος του e-ΕΦΚΑ με το μητρώο εργοδοτών της ΑΑΔΕ, αλλά και το Π.Σ. ΕΡΓΑΝΗ, από το οποίο είναι δυνατή η πρόσβαση σε στοιχεία απασχόλησης όπως αναγγελίες πρόσληψης των εργαζόμενων, συμβάσεις εργασίας, πίνακες προσωπικού και υπερωριών, με σκοπό τη διευκόλυνση διεξαγωγής των επιτόπιων και των ουσιαστικών ελέγχων.

Επίσης, το τρέχον χρονικό διάστημα επιχειρείται η διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων του Τεχνικού Επαγγελματικού Επιμελητηρίου (ΤΕΕ), των Υπηρεσιών Δόμησης και του ΓΕΜΗ με το ΟΠΣ του e-ΕΦΚΑ, ώστε να είναι δυνατή: α) η άμεση-

---

<sup>19</sup> Η διαδικασία που ακολουθείται εν πολλοίς έως σήμερα είναι χειρόγραφη και απαιτεί την αναζήτηση και τη διασταύρωση όλων των σχετικών με τον έλεγχο πληροφοριών από τον ελεγκτή, καθώς και τον ανά μήνα έλεγχο των ημερών ασφάλισης του εργαζόμενου



αυτόματη απογράφη των εργοδοτών οικοδομοτεχνικών έργων και κοινών επιχειρήσεων στο μητρώο εργοδοτών του Φορέα, χωρίς φυσική παρουσία στις Τοπικές Υπηρεσίες και β) η ταχύτερη αναζήτηση στοιχείων που κρίνονται απαραίτητα για την ελεγκτική διαδικασία (αντίγραφα πολεοδομικών αδειών, πορισμάτων ελέγχων Υπηρεσιών Δόμησης κτλ.).

➤ Εφαρμογή Μεθόδων Συγκριτικής Προτυποποίησης στον ελεγκτικό μηχανισμό (Benchmarking).

Στα τέλη του 2016 υπεγράφη πρωτόκολλο συνεργασίας με την εταιρεία NI-CO (Northern Ireland Co-operation) με στόχο “την ανάπτυξη ικανοτήτων και συνεργασία για τη στήριξη της ενοποίησης όλων των ταμείων κοινωνικής ασφάλισης και τη δημιουργία ενός ενιαίου Οργανισμού Κοινωνικών Ασφαλίσεων στην Ελλάδα” (έργο χρηματοδοτούμενο από την Structural Reform Support Service της ΕΕ, για την υποστήριξη του ΕΦΚΑ). Η εν λόγω εταιρεία είναι ένας μη κερδοσκοπικός, δημόσιος φορέας που ανήκει στο Υπουργείο Οικονομίας της Βορείου Ιρλανδίας, με αποστολή την επιδίωξη της οικοδόμησης αποτελεσματικών, υπεύθυνων και βιώσιμων ιδρυμάτων του δημόσιου τομέα. Πρωτοστάτησε δε στην αναμόρφωση του ασφαλιστικού συστήματος της Βορείου Ιρλανδίας. Ο σχεδιασμός του οργανισμού του e-ΕΦΚΑ και του ελεγκτικού του μηχανισμού ειδικότερα, στηρίχτηκε στις προτάσεις και στην τεχνογνωσία που διαθέτουν τα στελέχη της NI-CO. Το όλο εγχείρημα αποτελεί επιστέγασμα της προσπάθειας εφαρμογής στην πράξη των μεθόδων της συγκριτικής προτυποποίησης (Benchmarking) στους κόλπους του e-ΕΦΚΑ.

### **5.9.3 Κίνδυνοι που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον**

Η αποδοτικότητα και η ομαλή λειτουργία των ΠΕΚΑ επηρεάζονται από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος μερικοί από τους οποίους είναι οι εξής:

- Χαμηλή κοινωνικοασφαλιστική συνείδηση εργοδοτών-εργαζομένων. Παράγοντες που ενισχύουν την απουσία κοινωνικοασφαλιστικής κουλτούρας είναι:
  - Η έλλειψη εμπιστοσύνης στους κρατικούς θεσμούς και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
  - Η πολυνομία και η ασάφεια της ασφαλιστικής νομοθεσίας.
  - Η μικρή ανταποδοτικότητα των κοινωνικών παροχών σε σχέση με τις καταβαλλόμενες εισφορές.

- Η πολυπλοκότητα του ασφαλιστικού συστήματος και η άγνοια επί των ασφαλιστικών δικαιωμάτων. Τα δύο αυτά φαινόμενα υποδαυλίζουν τις παραβατικές συμπεριφορές των εργοδοτών και επιτρέπουν την ανοχή των εργαζομένων σε πρακτικές καταστρατήγησης των ασφαλιστικών - εργασιακών τους δικαιωμάτων.

- Η ανεπάρκεια του ελεγκτικού μηχανισμού (λόγω π.χ. υποστελέχωσης) να ελέγξει τις παραβατικές συμπεριφορές.

- Η ελλιπής ενημέρωση εργαζομένων - εργοδοτών για τα ασφαλιστικά τους δικαιώματα και υποχρεώσεις και η απουσία συμβουλευτικών υπηρεσιών.

- Η παντελής απουσία διδακτικών ωρών περί θεμάτων κοινωνικής ασφάλισης (δικαιωμάτων και υποχρεώσεων) κατά το πρότυπο άλλων χωρών.<sup>20</sup>

- Το αυξημένο ποσοστό των ασφαλιστικών εισφορών (για το οποίο γίνεται λόγος παρακάτω) σε συνδυασμό με την υπεροφορολόγηση επιχειρήσεων – εργαζομένων.

Η χαμηλή κοινωνικοασφαλιστική συνείδηση ευθύνεται σε μεγάλο βαθμό για το μέγεθος της αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας και ταυτόχρονα υπονομεύει την εισπραξιμότητα των ασφαλιστικών εισφορών.

- Η Γραφειοκρατία και η Πολυνομία

Από την έναρξη λειτουργίας του e-ΕΦΚΑ δεν έχει συνταχθεί ένας ενιαίος κανονισμός ασφάλισης και λειτουργίας. Ο έλεγχος καταβολής των εισφορών και της ορθής υπαγωγής στην ασφάλιση στηρίζεται στους επιμέρους κανονισμούς και καταστατικές ρυθμίσεις των ενταχθέντων στον e-ΕΦΚΑ φορέων (πλήθος ερμηνευτικών εγκυκλίων και εγγράφων εκδίδονται κάθε χρόνο, αποσπασματικές ρυθμίσεις χωρίς μακροπρόθεσμες προβλέψεις).

Ένα άλλο παράδειγμα γραφειοκρατικών διαδικασιών αποτελεί η χρήση χιλιάδων κωδικών δραστηριότητας των επιχειρήσεων από τις οποίες σε συνδυασμό με τον κωδικό ειδικότητας των εργαζομένων προκύπτει το αντίστοιχο ποσοστό ασφάλισης. Το πρόβλημα επιδεινώνει η χρήση διαφορετικών κωδικών δραστηριότητας από το ΣΕΠΕ και την ΑΑΔΕ.

- Το Οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε μετά την κρίση του 2009, περιόρισε την παραγωγική δραστηριότητα της χώρας και οδήγησε στην κατακόρυφη αύξηση της ανεργίας, στη μείωση του ΑΕΠ και στον περιορισμό των εσόδων του Φορέα από ασφαλιστικές εισφορές.

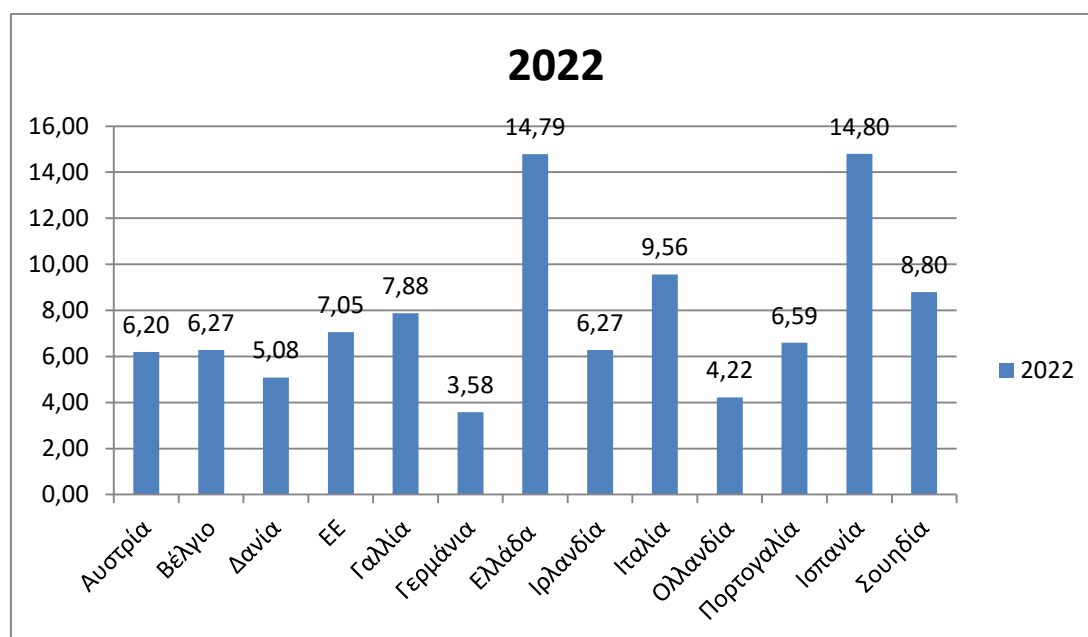
---

<sup>20</sup> Στη Σουηδία για παράδειγμα σε επίπεδο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης περιλαμβάνονται διδακτικές ώρες που αφορούν την υγεία, την κοινωνική φροντίδα και τις κοινωνικές επιστήμες γενικότερα (πηγή: Internations, 2022).

**Πίνακας 5.9:** Ποσοστό ανεργίας επί του εργατικού δυναμικού στον ευρωπαϊκό χώρο

Χώρα \ Έτος	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Αυστρία	6,15	6,45	5,92	5,21	4,84	6,03	6,20
Βέλγιο	8,65	7,94	7,18	6,03	5,44	5,76	6,27
Δανία	6,30	6,01	5,82	5,12	5,06	5,65	5,08
ΕΕ	10,18	9,28	8,28	7,40	6,82	7,22	7,05
Γαλλία	10,35	10,07	9,43	9,03	8,43	8,03	7,88
Γερμανία	4,37	3,91	3,57	3,21	2,98	3,63	3,58
Ελλάδα	24,98	23,88	21,84	19,74	17,88	17,62	14,79
Ιρλανδία	9,93	8,41	6,73	5,78	4,97	5,85	6,27
Ιταλία	12,00	11,75	11,26	10,60	9,93	9,30	9,56
Ολλανδία	7,89	7,00	5,88	4,87	4,43	4,85	4,22
Πορτογαλία	13,03	11,47	9,22	7,17	6,67	7,12	6,59
Ισπανία	22,07	19,65	17,23	15,27	14,11	15,53	14,80
Σουηδία	7,59	7,15	6,86	6,52	6,97	8,54	8,80

Πηγή OECD, 2022

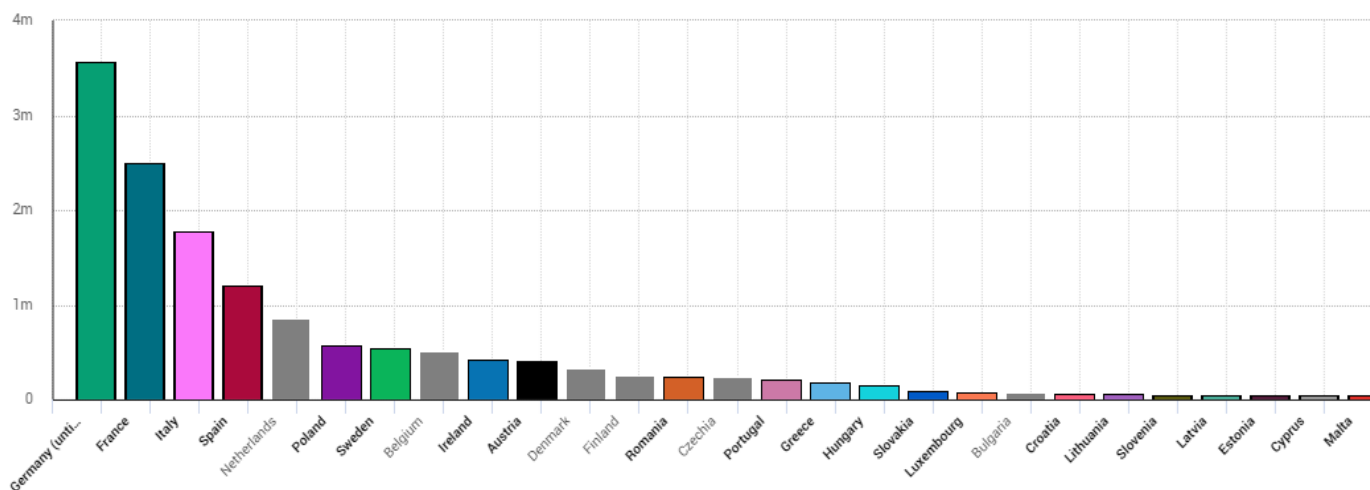


Πηγή OECD, 2022

**Διάγραμμα 5.2:** Ποσοστό ανεργίας επί του εργατικού δυναμικού στον ευρωπαϊκό χώρο για το 2022

Το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα, αν και έχει μειωθεί σημαντικά σε σχέση με το 2015, εξακολουθεί να είναι από τα μεγαλύτερα στην Ευρώπη.

Το **Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν** της Ελλάδας, αν και βαίνει αυξανόμενο τα τελευταία χρόνια, εξακολουθεί να είναι από τα χαμηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και προσέγγισε το 2021, τα 183 δις ευρώ (πηγή: ΕΛΣΤΑΤ).



Πηγή: Eurostat, 2022

### Διάγραμμα 5.3: Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Ε.Ε. για το 2021

Το χαμηλό σε απόλυτους αριθμούς ΑΕΠ, αντικατοπτρίζει τη χαμηλή παραγωγικότητα της ελληνικής οικονομίας, γεγονός που σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό ανεργίας, συνεπάγεται μειωμένα φορολογικά και ασφαλιστικά έσοδα και κατ' επέκταση αδυναμία χρηματοδότησης της κοινωνικής πολιτικής τόσο από τον δημόσιο προϋπολογισμό όσο και μέσω ιδίων πόρων (ασφαλιστικών εισφορών).

- Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Ειδικότερα μετά την έναρξη λειτουργίας του e-ΕΦΚΑ, παρατηρήθηκε η άναρχη κατανομή των υπαλλήλων των εντασσόμενων οργανισμών στις επιμέρους υπηρεσίες. Επιπλέον οι αθρόες αποχωρήσεις λόγω συνταξιοδοτήσεων και το “πάγωμα των προσλήψεων” στέρησαν από τον Φορέα και τα ΠΕΚΑ ειδικότερα, από έμπειρο προσωπικό. Σύμφωνα με την απολογιστική έκθεση για το έτος 2021, της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων, το πλήθος των ελεγκτών μειώθηκε περίπου κατά **20%** (κατά μέσο όρο ελεγκτών) σε σχέση με τα επίπεδα του 2020. Αντίστοιχα το 2020 ο αριθμός των ελεγκτών μειώθηκε κατά **16,4%** σε σχέση με το 2019.

- Η έλλειψη εκπαιδευτικών δράσεων και πολιτικών δια βίου μάθησης του προσωπικού.
- Το ύψος των ασφαλιστικών εισφορών, ενισχύει τις παραβατικές συμπεριφορές.

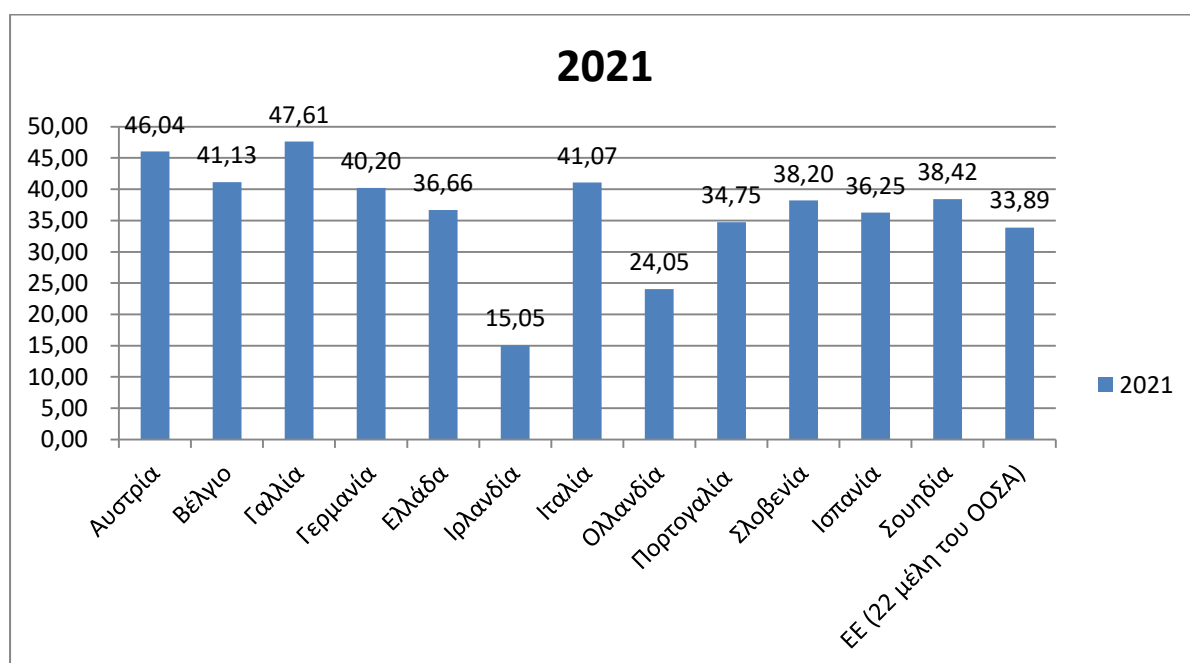
Οι ασφαλιστικές εισφορές μισθωτών στην Ελλάδα είναι από τις υψηλότερες μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ.

**Πίνακας 5.10:** Μέσο ποσοστό εισφορών κοινωνικής ασφάλισης εργοδοτών – εργαζομένων (εκφρασμένο ως ποσοστό επί των ακαθάριστων αποδοχών)

Χώρες \ Έτη	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Αυστρία	46,99	46,89	46,49	46,29	46,19	46,04	46,04
Βέλγιο	43,66	42,65	42,47	41,11	41,10	41,07	41,13
Γαλλία	52,07	50,85	49,46	48,03	47,59	47,58	47,61
Γερμανία	39,80	40,00	40,20	40,00	39,90	40,00	40,20
Ελλάδα	40,06	40,64	41,06	41,06	40,77	40,04	36,66
Ιρλανδία	14,75	14,75	14,75	14,85	14,95	15,05	15,05
Ιταλία	41,57	41,37	41,07	41,07	41,07	41,07	41,07
Ολλανδία	23,82	24,85	24,40	24,60	25,10	24,52	24,05
Πορτογαλία	34,75	34,75	34,75	34,75	34,75	34,75	34,75
Σλοβενία	38,20	38,20	38,20	38,20	38,20	38,20	38,20
Ισπανία	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25	36,25
Σουηδία	38,42	38,41	38,42	38,41	38,41	38,42	38,42
ΕΕ (22 μέλη του ΟΟΣΑ)	35,87	35,90	35,50	35,26	34,27	34,04	33,89

Τύπος Νοικοκυριού: Άγαμος, χωρίς παιδιά (οι εισφορές υπολογίζονται στο 100% των μέσων αποδοχών)

Πηγή: ΟΟΣΑ, 2022



Πηγή: ΟΟΣΑ, 2022

**Διάγραμμα 5.3:** Ποσοστά ασφαλιστικών εισφορών για το έτος 2021

Αν και το ποσοστό των ασφαλιστικών εισφορών στην Ελλάδα, ακολουθεί καθοδική πορεία από το 2017 και μετά, παραμένει ωστόσο άνω του μέσου όρου των 22 κρατών μελών της ΕΕ που είναι ταυτόχρονα και μέλη του ΟΟΣΑ. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, εντείνει τα φαινόμενα εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής.

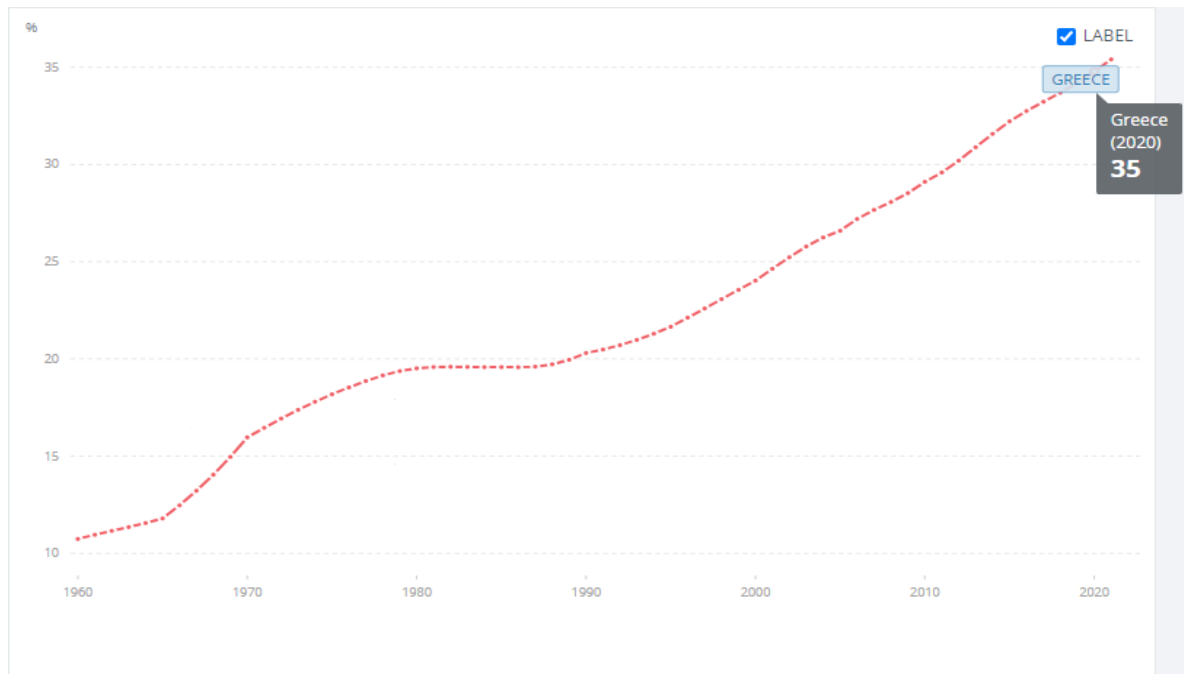
- Δημογραφικοί Παράγοντες

Δείκτης εξάρτησης:

Ο δείκτης εξάρτησης μετρά τον αριθμό των ατόμων ηλικίας άνω των 65 ετών (χαρακτηρίζονται ως ηλικιωμένοι) ως ποσοστό των ατόμων μεταξύ 15 και 64 ετών (η λεγόμενη παραγωγική ηλικία).

$$\text{Δείκτης εξάρτησης} = \frac{\text{ηλικιωμένοι (άνω των 65 ετών)}}{\text{παραγωγικά μέλη (15-64 ετών)}} \times 100$$

Το ανωτέρω κλάσμα δείχνει πόσους συνταξιούχους πρέπει να συντηρήσει ένας δυνητικός εργαζόμενος. Λόγω της παρατηρούμενης παγκόσμιας γήρανσης του πληθυσμού, ο δείκτης αυτός αναμένεται να επιδεινωθεί δραματικά στις περισσότερες χώρες τις επόμενες δεκαετίες. Το γεγονός αυτό εγείρει σοβαρές ανησυχίες σχετικά με τη βιωσιμότητα των συνταξιοδοτικών συστημάτων (Koettl J, 2015, πηγή: worldbank.org).



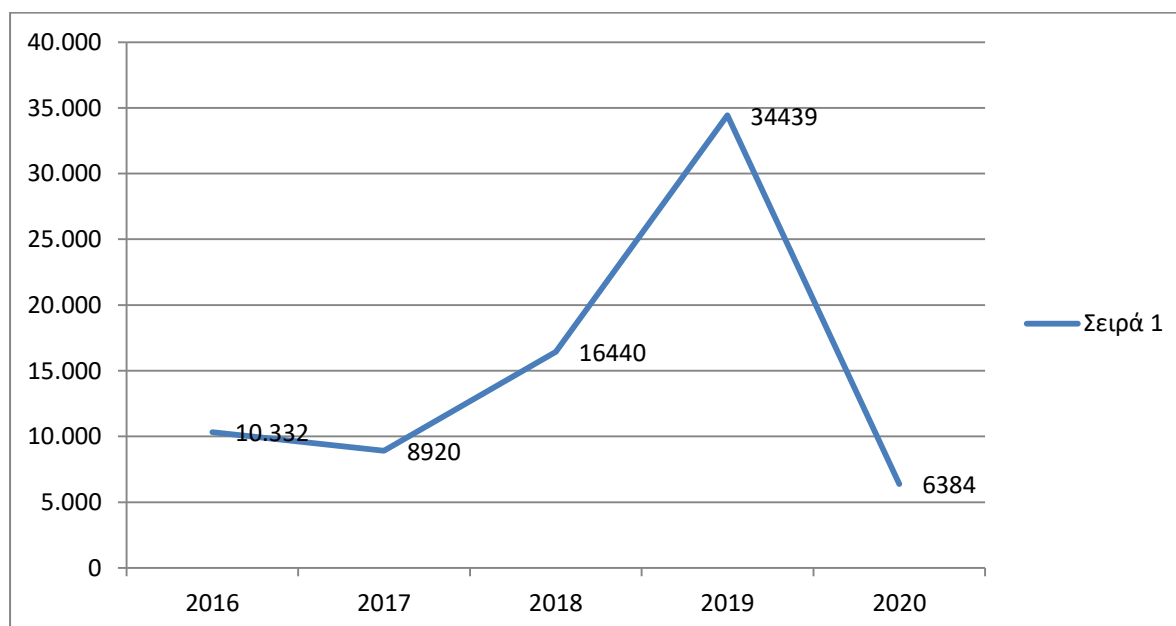
Πηγή: Worldbank, 2022

**Διάγραμμα 5.4:** Δείκτης Εξάρτησης στην Ελλάδα

Όπως προκύπτει από το ανωτέρω διάγραμμα, στην Ελλάδα ο δείκτης εξάρτησης ηλικίας, συνεχώς αυξάνεται από τη δεκαετία του 1960 και για το έτος 2021 ανήλθε στο 35% το οποίο σημαίνει ότι 100 παραγωγικά μέλη αντιστοιχούν σε 35 μέλη ηλικίας άνω των 65 ετών.

Ένας αυξανόμενος δείκτης εξάρτησης ηλικίας, σε συνδυασμό με υψηλό ποσοστό ανεργίας, προμηνύει δυσμενείς εξελίξεις για την οικονομική κατάσταση μιας χώρας (Δραμιτινός Μ. 2018), αλλά και για την εισπραξιμότητα των ασφαλιστικών εισφορών ειδικότερα. Μείωση του αριθμού των παραγωγικών μελών συνεπάγεται μειωμένες εισροές ασφαλιστικών εισφορών και επομένως μειωμένη δυνατότητα χρηματοδότησης των κοινωνικών παροχών προς τα μη παραγωγικά μέλη της κοινωνίας.

- Οι μεταναστευτικές ροές μπορούν ενδεχομένως να δώσουν απάντηση στο πρόβλημα της γήρανσης του πληθυσμού και να αντιστρέψουν την πορεία του δείκτη εξάρτησης. Ταυτόχρονα ωστόσο η απασχόληση των μεταναστών παρατηρείται ότι συνεπάγεται μεγάλα ποσοστά αδήλωτης και υποδηλωμένης εργασίας. Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία (ΕΛΣΤΑΤ) οι καθαρές μεταναστευτικές ροές (που αντιστοιχούν στους εισερχόμενους μετανάστες μείον τους εξερχόμενους) για τα έτη 2016-2020 έχουν εξής:



Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2022

**Διάγραμμα 5.5:** Καθαρές μεταναστευτικές ροές ανά χιλιάδες άτομα

Όπως προκύπτει από το ανωτέρω διάγραμμα, οι καθαρές μεταναστευτικές ροές εμφανίζονται σημαντικά μειωμένες το 2020 (6.384 άτομα) σε σχέση με το 2019 (34.439 άτομα). Ένας τέτοιος αριθμός δύσκολα θα μπορούσε να αποτελέσει στο άμεσο μέλλον, ανάχωμα στην αυξητική πορεία του δείκτη εξάρτησης.

#### **5.9.4 Ανακεφαλαίωση**

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρήθηκε, μέσα από την παράθεσή των στατιστικών στοιχείων που τηρούνται στη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων και των λοιπών πληροφοριών, να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο τα ΠΕΚΑ συμβάλλουν μέσω του επιχειρησιακού προγραμματισμού, στην πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων του Φορέα. Επιπλέον παρουσιάστηκαν οι παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, που επηρεάζουν την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων, τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν και οι αδυναμίες που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν.

Από τα στοιχεία αυτά προέκυψε ότι τα ΠΕΚΑ αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του Στρατηγικού Σχεδιασμού του e-ΕΦΚΑ. Η συνεισφορά τους δε στην εκπλήρωση των στόχων του Φορέα, δεν περιορίζεται μόνο στην επίτευξη των ποσοτικών αποτελεσμάτων αλλά ενσωματώνει την εκπλήρωση της γενικότερης αποστολής τους, που συνίσταται στη διασφάλιση της εισπραξιμότητας των ασφαλιστικών εισφορών και της εμφύσησης προς τους συναλλασσόμενους νοοτροπίας συμμόρφωσης προς τις επιταγές της ασφαλιστικής νομοθεσίας.

Το επόμενο κεφαλαίο που περιλαμβάνει την παρουσίαση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας, στοχεύει στην περαιτέρω διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των ΠΕΚΑ.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **6.1 Εισαγωγή**

Στο έκτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας. Αποτελείται από τις εξής ενότητες: η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα ερευνητικά ερωτήματα όπως προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στη μέθοδο της δειγματοληψίας, στη διαδικασία συλλογής των πρωτογενών δεδομένων, στη δομή του ερωτηματολογίου και στους ερευνητικούς περιορισμούς της μελέτης. Στην τρίτη ενότητα αναλύεται ο τρόπος επεξεργασίας των δεδομένων. Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει την ανάλυση των δεδομένων που συλλεχτήκαν με τη διαδικασία της πρωτογενούς έρευνας.

#### **6.2 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση επιχειρήθηκε μια σύντομη παρουσίαση των βασικών αρχών της θεωρίας της ΝΔΔ και του Στρατηγικού Σχεδιασμού καθώς και της διαδικασίας υλοποίησης του τελευταίου από τη διατύπωση της αποστολής, του οράματος και των καθορισμό των στόχων, μέχρι την εφαρμογή στην πράξη και σε τελικό στάδιο την αποτίμηση των αποτελεσμάτων, μέσα από διαδικασίες συνεχούς αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης.

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε στην περίπτωση των δημοσίων οργανισμών καθώς και τη δυνατότητα εφαρμογής σε αυτούς των μεθόδων του στρατηγικού προγραμματισμού, σε όλα τα στάδια της παραγωγικής τους λειτουργίας, λαμβάνοντας υπόψη ότι σύμφωνα με πολλές απόψεις, η άκριτη μεταφορά στον δημόσιο τομέα πρακτικών που αρχικά εφαρμόστηκαν και δοκιμάστηκαν στον ιδιωτικό τομέα, ενδέχεται να μη φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή άλλες όπως του Mitzberg ο οποίος επιχειρήσε να αναδείξει τη διαφορά μεταξύ στρατηγικής σκέψης και στρατηγικού σχεδιασμού και του κίνδυνου εγκλωβισμού σε γραφειοκρατικές διαδικασίες και ποσοτικά δεδομένα.

Τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ότι η επιτυχής ολοκλήρωση οποιουδήποτε προγραμματικού στόχου, είτε βραχυπρόθεσμου είτε μακροπρόθεσμου, εξαρτάται άμεσα:

- Από την εφαρμογή και ενσωμάτωση των βασικών αρχών και διαδικασιών του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού σε όλα τα στάδια της παραγωγικής λειτουργίας και της οργανωτικής δομής των δημοσίων οργανισμών.

- Από την ικανότητα εξασφάλισης των απαιτούμενων για τη χρηματοδότηση των επιδιωκόμενων εκροών, εισροών.

- Από την προσεκτική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του ίδιου οργανισμού αλλά και των επιμέρους οργανωτικών μονάδων που τον απαρτίζουν.

- Από την ύπαρξη κατάλληλου επιχειρησιακού προγραμματισμού και από τον σαφή προσδιορισμό των δράσεων και των επιδιωκόμενων στόχων (στοχοθεσία).

- Από την τήρηση ή μη συμμετοχικών διαδικασιών (συνδυασμός στρατηγικών Top Down - Bottom Up) λαμβάνοντας υπόψη ότι η συμμετοχή όλων των μελών στη διαμόρφωση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των επιμέρους υπηρεσιών και του οργανισμού συνολικά. Ιδιαίτερα επισημάνθηκε ότι κάθε άτομο ή ομάδα θα πρέπει:

- Να γνωρίζει για τους στρατηγικούς στόχους, την αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

- Να αποκτήσει συναίσθηση της συμμετοχής του στη δήλωση της αποστολής και στη διατύπωση του οράματος.

- Να συμμετέχει ουσιαστικά στον καθορισμό των στόχων μέσα από διαδικασίες Bottom up στρατηγικών μοντέλων.

- Να εξασφαλίζεται η συναίνεση, η παρακίνηση και η δέσμευσή του για την υλοποίηση των τιθέμενων στόχων.

- Από την εισαγωγή μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω συμπεράσματα, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να δώσει απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

➤ Ποιος είναι ο ρόλος του ελεγκτικού μηχανισμού στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ και ιδιαίτερα όσον αφορά τη διασφάλιση εκείνων των εισροών που είναι απαραίτητες για τη χρηματοδότηση της κοινωνικής του πολιτικής;

- Πως το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού επηρεάζει την αποδοτικότητα του ελεγκτικού μηχανισμού;
- Με ποιους τρόπους είναι δυνατή η αύξηση της αποδοτικότητας του ελεγκτικού μηχανισμού;
- Κατά πόσο οι υπάλληλοι των ΠΕΚΑ γνωρίζουν για τον στρατηγικό σχεδιασμό του e-ΕΦΚΑ.
- Σε ποιο βαθμό ενθαρρύνεται η συμμετοχή των στελεχών - υπαλλήλων των ΠΕΚΑ στην επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων, μέσα από δημοκρατικές και Bottom Up στρατηγικές;
- Κατά πόσο οι υπάλληλοι που υπηρετούν στις ελεγκτικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ, έχουν συναίσθηση της συμμετοχής τους στη διατύπωση της αποστολής και την επίτευξη των οράματος και των ειδικότερων στόχων του e-ΕΦΚΑ;

### **6.3 Μεθοδολογία της έρευνας**

Για τη συλλογή των δεδομένων που κρίνονται απαραίτητα προκειμένου να απαντηθούν τα ανωτέρω ερωτήματα, επιλέχθηκε σε πρώτο στάδιο η διεξαγωγή πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκε επισκόπηση και ερμηνεία της επιστημονικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που σχετίζεται με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό (Κεφάλαια 1 έως 3). Τα στοιχεία αυτά αναζητήθηκαν τόσο από διαδικτυακές όσο και από έντυπες πηγές. Επιπλέον, λήφθηκε υπόψη το νομοθετικό πλαίσιο στο οποίο στηρίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός των δημόσιων οργανισμών και του e-ΕΦΚΑ συγκεκριμένα, ενώ αντλήθηκαν πληροφορίες από το αρχειακό υλικό και τα ποσοτικά και στατιστικά στοιχεία που τηρούνται στη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων, από τα οποία εκτιμάται ότι στοιχειοθετείται η συμβολή του ελεγκτικού μηχανισμού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα. Η άδεια χρησιμοποίησης του εν λόγω υλικού δόθηκε από τον Αναπληρωτή Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων, κ. Αριστεΐδη Βλασσόπουλο.

Ακολούθως για τους σκοπούς της διπλωματικής εργασίας επιχειρήθηκε η συλλογή δεδομένων μέσω της διεξαγωγής πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας με στόχο να εξακριβωθεί κατά πόσο η στρατηγική σκέψη διαχέεται προς όλα τα μέλη του οργανισμού και να ερευνηθούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ελεγκτικού μηχανισμού και κατ' επέκταση την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα.

Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση της απογραφικής μεθόδου σε ολόκληρο το πλαίσιο του πληθυσμού και πραγματοποιήθηκε μέσω ταχυδρομικής αποστολής δομημένου ερωτηματολογίου ατομικής συμπλήρωσης (Χαλικιάς 2015), απευθυνόμενο στους υπαλλήλους που στελεχώνουν τον ελεγκτικό μηχανισμό του e-ΕΦΚΑ και συγκεκριμένα τα ΠΕΚΑ.

Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι οι συμμετέχοντες έχουν την ευχέρεια του χρόνου προκειμένου να απαντήσουν χωρίς να αισθάνονται πίεση, ενώ παράλληλα η μη φυσική παρουσία του ερευνητή ευνοεί την ειλικρίνεια των απαντήσεων ιδιαίτερα σε ερωτήσεις ευαίσθητου περιεχομένου.

Τον **πληθυσμό** στην παρούσα έρευνα συνθέτουν όπως προαναφέρθηκε, οι υπάλληλοι που υπηρετούν στα ΠΕΚΑ.

Ο πληθυσμός προκύπτει από τις καταστάσεις των Υπαλλήλων των ΠΕΚΑ που τηρούνται στη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων. Σύμφωνα με τις καταστάσεις αυτές, το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό των ΠΕΚΑ, το χρονικό διάστημα κατά το οποίο πραγματοποιήθηκε η διανομή των ερωτηματολογίων, ανήλθε στους 222 Υπάλληλους.

### **6.3.1 Δομή Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις διαρθρωμένες με βάση την κλίμακα Likert (1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 = μέτρια, 4 = πολύ, 5 = παρά πολύ ή δεν γνωρίζω – δεν απαντώ, ανάλογα με το περιεχόμενο της κάθε ερώτησης) καθώς και μία ερώτηση συνάφειας. Αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων (φύλλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια προϋπηρεσίας στον ελεγκτικό αντικείμενο κ.α.). Η δεύτερη ενότητα αποσκοπεί στην εκτίμηση του βαθμού στον οποίο τα στελέχη των ΠΕΚΑ γνωρίζουν για τις βασικές έννοιες του Στρατηγικού Σχεδιασμού του e-ΕΦΚΑ. Η τρίτη ενότητα ερευνά τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ. Η τέταρτη και τελευταία ενότητα στοχεύει στη συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με τον βαθμό συμμετοχής των στελεχών των ΠΕΚΑ στη διαμόρφωση των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του Φορέα.

### 6.3.2 Ερευνητική Διαδικασία και δειγματοληψία

Όπως προαναφέρθηκε για τη συλλογή των δεδομένων ακολουθήθηκε η απογραφική μέθοδος κατά την οποία ο ερευνητής προσεγγίζει όλες τις μονάδες του πληθυσμού.

Τα ερωτηματολόγια τυπώθηκαν και διανεμήθηκαν από τον ερευνητή ταχυδρομικώς (με ίδια έξοδα) σε όλους τους υπαλλήλους των ΠΕΚΑ ανά την Ελλάδα.

Στον παρακάτω πίνακα περιλαμβάνονται στοιχεία σχετικά με τα απεσταλθέντα και συμπληρωθέντα ανά ΠΕΚΑ ερωτηματολόγια.

**Πίνακας 6.1:** Απεσταλθέντα - Συμπληρωθέντα Ερωτηματολόγια

ΠΕΚΑ	ΑΠΕΣΤΑΛΘΕΝΤΑ	ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΕΝΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης	14	6	42,85%
Κεντρικής Μακεδονίας	44	30	68,18%
Δυτικής Μακεδονίας	8	8	100%
Ηπείρου & Κέρκυρας	13	6	46,15%
Θεσσαλίας	25	21	84%
Στερεάς Ελλάδας	11	11	100%
Δυτικής Ελλάδας, Ζακύνθου, Κεφαλληνίας και Λευκάδας	23	15	65,21%
Πελοποννήσου	19	14	73,68%
Αττικής	32	22	68,75%
Βορείου & Νοτίου Αιγαίου	20	18	90%
Κρήτης	13	13	100%
<b>Σύνολα</b>	<b>222</b>	<b>164</b>	<b>73,87%</b>

Τα συμπληρωθέντα ερωτηματολόγια επεστράφησαν επίσης ταχυδρομικώς, με έξοδα του ερευνητή.

### 6.3.3 Περιορισμοί της έρευνας.

Όπως κάθε έρευνα έτσι και η συγκεκριμένη έφερε κάποιους περιορισμούς μερικοί από τους οποίους είναι οι εξής:

- Ο αριθμός των στελεχών των ΠΕΚΑ έχει μειωθεί σημαντικά λόγω κυρίως συνταξιοδοτήσεων και της αδυναμίας αναπλήρωσης των υπαλλήλων που αποχωρούν, με αποτέλεσμα τη μείωση του μεγέθους του πληθυσμού της έρευνας. Η κατάσταση επιδεινώνεται εξαιτίας των επαναλαμβανόμενων αποσπάσεων των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ, σε άλλες υπηρεσίες του Φορέα.
- Η διανομή των ερωτηματολογίων έλαβε μέρος τους καλοκαιρινούς μήνες (Ιούνιο έως τέλος Ιουλίου) με αποτέλεσμα κάποιοι από τους ερωτηθέντες να απουσιάζουν λόγω των θερινών διακοπών.
- Η μέθοδος της ταχυδρομικής αποστολής των ερωτηματολογίων έχει σαν μειονέκτημα την αδυναμία παρότρυνσης των ερωτηθέντων από την πλευρά του ερευνητή για μεγαλύτερη συμμετοχή.

### 6.4 Επεξεργασία Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων διενεργήθηκε με τη χρήση του IBM SPSS Statistics 20 και του MICROSOFT OFFICE - EXCEL. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια μέτρων περιγραφικής στατιστικής στα οποία περιλαμβάνονται τα μέτρα κεντρικής θέσης (μέσος όρος, επικρατούσα και μέση τιμή κτλ) και μέτρα διασποράς (όπως τυπική απόκλιση). Επίσης διενεργήθηκαν μη παραμετρικά τεστ μέσω των οποίων ερευνήθηκε η σχέση εξάρτησης μεταξύ δυο ή περισσότερων μεταβλητών.<sup>21</sup> Συγκεκριμένα επιχειρήθηκε ο προσδιορισμός του βαθμού συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητων μεταβλητών όπως είναι τα δημογραφικά στοιχεία με εξαρτημένες μεταβλητές ή εξαρτημένων μεταβλητών μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκαν chi square tests ενώ η ανάλυση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με βάση τους συντελεστές συσχέτισης Pearson και Spearman. Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν στατιστικοί πίνακες και διαγράμματα (ραβδογραμμάτα, πίτες). Τέλος προκειμένου να διαπιστωθεί ότι οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο δεν

---

<sup>21</sup> Τα μη παραμετρικά test δεν προϋποθέτουν τον έλεγχο της κανονικότητας της κατανομής των δεδομένων.

δόθηκαν στην τύχη, διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με βάση τον συντελεστή cronbach alpha. Ο συγκεκριμένος συντελεστής λαμβάνει τιμές από 0 έως 1 (Χαλικιάς, 2015). Άριστη τιμή θεωρείται άνω του 0,8, ικανοποιητική τιμή από 0,65 έως 0,8 και ανεκτή τιμή από 0,5 έως 0,65. Από τον έλεγχο αξιοπιστίας των ερωτήσεων που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο της έρευνας πρόεκυψε ισχυρός βαθμός αξιοπιστίας 0,881.<sup>22</sup>

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	33

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

## 6.5 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Στην παρούσα ενότητα ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αποτελείται από υποενότητες στις οποίες θα παρουσιαστούν αντιστοίχως τα δημογραφικά στοιχεία, τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής με τη χρήση γραφημάτων πινάκων και στατιστικών μέτρων κεντρικής τάσης, τα αποτελέσματα των παραμετρικών τεστ (chi square tests) και της ανάλυσης συσχετίσεων Pearson και Spearman.

### 6.5.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι τα εξής:

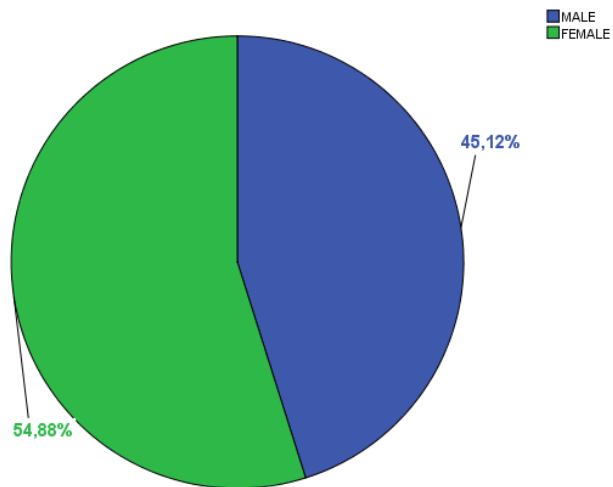
- **Φύλλο:** Το δείγμα της έρευνας αποτελείτο από 164 άτομα εκ των οποίων το 54,88% (n=90) των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, ενώ το 45,12% (n=74) άντρες.

**Πίνακας 6.2:** Φύλο Συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MALE	74	45,1	45,1	45,1
	FEMALE	90	54,9	54,9	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

<sup>22</sup> Στον έλεγχο αξιοπιστίας δεν συμπεριλήφθησαν οι ερωτήσεις που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας  
**Διάγραμμα 6.1.:** Φύλο Συμμετεχόντων

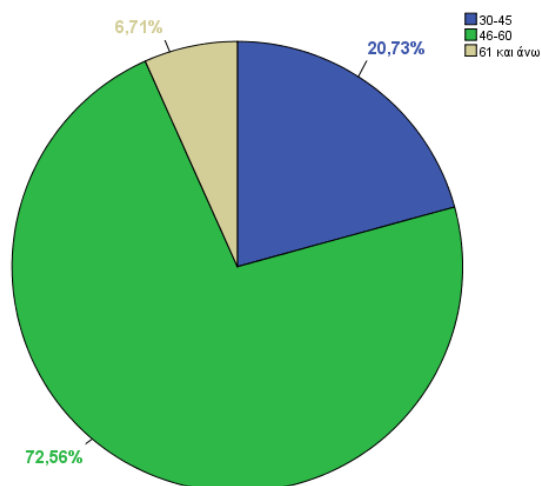
- **Ηλικία:** Το 20,73% των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 30-45 ετών, ενώ η πλειοψηφία ήτοι το 72,56% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 46-60. Το 6,71% ήταν 61 ετών και άνω.

**Πίνακας 6.3:** Ηλικία Συμμετεχόντων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-45	34	20,7	20,7	20,7
	46-60	119	72,6	72,6	93,3
	61 και άνω	11	6,7	6,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας





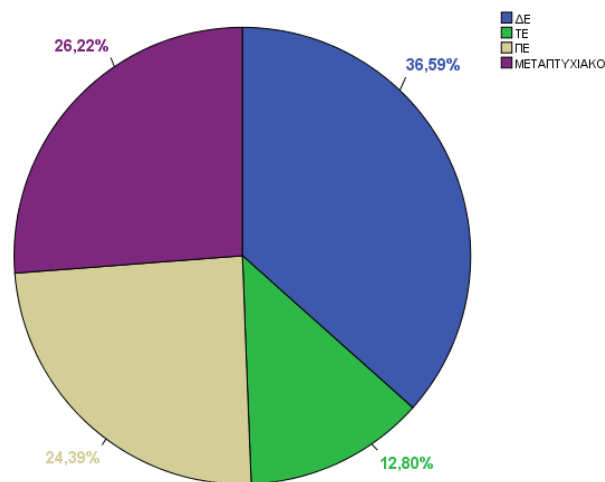
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας  
**Διάγραμμα 6.2:** Ηλικία Συμμετεχόντων

• **Επίπεδο Σπουδών:** Ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων, ήτοι το 36,59%, ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το 12,80% ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 24,39% απόφοιτοι ΑΕΙ. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 26,22% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδων. Κανένας ωστόσο εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν διέθετε διδακτορικό τίτλο σπουδων.

**Πίνακας 6.4:** Επίπεδο Σπουδών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕ	60	36,6	36,6	36,6
	ΤΕ	21	12,8	12,8	49,4
	ΠΕ	40	24,4	24,4	73,8
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	43	26,2	26,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



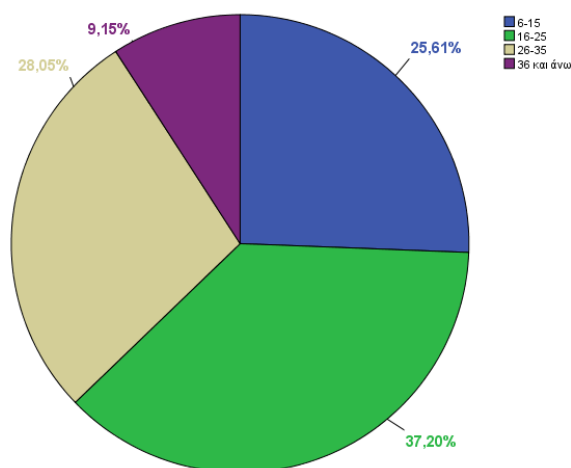
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας  
**Διάγραμμα 6.3:** Επίπεδο Σπουδών

• **Προϋπηρεσία στο Δημόσιο:** Το 25,61% των συμμετεχόντων απάντησε ότι διέθετε 6-15 έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο, το 37,20% 16-25 έτη, το 28,05% 26-35 έτη και το 9,15% 36 έτη και άνω. Προκύπτει δηλαδή ότι τα ΠΕΚΑ έχουν στελεχωθεί με έμπειρους υπαλλήλους, που διαθέτουν αρκετά μεγάλη θητεία στο Δημόσιο.

**Πίνακας 6.5:** Προϋπηρεσία στο Δημόσιο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	6-15	42	25,6	25,6	25,6
	16-25	61	37,2	37,2	62,8
	26-35	46	28,0	28,0	90,9
	36 και άνω	15	9,1	9,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας  
**Διάγραμμα 6.4:** Προϋπηρεσία στο Δημόσιο

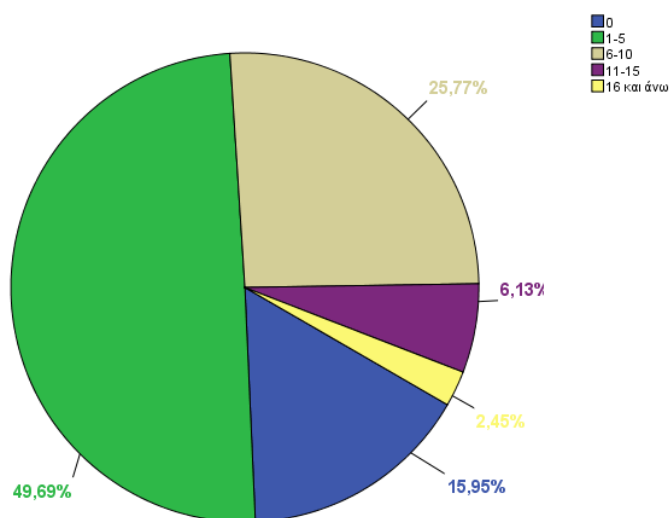
Αξιοσημείωτο ωστόσο είναι ότι κανένας εκ των συμμετεχόντων δεν δήλωσε προϋπηρεσία μικρότερη των έξι ετών, γεγονός που οφείλεται κατά κύριο λόγο στο ότι για μεγάλο χρονικό διάστημα δεν έχουν πραγματοποιηθεί νέες προσλήψεις στον e-ΕΦΚΑ.

- **Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα:** Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι μόνο το 15,95% των συμμετεχόντων δεν διέθετε χρόνο προϋπηρεσίας στον Ιδιωτικό Τομέα, το 49,69% είχε 1-5 έτη, το 25,77% 6-10 έτη, το 6,13% 11-15 και το 2,45% διέθετε προϋπηρεσία άνω των 16 ετών.

**Πίνακας 6.6:** Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	26	15,9	16,0	16,0
	1-5	81	49,4	49,7	65,6
	6-10	42	25,6	25,8	91,4
	11-15	10	6,1	6,1	97,5
	16 και άνω	4	2,4	2,5	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	99,00	1	,6		
Total		164	100,0		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.5:** Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα

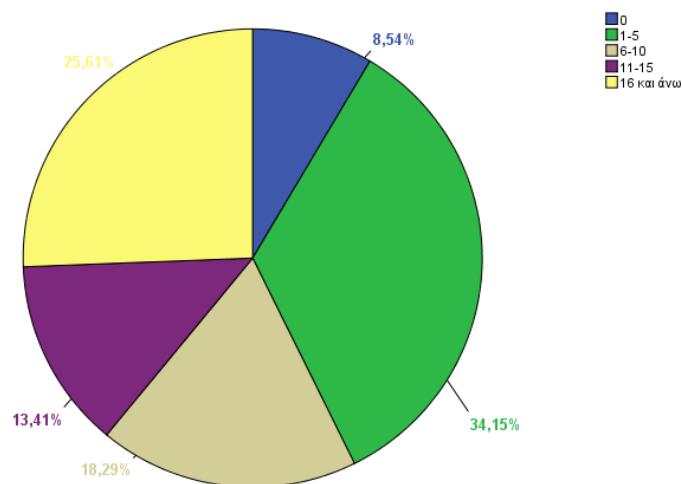
• **Προϋπηρεσία ως ελεγκτής:** Το 8,54% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν διαθέτε προϋπηρεσία ως ελεγκτής, το 34,15% είχε μόλις 1-5 χρόνια, το 18,29% 6-10 χρόνια, το 13,41% 11-15 χρόνια και το 25,61% είχε προϋπηρεσία άνω των 16 ετών. Η πλειοψηφία δηλαδή των υπαλλήλων, ήτοι το 57,31% (προκύπτει από την άθροιση των ποσοστών των τιμών 6-10, 11-15 και 16 και άνω, της συγκεκριμένης μεταβλητής, ήτοι 18,29% + 13,41% + 25,61%) διαθέταν εμπειρία ως ελεγκτές από έξι χρόνια και πάνω, ασκούσαν δηλαδή ελεγκτικά καθήκοντα πριν την έναρξη λειτουργίας του e-ΕΦΚΑ, την 01/01/2017. Ωστόσο ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 42,69% είχαν λίγη ή και καθόλου προϋπηρεσία ως ελεγκτές. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την ανάγκη ανάληψης εκπαιδευτικών δράσεων προκειμένου να ενισχυθεί η απόδοση των υπαλλήλων που δεν διαθέτουν την ανάλογη εμπειρία στο ελεγκτικό αντικείμενο.

**Πίνακας 6.7:** Προϋπηρεσία ως Ελεγκτής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	14	8,5	8,5	8,5
	1-5	56	34,1	34,1	42,7
	6-10	30	18,3	18,3	61,0
	11-15	22	13,4	13,4	74,4

	16 και άνω	42	25,6	25,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

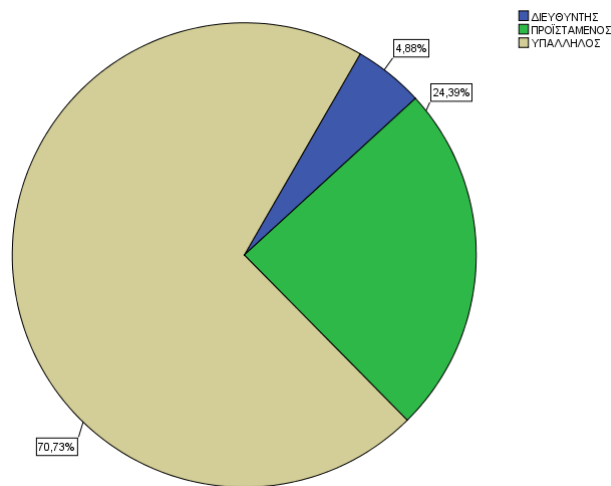
**Διάγραμμα 6.6:** Προϋπηρεσία ως ελεγκτής

• **Ιδιότητα Θέση:** Εκ των ερωτηθέντων το 70,73% δήλωσαν ότι ήταν υπάλληλοι, το 24,4% ότι κατείχαν θέση προϊσταμένου τμήματος και το 4,9% ότι κατείχαν θέση προϊσταμένου Διεύθυνσης (Διευθυντές).

**Πίνακας 6.8:** Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία

		ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	8	4,9	4,9	4,9
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	40	24,4	24,4	29,3
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	116	70,7	70,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.7:** Ιδιότητα/Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία

### 6.5.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στον e-ΕΦΚΑ

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται δύο ερωτήσεις με επιμέρους υποερωτήματα, με τις οποίες επιχειρείται να ανιχνευθεί κατά πόσο τα στελέχη των ΠΕΚΑ γνωρίζουν: α) για τις βασικές έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού του e-ΕΦΚΑ και β) για τον βαθμό συμμετοχής της Υπηρεσίας τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Φορέα. Περιλαμβάνει τις εξής ερωτήσεις:

**Ερώτηση 8:** «Σε ποιο βαθμό γνωρίζετε για τις παρακάτω έννοιες του Στρατηγικού Σχεδιασμού του e-ΕΦΚΑ;»

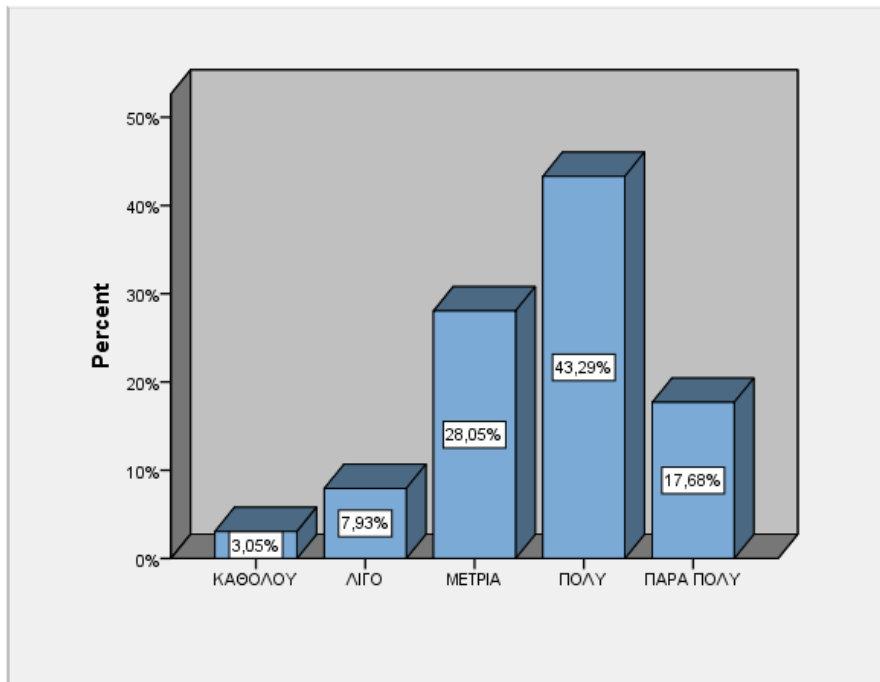
#### • Για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι ελάχιστοι ήταν εκείνοι που δεν γνώριζαν καθόλου για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ (3%). Το 13% απάντησε ότι γνώριζε λίγο και το 28% ότι γνώριζε σε μέτριο βαθμό. Οι πλειοψηφία των ερωτώμενων (το 61%) απάντησε ότι γνώριζε σε ικανοποιητικό βαθμό για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ (το ποσοστό 61% προκύπτει από την άθροιση των ποσοστών των τιμών 4 - πολύ και 5 - πάρα πολύ, ήτοι 43,3% και 17,7% αντίστοιχα).

**Πίνακας 6.9:** Αποστολή του e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	3,0	3,0	3,0
	ΛΙΓΟ	13	7,9	7,9	11,0
	ΜΕΤΡΙΑ	46	28,0	28,0	39,0
	ΠΟΛΥ	71	43,3	43,3	82,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	29	17,7	17,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή : Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.8:** Σε ποιο βαθμό γνωρίζεται για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ

● **Για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ**

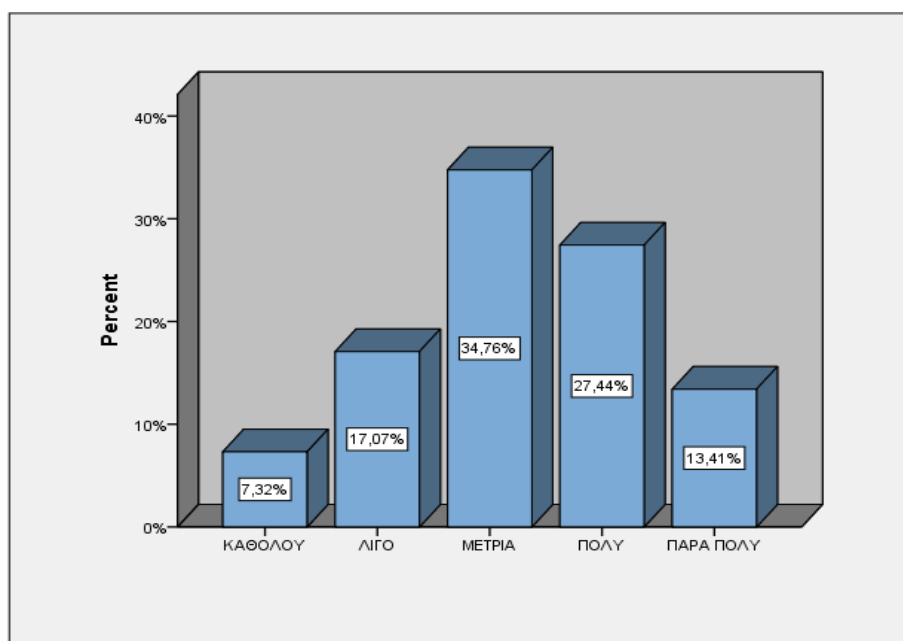
Όσον αφορά το όραμα του e-ΕΦΚΑ, τα αποτελέσματα διαφοροποιήθηκαν ελαφρώς, καθώς το 7,3% απάντησε ότι δεν γνώριζε καθόλου για τη συγκεκριμένη έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, το 17,1% ότι γνώριζε λίγο και το 34,8%, που ήταν και το μεγαλύτερο ποσοστό, απάντησε ότι γνώριζε σε μέτριο βαθμό. Πολύ καλά δήλωσε ότι γνώριζε το 27,44% και πάρα πολύ καλά το 13,4%. Επομένως μόνο το 40,84% (προκύπτει από την άθροιση των ποσοστών των τιμών πολύ και πάρα πολύ καλά, ήτοι 27,44% και 13,4% αντίστοιχα),

απάντησε ότι γνωρίζει σε ικανοποιητικό βαθμό για το όραμα του e-ΕΦΚΑ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την αποστολή του ανήλθε, όπως προαναφέρθηκε, στο 61%.

**Πίνακας 6.10:** Όραμα του e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	12	7,3	7,3	7,3
	ΛΙΓΟ	28	17,1	17,1	24,4
	ΜΕΤΡΙΑ	57	34,8	34,8	59,1
	ΠΟΛΥ	45	27,4	27,4	86,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	22	13,4	13,4	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.9:** Σε ποιο βαθμό γνωρίζεται για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ

- **Για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ**

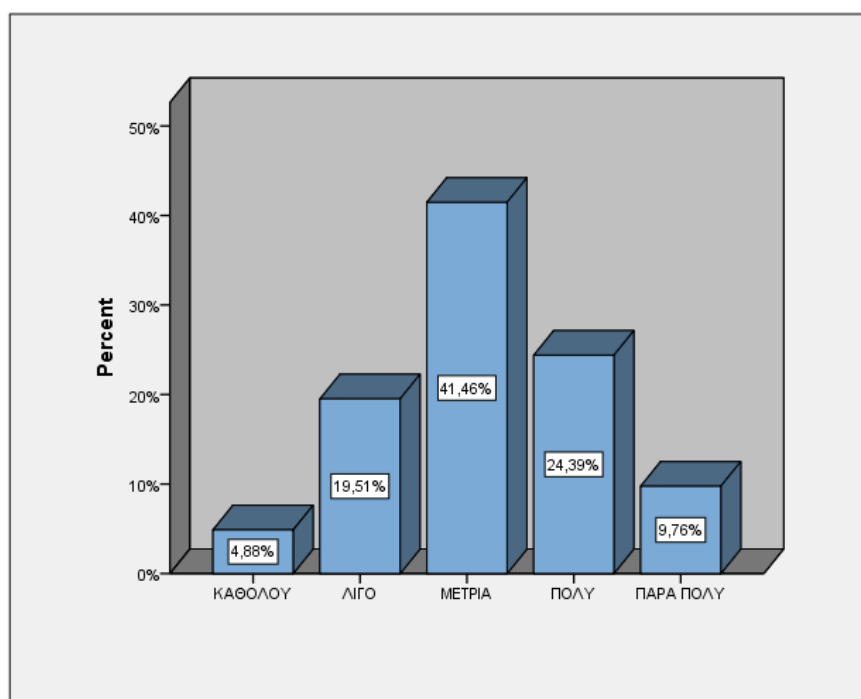
Το 4,9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν γνώριζε καθόλου για το στρατηγικό σχέδιο του e-ΕΦΚΑ, το 19,5% ότι γνώριζε λίγο, και το 41,5%, που ήταν και το μεγαλύτερο ποσοστό, απάντησε ότι γνώριζε σε μέτριο βαθμό. Το 24,4% και το 9,8% (συνολικά το 34,2%) απάντησαν ότι γνώριζαν πολύ και πάρα πολύ καλά αντίστοιχα.



**Πίνακας 6.11:** Το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	4,9	4,9	4,9
	ΛΙΓΟ	32	19,5	19,5	24,4
	ΜΕΤΡΙΑ	68	41,5	41,5	65,9
	ΠΟΛΥ	40	24,4	24,4	90,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	16	9,8	9,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.10:** Σε ποιο βαθμό γνωρίζεται για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ

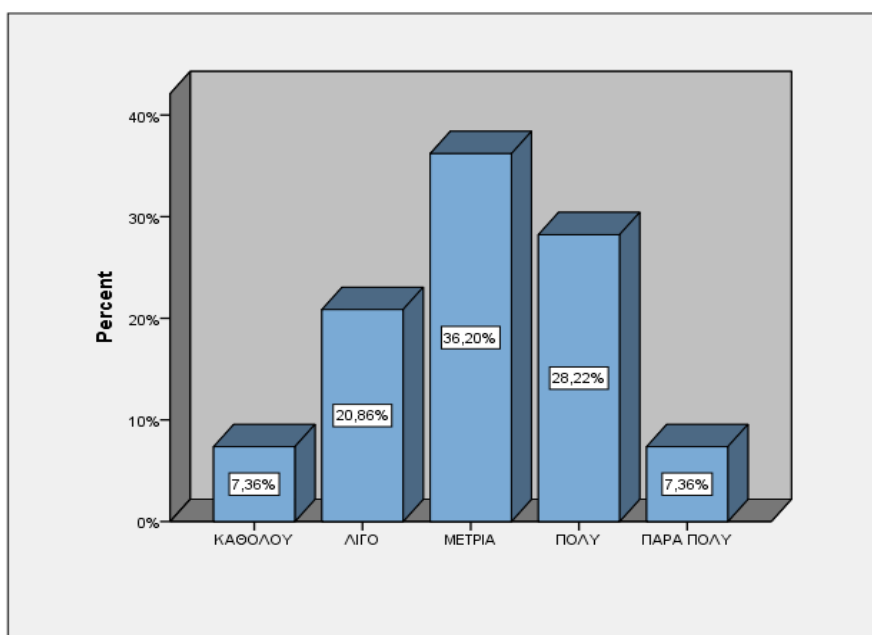
- **Για τους Στρατηγικού Στόχους του e-ΕΦΚΑ.**

Σχετικά με τους Στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 7,4% δεν γνώριζε καθόλου για αυτούς, το 20,9% γνώριζε λίγο και το 36,2%, που ήταν και το μεγαλύτερο ποσοστό, απάντησε ότι γνώριζε σε μέτριο βαθμό. Το 28,2% και το 7,4% (συνολικά το 35,6%) απάντησε ότι γνώριζε για τους Στρατηγικού Στόχους, πολύ και πάρα πολύ καλά αντίστοιχα. Παρατηρείται δηλαδή ότι το αθροιστικό ποσοστό των δύο τελευταίων τιμών (πολύ και πάρα πολύ) υπολείπεται των αντίστοιχων που αφορούν τη γνώση για την Αποστολή, το Όραμα και το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ.

**Πίνακας 6.12:** Οι Στρατηγικοί Στόχοι του e-ΕΦΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	12	7,3	7,4	7,4
	ΛΙΓΟ	34	20,7	20,9	28,2
	ΜΕΤΡΙΑ	59	36,0	36,2	64,4
	ΠΟΛΥ	46	28,0	28,2	92,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	7,3	7,4	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		164	100,0		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.11:** Σε ποιο βαθμό γνωρίζεται για τους Στρατηγικούς Στόχους του e-ΕΦΚΑ

Προκύπτει δηλαδή ότι οι υπάλληλοι των ΠΕΚΑ γνωρίζουν λιγότερο καλά για τους στρατηγικούς στόχους των ΠΕΚΑ, σε σχέση με τις άλλες έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού που συμπεριλήφθησαν στο ερωτηματολόγιο.

**• Συγκεντρωτικά Στατιστικά Στοιχεία (8<sup>η</sup> ερώτηση)**

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά στατιστικά στοιχεία (που αφορούν τις απαντήσεις στην όγδοη ερώτηση) στα οποία περιλαμβάνονται μέτρα κεντρικής θέσης και Διασποράς τιμών.

**Πίνακας 6.13** Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών  
(8η ερώτηση)

		ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e- ΕΦΚΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ e- ΕΦΚΑ
N	Valid	164	164	164	163
	Missing	0	0	0	1
Mean		3,6463	3,2256	3,1463	3,0736
Median		4,0000	3,0000	3,0000	3,0000
Mode		4,00	3,00	3,00	3,00
Std. Deviation		,96404	1,10950	1,00455	1,03970
Variance		,929	1,231	1,009	1,081
Range		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Sum		598,00	529,00	516,00	501,00

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Όσον αφορά το πρώτο υποερώτημα (σχετικά με την Αποστολή), τόσο η επικρατούσα όσο και η κεντρική τιμή είναι η τέταρτη απάντηση της κλίμακα Likert, που αντιστοιχεί στην τιμή “πολύ”. Δηλαδή η συχνότερη απάντηση που έδωσαν οι ερωτηθέντες είναι ότι γνώριζαν σε ικανοποιητικό βαθμό για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ. Στα τρία επόμενα ωστόσο υποερωτήματα η επικρατούσα και κεντρική τιμή ήταν η απάντηση με αριθμό τρία – “μέτρια”. Η συχνότερη δηλαδή απάντηση ήταν ότι δεν γνώριζαν αρκετά για το όραμα, για το στρατηγικό σχέδιο και τους στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ. Η τυπική απόκλιση και στα τέσσερα ερωτήματα προσεγγίζει τη μονάδα, η διασπορά δηλαδή των τιμών γύρω από το μέσο όρο των απαντήσεων του κάθε υποερωτήματος είναι σχετικά μικρή, γεγονός που ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

**Ερώτηση 9:** Σε ποιο βαθμό τα ΠΕΚΑ συμμετέχουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ;

• **Στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών**

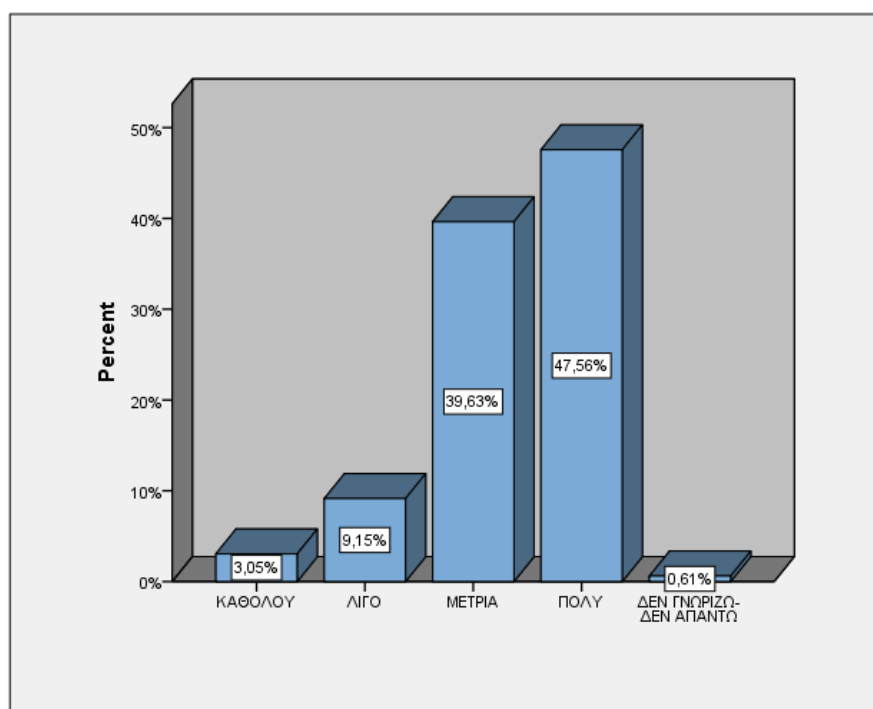
Το 3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι τα ΠΕΚΑ δεν συμμετέχουν καθόλου στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, το 9,1% δήλωσε ότι συμμετέχουν λίγο, και το

39,6% μέτρια. Το 47,6% που ήταν και το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι συμμετέχουν πολύ, ενώ ένα μικρό ποσοστό κάτω του 1% απάντησε ότι δεν γνώριζε.

**Πίνακας 6.14:** Στατιστικά στοιχεία του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	3,0	3,0	3,0
	ΛΙΓΟ	15	9,1	9,1	12,2
	ΜΕΤΡΙΑ	65	39,6	39,6	51,8
	ΠΟΛΥ	78	47,6	47,6	99,4
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	1	,6	,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.12:** Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών

• **Στην καθιέρωση συστήματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού**

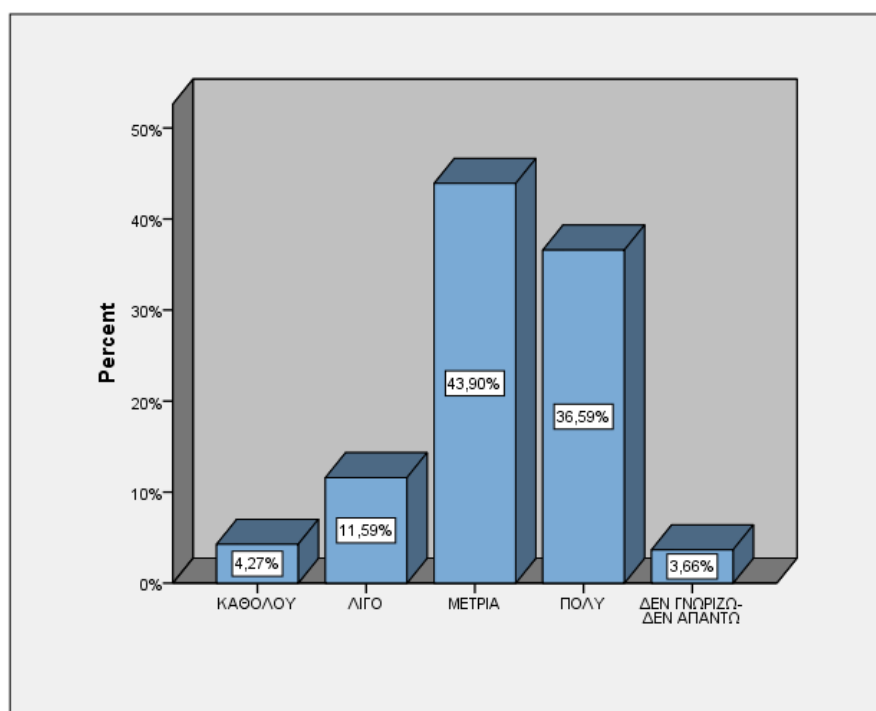
Το 4,3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι τα ΠΕΚΑ δεν συμμετέχουν καθόλου στην καθιέρωση συστήματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού, το 11,6% δήλωσε ότι συμμετέχουν

λίγο και το 43,9% που ήταν και το μεγαλύτερο ποσοστό, απάντησε ότι συμμετέχουν σε μέτριο βαθμό. Το 36,6% απάντησε ότι συμμετέχουν πολύ, ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 3,7% απάντησε ότι δεν γνώριζε.

**Πίνακας 6.15:** Στατιστικά στοιχεία του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην καθιέρωση Συστήματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	4,3	4,3	4,3
	ΛΙΓΟ	19	11,6	11,6	15,9
	ΜΕΤΡΙΑ	72	43,9	43,9	59,8
	ΠΟΛΥ	60	36,6	36,6	96,3
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	6	3,7	3,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.13:** Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην καθιέρωση Συστήματος Διοικητικού Εκσυγχρονισμού

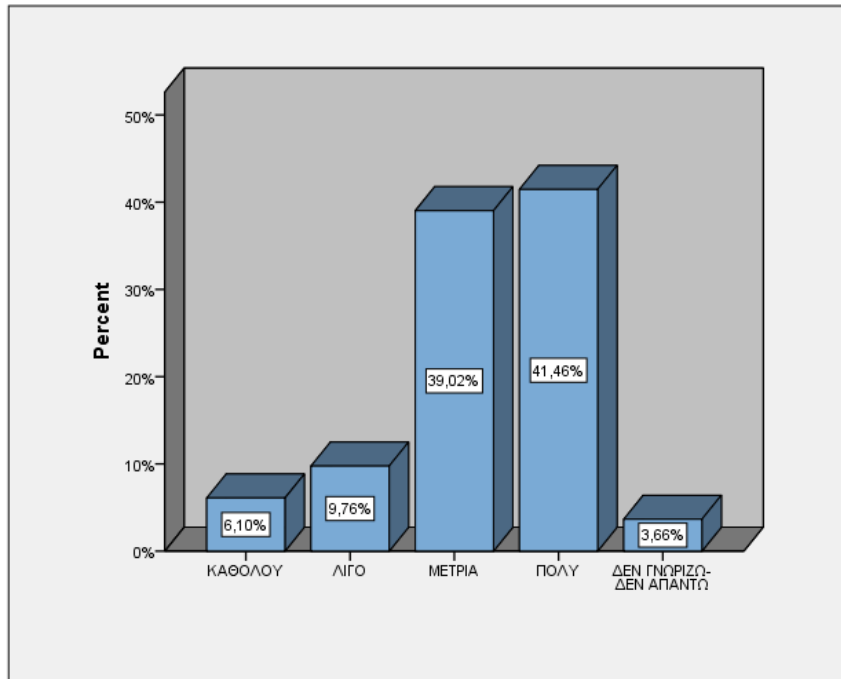
- Στην εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών, αξιοποίηση – αξιολόγηση υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων.

Το 6,1% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι τα ΠΕΚΑ δεν συμμετέχουν καθόλου στην εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών και στην αξιοποίηση – αξιολόγηση υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων, το 9,8% δήλωσε ότι συμμετέχουν λίγο και το 39,0% ότι συμμετέχουν σε μέτριο βαθμό. Το 41,5% που ήταν και το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι συμμετέχουν πολύ, ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 3,7% απάντησε ότι δεν γνώριζε.

**Πίνακας 6.16:** Στατιστικά στοιχεία του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	10	6,1	6,1	6,1
	ΛΙΓΟ	16	9,8	9,8	15,9
	ΜΕΤΡΙΑ	64	39,0	39,0	54,9
	ΠΟΛΥ	68	41,5	41,5	96,3
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	6	3,7	3,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.14:** Διαγραμματική απεικόνιση του βαθμού συμμετοχής των ΠΕΚΑ στην εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών

• **Συγκεντρωτικά Στατιστικά Στοιχεία (9<sup>η</sup> ερώτηση)**

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά στατιστικά στοιχεία (που αφορούν τις απαντήσεις στην ένατη ερώτηση) στα οποία περιλαμβάνονται μέτρα κεντρικής θέσης και Διασποράς τιμών.<sup>23</sup>

**Πίνακας 6.17** Συγκεντρωτικά Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (9η ερώτηση)

		Statistics		
		ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕ Σ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
N	Valid	163	158	158
	Missing	1	6	6
Mean		3,3252	3,1709	3,2025
Median		3,0000	3,0000	3,0000

<sup>23</sup> Για τον υπολογισμό των μέτρων κεντρικής θέσης στη συγκεκριμένη ερώτηση, δεν λήφθηκαν υπόψη οι απαντήσεις στην επιλογή “δεν γνωρίζω - δεν απαντώ”, καθώς ελάχιστοι ήταν οι συμμετέχοντες που επέλεξαν τη συγκεκριμένη τιμή και ως εκ τούτου τα αποτελέσματα δεν επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό.

Mode	4,00	3,00	4,00
Std. Deviation	,76887	,80755	,86518
Variance	,591	,652	,749
Range	3,00	3,00	3,00
Minimum	1,00	1,00	1,00
Maximum	4,00	4,00	4,00
Sum	542,00	501,00	506,00

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμάνθηκε κοντά στην τιμή 3 (μέτρια). Η επικρατούσα τιμή ήταν επίσης η επιλογή 3 (μέτρια). Προκύπτει δηλαδή ότι οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους, θεωρούν ότι τα ΠΕΚΑ δεν συμμετέχουν στην επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα σε σημαντικό βαθμό (ή και καθόλου).

### 6.5.3 Αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε ερωτήσεις με τις οποίες επιχειρήθηκε η διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ και την επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων κατ' επέκταση. Αποτελείται από τις εξής ερωτήσεις:

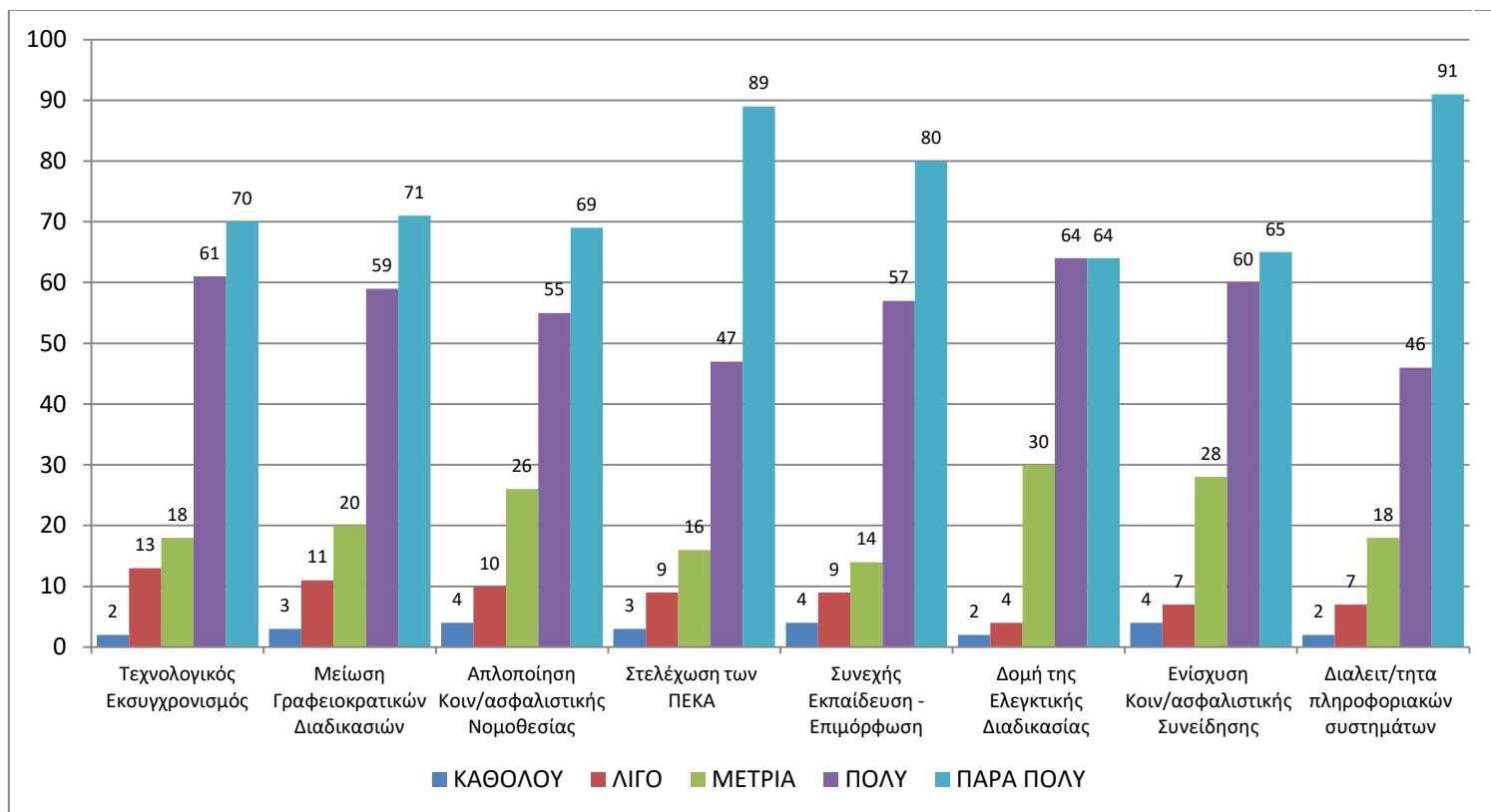
**Ερώτηση 10:** «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ;»

Ερευνήθηκε η συμβολή των παρακάτω παραγόντων:

- Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός – υλικοτεχνική υποστήριξη.
- Μείωση γραφειοκρατικών διαδικασιών.
- Απλοποίηση των διατάξεων της κοινωνικοασφαλιστικής νομοθεσίας.
- Στελέχωση των ΠΕΚΑ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό.
- Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών και επιμόρφωση.
- Δομή της ελεγκτικής διαδικασίας (κατανοητή στοχοθεσία, σαφήνεια εντολών κτλ).
- Ενίσχυση κοινωνικοασφαλιστικής συνείδησης εργοδοτών – επιχειρήσεων – εργαζομένων.
- Διαλειτουργικότητα πληροφοριακών συστημάτων (ΟΠΣ-ε-ΕΦΚΑ, ΕΡΓΑΝΗ, ΑΑΔΕ κτλ)



Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ, εμφάνισαν, σε γενικές γραμμές, την ίδια κλιμάκωση. Όπως προκύπτει από το παρακάτω διάγραμμα οι τιμές με τη μεγαλύτερη συχνότητα απαντήσεων, σε όλες τις μεταβλητές της δέκατης ερώτησης, είναι η επιλογή 4 (πολύ) και η 5 (πάρα πολύ).



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.15:** Διαγραμματική απεικόνιση συχνοτήτων των παραγόντων που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ

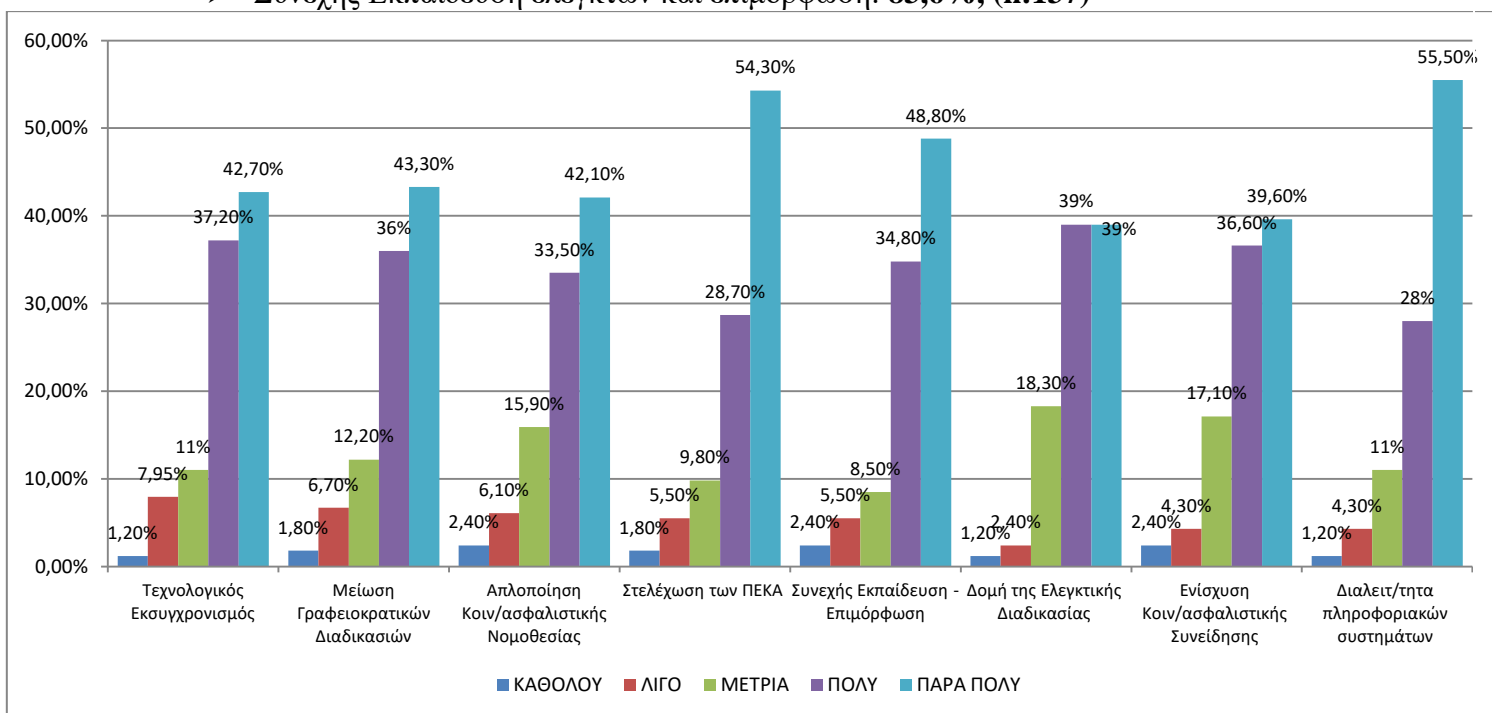
### • Άλλοι παράγοντες

Στο συγκεκριμένο πεδίο της ερώτησης 10, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν και άλλους παράγοντες (ερώτηση ανοιχτού κειμένου) που ενδεχομένως συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ. Η συγκεκριμένη ερώτηση απαντήθηκε από 13 Υπαλλήλους, οι έντεκα εκ των οποίων δήλωσαν ότι οικονομικά κίνητρα ή η καταβολή ελεγκτικού επιδόματος στους υπαλλήλους, θα συνέβαλε πάρα πολύ στη βελτίωση απόδοσης.

● **Συγκεντρωτικά στατιστικά στοιχεία που αφορούν την ερώτηση 10.**

Επιχειρώντας μια κατηγοριοποίηση των απαντήσεων που αφορούν την αξιολόγηση της συμβολής των προαναφερθέντων παραγόντων στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ, παρατηρείται ότι οι πέντε παράγοντες που συγκέντρωσαν τις περισσότερες απαντήσεις στις τιμές 4 και 5 (πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα), είναι οι εξής:

- Μείωση γραφειοκρατικών διαδικασιών: **79,3% (n:130)**
- Τεχνολογικός Εκσυγχρονισμός: **79,9 % (n:131)**
- Στελέχωση των ΠΕΚΑ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό: **83%, (n:136)**
- Διαλειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων: **83,5%, (n:137)**
- Συνεχής Εκπαίδευση ελεγκτών και επιμόρφωση: **83,6%, (n:137)**



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.16:** Διαγραμματική απεικόνιση των παραγόντων που συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ, εκφρασμένη σε ποσοστό επί τοις 100

Στον πίνακα που ακολουθεί περιλαμβάνονται συγκεντρωτικά στατιστικά στοιχεία μέτρων κεντρικής θέσης και διασποράς των δεδομένων που αντιστοιχούν στην 10<sup>η</sup> ερώτηση.

**Πίνακας 6.18:** Συγκεντρωτικά Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (10η ερώτηση)

		ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡ/ΣΜΟΣ	ΜΕΙΩΣΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑΣ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ	ΔΟΜΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΚΟΙΝ/ΑΣΦ. ΣΥΝΕΙΔΗΣΗΣ	ΔΙΑΛΕΙΤ/ΤΗΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ
N	Valid	164	164	164	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,1220	4,1220	4,0671	4,2805	4,3232	4,0671	4,3232
Std. Error of Mean		,07628	,07726	,07981	,07617	,07182	,07646	,07182
Median		4,0000	4,0000	4,0000	5,0000	5,0000	4,0000	5,0000
Mode		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00 <sup>a</sup>	5,00	5,00
Std. Deviation		,97691	,98939	1,02203	,97546	,91970	,97911	,91970
Variance		,954	,979	1,045	,952	,846	,959	,846
Range		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Ο μέσος όρος των απαντήσεων όπως και η επικρατούσα τιμή κυμάνθηκε κοντά στην επιλογή 4 (πολύ). Η τυπική απόκλιση και στα τρία υποερωτήματα ήταν κάτω της μονάδας, η διασπορά δηλαδή των τιμών γύρω από τον μέσο όρο των απαντήσεων του κάθε υποερωτήματος είναι σχετικά μικρή. Επομένως οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους θεωρούν ότι όλοι οι ανωτέρω παράγοντες συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ.

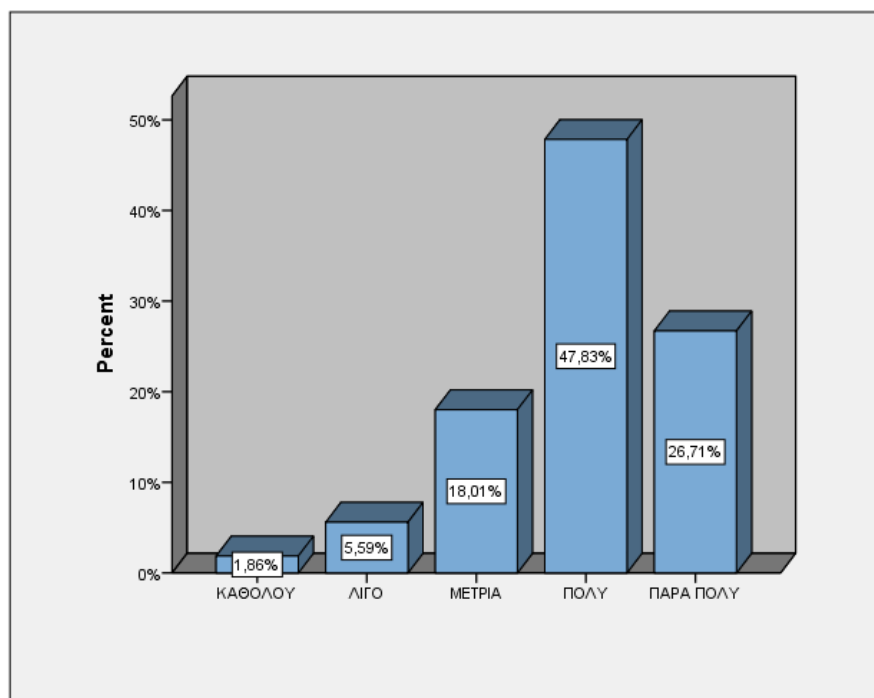
**Ερώτηση 11:** Σε ποιο βαθμό η πανδημία (covid-19) επηρέασε τη λειτουργία - απόδοση των ΠΕΚΑ;

Η ανωτέρω ερώτηση είχε σαν στόχο, σε συνδυασμό με τα στατιστικά στοιχεία που τηρούνται στη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων και αναφέρθηκαν στην ενότητα 5.4.2, να ερευνησει τις επιπτώσεις της πανδημίας όσον αφορά την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 6.19:** Στατιστικά Στοιχεία των επιπτώσεων της πανδημίας στη λειτουργία - απόδοση των ΠΕΚΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	1,8	1,9	1,9
	ΛΙΓΟ	9	5,5	5,6	7,5
	ΜΕΤΡΙΑ	29	17,7	18,0	25,5
	ΠΟΛΥ	77	47,0	47,8	73,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	43	26,2	26,7	100,0
	Total	161	98,2	100,0	
Missing	99,00	3	1,8		
Total		164	100,0		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.17:** Διαγραμματική Απεικόνιση του βαθμού επιρροής της πανδημίας στην αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ

Στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι η πανδημία επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την απόδοση των ΠΕΚΑ. Συγκεκριμένα το 47,8% των ερωτηθέντων επέλεξε την επιλογή 4-πολύ και το 26,2% την επιλογή 5 – πάρα πολύ. Αθροιστικά οι δυο απαντήσεις συγκέντρωσαν ποσοστό 74%. Υπήρξε ωστόσο και εάν μικρό ποσοστό που απάντησε ότι η πανδημία δεν επηρέασε ή επηρέασε ελάχιστα την αποδοτικότητα των

ΠΕΚΑ (1,8%+5,5%=7,3%), γεγονός που δεν επιβεβαιώνεται ούτε από τα στατιστικά στοιχεία που τηρούνται στη ΔΣΣΕ.

**Ερώτηση 12:** «Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με άλλους δημόσιους φορείς κατά την άσκηση των ελεγκτικών σας καθηκόντων;»

Η εν λόγω ερώτηση είχε ως στόχο να ερευνηθεί το επίπεδο συνεργασίας των ΠΕΚΑ με το τμήμα εκείνο των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders), που περιλαμβάνει τους δημόσιους φορείς.

**Πίνακας 6.20:** Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΣΕΠΕ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΚΗ	16	9,8	9,8	9,8
	ΜΕΤΡΙΑ	55	33,5	33,5	43,3
	ΚΑΛΗ	50	30,5	30,5	73,8
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	31	18,9	18,9	92,7
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	12	7,3	7,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.21:** Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με την Ελληνική Αστυνομία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΚΗ	8	4,9	4,9	4,9
	ΜΕΤΡΙΑ	37	22,6	22,6	27,4
	ΚΑΛΗ	62	37,8	37,8	65,2
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	47	28,7	28,7	93,9
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	10	6,1	6,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.22:** Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με τις Λιμενικές Αρχές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΚΗ	8	4,9	4,9	4,9
	ΜΕΤΡΙΑ	33	20,1	20,2	25,2
	ΚΑΛΗ	45	27,4	27,6	52,8
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	38	23,2	23,3	76,1
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	39	23,8	23,9	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		164	100,0		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.23:** Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΚΗ	13	7,9	8,1	8,1
	ΜΕΤΡΙΑ	40	24,4	25,0	33,1
	ΚΑΛΗ	51	31,1	31,9	65,0
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	22	13,4	13,8	78,8
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	34	20,7	21,3	100,0
	Total	160	97,6	100,0	
Missing	System	4	2,4		
Total		164	100,0		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.24:** Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με τα Επιμελητήρια – Επαγγελματικές Ενώσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΚΗ	22	13,4	13,5	13,5
	ΜΕΤΡΙΑ	37	22,6	22,7	36,2
	ΚΑΛΗ	45	27,4	27,6	63,8
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	18	11,0	11,0	74,8
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	41	25,0	25,2	100,0

	Total	163	99,4	100,0
Missing	System	1	,6	
Total		164	100,0	

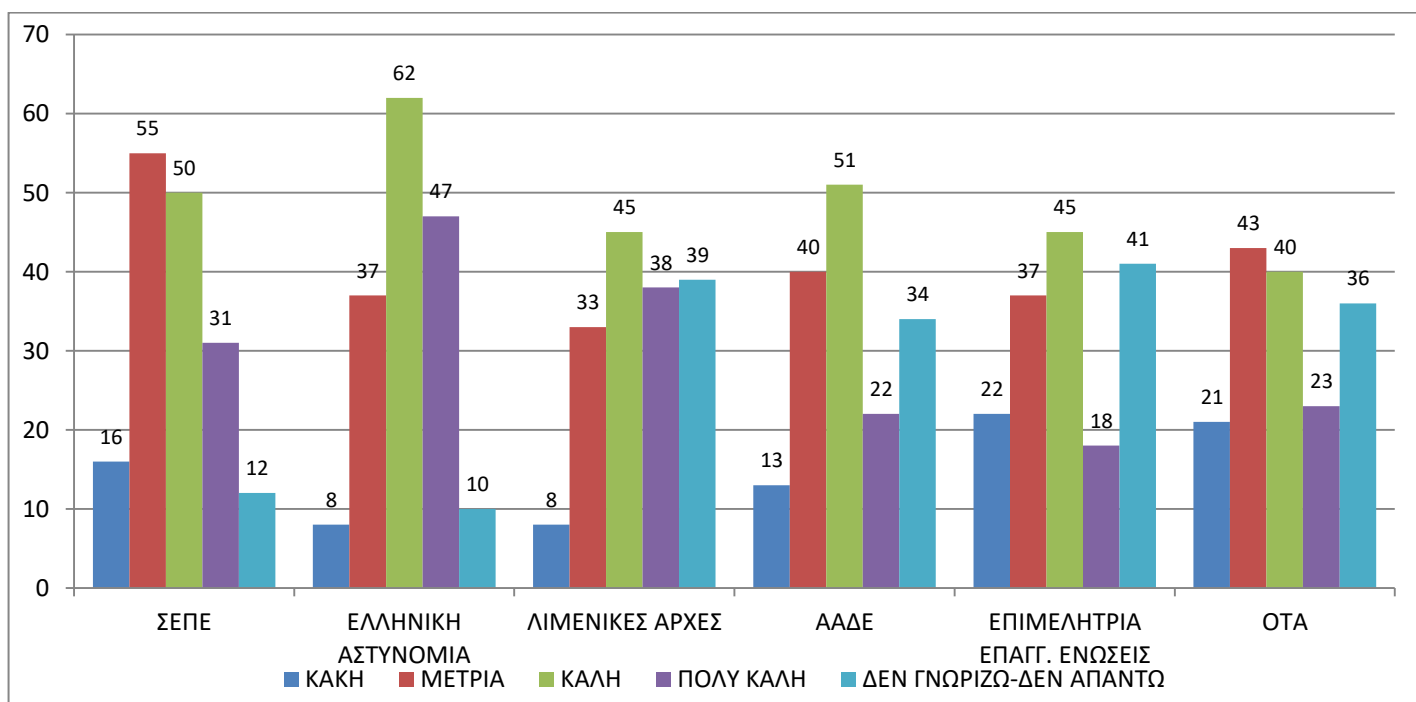
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.25:** Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΚΗ	21	12,8	12,9	12,9
	ΜΕΤΡΙΑ	43	26,2	26,4	39,3
	ΚΑΛΗ	40	24,4	24,5	63,8
	ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ	23	14,0	14,1	77,9
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ-ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ	36	22,0	22,1	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		164	100,0		

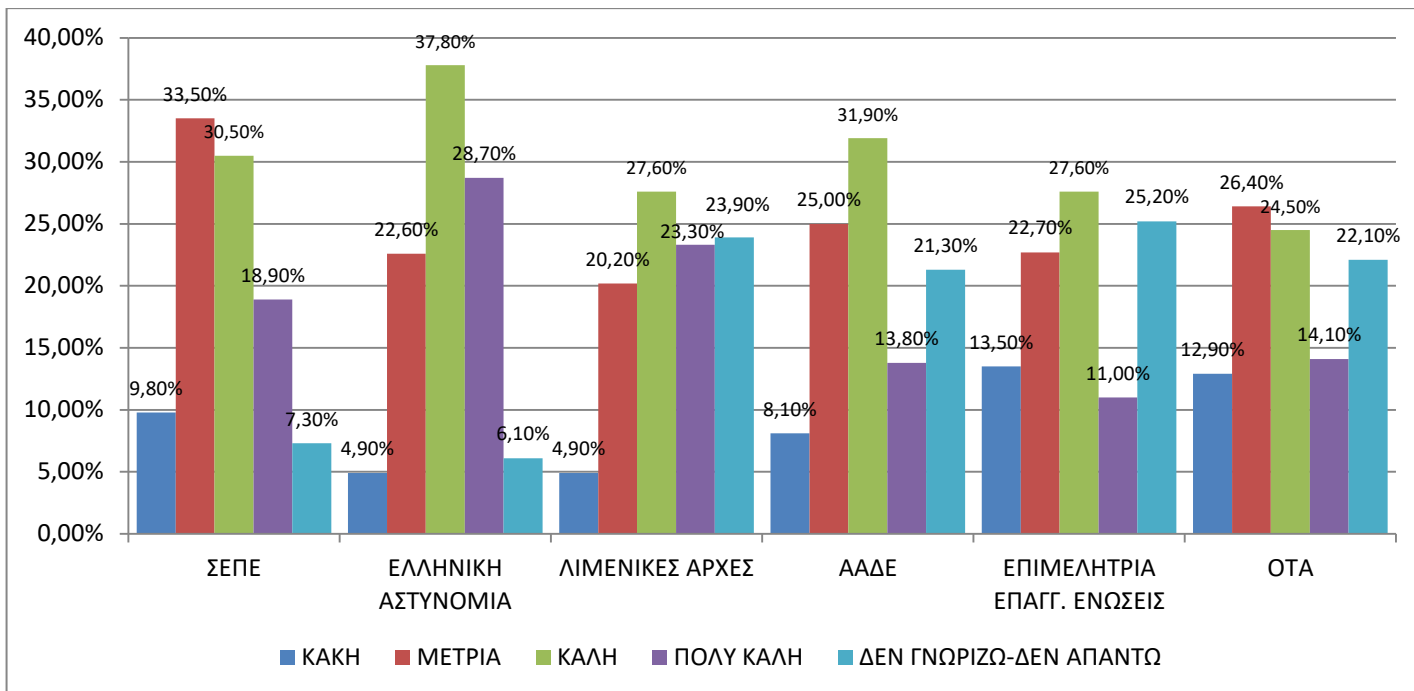
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Τα δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην ερώτηση 12, εμφανίζονται συγκεντρωτικά στα παρακάτω διαγράμματα.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

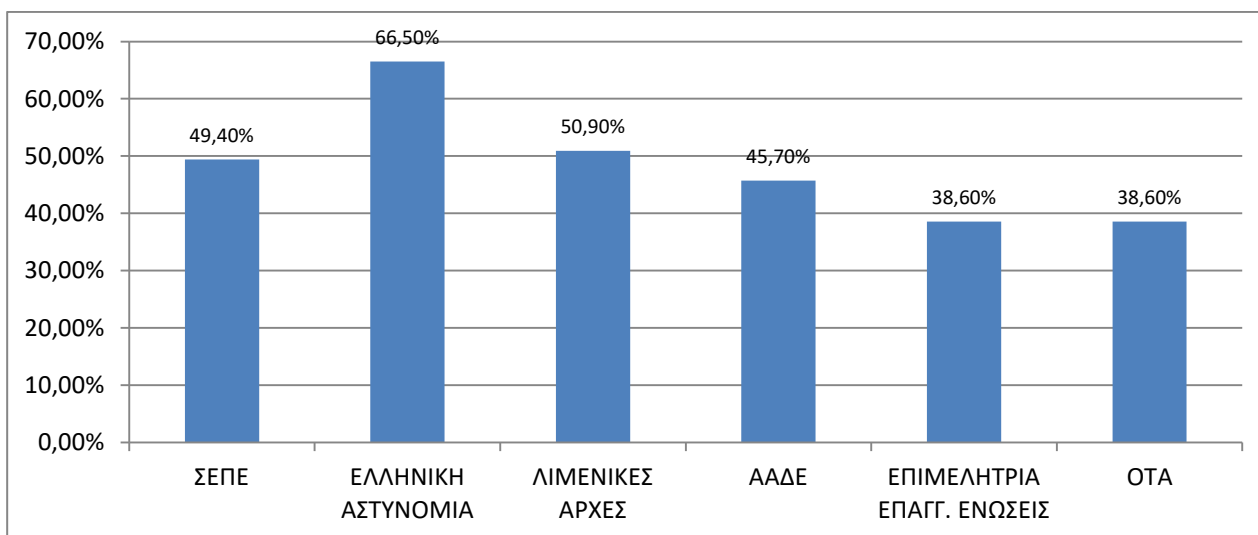
**Διάγραμμα 6.18:** Διαγραμματική απεικόνιση συχνοτήτων του επιπέδου συνεργασίας των ΠΕΚΑ με άλλους Δημόσιους Φορείς



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.19:** Διαγραμματική ποσοστιαία απεικόνιση του επιπέδου συνεργασίας των ΠΕΚΑ με άλλους Δημόσιους Φορείς (valid percent)

Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα ποσοστιαία δεδομένα των απαντήσεων στις τιμές 3 και 4 (καλή και πολύ καλή αντίστοιχα).



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.20:** Διαγραμματική απεικόνιση αθροιστικού ποσοστού απαντήσεων στις επιλογές “καλή” – “πολύ καλή”



Από το ανωτέρω διάγραμμα προκύπτει ότι μεταξύ των φορέων που συμπεριλήφθησαν στη 12<sup>η</sup> ερώτηση, το υψηλότερο ποσοστό όσον αφορά το ικανοποιητικό επίπεδο συνεργασίας με τα ΠΕΚΑ, έλαβε η Ελληνική Αστυνομία, ενώ το μικρότερο ποσοστό τα Επιμελητήρια - Επαγγελματικές Ενώσεις και οι ΟΤΑ. Ως κριτήριο λήφθηκε υπόψη το αθροιστικό ποσοστιαίο σύνολο των απαντήσεων στις τιμές 3 (καλή) και 4 (πολύ καλή). Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι στις δύο τελευταίες περιπτώσεις (Επιμελητήρια, ΟΤΑ), ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων επέλεξαν την τιμή 5 (δεν γνωρίζω - δεν απαντώ). Το γεγονός αυτό πιθανότατα οφείλετε στη μικρότερη συχνότητα των περιπτώσεων που απαιτείται συνεργασία των φορέων αυτών με τα ΠΕΚΑ. Αντιθέτως το υψηλό ποσοστό που έλαβε η Ελληνική Αστυνομία, αποδίδεται στο ότι σε πολλές περιπτώσεις που απαιτείται η διενέργεια επιτόπιων ελέγχων από τα ΠΕΚΑ, ζητείται συνδρομή αστυνομικής αρχής, η οποία παρέχεται μέσω της φυσικής παρουσίας αστυνομικών οργάνων κατά τη διάρκεια των ελέγχων. Η παρουσία της Ελληνικής Αστυνομίας διευκολύνει τη διεξαγωγή των ελέγχων, ιδιαίτερα όσον αφορά την ταυτοποίηση των στοιχείων των εργαζόμενων και τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας μεταξύ ελεγχόμενων και ελεγκτών.

**Ερώτηση 13:** Πιστεύετε ότι οι προσπάθειες που γίνονται για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλουν:

- A. Στην απλοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών
- B. Στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους
- Γ. Στην αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής
- Δ. Στην επίτευξη των στόχων που σας έχουν ανατεθεί.

Στο πλαίσιο της έναρξης λειτουργίας του νέου Πληροφοριακού Συστήματος για την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και του ψηφιακού μετασχηματισμού του Φορέα γενικότερα, η 13<sup>η</sup> ερώτηση αποσκοπούσε στην καταγραφή των απόψεων των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ, όσον αφορά τις επιπτώσεις των τεχνολογικών αυτών μεταβολών στην ελεγκτική διαδικασία και στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους γενικότερα. Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

**Πίνακας 6.26:** Κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει στην απλοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	5,5	5,5	5,5
	ΛΙΓΟ	19	11,6	11,6	17,1
	ΜΕΤΡΙΑ	26	15,9	15,9	32,9
	ΠΟΛΥ	72	43,9	43,9	76,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	38	23,2	23,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.27:** Κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	1,8	1,8	1,8
	ΛΙΓΟ	23	14,0	14,0	15,9
	ΜΕΤΡΙΑ	33	20,1	20,1	36,0
	ΠΟΛΥ	71	43,3	43,3	79,3
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	34	20,7	20,7	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.28:** Κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει στη αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	3,7	3,7	3,7
	ΛΙΓΟ	14	8,5	8,5	12,2
	ΜΕΤΡΙΑ	43	26,2	26,2	38,4
	ΠΟΛΥ	63	38,4	38,4	76,8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	38	23,2	23,2	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.29:** Κατά πόσο ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει στην επίτευξη των ατομικών στόχων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	3,0	3,0	3,0
	ΛΙΓΟ	15	9,1	9,1	12,2
	ΜΕΤΡΙΑ	40	24,4	24,4	36,6
	ΠΟΛΥ	68	41,5	41,5	78,0
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	36	22,0	22,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στον επόμενο πίνακα περιλαμβάνονται συγκεντρωτικά στατιστικά στοιχεία μέτρων κεντρικής θέσης και διασποράς των δεδομένων, που αντιστοιχούν στην 13<sup>η</sup> ερώτηση.

**Πίνακας 6.30:** Συγκεντρωτικά Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (13η ερώτηση)

		ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΙΣΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ	ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ
N	Valid	164	164	164	164
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,6768	3,6707	3,6890	3,7012
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode		4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation		1,11837	1,01588	1,03657	1,01025
Variance		1,251	1,032	1,074	1,021
Kurtosis		-,065	-,394	-,023	,027
Std. Error of Kurtosis		,377	,377	,377	,377
Range		4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00
Sum		603,00	602,00	605,00	607,00

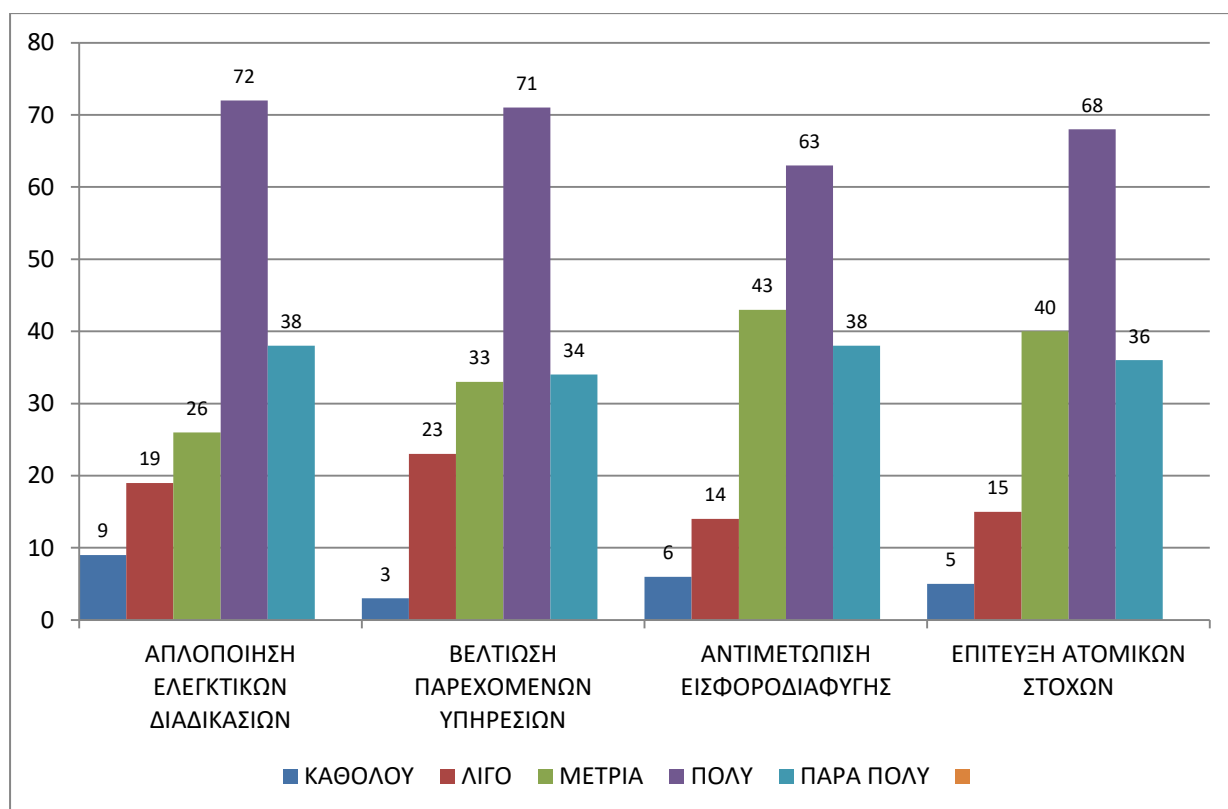
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμάνθηκε πλησίον της τιμής 3,6 (μεταξύ δηλαδή μέτρια και πολύ). Αντιστοίχως η επικρατούσα τιμή ήταν η τέταρτη επιλογή (πολύ). Εκ των στοιχείων αυτών προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι ερωτηθέντες θεώρησαν ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην απλοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς

τους συναλλασσόμενους, στην αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής και στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων.

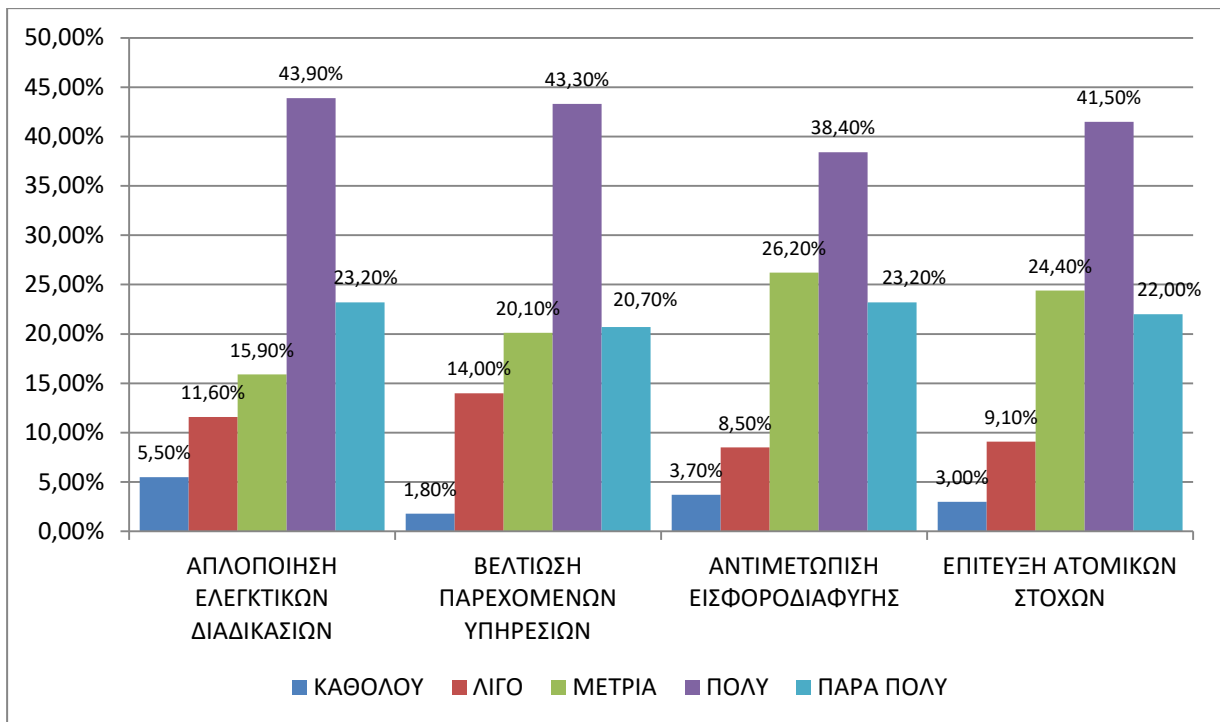
Η τυπική απόκλιση κυμαίνεται σε όλες τις περιπτώσεις κοντά στην τιμή 1, παρατηρείται επομένως μικρή διασπορά των τιμών γύρω από την μέση τιμή.

Τα δεδομένα που προέκυψαν από την ερώτηση 13, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στα παρακάτω διαγράμματα.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.21:** Διαγραμματική απεικόνιση συχνοτήτων της συμβολής του ψηφιακού μετασχηματισμού.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.22:** Διαγραμματική ποσοστιαία απεικόνιση της συμβολής του ψηφιακού μετασχηματισμού

Από την παρατήρηση των ανωτέρω διαγραμμάτων προκύπτει μια ομοιόμορφη κατανομή των απαντήσεων μεταξύ των υποερωτημάτων. Και στις τέσσερις περιπτώσεις η τιμή 4 (πολύ) έλαβε τις περισσότερες απαντήσεις και ακολουθεί η τιμή 5 (παρά πολύ). Τα συμπεράσματα επομένως που προκύπτουν ταυτίζονται με εκείνα που προέκυψαν από την εξέταση των μέτρων κεντρικής θέσης και διασποράς.

**6.5.4 Συμμετοχή των στελεχών των ΠΕΚΑ στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ**

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου επιχειρήθηκε η εκτίμηση του βαθμού συμμετοχής των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του e-ΕΦΚΑ. Όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση η τήρηση των συμμετοχικών διαδικασιών και η διάχυση της στρατηγικής σκέψης σε όλα τα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας ενός οργανισμού, αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων του.

Αποτελείται από τις εξής ερωτήσεις:

**Ερώτημα 14:** «Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους επιτυγχάνεται η συμμετοχή σας στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών στόχων της υπηρεσίας σας και των στρατηγικών στόχων του Φορέα γενικότερα;»

Το εν λόγω ερώτημα αποσκοπούσε στη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο επιτυγχάνεται η συμμετοχή των στελεχών των ΠΕΚΑ στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών και των στρατηγικών στόχων του φορέα. Αποτελείται από τέσσερις τυποποιημένες απαντήσεις και μια επιλογή ανοιχτού κειμένου όπου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να περιγράψουν άλλους τρόπους συμμετοχής. Είχαν επίσης τη δυνατότητα να επιλέξουν άνω της μιας απάντησης. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν περιγράφονται παρακάτω:

Το 25% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι συμμετείχαν στην διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου ή άλλου εντύπου που διανέμεται από τη Διοίκηση. Το 58% δήλωσε ότι η συμμετοχή του εξασφαλίζεται μέσω συναντήσεων που πραγματοποιούνται σε επίπεδο τμήματος όπου οι απόψεις των υπαλλήλων συγκεντρώνονται από τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης. Το 29% δήλωσε ότι με δική τους πρωτοβουλία αναφέρει τους γενικότερους προβληματισμούς του στον ανώτερο ιεραρχικά προϊστάμενο. Ένα σημαντικό ωστόσο ποσοστό της τάξεως του 36% των συμμετεχόντων, δήλωσε ότι δεν του έχει ζητηθεί η συμμετοχή.

**Πίνακας 6.31:** Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	41	25,0	25,0	25,0
	OXI	123	75,0	75,0	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.32:** Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	95	57,9	57,9	57,9

	OXI	69	42,1	42,1	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.33:** Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων με ατομική πρωτοβουλία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	47	28,7	28,7	28,7
	OXI	117	71,3	71,3	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.34:** Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων με άλλο τρόπο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	162	98,8	98,8	98,8
	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΛΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΔΗΓΙΕΣ	1	,6	,6	99,4
	ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΜΕ MAIL της ΔΣΣΕ	1	,6	,6	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

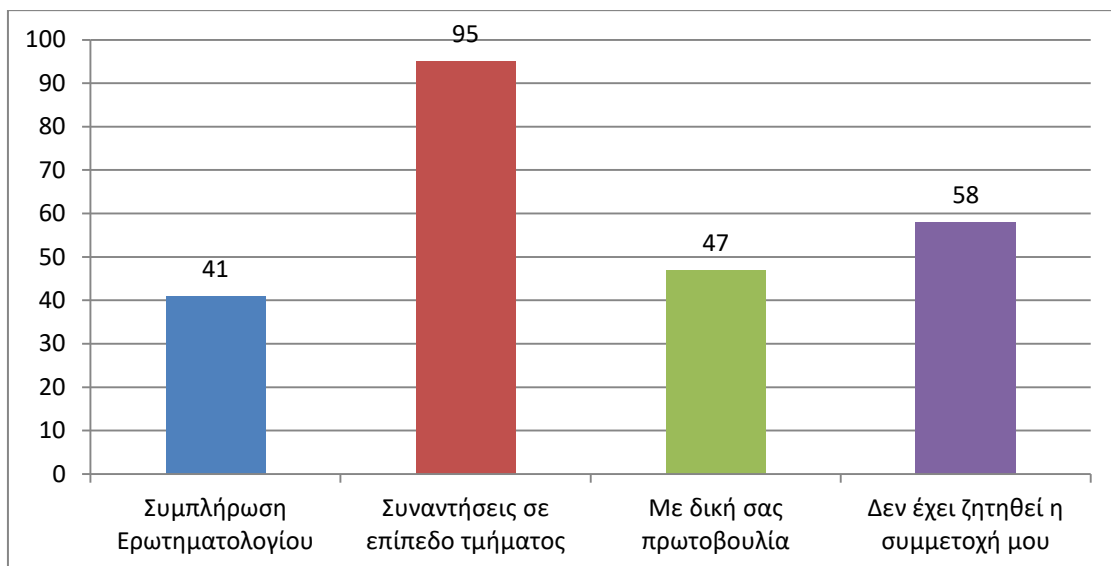
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.35:** Δεν μου έχει ζητηθεί η συμμετοχή μου στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών - στρατηγικών στόχων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	58	35,4	35,6	35,6
	OXI	105	64,0	64,4	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		164	100,0		

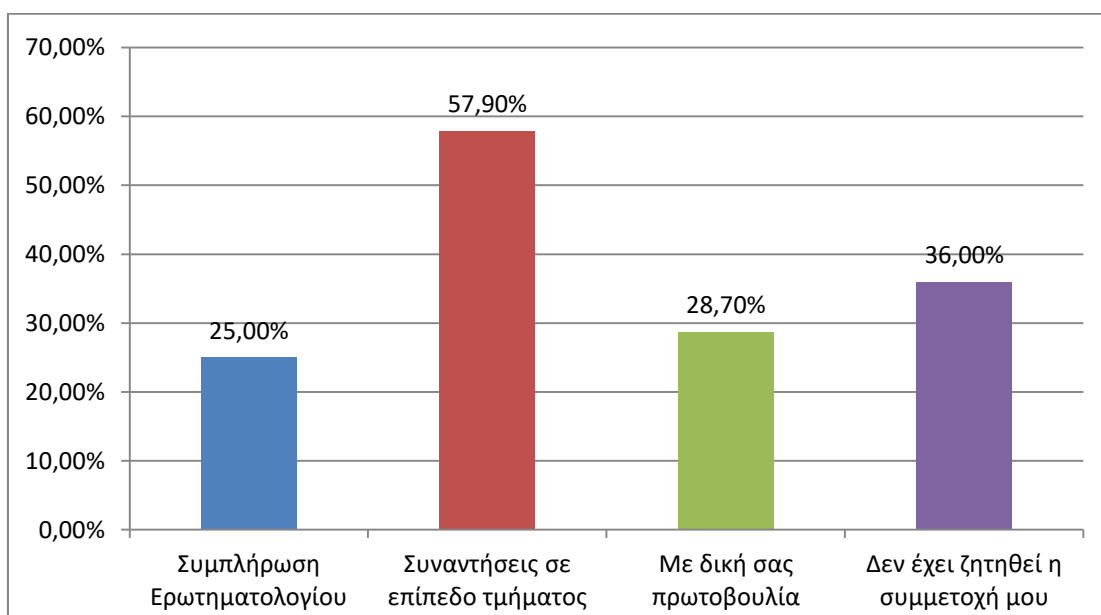
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Στα επόμενα δύο διαγράμματα παρουσιάζονται τα συγκεντρωτικά δεδομένα που προέκυψαν από την ερώτηση 14.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.23:** Διαγραμματική απεικόνιση συχνοτήτων της συμμετοχής των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ στον επιχειρησιακό - στρατηγικό σχεδιασμό του φορέα



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.24:** Διαγραμματική ποσοστιαία απεικόνιση της συμμετοχής των υπαλλήλων των ΠΕΚΑ στον επιχειρησιακό - στρατηγικό σχεδιασμό του Φορέα

Οι συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος είναι το μέσο με το οποίο εκδηλώνεται η συμμετοχή στον στρατηγικό σχεδιασμό, που συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων. Η μη συμμετοχή ωστόσο ενός σημαντικού αριθμού των ερωτηθέντων στον επιχειρησιακό - στρατηγικό σχεδιασμό του e-ΕΦΚΑ, εγείρει σοβαρά ερωτηματικά αναφορικά με την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού, την έκταση της



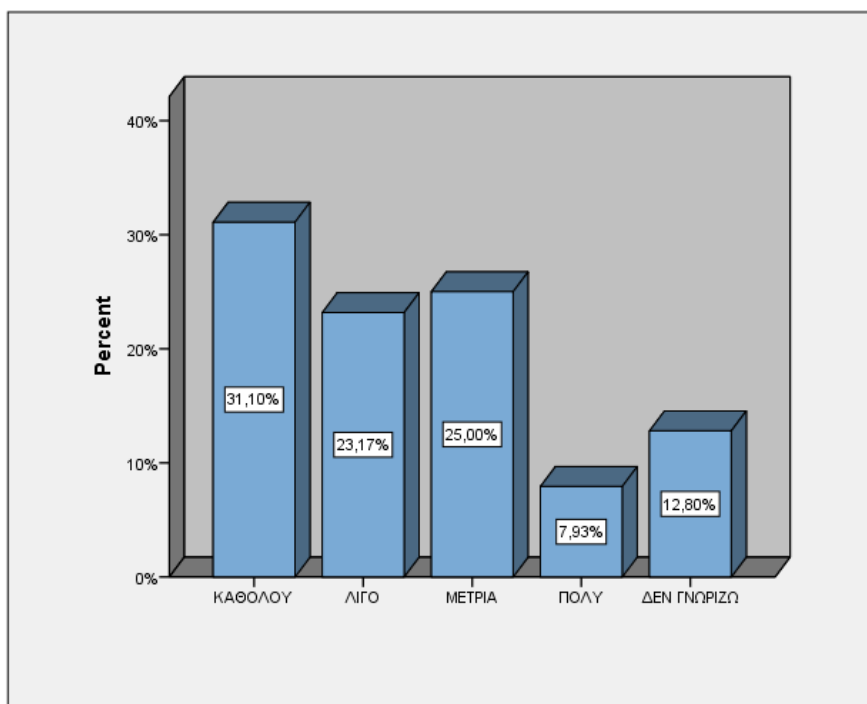
τήρησης διαδικασιών bottom up στρατηγικών μοντέλων και τη διάχυση της στρατηγικής σκέψης προς τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

**Ερώτηση 15:** «Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου του e-ΕΦΚΑ θεωρείτε ότι οι προτάσεις ή οι προβληματισμοί που θέτετε, λαμβάνονται υπόψη από τα ανώτερα διοικητικά όργανα (Διοίκηση);»

**Πίνακας 6.36:** Εκτίμηση του βαθμού στον οποίο οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της Διοίκησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	51	31,1	31,1	31,1
	ΛΙΓΟ	38	23,2	23,2	54,3
	ΜΕΤΡΙΑ	41	25,0	25,0	79,3
	ΠΟΛΥ	13	7,9	7,9	87,2
	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	21	12,8	12,8	100,0
	Total	164	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.25:** Διαγραμματική Απεικόνιση του βαθμού στον οποίο οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια της Διοίκησης

Το 31,1% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι οι προτάσεις τους δεν λαμβάνονται υπόψη από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Το 23,2% θεωρούν ότι λαμβάνονται υπόψη ελάχιστα και το 25% σε μέτριο βαθμό.

Συνολικά δηλαδή το 79,3% των ερωτηθέντων θεωρούν ότι δεν λαμβάνονται υπόψη οι προτάσεις τους σε σημαντικό βαθμό ή και καθόλου. Ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 7,9% θεωρεί ότι λαμβάνονται υπόψη σε ικανοποιητικό βαθμό, ενώ το 12,8% απάντησε ότι δεν γνώριζε.

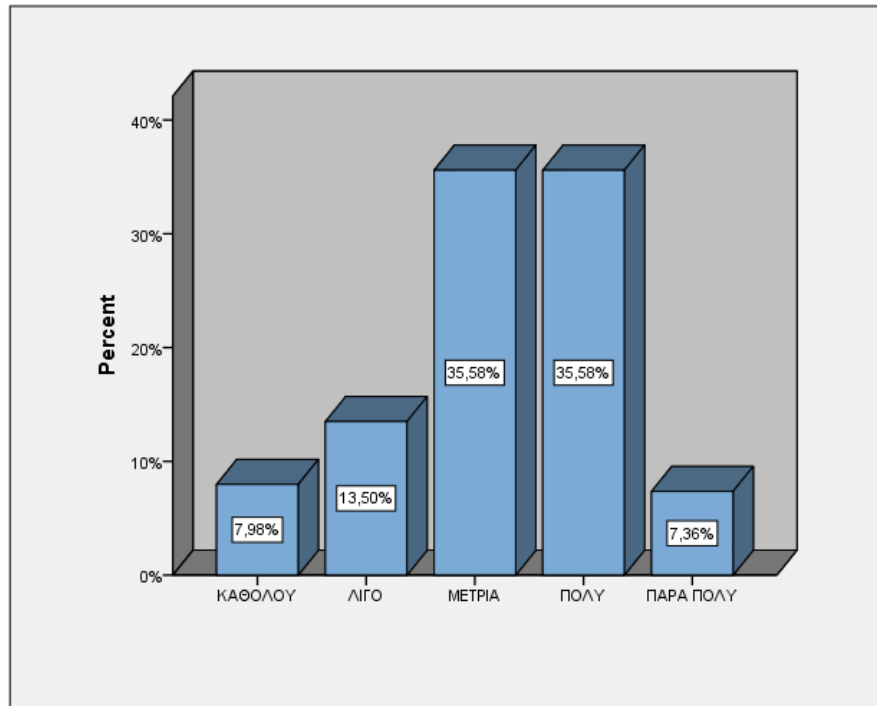
**Ερώτηση 16:** Είναι κατανοητή η στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση (π.χ. απαιτούμενος αριθμός επιτόπιων ελέγχων, στόχευση μέσω risk analysis κτλ);

Σκοπός της 16<sup>ης</sup> ερώτησης ήταν να ερευνηθεί κατά πόσο τα στελέχη των ΠΕΚΑ κατανοούν τους στόχους που τίθενται από τη Διοίκηση, αλλά και τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν για την επίτευξή τους.

**Πίνακας 6.37:** Στατιστικά Στοιχεία του βαθμού κατανόησης των στόχων της Διοίκησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	13	7,9	8,0	8,0
	ΛΙΓΟ	22	13,4	13,5	21,5
	ΜΕΤΡΙΑ	58	35,4	35,6	57,1
	ΠΟΛΥ	58	35,4	35,6	92,6
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	7,3	7,4	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	99,00	1	,6		
Total		164	100,0		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.26:** Διαγραμματική Απεικόνιση του βαθμού κατανόησης των στόχων της Διοίκησης

Το 7,98% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν κατανοεί καθόλου τη στοχοθεσία, το 13,50% δήλωσε λίγο και το 35,8% μέτρια. Η πλειοψηφία δηλαδή των ερωτηθέντων (συνολικό ποσοστό 57,28%) δήλωσε ότι δεν κατανοεί τη στοχοθεσία σε ικανοποιητικό βαθμό ή και καθόλου.

**Πίνακας 6.38:** Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών – Κατανόηση Στοχοθεσίας (16η ερώτηση)

N	Valid	163
	Missing	1
Mean		3,2086
Median		3,0000
Mode		3,00 <sup>a</sup>
Std. Deviation		1,03312
Variance		1,067
Range		4,00
Minimum		1,00
Maximum		5,00

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμάνθηκε πλησίον της τιμής 3 (πολύ). Αντιστοίχως η επικρατούσα τιμή ήταν η τρίτη επιλογή. Εκ των στοιχείων αυτών προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι κατανοούν τη στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση σε μέτριο βαθμό. Η τυπική απόκλιση κυμαίνεται στην τιμή 1, παρατηρείται επομένως μικρή διασπορά των τιμών γύρω από την μέση τιμή.

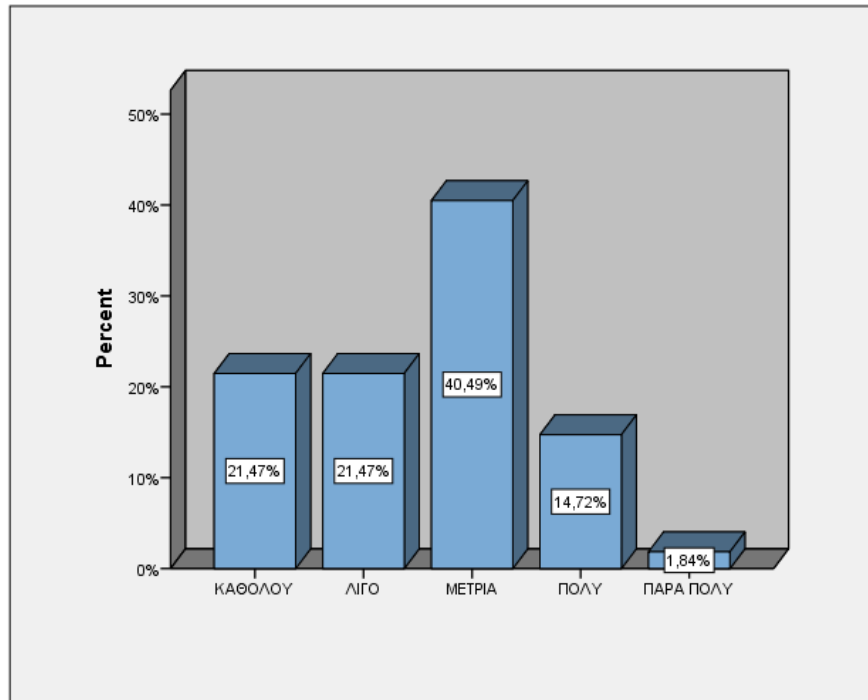
**Ερώτηση 17:** Κρίνετε ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση;

Το 21,5% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν έβρισκαν καθόλου ρεαλιστική – εφικτή τη στοχοθεσία, το 21, 5% απάντησαν λίγο και το 40,% σε μέτριο βαθμό. Μόλις το 14,7% και το 1,8%, έκριναν πολύ και πάρα πολύ ρεαλιστική-εφικτή τη στοχοθεσία αντίστοιχα.

**Πίνακας 6.39:** Εκτίμηση του βαθμού στον οποίο κρίνεται Ρεαλιστική-Εφικτή η στοχοθεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	35	21,3	21,5	21,5
	ΛΙΓΟ	35	21,3	21,5	42,9
	ΜΕΤΡΙΑ	66	40,2	40,5	83,4
	ΠΟΛΥ	24	14,6	14,7	98,2
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	1,8	1,8	100,0
	Total	163	99,4	100,0	
Missing	99,00	1	,6		
Total		164	100,0		

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.27:** Διαγραμματική Απεικόνιση του κατά πόσο είναι ρεαλιστική και εφικτή η στοχοθεσία

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήτοι το 83,49% (προκύπτει από το άθροισμα των ποσοστών των τιμών 1-3, ήτοι καθόλου, λίγο, μέτρια) θεωρεί ότι η στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση δεν είναι ρεαλιστική ή εφικτή σε ικανοποιητικό βαθμό ή και καθόλου.

**Πίνακας 6.40:** Στατιστικά Στοιχεία Μέτρων Κεντρικής Θέσης και Διασποράς Τιμών (17η ερώτηση)

N	Valid	163
	Missing	1
Mean		2,5399
Std. Error of Mean		,08175
Median		3,0000
Mode		3,00
Std. Deviation		1,04377
Variance		1,089
Range		4,00
Minimum		1,00
Maximum		5,00

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Ο μέσος όρος των απαντήσεων κυμάνθηκε πλησίον της τιμής 2,5 (μεταξύ των τιμών 2 - λίγο και 3 - μέτρια ). Αντιστοίχως η επικρατούσα τιμή ήταν η τρίτη επιλογή. Επομένως και από τα μέτρα κεντρικής θέσης προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η στοχοθεσία που τίθεται δεν είναι κατανοητή ή εφικτή σε ικανοποιητικό βαθμό, γεγονός που επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα των παρατηρήσεων που προέκυψαν από την μελέτη των αντίστοιχων πινάκων - διαγραμμάτων. Η τυπική απόκλιση κυμαίνεται κοντά στην τιμή 1, παρατηρείται επομένως μικρή διασπορά των τιμών γύρω από τη μέση τιμή.

### **6.5.5 Επαγωγική Στατιστική Ανάλυση**

Με τη στατιστική συμπερασματολογία – επαγωγή επιχειρείται η εξαγωγή συμπερασμάτων, που προκύπτουν από την επεξεργασία των δεδομένων ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος ενός πληθυσμού, τα οποία γενικεύονται στο σύνολο του πληθυσμού αυτού. Στηρίζεται στον έλεγχο σημαντικότητας κατά τον οποίο ελέγχεται η πιθανότητα μια υπόθεση (στατιστική) που έχουμε διαμορφώσει σχετικά με τα δεδομένα του υπό έρευνα πληθυσμού, να βγει αληθινή ή να διαψευστεί (Χαλικιάς, 2015).

Η στατιστική υπόθεση αποτελείται από μια μηδενική υπόθεση η οποία συμβολίζεται συνήθως με  $H_0$  και μια εναλλακτική υπόθεση η οποία συμβολίζεται με  $H_1$ . Η μηδενική υπόθεση είναι η πρόταση σύμφωνα με την οποία δεν υπάρχει καμία επίδραση ή καμία σχέση μεταξύ φαινομένων ή πληθυσμών. Η εναλλακτική υπόθεση υποδηλώνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών.

Για τον υπολογισμό της στατιστικής σημαντικότητας (του βαθμού δηλαδή συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών) υπάρχει ένα πλήθος συντελεστών. Ο πιο κοινός από αυτούς είναι ο συντελεστής συσχέτισης Pearson και συμβολίζεται ως p-value ή απλώς p (Howwit, Cramer, 2003).

Η διαχωριστική γραμμή για την απόρριψη ή μη μια υπόθεσης ορίζεται βάσει πιθανοτήτων. Στις περισσότερες αναλύσεις ορίζεται στο 5% (0,05). Εάν η τιμή p είναι μικρότερη από 0,05 απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Εάν η τιμή p είναι μεγαλύτερη από 0,05 συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση.

### 6.5.6 Συσχέτιση Δημογραφικών Στοιχείων με εξαρτημένες μεταβλητές

Προκειμένου να διερευνηθεί εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ανεξάρτητες μεταβλητές) σχετίζονται με τις απόψεις α) για τον στρατηγικό σχεδιασμό στον e-ΕΦΚΑ, β) για την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ και γ) για τη συμμετοχή των στελεχών των ΠΕΚΑ στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ (εξαρτημένες μεταβλητές) πραγματοποιήθηκαν chi-square tests (ή  $X^2$ -tests).<sup>24</sup>

Ως μηδενική υπόθεση, ορίζεται η πρόταση ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών.

Επιλέχθηκε η εν λόγω μέθοδος γιατί οι ανεξάρτητες μεταβλητές (δηλαδή τα δημογραφικά χαρακτηριστικά) είναι είτε ονομαστικές είτε κατηγορικές ενώ οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι κατηγορικές.<sup>25</sup>

Με τα chi-square tests προσδιορίζεται επιπλέον εάν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων τιμών και των παρατηρούμενων τιμών μιας ή περισσότερων μεταβλητών.

Το μειονέκτημα ωστόσο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι όταν οι αναμενόμενες συχνότητες είναι πολύ μικρές (μικρότερες από την τιμή 5 ή και μηδενικές), τα αποτελέσματα ενδέχεται να μην είναι έγκυρα (Howitt, Cramer, 2003). Σε αυτές τις περιπτώσεις και εφόσον η ανάλυση αφορά πίνακα συνάφειας διπλής εισόδου (πίνακες 2X2), είναι προτιμότερη η χρήση του ελέγχου ακρίβειας Fischer.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι τιμές των συσχετίσεων αφενός μεν των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στην έρευνα και αφετέρου των απόψεών τους για τον στρατηγικό σχεδιασμό στον e-ΕΦΚΑ, για την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ και τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ.

---

<sup>24</sup> Ως ανεξάρτητη ορίζεται η μεταβλητή η τιμή της οποίας δεν επηρεάζεται από την τιμή οποιασδήποτε άλλης μεταβλητής. Αντίθετα εξαρτημένη είναι η μεταβλητή που επηρεάζεται από τις μεταβολές των τιμών της ανεξάρτητης μεταβλητής.

<sup>25</sup> Οι ονομαστικές μεταβλητές περιέχουν δύο ή περισσότερες κατηγορίες πληθυσμών χωρίς φυσική ταξινόμηση (π.χ. το φύλλο). Οι κατηγορικές μεταβλητές επιτρέπουν την ταξινόμηση-ιεράρχηση μιας σειράς δεδομένων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη κατηγορία πληθυσμού.

**Πίνακας 6.41:** Συσχετίσεις μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών και εξαρτημένων μεταβλητών

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ  ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	Φύλο		Ηλικία		Επίπεδο σπουδών		Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο	
	$\chi^2$	<i>p</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	$\chi^2$	<i>p</i>
Γνώση για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ	1,289	,863	6,902	,547	18,225	,109	12,860	,379
Γνώση για το <u>όραμα</u> του e-ΕΦΚΑ	4,780	,311	6,019	,645	5,999	,916	10,535	,569
Γνώση για το <u>στρατηγικό σχέδιο</u> του e-ΕΦΚΑ	,611	,962	8,948	,347	10,412	,580	15,543	,213
Γνώση για τους <u>στρατηγικούς στόχους</u> του e-ΕΦΚΑ	2,257	,689	5,172	,739	13,649	,316	15,153	,233
Συμμετοχή των ΠΕΚΑ <u>στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών</u>	1,458	,834	11,789	,161	15,548	,213	6,885	,865
Συμμετοχή των ΠΕΚΑ <u>στην καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού</u>	1,774	,777	3,601	,891	11,206	,511	12,980	,370
Συμμετοχή των ΠΕΚΑ <u>στην εφαρμογή τεχνολογικών εφαρμογών</u>	2,786	,594	2,527	,960	12,035	,443	14,058	,297
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός-Υλικοτεχνική υποστήριξη</u>	7,887	,096	6,782	,560	<b>22.683</b>	<b>0,031</b>	11,659	,473
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Μείωση γραφειοκρατικών διαδικασιών</u>	2,895	,576	5,707	,680	18,093	,113	8,070	,780
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Απλοποίηση των διατάξεων της κοινωνικοασφαλιστικής νομοθεσίας</u>	7,331	,119	6,104	,636	17,375	,136	10,374	,583
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Στελέγωση των ΠΕΚΑ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό</u>	<b>12,551</b>	<b>,014</b>	10,586	,226	19,113	,086	9,668	,645
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών και επιμόρφωση</u>	7,592	,108	10,226	,250	15,122	,235	13,383	,342
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Δομή της ελεγκτικής διαδικασίας (κατανοητή στοχοθεσία, σαφήνεια εντολών κτλ)</u>	7,965	,093	5,142	,742	15,797	,201	15,321	,229
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Ενίσχυση κοινωνικο-ασφαλιστικής συνείδησης εργοδοτών – επιχειρήσεων – εργαζομένων</u>	4,294	,368	4,479	,812	16,801	,157	15,735	,204
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Διαλειτουργικότητα πληροφοριακών συστημάτων (ΟΠΣ-ΕΦΚΑ, ΕΡΓΑΝΗ, ΑΑΔΕ κτλ)</u>	6,457	,168	3,340	,911	17,851	,087	14,719	,257
Επιρροή της πανδημίας <b>COVID-19</b> στη λειτουργία-απόδοση ΠΕΚΑ	2,524	,640	6,245	,620	<b>23,936</b>	<b>0,021</b>	11,889	,455



Συνεργασία ΠΕΚΑ με το <u>Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας</u>	9,671	0,60	7,753	,458	16,294	,152	20,251	,062
Συνεργασία ΠΕΚΑ με την <u>Ελληνική (Οικονομική) Αστυνομία</u>	3,854	,426	15,010	,060	13,778	,315	20,745	,060
Συνεργασία ΠΕΚΑ με τις <u>Διμενικές Αρχές</u>	1,660	,798	13,806	,109	12,387	,415	19,714	,073
Συνεργασία ΠΕΚΑ με την <u>Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων</u>	7,113	,103	9,181	,327	21,567	,077	16,772	,158
Συνεργασία ΠΕΚΑ με <u>Επιμελητήρια-Επαγγελματικές Ενώσεις</u>	6,037	,196	11,873	,157	21,373	,177	16,410	,173
Συνεργασία ΠΕΚΑ με τους <u>Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμοι, Περιφέρειες)</u>	4,503	,342	15,225	,062	15,537	,213	20,726	,080
Συμβολή ψηφιακού μετασχηματισμού <u>στην απλοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών</u>	1,720	,787	2,208	,974	5,097	,955	6,376	,896
Συμβολή ψηφιακού μετασχηματισμού <u>στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους</u>	7,686	,104	4,960	,761	7,755	,804	22,141	,076
Συμβολή ψηφιακού μετασχηματισμού <u>στην αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής</u>	1,348	,853	10,556	,227	8,726	,726	18,582	,099
Συμβολή ψηφιακού μετασχηματισμού <u>στην επίτευξη των στόχων που έχουν ανατεθεί</u>	3,522	,475	10,615	,224	8,723	,721	10,334	,587
Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών/στρατηγικών στόχων: <u>Διάθεση ερωτηματολογίου ή άλλου εντύπου</u>	,295	,361 fisher	5,858	,063	2,693	,411	7,658	,109
Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών/στρατηγικών στόχων: <u>Συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος</u>	,460	,302 fisher	1,085	,581	4,339	,227	4,159	,245
Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών/στρατηγικών στόχων: <u>Με ίδια πρωτοβουλία</u>	3,246	0,050 Fisher	,790	,674	2,509	,474	<b>10,135</b>	<b>0,017</b>
Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών/στρατηγικών στόχων: <u>Δεν έχει ζητηθεί η συμμετοχή</u>	,605	,269	3,828	,147	2,830	,419	3,682	,298
Οι προτάσεις και οι προβληματισμοί που τίθενται λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση;	2,586	,629	9,076	,336	6,821	,869	10,575	,566
<u>Είναι κατανοητή η στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση;</u>	6,336	,175	13,415	,098	8,310	,760	9,867	,628
<u>Είναι ρεαλιστική και εφικτή η στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση;</u>	6,592	,159	5,731	,677	13,107	,361	<b>23,066</b>	<b>,027</b>

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΕΣ ΜΕΤΑΒΑΗΤΕΣ  ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΕΣ ΜΕΤΑΒΑΗΤΕΣ	Χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα		Προϋπηρεσία ως ελεγκτής		Ιδιότητα/Θέση	
	$\chi^2$	<i>p</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	$\chi^2$	<i>p</i>
Γνώση για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ	10,328	,849	25,695	,065	<b>18,360</b>	<b>,019</b>
Γνώση για το <b>όραμα</b> του e-ΕΦΚΑ	9,540	,817	14,715	,546	14,343	,073
Γνώση για το <b>στρατηγικό σχέδιο</b> του e-ΕΦΚΑ	13,008	,672	25,024	,069	15,901	<b>,044</b>
Γνώση για τους <b>στρατηγικούς στόχους</b> του e-ΕΦΚΑ	9,971	,868	16,972	,387	15,057	,060
Συμμετοχή των ΠΕΚΑ <u>στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών</u>	21,895	,147	16,277	,434	8,799	,360
Συμμετοχή των ΠΕΚΑ <u>στην καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού</u>	19,831	,228	16,456	,422	10,244	,250
Συμμετοχή των ΠΕΚΑ <u>στην εφαρμογή τεχνολογικών εφαρμογών</u>	24,155	,086	9,955	,869	<b>17,347</b>	<b>,027</b>
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός-Υλικοτεχνική υποστήριξη</u>	8,353	,938	10,245	,854	5,388	,715
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Μείωση γραφειοκρατικών διαδικασιών</u>	16,202	,439	6,344	,984	2,508	,961
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Απλοποίηση των διατάξεων της κοινωνικοασφαλιστικής νομοθεσίας</u>	10,715	,827	5,111	,995	5,538	,699
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Στελέγωση των ΠΕΚΑ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό</u>	17,309	,366	10,794	,822	7,818	,451
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Συνεχής εκπαίδευση ελεγκτών και επιμόρφωση</u>	11,210	,796	11,304	,790	5,171	,739
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Δομή της ελεγκτικής διαδικασίας (κατανοητή στοχοθεσία, σαφήνεια εντολών κτλ)</u>	15,639	,478	8,192	,943	3,355	,910
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Ενίσχυση κοινωνικο-ασφαλιστικής συνείδησης εργοδοτών – επιχειρήσεων – εργαζομένων</u>	22,045	,142	17,854	,333	8,053	,428
Αύξηση αποδοτικότητας ΠΕΚΑ: <u>Διαλειτουργικότητα πληροφοριακών συστημάτων (ΟΠΣ-ΕΦΚΑ, ΕΡΓΑΝΗ, ΑΑΔΕ κτλ)</u>	9,219	,904	7,939	,951	6,677	,572
Επιρροή της πανδημίας <b>COVID-19</b> στη λειτουργία-απόδοση ΠΕΚΑ	23,164	,109	14,258	,580	4,060	,852
Συνεργασία ΠΕΚΑ με το <u>Σώμα</u>	17,226	,426	17,008	,395	10,199	,251

<u>Επιθεώρησης Εργασίας</u>						
Συνεργασία ΠΕΚΑ με την <u>Ελληνική (Οικονομική) Αστυνομία</u>	13,552	,632	<b>30,819</b>	<b>,014</b>	5,940	,654
Συνεργασία ΠΕΚΑ με τις <u>Λιμενικές Αρχές</u>	16,669	,407	25,341	,064	7,433	,491
Συνεργασία ΠΕΚΑ με την <u>Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων</u>	12,010	,743	23,958	0,90	9,029	,340
Συνεργασία ΠΕΚΑ με <u>Επιμελητήρια-Επαγγελματικές Ενώσεις</u>	20,298	,207	23,378	,104	14,235	,076
Συνεργασία ΠΕΚΑ με τους <u>Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμοι, Περιφέρειες)</u>	14,699	,547	<b>32,483</b>	<b>,009</b>	11,307	,185
Συμβολή ψηφιακού μετασχηματισμού <u>στην απλοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών</u>	6,847	,976	21,335	,166	13,877	,085
Συμβολή ψηφιακού μετασχηματισμού <u>στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους</u>	14,865	,535	21,218	,180	10,108	,258
Συμβολή ψηφιακού μετασχηματισμού <u>στην αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής</u>	15,677	,476	<b>34,304</b>	<b>,005</b>	12,883	,116
Συμβολή ψηφιακού μετασχηματισμού <u>στην επίτευξη των στόχων που έχουν ανατεθεί</u>	20,181	,212	14,227	,582	14,368	,073
Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών/στρατηγικών στόχων: <u>Διάθεση ερωτηματολογίου ή άλλου εντύπου</u>	2,248	,690	8,163	,086	,713	,700
Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών/στρατηγικών στόχων: <u>Συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος</u>	4,536	,338	4,765	,312	1,010	,603
Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών/στρατηγικών στόχων: <u>Με ίδια πρωτοβουλία</u>	4,323	,364	1,585	,812	5,698	,060
Συμμετοχή στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών/στρατηγικών στόχων: <u>Δεν έχει ζητηθεί η συμμετοχή</u>	6,723	,151	17,306	,002	3,216	,200
Οι προτάσεις και οι προβληματισμοί που τίθενται λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση;	8,238	,941	17,279	,368	10,837	,211
<u>Είναι κατανοητή η στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση;</u>	7,777	,955	19,075	,265	8,246	,410
<u>Είναι ρεαλιστική και εφικτή η στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση;</u>	7,051	,972	20,145	,214	<b>16,011</b>	<b>,042</b>

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Αν και στις περισσότερες των περιπτώσεων το p-value διαμορφώθηκε άνω του 5%, εντούτοις παρατηρήθηκαν ότι κάποια ζεύγη μεταβλητών έφεραν σημαντικό βαθμό συσχέτισης. Στις επόμενες παραγράφους αναλύονται ενδεικτικά ορισμένες περιπτώσεις από τις αναφερόμενες στον πίνακα 6.41, με ιδιαίτερη έμφαση σε εκείνες για τις οποίες το p-value κυμάνθηκε κάτω του 5% .

- Συσχέτιση Ιδιότητας/Θέσης με τη γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σημαντική στατιστική συσχέτιση μεταξύ της ιδιότητας/θέσης και της γνώσης για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ, καθώς στην περίπτωση αυτή σημειώθηκαν οι τιμές  $X^2(8) = 18,360$ ,  $p = 0,019 < 0,05$ .

**Πίνακας 6.42:** Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ\* Ιδιότητα/θέση

**Crosstab**

			ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ ΘΕΣΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Count	0 <sub>a, b</sub>	0 <sub>a, b</sub>	0 <sub>b</sub>	6 <sub>a</sub>	2 <sub>a, b</sub>	8
		Expected Count	,2	,6	2,2	3,5	1,4	8,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	0,0%	0,0%	0,0%	75,0%	25,0%	100,0%
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Count	0 <sub>a, b, c</sub>	0 <sub>c</sub>	8 <sub>b, c</sub>	21 <sub>a, b</sub>	11 <sub>a</sub>	40
		Expected Count	1,2	3,2	11,2	17,3	7,1	40,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	0,0%	0,0%	20,0%	52,5%	27,5%	100,0%
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	Count	5 <sub>a, b</sub>	13 <sub>b</sub>	38 <sub>b</sub>	44 <sub>a</sub>	16 <sub>a</sub>	116
		Expected Count	3,5	9,2	32,5	50,2	20,5	116,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	4,3%	11,2%	32,8%	37,9%	13,8%	100,0%
Total	Count	5	13	46	71	29	164	
	Expected Count	5,0	13,0	46,0	71,0	29,0	164,0	
	% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	3,0%	7,9%	28,0%	43,3%	17,7%	100,0%	

Each subscript letter denotes a subset of ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

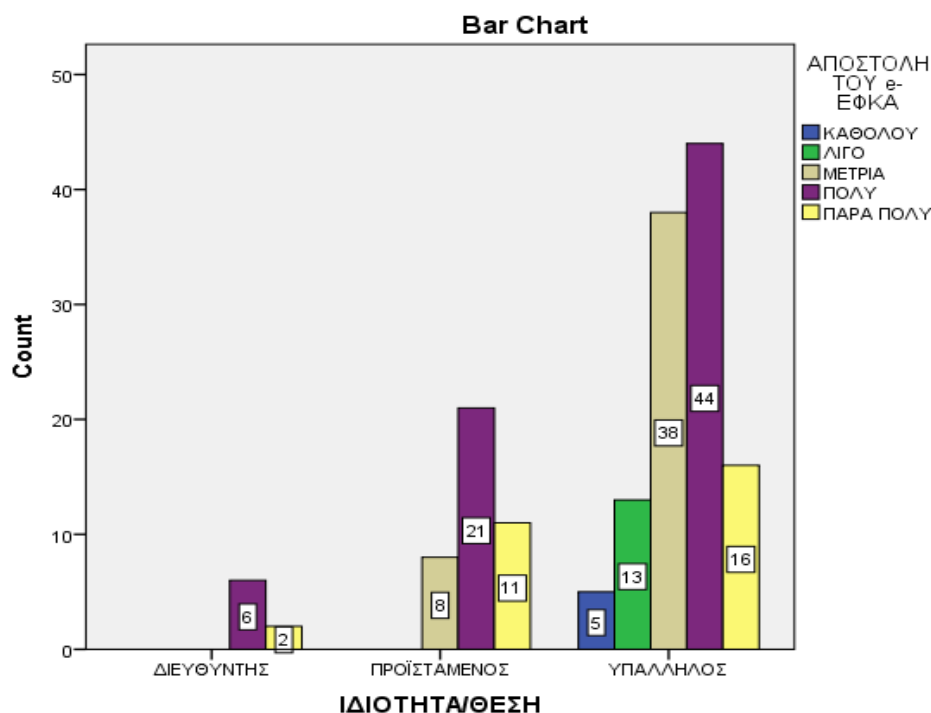
**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,360 <sup>a</sup>	8	,019
Likelihood Ratio	25,060	8	,002
Linear-by-Linear Association	14,620	1	,000

N of Valid Cases	164		
------------------	-----	--	--

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.28:** Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ.

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 6.42 και το διάγραμμα 6.28, αναφορικά με το βαθμό στον οποίο τα στελέχη των ΠΕΚΑ γνωρίζουν για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ, παρατηρείται ότι κανένας από τους διευθυντές και τους προϊστάμενους δεν απάντησε ότι δεν γνωρίζει καθόλου ή γνωρίζει λίγο. Αντιθέτως 56 υπάλληλοι εκ των 116 συνολικά ερωτηθέντων (ήτοι ποσοστό 48,28%) δήλωσαν ότι δεν γνώριζαν για την αποστολή καθόλου, ή γνωρίζουν λίγο ή σε μέτριο βαθμό.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα επιβεβαιώνονται και από τη σύγκριση των πραγματικών με τις αναμενόμενες τιμές (πίνακας 6.42) από την οποία προκύπτει ότι αναλογικά οι υπάλληλοι γνωρίζουν λιγότερο καλά για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ σε σχέση με τους διευθυντές και τους προϊστάμενους.

- Συσχέτιση Ιδιότητας/Θέσης με τη γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ

Όσον αφορά τη συσχέτιση μεταξύ της ιδιότητας/θέσης και της γνώσης για το **όραμα** του e-ΕΦΚΑ, το p-value ανήλθε στο  $0,073 > 0,05$ . Επομένως δεν προκύπτει σημαντικός βαθμός εξάρτησης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

**Πίνακας 6.43:** Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ \* Ιδιότητα/θέση

			Crosstab					Total
			ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ					
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ ΘΕΣΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Count	0 <sub>a</sub>	0 <sub>a</sub>	2 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	1 <sub>a</sub>	8
		Expected Count	,6	1,4	2,8	2,2	1,1	8,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	0,0%	0,0%	25,0%	62,5%	12,5%	100,0%
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Count	1 <sub>a</sub>	4 <sub>a</sub>	13 <sub>a,b</sub>	13 <sub>a,b</sub>	9 <sub>b</sub>	40
		Expected Count	2,9	6,8	13,9	11,0	5,4	40,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	2,5%	10,0%	32,5%	32,5%	22,5%	100,0%
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	Count	11 <sub>a</sub>	24 <sub>a</sub>	42 <sub>a,b</sub>	27 <sub>b</sub>	12 <sub>b</sub>	116
		Expected Count	8,5	19,8	40,3	31,8	15,6	116,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	9,5%	20,7%	36,2%	23,3%	10,3%	100,0%
Total	Count	12	28	57	45	22	164	
	Expected Count	12,0	28,0	57,0	45,0	22,0	164,0	
	% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	7,3%	17,1%	34,8%	27,4%	13,4%	100,0%	

Each subscript letter denotes a subset of ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

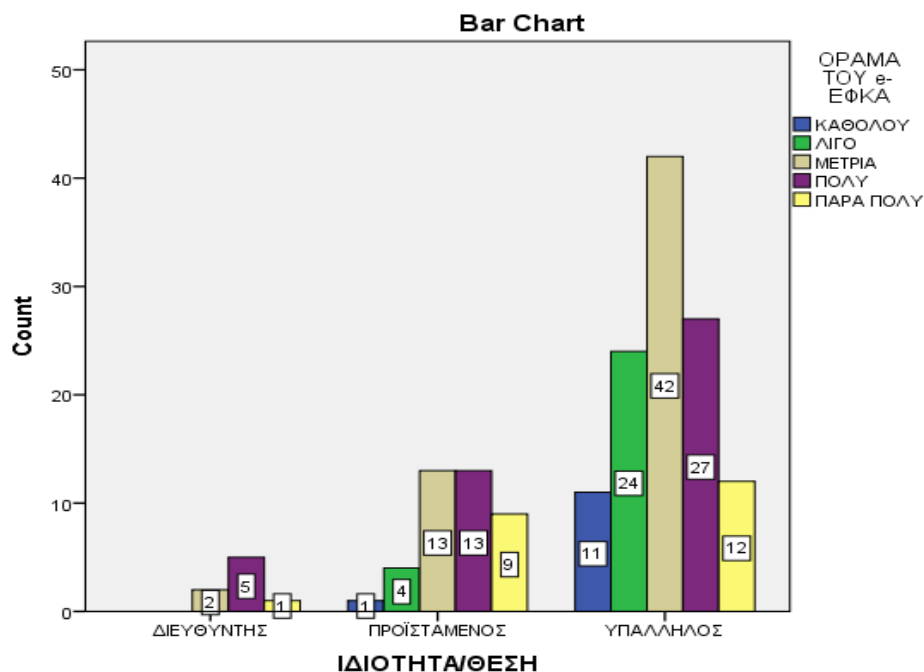
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,343 <sup>a</sup>	8	,073
Likelihood Ratio	15,550	8	,049
Linear-by-Linear Association	10,680	1	,001
N of Valid Cases	164		

a. 6 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,59.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.29:** Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ

Η μηδενική υπόθεση ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της ιδιότητας/θέσης και της γνώσης για το όραμα δεν απορρίπτεται. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 6.29, υπάρχει μια κανονική σχετικά κατανομή των απαντήσεων ανάλογα με τη θέση του κάθε υπαλλήλου στην ιεραρχία.

- Συσχέτιση Ιδιότητας/Θέσης με τη γνώση για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ

Το p value όσον αφορά τη σχέση εξάρτησης μεταξύ της ιδιότητας/θέσης και του βαθμού στον οποίο τα στελέχη των ΠΕΚΑ γνωρίζουν για το στρατηγικό σχέδιο του e-ΕΦΚΑ, διαμορφώθηκε στο  $0,044 < 0,05$ , ( $\chi^2=15,901$ ). Προκύπτει δηλαδή συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

**Πίνακας 6.44:** Γνώση για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ\* Ιδιότητα/θέση

			Crosstab					
			ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ e-εφκα					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ ΘΕΣΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Count	0 <sub>a, b</sub>	0 <sub>b</sub>	2 <sub>a, b</sub>	4 <sub>a, b</sub>	2 <sub>a</sub>	8
		Expected Count	,4	1,6	3,3	2,0	,8	8,0

		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Count	0 <sub>a</sub>	5 <sub>a</sub>	19 <sub>a, b</sub>	9 <sub>a, b</sub>	7 <sub>b</sub>	40
		Expected Count	2,0	7,8	16,6	9,8	3,9	40,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	0,0%	12,5%	47,5%	22,5%	17,5%	100,0%
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	Count	8 <sub>a</sub>	27 <sub>a</sub>	47 <sub>a, b</sub>	27 <sub>a, b</sub>	7 <sub>b</sub>	116
		Expected Count	5,7	22,6	48,1	28,3	11,3	116,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	6,9%	23,3%	40,5%	23,3%	6,0%	100,0%
Total		Count	8	32	68	40	16	164
		Expected Count	8,0	32,0	68,0	40,0	16,0	164,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	4,9%	19,5%	41,5%	24,4%	9,8%	100,0%

Each subscript letter denotes a subset of ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ e-εφκα categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

#### Chi-Square Tests

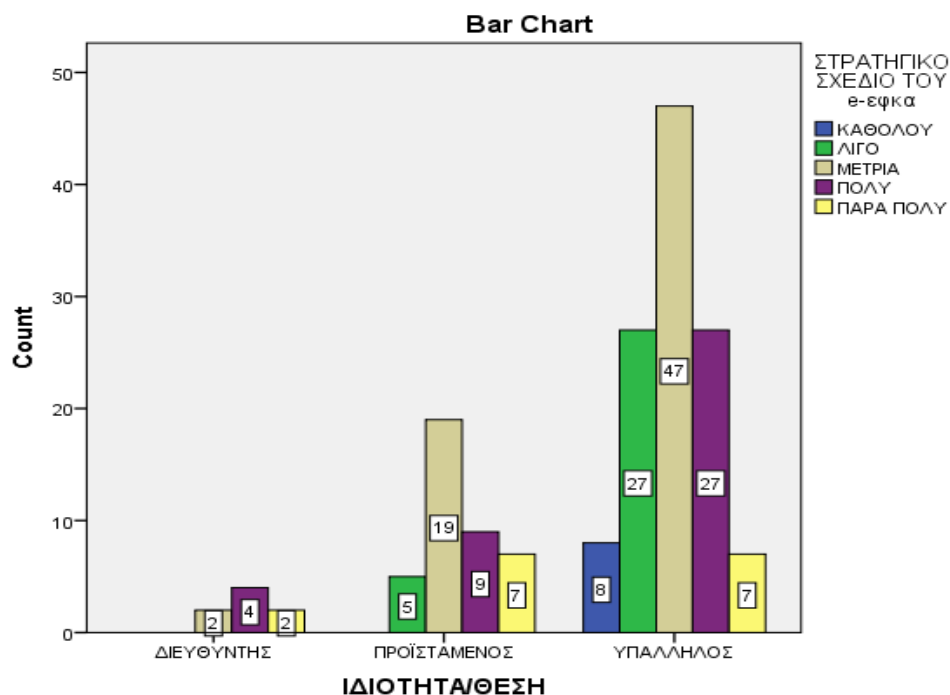
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,901 <sup>a</sup>	8	,044
Likelihood Ratio	18,567	8	,017
Linear-by-Linear Association	12,479	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Από τους συμμετέχοντες διευθυντές κανένας δεν απάντησε ότι δεν γνώριζε καθόλου ή ότι γνώριζε λίγο για το στρατηγικό σχέδιο του e-ΕΦΚΑ, ενώ από τους προϊσταμένους κανένας δεν δήλωσε ότι δεν γνωρίζει καθόλου. Από τη σύγκριση δε των πραγματικών και των αναμένων τιμών (πίνακας 6.39) προκύπτει ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν αναλογικά λιγότερο καλά για το στρατηγικό σχέδιο του e-ΕΦΚΑ σε σχέση με τους Διευθυντές και τους Προϊσταμένους. Επιπλέον όσον αφορά τις επιλογές πολύ και πάρα πολύ, οι πραγματικές τιμές για τους Διευθυντές και τους Προϊσταμένους υπερτερούσαν των αναμενόμενων. Το αντίστροφο ισχύει για τους υπαλλήλους.





Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.30:** Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και γνώσης για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ

Όπως προκύπτει και από το ανωτέρω διάγραμμα, ογδόντα ένα (81) από τους συνολικά εκατόν δεκαέξι (116) υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα (ήτοι ποσοστό 70%) δήλωσαν ότι δεν γνώριζαν καθόλου ή ότι γνώριζαν λίγο ή σε μέτριο βαθμό για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ.

- Συσχέτιση Ιδιότητας/Θέσης με τη γνώση για τους Στρατηγικούς Στόχους του e-ΕΦΚΑ.

Το p-value όσον αφορά της συσχέτιση της ιδιότητας/θέσης και του βαθμού στον οποίο τα στελέχη των ΠΕΚΑ γνωρίζουν για τους στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ, διαμορφώθηκε στο  $0,058 > 0,05$ . Επομένως δεν προκύπτει σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

**Πίνακας 6.45:** Γνώση για τους Στρατηγικούς Στόχους του e-ΕΦΚΑ\* Ιδιότητα/θέση

**Crosstab**

			ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ e- ΕΦΚΑ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ ΘΕΣΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Count	0 <sub>a,b</sub>	1 <sub>a,b</sub>	1 <sub>b</sub>	4 <sub>a,b</sub>	2 <sub>a</sub>	8
		Expected Count	,6	1,7	2,9	2,3	,6	8,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	0,0%	12,5%	12,5%	50,0%	25,0%	100,0%
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Count	1 <sub>a</sub>	7 <sub>a,b</sub>	14 <sub>a,b</sub>	11 <sub>a,b</sub>	6 <sub>b</sub>	39
		Expected Count	2,9	8,1	14,1	11,0	2,9	39,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	2,6%	17,9%	35,9%	28,2%	15,4%	100,0%
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	Count	11 <sub>a</sub>	26 <sub>a</sub>	44 <sub>a</sub>	31 <sub>a</sub>	4 <sub>b</sub>	116
		Expected Count	8,5	24,2	42,0	32,7	8,5	116,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	9,5%	22,4%	37,9%	26,7%	3,4%	100,0%
Total	Count	12	34	59	46	12	163	
	Expected Count	12,0	34,0	59,0	46,0	12,0	163,0	
	% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	7,4%	20,9%	36,2%	28,2%	7,4%	100,0%	

Each subscript letter denotes a subset of ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ e- ΕΦΚΑ categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

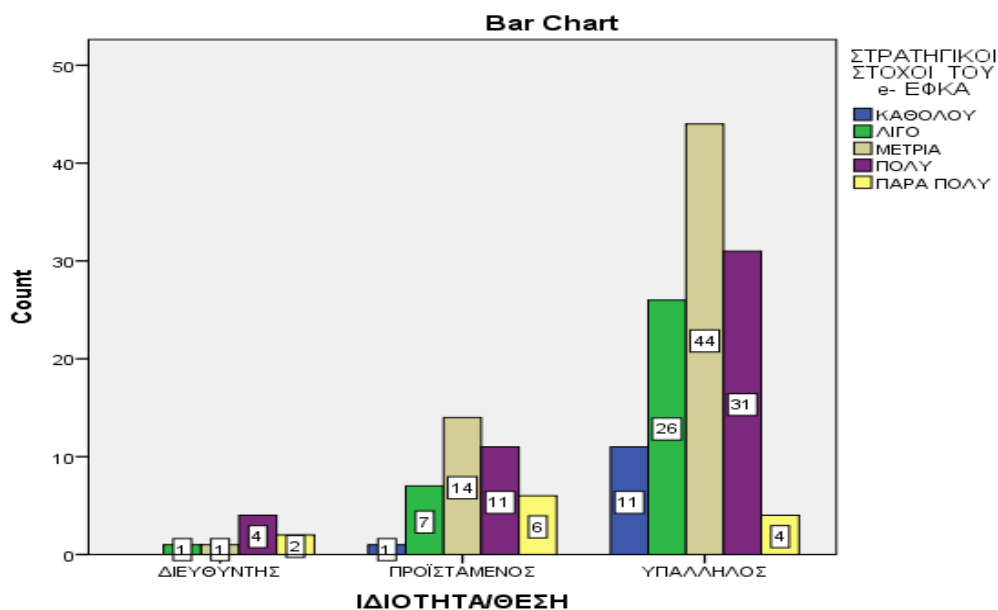
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,057 <sup>a</sup>	8	,058
Likelihood Ratio	14,683	8	,066
Linear-by-Linear Association	10,119	1	,001
N of Valid Cases	163		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,59.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.31:** Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και γνώσης για τους Στρατηγικούς Στόχους του e-ΕΦΚΑ

Όπως προκύπτει και από το ανωτέρω διάγραμμα, υπάρχει μια κανονική σχετικά κατανομή των απαντήσεων ανάλογα με τη θέση του κάθε υπαλλήλου στην ιεραρχία.

- Συσχέτιση Ιδιότητας/Θέσης με τον βαθμό στον οποίο η στοχοθεσία κρίνεται ρεαλιστική και εφικτή

Οριακή συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ ιδιότητας/θέσης και του βαθμού στον οποίο τα στελέχη των ΠΕΚΑ κρίνουν ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία που τίθεται από τη Διοίκηση, καθώς  $p = 0,042 < 0,05$  και  $\chi^2 = 16,011$ .

**Πίνακας 6.46:** Κατά πόσο η στοχοθεσία κρίνεται ρεαλιστική-εφικτή \* Ιδιότητα/θέση

**Crosstab**

			ΚΡΙΝΕΤΕ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΦΙΚΤΗ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ /ΘΕΣΗ	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	Count	1	1	2	4	0	8
		Expected Count	1,7	1,7	3,2	1,2	,1	8,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	12,5%	12,5%	25,0%	50,0%	0,0%	100,0%
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	Count	8	6	15	9	2	40
		Expected Count	8,6	8,6	16,2	5,9	,7	40,0
		% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	20,0%	15,0%	37,5%	22,5%	5,0%	100,0%

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	Count	26	28	49	11	1	115
	Expected Count	24,7	24,7	46,6	16,9	2,1	115,0
	% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	22,6%	24,3%	42,6%	9,6%	0,9%	100,0%
Total	Count	35	35	66	24	3	163
	Expected Count	35,0	35,0	66,0	24,0	3,0	163,0
	% within ΙΔΙΟΤΗΤΑ/ΘΕΣΗ	21,5%	21,5%	40,5%	14,7%	1,8%	100,0%

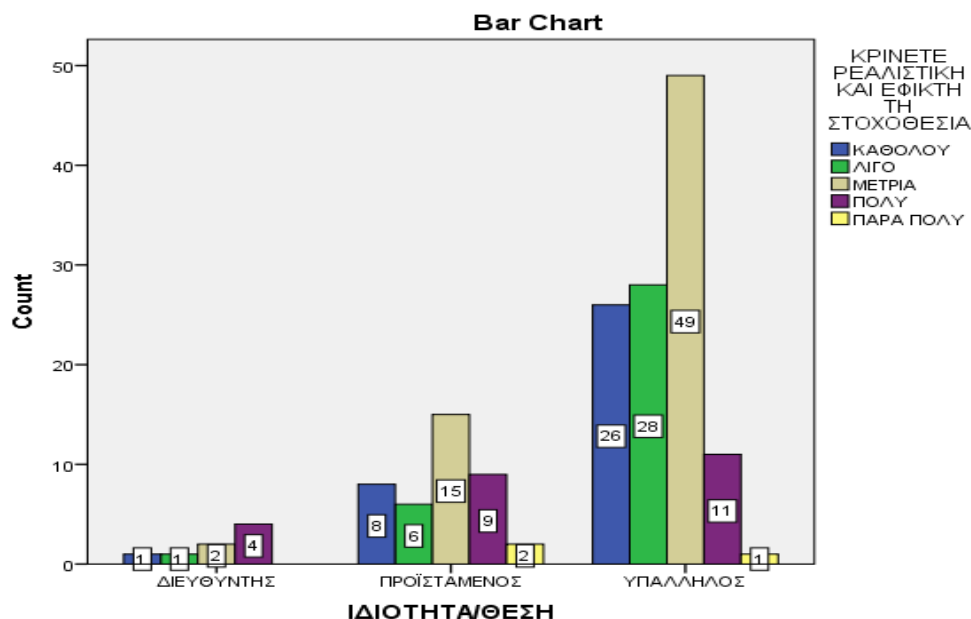
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,011 <sup>a</sup>	8	,042
Likelihood Ratio	13,301	8	,102
Linear-by-Linear Association	6,127	1	,013
N of Valid Cases	163		

a. 7 cells (46,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

#### Διάγραμμα 6.32: Συσχέτιση μεταξύ ιδιότητας/θέσης και του βαθμού στον οποίο η στοχοθεσία κρίνεται ρεαλιστική-εφικτή

Από τη σύγκριση των πραγματικών με τις αναμενόμενες τιμές προκύπτει ότι οι Διευθυντές και οι Προϊστάμενοι κρίνουν αναλογικά σε μεγαλύτερο βαθμό ως ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση, σε σχέση με τους υπαλλήλους.

- Συσχέτιση του επιπέδου σπουδών και του βαθμού στον οποίο ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ

Ενδιαφέρουσα στατιστική συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ των δύο ανωτέρω μεταβλητών καθώς  $p=0,031 < 0,05$  ( $X^2=22,683$ ).

**Πίνακας 6.47:** Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός \* Επίπεδο Σπουδών

**Crosstab**

			ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΔΕ	Count	0	5	10	25	20	60
		Expected Count	,7	4,8	6,6	22,3	25,6	60,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	0,0%	8,3%	16,7%	41,7%	33,3%	100,0%
	ΤΕ	Count	2	1	0	5	13	21
		Expected Count	,3	1,7	2,3	7,8	9,0	21,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	9,5%	4,8%	0,0%	23,8%	61,9%	100,0%
	ΠΕ	Count	0	3	4	15	18	40
		Expected Count	,5	3,2	4,4	14,9	17,1	40,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	0,0%	7,5%	10,0%	37,5%	45,0%	100,0%
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	Count	0	4	4	16	19	43
		Expected Count	,5	3,4	4,7	16,0	18,4	43,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	0,0%	9,3%	9,3%	37,2%	44,2%	100,0%
Total	Count	2	13	18	61	70	164	
	Expected Count	2,0	13,0	18,0	61,0	70,0	164,0	
	% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	1,2%	7,9%	11,0%	37,2%	42,7%	100,0%	

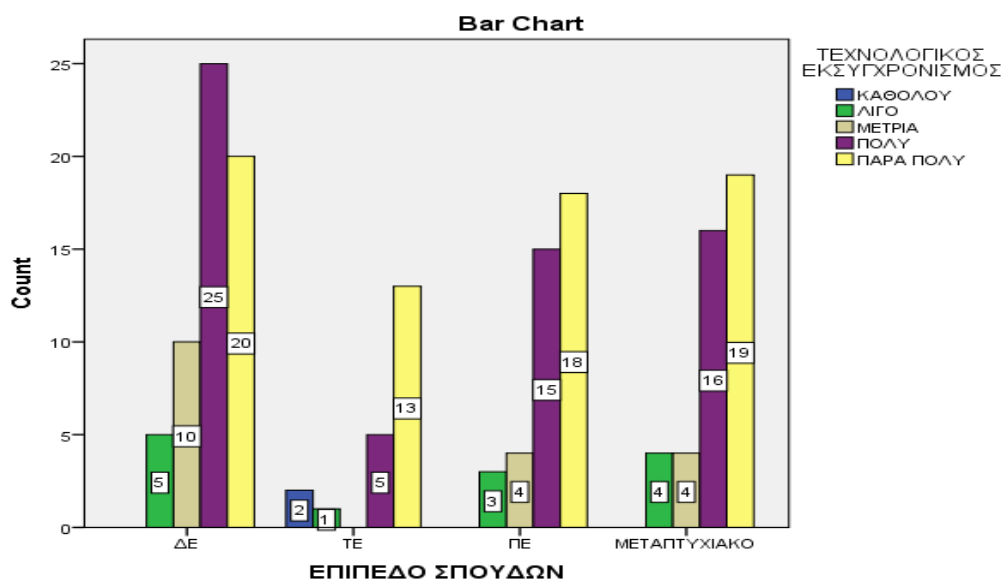
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,683 <sup>a</sup>	12	,031
Likelihood Ratio	19,405	12	,079
Linear-by-Linear Association	,831	1	,362
N of Valid Cases	164		

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.33:** Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου σπουδών και Τεχνολογικού Εκσυγχρονισμού ως παράγοντα αύξησης της απόδοσης

Από την εξέταση των ανωτέρω στοιχείων (πίνακας 6.47 και διάγραμμα 6.33) προκύπτει ότι μόνο το 33,3% των απόφοιτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πιστεύουν ότι ο τεχνολογικός εκσυγχρονισμός και η υλικοτεχνική υποστήριξη θα συμβάλλουν πάρα πολύ στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους απόφοιτους ΤΕ, ΠΕ και τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ανήλθαν σε 61,9%, 45% και 44,2% αντίστοιχα. Επομένως κρίνεται ότι το επίπεδο σπουδών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ αντιλαμβάνονται τη σημασία του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού ως παράγοντα ενίσχυσης της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ.

- Συσχέτιση επιπέδου σπουδών και του βαθμού στον οποίο η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων θα συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ

Όσον αφορά τη σύγκριση των ανωτέρω μεταβλητών, το p κυμάνθηκε στο  $0,021 < 0,05$  ( $X^2=23,936$ ). Προκύπτει δηλαδή σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους.

**Πίνακας 6.48:** Διαλειτουργικότητα Πληροφοριακών Συστημάτων \* Επίπεδο Σπουδών

			ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΕΠΙΠΕΔΟ	ΔΕ	Count	0	2	15	19	24	60

ΣΠΟΥΔΩΝ		Expected Count	,7	2,6	6,6	16,8	33,3	60,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	0,0%	3,3%	25,0%	31,7%	40,0%	100,0%
	ΤΕ	Count	1	2	0	5	13	21
		Expected Count	,3	,9	2,3	5,9	11,7	21,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	4,8%	9,5%	0,0%	23,8%	61,9%	100,0%
	ΠΕ	Count	0	1	1	10	28	40
		Expected Count	,5	1,7	4,4	11,2	22,2	40,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	0,0%	2,5%	2,5%	25,0%	70,0%	100,0%
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	Count	1	2	2	12	26	43
		Expected Count	,5	1,8	4,7	12,1	23,9	43,0
		% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ	2,3%	4,7%	4,7%	27,9%	60,5%	100,0%
	Total	Count	2	7	18	46	91	164
Expected Count		2,0	7,0	18,0	46,0	91,0	164,0	
% within ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ		1,2%	4,3%	11,0%	28,0%	55,5%	100,0%	

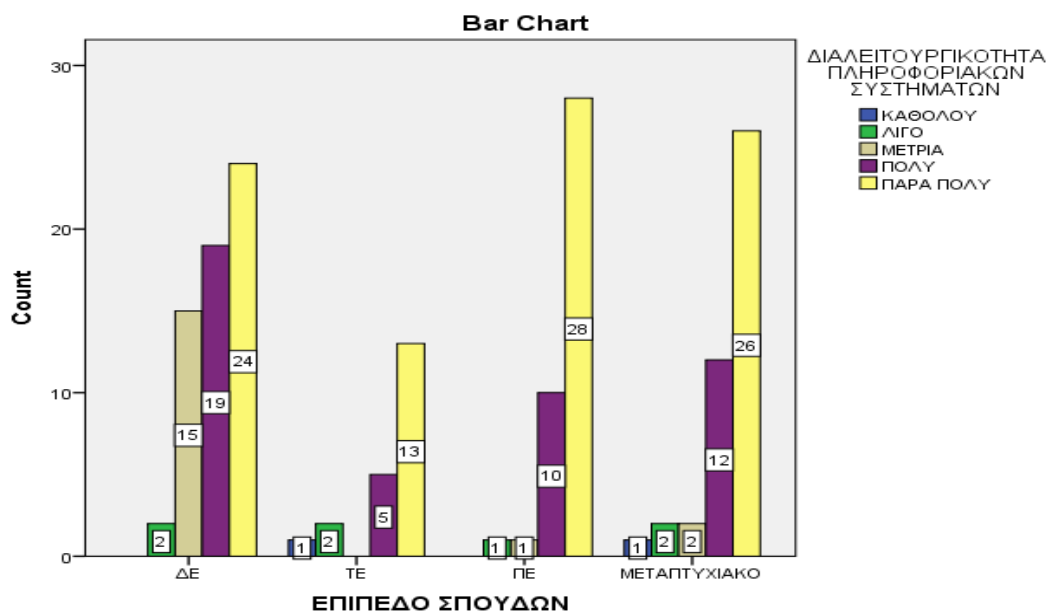
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,936 <sup>a</sup>	12	,021
Likelihood Ratio	20,121	12	,065
Linear-by-Linear Association	,279	1	,597
N of Valid Cases	161		

a. 9 cells (45,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.34:** Συσχέτιση μεταξύ επιπέδου σπουδών και του βαθμού στον οποίο η διαλειτουργικότητα των Π.Σ. συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ

Όπως περίπου και στην προηγούμενη περίπτωση (που αφορούσε τη συσχέτιση Επιπέδου Σπουδών/Τεχνολογικού Εκσυγχρονισμού), παρατηρείται ότι μόνο το 40,00% των απόφοιτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης πιστεύει ότι η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων θα συμβάλλει πάρα πολύ στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους απόφοιτους ΤΕ, ΠΕ και τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ανήλθαν σε 61,9%, 70% και 60,05% αντίστοιχα. Επομένως προκύπτει ότι το επίπεδο σπουδών επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι του e-ΕΦΚΑ τη σημασία της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων ως παράγοντα ενίσχυσης της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ. Το ανώτερο επίπεδο εκπαίδευσης ενδεχομένως συμβάλει στην κατανόηση των πλεονεκτημάτων που δημιουργούνται τόσο μέσω της διαλειτουργικότητας όσο και μέσω του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού που αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο.

- Συσχέτιση του φύλου και της αναγκαιότητας στελέχωσης των ΠΕΚΑ με έμπειρο προσωπικό

Διαπιστώθηκε σημαντικός βαθμός συσχέτισης μεταξύ των ανωτέρω μεταβλητών καθώς το p-value ανήλθε στο  $0,014 < 0,05$ , ( $\chi^2=12,551$ ).



**Πίνακας 6.49:** Στελέχωση ΠΕΚΑ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό \* Φύλο

**ΦΥΛΟ \* ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΕΚΑ Crosstabulation**

			ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΕΚΑ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΦΥΛΟ	MALE	Count	0	7	11	23	33	74
		Expected Count	1,4	4,1	7,2	21,2	40,2	74,0
		% within ΦΥΛΟ	0,0%	9,5%	14,9%	31,1%	44,6%	100,0%
	FEMALE	Count	3	2	5	24	56	90
		Expected Count	1,6	4,9	8,8	25,8	48,8	90,0
		% within ΦΥΛΟ	3,3%	2,2%	5,6%	26,7%	62,2%	100,0%
Total		Count	3	9	16	47	89	164
		Expected Count	3,0	9,0	16,0	47,0	89,0	164,0
		% within ΦΥΛΟ	1,8%	5,5%	9,8%	28,7%	54,3%	100,0%

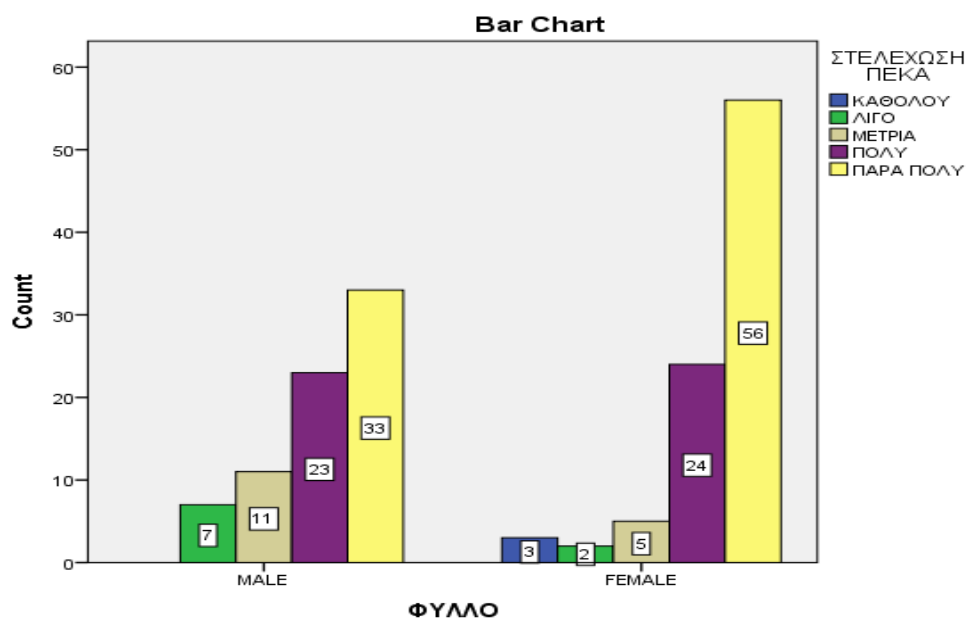
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,551 <sup>a</sup>	4	,014
Likelihood Ratio	13,876	4	,008
Linear-by-Linear Association	4,211	1	,040
N of Valid Cases	164		

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,35.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.35:** Συσχέτιση μεταξύ του φύλου και της Στελέχωσης των ΠΕΚΑ ως παράγοντα αύξησης της απόδοσης

Μια σημαντική διαφορά που προκύπτει από τη σύγκριση των ανωτέρω στοιχείων είναι ότι το 62,2% των γυναικών απάντησε ότι η στελέχωση με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό θα συμβάλλουν πάρα πολύ στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στους άντρες ανήλθε στο 43,6% (σε απόλυτους αριθμούς τα εν λόγω ποσοστά αντιστοιχούν 56 γυναίκες και 33 άντρες).

- Όπως προκύπτει από την εξέταση των δεδομένων που περιλαμβάνονται στον πίνακα 6.41, υπάρχουν και άλλες περιπτώσεις συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, όπου το p-value κυμάνθηκε κάτω του 0,05. Ωστόσο είτε διαπιστώθηκε ότι τα εξαγόμενα αποτελέσματα ενδέχεται να μην φέρουν τον απαιτούμενο βαθμό εγκυρότητας, καθώς πλήθος αναμενόμενων συχνοτήτων ήταν πολύ μικρές (κάτω του 5 ή και μηδέν), γεγονός που εγείρει αμφιβολίες ως προς την αξιοπιστία των παραγόμενων αποτελεσμάτων με τη χρήση Chi Square Test (Howitt, Cramer, 2003), είτε εκτιμήθηκε ότι η ανάλυση των συσχετίσεων αυτών δεν εξυπηρετεί τους σκοπούς της παρούσας έρευνας (όπως η συσχέτιση των ετών προϋπηρεσίας ως ελεγκτής και το επίπεδο συνεργασίας με την Ελληνική Αστυνομία ή τους ΟΤΑ).

**6.5.7 Συσχετίσεις μεταξύ των δημογραφικών στοιχείων**

Για να ερευνηθεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ του επιπέδου σπουδών με τις μεταβλητές φύλλο, ηλικία και έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο χρησιμοποιήθηκαν επίσης chi-square tests. Από τη σύγκριση των ανωτέρω μεταβλητών προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

α) Συσχέτιση επιπέδου σπουδών με τη μεταβλητή “Φύλο”

Στη προκειμένη περίπτωση προκύπτει ισχυρός βαθμός συσχέτισης καθώς το  $p=0,008 < 0,05$ .

**Πίνακας 6.50:** Φύλο \* Επίπεδο Σπουδών

			Crosstab				Total
			ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ				
			ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	
ΦΥΛΛΟ	MALE	Count	37	7	17	13	74

		Expected Count	27,1	9,5	18,0	19,4	74,0
		% within ΦΥΛΛΟ	50,0%	9,5%	23,0%	17,6%	100,0%
		% of Total	22,6%	4,3%	10,4%	7,9%	45,1%
	FEMALE	Count	23	14	23	30	90
		Expected Count	32,9	11,5	22,0	23,6	90,0
		% within ΦΥΛΛΟ	25,6%	15,6%	25,6%	33,3%	100,0%
		% of Total	14,0%	8,5%	14,0%	18,3%	54,9%
	Total	Count	60	21	40	43	164
Expected Count		60,0	21,0	40,0	43,0	164,0	
% within ΦΥΛΛΟ		36,6%	12,8%	24,4%	26,2%	100,0%	
% of Total		36,6%	12,8%	24,4%	26,2%	100,0%	

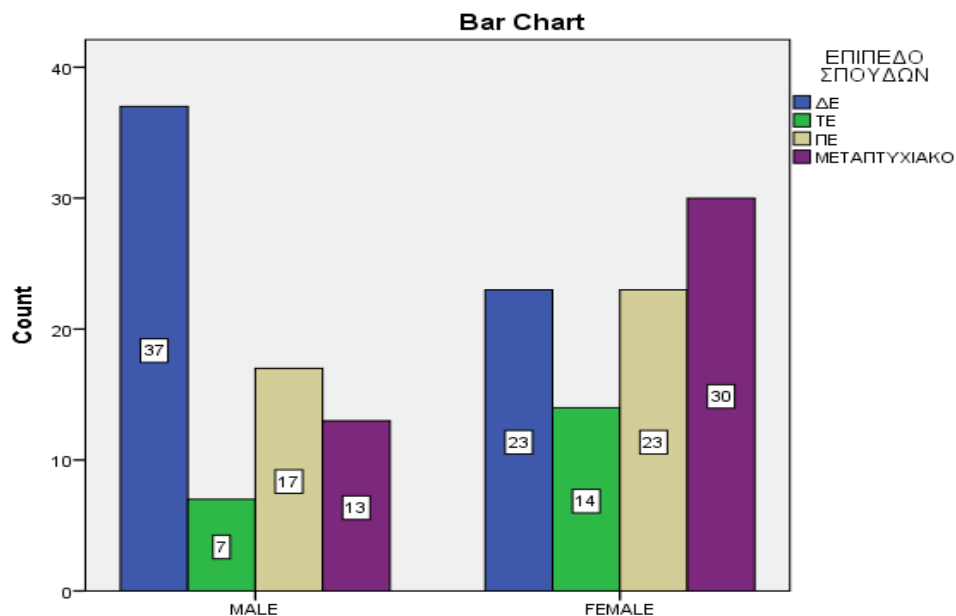
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,772 <sup>a</sup>	3	,008
Likelihood Ratio	11,923	3	,008
Linear-by-Linear Association	9,248	1	,002
N of Valid Cases	164		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,48.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.36:** Συσχέτιση μεταξύ φύλου και επιπέδου σπουδών

Όπως φαίνεται και στο ανωτέρω διάγραμμα οι περισσότεροι άντρες είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι περισσότερες γυναίκες (συγκριτικά με τους άντρες) είναι απόφοιτες τεχνολογικής - πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ή κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Η παρατήρηση αυτή επιβεβαιώνεται και από τη σύγκριση των αναμενόμενων με τις πραγματικές τιμές.

**β) Συσχέτιση επιπέδου σπουδών με τη μεταβλητή “Ηλικία”**

Προκύπτει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών καθώς  $p=,005<,05$ .

**Πίνακας 6.51: Ηλικία \* Επίπεδο Σπουδών**

**Crosstab**

			ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ				Total
			ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	
ΗΛΙΚΙΑ	30-45	Count	5	5	12	12	34
		Expected Count	12,4	4,4	8,3	8,9	34,0
		% within ΗΛΙΚΙΑ	14,7%	14,7%	35,3%	35,3%	100,0%
		% of Total	3,0%	3,0%	7,3%	7,3%	20,7%
	46-60	Count	46	16	26	31	119
		Expected Count	43,5	15,2	29,0	31,2	119,0
		% within ΗΛΙΚΙΑ	38,7%	13,4%	21,8%	26,1%	100,0%
		% of Total	28,0%	9,8%	15,9%	18,9%	72,6%
	61 και άνω	Count	9	0	2	0	11
		Expected Count	4,0	1,4	2,7	2,9	11,0
		% within ΗΛΙΚΙΑ	81,8%	0,0%	18,2%	0,0%	100,0%
		% of Total	5,5%	0,0%	1,2%	0,0%	6,7%
Total		Count	60	21	40	43	164
		Expected Count	60,0	21,0	40,0	43,0	164,0
		% within ΗΛΙΚΙΑ	36,6%	12,8%	24,4%	26,2%	100,0%
		% of Total	36,6%	12,8%	24,4%	26,2%	100,0%

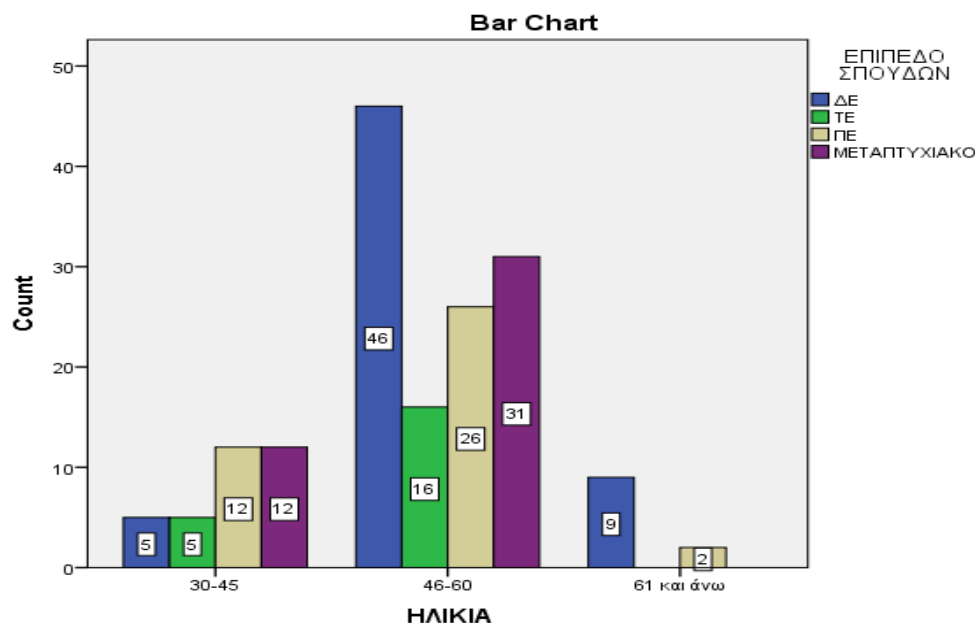
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,382 <sup>a</sup>	6	,005
Likelihood Ratio	22,087	6	,001
Linear-by-Linear Association	13,135	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,41.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.37:** Συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και επιπέδου σπουδών

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων ηλικίας 46 ετών και άνω, είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η σύγκριση των αναμενόμενων με τις πραγματικές τιμές αποδίδει τα ίδια αποτελέσματα.

γ) Συσχέτιση επιπέδου σπουδών με τη μεταβλητή “έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο”

Και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει ισχυρός βαθμός συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών επίπεδο σπουδών/έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο, καθώς  $p=0,000 < 0,05$ .

**Πίνακας 6.52:** Προϋπηρεσία στο Δημόσιο \* Επίπεδο Σπουδών

**Crosstab**

		ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ				Total	
		ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ		
ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	6-15	Count	6	8	10	18	42
		Expected Count	15,4	5,4	10,2	11,0	42,0
		% within ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	14,3%	19,0%	23,8%	42,9%	100,0%

		% of Total	3,7%	4,9%	6,1%	11,0%	25,6%
	16-25	Count	10	9	22	20	61
		Expected Count	22,3	7,8	14,9	16,0	61,0
		% within ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	16,4%	14,8%	36,1%	32,8%	100,0%
		% of Total	6,1%	5,5%	13,4%	12,2%	37,2%
	26-35	Count	31	4	6	5	46
		Expected Count	16,8	5,9	11,2	12,1	46,0
		% within ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	67,4%	8,7%	13,0%	10,9%	100,0%
		% of Total	18,9%	2,4%	3,7%	3,0%	28,0%
	36 και άνω	Count	13	0	2	0	15
		Expected Count	5,5	1,9	3,7	3,9	15,0
		% within ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	86,7%	0,0%	13,3%	0,0%	100,0%
		% of Total	7,9%	0,0%	1,2%	0,0%	9,1%
Total		Count	60	21	40	43	164
		Expected Count	60,0	21,0	40,0	43,0	164,0
		% within ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	36,6%	12,8%	24,4%	26,2%	100,0%
		% of Total	36,6%	12,8%	24,4%	26,2%	100,0%

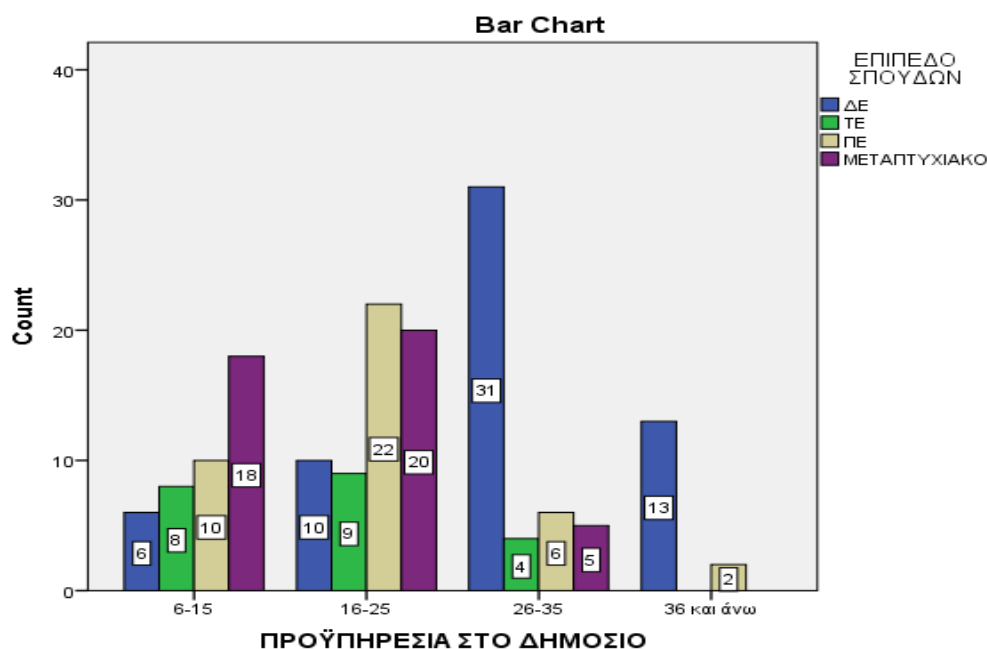
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)
Pearson Chi-Square	58,808 <sup>a</sup>	9	,000
Likelihood Ratio	63,392	9	,000
Linear-by-Linear Association	38,746	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 3 cells (18,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,92.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.38:** Συσχέτιση μεταξύ ετών προϋπηρεσίας στο Δημόσιο και επιπέδου σπουδών

Η μεγάλη πλειοψηφία των υπαλλήλων με προϋπηρεσία άνω των 26 ετών στο δημόσιο είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στον αντίποδα βρίσκεται η κατηγορία των υπαλλήλων με 6-15 και 16-25 έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο, όπου το 46,6% (αθροιστικά) των συμμετεχόντων δήλωσε ότι είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

### 6.5.8 Συσχετίσεις μεταξύ εξαρτημένων μεταβλητών

Προκειμένου να ελεγχθεί εάν οι γνώσεις για τον στρατηγικού σχεδιασμού του e-ΕΦΚΑ σχετίζονται με τον βαθμό συμμετοχής των στελεχών των ΠΕΚΑ στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών και στρατηγικών του στόχων, πραγματοποιήθηκαν chi-square tests καθώς και ανάλυση συσχετίσεων με βάση τον συντελεστή Spearman.<sup>26</sup>

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων των εν λόγω μεταβλητών με βάση τα chi-square tests, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα.

<sup>26</sup> Ο εν λόγω συντελεστής είναι ένα μη-παραμετρικό μέτρο της στατιστικής εξάρτησης μεταξύ δύο μεταβλητών (δεν προϋποθέτει κανονική κατανομή) και λαμβάνει τιμές από -1 έως +1. Η τιμή -1 αντιστοιχεί σε ισχυρή αρνητική συσχέτιση και η τιμή +1 σε ισχυρή θετική συσχέτιση.

**Πίνακας 6.53:** Συγκεντρωτικά στοιχεία συσχέτισης των γνώσεων για τον στρατηγικό σχεδιασμό και του βαθμού συμμετοχής στη διαμόρφωση και επίτευξη των στόχων του e-ΕΦΚΑ

ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ		Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ		Γνώση για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ		Γνώση για τους Στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ	
	$\chi^2$	<i>p</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	$\chi^2$	<i>p</i>	$\chi^2$	<i>p</i>
Συμμετοχή στη διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων της υπηρεσίας και στρατηγικών στόχων του φορέα: <u>Διάθεση ερωτηματολογίου ή άλλου εντύπου</u>	2,672	,614	1,505	,826	1,245	,871	1,407	,843
Συμμετοχή στη διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων της υπηρεσίας και στρατηγικών στόχων του φορέα: <u>Συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος</u>	<b>11,854</b>	<b>,018</b>	<b>9,512</b>	<b>,050</b>	8,961	,062	<b>11,334</b>	<b>,023</b>
Συμμετοχή στη διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων της υπηρεσίας και στρατηγικών στόχων του φορέα <u>Με ιδία πρωτοβουλία</u>	3,099	,541	1,473	,831	3,053	,549	2,007	,735
Συμμετοχή στη διαμόρφωση επιχειρησιακών στόχων της υπηρεσίας και στρατηγικών στόχων του φορέα: <u>Δεν έχει ζητηθεί η συμμετοχή</u>	6,297	,140	3,634	,458	2,136	,711	3,757	,440
<b>Οι προτάσεις και οι προβληματισμοί που τίθενται λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση;</b>	<b>30,346</b>	<b>,016</b>	<b>34,037</b>	<b>,005</b>	<b>30,835</b>	<b>,014</b>	<b>41,743</b>	<b>,000</b>
Είναι <b>κατανοητή στοχοθεσία</b> που τίθεται από τη Διοίκηση;	<b>33,481</b>	<b>,006</b>	<b>42,976</b>	<b>,000</b>	<b>48,845</b>	<b>,000</b>	<b>47,148</b>	<b>,000</b>
Είναι <b>ρεαλιστική και εφικτή</b> η στοχοθεσία που τίθεται από τη Διοίκηση;	23,503	,101	<b>34,100</b>	<b>,005</b>	<b>32,613</b>	<b>,008</b>	<b>33,842</b>	<b>,006</b>

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Από την προσεκτική παρατήρηση των ανωτέρω δεδομένων προκύπτει ότι σε ορισμένες εκ των περιπτώσεων προκύπτει σημαντικός βαθμός συσχέτισης μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Αναλυτικά, όσον αφορά τις περιπτώσεις αυτές, διαπιστώθηκαν τα εξής:



• Παρατηρείται στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ και:

α) της συμμετοχής στη διαμόρφωση των στρατηγικών και των επιχειρησιακών στόχων του φορέα μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος, καθώς  $p = ,018 < 0,05$  ( $X^2 = 11,854$ ).

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,854 <sup>a</sup>	4	,018
Likelihood Ratio	12,284	4	,015
Linear-by-Linear Association	4,272	1	,039
N of Valid Cases	164		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,10.

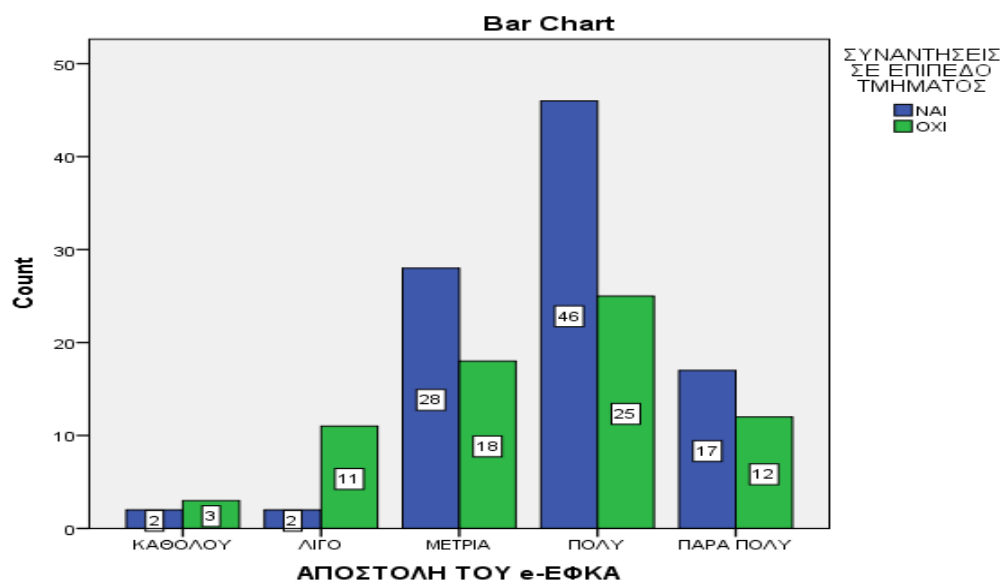
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.54:** Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ\* Συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος

#### Crosstab

			ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ		Total
			ΝΑΙ	ΟΧΙ	
ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	2	3	5
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	40,0%	60,0%	100,0%
		% of Total	1,2%	1,8%	3,0%
	ΛΙΓΟ	Count	2	11	13
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	15,4%	84,6%	100,0%
		% of Total	1,2%	6,7%	7,9%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	28	18	46
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	60,9%	39,1%	100,0%
		% of Total	17,1%	11,0%	28,0%
	ΠΟΛΥ	Count	46	25	71
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	64,8%	35,2%	100,0%
		% of Total	28,0%	15,2%	43,3%
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	17	12	29
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	58,6%	41,4%	100,0%
		% of Total	10,4%	7,3%	17,7%
Total	Count	95	69	164	
	% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	57,9%	42,1%	100,0%	
	% of Total	57,9%	42,1%	100,0%	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.39:** Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ και της συμμετοχής στη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος

Από το ανωτέρω διάγραμμα και τα δεδομένα του πίνακα 6.54, προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες με μέτρια, πολύ καλή και πάρα πολύ καλή γνώση της αποστολής του e-ΕΦΚΑ, συμμετείχαν περισσότερο στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών και των στρατηγικών στόχων, μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος.

β) των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην ερώτηση: “Οι προτάσεις και οι προβληματισμοί που τίθενται λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση”, καθώς  $p=0,016 < 0,05$  ( $X^2=30,364$ ).

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,364 <sup>a</sup>	16	,016
Likelihood Ratio	31,875	16	,010
Linear-by-Linear Association	6,417	1	,011
N of Valid Cases	164		

a. 13 cells (52,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

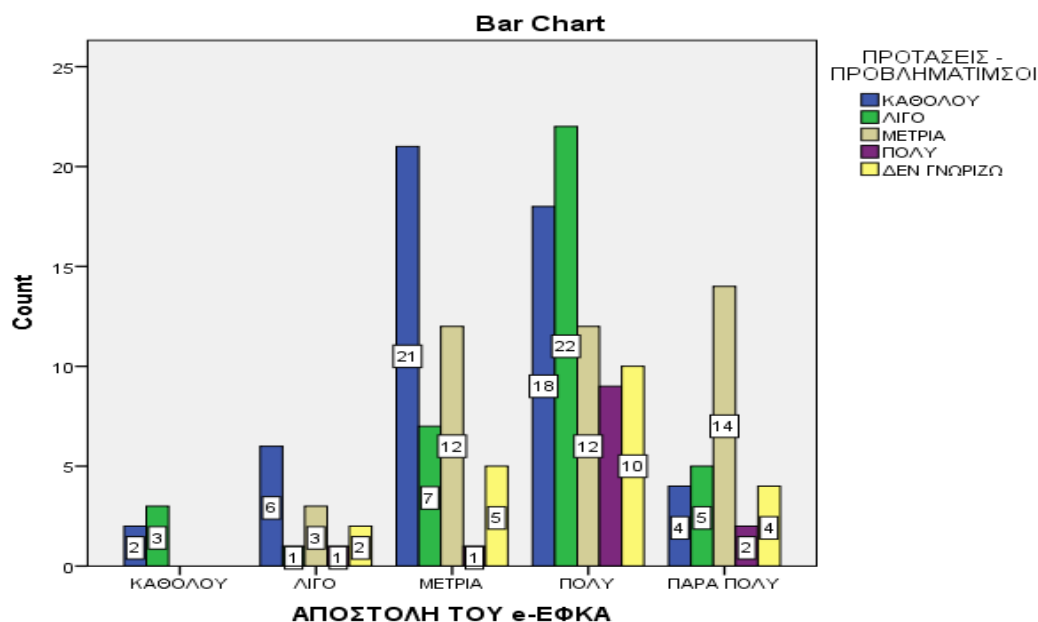
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.55:** Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ\* Οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση

Crosstab

			ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	
ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	2	3	0	0	0	5
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	40,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	1,2%	1,8%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	ΛΙΓΟ	Count	6	1	3	1	2	13
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	46,2%	7,7%	23,1%	7,7%	15,4%	100,0%
		% of Total	3,7%	0,6%	1,8%	0,6%	1,2%	7,9%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	21	7	12	1	5	46
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	45,7%	15,2%	26,1%	2,2%	10,9%	100,0%
		% of Total	12,8%	4,3%	7,3%	0,6%	3,0%	28,0%
	ΠΟΛΥ	Count	18	22	12	9	10	71
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	25,4%	31,0%	16,9%	12,7%	14,1%	100,0%
		% of Total	11,0%	13,4%	7,3%	5,5%	6,1%	43,3%
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	4	5	14	2	4	29
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	13,8%	17,2%	48,3%	6,9%	13,8%	100,0%
		% of Total	2,4%	3,0%	8,5%	1,2%	2,4%	17,7%
Total	Count	51	38	41	13	21	164	
	% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	31,1%	23,2%	25,0%	7,9%	12,8%	100,0%	
	% of Total	31,1%	23,2%	25,0%	7,9%	12,8%	100,0%	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.40:** Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ και του βαθμού στον οποίο οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση

Από την παρατήρηση των δεδομένων του πίνακα 6.55 και του ανωτέρω διαγράμματος προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες με καθόλου, λίγη ή μέτρια γνώση της Αποστολής του e-ΕΦΚΑ, θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προτάσεις τους και οι προβληματισμοί τους δεν λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση.

γ) των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην ερώτηση “Είναι κατανοητή στοχοθεσία που τίθεται από τη Διοίκηση;”, καθώς και  $p=0,006 < 0,05$  ( $X^2=33,481$ ).

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,481 <sup>a</sup>	16	,006
Likelihood Ratio	36,997	16	,002
Linear-by-Linear Association	10,369	1	,001
N of Valid Cases	163		

a. 15 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,37.

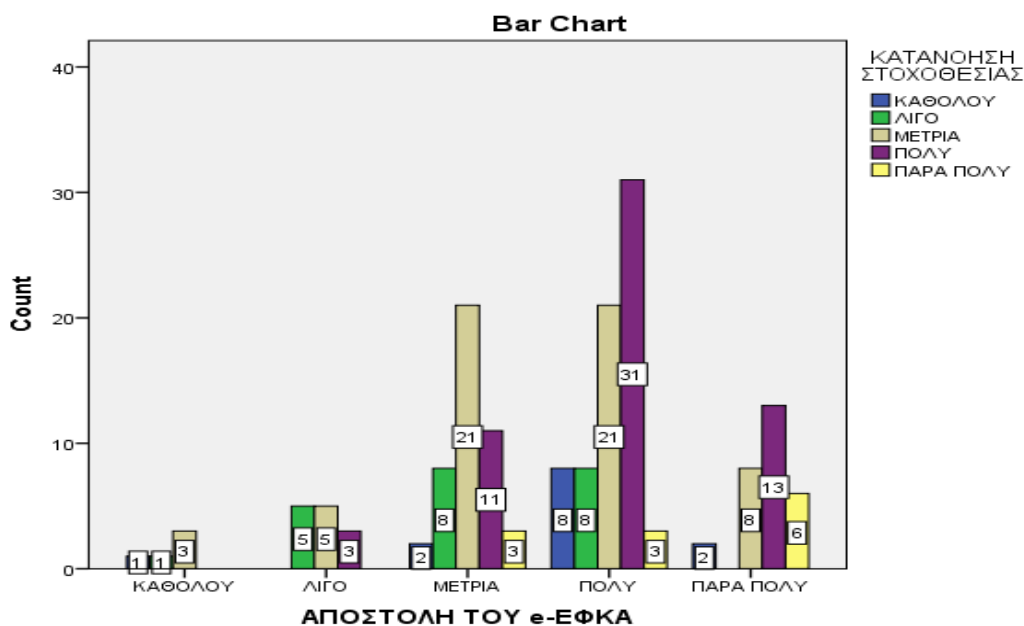
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.56:** Γνώση για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ\* Κατανόηση στοχοθεσίας

Crosstab

			ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	1	1	3	0	0	5
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,6%	0,6%	1,8%	0,0%	0,0%	3,1%
	ΛΙΓΟ	Count	0	5	5	3	0	13
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	0,0%	38,5%	38,5%	23,1%	0,0%	100,0%
		% of Total	0,0%	3,1%	3,1%	1,8%	0,0%	8,0%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	2	8	21	11	3	45
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	4,4%	17,8%	46,7%	24,4%	6,7%	100,0%
		% of Total	1,2%	4,9%	12,9%	6,7%	1,8%	27,6%
	ΠΟΛΥ	Count	8	8	21	31	3	71
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	11,3%	11,3%	29,6%	43,7%	4,2%	100,0%
		% of Total	4,9%	4,9%	12,9%	19,0%	1,8%	43,6%
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	2	0	8	13	6	29
		% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	6,9%	0,0%	27,6%	44,8%	20,7%	100,0%
		% of Total	1,2%	0,0%	4,9%	8,0%	3,7%	17,8%
Total	Count	13	22	58	58	12	163	
	% within ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	8,0%	13,5%	35,6%	35,6%	7,4%	100,0%	
	% of Total	8,0%	13,5%	35,6%	35,6%	7,4%	100,0%	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.41:** Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για την Αποστολή του e-ΕΦΚΑ και τον βαθμό κατανόησης της στοχοθεσίας

Από την παρατήρηση των ανωτέρω στοιχείων προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες με μέτρια πολύ καλή και πάρα πολύ καλή γνώση της Αποστολής του e-ΕΦΚΑ κατανοούν σε μεγαλύτερο βαθμό τη στοχοθεσία που τίθεται από τη Διοίκηση.

- Υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και:

α) της συμμετοχής στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών στόχων της υπηρεσίας και των στρατηγικών στόχων του φορέα μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος, καθώς και  $p=0,05$  ( $X^2=9,512$ ).

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,512 <sup>a</sup>	4	,050
Likelihood Ratio	9,570	4	,048
Linear-by-Linear Association	3,741	1	,053
N of Valid Cases	164		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,05.

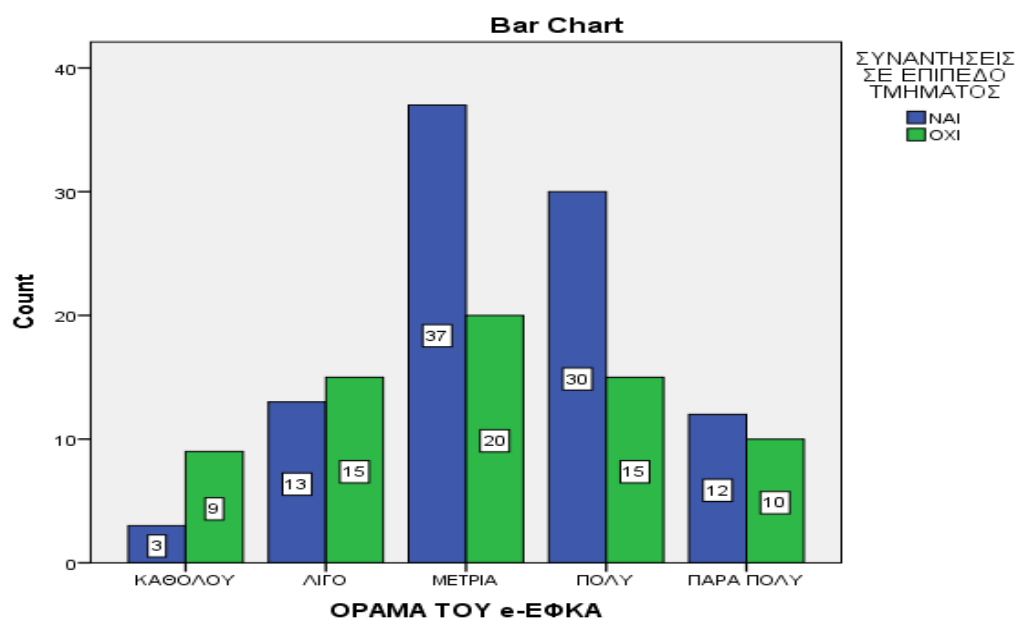
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.57:** Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ\* Συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος

**Crosstab**

			ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΣ		Total
			ΝΑΙ	ΟΧΙ	
ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	3	9	12
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	25,0%	75,0%	100,0%
		% of Total	1,8%	5,5%	7,3%
	ΛΙΓΟ	Count	13	15	28
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	46,4%	53,6%	100,0%
		% of Total	7,9%	9,1%	17,1%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	37	20	57
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	64,9%	35,1%	100,0%
		% of Total	22,6%	12,2%	34,8%
	ΠΟΛΥ	Count	30	15	45
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	66,7%	33,3%	100,0%
		% of Total	18,3%	9,1%	27,4%
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	12	10	22
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	54,5%	45,5%	100,0%
		% of Total	7,3%	6,1%	13,4%
Total	Count	95	69	164	
	% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	57,9%	42,1%	100,0%	
	% of Total	57,9%	42,1%	100,0%	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.42:** Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και της συμμετοχής στη διαμόρφωση των στρατηγικών στόχων μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος

Οι συμμετέχοντες με μέτρια, καλή και πολύ καλή γνώση του οράματος του e-ΕΦΚΑ συμμετείχαν περισσότερο στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών και των στρατηγικών στόχων, μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος.

β) των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην ερώτηση: “Οι προτάσεις και οι προβληματισμοί που τίθενται λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση;”, καθώς  $p=0,005<0,05$  ( $X^2=34,037$ ).

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,037 <sup>a</sup>	16	,005
Likelihood Ratio	34,644	16	,004
Linear-by-Linear Association	19,516	1	,000
N of Valid Cases	164		

a. 11 cells (44,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,95.

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.58:** Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ\* Προτάσεις – Προβληματισμοί

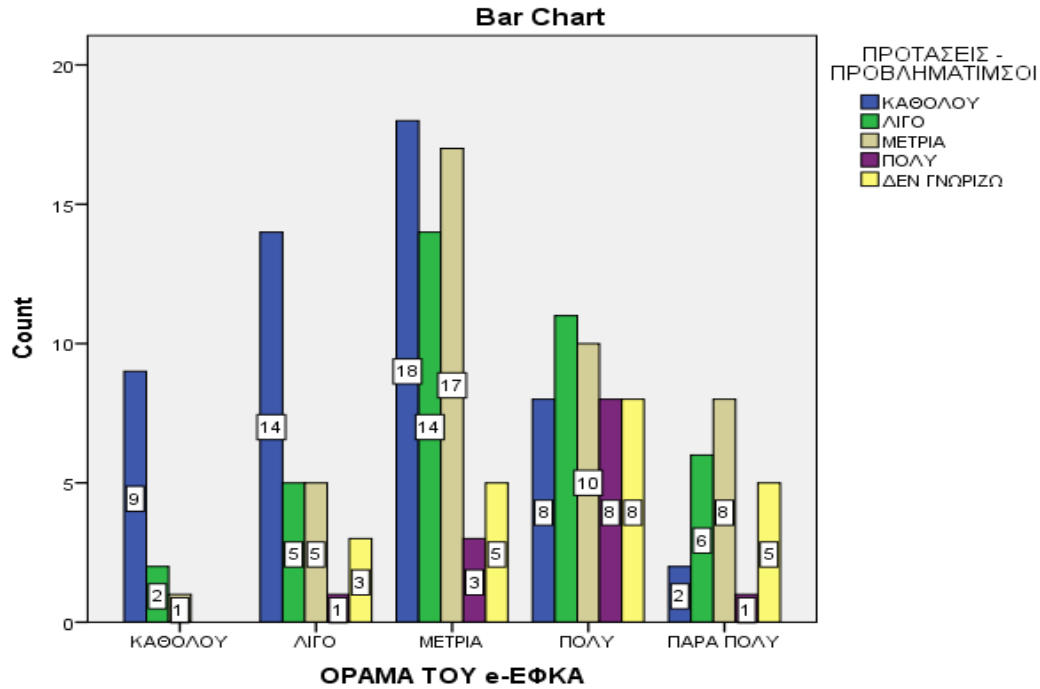
**Crosstab**

			ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ	
ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΚΑΘΟΛΟ Υ	Count	9	2	1	0	0	12
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	75,0%	16,7%	8,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		% of Total	5,5%	1,2%	0,6%	0,0%	0,0%	7,3%
	ΛΙΓΟ	Count	14	5	5	1	3	28
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	50,0%	17,9%	17,9%	3,6%	10,7%	100,0%
		% of Total	8,5%	3,0%	3,0%	0,6%	1,8%	17,1%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	18	14	17	3	5	57
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	31,6%	24,6%	29,8%	5,3%	8,8%	100,0%
		% of Total	11,0%	8,5%	10,4%	1,8%	3,0%	34,8%
	ΠΟΛΥ	Count	8	11	10	8	8	45
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	17,8%	24,4%	22,2%	17,8%	17,8%	100,0%
		% of Total	4,9%	6,7%	6,1%	4,9%	4,9%	27,4%



ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	2	6	8	1	5	22
	% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	9,1%	27,3%	36,4%	4,5%	22,7%	100,0%
	% of Total	1,2%	3,7%	4,9%	0,6%	3,0%	13,4%
Total	Count	51	38	41	13	21	164
	% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	31,1%	23,2%	25,0%	7,9%	12,8%	100,0%
	% of Total	31,1%	23,2%	25,0%	7,9%	12,8%	100,0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.43:** Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και του βαθμού στον οποίο οι προτάσεις λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση

Παρομοίως προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες με πολύ και πάρα πολύ καλή γνώση του Οράματος του e-ΕΦΚΑ θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προτάσεις και οι προβληματισμοί τους λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση.

γ) των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην ερώτηση: “Είναι κατανοητή η στοχοθεσία που τίθεται από τη Διοίκηση;”

Διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το όραμα του e-ΕΦΚΑ και της κατανόησης της στοχοθεσίας που τίθεται από τη διοίκηση, καθώς  $p=0,000 < 0,05$  ( $X^2 = 42,976$ ).

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	42,976 <sup>a</sup>	16	,000
Likelihood Ratio	41,193	16	,001
Linear-by-Linear Association	18,117	1	,000
N of Valid Cases	163		

a. 15 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,88.

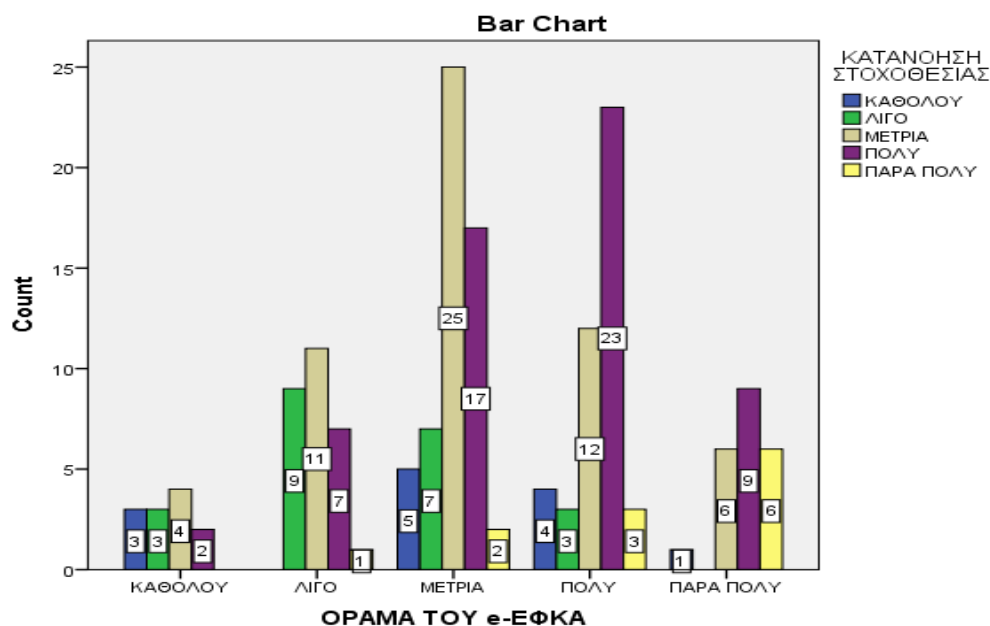
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Πίνακας 6.59: Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ\* Κατανόηση στοχοθεσίας

#### Crosstab

			ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	3	3	4	2	0	12
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	25,0%	25,0%	33,3%	16,7%	0,0%	100,0%
		% of Total	1,8%	1,8%	2,5%	1,2%	0,0%	7,4%
	ΛΙΓΟ	Count	0	9	11	7	1	28
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	0,0%	32,1%	39,3%	25,0%	3,6%	100,0%
		% of Total	0,0%	5,5%	6,7%	4,3%	0,6%	17,2%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	5	7	25	17	2	56
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	8,9%	12,5%	44,6%	30,4%	3,6%	100,0%
		% of Total	3,1%	4,3%	15,3%	10,4%	1,2%	34,4%
	ΠΟΛΥ	Count	4	3	12	23	3	45
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	8,9%	6,7%	26,7%	51,1%	6,7%	100,0%
		% of Total	2,5%	1,8%	7,4%	14,1%	1,8%	27,6%
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	1	0	6	9	6	22
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	4,5%	0,0%	27,3%	40,9%	27,3%	100,0%
		% of Total	0,6%	0,0%	3,7%	5,5%	3,7%	13,5%
Total	Count	13	22	58	58	12	163	
	% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	8,0%	13,5%	35,6%	35,6%	7,4%	100,0%	
	% of Total	8,0%	13,5%	35,6%	35,6%	7,4%	100,0%	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.44:** Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και του βαθμού κατανόησης της στοχοθεσίας

Παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες με πολύ καλή και πάρα πολύ καλή γνώση του οράματος του e-ΕΦΚΑ έβρισκαν πιο κατανοητή τη στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση σε σύγκριση με εκείνους που δήλωσαν ότι δεν γνώριζαν ή γνώριζαν λίγο ή μέτρια.

δ) των δεδομένων που προέκυψαν από την απάντηση στην ερώτηση: “Είναι ρεαλιστική και εφικτή η στοχοθεσία που τίθεται από τη Διοίκηση;”, καθώς  $p = 0,008 < 0,05$  ( $X^2 = 32,613$ ).

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	32,613 <sup>a</sup>	16	,008
Likelihood Ratio	34,578	16	,005
Linear-by-Linear Association	23,406	1	,000
N of Valid Cases	163		

a. 13 cells (52,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,15.

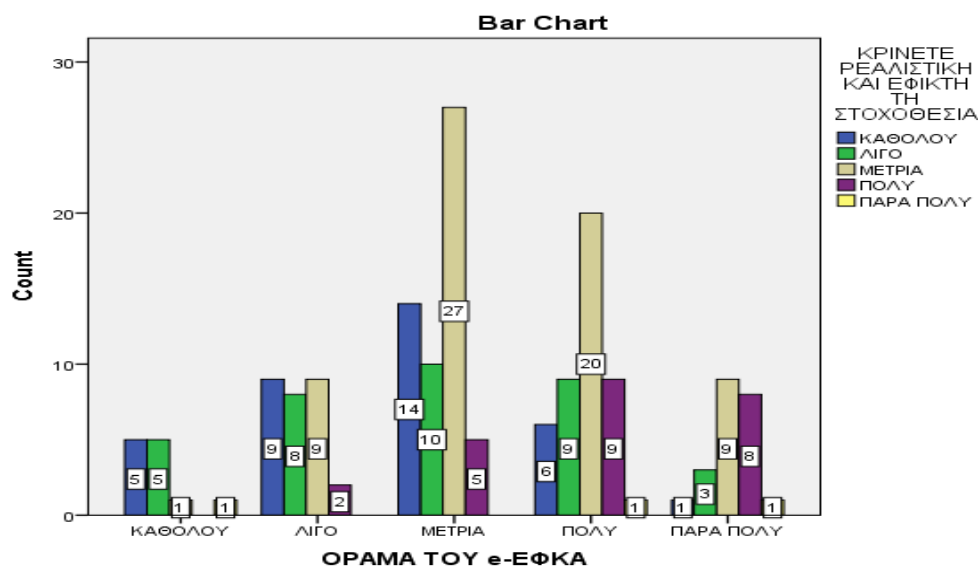
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Πίνακας 6.60:** Γνώση για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ\* Ρεαλιστική και Εφικτή Στοχοθεσία

**Crosstab**

			ΚΡΙΝΕΤΕ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΦΙΚΤΗ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ					Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	5	5	1	0	1	12
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	41,7%	41,7%	8,3%	0,0%	8,3%	100,0%
		% of Total	3,1%	3,1%	0,6%	0,0%	0,6%	7,4%
	ΛΙΓΟ	Count	9	8	9	2	0	28
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	32,1%	28,6%	32,1%	7,1%	0,0%	100,0%
		% of Total	5,5%	4,9%	5,5%	1,2%	0,0%	17,2%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	14	10	27	5	0	56
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	25,0%	17,9%	48,2%	8,9%	0,0%	100,0%
		% of Total	8,6%	6,1%	16,6%	3,1%	0,0%	34,4%
	ΠΟΛΥ	Count	6	9	20	9	1	45
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	13,3%	20,0%	44,4%	20,0%	2,2%	100,0%
		% of Total	3,7%	5,5%	12,3%	5,5%	0,6%	27,6%
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	1	3	9	8	1	22
		% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	4,5%	13,6%	40,9%	36,4%	4,5%	100,0%
		% of Total	0,6%	1,8%	5,5%	4,9%	0,6%	13,5%
Total	Count	35	35	66	24	3	163	
	% within ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	21,5%	21,5%	40,5%	14,7%	1,8%	100,0%	
	% of Total	21,5%	21,5%	40,5%	14,7%	1,8%	100,0%	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6.45:** Συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για το Όραμα του e-ΕΦΚΑ και του βαθμού στον οποίο η στοχοθεσία κρίνεται ρεαλιστική και εφικτή

Οι συμμετέχοντες με μέτρια, πολύ καλή και πάρα πολύ καλή γνώση του Οράματος του e-ΕΦΚΑ, θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία που τίθεται από τη Διοίκηση του Φορέα.

- Παρομοίως παρατηρήθηκε σημαντικός βαθμός συσχέτισης μεταξύ αφενός της γνώσης για το στρατηγικό σχέδιο και τους στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ και αφετέρου των δεδομένων που προέκυψαν από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις:

α) Οι **προτάσεις και οι προβληματισμοί** που τίθενται, λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση;

β) Είναι **κατανοητή η στοχοθεσία** που τίθεται από τη Διοίκηση;

γ) Είναι **ρεαλιστική και εφικτή** η στοχοθεσία που τίθεται από τη Διοίκηση;

Οι συμμετέχοντες που γνώριζαν σε μεγαλύτερο βαθμό τόσο για το στρατηγικό σχέδιο όσο και για τους στρατηγικούς στόχους του e-ΕΦΚΑ, θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προτάσεις τους λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση, ενώ βρίσκουν και σε ικανοποιητικό βαθμό κατανοητή, ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία.

### 6.5.8.1 Συσχετίσεις με βάση τον συντελεστή Spearman

Από τη διεξαγωγή των μη παραμετρικών τεστ με βάση των συντελεστή Spearman, προέκυψε επίσης ισχυρός βαθμός θετικής συσχέτισης μεταξύ των γνώσεων για τις βασικές έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού και του βαθμού στον οποίο οι συμμετέχοντες: α) θεωρούν ότι οι προτάσεις τους λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση, β) κατανοούν και γ) κρίνουν ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία. Σε όλες τις περιπτώσεις το p-value με βάση τον συντελεστή του Spearman, κυμάνθηκε κάτω του  $0,003 < 0,05$ .

**Πινάκας 6.61:** Υπολογισμός στατιστικής εξάρτησης με βάση τον συντελεστή Spearman

		ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΟΡΑΜΑ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ e- ΕΦΚΑ
ΟΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ;	Correlation Coefficient	,227**	,361**	,363**	,343**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000
	N	164	164	164	163
ΒΡΙΣΚΕΤΕ ΚΑΤΑΝΟΗΤΗ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ;	Correlation Coefficient	,284**	,351**	,371**	,365**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	163	163	163	162
ΚΡΙΝΕΤΕ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΦΙΚΤΗ ΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ;	Correlation Coefficient	,315**	,365**	,379**	,348**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	163	163	163	162

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Επιβεβαιώνεται δηλαδή και από τα ανωτέρω tests, ότι οι υπάλληλοι με καλύτερη γνώση του οράματος, της αποστολής, του στρατηγικού σχεδίου και των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ, θεωρούν σε ικανοποιητικό βαθμό ότι οι προτάσεις τους λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση και κρίνουν κατανοητή, ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία σε μεγαλύτερο βαθμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 7.1 Συμπεράσματα

Η σύσταση του e-ΕΦΚΑ αποτέλεσε το επιστέγασμα μιας πολύπλοκης αλλά και αναγκαίας - υπό την πίεση των ασφυκτικών προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας και της αδυναμίας απεριόριστης χρηματοδότησης της κοινωνικής πολιτικής από τον κρατικό προϋπολογισμό - διαδικασίας ριζικής αναδιάρθρωσης του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης στον ελληνικό χώρο.

Όπως προέκυψε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και το πληροφοριακό υλικό της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων και του e-ΕΦΚΑ γενικότερα, η διαδικασία αυτή στηρίχτηκε στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και του “πνευματικού της τέκνου”, δηλαδή του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Σαν κύριους στόχους είχε: α) την μείωση του λειτουργικού κόστους και τον περιορισμό των δαπανών μέσα από την ενοποίηση των φορέων κοινωνικής ασφάλισης και την ορθολογικότερη κατανομή του προσωπικού και των υπηρεσιών, β) την απλοποίηση των διαδικασιών, γ) τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, δ) τον εξορθολογισμό των κοινωνικών παροχών και ε) τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.

Η εφαρμογή ωστόσο του στρατηγικού σχεδίου στον e-ΕΦΚΑ, δεν θα ήταν δυνατό να πραγματοποιηθεί χωρίς τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής και τον καθορισμό των αντιστοιχών λειτουργιών. Από την παράθεση των νομικών βάσεων (βλ. ενότητα 5.3), διαπιστώθηκε ότι το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο στην Ελλάδα, παρέχει επαρκείς κατευθύνσεις για την εφαρμογή στην πράξη του Στρατηγικού και του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού στους Δημοσίους Οργανισμούς. Στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ ειδικότερα, σε εφαρμογή των σχετικών νομοθετικών διατάξεων, παρατηρείται ότι επετεύχθη σε ικανοποιητικό βαθμό η δημιουργία του κατάλληλου θεσμικού (υιοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν συγκεκριμένες διαδικασίες υλοποίησης της στρατηγικής του πολιτικής και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων) και οργανωτικού πλαισίου (π.χ. σύσταση της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης) που αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία εδράζεται η στρατηγική του διαδικασία.

Οι περιορισμοί δε που επιβλήθηκαν στην στήριξη της κοινωνικής πολιτικής του e-ΕΦΚΑ από τον κρατικό προϋπολογισμό, ως αποτέλεσμα της ευρύτερης προσπάθειας τιθάσευσης

των δημοσιονομικών ελλειμμάτων, κατέστησαν αναγκαίο και τον ριζικό ανασχεδιασμό του ελεγκτικού μηχανισμού για την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής, ως μέσω διασφάλισης των απαιτούμενων οικονομικών πόρων για τη χρηματοδότηση των στόχων του Φορέα. Υπό τις συνθήκες αυτές συστήθηκαν τα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης, τα οποία αποτέλεσαν τη “ραχοκοκαλιά” της ελεγκτικής διαδικασίας. Η δομή και η λειτουργία τους στηρίχτηκε επίσης στις αρχές της ΝΔΔ και του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ιδιαίτερα αυτές που αφορούν τη δημιουργία αποκεντρωμένων δημοσίων υπηρεσιών με διοικητική αυτοτέλεια ως προϋπόθεση για την αύξηση της απόδοσης, την ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών σε περιφερειακό επίπεδο, το θεσμό της λογοδοσίας, την εισαγωγή μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, τη σύνδεση των αποδοχών με την απόδοση και την εφαρμογή μεθόδων συγκριτικής προτυποποίησης (βλ. παρ. 5.9.2).

Όπως αποδείχτηκε, τα ΠΕΚΑ αποτελούν ακρογωνιαίο λίθο του Στρατηγικού Σχεδίου του e-ΕΦΚΑ. Μέσω του επιχειρησιακού προγραμματισμού οι επιμέρους δράσεις τους συνδέθηκαν με τους βασικούς στόχους του οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό και με σκοπό τον καλύτερο έλεγχο και τη συστηματοποίηση της καταγραφής της απόδοσης, τέθηκαν ποσοτικοί ατομικοί στόχοι προς τους Υπαλλήλους των ΠΕΚΑ, αλλά και εφαρμόστηκαν νέες μέθοδοι αποτίμησης των επιδόσεων (εκθέσεις απολογισμού, στατιστικά στοιχεία κτλ).

Πάρα ωστόσο την παρουσία των ανωτέρω μηχανισμών, αποτελεί γεγονός ότι το έργο των ΠΕΚΑ δεν μπορεί να αξιολογηθεί μόνο με τη χρήση αριθμητικών δεδομένων. Η αποστολή τους, που συνίσταται στην ενίσχυση της κοινωνικοασφαλιστικής συνείδησης, στην δημιουργία συνθηκών υγιούς ανταγωνισμού, στην δημιουργία αισθήματος εργασιακής ασφάλειας και δικαιοσύνης, στην καταπολέμηση γενικότερα της εισφοροδιαφυγής, έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη για την οικονομία μη επακριβώς προσδιορίσιμα με αριθμητικά κριτήρια.

Επιπλέον η δημιουργία του κατάλληλου νομοθετικού, θεσμικού και οργανωτικού πλαισίου αποτελούν μόνο τη μια όψη του νομίσματος της στρατηγικής διαδικασίας. Στην άλλη όψη βρίσκονται οι παράγοντες εκείνοι που καθορίζουν επί της ουσίας την επιτυχή ολοκλήρωση της Αποστολής ενός οργανισμού και των επιμέρους υπηρεσιών του και στην οποία περιλαμβάνονται οι επιδράσεις του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και οι εγγενείς αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα που τυχόν διαθέτει.

Υπό το πρίσμα αυτό, η αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ φάνηκε να επηρεάζεται ιδιαίτερος από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και ειδικότερα τα επονομαζόμενα black



sawn events. Όπως προέκυψε από τη σύγκριση των στατιστικών στοιχείων που τηρούνται στη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων, το χρονικό διάστημα της πανδημίας σημειώθηκε κατακόρυφη πτώση των διενεργηθέντων ελέγχων αλλά και του ποσού των καταλογισθέντων πρόστιμων. Τούτο επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας όπου το 74% των συμμετεχόντων απάντησε στη σχετική ερώτηση, ότι η πανδημία επηρέασε σε σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ.

Ταυτόχρονα ωστόσο τα τελευταία χρόνια παρατηρείται σημαντική πρόοδος όσον αφορά την εφαρμογή των νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων στους κόλπους του ελεγκτικού μηχανισμού, διαδικασία που εντάσσεται στο πλαίσιο του ευρύτερου ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης. Ιδιαίτερη μνεία έγινε στην παρούσα εργασία, στο νέο Πληροφοριακό Σύστημα για την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής που εκτιμάται ότι θα συντελέσει στην μείωση της χρονικής διάρκειας διεκπεραίωσης των ελέγχων, στην αύξηση της αποδοτικότητας, στη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και στην ενίσχυση της διαλειτουργικότητας των πληροφορικών συστημάτων (ΑΑΔΕ, Επιθεώρηση Εργασίας). Το σύστημα αυτό είναι προϊόν συνεργασίας του e-ΕΦΚΑ με φορείς του ιδιωτικού τομέα, με όλα τα οφέλη που συνεπάγεται μια τέτοια συνεργασία (μεταφορά τεχνογνωσίας, συγκριτική προτυποποίηση κτλ).

Τη σημασία του τεχνολογικού μετασχηματισμού στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων των ΠΕΚΑ, ανέδειξαν και τα αποτελέσματα της έρευνας. Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι ο τεχνολογικός μετασχηματισμός θα συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στην απλοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους, στην αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής και στην επίτευξη των ατομικών στόχων (σχετ. η ερώτηση 10). Επιπλέον, στην ερώτηση σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ, η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων και η μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών ήταν μεταξύ των επιλόγων που συγκέντρωσαν τις περισσότερες προτιμήσεις. Η πλήρη θέση σε λειτουργία του νέου πληροφοριακού συστήματος αναμένεται ότι θα συμβάλλει σημαντικά τόσο στον περιορισμό της γραφειοκρατίας όσο και στην ολοκλήρωση της διασύνδεσης με τα πληροφοριακά συστήματα άλλων δημόσιων οργανισμών.

Επίσης, από την έρευνα προέκυψε ότι μεταξύ των παραγόντων που εκτιμήθηκε ότι επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα των ΠΕΚΑ, είναι και η ανάγκη

στελέχωσής τους με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό. Συγκεκριμένα, από τα δημογραφικά δεδομένα και ιδιαίτερα από τις απαντήσεις στην ερώτηση σχετικά με τον χρόνο προϋπηρεσίας στο Δημόσιο, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν υπάλληλοι με προϋπηρεσία κάτω έξι ετών, καθώς τα τελευταία χρόνια δεν έχουν πραγματοποιηθεί προσλήψεις προσωπικού. Όσον αφορά τους ελεγκτές των ΠΕΚΑ ειδικότερα, ο αριθμός τους μειώθηκε σημαντικά τα έτη 2020 και 2021, εξαιτίας κυρίως των αθρόων αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης και μη αναπλήρωσης των αποχωρούντων (όπως προκύπτει από τις εκθέσεις απολογισμού της Γενικής Διεύθυνσης Ελέγχων). Στην ερώτηση δε σχετικά με τους παράγοντες που συμβάλλουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας των ΠΕΚΑ, μεταξύ των πιο σημαντικών θεωρήθηκε και η στελέχωσή τους με έμπειρο και επαρκώς καταρτισμένο προσωπικό.

Πέραν της ανάγκης για άμεσες προσλήψεις, παρατηρήθηκε ότι το 42,69% των συμμετεχόντων δεν διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία ως ελεγκτής, γεγονός που συνεπάγεται μειωμένη ικανότητα αντιμετώπισης των ελεγκτικών υποθέσεων και επιτάσσει την άμεση ανάληψη σχετικών εκπαιδευτικών δράσεων. Η ανάγκη εξάλλου συνεχούς εκπαίδευσης των ελεγκτών και επιμόρφωσης ως παράγοντας ενίσχυσης της αποδοτικότητας, ήταν επίσης μεταξύ των επιλογών που συγκέντρωσαν τις περισσότερες προτιμήσεις των συμμετεχόντων.

Επιπρόσθετα, από τα δημογραφικά δεδομένα της έρευνας, προέκυψε ότι το 72,56% των ερωτηθέντων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 46-60 και ένα επιπλέον ποσοστό της τάξης του 6,71%, στην ηλικιακή ομάδα των 61 και άνω. Απουσιάζουν δηλαδή τα νέα στελέχη που θα μπορούσαν προσδώσουν την ενεργητικότητα, τις καινοτόμες ιδέες και τις εξειδικευμένες γνώσεις που ίσως έχει ανάγκη ο οργανισμός προκειμένου να προσαρμοστεί στις ραγδαίες μεταβολές του εξωτερικού του περιβάλλοντος.

Σημαντικά ήταν επίσης τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη συσχέτιση του επιπέδου σπουδών με τα χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο και την ηλικία. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι (όπως προαναφέρθηκε το 77,4% των συμμετεχόντων ανήκει στις ηλικιακές ομάδες των 46-60 ετών και 61 ετών και άνω) καθώς και εκείνοι με μεγαλύτερη προϋπηρεσία στο δημόσιο ήταν στην πλειοψηφία τους απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Τούτο συνεπάγεται σημαντική έλλειψη εξειδικευμένων γνώσεων και αναδεικνύει περεταίρω τη ανάγκη πρόσληψης νέων, καταρτισμένων υπαλλήλων ιδιαίτερα όσον αφορά σε θέματα τεχνολογικών εφαρμογών.

Περαιτέρω δε, από την εξέταση της σχετικής βιβλιογραφίας προέκυψε ότι μεταξύ των παραγόντων επιτυχίας ενός οργανισμού είναι αφενός μεν η δημιουργία μηχανισμών διάχυσης της στρατηγικής σκέψης από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα και αφετέρου η υιοθέτηση συμμετοχικών διαδικασιών σε όλα τα στάδια σχεδιασμού και εφαρμογής της στρατηγικής.

Στην περίπτωση ωστόσο των ΠΕΚΑ διαπιστώθηκε ότι ένα σημαντικό μέρος των υπαλλήλων γνωρίζουν πολύ λίγο (ή και καθόλου) για τον στρατηγικό σχεδιασμό του Φορέα, ενώ επίσης ένας σημαντικός αριθμός πιστεύει ότι τα ΠΕΚΑ δεν συμμετέχουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ. Από την επαγωγική δε στατιστική ανάλυση προέκυψε ότι αναλογικά οι υπάλληλοι που κατείχαν θέση ευθύνης (προϊστάμενοι, διευθυντές) γνώριζαν καλύτερα για την αποστολή και το στρατηγικό σχέδιο του φορέα και έβρισκαν ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία σε μεγαλύτερο βαθμό. Τα αποτελέσματα αυτά συνδυαστικά, φανερώνουν την ελλιπή διάχυση της στρατηγικής σκέψης προς τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια.

Στην ίδια λογική, το 36% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν του έχει ζητηθεί η συμμετοχή του στη διαμόρφωση της στρατηγικής του φορέα, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 29% απάντησε ότι με δική του πρωτοβουλία εκφράζει τις απόψεις του στον αμέσως επόμενο ιεραρχικά προϊστάμενο.<sup>27</sup> Επιπλέον το 54% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι προτάσεις του δεν λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση σε ικανοποιητικό βαθμό ενώ το 31,10% θεωρεί ότι δεν λαμβάνονται υπόψη καθόλου. Επίσης το 57,06% δεν βρίσκει επαρκώς κατανοητή τη στοχοθεσία ή και καθόλου, με αλλά λόγια δεν αντιλαμβάνεται αυτό που κάνει γιατί το κάνει.

Λαμβάνοντας επομένως υπόψη ότι “για την επιτυχή ολοκλήρωση της Αποστολής” ενός οργανισμού απαιτείται μεταξύ άλλων και η εφαρμογή Bottom up μεθόδων, ώστε οι μεταβολές στις συνθήκες της αγοράς να εντοπίζονται το ταχύτερο δυνατό αλλά και να ενδυναμώνεται η συναίσθηση συμμετοχής στην διαμόρφωση της πολιτικής ενός οργανισμού, η ελλιπής παρουσία τέτοιων μηχανισμών στους κόλπους του ελεγκτικού μηχανισμού εγκυμονεί κινδύνους όσον αφορά την πραγματοποίηση των τιθέμενων στόχων, ενώ ταυτόχρονα θέτει υπό αμφισβήτηση την αξιοπιστία και την ρεαλιστικότητα αυτών. Πολλές φορές για παράδειγμα επαναλαμβανόμενες παραβατικές συμπεριφορές σε ένα

---

<sup>27</sup> Δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί ωστόσο ότι ένα σημαντικό ποσοστό ανέφερε ότι συμμετέχει στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών στόχων μέσα από συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος.

συγκεκριμένο κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι πιο εύκολο να εντοπιστούν κατά την ελεγκτική διαδικασία, παρά σε ανωτέρω ιεραρχικό επίπεδο. Οι προτάσεις και οι παρατηρήσεις προερχόμενες από τα κατώτερα στελέχη του ελεγκτικού μηχανισμού, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ορθολογικότερο σχεδιασμό των επιχειρησιακών δράσεων ή και σε αναθεώρηση της στοχοθεσίας.

Αν και κατά πολλούς μελετητές, όπως αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην περίπτωση των δημόσιων οργανισμών η στρατηγική διαμορφώνεται βάσει παγιωμένων πολιτικών αντιλήψεων και επομένως η εφαρμογή bottom up στρατηγικών μεθόδων τίθεται σε δεύτερη μοίρα, το συνεχώς μεταβαλλόμενο και ταραχώδες εξωτερικό περιβάλλον απαιτεί τη συνεχή ανατροφοδότηση από τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια, ώστε να εντοπίζονται ταχύτερα οι επερχόμενες αλλαγές και οι τυχόν αδυναμίες. Κρίνοντας επομένως και από τα αποτελέσματα της έρευνας, απαιτείται η ενθάρρυνση της συμμετοχής όλων των υπαλλήλων στη διαμόρφωση της στρατηγικής του φορέα, προς το σκοπό της ενίσχυσης της παραγωγικότητας και της πραγματοποίησης των γενικότερων στρατηγικών στόχων κατ' επέκταση.

Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται ακόμα περισσότερο εκ των αποτελεσμάτων την επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης. Διαπιστώθηκε συγκεκριμένα ότι τα άτομα που γνώριζαν καλύτερα για τις βασικές έννοιες του στρατηγικού σχεδιασμού και τους στρατηγικούς στόχους του φορέα, συμμετείχαν σε μεγαλύτερο βαθμό, μέσω συναντήσεων σε επίπεδο τμήματος κυρίως, στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών στόχων, κατανοούσαν καλύτερα τη στοχοθεσία και θεωρούσαν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προτάσεις τους λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση του Φορέα. Η συστηματική επομένως και θεσμοθετημένη ενημέρωση όλων των υπαλλήλων επί της στρατηγικής θεματολογίας, ενδεχομένως θα συνέβαλλε στην ενδυνάμωση της συναίσθησης συμμετοχής τους στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής και στην κατανόηση της στοχοθεσίας.

Σε κάθε περίπτωση η στρατηγική του e-ΕΦΚΑ και των ΠΕΚΑ ειδικότερα, φαίνεται να επηρεάζεται από τις ενδογενείς αδυναμίες που χαρακτηρίζουν κάθε δημόσιο οργανισμό πλήρως ελεγχόμενο από το κράτος όπως ο μικρός βαθμός διοικητικής αυτονομίας (αφού οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται εκ των άνωθεν) και οι εκ του πρώιμου καθορισμένοι προϋπολογισμοί, παράγοντες που θέτουν εμπόδια σε οποιαδήποτε προσπάθεια στρατηγικής πρωτοβουλίας και αλλαγής.

Μια πιο ανθρωποκεντρική αντίληψη του στρατηγικού σχεδιασμού, θα συνέβαλλε ώστε ο αυτός να μην αποτελεί κενό γράμμα και μια τυπική λειτουργία, αλλά μια δυναμική και συνεχώς αναπροσαρμοζόμενη διαδικασία που θα λαμβάνει υπόψη τις σημαντικές προτάσεις από όπου και αν προέρχονται, προς όφελος όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

## 7.2 Προτάσεις

Μολονότι από το 2017 που προβλέφθηκε η σύσταση των ΠΕΚΑ, έχουν γίνει πολλά βήματα όσον αφορά κυρίως τη λειτουργική τους οργάνωση και την ένταξή τους στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του e-ΕΦΚΑ, εντούτοις υπάρχουν τομείς που χρήζουν βελτίωσης ώστε να ενισχυθεί η συμβολή τους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα, αλλά και να σημειωθούν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Οι τομείς αυτοί περιλαμβάνουν κατά ένα σημαντικό μέρος θέματα που αφορούν παρεμβάσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, όπως την ενίσχυση της συμμετοχής όλων των στελεχών των ΠΕΚΑ στις διαδικασίες διαμόρφωσής της στρατηγικής και επιχειρησιακής δράσης του οργανισμού.

Πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση αυτή είναι η δημιουργία μηχανισμών διάχυσης της στρατηγικής σκέψης, η οποία ως έννοια αναλύθηκε εκτενώς σε προηγούμενες ενότητες. Η διεξαγωγή σχετικών εκπαιδευτικών σεμιναρίων που θα απευθύνεται σε όλους τους υπαλλήλους του ελεγκτικού μηχανισμού, εκτιμάται ότι θα συνέβαλλε θετικά προς την κατεύθυνση αυτή. Τα σεμινάρια αυτά θα πρέπει να έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα, να απευθύνονται σε όλα τα στελέχη και να στοχεύουν στην πλήρη ενημέρωση σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό στον e-ΕΦΚΑ, τους σκοπούς που αυτός εξυπηρετεί, καθώς και τη διαδικασία μετατροπής των στρατηγικών στόχων σε ειδικότερες επιχειρησιακές δράσεις.

Στην ίδια λογική κρίνεται επίσης απαραίτητη η υιοθέτηση Bottom up στρατηγικών μοντέλων. Η θεσμοθέτηση της υποχρεωτικής υποβολής εντύπου προτάσεων-παρατηρήσεων σχετικά με την ελεγκτική διαδικασία και τη στρατηγική και επιχειρησιακή στοχοθεσία, από όλους τους Υπαλλήλους των ΠΕΚΑ, ανά τακτά χρονικά διαστήματα (προτείνεται ανά εξάμηνο) θα ενίσχυε σε σημαντικό βαθμό την εφαρμογή τέτοιων μηχανισμών. Ακολούθως θα πρέπει να λαμβάνει χώρα συστηματική και σε ετήσια βάση αξιολόγηση των προτάσεων – παρατηρήσεων αυτών από τη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων, σε συνεργασία με τη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης του e-ΕΦΚΑ και αποστολή σχετικής Έκθεσης στον

Διοικητή του οργανισμού αλλά και το εποπτεύων Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, για την έγκριση των αξιολογών προτάσεων και ενδεχομένως την ενσωμάτωσή τους σε μελλοντική νομοθετική ρύθμιση.

Για τα στελέχη ειδικότερα που δεν διαθέτουν ανάλογη προϋπηρεσία σε ελεγκτικά καθήκοντα, προτείνεται η διεξαγωγή εκπαιδευτικών δράσεων σχετικά με την ελεγκτική διαδικασία, τη χρήση του νέου πληροφοριακού συστήματος και τη στοχοθεσία. Οι δράσεις αυτές θα πρέπει να λαμβάνουν χώρα επίσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα (προτείνεται σε ετήσια βάση), ώστε να είναι δυνατή η έγκαιρη ενημέρωση των συναδέλφων για οποιοσδήποτε αλλαγές όσον αφορά το ελεγκτικό αντικείμενο, τη νομοθεσία και τον επιχειρησιακό προγραμματισμό.

Σε υπηρεσιακό επίπεδο κρίνεται απαραίτητος ο επανασχεδιασμός των δράσεων και της στόχευσης ώστε να ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις επισημάνσεις των ελεγκτών που προέρχονται από την καθημερινή τους επαφή με τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους. Προέχει ωστόσο η άμεση στελέχωση των ΠΕΚΑ με έμπειρο στην ελεγκτική διαδικασία προσωπικό, με μεταφορά-απόσπαση σε πρώτη φάση υπαλλήλων από άλλες υπηρεσίες και σε δεύτερο χρόνο η πρόσληψη προσωπικού που θα διαθέτει το κατάλληλο εκπαιδευτικό ή επαγγελματικό υπόβαθρο.

Όσον αφορά την αναγκαιότητα μείωσης των γραφειοκρατικών διαδικασιών, εκτιμάται ότι θα επιτευχθεί σε σημαντικό βαθμό μετά τη πλήρη θέση σε λειτουργία του νέου πληροφοριακού συστήματος. Η ανάγκη περεταίρω ψηφιοποίησης του έντυπου αρχείου, η επέκταση χρήσης της ψηφιακής υπογραφής σε όλους υπαλλήλους και της χρήσης του διαδικτύου στην επικοινωνία με τους συναλλασσόμενους, αποτελούν κινήσεις θα συμβάλλουν στη μείωση του χρόνου διεκπεραίωση των εκκρεμών υποθέσεων.

Σχετικά με την πολυνομία που παρατηρείται στο χώρο της δημόσιας διοίκησης και που πλήττει σε σημαντικό βαθμό και τον ελεγκτικό μηχανισμό του e-ΕΦΚΑ, απαιτείται η απλοποίηση των διαδικασιών και της νομοθεσίας, η οποία ωστόσο προϋποθέτει γενναίες πολιτικές αποφάσεις, λεπτομερή και επιστημονικά τεκμηριωμένο σχεδιασμό και διάθεση για την εφαρμογή ρηξικέλευθων αλλαγών.

Στο πλαίσιο της συνεργασίας με τους λοιπούς φορείς του δημοσίου προτείνεται η εμβάθυνση της επικοινωνίας και η θεσμοθέτηση της ανάληψης κοινών ελεγκτικών δράσεων όπου αυτό είναι δυνατόν, με σκοπό τον καλύτερο και ταχύτερο εντοπισμό των παραβατικών

συμπεριφορών (κοινά κλιμάκια ελέγχου με την Επιθεώρησης Εργασίας, τις Περιφέρειες, την ΑΑΔΕ και την ελληνική αστυνομία).

Ειδικότερα για την αντιμετώπιση απροβλέπτων καταστάσεων (όπως η πανδημία), η επέκταση της χρήσης και η καθιέρωση της τηλεργασίας στους κόλπους του e-ΕΦΚΑ, ενδεχομένως θα συνέβαλλε στη συγκράτηση των χαμηλών ποσοστών απόδοσης κατά τη διάρκεια των περιόδων κρίσης.

### **7.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Ένα ζήτημα που θα μπορούσε να τύχει περαιτέρω και διακριτής έρευνας είναι η ανάλυση της συμβολής των τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας στην πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων του Φορέα καθώς και η μελέτη και αξιολόγηση των ενεργειών που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί προς την κατεύθυνση αυτή. Ο τεχνολογικός μετασχηματισμός του e-ΕΦΚΑ βρίσκεται ήδη σε εξέλιξη και διεισδύει σταδιακά σε όλες τις πτυχές των δραστηριοτήτων του, συμπεριλαμβανομένου και του εισπρακτικού - ελεγκτικού μηχανισμού αλλά και του συστήματος κοινωνικών παροχών. Εκτιμάται δε ότι θα συμβάλλει στην απλοποίηση των διαδικασιών, στον περιορισμό των γραφειοκρατικών διαδικασιών, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Αν και η συγκεκριμένη θεματολογία συμπεριλήφθη κατά ένα μέρος στην παρούσα διπλωματική εργασία, οι τεχνολογικοί παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν την βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα των πάσης φύσεως οργανισμών είναι πολυάριθμοι και ζωτικής σημασίας ώστε να θεωρείται εύλογο ότι αποτελούν αντικείμενο ξεχωριστής μελέτης.





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γεωργόπουλος Β. Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος, 3<sup>η</sup> έκδοση.
- Γκούσκος Δ. (2005). Τεχνολογική και Επιχειρησιακή Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών και Πληροφοριακών Συστημάτων – Στρατηγική Ανάλυση: Ανάλυση PEST, Ανάλυση SWOT, Πανεπιστήμιο Αθηνών Διατμηματικό ΠΜΣ «Οικονομική & Διοίκηση Τηλεπικοινωνιακών Δικτύων.
- Καλογήρου Γ., Παναγιωτόπουλος Π., Τσακανίκας Α., Σιώκας Ε., Καρούνος Θ., Μάγκλαρης Β., Τρούλος Κ., Καλογεράς Δ., Τσιαβός Π., Κανέλλος Ν., Μερκεούλιας Β. (2016). *Κοινωνία της Πληροφορίας*, Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. κεφ.4.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2003). Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μπερσίμης Μ. (2020). Επιχειρησιακή Έρευνα και Στρατηγικός Σχεδιασμός για Επιχειρήσεις, εκπαιδευτικό υλικό, Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Μπουραντάς Δ. (1992). Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Team ΕΠΕ.
- Μπουραντάς Δ. (2015). Μάνατζμεντ, Πλήρες Θεωρητικό Υπόβαθρο - Σύγχρονες Προσεγγίσεις και Μέθοδοι, Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες. Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς Δ. (2018). Μάνατζμεντ: Διοικητικές και Ηγετικές Ικανότητες, Ινστιτούτο Κύπρου, Υπηρεσία Ανάπτυξης Προγραμμάτων.
- Μπούρλος Δ. (2010). Εισφοροδιαφυγή, Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου.
- Μπουρσανίδης Χρ. (2017). Στρατηγικό Δημόσιο Μάνατζμεντ: Ανάπτυξη Δεικτών και Κριτηρίων Αξιολόγησης με την Εφαρμογή της Τεχνικής BSC σε Δημόσιους Οργανισμούς, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.

- Νιφόρου Αφρ. (2020). Επιμορφωτικό Πρόγραμμα: Δημοσιονομική Οργάνωση και Διαχείριση Οργανισμών Κοινωνικής Ασφάλισης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης
- Παπαδάκης Β. (2016). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνείς Εμπειρία, εκδόσεις Μπενου, 7<sup>η</sup> έκδοση.
- Σιώμοκος Ι. Γ. (2018). Στρατηγικό Μάνατζμέντ, Broken Hill: Πασχαλίδης Π.Χ., 5<sup>η</sup> έκδοση.
- Φλώρου Χρ. (2022). Δημοσιονομικό & Φορολογικό Δίκαιο, Μπόνια Πανεπιστημιακά Φροντιστήρια, Αθήνα.
- Χαλικιάς Μ., Μανωλέσσου Αλ., Λάλου Π. (2015): Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, ([www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr)).
- Χατζηδήμα Στ. (2020). Οι φόροι ως μέσα Άσκησης Πολιτικής, Εκπαιδευτικό Υλικό στο πλαίσιο του μαθήματος της Φορολογικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, ΠΜΣ Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.
- Ε-ΕΦΚΑ, Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων, (2022). Επικαιροποιημένες Οδηγίες Ελεγκτικής Διαδικασίας Κοινών Επιχειρήσεων και Οικοδομοτεχνικών Έργων.
- Ε-ΕΦΚΑ, Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων, (2017). Εισαγωγική Εκπαίδευση Ελεγκτών ΠΕΚΑ.
- Ε-ΕΦΚΑ, Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων, (2019, 2020, 2021). Απολογιστικές Εκθέσεις ΠΕΚΑ, Γενική Διεύθυνση Ελέγχων.
- ΕΚΔΔΑ, (2017) Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διαχείριση Έργου και Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων».
- Υπουργείο Εργασίας & Κοινωνικών Υποθέσεων, (2020), Έγκριση Προϋπολογισμού e-ΕΦΚΑ Οικονομικού έτους 2021), Α.Π.:Φ.ΕΦΚΑ/53975/1525/29/12/2020.
- Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Αλληλεγγύης, (2019). Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για την καταπολέμηση της Ανασφάλιστης Εργασίας - ARTEMIS.

ILO (2016). Διαγνωστική Έκθεση για την Αδήλωτη Εργασία στην Ελλάδα.

Hart B. H. L. (1995). Η Στρατηγική της Έμμεσης Προσέγγισης, εκδόσεις Βάνιας.

Hill W. L. Ch., Schilling A. M., Gareth R. J., (2017). Στρατηγικό Μάνατζμέντ – Μια Ολοκληρωμένη προσέγγιση (Θεωρία και Μελέτες Περίπτωσης), Broken Hill Publishers ltd.

Howit D., Cramer D. (2003), Στατιστική με το SPSS 11 για Windows, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Rothaermel T. Fr. (2017). Στρατηγικό Μάνατζμέντ, εκδοτικός οίκος Rosili.

Tzu S. (2003). Η Τέχνη του Πολέμου, Εκδόσεις Περίπλους.

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ**

Andrews, K. J. (1971). The Concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin, INC, Homewood Illinois.

Atreya, B. Armstrong, A. (2002). A Review of the Criticisms and the Future of New Public Management, Working Paper 7/2002, Victoria University, School of Management.

Bolland, E. J. (2017). People, Mission, Vision and Planning in Strategic Management, *Comprehensive Strategic Management*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 57-85.

Bolland, E. J. (2020). Evolution of Strategy: Origin, Planning, Strategic Planning and Strategic Management, *Strategizing*, Emerald Publishing Limited, Bingley.

Borins, S. (1995). The New Public Management is here to stay. *Canadian Public Administration*, 38, 122–132.

Bryson, M. J. (2011). Strategic Planning for Nonprofit Organizations, Jossey-Bass, John Willey & Sons, 4<sup>th</sup> edition.

Bryson, J. (2018). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Willey.

- Camp, R.C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, Milwaukee, WI.
- Carroll, B. Arch. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, *Business Horizons*, July-August 1991.
- Cook, S. (1995). *Practical Benchmarking: A Manager's Guide to Creating a Competitive Advantage*, Kogan Page, London.
- David, R. Fr. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases*, Prentice Hall, 13<sup>th</sup> edition.
- Drucker, F.P. (1954). *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Duran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write Management's Goals and Objectives, *Management Review*, 70, 35-36. Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο: [There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. \(temple.edu\)](#) (09/05/2022).
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L., & Pettigrew, A., (1996). *New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press.
- Ferlie, Ew. (2017). *The New Public Management and Public Management Studies*, Oxford University Press. (Διαθέσιμό στο διαδικτυακό τόπο: [New Public Management and Public Management Studies | Oxford Research Encyclopedia of Business and Management](#) (23/05/2022).
- Greenley, G. (1986). Does Strategic Planning Improve Company Performance? *Long Range Planning*, Pergamon Press Ltd. Vol. 19, No. 2, pp. 101 to 109
- Gruening, G. (2001). Origin and Theoretical Basis of New Public Management, *International Public Management Journal* 4, 1–25.
- Hansen, R. J. & Ferlie Ew. (2014). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a Typology, Article in *Public Management Review* on May 2014.

- Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons, *Public Administration*, Vol. 69, Spring, pp. 3-19.
- Kay, J. (1995). *Why Firms Succeed*, New York, Oxford University Press.
- Kelly, G, Mulgan, G. and Muers, St. (2002). *Creating Public Value An Analytical Framework for Public Service Reform*, Strategy Unit, Cabinet Office, UK.
- Ketteridge, St, Marshall, St., Fry, H. (2002). *The Effective Academic A Handbook for Enhanced Academic Practice* Edited, Publisher: Routledge.
- Koett, J. (2015). Did we get the ‘old-age dependency’ of aging countries all wrong?, (πηγή: [Did we get the ‘old-age dependency’ of aging countries all wrong? \(worldbank.org\)](https://www.worldbank.org/), 15/06/2022)
- Lawlor, J. E. (2010). *The importance of strategic planning. London: Observatory on Borderless Higher education Long Range Planning.*
- Matthews, J.H. & Shulman, A.D. (2005). Competitive Advantage in Public Sector Organizations: Explaining the Public Good/Sustainable Competitive Advantage Paradox, *Journal of Business Research*, 58(2): 232-240.
- McLaughlin, K., Osborne, P. St and Ferlie, Ew. (2005). *New Public Management Current Trends and Future Prospects*, Taylor & Francis e-Library.
- Miller-Merrell, J. (2022). *The Everything Guide to Business Scorecards: Balanced Scorecards* Feb 9, 2022 | Business Scorecards. Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο [Everything Guide to Business Scorecards: Balanced Scorecards \(workology.com\)](https://www.workology.com/) (31/05/2022).
- Millett, S.M. (2006). *Futuring and Visioning: Complementary Approaches to Strategic Decision Making*, Emerald Group Publishing Limited, *Strategy & Leadership*, Vol. 34 No. 3, pp. 43-50.
- Mintzberg, H. (1994). *The Fall and The Rise of Strategic Planning*, Harvard Business Review, January-February 1994.

- Nafday, M. Av. (2009). Strategies for Managing the Consequences of Black Swan Events, *Leadership and Management in Engineering*, Vol. 9, Issue 4 (October 2009).
- Painter, M. (1988). Editorial Public Management: Fad or Fallacy?, *Australian Journal of Public Administrations* Volume First published: March 1988 47, Issue 1, Pages: 1-75.
- Poister, H. Th. (2003). *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*, John Wiley & Sons, Inc. All rights reserved.
- Pollitt, C. (1995). Justification By Works or by Faith? Evaluating the new public management, *Evaluation* 9, 133-154.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The free press A Division of Macmillan, Inc. NEW YORK.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy, *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- Porter, M. E. (2008). The five Competitive Forces that Shape Strategy, *Harvard Business Review*, January.
- Ramanujam, V, Venkatraman, N, Camillus, J.C. (1985). Objectives-Based Evaluation of Strategic Planning Systems, Pergamon Journals Ltd.
- Rothaermel, T. Fr. (2015). *Strategic Management*, McGraw-Hill Education, second edition.
- Tilles, S. (1963). Corporate Strategy; How to Evaluate Corporate Strategy from the Magazine, *Harvard Bussiness Review* (magazine July 1963), Διαθέσιμο στον Διαδικτυακό τόπο: [How to Evaluate Corporate Strategy \(hbr.org\)](http://hbr.org) (02/06/2022).
- Taleb, N. N. (2007). *A Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*, Random House N.Y.
- Williams, W. & Lewis, D. (2008). Strategic Management Tools and Public Sector Management, *Public Management Review*, 10:5, 653-671, DOI: 10.1080/14719030802264382.

Veit, D., Hungeburth, J. (2014), Introduction to Digital Government, Chapter 1 pp 1-17 from Springer.

## **ΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΥΛΕΣ**

Oxford College of Marketing, [Micro and Macro Environment Factors | Oxford College of Marketing Blog](#), (Ημερομηνία ανάκτησης 10/7/2022).

World Bank Strategic planning: a ten-step guide, 2011. Retrieved from [https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica\\_10\\_steps.pdf](https://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf) (Ημερομηνία ανάκτησης 20/04/2022).

Epixeirein.gr [Ανάλυση SWOT \(epixeirein.gr\)](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 01/10/2022).

Isaac L. [Sport Management: Definition of Operational Planning \(leoisaac.com\)](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 31/08/2022).

Harvard Business School, [A Manager's Guide to Successful Strategy Implementation | HBS Online](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 28/08/2022).

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης [PowerPoint Presentation \(auth.gr\)](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 01/08/2022).

Oxford University Press, [Economy, efficiency, and effectiveness - Oxford Reference](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 27/05/2022).

Ε-ΕΦΚΑ, [ΚΕΝΤΡΟ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΩΝ ΟΦΕΙΛΩΝ \(ΚΕΑΟ\) | e-ΕΦΚΑ \(efka.gov.gr\)](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 03/06/2022).

Ε-ΕΦΚΑ, [Στρατηγικό Σχέδιο ΕΦΚΑ 2018-2020 | e-ΕΦΚΑ \(efka.gov.gr\)](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 03/06/2022).

Ε-ΕΦΚΑ, [Γενικά για τον e-ΕΦΚΑ | e-ΕΦΚΑ \(efka.gov.gr\)](#) (Αποστολή), (Ημερομηνία ανάκτησης 03/06/2022).

Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας, [Χαρακτηριστικά και Αντιμετώπιση - Επιθεώρηση Εργασίας \(sepe.gov.gr\)](#) (αδήλωτη και υποδηλωμένη εργασία), (Ημερομηνία ανάκτησης 02/07/2022).

European Trade Union Confederation, [ETUC Resolution on Undeclared work | ETUC](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 02/08/2022).

[Www.internations.org, International Schools and the Education System in Sweden | InterNations](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 08/07/2022).

Organisation for Economic Co-operation and Development [Unemployment - Unemployment rate - OECD Data](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 11/09/2022).

Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, [Στατιστικές - ELSTAT \(statistics.gr\)](#) (ΑΕΠ), (Ημερομηνία ανάκτησης 13/09/2022).

Eurostat, [Statistics | Eurostat \(europa.eu\)](#) (GDP and main components - output, expenditure and income), (Ημερομηνία ανάκτησης 11/09/2022).

Organization for Economic Co-operation and Development, [Taxing Wages - Comparative tables \(oecd.org\)](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 11/09/2022).

Your e-articles.com, [Τι είναι ο δείκτης εξάρτησης και πως μας επηρεάζει; | Your e-articles \(yourearticles.com\)](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 05/09/2022).

World Bank, [Age dependency ratio \(% of working-age population\) - Greece | Data \(worldbank.org\)](#) (Ημερομηνία ανάκτησης 05/09/2022).

Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, [Στατιστικές - ELSTAT \(statistics.gr\)](#) (Μεταναστευτικές ροές), (Ημερομηνία ανάκτησης 11/09/2022).



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητές/οι συναδέλφισσες/συνάδελφοι,

Ονομάζομαι Γεώργιος Μακαβέλος και απασχολούμαι ως Διοικητικός Υπάλληλος στη Διεύθυνση Σχεδιασμού & Συντονισμού Ελέγχων της Γενικής Δ/νσης Ελέγχων.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της Διπλωματικής μου Εργασίας με τίτλο «**Η συμβολή του Ελεγκτικού Μηχανισμού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ: Η περίπτωση των Περιφερειακών Ελεγκτικών Κέντρων Ασφάλισης**», η οποία εκπονείται στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «**Δημόσια Οικονομική και Πολιτική**» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, στο οποίο συμμετέχω.

Απευθύνεται σε υπαλλήλους που απασχολούνται στα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης, με σκοπό την ανίχνευση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της Υπηρεσίας τους (ΠΕΚΑ) και κατ' επέκταση την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του e-ΕΦΚΑ.

Η συμπλήρωσή του είναι προαιρετική και ανώνυμη και απαιτεί μόνο λίγα λεπτά από το χρόνο σας. Οι απαντήσεις σας είναι άκρως εμπιστευτικές. Η συμμετοχή σας στην έρευνα και η ειλικρίνεια των απαντήσεων σας είναι καθοριστικές για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση κατά τη συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου ή εφόσον επιθυμείτε να ενημερωθείτε για τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο τηλ.: 6976675778 και στην ηλεκτρονική διεύθυνση: makavelos@hotmail.com

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας.

### A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλλο

Άνδρας     Γυναίκα

#### 2. Ηλικία:

18-29     30-45     46-60     61<

#### 3. Επίπεδο Σπουδών

ΔΕ     ΤΕ     ΠΕ     Μεταπτυχιακό     ε. Διδακτορικό

**4. Χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο**

0-5       6-15       16-25       26-35       36 και άνω

**5. Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα**

0       1-5       6-10       11-15       16 και άνω

**6. Έτη που ασχολείστε με το ελεγκτικό αντικείμενο (προϋπηρεσία σε ΠΕΚΑ, ΕΥΠΕΑ, τμήματα εσόδων Υποκ/των):**

0       1-5       6-10       11-15       16 και άνω

**7. Ιδιότητα/θέση που κατέχετε στην ιεραρχία της Υπηρεσίας σας :**

Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης

Προϊστάμενος/η Τμήματος

Υπάλληλος

**B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ e-ΕΦΚΑ****8. Σε ποίο βαθμό γνωρίζετε για τις παρακάτω έννοιες του Στρατηγικού Σχεδιασμού του e-ΕΦΚΑ;**

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
Για την αποστολή του e-ΕΦΚΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Για το όραμα του e-ΕΦΚΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Για το Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Για τους Στρατηγικούς Στόχους του e-ΕΦΚΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. Σε ποιο βαθμό τα ΠΕΚΑ συμμετέχουν στην επίτευξη των παρακάτω στόχων του e-ΕΦΚΑ;**

	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ 5</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών ώστε να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων – φορέα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού (νέα οργανωτική διάρθρωση του e-ΕΦΚΑ κτλ.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών, Αξιοποίηση - Αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του ΕΦΚΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Γ. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕΚΑ**

**10. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω παράγοντες συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας των ΠΕΚΑ;**

	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ 5</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Τεχνολογικός Εκσυγχρονισμός – Υλικοτεχνική Υποστήριξη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μείωση Γραφειοκρατικών Διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απλοποίηση των διατάξεων της κοινωνικοασφαλιστικής νομοθεσίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στελέχωση των ΠΕΚΑ με έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεχής Εκπαίδευση ελεγκτών και Επιμόρφωση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δομή της ελεγκτικής διαδικασίας (κατανοητή στοχοθεσία, σαφήνεια εντολών κτλ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ενίσχυση κοινωνικο-ασφαλιστικής συνείδησης εργοδοτών – επιχειρήσεων – εργαζομένων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διαλειτουργικότητα πληροφοριακών συστημάτων (ΟΠΣ-ΙΚΑ, ΕΡΓΑΝΗ, ΑΑΔΕ κτλ)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλοι παράγοντες (συμπληρώνετε προαιρετικά) .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**11. Σε ποιο βαθμό η πανδημία (covid-19) επηρέασε τη λειτουργία-απόδοση των ΠΕΚΑ;**

Καθόλου     Λίγο     Μέτρια     Πολύ     Πάρα πολύ

**12. Πως κρίνετε τη συνεργασία των ΠΕΚΑ με άλλους δημόσιους φορείς κατά την άσκηση των ελεγκτικών σας καθηκόντων;**

	Κακή 1	Μέτρια 2	Καλή 3	Πολύ Καλή 4	Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ 5
Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ελληνική (Οικονομική) Αστυνομία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λιμενικές αρχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιμελητήρια, Επαγγελματικές Ενώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Δήμοι, Περιφέρειες)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**13. Πιστεύετε ότι οι προσπάθειες που γίνονται για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του ελεγκτικού μηχανισμού θα συμβάλλουν:**

	Καθόλου 1	Λίγο 2	Μέτρια 3	Πολύ 4	Πάρα πολύ 5
Στην απλοποίηση των ελεγκτικών διαδικασιών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους συναλλασσόμενους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην αντιμετώπιση της εισφοροδιαφυγής	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Στην επίτευξη των στόχων που σας έχουν ανατεθεί.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Δ. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΩΝ ΠΕΚΑ ΣΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ Ε-ΕΚΦΑ**

**14. Με ποιους από τους παρακάτω τρόπους επιτυγχάνεται η συμμετοχή σας στη διαμόρφωση των επιχειρησιακών στόχων της υπηρεσίας σας και των στρατηγικών στόχων του Φορέα γενικότερα (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις);**

Διάθεση Ερωτηματολογίου ή άλλου εντύπου από τη Διοίκηση του Φορέα με τα οποία σας ζητείται να διατυπώσετε τις απόψεις σας	<input type="checkbox"/>
Συναντήσεις σε επίπεδο τμήματος όπου οι απόψεις των υπαλλήλων συγκεντρώνονται από τον προϊστάμενο της Δ/σης και στη συνέχεια προωθούνται προς τα ανώτερα κλιμάκια της Διοίκησης.	<input type="checkbox"/>
Με δική σας πρωτοβουλία αναφέρετε προφορικά ή γραπτά τους γενικότερους προβληματισμούς σας στον αμέσως ιεραρχικά προϊστάμενο	<input type="checkbox"/>
Με άλλο τρόπο (συμπληρώνετε προαιρετικά) ..... .....	<input type="checkbox"/>
Δεν μου έχει ζητηθεί η συμμετοχή μου	<input type="checkbox"/>

**15. Στο πλαίσιο της διαμόρφωσης του στρατηγικού σχεδίου του e-ΕΦΚΑ θεωρείτε ότι οι προτάσεις ή οι προβληματισμοί που θέτετε, λαμβάνονται υπόψη από τα ανώτερα διοικητικά όργανα (Διοίκηση);**

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Δεν Γνωρίζω

**16. Είναι κατανοητή η στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση (π.χ. απαιτούμενος αριθμός επιτόπιων ελέγχων, στόχευση μέσω risk analysis κτλ);**

Καθόλου     Λίγο     Μέτρια     Πολύ     Πάρα πολύ

**17. Κρίνετε ρεαλιστική και εφικτή τη στοχοθεσία που τίθεται από τη διοίκηση;**

Καθόλου     Λίγο     Μέτρια     Πολύ     Πάρα πολύ

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!