



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Διαχείριση αλλαγών στο Δημόσιο
Μελέτη περίπτωσης Ενοποίηση Ασφαλιστικών Φορέων ως ΕΦΚΑ»

Δουλκερίδου Ελένη (Α.Μ. 2156)

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Κομισόπουλος

Αθήνα, Φεβρουάριος 2023

Σελίδα για υπογραφές μελών επιτροπής

Όνομα και Επώνυμο	Ψηφιακή Υπογραφή

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δουλκερίδου Ελένη του Χρήστου, με αριθμό μητρώου 2156 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων 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».

Η Δηλούσα

Ελένη Δουλκερίδου

Αφιέρωσεις και ευχαριστίες

Στους δικούς μου ανθρώπους και σε όσους
με στήριξαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική έχει τίτλο «Διαχείριση αλλαγών στο Δημόσιο Μελέτη περίπτωσης Ενοποίηση Ασφαλιστικών Φορέων ως ΕΦΚΑ». Η διπλωματική πραγματεύεται ευρύτερα τη διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα, η οποία περιλαμβάνει συχνά περίπλοκα και πολυδιάστατα ζητήματα, με πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς και διαφορετικές προοπτικές. Υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαδικασία, που κυμαίνονται από την πολυπλοκότητα των διοικητικών δομών, τις πολιτικές παρεμβάσεις έως την επίδραση κοινωνικοοικονομικών παραγόντων.

Η πρόσφατη ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων στο πλαίσιο του ΕΦΚΑ στην Ελλάδα παρουσιάζει μια ιδανική μελέτη περίπτωσης για την κατανόηση αυτών των δυναμικών σε βάθος. Η διαδικασία ενοποίησης είχε ως στόχο τον εξορθολογισμό των λειτουργιών, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης. Παρέχει μια ανεκτίμητη ευκαιρία για ανάλυση των προκλήσεων και των στρατηγικών που σχετίζονται με τη διαχείριση της αλλαγής του δημόσιου τομέα.

Αυτή η μελέτη έχει ουσιαστική σημασία για διάφορους λόγους. Πρώτον, παρέχει πληροφορίες για τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες διαχείρισης της αλλαγής στον δημόσιο τομέα. Δεύτερον, φέρνει εμπειρικά στοιχεία από το πεδίο, τα οποία μπορούν να συμβάλουν στη λήψη πολιτικών και αποφάσεων για μελλοντικές μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα. Τελικά, αυτή η μελέτη επιδιώκει να βελτιώσει την κατανόησή μας για τη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα, με την ελπίδα να διευκολύνει πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες στο μέλλον.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση Αλλαγής, Δημόσιος Τομέας, Ενοποίηση Ταμείων

Abstract

This dissertation is entitled "Change Management in the Public. Case Study: Consolidation of Insurance Agencies as EFKA". Here we deal broadly with the change management in the public sector, which often involves complex and multi-dimensional issues, with many stakeholders and different perspectives. There are significant challenges associated with the process, ranging from the complexity of administrative structures, political interventions to the impact of socio-economic factors.

The recent consolidation of insurance operators under the EFKA in Greece presents an ideal case study for understanding these dynamics in depth. The consolidation process was aimed at streamlining operations, improving efficiency and improving service delivery in the social security sector. It provides a valuable opportunity to analyze the challenges and strategies associated with managing public sector change.

This study is essential for several reasons. First, it provides insight into the unique challenges and opportunities of managing change in the public sector. Second, it brings empirical evidence from the field, which can support policy and decision making for future public sector reforms. Ultimately, this study seeks to improve our understanding of change management in the public sector, with the hope of facilitating more effective and efficient public services in the future.

Keywords: Change Management, Public Sector, Consolidation of Funds

Περιεχόμενα

Αφιερώσεις και ευχαριστίες.....	4
Περίληψη.....	5
Abstract	6
Κεφάλαιο 1	9
1.1 Εισαγωγή.....	9
1.2Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας.....	10
1.3Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα	10
1.4Μεθοδολογία Έρευνας.....	11
1.5Δομή εργασίας	11
Κεφάλαιο 2	13
2.1 Η διαχείριση Αλλαγής.....	13
2.2 Θεωρίες Διαχείρισης Αλλαγών	16
2.2.1 Lewin'sChangeManagementModel	16
2.2.2 Το μοντέλο αλλαγής 8 βημάτων του Kotter	18
2.2.3 Μοντέλο ADKAR	19
2.3 Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη και εμπόδια στην αλλαγή	20
Κεφάλαιο 3	23
3.1 Διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα	23
3.2 Ενοποίηση Ασφαλιστικών Φορέων παγκοσμίως.....	24
3.3 Ο ρόλος της διαχείρισης των ενδιαφερομένων στις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα	26
3.4 Συγκριτικές Μελέτες Ενοποιήσεων Ασφαλιστικών Φορέων.....	28
3.5 Προκλήσεις και ευκαιρίες ενοποίησης στο Δημόσιο Τομέα	30
3.5.1 Προκλήσεις Εξυγίανσης Δημόσιου Τομέα	30
3.5.2 Ευκαιρίες Εξυγίανσης Δημόσιου Τομέα	30
3.6 Διαχείριση Αλλαγών και Ενοποίηση Δημόσιου Τομέα	32
3.7 Ειδικές Θεωρίες για τη Δημόσια Διοίκηση και την Ενοποίηση	33
3.8 Θεωρίες Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση	35
3.9 Η ίδρυση του ΕΦΚΑ	37
3.10Ιστορικό Ενοποίησης Ελληνικών Ασφαλιστικών Φορέων.....	38
Κεφάλαιο 4	42

4.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών	42
4.2 Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου	42
4.3 Δειγματοληπτική στρατηγική και Παρουσίαση Δείγματος	43
4.4 Δεοντολογία έρευνας	44
Κεφάλαιο 5	45
5.1 Παρουσίαση Συνεντεύξεων	45
5.1.1. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΟΑΕΕ	45
5.1.2. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΙΚΑ	57
5.1.3. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΤΣΑΥ	61
5.1.4. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΤΣΜΕΔΕ	64
5.1.5. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΙΚΩΝ	67
5.1.6. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΟΓΑ	69
5.1.7. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΕΤΕΑΕΠ	72
5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας	75
Κεφάλαιο 6	77
6.1 Συμπεράσματα Εργασίας	77
6.2 Προτάσεις προς τον οργανισμό ΕΦΚΑ	80
6.3 Περιορισμοί Έρευνας	81
6.4 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα	82
Βιβλιογραφικές Αναφορές	83

Κεφάλαιο 1

1.1 Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική έχει τίτλο «Διαχείριση αλλαγών στο Δημόσιο Μελέτη περίπτωσης Ενοποίηση Ασφαλιστικών Φορέων ως ΕΦΚΑ». Η διπλωματική πραγματεύεται ευρύτερα τη διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα, η οποία περιλαμβάνει συχνά περίπλοκα και πολυδιάστατα ζητήματα, με πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς και διαφορετικές προοπτικές. Υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαδικασία, που κυμαίνονται από την πολυπλοκότητα των διοικητικών δομών, τις πολιτικές παρεμβάσεις έως την επίδραση κοινωνικοοικονομικών παραγόντων.

Η πρόσφατη ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων στο πλαίσιο του ΕΦΚΑ στην Ελλάδα παρουσιάζει μια ιδανική μελέτη περίπτωσης για την κατανόηση αυτών των δυναμικών σε βάθος. Η διαδικασία ενοποίησης είχε ως στόχο τον εξορθολογισμό των λειτουργιών, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης. Παρέχει μια ανεκτίμητη ευκαιρία για ανάλυση των προκλήσεων και των στρατηγικών που σχετίζονται με τη διαχείριση της αλλαγής του δημόσιου τομέα.

Η ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων σε μια ενιαία οντότητα όπως ο ΕΦΚΑ απαιτεί σημαντικές αλλαγές σε διάφορες πτυχές, συμπεριλαμβανομένων δομικών, λειτουργικών και διαδικαστικών στοιχείων. Επιπλέον, η διαδικασία πρέπει επίσης να λάβει υπόψη τις επιπτώσεις της στα ενδιαφερόμενα μέρη: τους εργαζόμενους, τους πελάτες (ασφαλισμένα άτομα και επιχειρήσεις) και την ευρύτερη κοινωνία. Ωστόσο, η έρευνα για τη διαχείριση τέτοιων αλλαγών, ιδιαίτερα στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, είναι περιορισμένη. Το πρόβλημα που στοχεύει να αντιμετωπίσει αυτή η μελέτη είναι διπλό: πρώτον, η κατανόηση των στρατηγικών και των μηχανισμών που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση αυτής της εκτεταμένης αλλαγής και, δεύτερον, η ανάλυση των επιπτώσεων της ενοποίησης στη λειτουργικότητα και την απόδοση του ΕΦΚΑ.

1.2 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας

Αυτή η μελέτη έχει ουσιαστική σημασία για διάφορους λόγους. Πρώτον, παρέχει πληροφορίες για τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες διαχείρισης της αλλαγής στον δημόσιο τομέα. Δεδομένης της ελάχιστης έρευνας που επικεντρώνεται στην εξυγίανση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, αυτή η μελέτη συμβάλλει στην κάλυψη ενός κενού γνώσης στον τομέα αυτό. Δεύτερον, φέρνει εμπειρικά στοιχεία από το πεδίο, τα οποία μπορούν να συμβάλουν στη λήψη πολιτικών και αποφάσεων για μελλοντικές μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, τα ευρήματα μπορούν να χρησιμεύσουν ως αναφορά για άλλες χώρες που υφίστανται παρόμοιες ενοποιήσεις του δημόσιου τομέα, παρέχοντάς τους απτά διδάγματα από το ελληνικό πλαίσιο. Τελικά, αυτή η μελέτη επιδιώκει να βελτιώσει την κατανόησή μας για τη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο τομέα, με την ελπίδα να διευκολύνει πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες στο μέλλον.

1.3 Σκοπός εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, το πρόβλημα που στοχεύει να αντιμετωπίσει αυτή η μελέτη είναι διπλό: πρώτον, η κατανόηση των στρατηγικών και των μηχανισμών που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση αυτής της εκτεταμένης αλλαγής και, δεύτερον, η ανάλυση των επιπτώσεων της ενοποίησης στη λειτουργικότητα και την απόδοση του ΕΦΚΑ.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας μπορούν να διατυπωθούν ως εξής

Ποιες είναι οι απτές στρατηγικές -έτσι όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι υπάλληλοι- του φορέα σε σχέση με τις ανάγκες του προσωπικού (παραδείγματος χάρη εκπαιδευτικές

ανάγκες) αλλά και σε σχέση με την ψυχολογία τους (παραδείγματος χάρη το εργασιακό κλίμα και τις προσδοκίες τους για την επαγγελματική τους εξέλιξη).

Επίσης μέσα από την έρευνα προσπαθούμε να αναγνωρίσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ενοποίησης έτσι όπως τα βιώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Τέλος, πως η ενοποίηση επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων αλλά και ολόκληρη του οργανισμού.

1.4 Μεθοδολογία Έρευνας

Λόγω της ύπαρξης πολύ μικρού προηγούμενων ερευνών στο σχετικό πεδίο, η πιο πρόσφορη μεθοδολογία για την προσέγγιση των ζητημάτων κρίθηκε πως είναι η ποιοτική έρευνα με την διενέργεια ημιδομημένων συνεντεύξεων σε βάθος με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Αν και στο πρόσφατο παρελθόν έχουν γίνει ορισμένες προσπάθειες προσέγγισης σε ανάλογες διπλωματικές, εστιάζουν κυρίως στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και στον e-ΕΦΚΑ. Στην συγκεκριμένη διπλωματική, φιλοδοξία είναι να αναδειχθούν και άλλοι παράγοντες και να συζητηθεί τόσο από την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού (ανάπτυξη δεξιοτήτων και εκπαίδευση) όσο και την τελική απόδοση των εργαζομένων και του φορέα συνολικά.

1.5 Δομή εργασίας

Στην παρούσα εργασία ακολουθείτε μια λιτή αλλά λειτουργική δομή. Το πρώτο κεφάλαιο, το οποίο μόλις ολοκληρώνεται, είναι το εισαγωγικό κεφάλαιο όπου αναφέρονται κυρίως η σημαντικότητα του θέματος, ο σκοπός της εργασίας και τα ερευνητικά ερωτήματα. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται συζήτηση και παρουσίαση των θεωριών διαχείρισης αλλαγών. Στο 3ο κεφάλαιο ασχολούμαστε με τη διαχείριση της αλλαγής στο δημόσιο τομέα και την ενοποίηση ασφαλιστικών φορέων παγκοσμίως και καταλήγουμε να συζητάμε για την ίδρυση του ΕΦΚΑ και το ιστορικό της ενοποίησης ελληνικών ασφαλιστικών φορέων. Στο 4ο κεφάλαιο γίνεται η τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών, η παρουσίαση του ερευνητικού εργαλείου, η δειγματοληπτική

στρατηγική και παρουσίαση του δείγματος. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των συνεντεύξεων και τέλος στο 6ο κεφάλαιο έχουμε τα συμπεράσματα της εργασίας, τους περιορισμούς της έρευνας και τα θέματα για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2

2.1 Η διαχείριση Αλλαγής

Κανένας οργανισμός, όπως και κανένας άνθρωπος, δεν είναι τελείως αποκομμένος από το περιβάλλον του. Σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, όλοι άνθρωποι και επιχειρήσεις επηρεάζουν και επηρεάζονται από το περιβάλλον το οποίο δρουν. Η οργανισμοί είναι οντότητες με κάποια επίπεδα τα οποία θα παρουσιάσουμε στη συνέχεια.

Το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών και αυτό έχει κάποια επίπεδα τα οποία σε γενικές γραμμές ονομάζονται «μίκρο» εξωτερικό περιβάλλον και «μάκρο» εξωτερικό περιβάλλον. Το «μίκρο» εξωτερικό περιβάλλον είναι το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης όπου δραστηριοποιείται και συνυπάρχει με τους ανταγωνιστές της, τους πελάτες της, τους προμηθευτές της και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders, π.χ. τοπική κοινωνία) με τα οποία αλληλεπιδρά και συνήθως είναι απαραίτητα για την επιβίωση της.

«Μάκρο» εξωτερικό περιβάλλον είναι αυτό που λέμε ευρύτερο περιβάλλον. Το προσεγγίζουμε μέσα από τέσσερις παράγοντες συνήθως. Τον οικονομικό πυλώνα, τον πολιτικό πυλώνα, τον κοινωνικό και τον τεχνολογικό πυλώνα (Καλογήρου, Γ., & Πρωτόγερου, Α. 2015). .



Εικόνα 1 Το εξωτερικό περιβάλλον. Πηγή Γεωργόπουλος, Α. (2015).

Όπως είναι εύκολα αντιληπτό, πολύ δύσκολα μακροπρόθεσμα όλοι αυτοί οι πυλώνες παραμείνουν εντελώς αμετάβλητοι. Οι διαρκής αλλαγές σε πολιτικό επίπεδο και οικονομικό επίπεδο, παραδείγματος χάρι νέοι νόμοι ή χρηματοοικονομικά εργαλεία, όπως επίσης και σε κοινωνικό αλλαγή δομής της κοινωνίας και των πελατών, πιέζουν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς για συνεχή αναπροσαρμογή.

Σε αυτές τις περιπτώσεις για να επιβιώσει ένας οργανισμός και να μπορεί να επιτελεί απρόσκοπτα την αποστολή του, με τελικό σκοπό να μπορεί να πραγματοποιήσει το όραμα του και να ικανοποιήσει τους εμπλεκόμενους, πρέπει να αλλάζει, να αναδιοργανώνεται και να προσαρμόζεται συνεχώς.

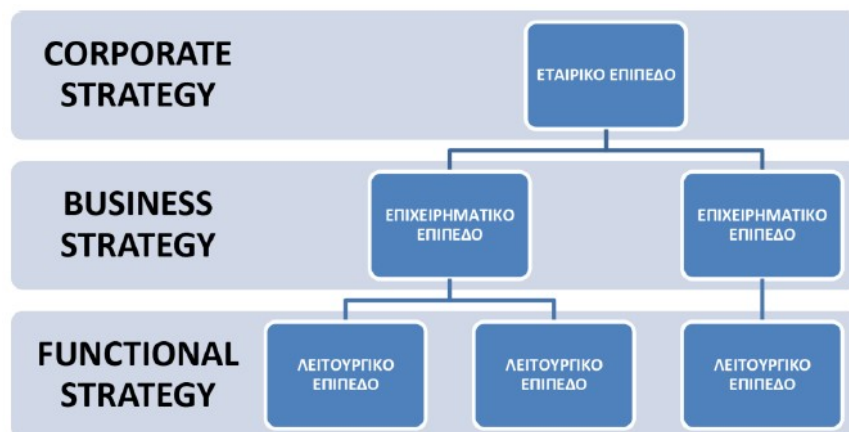
Στον αντίποδα βρίσκεται το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι αλλαγές οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό της επιχείρησης

Οι επιχειρήσεις είναι οργανισμοί οι οποίοι είναι δομημένοι σε 3 επίπεδα. Το στρατηγικό επίπεδο το τακτικό επίπεδο και το λειτουργικό επίπεδο, είναι τα τρία επίπεδα όπου ουσιαστικά από πάνω προς τα κάτω έρχονται οι εντολές-οδηγίες και οι προτεραιότητες της επιχείρησης και από κάτω προς τα πάνω οι πληροφορίες και τα αποτελέσματα των καθημερινών ενεργειών της λειτουργίας του οργανισμού (Νόττα, Ο., & Βλάχβη, Α. 2023).

Οι οργανισμοί σαν ζωντανές οντότητες για να επιβιώσουν και να μπορέσουν να φέρουν την αποστολή τους εις πέρας, έχουν ορισμένα δεδομένα. Ένα από αυτά είναι η διαθεσιμότητα των πόρων που υπάρχουν ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να εκτελέσει τις καθημερινές λειτουργίες του ώστε να μπορεί να επιβιώσει και μελλοντικά.

Ένας άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι οι αποφάσεις σε στρατηγικό επίπεδο για το προς τα που θα κινηθεί ο οργανισμός και πως θα λειτουργεί μακροπρόθεσμα, παραδείγματος χάρη τι τεχνολογίες θα αξιοποιήσει, με ποιους άλλους οργανισμούς θα αναπτυχθούν μακροπρόθεσμες στρατηγικές σχέσεις και άλλα.

Και σε αυτό λοιπόν το περιβάλλον το εσωτερικό της επιχείρησης οι δυναμικές είναι πάρα πολύ μεγάλες και οι αλλαγές συχνές, τόσο σε στρατηγικό επίπεδο (για παράδειγμα ποιο οργανισμοί θα ενοποιηθούν) όσο σε τακτικό επίπεδο ποιοι είναι οι στόχοι του οργανισμού για την επόμενη διετία κ.λ.π.



Εικόνα 2 Τα επίπεδα της επιχείρησης. Πηγή Γεωργόπουλος, Α. (2015).

Συνεπώς ανάγκες για αναπροσαρμογή, αναδιοργάνωση και αλλαγή έρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών όσο και το εσωτερικό. Και εδώ είναι φανερή η ανάγκη της διαχείρισης της αλλαγής ώστε να μπορεί η επιχείρηση και ο οργανισμός να συνεχίσει να εκτελεί την αποστολή του με σκοπό να πραγματοποιήσει και όραμα του.

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι η αλλαγή είναι οποιαδήποτε φάση μετασχηματισμού που οδηγεί από ένα προηγούμενο status σε ένα επόμενο δηλαδή από ένα προηγούμενο

σημείο ισορροπίας σε κάτι νέο. Η αλλαγή θεωρείται αναγκαία και καθοριστική για την επιβίωση, την ανάπτυξη και φυσικά την ανταγωνιστικότητα όλων των οργανισμών και επιχειρήσεων. Πολλές είναι οι φορές που η αλλαγή θεωρείται ευκαιρία αλλά όπως θα δούμε και στη συνέχεια πολλές φορές είναι ένας παράγοντας άγχους με πολλές αντιδράσεις από το ανθρώπινο δυναμικό.

Η Διαχείριση αλλαγής είναι ο συστηματικός και μεθοδικός τρόπος σχεδιασμού, πραγματοποίησης και παρακολούθησης της αλλαγής (Γεωργόπουλος, Α. 2015).

2.2 Θεωρίες Διαχείρισης Αλλαγών

Η διαχείριση αλλαγών είναι ένα πολύπλευρο πεδίο με ποικίλα θεωρητικά πλαίσια. Η κατανόηση αυτών των θεωριών είναι απαραίτητη για την διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής, ειδικά στο πλαίσιο της ενοποίησης του δημόσιου τομέα. Οι κυριότερες θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής είναι οι παρακάτω.

2.2.1 Lewin's Change Management Model

Μία από τις πρώτες και πιο σημαίνουσες θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής είναι το μοντέλο τριών σταδίων του Kurt Lewin από το μακρινό 1947. Αυτό το μοντέλο προτείνει ότι η επιτυχημένη αλλαγή περιλαμβάνει τρία βήματα: ξεπάγωμα, μεταβολή και εκ ξαναπάγωμα.



Εικόνα Τα στάδια της αλλαγής. Πηγή gametree.gr

Το στάδιο του «ξεπαγώματος» περιλαμβάνει τη δημιουργία συνειδητοποίησης σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή και την προετοιμασία του οργανισμού για αυτήν. Αυτό το στάδιο μπορεί να περιλαμβάνει την επικοινωνία των λόγων αλλαγής, την ενίσχυση της αίσθησης του επείγοντος και την αμφισβήτηση των τρεχουσών πεποιθήσεων και πρακτικών.

Το στάδιο «μεταβολής» ή «αλλαγής» συνεπάγεται την εφαρμογή των επιθυμητών αλλαγών. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων διαδικασιών, την εκπαίδευση των εργαζομένων και τη διαχείριση της μετάβασης. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι κρίσιμη σε αυτό το στάδιο για να καθοδηγήσει τον οργανισμό μέσα από την αλλαγή και να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε αντίσταση.

Το στάδιο της «ξαναπαγώματος» περιλαμβάνει την ενίσχυση και τη θεσμοθέτηση των αλλαγών ώστε να γίνουν μέρος των τυπικών διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση και την αξιολόγηση των αλλαγών, την παροχή συνεχούς υποστήριξης και εκπαίδευσης και τον εορτασμό των επιτυχιών.

2.2.2 Το μοντέλο αλλαγής 8 βημάτων του Kotter

Το μοντέλο 8-βημάτων αλλαγής του John Kotter (1996) προσφέρει μια πιο λεπτομερή διαδικασία για τη διαχείριση της αλλαγής. Τα βήματα είναι: δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος, σχηματισμός ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού, δημιουργία οράματος για αλλαγή, επικοινωνία του οράματος, άρση εμποδίων και ευρεία συμμετοχή, δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτυχιών, αξιοποίηση της αλλαγής και παγίωση των αποτελεσμάτων και τέλος αγκύρωση των αλλαγών στην εταιρική κουλτούρα.

Ο Kotter τονίζει την ανάγκη για ισχυρή ηγεσία και αποτελεσματική επικοινωνία σε όλη τη διαδικασία αλλαγής. Το μοντέλο του υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της επίτευξης και του εορτασμού βραχυπρόθεσμων νικών για τη διατήρηση της ορμής και του κινήτρου.

“Kotters Eight Steps of Change”



Εικόνα 3 Τα οκτώ βήματα. Πηγή bizman.gr

2.2.3 Μοντέλο ADKAR

Μια άλλη εξέχουσα θεωρία στη διαχείριση της αλλαγής είναι το μοντέλο ADKAR που αναπτύχθηκε από τον Prosci (Hiatt, 2006). Το ADKAR είναι ένα αρκτικόλεξο για την Επίγνωση, την Επιθυμία, τη Γνώση, την Ικανότητα και την Ενίσχυση. Αυτά αντιπροσωπεύουν τα πέντε αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχουν τα άτομα για επιτυχημένη αλλαγή.

Η συνειδητοποίηση περιλαμβάνει την κατανόηση γιατί είναι απαραίτητη η αλλαγή. Η επιθυμία αναφέρεται στο προσωπικό κίνητρο για υποστήριξη και συμμετοχή στην αλλαγή. Η γνώση προϋποθέτει να γνωρίζεις πώς να αλλάζεις, ενώ Ικανότητα σημαίνει να έχεις τις δεξιότητες και τις συμπεριφορές που χρειάζονται για αλλαγή. Η ενίσχυση υπογραμμίζει την ανάγκη να παγιωθεί η αλλαγή και να αποτραπεί η επιστροφή στους παλιούς τρόπους.



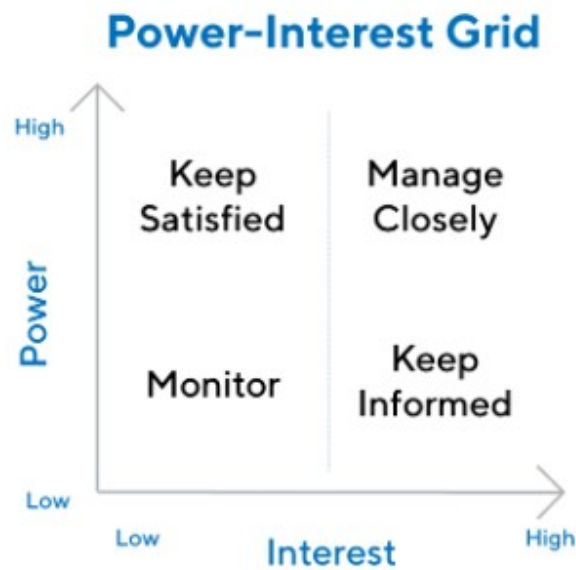
Εικόνα Μοντέλο ADKAR. Πηγή: gametree.gr

2.3 Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη και εμπόδια στην αλλαγή

Οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και της προετοιμασίας για αλλαγή, είναι και οι ίδιοι παράγοντες που δημιουργούν προβλήματα στη συνέχεια για την ομαλή εμπέδωση της αλλαγής αν δεν έχουν μελετηθεί καλά.

Οι κύριοι άξονες των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι οι εξής:

- Ο ανθρώπινος παράγοντας και συγκεκριμένα το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης το οποίο πρέπει να συμμετέχει στην αλλαγή, να έχει δεσμευτεί και να έχει εμπνευστεί από τη διοίκηση για την ανάγκη της αλλαγής και φυσικά να συνεισφέρει ώστε να γίνει μία ομαλή μετάβαση.
- Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και του οργανισμού, το οποίο πρέπει να επιτρέπει αυτές τις αλλαγές (παραδείγματος χάρη νομικό καθεστώς) αλλά κυρίως να μπορεί να τις ευνοήσει την αλλαγή, ειδικά όταν πρόκειται για αλλαγή η οποία έχει να κάνει με ψηφιακό μετασχηματισμό και τεχνολογία.
- Η ανάλυση των ενδιαφερομένων μερών ή αλλιώς εμπλεκομένων είναι πάρα πολύ σημαντική κατά τη διαδικασίες σχεδιασμού της αλλαγής. Η «stakeholder analysis» είναι μια πολύ σημαντική μεθοδολογία όπου κατατάσσονται οι ομάδες των εμπλεκομένων σε κυρίως 4 κατηγορίες παραδείγματος χάρη ομάδες που απλά τις παρακολουθούμε, ομάδες που προσπαθούμε να τις έχουμε ικανοποιημένες, ομάδες που δεν μας απασχολούν ομάδες με μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη και με υψηλό ενδιαφέρον για τον οργανισμό. Μία σχεδιαζόμενη αλλαγή που δεν έχει καλή ανάλυση εμπλεκομένων συνήθως συναντά πολλές αντιδράσεις στη συνέχεια.



Εικόνα 4 Ανάλυση εμπλεκομένων. Πηγή productplan.com

- Το εσωτερικό περιβάλλον είναι ακόμα ένας παράγοντας που πρέπει να μελετηθεί κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού της αλλαγής. Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει σημαντικούς εμπλεκόμενους, όπως το ανθρώπινο δυναμικό που έχει αναφερθεί παραπάνω, αλλά εδώ περιλαμβάνεται και η διοίκηση της επιχείρησης. Δηλαδή αυτοί που ασκούν διοίκηση και ηγεσία, όπου πρέπει να παρουσιαστεί μία σαφέστατη προοπτική και κέρδος από τη διαδικασία αλλαγής για όλους και η διοίκηση πρέπει να είναι πρώτη από όλους δεσμευμένη στην αλλαγή. Στο εσωτερικό περιβάλλον βέβαια περιλαμβάνονται και οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την αλλαγή, παραδείγματος χάρη οικονομικοί πόροι.
- Τέλος σημαντικός παράγοντας κατά το σχεδιασμό της αλλαγής είναι ένα καλά μελετημένο σχέδιο αντιμετώπισης κινδύνων ή αποτυχίας σε περίπτωση αποτυχίας εφαρμογής της αλλαγής.

Το συνηθέστερο εμπόδιο στη διαδικασία υλοποίησης της αλλαγής είναι η αντίσταση στην αλλαγή που παρατηρείται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Δεν είναι λίγες οι φορές που το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης όχι μόνο δεν έχει συστρατευτεί με την διοίκηση για την πραγματοποίηση κάποιων αλλαγών αλλά

αντιθέτως υπονομεύει κάθε προσπάθεια για αλλαγή για διάφορους λόγους, παραδείγματος χάρη διατήρηση εργασιακών δικαιωμάτων.

Κλείνοντας θα θέλαμε να αναφέρουμε ορισμένα βήματα και παράγοντες επιτυχίας στη διαχείριση αλλαγών. Ξεκινώντας από το πρώτο βήμα, όπου είναι η κατανόηση της πραγματικότητας και η αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει και μία αποδοχή της αβεβαιότητας ή κάποιο ρίσκου από τη μεριά του στελεχών.

Στη συνέχεια πρέπει να δημιουργηθεί κατάλληλη ηγετική μονάδα που θα επικοινωνήσει την ανάγκη για αλλαγή θα εμπνεύσει το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και θα το καθησυχάσει για οποιαδήποτε προβληματισμό του.

Μετά πρέπει να δημιουργηθεί η αίσθηση του επείγοντος στην ομάδα και ένα ξεκάθαρο όραμα για την αλλαγή αυτή. Το όραμα πρέπει να επικοινωνηθεί και να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον με έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια πρέπει να επιλεγεί η κατάλληλη χρονική στιγμή για την έναρξη των κινήσεων για αλλαγή, να επιτευχθούν άμεσες επιτυχίες με ορατά οφέλη για τους εμπλεκόμενους ώστε να επιθυμούν να παγιωθούν οι επιτυχίες και να υπάρχει το περιβάλλον και το περιθώριο για παραγωγή περισσότερων αλλαγών.

Τέλος, οι αλλαγές πρέπει να ενταχθούν στην κουλτούρα της επιχείρησης μαζί με την εμπέδωση του μηνύματος ότι η αλλαγή δεν σταματά ποτέ (Καλογήρου, Γ., & Τσακανίκας, Α. 2015).

Κεφάλαιο 3

3.1 Διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα

Η διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα είναι ένα πεδίο έρευνας που έχει αναπτυχθεί σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες, με τους μελετητές να αναγνωρίζουν τις μοναδικές προκλήσεις που παρουσιάζονται από αυτό το πλαίσιο (Kuipers et al., 2014). Το περιβάλλον του δημόσιου τομέα, που χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, γραφειοκρατία και παρουσία πολλαπλών ενδιαφερομένων, επηρεάζει τον τρόπο πλοήγησης της αλλαγής (Buchanan et al., 2005).

Η αλλαγή του δημόσιου τομέα συχνά καθοδηγείται από την ανάγκη βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών, επίτευξης αποτελεσματικότητας και ενίσχυσης της διαφάνειας και της λογοδοσίας (Raine, 2009). Ωστόσο, η εφαρμογή της αλλαγής στον δημόσιο τομέα είναι περίπλοκη, κυρίως λόγω των πολλών επιπέδων διοίκησης και των συχνά αντικρουόμενων απαιτήσεων των διαφόρων ενδιαφερομένων (Boyne, 2003).

Η διαχείριση της αλλαγής του δημόσιου τομέα περιλαμβάνει μια ποικιλία διαδικασιών, από την αναδιάρθρωση και τις μεταρρυθμίσεις έως την καινοτομία και την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών (Dunleavy & Hood, 1994). Αυτό συχνά περιλαμβάνει την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών και της διατήρησης της πολιτικής και κοινωνικής σταθερότητας, η οποία μπορεί να περιπλέξει τις προσπάθειες διαχείρισης της αλλαγής (Berman & Wang, 2000). Επιπλέον, η αλλαγή του δημόσιου τομέα συμβαίνει συχνά σε ένα πλαίσιο σπανιότητας πόρων, καθιστώντας απαραίτητο να δοθεί προτεραιότητα σε ορισμένες αλλαγές έναντι άλλων (Nutt & Backoff, 1992).

Η αλλαγή του δημόσιου τομέα μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τρεις γενικούς τύπους: αναπτυξιακή (βελτίωση υπάρχουσών διαδικασιών και δομών), μεταβατική (μετακίνηση από τη μια λειτουργική κατάσταση στην άλλη) και μετασχηματιστική (πλήρης αναθεώρηση διαδικασιών και δομών) (Cameron & Green, 2015). Κάθε τύπος αλλαγής απαιτεί διαφορετικές στρατηγικές και προσεγγίσεις και η κατανόηση αυτών των

αποχρώσεων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής (Burnes, 2004).

Πολλά μοντέλα διαχείρισης της αλλαγής έχουν εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα. Το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών του Lewin (1947), για παράδειγμα, περιλαμβάνει μια διαδικασία τριών βημάτων «ξεπαγώματος», «μεταβολής» και «ξαναπαγώματος». Αυτό το μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στον δημόσιο τομέα, αλλά έχει επίσης επικριθεί για την υπεραπλούστευση της πολυπλοκότητας της αλλαγής σε αυτό το πλαίσιο (Dawson, 1994). Πιο πρόσφατα μοντέλα, όπως το μοντέλο αλλαγής 8 βημάτων του Kotter (1996), ενσωματώνουν μια ευρύτερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την αλλαγή στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένης της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της θεσμικής κουλτούρας.

Συμπερασματικά, η διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα είναι μια σύνθετη και πολύπλευρη διαδικασία, που επηρεάζεται από μυριάδες παράγοντες. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων είναι το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής και την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

3.2 Ενοποίηση Ασφαλιστικών Φορέων παγκοσμίως

Ο ασφαλιστικός κλάδος παγκοσμίως έχει δει μια σημαντική τάση ενοποίησης τις τελευταίες δεκαετίες. Τα αίτια και οι επιπτώσεις αυτών των ενοποιήσεων ποικίλλουν μεταξύ χωρών και περιοχών, αντανακλώντας τις διαφορές στις οικονομικές, ρυθμιστικές συνθήκες και συνθήκες της αγοράς.

Η ενοποίηση στον ασφαλιστικό κλάδο συνήθως περιλαμβάνει συγχωνεύσεις και εξαγορές (Σ&Ε) μεταξύ ασφαλιστικών εταιρειών ή συγκέντρωση λειτουργιών που σχετίζονται με τις ασφάλειες σε μια μεγαλύτερη οντότητα, όπως μια κρατική υπηρεσία. Αυτές οι ενοποιήσεις μπορούν να οδηγηθούν από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της ανάγκης επίτευξης οικονομιών κλίμακας, αύξησης του μεριδίου αγοράς, διαφοροποίησης του κινδύνου ή συμμόρφωσης με ρυθμιστικές αλλαγές (Cummins & Xie, 2008).

Η τάση για ενοποίηση στον ασφαλιστικό κλάδο ήταν ιδιαίτερα αξιοσημείωτη στις ανεπτυγμένες οικονομίες. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, για παράδειγμα, ο αριθμός των ασφαλιστικών εταιρειών μειώθηκε σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες λόγω ενός κύματος συγχωνεύσεων και εξαγορών, που υποκινήθηκαν από την απορρύθμιση και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό (Cummins, Tennyson, & Weiss, 1999). Παρόμοιες τάσεις έχουν παρατηρηθεί σε ευρωπαϊκές χώρες, όπου η εισαγωγή της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς και η οδηγία Solvency II διευκόλυναν τις διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές και οδήγησαν σε μια πιο ενοποιημένη ασφαλιστική αγορά (Eling & Jia, 2018).

Ο αντίκτυπος της ενοποίησης στην απόδοση των ασφαλιστικών εταιρειών έχει αποτελέσει αντικείμενο σημαντικής έρευνας. Ενώ ορισμένες μελέτες προτείνουν ότι η ενοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε κέρδη αποδοτικότητας μέσω οικονομιών κλίμακας και πεδίου (Cummins & Weiss, 2000), άλλες υποστηρίζουν ότι τα οφέλη της ενοποίησης μπορεί να αντισταθμιστούν από την αυξημένη πολυπλοκότητα και το κόστος συντονισμού (Berger, Demsetz, & Strahan, 1999). Υπάρχουν επίσης στοιχεία ότι η ενοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη συγκέντρωση κινδύνου και χρηματοοικονομική αστάθεια (Fecht, Tyrell, & Wedow, 2011).

Επιπλέον, η ενοποίηση στον ασφαλιστικό τομέα μπορεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις για τους καταναλωτές. Από τη μία πλευρά, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο ανταγωνισμό και χαμηλότερα ασφάλιστρα (Eckard, 1992). Από την άλλη πλευρά, μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μειωμένες επιλογές και πιθανές καταχρήσεις ισχύος στην αγορά, εάν δεν ρυθμιστεί σωστά (Kim, Kristiansen, & Vale, 2005).

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια τάση ενοποίησης των λειτουργιών κοινωνικής ασφάλισης σε κρατικούς φορείς, όπως συμβαίνει με την Εθνική Υπηρεσία Κοινωνικής Ασφάλισης της Αμερικής. Αυτό το είδος ενοποίησης του δημόσιου τομέα στοχεύει στον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών, στη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και στην ενίσχυση της οικονομικής βιωσιμότητας. Ωστόσο, παρουσιάζει επίσης μοναδικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση, τη δημόσια διοίκηση και τη διαχείριση των ενδιαφερομένων (Hellowell & Pollock, 2009).

Συμπερασματικά, η ενοποίηση στον ασφαλιστικό κλάδο είναι ένα σύνθετο και πολύπλευρο φαινόμενο με εκτεταμένες επιπτώσεις. Ως εκ τούτου, απαιτεί προσεκτική εξέταση και κατανόηση των συμφραζομένων, ιδιαίτερα στην περίπτωση των ασφαλιστικών φορέων του δημόσιου τομέα.

3.3 Ο ρόλος της διαχείρισης των ενδιαφερομένων στις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα

Οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα μπορούν να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στους ρόλους, τις αρμοδιότητες και τις διαδικασίες τόσο των οργανισμών όσο και των ατόμων. Η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων σε αυτό το πλαίσιο είναι ένας κρίσιμος καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας (Freeman, 1984). Τα ενδιαφερόμενα μέρη, σε αυτό το πλαίσιο, είναι οποιαδήποτε άτομα, ομάδες ή οργανισμοί που μπορούν να επηρεάσουν ή να επηρεαστούν από τις ενέργειες, τους στόχους ή τις πολιτικές ενός οργανισμού (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

Ένας από τους σημαντικούς ρόλους της διαχείρισης των ενδιαφερομένων είναι η διευκόλυνση της επικοινωνίας και της διάδοσης πληροφοριών. Η διαδικασία της μεταρρύθμισης συχνά περιλαμβάνει αλλαγή καθιερωμένων ρουτινών και κανόνων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αβεβαιότητα και αντίσταση μεταξύ των ενδιαφερομένων. Η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων διασφαλίζει ότι τα ενδιαφερόμενα μέρη ενημερώνονται για τους λόγους πίσω από τη μεταρρύθμιση, τα οφέλη που αναμένεται να επιφέρει και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει σε αυτούς (Bryson, 2004). Αυτό μπορεί να βοηθήσει στον μετριασμό της αντίστασης στην αλλαγή και στην ενίσχυση της συμμετοχής των ενδιαφερομένων (Kotter & Schlesinger, 2008).

Η διαχείριση των ενδιαφερομένων διαδραματίζει επίσης κρίσιμο ρόλο στη διαχείριση των συγκρούσεων και των διαπραγματεύσεων. Οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα συχνά συνεπάγονται συμβιβασμούς και διαφορετικοί ενδιαφερόμενοι μπορεί να έχουν ανταγωνιστικά συμφέροντα και στόχους. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των συγκρούσεων μπορεί να είναι το κλειδί για τη διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει

διαδικασίες διαπραγμάτευσης, οικοδόμησης συναίνεσης και επίλυσης συγκρούσεων (Gray, 1989).

Μια άλλη σημαντική λειτουργία της διαχείρισης των ενδιαφερομένων είναι η συλλογή σχολίων και πληροφοριών. Οι ενδιαφερόμενοι, ιδιαίτερα αυτοί που επηρεάζονται άμεσα από τις μεταρρυθμίσεις, έχουν συχνά πολύτιμες ιδέες και ιδέες που μπορούν να συμβάλουν στο σχεδιασμό και την εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων (Bingham, Nabatchi, & O'Leary, 2005). Η συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία μεταρρύθμισης μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι μεταρρυθμίσεις ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις ανησυχίες τους και ότι είναι πιο πιθανό να υποστηρίξουν και να συμμορφωθούν με τις αλλαγές (Ansell & Gash, 2008).

Επιπλέον, η διαχείριση των ενδιαφερομένων μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση κινδύνου. Οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα ενέχουν εγγενείς κινδύνους, συμπεριλαμβανομένων αποτυχιών εφαρμογής, ανεπιθύμητων συνεπειών και αρνητικών αντιδράσεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων μπορεί να βοηθήσει στον έγκαιρο εντοπισμό αυτών των κινδύνων και στην ανάπτυξη στρατηγικών για τον μετριασμό τους (Hillson & Simon, 2007).

Υπάρχουν διάφορες στρατηγικές και προσεγγίσεις για τη διαχείριση των ενδιαφερομένων στις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα. Μια προσέγγιση είναι η διεξαγωγή ανάλυσης ενδιαφερομένων, η οποία περιλαμβάνει τον εντοπισμό των βασικών ενδιαφερομένων, την κατανόηση των ενδιαφερόντων και της επιρροής τους και την ανάπτυξη στρατηγικών για τη συμμετοχή τους (Reed et al., 2009). Μια άλλη στρατηγική είναι η χρήση συμμετοχικών προσεγγίσεων, όπως οι δημόσιες διαβουλεύσεις, οι ομάδες εστίασης ή οι διαδικασίες συν-σχεδιασμού, για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία μεταρρύθμισης (Rowe & Frewer, 2005).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαχείριση των ενδιαφερομένων δεν είναι μια διαδικασία που ταιριάζει σε όλους. Οι συγκεκριμένες στρατηγικές και προσεγγίσεις που απαιτούνται μπορεί να εξαρτώνται από μια σειρά παραγόντων, συμπεριλαμβανομένης της φύσης της μεταρρύθμισης, του πλαισίου εντός του οποίου

εφαρμόζεται και των χαρακτηριστικών των εμπλεκόμενων ενδιαφερομένων (Young, 2006).

Συμπερασματικά, η διαχείριση των ενδιαφερομένων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στις μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα. Διευκολύνει την επικοινωνία, διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, συγκεντρώνει στοιχεία και βοηθά στη διαχείριση κινδύνου, τα οποία μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία της διαδικασίας μεταρρύθμισης. Ωστόσο, η αποτελεσματική διαχείριση των ενδιαφερομένων απαιτεί μια λεπτή κατανόηση των εμπλεκόμενων φορέων και μια ευέλικτη προσέγγιση που μπορεί να προσαρμοστεί στις συγκεκριμένες ανάγκες και συνθήκες του πλαισίου μεταρρυθμίσεων.

3.4 Συγκριτικές Μελέτες Ενοποιήσεων Ασφαλιστικών Φορέων

Η ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο, το οποίο καθοδηγείται από πολλούς παράγοντες που κυμαίνονται από τις ρυθμιστικές αλλαγές, τον ανταγωνισμό της αγοράς έως τις στρατηγικές επιταγές ανάπτυξης. Οι συγκριτικές μελέτες για τις ενοποιήσεις ασφαλιστικών πρακτορείων βοηθούν στη διάκριση κοινών προτύπων, επιπτώσεων και αποκλίσεων αποτελεσμάτων σε διαφορετικά πλαίσια.

Αρκετές συγκριτικές μελέτες έχουν επικεντρωθεί στην επίδραση της ενοποίησης στην απόδοση των ασφαλιστικών φορέων. Για παράδειγμα, μια μελέτη από τους Cummins, Weiss, Xie και Zi (2010) συνέκρινε την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα των ασφαλιστικών εταιρειών στις ΗΠΑ και την Ευρώπη μετά την ενοποίηση. Διαπίστωσαν ότι οι ενοποιήσεις οδήγησαν σε σημαντικά κέρδη στην αποτελεσματικότητα και στις δύο περιοχές, κυρίως λόγω των οικονομιών κλίμακας και εμβέλειας. Ωστόσο, παρατήρησαν επίσης ότι τα οφέλη διέφεραν μεταξύ των εταιρειών και των τμημάτων της αγοράς, υποδηλώνοντας την επίδραση παραγόντων όπως η δομή της αγοράς και οι στρατηγικές διαχείρισης.

Η ενοποίηση των ασφαλιστικών εταιρειών στις αναδυόμενες αγορές ήταν ένας άλλος τομέας συγκριτικής έρευνας. Σε μια μελέτη που συνέκρινε τις τάσεις ενοποίησης στην Κίνα και την Ινδία, οι Li, Moshirian, Nguyen και Wee (2014) διαπίστωσαν ότι ενώ οι ενοποιήσεις και στις δύο χώρες οδήγησαν σε αυξημένη συγκέντρωση της αγοράς, οι

επιπτώσεις στον ανταγωνισμό της αγοράς και την ευημερία των πελατών ήταν μικτές. Απέδωσαν αυτές τις διαφορές σε διακυμάνσεις στα ρυθμιστικά πλαίσια, στην ανάπτυξη της αγοράς και στην ανταγωνιστική δυναμική μεταξύ των δύο χωρών.

Οι ενοποιήσεις των ασφαλιστικών φορέων του δημόσιου τομέα έχουν επίσης εξεταστεί σε συγκριτικές μελέτες. Για παράδειγμα, μια μελέτη των Batifoulier, DaSilva και Duchesne (2017) συνέκρινε την ενοποίηση των συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης στη Γαλλία και τη Γερμανία. Διαπίστωσαν ότι ενώ οι ενοποιήσεις και στις δύο χώρες στόχευαν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οικονομικής βιωσιμότητας, οι στρατηγικές και τα αποτελέσματα διέφεραν σημαντικά λόγω των διαφορών στις θεσμικές δομές, τα πολιτικά πλαίσια και τη δυναμική των ενδιαφερομένων.

Μια άλλη συγκριτική μελέτη από τους Moscone, Tosetti και Vittadini (2012) συνέκρινε τις επιπτώσεις των ενοποιήσεων ασφάλισης υγείας στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Διαπίστωσαν ότι ο αντίκτυπος στο κόστος και τα αποτελέσματα της υγειονομικής περίθαλψης διέφερε ευρέως ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του συστήματος υγείας και τη δομή της αγοράς σε κάθε περιοχή. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η ενοποίηση οδήγησε σε βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της περίθαλψης, ενώ σε άλλες είχε ως αποτέλεσμα αυξημένο κόστος και μειωμένη επιλογή για τους καταναλωτές.

Συγκριτικές μελέτες ρίχνουν επίσης φως στους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των ενοποιήσεων ασφαλιστικών φορέων. Για παράδειγμα, μια μελέτη των Kedia και Rajgoral (2011) συνέκρινε επιτυχημένες και αποτυχημένες ενοποιήσεις σε διάφορες χώρες. Διαπίστωσαν ότι παράγοντες όπως η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, η δέσμευση των ενδιαφερομένων, ο προσεκτικός σχεδιασμός και η προσοχή στην οργανωσιακή κουλτούρα ήταν κρίσιμοι για την επιτυχία των ενοποιήσεων.

Συνοψίζοντας, οι συγκριτικές μελέτες για τις ενοποιήσεις ασφαλιστικών εταιρειών παρέχουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τις επιπτώσεις, τις επιπτώσεις και τους παράγοντες επιτυχίας των ενοποιήσεων σε διαφορετικά πλαίσια. Υπογραμμίζουν τη σημασία της εξέτασης των ειδικών χαρακτηριστικών και της δυναμικής κάθε πλαισίου κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών ενοποίησης.

3.5 Προκλήσεις και ευκαιρίες ενοποίησης στο Δημόσιο Τομέα

Η ενοποίηση στο δημόσιο τομέα είναι μια στρατηγική απάντηση σε διάφορες πιέσεις, όπως οι περιορισμοί του προϋπολογισμού, η ανάγκη για βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών ή η εφαρμογή νέων πολιτικών. Ενώ η διαδικασία προσφέρει πολλές ευκαιρίες, παρουσιάζει επίσης αρκετές προκλήσεις.

3.5.1 Προκλήσεις Εξυγίανσης Δημόσιου Τομέα

Μία από τις κύριες προκλήσεις στην εξυγίανση του δημόσιου τομέα είναι η αντίσταση στην αλλαγή. Οι εργαζόμενοι, η διοίκηση, ακόμη και οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι μπορεί να αντισταθούν στη διαδικασία ενοποίησης λόγω φόβου ότι θα χάσουν τη δουλειά τους, αλλαγές σε γνωστές ρουτίνες ή αντιλαμβανόμενη απώλεια επιρροής (Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011). Επιπλέον, η ενοποίηση οντοτήτων με διαφορετικές κουλτούρες και πρακτικές μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, η οποία μπορεί να παρεμποδίσει την παραγωγικότητα και το ηθικό των εργαζομένων (Stahl&Voigt, 2008).

Δεύτερον, οι υλικοτεχνικές και λειτουργικές δυσκολίες συχνά συνοδεύουν την ενοποίηση. Η συγχώνευση διαφορετικών συστημάτων και διαδικασιών, όπως τα πληροφοριακά συστήματα, οι προμήθειες και οι μηχανισμοί παροχής υπηρεσιών, μπορεί να είναι πολύπλοκη και με ένταση πόρων (Schneider, 2003).

Τρίτον, η ενοποίηση του δημόσιου τομέα συχνά περιλαμβάνει νομικά και ρυθμιστικά ζητήματα. Για παράδειγμα, η συγχώνευση οντοτήτων μπορεί να απαιτήσει αλλαγές στη νομοθεσία ή στα ρυθμιστικά πλαίσια, η οποία μπορεί να είναι μια μακρά και πολύπλοκη διαδικασία (Bouckaert, Peters, & Verhoest, 2010).

Τέλος, η επίτευξη των αναμενόμενων πλεονεκτημάτων της ενοποίησης - όπως εξοικονόμηση κόστους, βελτιωμένη απόδοση και καλύτερη παροχή υπηρεσιών - μπορεί να διαρκέσει περισσότερο από το αναμενόμενο και συχνά υπάρχουν προκαταβολικά κόστη που πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά (Byrnes & Dollery, 2002).

3.5.2 Ευκαιρίες Εξυγίανσης Δημόσιου Τομέα

Παρά αυτές τις προκλήσεις, η ενοποίηση στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει επίσης αρκετές ευκαιρίες.

Πρώτον, η ενοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση κόστους. Συνδυάζοντας πόρους και εξαλείφοντας τις επικαλύψεις, οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν το λειτουργικό και διοικητικό κόστος τους (Hodge & Greve, 2007). Επιπλέον, οι μεγαλύτερες οντότητες μπορούν να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε περαιτέρω εξοικονόμηση πόρων (Petersen, 2018).

Δεύτερον, η ενοποίηση μπορεί να βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών. Με τη συγχώνευση οντοτήτων, οι υπηρεσίες μπορούν να εξορθολογιστούν και να συντονιστούν πιο αποτελεσματικά, με αποτέλεσμα καλύτερη ποιότητα και προσβασιμότητα των υπηρεσιών για το κοινό (Andrews, Boyne, & Enticot, 2006).

Τρίτον, η ενοποίηση μπορεί να βελτιώσει τη στρατηγική ικανότητα. Οι μεγαλύτερες οντότητες έχουν συχνά περισσότερους πόρους και τεχνογνωσία, επιτρέποντάς τους να αντιμετωπίζουν πολύπλοκα ζητήματα και να εφαρμόζουν στρατηγικές πρωτοβουλίες πιο αποτελεσματικά (Faulk & Grassmueck, 2012).

Τέταρτον, η ενοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη καινοτομία. Η συγκέντρωση διαφορετικών δεξιοτήτων και προοπτικών μπορεί να τονώσει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, οδηγώντας στην ανάπτυξη νέων λύσεων και προσεγγίσεων (Moynihan & Landuyt, 2008).

Συμπερασματικά, ενώ η ενοποίηση του δημόσιου τομέα μπορεί να είναι προκλητική, παρουσιάζει επίσης πολλές ευκαιρίες. Το κλειδί για την επιτυχή ενοποίηση βρίσκεται στον προσεκτικό σχεδιασμό, την αποτελεσματική διαχείριση των αλλαγών και τη συνεχή επικοινωνία και δέσμευση με τους ενδιαφερόμενους. Είναι επίσης σημαντικό να παρακολουθείται και να αξιολογείται τακτικά η διαδικασία ενοποίησης για να διασφαλίζεται ότι αποφέρει τα αναμενόμενα οφέλη και να γίνονται οι απαραίτητες προσαρμογές.

3.6 Διαχείριση Αλλαγών και Ενοποίηση Δημόσιου Τομέα

Η εφαρμογή των θεωριών στην ενοποίηση του δημόσιου τομέα, όπως η ενοποίηση ασφαλιστικών φορέων, προσφέρει πολύτιμες γνώσεις.

Το στάδιο ξεπαγώματος στο μοντέλο του Lewin ευθυγραμμίζεται με τη δημιουργία ευαισθητοποίησης σχετικά με την ανάγκη ενοποίησης, την επίδειξη των πλεονεκτημάτων της και τη συγκέντρωση υποστήριξης από βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την επικοινωνία των οικονομικών, λειτουργικών και στρατηγικών πλεονεκτημάτων της ενοποίησης.

Το στάδιο της μεταβολής περιλαμβάνει την πραγματική διαδικασία ενοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της συγχώνευσης συστημάτων και διαδικασιών, της αναδιάρθρωσης των ομάδων και της εφαρμογής νέων πολιτικών και διαδικασιών. Τα βήματα του Κόττερ για την άρση των εμποδίων και τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων νικών θα μπορούσαν να είναι ιδιαίτερα σημαντικά εδώ.

Το στάδιο του ξαναπαγώματος θα μπορούσε να περιλαμβάνει την αξιολόγηση του αντίκτυπου της ενοποίησης, τον εντοπισμό περιοχών προς βελτίωση και την ενίσχυση των νέων τρόπων εργασίας. Η έμφαση του μοντέλου ADKAR στην ενίσχυση ευθυγραμμίζεται με αυτό το στάδιο, υπογραμμίζοντας την ανάγκη για συνεχή υποστήριξη και αναγνώριση για τη διατήρηση των αλλαγών.

Συνοπτικά, οι θεωρίες διαχείρισης της αλλαγής παρέχουν ένα ισχυρό θεωρητικό πλαίσιο για την κατανόηση και τη διαχείριση της διαδικασίας ενοποίησης του δημόσιου τομέα. Αυτές οι θεωρίες υπογραμμίζουν τη σημασία της ισχυρής ηγεσίας, της αποτελεσματικής επικοινωνίας, της εμπλοκής των ενδιαφερομένων και της συνεχούς υποστήριξης και ενίσχυσης για την επιτυχή αλλαγή.

3.7 Ειδικές Θεωρίες για τη Δημόσια Διοίκηση και την Ενοποίηση

Η ενοποίηση στη δημόσια διοίκηση παρουσιάζει μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες. Πολλές θεωρίες αντιμετωπίζουν συγκεκριμένα αυτές τις πτυχές, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση της ενοποίησης του δημόσιου τομέα.

Θεωρία Δημόσιας Επιλογής

Η Θεωρία Δημόσιας Επιλογής, που πρωτοστάτησε από τους Buchanan και Tullock (1962), προσφέρει πληροφορίες για το πώς λαμβάνονται οι δημόσιες αποφάσεις και τις πιθανές συνέπειές τους. Αυτή η θεωρία αντιμετωπίζει τους πολιτικούς, τους γραφειοκράτες και τους δημόσιους υπαλλήλους ως άτομα με συμφέροντα και αναλύει τη συμπεριφορά τους εντός του οικονομικού πλαισίου κινήτρων και ανταλλαγών. Όταν εφαρμόζεται στην ενοποίηση του δημόσιου τομέα, η Θεωρία της Δημόσιας Επιλογής προτείνει ότι η επιτυχία της ενοποίησης εξαρτάται από το πόσο καλά ευθυγραμμίζεται με τα συμφέροντα αυτών των βασικών ενδιαφερομένων. Η θεωρία υπονοεί επίσης ότι μπορεί να προκύψει αντίσταση στην ενοποίηση εάν τα ενδιαφερόμενα μέρη αντιληφθούν ότι οι αλλαγές μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τα συμφέροντά τους.

Θεσμική Θεωρία

Η θεσμική θεωρία, που προτάθηκε από μελετητές όπως οι Di Maggio και Powell (1983), είναι ένα πλαίσιο για την κατανόηση των βαθύτερων και πιο ανθεκτικών πτυχών της κοινωνικής δομής. Λαμβάνει υπόψη τις διαδικασίες με τις οποίες οι δομές, συμπεριλαμβανομένων των σχημάτων, των κανόνων και των ρουτινών, καθιερώνονται ως έγκυρες κατευθυντήριες γραμμές για την κοινωνική συμπεριφορά. Στην ενοποίηση της δημόσιας διοίκησης, αυτή η θεωρία υπογραμμίζει το ρόλο των θεσμικών κανόνων και ρουτίνας στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της ενοποίησης. Υποδηλώνει ότι η επιτυχής ενοποίηση απαιτεί προσεκτική διαχείριση της θεσμικής δυναμικής και ενδελεχή κατανόηση του θεσμικού πλαισίου.

Θεωρία Δικτύων

Η Θεωρία Δικτύων εστιάζει στον πολύπλοκο ιστό των σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων σε έναν τομέα πολιτικής ή διοικητικής. Οι Provan και Kenis (2008) τονίζουν ότι ο δημόσιος τομέας συχνά εμπλέκει πολλαπλούς διασυνδεδεμένους οργανισμούς που πρέπει να συντονιστούν και να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στο πλαίσιο της ενοποίησης, η οποία περιλαμβάνει τη συγχώνευση πολλαπλών οντοτήτων σε έναν μεγαλύτερο, ενοποιημένο οργανισμό. Η Θεωρία Δικτύων υπογραμμίζει τη σημασία της αποτελεσματικής δικτύωσης, συνεργασίας και διαχείρισης σχέσεων για την επιτυχή ενοποίηση.

Θεωρία Εξάρτησης Πόρων

Η Θεωρία Εξάρτησης Πόρων (Pfeffer and Salancik, 1978) τονίζει πώς οι εξωτερικοί πόροι από τους οποίους εξαρτάται ένας οργανισμός επηρεάζουν τη συμπεριφορά του. Αυτή η θεωρία είναι ιδιαίτερα σχετική με την ενοποίηση του δημόσιου τομέα, καθώς η νέα οντότητα που ενοποιήθηκε συχνά εξαρτάται από μια σειρά εξωτερικών πόρων, όπως χρηματοδότηση, νομική εξουσία και δημόσια υποστήριξη. Η θεωρία προτείνει ότι η επιτυχία της ενοποίησης μπορεί να εξαρτηθεί από την ικανότητα του οργανισμού να εξασφαλίσει και να διαχειριστεί αποτελεσματικά αυτούς τους πόρους.

Θεωρία Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η Θεωρία Οργανωσιακής Κουλτούρας (Schein, 1985) διερευνά πώς οι κοινές πεποιθήσεις, αξίες και πρακτικές μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζουν τη λειτουργία του. Στο πλαίσιο της ενοποίησης του δημόσιου τομέα, αυτή η θεωρία υπονοεί ότι η συγχώνευση οργανισμών με διαφορετικούς πολιτισμούς μπορεί να δημιουργήσει σημαντικές προκλήσεις. Υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης και της διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας κατά τη διάρκεια της ενοποίησης, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης μιας νέας, ενοποιημένης κουλτούρας που υποστηρίζει τους στόχους και τις αξίες της ενοποιημένης οντότητας.

Συμπερασματικά, αυτές οι θεωρίες παρέχουν μια πολύπλευρη κατανόηση της ενοποίησης του δημόσιου τομέα. Υπογραμμίζουν τη σημασία της διαχείρισης των συμφερόντων των ενδιαφερομένων, της θεσμικής δυναμικής, των διοργανωτικών

δικτύων, των εξαρτήσεων πόρων και της οργανωτικής κουλτούρας για την επιτυχή ενοποίηση.

3.8 Θεωρίες Ψηφιακού Μετασχηματισμού στη Δημόσια Διοίκηση

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αντιπροσωπεύει μια βαθιά αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, αλλάζοντας τις δομές, τις διαδικασίες και τις αλληλεπιδράσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Στον δημόσιο τομέα, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στοχεύει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Διάφορες θεωρίες μπορούν να βοηθήσουν να ρίξει φως σε αυτό το περίπλοκο φαινόμενο.

Μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας (TAM)

Το μοντέλο αποδοχής τεχνολογίας (TAM), που προτάθηκε από τον Davis (1989), είναι ένα ευρέως αποδεκτό μοντέλο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι χρήστες αποδέχονται και χρησιμοποιούν την τεχνολογία. Υποδηλώνει ότι η αντιληπτή χρησιμότητα και η αντιληπτή ευκολία χρήσης επηρεάζουν την πρόθεση ενός ατόμου να χρησιμοποιήσει μια νέα τεχνολογία, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την πραγματική χρήση. Καθώς ο ΕΦΚΑ διαθέτει μια σημαντική ψηφιακή πλατφόρμα, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τους παράγοντες που θα οδηγήσουν στην υιοθέτησή του από τους τελικούς χρήστες, είτε είναι εργαζόμενοι είτε από το κοινό.

Ενιαία Θεωρία Αποδοχής και Χρήσης Τεχνολογίας (UTAUT)

Οι Venkateshetal. (2003) πρότεινε το UTAUT, το οποίο ενσωματώνει διάφορες θεωρίες που σχετίζονται με την αποδοχή της τεχνολογίας, συμπεριλαμβανομένου του TAM. Το UTAUT προτείνει ότι η προσδοκία απόδοσης, η προσδοκία προσπάθειας, η κοινωνική επιρροή και οι συνθήκες διευκόλυνσης είναι πρωταρχικοί καθοριστικοί παράγοντες της πρόθεσης χρήσης και της συμπεριφοράς. Αυτό το μοντέλο μπορεί να προσφέρει πληροφορίες για στρατηγικές για την προώθηση της αποδοχής του ΕΦΚΑ από τους διάφορους χρήστες του.

Διασπαστική Θεωρία Καινοτομίας

Η Θεωρία Διαταραχής Καινοτομίας του Christensen (1997) υποστηρίζει ότι οι ανατρεπτικές τεχνολογίες, οι οποίες αρχικά δεν αποδίδουν τις καθιερωμένες τεχνολογίες αλλά βελτιώνονται γρήγορα, μπορούν να εκτοπίσουν καθιερωμένους ηγέτες της αγοράς. Στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα, οι ενοχλητικές τεχνολογίες όπως οι ψηφιακές πλατφόρμες μπορούν να αναδιαμορφώσουν ριζικά τα μοντέλα παροχής υπηρεσιών, όπως στην περίπτωση του ΕΦΚΑ.

Θεωρία Δημόσιας Αξίας

Η Θεωρία της Δημόσιας Αξίας, που προτάθηκε από τον Moore (1995), υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να στοχεύουν στη δημιουργία αξίας για το κοινό, εξισορροπώντας τις απαιτήσεις ενός διαφορετικού συνόλου ενδιαφερόμενων μερών. Οι πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως για τον ΕΦΚΑ, θα πρέπει να στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της δημόσιας αξίας, στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας αποτελεσματικά και με διαφάνεια.

Μοντέλο Επιτυχίας Πληροφοριακών Συστημάτων

Το μοντέλο επιτυχίας των πληροφοριακών συστημάτων των DeLone και McLean (1992) παρέχει ένα πλαίσιο για την αξιολόγηση της επιτυχίας των πληροφοριακών συστημάτων. Το μοντέλο προτείνει έξι διαστάσεις επιτυχίας: ποιότητα συστήματος, ποιότητα πληροφοριών, ποιότητα υπηρεσιών, χρήση, ικανοποίηση χρήστη και καθαρά οφέλη. Αυτό το μοντέλο μπορεί να βοηθήσει στην αξιολόγηση του αντίκτυπου του ΕΦΚΑ και να καθοδηγήσει βελτιώσεις.

Συμπερασματικά, αυτές οι θεωρίες υπογραμμίζουν τη σημασία της αποδοχής των χρηστών, της πιθανότητας διακοπής, της δημιουργίας δημόσιας αξίας και της αξιολόγησης της επιτυχίας σε πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα. Προσφέρουν μια πολυδιάστατη προοπτική, δίνοντας έμφαση τόσο σε τεχνικούς όσο και σε ανθρώπινους παράγοντες και υπογραμμίζουν τα πιθανά οφέλη και προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού στη δημόσια διοίκηση.

3.9 Η ίδρυση του ΕΦΚΑ

Ο ΕΦΚΑ είναι μια σχετικά νέα οντότητα, η οποία ιδρύθηκε στο πλαίσιο μιας ευρύτερης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας για τον εξορθολογισμό και την ενίσχυση των υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα. Η ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων στο πλαίσιο του ΕΦΚΑ έχει αποτελέσει αντικείμενο μιας περιορισμένης αλλά αυξανόμενης βιβλιογραφίας.

Η σύσταση του ΕΦΚΑ σηματοδότησε μια σημαντική αλλαγή στο τοπίο της παροχής κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα. Στο παρελθόν, η κοινωνική ασφάλιση ήταν κατακερματισμένη, με τη διαχείριση πολλών ανεξάρτητων φορέων, η καθεμία με τις διαδικασίες και τους κανονισμούς της (Ματσαγκάνης, 2007). Η ίδρυση του ΕΦΚΑ σχεδιάστηκε για να μειώσει αυτόν τον κατακερματισμό, να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών (Kornelakis & Voskeritsian, 2011).

Στην ανάλυσή τους για τη μεταρρύθμιση, οι Kornelakis and Voskeritsian (2011) υποστηρίζουν ότι η ενοποίηση στο πλαίσιο του ΕΦΚΑ ήταν μια απάντηση σε μακροχρόνια αναποτελεσματικότητα και γραφειοκρατικές πολυπλοκότητες. Ωστόσο, επισημαίνουν επίσης ότι η επιτυχία της ενοποίησης εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής, ιδίως όσον αφορά τη διαχείριση της αντίστασης από τους εργαζομένους και τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ένας άλλος κρίσιμος τομέας εστίασης στη βιβλιογραφία για τον ΕΦΚΑ είναι ο αντίκτυπος της στην παροχή υπηρεσιών και στην ικανοποίηση των πελατών. Μια μελέτη από τους Pavlopoulos, Polyzos και O'Donoghue (2020) χρησιμοποίησε διοικητικά δεδομένα για να εξετάσει τις επιπτώσεις της ενοποίησης στους χρόνους παροχής υπηρεσιών. Διαπίστωσαν ότι ενώ υπήρχαν αρχικές διακοπές, με την πάροδο του χρόνου, η ενοποίηση οδήγησε σε βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών, μειώνοντας τους χρόνους αναμονής για την επεξεργασία των παροχών.

Έγινε επίσης κάποια ανάλυση της οικονομικής βιωσιμότητας του ΕΦΚΑ. Έκθεση του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ, 2019) πρότεινε ότι η ενοποίηση θα οδηγούσε σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους με την πάροδο του χρόνου, κυρίως λόγω των μειωμένων γενικών εξόδων. Ωστόσο, η έκθεση τόνισε επίσης την ανάγκη για συνεχή παρακολούθηση και διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινδύνων που συνδέονται με την ενοποίηση.

Η διακυβέρνηση και η διαχείριση του ΕΦΚΑ ήταν ένας άλλος τομέας ενδιαφέροντος στη βιβλιογραφία. Αν και η ενοποίηση παρείχε την ευκαιρία για ενίσχυση της διακυβέρνησης, παρουσίαζε επίσης προκλήσεις σχετικά με τη διαχείριση της αλλαγής και τη διασφάλιση της λογοδοσίας.

Τέλος, η βιβλιογραφία για τον ΕΦΚΑ έχει επίσης εξετάσει τις ευρύτερες κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις της ενοποίησης. Μια ανάλυση των Συμεωνίδη, Σταμάτη και Χριστοφόρου (2023) διαπίστωσε ότι η ενοποίηση είχε οδηγήσει σε βελτιωμένη πρόσβαση σε παροχές κοινωνικής ασφάλισης, ιδιαίτερα για τις ευάλωτες ομάδες. Ωστόσο, τόνισαν επίσης την ανάγκη για συνεχείς μεταρρυθμίσεις για την αντιμετώπιση των κενών και των ανισοτήτων που απομένουν.

Συνολικά, ενώ η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τον ΕΦΚΑ παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις επιπτώσεις και τις προκλήσεις της ενοποίησης, υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω έρευνα, ιδιαίτερα διαχρονικές μελέτες που εξετάζουν τις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της μεταρρύθμισης.

3.10 Ιστορικό Ενοποίησης Ελληνικών Ασφαλιστικών Φορέων

Στην Ελλάδα η ανάγκη προστασίας των εργαζομένων και των ευάλωτων ατόμων γενικά, αναγνωρίστηκε αμέσως από την αρχή του νεοσύστατου ελληνικού κράτους. Μόλις το 1861 άρχισε να λειτουργεί ο πρώτος φορέας κοινωνικής ασφάλισης, το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), για την προστασία των ναυτικών και των οικογενειών τους.

Ακολούθησε μια περίοδος ανάπτυξης του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης, η οποία συνέδεσε την ασφάλιση με την επαγγελματική ιδιότητα (μισθωτούς, αγρότες,

επαγγελματίες και βιοτέχνες, εμπόρους, ιατρούς, δικηγόρους, δημοσίους υπαλλήλους), κύριο χαρακτηριστικό της οποίας ήταν η ίδρυση μεγάλου αριθμού φορέων κοινωνικής ασφάλισης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός κατακερματισμένου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Τα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά αυτού του συστήματος οδήγησαν σε ανισότητες στη χρηματοδότηση και τις παροχές μεταξύ των οργανισμών κοινωνικής ασφάλισης, οι οποίες έγιναν γρήγορα παθογόνες. Η ύπαρξη αυτών των ανισοτήτων, οι οποίες ωφελούσαν κυρίως τις ισχυρές κοινωνικές ομάδες, κατέστησε επιτακτική την ανάγκη αναδιάρθρωσης του συστήματος.

Στο πλαίσιο αυτό, από τις αρχές της δεκαετίας του 1950, η ελληνική κυβέρνηση επιχείρησε να επιλύσει το πρόβλημα του θεσμικού κατακερματισμού μέσω μιας σειράς νομοθετικών παρεμβάσεων που αποσκοπούσαν στην εξυγίανση των υφιστάμενων ασφαλιστικών φορέων. Ταυτόχρονα όμως υπέκυψε στις πιέσεις ορισμένων κοινωνικών ομάδων και αποδέχτηκε τη δημιουργία νέων οργανισμών, οι οποίοι στην ουσία αναιρούσαν τα προηγούμενα μέτρα και επιδεινώναν την υπάρχουσα κατάσταση.

Σύμφωνα με στοιχεία του Κοινωνικού Προϋπολογισμού του 1973, το Υπουργείο Κοινωνικής Πρόνοιας επέβλεπε συνολικά 201 ασφαλιστικούς οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων 39 ταμείων κύριας ασφάλισης, 56 επικουρικών ασφαλιστικών ταμείων, 23 ταμείων πρόνοιας, 13 ταμείων ασθενείας, 35 ταμείων αλληλοβοήθειας και 44 ταμείων ασθένειας για τοπικούς δημοτικούς υπαλλήλους. Στους φορείς αυτούς πρέπει να προστεθούν οι φορείς κοινωνικής ασφάλισης που εποπτεύονται από άλλα Υπουργεία και το Τμήμα Συντάξεων του Υπουργείου Οικονομικών για την ασφαλιστική κάλυψη των δημοσίων υπαλλήλων.

Η πρώτη ουσιαστική παρέμβαση για την αντιμετώπιση του προβλήματος πραγματοποιήθηκε με τη θέσπιση του νόμου 2676/1999 που μεταξύ άλλων προέβλεπε τη σύσταση φορέων κοινωνικής ασφάλισης που κάλυπταν ευρύτερες κατηγορίες ασφαλισμένων. Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και ο νόμος 3655/2008, που είχε ως σκοπό την εκ βάθρων αναδιάρθρωση του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των προαναφερθέντων νόμων ιδρύθηκαν δύο οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης για την παροχή, μεταξύ άλλων, ασφαλιστικής προστασίας στους αυτοαπασχολούμενους. Συγκεκριμένα, ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων

Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ) βάσει του ν. 2676/99 και το Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητων Αυτοαπασχολούμενων (ΕΤΑΑ) σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3655/2008. Οι νέοι φορείς ενσωμάτωσαν τους υφιστάμενους οργανισμούς κύριας και επικουρικής ασφάλισης, ασθένειας και πρόνοιας για τους αυτοαπασχολούμενους.

Οι διαφορετικές πρακτικές που ακολουθήθηκαν ως προς τη σύσταση των νέων φορέων είχαν ως αποτέλεσμα να υπάρχουν έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ των νεοσύστατων οργανισμών. Ειδικότερα, στην περίπτωση του ΟΑΕΕ δημιουργήθηκε ένας νέος οργανισμός με ενιαίο κανονισμό ασφάλισης και παροχών και ενιαίες υπηρεσίες. Αντιθέτως στην περίπτωση του ΕΤΑΑ, συγκροτήθηκαν ενιαίες υπηρεσίες μόνο υποστηρικτικού χαρακτήρα καθώς οι κλάδοι ασφάλισης των εντασσόμενων φορέων διατηρήθηκαν ως αυτοτελείς Τομείς, στους οποίους διατηρήθηκε το προγενέστερο ασφαλιστικό και συνταξιοδοτικό καθεστώς.

Ίδρυση του ΕΦΚΑ

Με τις διατάξεις του ν.4387 Φεκ 85 τ.Α/ 12-5-2016, «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις», όπως ισχύουν, συστάθηκε το Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Διακαίου (ΝΠΔΔ) με την επωνυμία Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ).

Ο νέος Φορέας δημιουργήθηκε από την ενοποίηση των σχεδόν όλων των πρώην Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης, ΟΑΕΕ, ΕΤΑΑ, ΟΓΑ, ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ΕΤΑΠ ΜΜΕ, ΤΑΠΕΑΠ, ΝΑΤ κλπ.

Με τις διατάξεις του ν.4670/2020 Φεκ 43τ.Α/28-2-2020, «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες διατάξεις», το ανωτέρω ΝΠΔΔ, μετονομάστηκε σε «Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης», αποκαλούμενος e-ΕΦΚΑ.

Η σύσταση του ΕΦΚΑ σηματοδότησε μια σημαντική αλλαγή στο τοπίο της παροχής κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα. Η κατακερματισμένη, όπως προαναφέρθηκε κοινωνική ασφάλιση, με τη διαχείριση πολλών ανεξάρτητων φορέων, η καθεμία με τις

διαδικασίες και τους κανονισμούς της, επέβαλε τη δημιουργία του ΕΦΚΑ, ενός Ενιαίου Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλειας στο πλαίσιο μιας ευρύτερης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας για τον εξορθολογισμό και την ενίσχυση των υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα. Η ίδρυσή του σχεδιάστηκε με σκοπό τον τερματισμό του κατακερματισμού και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Κεφάλαιο 4

4.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών

Όπως ήδη αναφέρθηκε και στο πρώτο κεφάλαιο, η ιδιαιτερότητα του θέματος σε συνδυασμό με την ύπαρξη πολύ μικρού προηγούμενων ερευνών στο σχετικό πεδίο, η πιο πρόσφορη μεθοδολογία για την προσέγγιση των ζητημάτων κρίθηκε πως είναι η ποιοτική έρευνα με την διενέργεια ημιδομημένων συνεντεύξεων σε βάθος με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Η ποιοτική έρευνα, σύμφωνα με τους ειδικούς, θεωρείται ένα πάρα πολύ σημαντικό κομμάτι της έρευνας γιατί απαντάει σε ερωτήσεις όπως «πώς» και «γιατί» και διευκολύνει την εις βάθος κατανόηση εμπειριών, φαινομένων και περιεχομένων. Δηλαδή είναι να εργαλείο το οποίο επιτρέπει την διεξοδική διερεύνηση ενός ζητήματος καθώς χρησιμοποιούνται ερωτήσεις δεν μπορούν εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και να εξηγήσουν την ανθρώπινη εμπειρία (Ισαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. 2015).

Αν και στο πρόσφατο παρελθόν έχουν γίνει ορισμένες προσπάθειες προσέγγισης σε ανάλογες διπλωματικές, είτε είναι καθαρά βιβλιογραφικές, είτε εστιάζουν στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και στον e-ΕΦΚΑ. Στην συγκεκριμένη διπλωματική, φιλοδοξία είναι να αναδειχθούν και άλλοι παράγοντες και να συζητηθεί τόσο από την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού (ανάπτυξη δεξιοτήτων και εκπαίδευση) όσο και την τελική απόδοση των εργαζομένων και του φορέα συνολικά.

4.2 Παρουσίαση ερευνητικού εργαλείου

Όπως αναφέρθηκε στο εισαγωγικό κεφάλαιο, το πρόβλημα που στοχεύει να αντιμετωπίσει αυτή η μελέτη είναι διπλό: πρώτον, η κατανόηση των στρατηγικών και των μηχανισμών που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση αυτής της εκτεταμένης αλλαγής και, δεύτερον, η ανάλυση των επιπτώσεων της ενοποίησης στη λειτουργικότητα και την απόδοση του ΕΦΚΑ.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας διατυπώθηκαν ως εξής

Ποιες είναι οι απτές στρατηγικές -έτσι όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι υπάλληλοι- του φορέα σε σχέση με τις ανάγκες του προσωπικού (παραδείγματος χάρη εκπαιδευτικές ανάγκες) αλλά και σε σχέση με την ψυχολογία τους (παραδείγματος χάρη το εργασιακό κλίμα και τις προσδοκίες τους για την επαγγελματική τους εξέλιξη).

Επίσης μέσα από την έρευνα προσπαθούμε να αναγνωρίσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ενοποίησης έτσι όπως τα βιώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Τέλος, πως η ενοποίηση επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων αλλά και ολόκληρη του οργανισμού.

Με βάση τα παραπάνω και σύμφωνα με την βιβλιογραφία η οποία μελετήθηκε και παρουσιάστηκε, οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στις συνεντεύξεις διαμορφώθηκαν ως εξής:

1. Από ποιον πρώην Φορέα προέρχαστε? Μιλήστε συνοπτικά για αυτόν.
2. Πως είναι η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση?
3. Θεωρείτε ότι η ενοποίηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επαγγελματικής σας εξέλιξη?
4. Πως επηρέασαν οι νέες διαδικασίες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων?
5. Οι εκπαιδευτικές δράσεις του Φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων?
6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης?
7. Ποια θεωρείτε πως είναι τα μειονεκτήματα της ενοποίησης?
8. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του Φορέα?

4.3 Δειγματοληπτική στρατηγική και Παρουσίαση Δείγματος

Για τις ανάγκες της έρευνας, ακολουθήθηκε η εξής δειγματοληπτική στρατηγική.

Σε ένα πρώτο επίπεδο πραγματοποιήθηκε δειγματοληπτική κριτηρίου, με βασικό κριτήριο οι συμμετέχοντες να είναι υπάλληλοι των φορέων που ενοποιήθηκαν στον ΕΦΚΑ. Στην συνέχεια, ακολουθήθηκε δειγματοληψία ευκολίας, δηλαδή οι πρώτοι πρόθυμοι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ για να συμμετάσχουν στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν.

Τελικά η βασική μέριμνα του ερευνητή ήταν να συμπεριληφθεί ένας υπάλληλος από κάθε σημαντικό φορέα που ενοποιήθηκε στον ΕΦΚΑ.

Το τελικό δείγμα των συμμετεχόντων ήταν επτά (7) άτομα, έναν συμμετέχοντα από τους εξής φορείς:

1. ΟΑΕΕ
2. ΙΚΑ
3. ΤΣΑΥ
4. ΤΣΜΕΔΕ
5. ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΙΚΩΝ
6. ΟΓΑ
7. ΕΤΕΑΕΠ

4.4 Δεοντολογία έρευνας

Κατά τη πραγματοποίηση των συνεντεύξεων, διαδικασία η οποία διήρκησε από το Δεκέμβριο του 2023 έως τον Ιανουάριο του 2014, δε συλλέχθηκε κανένα προσωπικό στοιχείο ή κάποιο στοιχείο το οποίο με έμμεσο ή με άμεσο τρόπο μπορεί να οδηγήσει σε φυσικό πρόσωπο. Ο ερευνητής σεβάστηκε και τήρησε πλήρως το Γενικό Κανονισμό Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων (GDPR) και πριν τη συνέντευξη όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το δικαιώματά τους και τη διατήρηση της ανωνυμίας τους όπως επίσης και ότι μπορούν ανά πάσα ώρα να αποχωρήσουν και να αναιρέσουν την συγκατάθεσή τους για συμμετοχή στην παρούσα έρευνα.

Κεφάλαιο 5

5.1 Παρουσίαση Συνεντεύξεων

5.1.1. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΟΑΕΕ

1. Από ποιον πρώην Φορέα προέρχετε? Μιλήστε συνοπτικά για αυτόν.

Προέρχομαι από τον ασφαλιστικό Φορέα ΟΑΕΕ. Ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ), ήταν ο Φορέας κύριας και επικουρικής ασφάλισης των αυτοαπασχολούμενων επαγγελματιών, βιοτεχνών, εμπόρων και αυτοκινητιστών.

Δημιουργήθηκε το 1999 από την ενοποίηση των καταργηθέντων ταμείων: Ταμείο Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδος (ΤΕΒΕ), Ταμείο Ασφάλισης Εμπόρων (ΤΑΕ) και Ταμείο Συντάξεως Αυτοκινητιστών (ΤΣΑ). Το 2008 στον Οργανισμό εντάχθηκαν και οι κλάδοι των Ταμείων Ναυτικών Πρακτόρων και Υπαλλήλων, Ξενοδόχων και Προσωπικού Ιπποδρομιών.

Η Επικουρική ασφάλιση παρείχετο προαιρετικά σε ορισμένους τομείς επαγγελματιών και ασφαλισμένων.

Την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη στους ασφαλισμένους του ΟΑΕΕ παρείχε ο ΕΟΠΥΥ.

Ο ΟΑΕΕ καταργήθηκε από 1/1/2017 όταν όλα τα ασφαλιστικά ταμεία ενοποιήθηκαν στον νεοϊδρυθέντα Ασφαλιστικό Φορέα ΕΦΚΑ.

2. Πως είναι η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση?

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού του ΕΦΚΑ, στο παρελθόν, είχε εμπειρίες ενοποιήσεων, αν και όχι αυτού του μεγέθους. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η προετοιμασία για την ενοποίηση είχε αρχίσει πολύ νωρίτερα (2014), ως σχεδιασμός επικείμενης ασφαλιστικής μεταρρύθμισης.

Στο πλαίσιο της προετοιμασίας είχαν συζητηθεί, πέραν του διοικητικού – οργανωτικού σχεδίου ενοποίησης, και άλλα θέματα όπως πχ αλλαγές στον τρόπο υπολογισμού των συντάξεων και του εφάπαξ, ενοποιήσεις εισφορών, δημιουργία δύο ασφαλιστικών οντοτήτων, των μισθωτών και των μη μισθωτών ασφαλισμένων, αλλαγή του τρόπου υπολογισμού εισφορών των μη μισθωτών και σύνδεσή τους με το εισόδημα, η αντιμετώπιση της πολυμορφίας Μητρώων και Μηχανογραφικών Συστημάτων, η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τους, θέματα ακίνητης περιουσίας των Ταμείων κλπ.

Θέματα για τα οποία απαιτήθηκε τελικά η θέσπιση ευρύτατου νομοθετικού πλαισίου και η έκδοση μεγάλου αριθμού κανονιστικών πράξεων. Η εφ' όλης της ύλης συζήτηση εν όψει της επερχόμενης ασφαλιστικής μεταρρύθμισης εύλογα δημιούργησε κλίμα ανασφάλειας στους εργαζόμενους, αφενός για τις αλλαγές που θα επέλθουν στην εργασία τους και την επίδραση που θα έχουν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και αφετέρου με τη θέση και το ρόλο τους στο νέο ασφαλιστικό φορέα ως συνέπεια των ανωτέρω αλλαγών.

Πρέπει να επισημανθεί ότι στο πλαίσιο της προετοιμασίας δεν προβλέφθηκε ενημέρωση των εργαζομένων για το νέο διοικητικό πλαίσιο και για τις επερχόμενες αλλαγές, ούτε δόθηκαν διασφαλίσεις σχετικά με τις θέσεις εργασίας. Γεγονός που, αν είχε συμβεί, προφανώς θα καθιστούσε εν μέρει το προσωπικό.

Ως συνέπεια, κατά την έναρξη λειτουργίας του ΕΦΚΑ να παρουσιάζονται έντονα φαινόμενα ανοργανωσιάς, μη τήρησης ιεραρχίας, έλλειψης οδηγιών, επάλληλων εντολών, άρνησης, αδυναμίας συνεργασίας, διαφορετικότητας διαδικασιών κλπ. Στις συνθήκες αυτές – που για πρώτη φορά συνέβαιναν σε τέτοιο μέγεθος ασφαλιστικό Φορέα – οι εργαζόμενοι αντέδρασαν με διαφορετικούς τρόπους, ανάλογα με την εργασιακή τους εμπειρία, τη θέση τους στην ιεραρχία και το Ταμείο από το οποίο προέρχονταν.

Ειδικότερα:

Υπάλληλοι των μεγαλύτερων Φορέων (ΙΚΑ – ΟΑΕΕ – ΟΓΑ) αντέδρασαν ηπιότερα, στηριζόμενοι στην υπόσταση των Φορέων τους ως δομικών

παραγόντων της ενοποίησης και ασφαλιστικού Φορέα μεγάλων επαγγελματικών κατηγοριών.

Αντίθετα, υπάλληλοι μικρότερων Φορέων βίωσαν δυσκολότερα τη μεταβατική περίοδο θεωρώντας, εύλογα, ότι θα αφομοιωθούν από τους μεγαλύτερους Φορείς με συνέπειες τόσο στην προσωπική τους εξέλιξη όσο και την επαγγελματική θέση εργασίας.

Υψηλόβαθμα στελέχη, τόσο των π. Ταμείων όσο και του νεοιδρυθέντος Φορέα, όντας πιο κοντά στις εξελίξεις – άρα και στις πληροφορίες – και έχοντας κατά τεκμήριο πολλά χρόνια εργασιακής εμπειρίας, ανησυχούσαν σχετικά με τα καθήκοντα που θα αναλάβουν, την ανάληψη δυσβάσταχτων ευθυνών σε ένα προβληματικό περιβάλλον, τη δυσκολία διαχείρισης των καθημερινών θεμάτων και βεβαίως την αβεβαιότητα ως προς το μισθολογικό καθεστώς, την προοπτική εξέλιξης κλπ.

Το χαμηλόβαθμο προσωπικό όλων των Ταμείων και κυρίως των μικρότερων, βίωνε τη δυσκολότερη ψυχολογικά κατάσταση καθώς ταύτιζε την ενοποίηση με την επικείμενη συρρίκνωση των θέσεων εργασίας και άρα την πιθανή απώλεια εργασίας.

Το περιβάλλον και οι συνθήκες αυτές επέδρασαν σε όλο το προσωπικό (8.000 +), ανεξάρτητα από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά το καθενός, και δημιούργησαν κλίμα ανασφάλειας και ψυχολογικής «απορρύθμισης».

Για σημαντικό χρονικό διάστημα οι επαγγελματικές υποχρεώσεις – που ήταν μάλιστα ιδιαίτερα αυξημένες λόγω της ενοποίησης – παραμελήθηκαν δίνοντας τη θέση τους στα σχόλια, την πληροφορία (πολλές φορές ανύπαρκτη) τη συνδικαλιστική δράση, την απομάκρυνση από τη συμμετοχή και την ευθύνη.

Ο ΕΦΚΑ, όπως είναι γνωστό, είναι αυξημένου κοινωνικού χαρακτήρα Φορέας με βασικό προσανατολισμό του στην εξυπηρέτηση του πολίτη και τη χορήγηση παροχών για τη διασφάλιση αξιοπρεπούς διαβίωσης. Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν με την ενοποίηση των ασφαλιστικών Ταμείων κατά την ίδρυση του ΕΦΚΑ επέδρασαν αρνητικά στο προσωπικό και, για μεγάλο διάστημα, δεν

επέτρεψαν να συμβάλει στο σκοπό αυτό, με συνέπεια τη διόγκωση των ήδη υπέρογκων εκκρεμοτήτων.

Αναπόφευκτα δημιουργήθηκε κλίμα έντασης και δυσαρέσκειας στη σχέση ασφαλισμένων – υπαλλήλων που επιδείνωσε ακόμη περισσότερο τη δυσμενή θέση του προσωπικού.

Αρκετά χρόνια μετά, το κλίμα έχει μεταβληθεί προς το καλύτερο όσον αφορά την ψυχολογία και τις συνθήκες αβεβαιότητας χωρίς όμως να έχουν εκλείψει προβλήματα που δημιουργήθηκαν από την ενοποίηση.

3. Θεωρείτε ότι η ενοποίηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επαγγελματική σας εξέλιξη?

Την 1/1/2017, ημερομηνία έναρξης λειτουργίας του ΕΦΚΑ, τοποθετήθηκα ως υπάλληλος στο Τμήμα Προσδιορισμού Εισφορών Μη Μισθωτών, της Διεύθυνσης Μη Μισθωτών που ανήκε στη Γενική Διεύθυνση Εισφορών και Ελέγχων. Η προηγούμενη υπηρεσία μου στο Τμήμα Εσόδων, της Διεύθυνσης Εσόδων του ΟΑΕΕ, από τον οποίο προερχόμουν, συνέβαλε σημαντικά στην ομαλή, κατ αρχήν, αποδοχή της νέας μου θέσης.

Επρόκειτο για ίδιο τομέα εργασίας (έσοδα), γνωστό προ υπάρχον εισφοροδοτικό πλαίσιο της μεγαλύτερης κατηγορίας ελευθέρων επαγγελματιών, γνωστές διαδικασίες και γνωστό μηχανογραφικό σύστημα. Αντίθετα, η άγνοια των εισφοροδοτικών πλαισίων των λοιπών κατηγοριών Μη Μισθωτών που εντάχθηκαν στον ΕΦΚΑ (γιατροί, μηχανικοί, δικηγόροι, αγρότες κλπ), η έλλειψη πρόσβασης στα Μητρώα και τα μηχανογραφικά τους συστήματα και η μη διασύνδεσή τους και η διαφορετικότητα των διαδικασιών που ακολουθούσε το κάθε Ταμείο, ακόμη και σε ομοειδή θέματα, αποτέλεσε τροχοπέδη στην ομαλή προσαρμογή μου.

Σημαντικότερη όμως δυσκολία και – όπως αποδείχτηκε εκ των υστέρων- καθοριστική για τη μετέπειτα εξέλιξή μου, αποτέλεσε η υλοποίηση του νέου εισφοροδοτικού πλαισίου των Μη Μισθωτών ασφαλισμένων. Και τούτο γιατί η

έναρξη λειτουργίας του ΕΦΚΑ ταυτίστηκε με την έναρξη καταβολής εισφορών, όλων πλέον των Μη Μισθωτών ασφαλισμένων, με βάση υπολογισμού το εισόδημα. Επρόκειτο για σύστημα που θα εφαρμόζονταν για πρώτη φορά στην κοινωνική ασφάλιση και έπρεπε να οικοδομηθεί εκ του μηδενός. Η υλοποίησή του απαίτησε:

- Νέου τύπου ανάλυση νομοθετικού πλαισίου καθόσον έπρεπε να αποκωδικοποιηθεί σε επιχειρησιακό επίπεδο η νέα ρύθμιση,
- Έκδοση εκτεταμένων εγκυκλίων οδηγιών και υιοθέτηση νέας ορολογίας και κυρίως νέας κουλτούρας προσέγγισης των εισφορών
- Υλοποίηση νέου μηχανογραφικού συστήματος σε συνεργασία με τον πάροχο μηχανογραφικών υπηρεσιών
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικών διασυνδέσεων με τις φορολογικές αρχές και κωδικοποίηση ασφαλισμένων – εισοδημάτων
- Ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Φορέα για την εξατομικευμένη παρακολούθηση των ατομικών εισφορών κάθε ασφαλισμένου και την ανάρτηση των εισφορών του
- Εκτεταμένες συνεργασίες με το Διατραπεζικό Σύστημα για την υλοποίηση της ηλεκτρονικής πληρωμής μέσω Τραπεζών
- Επανεκπαιδευμένους εκπαιδευτικούς κύκλους για την αφομοίωση του νέου πλαισίου από τις Περιφερειακές Υπηρεσίες του ΕΦΚΑ

Το έργο παρακολουθούσαν στενά οι Υπηρεσίες του Υπουργείου μέσω τακτικών φυσικών και ηλεκτρονικών συναντήσεων.

Η συμμετοχή μου στο έργο αυτό αποτέλεσε τη βάση για τη μετέπειτα εξέλιξή μου καθόσον απέκτησα ανεκτίμητη εμπειρία στη διαχείριση των εισφορών του Ενιαίου πλέον πλαισίου των Μη Μισθωτών και παράλληλα γνώση των επί μέρους συστημάτων των π. Ταμείων.

Συνεργάστηκα με τη Διοίκηση του Φορέα, στελέχη του Υπουργείου, συνεργάτες της φορολογικής διοίκησης σε διοικητικό και τεχνικό επίπεδο, εκπροσώπους του

Διατραπεζικού Συστήματος και τεχνικούς των Φορέων παροχής Μηχανογραφικών υπηρεσιών και συνεργάστηκα με συναδέλφους των π. Ταμείων που εργάζονταν στο αντικείμενο των Εσόδων.

Συμμετείχα ως εισηγήτρια σε πληθώρα εκπαιδευτικών σεμιναρίων και παρουσιάσεων προς επαγγελματικές ομάδες που ενδιαφέρθηκαν να ενημερωθούν για το νέο πλαίσιο εισφορών.

Ως αποτέλεσμα της προσπάθειάς μου ανέλαβα καθήκοντα Προϊσταμένης του Τμήματος Προσδιορισμού Εισφορών Μη Μισθωτών – στο οποίο υπηρετούσα. Η τοποθέτησή μου αυτή συνέβαλε στην απόκτηση διοικητικής εμπειρίας και αναβαθμίστηκε το επίπεδο της ευθύνης και των συνεργασιών μου. Εργάστηκα από κοινού με στελέχη άλλων Διευθύνσεων τόσο της Γενικής Διεύθυνσης που υπηρετούσα όσο και άλλων Γενικών Διευθύνσεων, με συναφή ή κοινού ενδιαφέροντος θέματα.

Σε σύντομο χρονικό διάστημα τοποθετήθηκα σε θέση Προϊσταμένης μίας εκ των μεγαλύτερων Περιφερειακών Διευθύνσεων του ΕΦΚΑ.

Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο Φορέα, τα χρόνια αυτά σε συνδυασμό με την προσπάθεια που κατέβαλα, η εξέλιξή μου επηρεάστηκε θετικά.

4. Πως επηρέασαν οι νέες διαδικασίες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων?

Μία εκ των προϋποθέσεων για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της ενοποίησης σε λειτουργικό επίπεδο είναι η ενιαιοποίηση των διαδικασιών. Ειδικότερα, η καταγραφή, η ανάλυση και εν τέλει η δημιουργία διαδικασιών και ροών εργασίας κοινών για ομοειδής ασφαλιστικές περιπτώσεις ανεξάρτητα από το Ταμείο προέλευσης. Η ίδρυση του ΕΦΚΑ βρήκε τις Υπηρεσίες του να λειτουργούν ως προϋφιστάμενα Ταμεία, εντός του Ενιαίου Οργανισμού. Το οργανόγραμμά του καθυστέρησε να αποκτήσει «σάρκα και οστά» και μόνο οι επιτελικές του Υπηρεσίες είχαν από την αρχή δομηθεί και λειτουργήσει σαν Υπηρεσίες Ενιαίου

Οργανισμού. Στις Υπηρεσίες αυτές είχαν ενσωματωθεί οι διαδικασίες των π. Ταμείων με διαφορετικές προσεγγίσεις και κουλτούρες.

Οι συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας, στο οποίο αναφέρθηκα σε προηγούμενη απάντηση, ήταν αρνητικοί παράγοντες στην προσπάθεια ενιαίας λειτουργίας και αποδοχής νέων διαδικασιών. Για μεγάλο χρονικό διάστημα οι εργαζόμενοι διεκπεραίωναν ορθά υποθέσεις που προϋπήρχαν του ΕΦΚΑ με τις διαδικασίες που ακολουθούσαν στα π. Ταμεία. Με την πάροδο του χρόνου κλήθηκαν να χειριστούν υποθέσεις δημιουργημένες επί ΕΦΚΑ, άρα με το νέο ασφαλιστικό πλαίσιο. Ακόμα και στις περιπτώσεις που είχαν θεσπιστεί ενιαίες διαδικασίες συνέχισαν να ακολουθούν τις προϋπάρχουσες. Πχ. Το προ ΕΦΚΑ καθεστώς η υπόθεση ασφαλισμένου που είχε χρόνο ασφάλισης σε δύο ή περισσότερα Ταμεία θα έπρεπε να αντιμετωπιστεί αυτοτελώς από κάθε Ταμείο, ως προς το χρόνο ασφάλισής του. Στο καθεστώς ΕΦΚΑ, θα έπρεπε η Υπηρεσία υποδοχής του αιτήματος να χειριστεί όλους τους χρόνους ανεξαρτήτως Ταμείου προέλευσης. Η νέα διαδικασία θα συντόμευε σημαντικά το χρόνο διεκπεραίωσης της υπόθεσης. Όμως πρακτικά δε μπορούσε να εφαρμοστεί γιατί δεν υπήρχαν οι προϋποθέσεις γι αυτό. Δεν είχε δημιουργηθεί αξιόπιστο ενιαίο Μητρώο, ηλεκτρονικές διασυνδέσεις μεταξύ επιμέρους συστημάτων των Ταμείων κλπ. Ανάλογα παραδείγματα συναντώνται σε όλους τους τομείς λειτουργίας του ΕΦΚΑ.

Σταδιακά οι νέες οδηγίες έδιναν κατευθύνσεις ενιαίας λειτουργίας που όμως έμεναν στις περισσότερες περιπτώσεις σε θεωρητικό επίπεδο. Η εμφάνιση των πρώτων ηλεκτρονικών υπηρεσιών έβαλε τις βάσεις για τις ενιαίες διαδικασίες καθώς σ αυτές προσέφυγε πλέον το σύνολο των ασφαλισμένων με ενιαίο τρόπο και διαχείριση.

Σήμερα, οχτώ χρόνια μετά, οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ καλύπτουν μεγάλο φάσμα των δραστηριοτήτων του διευκολύνοντας τους ασφαλισμένους αλλά και τους εργαζόμενους.

Συμπερασματικά η ενοποίηση ως άμεσο και σε ευθεία κατάσταση μέτρο δε βελτίωσε την αποδοτικότητα των εργαζομένων γιατί έλειπαν και, σε αρκετές

περιπτώσεις εξακολουθούν να εκλείπουν, βασικές προϋποθέσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές θα έπρεπε να είχαν διασφαλιστεί πριν την έναρξη λειτουργίας του ενοποιημένου Φορέα.

5. Οι εκπαιδευτικές δράσεις του Φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων?

Η εκπαίδευση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανωμένου διοικητικού συνόλου. Προκειμένου περί μεταρρυθμίσεων – όπως η ίδρυση του ΕΦΚΑ και η ενοποίηση Φορέων, θα πρέπει να συμβάλει τόσο στην προετοιμασία του εγχειρήματος όσο και στην αφομοίωση των νέων διαδικασιών, οδηγιών και διοικητικής λειτουργίας κατά τη φάση υλοποίησης. Κατά την προ ΕΦΚΑ περίοδο δεν υπήρξε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Τα επιλεγμένα υψηλόβαθμα κυρίως στελέχη που συμμετείχαν σε θεματικές επιτροπές προετοιμασίας είχαν επιφορτιστεί με τις διαδικασίες σύνταξης και έκδοσης των αρχικά απαιτούμενων διοικητικών πράξεων ώστε να διασφαλιστεί η νομιμότητα λειτουργίας του νέου Φορέα. Επιπλέον με την αποκωδικοποίηση του νέου ασφαλιστικού πλαισίου ώστε να προγραμματιστούν οι απαιτούμενες επιχειρησιακές ενέργειες για την υλοποίησή του.

Οι πρώτες εκπαιδευτικές ανάγκες προέκυψαν – πολύ αργότερα – ως πυροσβεστική αντιμετώπιση συγκεκριμένων θεμάτων και μάλιστα με πρωτοβουλία των στελεχών της Υπηρεσίας που τα διαχειριζόταν και όχι ως οργανωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού δεν έλαβε μέρος σε σεμινάρια ούτε γενικής αλλά ούτε ειδικής επιμόρφωσης.

Πολύ αργότερα καταρτίστηκαν εγχειρίδια θεμάτων και ροών και πάλι με πρωτοβουλία συγκεκριμένων στελεχών. Σε γενικές γραμμές η εκπαιδευτική διαδικασία δε συνέβαλε, όπως θα έπρεπε, στην ταχύτερη αφομοίωση των νέων δεδομένων. Δεν υπήρξε και δεν υπάρχει συστηματική εκπαίδευση του

προσωπικού αντίστοιχη της ιεραρχικής θέσης και των ευθυνών του αντικειμένου εργασίας και των νέων διαδικασιών.

Ο ΕΦΚΑ θα έπρεπε από ιδρύσεώς του να διαθέτει αυτοτελές εκπαιδευτικό κέντρο με σκοπό τη συνεχή συστηματική και ολοκληρωμένη επιμόρφωση του προσωπικού του, στα πλαίσια ενός επεξεργασμένου προγράμματος αναγκών, σταδιακά ανανεωμένου με βάση τις επικείμενες τρέχουσες απαιτήσεις.

6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης?

Οι δυσχέρειες που προέκυψαν κατά τη μεταβατική περίοδο δεν πρέπει να αποτελέσουν κριτήριο για την εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς το όφελος ή μη της ενοποίησης στο θεσμό της κοινωνικής ασφάλισης. Η καλύτερη οργάνωση και προετοιμασία του εγχειρήματος ενδεχομένως θα οδηγούσε συντομότερα στον τελικό σκοπό. Επίσης δε θα πρέπει να οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα ως προς την αποτελεσματικότητα ή μη μιας ενοποίησης.

Η αναζήτηση των πλεονεκτημάτων μιας ενοποίησης και ιδιαίτερα της ενοποίησης των ασφαλιστικών Ταμείων πρέπει να εξετάζεται με φόντο την ολοκληρωμένη εκδοχή της και την επίτευξη των στόχων και του σκοπού για τους οποίους πραγματοποιήθηκε.

Υπό το πρίσμα αυτό θα πρέπει να επισημανθούν τα εξής:

- Με τη διοικητική ενοποίηση των ασφαλιστικών Ταμείων και την ίδρυση του ΕΦΚΑ επιχειρήθηκε η μετάβαση στην τελική δομή του ασφαλιστικού συστήματος
- Θεσμοθετούνται ενιαίοι κανόνες ασφάλισης, εισφοροδότησης και χορήγησης παροχών αντικαθιστώντας την πολυμορφία, πολυπλοκότητα και, ενίοτε, τη διακριτική μεταχείριση επαγγελματικών ομάδων
- Επιδιώκεται η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας με την εισαγωγή ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την απλοποίηση διαδικασιών
- Αξιοποιείται και οργανώνεται ορθολογικά το προσωπικό

- Αναπτύσσονται ενιαία πληροφοριακά συστήματα του ταυτοποιούν και συνενώνουν προϋφιστάμενα Μητρώα, ασφαλιστική ιστορία, καταβληθείσες και τρέχουσες εισφορές κα συνταξιοδοτικές παροχές και επιδόματα
- Επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας
- Μειώνονται τα διοικητικά βάρη
- Ελέγχεται η παραβατικότητα μέσω των ψηφιακών ροών εργασίας και της ηλεκτρονικοποίησης των διαδικασιών
- Συνέπεια των ανωτέρω βελτιώνεται η εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων και αυξάνονται τα έσοδα του Οργανισμού
- Επιτυγχάνεται θεματική δομική αλλαγή με την ίδρυση του Κέντρου Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών που συγκεντρώνει συνολικά την είσπραξη οφειλών αποφορτίζοντας τις Περιφερειακές Υπηρεσίες του Οργανισμού
- Κατ αντιστοιχία με τα Ταμεία κύριας ασφάλισης, ενοποιήθηκαν τα Ταμεία Επικουρικής Ασφάλισης αποβλέποντας σε αντιστοιχία, με τα ανωτέρω, οφέλη
- Επιτυγχάνεται λογιστική συγκέντρωση και αυτοτέλεια Ταμείων, Κλάδων και Λογαριασμών των π. Ταμείων
- Επιτυγχάνεται ενιαία και συγκεντρωτική διαχείριση της ακίνητης περιουσίας των ασφαλιστικών Ταμείων

7. Ποια θεωρείτε πως είναι τα μειονεκτήματα της ενοποίησης?

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, σε ενοποιήσεις μεγάλου εύρους – όπως στην πρόσφατη ασφαλιστική ενοποίηση – η προετοιμασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Η άποψη αυτή ενισχύεται ακόμα περισσότερο αν η ενοποίηση δεν είναι μόνο διοικητική αλλά επιφέρει και αλλαγές σε παροχές, δικαιώματα και υποχρεώσεις. Στη δεύτερη περίπτωση, η μη έγκαιρη ενημέρωση των ενδιαφερόμενων ασφαλισμένων και, βεβαίως, του προσωπικού μπορεί να

αποτελέσει λαβή για αντιδράσεις, αρνητικούς σχολιασμούς και τελικά απαξίωση του εγχειρήματος.

Σε διοικητικό επίπεδο η ελλιπής προετοιμασία αποτελεί παράγοντα αναστάτωσης και αρρυθμίας που δημιουργεί ανάλογη δυσαρέσκεια και ανασφάλεια στο ασφαλιστικό κοινό και τους εργαζόμενους. Η ενημέρωση και οργάνωση του εγχειρήματος συμβάλουν στην αποδοχή του από τους ενδιαφερόμενους διευκολύνοντας την επίτευξή του. Σε διαφορετική περίπτωση το πλεονέκτημα μετατρέπεται σε μειονέκτημα.

Η θεσμοθέτηση νέων ενιαίων κανόνων σε πολλές περιπτώσεις δημιουργεί δυσμενέστερο καθεστώς για μερίδα ασφαλισμένων ως αποτέλεσμα της οριζοντοποίησης παροχών. Οι νέες διαδικασίες θα πρέπει να προσαρμόζονται στις πραγματικές ανάγκες αλλά και τις αντικειμενικές δυνατότητες του νέου Φορέα να τις υποστηρίξει. Η έλλειψη γνώσης για τις ιδιαιτερότητες των π. Φορέων οδηγεί σε επιπόλαιη έκδοση οδηγιών που σε πολλές περιπτώσεις είναι ανεφάρμοστες.

Με τη δημιουργία νέας ενιαίας διοικητικής δομής καταργούνται οι προϋφιστάμενες παράλληλες δομές αντίστοιχων τομέων ευθύνης και αρμοδιοτήτων. Στην πράξη καταργούνται θέσεις ευθύνης με αντίστοιχη έκπτωση αριθμού στελεχών.

Δημιουργούνται διογκωμένες επιτελικές υπηρεσίες που είναι υπερφορτωμένες με την ευθύνη και αρμοδιότητα οικοδόμησης του νέου Οργανισμού – κατά αντικείμενο – με συνέπεια να αντιδρούν αργοπορημένα.

Οι ενοποιήσεις μεγάλου εύρους συνήθως χρειάζεται να επανεξεταστούν. Η κατάρτιση αρχικά της διοικητικής δομής δοκιμάζεται με την έναρξη λειτουργίας του Φορέα και αναδεικνύονται αστοχίες και δυσλειτουργίες. Οι ρυθμοί ανταπόκρισης Πολιτείας σε προτεινόμενες αλλαγές συνήθως είναι βραδείς.

Καθίσταται δυσχερής η παρακολούθηση της δράσης των Υπηρεσιών και ο ενιαίος συντονισμός τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Το περιβάλλον είναι «αχανές» και η εποπτεία και ο έλεγχος αποτελεσμάτων μετατρέπεται σε τυπική διαδικασία.

Η εμπειρία και εξειδίκευση των στελεχών που αναλαμβάνουν θέσεις ευθύνης στο νέο Οργανισμό δεν έχουν πάντα τη διοικητική ικανότητα και τεχνογνωσία να ανταποκριθούν στα νέα αυξημένα καθήκοντα.

Η προμήθεια υλικοτεχνικού εξοπλισμού είναι περιορισμένη και – λόγω νέων διαδικασιών – πάντα καθυστερημένη

Καταργούνται Υπηρεσίες που καλύπτουν απομακρυσμένες γεωγραφικά περιοχές με συνέπεια την ταλαιπωρία ασφαλισμένων – που συνήθως δεν είναι εξοικειωμένη στη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών- προκειμένου να μετακινούνται στην πλησιέστερη υπηρεσία.

Κάθε νέα νομοθετική, διοικητική ή ηλεκτρονική προσθήκη απαιτεί την εκπαίδευση / ενημέρωση των εμπλεκόμενων υπηρεσιών και εργαζόμενων. Δεν προβλέπεται η δημιουργία εκπαιδευτικού κέντρου και η θέσπιση προγραμμάτων επιμόρφωσης που να ανανεώνει διαρκώς τη γνώση.

Η διαχείριση και αξιοποίηση του προσωπικού δε συνοδεύεται από ένα τακτικό πρόγραμμα προσλήψεων, συνδεδεμένο με τις διαμορφούμενες ανάγκες του Οργανισμού και την εξέλιξή του στις παρεχόμενες υπηρεσίες, έτσι ώστε να παραμένει ισχυρή η ικανότητα εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων και παράλληλα να διαχέεται και να μεταδίδεται η ιστορική γνώση των υπηρεσιακών θεμάτων.

8. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του Φορέα?

Δεδομένου ότι η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να συμβάλει στην εξυπηρέτηση των πολιτών, το αρμόδιο Υπουργείο που έχει τη διοικητική εποπτεία του Φορέα σε συνεργασία με τη Διοίκηση και τις αρμόδιες Υπηρεσίες θα πρέπει να μεριμνήσει για την ψήφιση νομοθετικού πλαισίου με κατεύθυνση την απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών του Φορέα.

Παράλληλα τη διασύνδεσή του με άλλους φορείς και την υιοθέτηση περισσότερων νέων τεχνολογιών με στόχο την πλήρη ψηφιοποίησή του, τη

μείωση προσκόμισης δικαιολογητικών – παραστατικών και τη μείωση της γραφειοκρατίας.

Προς αυτή την κατεύθυνση θα λειτουργήσει και η δημιουργία του Ενιαίου Κανονισμού Ασφαλιστικής Λειτουργίας και η επικαιροποίηση των εγχειριδίων για την ορθή και ενιαία εφαρμογή της νομοθεσίας από τους υπαλλήλους.

Η αντικατάσταση του παλαιού τεχνολογικού εξοπλισμού, η πρόσβαση μέσω διαδικτύου στα υποκαταστήματα όλης της Ελλάδας και παράλληλα η μαζική ψηφιοποίηση του χαρτώου αρχείου του Φορέα, προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβαση σε αυτό από το προσωπικό του Φορέα, θα αποτελέσουν κομβικά βήματα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Η άμεση διενέργεια ενημερωτικών και εκπαιδευτικών δράσεων προς τους υπαλλήλους με κοινό θεματικό άξονα τις εκπαιδευτικές ανάγκες που σχετίζονται με τα αντικείμενα εργασίας τους.

Καλλιέργεια της ασφαλιστικής συνείδησης, κουλτούρας και ασφάλειας των ασφαλισμένων μέσω καμπάνιας που θα προωθεί την έννοια της διασφάλισης των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εξυγίανση του Φορέα μέσω της ανάπτυξης και χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Διενέργεια σεμιναρίων σε επαγγελματικές ομάδες (λογιστές, δικηγόρους) αλλά και στο ευρύτερο κοινό προκειμένου να υπάρχει διάχυση της γνώσης της κοινωνικής ασφάλισης και για την καλύτερη αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Επιπλέον ο ΕΦΚΑ πρέπει να εστιάσει στο πρόβλημα της υποστελέχωσής του. Οι δυσλειτουργίες από την έλλειψη προσωπικού είναι πλέον μη διαχειρίσιμες και επιβαρύνουν τόσο τους συναλλασσόμενους πολίτες όσο και τους υπαλλήλους.

5.1.2. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΙΚΑ

- 1. Από ποιον πρώην Φορέα προέρχεστε? Μιλήστε συνοπτικά για αυτόν.**

Προέρχομαι από το ΙΚΑ και ήμουν εκεί από το 1999. Το ΙΚΑ ήταν το γνωστό "Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων» και στην συνέχεια «Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων - Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ)". Ήταν ο μεγαλύτερος κρατικός φορέας κύριας ασφάλισης στην Ελλάδα με μεγάλη ιστορία, και συγκεκριμένα από το 1934.

Το ΙΚΑ ήτανε μία πάρα πολύ μεγάλη δομή με το δικό του δίκτυο μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας (δηλαδή τα δικά του νοσοκομεία) τα οποία αργότερα συγχωνεύτηκαν στο Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ) και στον Εθνικό Οργανισμό Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ). Το ΙΚΑ είχε στις αρμοδιότητες του την κύρια και την επικουρική ασφάλιση, η οποία επικουρική ασφάλιση το 2002 έγινε αρμοδιότητα του Ενιαίου Ταμείου Επικουρικής Ασφάλισης Μισθωτών.

Το ΙΚΑ δεν ήταν το πρώτο ασφαλιστικό ταμείο στην Ελλάδα. Ήδη από το 1917 υπήρχαν διάφορα ταμεία (όπως το ταμείο ηθοποιών). Το ΙΚΑ θεσπίστηκε με νόμο το 1932 από την κυβέρνηση του Βενιζέλου αλλά η ουσιαστική του λειτουργία ξεκίνησε το 1937. Τα πρώτα υποκαταστήματα ήταν στην Αθήνα, στον Πειραιά και στη συνέχεια στη Θεσσαλονίκη και μετέπειτα σε άλλες 12 μεγάλες πόλεις της Ελλάδας. Από το 2017 εντάσσεται στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης με όλους τους κλάδους-τομείς και λογαριασμούς του.

2. Πως είναι η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση?

Το κλίμα μετά την ενοποίηση δεν θα έλεγα πως είναι άσχημο σε συναδελφικό επίπεδο. Είμαστε συνάδελφοι με κοινά προβλήματα και προσπαθούμε να κάνουμε ό,τι καλύτερο και για την υπηρεσία. Σε ευρύτερα οργανωσιακό επίπεδο του Οργανισμού υπάρχουν ελλείμματα βέβαια. Πολλοί συνάδελφοι και ειδικότερα όσοι είναι κοντά στην συνταξιοδότηση, δεν θα έλεγα πως έχουνε και πάρα πολύ θετική ψυχολογία. Μάλλον απλά δουλεύουνε όσο πιο ενσυνείδητα μπορούν μέχρι να βγουν στην σύνταξη. Πολλές φορές το κλίμα δυναμιτίζεται από τις μεγάλες διαφορές των φορέων που έχουν ενοποιηθεί. Τα διάφορα προβλήματα που δεν λύθηκαν πριν την ενοποίηση και κουβαλάμε μέχρι σήμερα μαζί μας είναι

η βασική αιτία αλλά και πάλι οι συνάδελφοι, στην πλειοψηφία τους, κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν.

3. Θεωρείτε ότι η ενοποίηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επαγγελματική σας εξέλιξη?

Αυτό είναι που εννοούσα πριν με την απάντηση ότι συνάδελφοι κάνουν ότι καλύτερο μπορούν χωρίς αναγκαστικά να είναι και ευχαριστημένοι στη δουλειά τους. Για παράδειγμα εμείς που προερχόμαστε από το ΙΚΑ το οποίο ήταν μεγάλη δομή, δεν είχαμε αξιολογηθεί και δε γίνονταν κάποιες διαδικασίες τόσο γρήγορα όσο σε άλλα ταμεία. Αυτό σε συνδυασμό ότι άλλοι φορείς κάνανε τις διοικητικές διαδικασίες πιο γρήγορα, παραδείγματος χάρη αξιολογήσεις προσωπικού, μας έφερε πολλές φορές σε δεύτερη μοίρα όταν υπάρχουν στον ΕΦΚΑ ευκαιρίες για εξελίξεις ή για την ανάληψη κάποιας θέσης προϊσταμένου, διευθυντή κ.λ.π.

Με λίγα λόγια για να σας απαντήσω ειλικρινά, η ενοποίηση μπορώ να πω ότι σε προσωπικό επίπεδο δεν επηρέασε θετικά την επαγγελματική μου εξέλιξη. Η ενοποίηση σε μεγαλύτερο φορέα με μεγαλύτερα επίπεδα δυσκολίας και πολυπλοκότητας δεν κάνουν πολύ ξεκάθαρο το μονοπάτι καριέρας για εμένα όπως ήτανε στον προηγούμενο φορέα μου.

4. Πως επηρέασαν οι νέες διαδικασίες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων?

Η αποδοτικότητα των υπαλλήλων σε πάρα πολλές περιπτώσεις έχει ανέβει και μάλιστα η συνολική αποδοτικότητα έχει ανέβει λόγω συγκυριών και της ύπαρξης πληροφοριακών συστημάτων που υποστηρίζουν καλύτερα κάποια πράγματα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το ΙΚΑ είχε από αρκετά νωρίς καλή μηχανογράφηση και γενικά καλή τήρηση πληροφοριών σε σχέση με τις ασφαλισμένους του. Αυτό ήταν η μεγάλη προίκα του ΙΚΑ.

5. Οι εκπαιδευτικές δράσεις του Φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων?

Εκπαιδευτικές δράσεις στη δικιά μας περίπτωση δεν υπήρξαν. Πιο πολύ μάθαμε τα απαραίτητα ρωτώντας συναδέλφους από άλλα πρώην ταμεία και από άλλα τμήματα και ανάλογα με την υπόθεση πηγαίναμε ψάχνοντας. Αυτό είναι ένα μεγάλο έλλειμμα όσο αφορά στην οργάνωση του νέου οργανισμού.

6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης είναι πολλά σε συγκεκριμένους τομείς, όπως παραδείγματος χάρη μια καλύτερη ενοποιημένη εικόνα του όλου τομέα της κοινωνικής ασφάλισης -και αυτό είναι σημαντικό για την πολιτεία και ήταν και η βασική ιδέα πίσω από την ενοποίηση.

Σαφέστατα και πολλοί συνάδελφοι εκμεταλλεύτηκαν την ενοποίηση και ζήτησαν μετακινήσεις σε υπηρεσίες που τους ενδιέφεραν πιο πολύ ή αντικείμενα διαφορετικά από αυτά που ήταν με τα οποία είχαν ουσιαστικά «κολλήσει» για πολλά χρόνια.

7. Ποια θεωρείτε πως είναι τα μειονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα μειονεκτήματα της ενοποίησης είναι πάρα πολλά, και δεν κοιτάω μόνο το ΙΚΑ, αλλά κοιτάω ταμεία τα οποία ενοποιήθηκαν γιατί ακόμα και σήμερα δεν υπάρχει πραγματικά ενοποιημένη εικόνα με όλα τα ταμεία. Αν εξαιρέσουμε το ΙΚΑ που ήδη είχε καλή μηχανογράφηση, τα πιο πολλά μικρά ταμεία έχουν υπερβολικά προβλήματα.

Όπως ήδη ανέφερα και για τις κρίσεις των υπαλλήλων, όπου κάθε φορέας διοικητικά είχε τη δικιά του ταχύτητα. Φυσικά έχουν προκύψει πολλά προβλήματα υποδομών παραδείγματος χάρη κτηριακά και τέλος υπάρχουν προβλήματα στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι ο ΕΦΚΑ προσπαθεί να κάνει δουλειά με συμβασιούχους που όμως αυτή η τακτική δεν φαίνεται να έχει κάποιο αποτέλεσμα.

8. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του Φορέα?

Ο ΕΦΚΑ σαν ιδέα και σαν «project» είναι κάτι πάρα πολύ φιλόδοξο το οποίο κατά τη γνώμη μου έχει σημασία να πετύχει και να πάει καλά. Από τις προτάσεις που μπορούν να σκεφτώ για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του φορέα είναι η παροχή εκπαίδευσης και άλλων εκπαιδευτικών ευκαιριών στους υπαλλήλους του φορέα.

Ένα πάγιο αίτημά μας είναι και η αυξήσεις στους μισθούς και στις διάφορες παροχές που δυστυχώς λόγω του μεγάλου αριθμού των υπαλλήλων του ενοποιημένου φορέα δεν βλέπω πως θα διορθωθεί άμεσα αλλά θα ήτανε ένα πολύ καλό κίνητρο για όλους τους εργαζόμενους.

5.1.3. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΤΣΑΥ

1. Από ποιον πρόην Φορέα προέρχεστε? Μιλήστε συνοπτικά για αυτόν.

Το Ταμείο Συντάξεως και Ασφάλισης Υγειονομικών (ΤΣΑΥ) ιδρύθηκε με ένα νομοθετικό διάταγμα το 1925 αλλά με νόμο του 1932 ξεκίνησε η ουσιαστική λειτουργία του και με οριστικό τίτλο «Περί Ταμείου Συντάξεως και Αυτασφάλισης Υγειονομικών». Τελευταία φορά άλλαξε ονομασία το 2008 και έγινε «ΕΤΑΑ - Τομείς Υγειονομικών», ένα πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου εποπτευόμενο από το Υπουργείο Εργασίας Κοινωνικής Ασφάλισης και Πρόνοιας, όπου ασφαρίζονται υποχρεωτικά οι γιατροί, οδοντίατροι και άλλοι που ασκούν νόμιμα σχετικό επάγγελμα στην Ελλάδα. Ήμουν σε αυτόν τον φορέα από το 1992.

2. Πως είναι η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση?

Η ενοποίηση του ταμείου μας με τα υπόλοιπα ταμεία σε έναν ενιαίο φορέα, έτσι όπως το έχω βιώσει εγώ, δεν άλλαξε πάρα πολύ το κλίμα εργασίας και την ψυχολογία μας. Σαφέστατα στην αρχή και μέχρι να καταλάβουμε και εμείς οι

ίδιοι τις νέες συνθήκες εργασίας και να κατανοήσουμε πώς θα λειτουργούμε με την αυξημένη πολυπλοκότητα ενός μεγάλου οργανισμού, υπήρχε μία σχετική ανασφάλεια και διάφοροι προβληματισμοί αλλά στη συνέχεια και βλέποντας τις εξελίξεις θα έλεγα ότι το κλίμα συνεχίζει να είναι καλό μεταξύ των συναδέλφων και η ψυχολογία η δικιά μας αρκετά θετική. Αντίθετα πολύ από τους ασφαλιζομένους μας δεν έχουν βιώσει θετικά αυτήν την μεγάλη αλλαγή κρίνοντας ότι ουσιαστικά βλάφτηκαν πολλά ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά τους δικαιώματα.

3. Θεωρείτε ότι η ενοποίηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επαγγελματική σας εξέλιξη?

Δεν μπορώ να πω ότι η ενοποίηση επηρέασε την επαγγελματική μου εξέλιξη. Ίσως επειδή και εγώ δεν επιθυμούσα να αλλάξω φορέα και να μετακινηθώ. Προτίμησα κατά κάποιον τρόπο την σταθερότητα και έμεινα σε σχετικά ίδια αντικείμενα καθ'όλη τη διάρκεια του εργασιακού μου βίου μέχρι και σήμερα όπου πλησιάζοντας και εγώ στη συμπλήρωση του ορίου συνταξιοδότησης κρίνω ότι μάλλον καλά έκανα. Υπάρχουν περιπτώσεις που η ενοποίηση επηρέασε λίγο το φόρτο. Έχουμε ουσιαστικά περισσότερη δουλειά και περισσότερα ζητήματα να ανταπεξέλθουμε αλλά από την άλλη μεριά έχουνε μπει πιο πολλά πληροφοριακά συστήματα που κάνουν την εργασία μας ελαφρώς πιο αυτοματοποιημένη.

4. Πως επηρέασαν οι νέες διαδικασίες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων?

Οι νέες διαδικασίες έχουν επηρεάσει στο παρελθόν την αποδοτικότητα υπαλλήλων -τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα- γιατί έπρεπε να αντιληφθούμε την οργανωσιακή αλλαγή η οποία πραγματοποιήθηκε και ύστερα από πολλές συζητήσεις με συναδέλφους από διάφορα ταμεία βρήκαμε τις νέες ισορροπίες μας. Μακροπρόθεσμα όμως θα έλεγα ότι η αποδοτικότητα των υπαλλήλων δεν έχει επηρεαστεί.

5. Οι εκπαιδευτικές δράσεις του Φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων?

Οι εκπαιδευτικές δράσεις του φορέα τουλάχιστον σε ότι ενημερώθηκα και με αφορούσε άμεσα, ήτανε λίγες και είχαν κυρίως να κάνουν με τα νέα πληροφοριακά συστήματα. Σε αυτόν τον τομέα θα έλεγα ότι αυτές οι λίγες δράσεις βοήθησαν αρκετά τους συναδέλφους.

6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης είναι πάρα πολλά και κυρίως για τους ασφαλιζόμενους οι οποίοι μπορεί να εξυπηρετηθούν πλέον πιο εύκολα από πιο πολλά σημεία και κυρίως ηλεκτρονικά. Επίσης τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης ήταν για την πολιτεία η οποία έχει μία καλύτερη εικόνα για την κατάσταση των ασφαλιζομένων. Σε προσωπικό επίπεδο δεν έχω δει κάποιο πλεονέκτημα.

7. Ποια θεωρείτε πως είναι τα μειονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα μειονεκτήματα της ενοποίησης, όπως είπα και προηγουμένως, αφορούν κυρίως τους ασφαλιζόμενους μας οι οποίοι θεωρούν ότι έχουνε πληγεί ασφαλιστικά και στην συνταξιοδοτικά τους κεκτημένα. Επίσης οι συνάδελφοι οι οποίοι είναι σε ορισμένες θέσεις έχουνε μεγαλύτερο φόρτο εργασίας από την παλαιότερα, καθώς υποθέσεις που αναλαμβάνουν δεν αφορούν στενά τους ασφαλιζόμενους του πρώην ΤΣΑΥ.

8. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του Φορέα?

Προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του φορέας συγκεκριμένες δεν μπορώ να φανταστώ αν σκεφτώ μόνο τον εαυτό μου, αλλά ακούγοντας παράπονα και προτάσεις άλλων συναδέλφων θα έλεγα ότι είναι καλό να δοθούν κίνητρα για

την αξιοποίηση συναδέλφων σε άλλους τομείς και υπουργεία, όπως επίσης να ανοίξει η κινητικότητα και η δυνατότητα των συναδέλφων να μετακινηθούν σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες που είναι ένα μεγάλο παράπονο και πάγιο αίτημα τους.

5.1.4. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΤΣΜΕΔΕ

1. Από ποιον πρώην Φορέα προέρχεστε? Μιλήστε συνοπτικά για αυτόν.

Το ΤΣΜΕΔΕ ιδρύθηκε το 1934 και ο σκοπός του είναι να ασφαρίζονται οι μηχανικοί υποχρεωτικά από την ημερομηνία που γίνονται μέλη του Τεχνικού Επιμελητηρίου Ελλάδος. Ήταν νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου το οποίο εποπτευόταν από το Υπουργείο Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων. Όλοι οι πολιτικοί μηχανικοί, αρχιτέκτονας και συναφή επαγγέλματα, ελεύθεροι απασχολούμενοι, υπομηχανικοί και εργολήπτες ασφαλιζόνταν στο ΤΣΜΕΔΕ. Εργαζόμουν εκεί από το 2001.

2. Πως είναι η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση?

Η ψυχολογία και το εργασιακό κλίμα μετά την ενοποίηση θα έλεγα ότι είναι αρκετά καλό. Στην αρχή της ενοποίησης υπήρξαν μερικά προβλήματα, κυρίως διαδικαστικά και οργανωσιακά, αλλά με τον καιρό αυτά ξεπεράστηκαν και όλοι οι συνάδελφοι πλέον συνεχίζουμε τις δουλειές μας στο ίδιο καλό κλίμα όπως πριν. Σε αυτό ίσως μετράει ότι εμείς που προερχόμαστε από πολύ μικρότερα σε σχέση με το ΙΚΑ και πιο συγκεκριμένα ταμεία ασφάλισης με συγκεκριμένο πληθυσμό και συγκεκριμένα ζητήματα, είχαμε εξ αρχής μία πολύ συγκεκριμένη άποψη και τη δουλειά και την αποστολή μας η οποία σε γενικές γραμμές είναι εξυπηρέτηση του ασφαλισμένου. Αν και ο φόρτος εργασίας έχει αυξηθεί, δεν θα έλεγα ότι έχει επηρεάσει την ψυχολογία μας και το καλό εργασιακό κλίμα.

3. Θεωρείτε ότι η ενοποίηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επαγγελματικής σας εξέλιξη?

Η ενοποίηση θα έλεγα ότι επηρεάζει θετικά την επαγγελματική μου εξέλιξη καθώς ήμουν σε ένα αρκετά εξειδικευμένο πεδίο το οποίο με την ενοποίηση δημιούργησε και νέες ευκαιρίες για εμένα προσωπικά αλλά και για συναδέλφους.

4. Πως επηρέασαν οι νέες διαδικασίες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων?

Κοιτάζτε, οι νέες διαδικασίες που ακολουθούμε είναι σαφέστατα πιο πολύπλοκες σε σχέση με αυτά που ακολουθούσαμε παλιότερα στο ΤΣΜΕΔΕ. Σε αρκετές περιπτώσεις, πολλοί συνάδελφοι είχαν και μια ισχυρή άρνηση να ακολουθήσουν τις νέες αυτές πολύπλοκες διαδικασίες -συγκρίνοντας με τις παλιές που ακολουθούσαμε- κρίνοντας τις ως ανούσιες και υπερβολικές. Και έτσι αρκετοί συνάδελφοι συνέχιζαν να λειτουργούν με τον τρόπο που ήξεραν. Αυτό επέφερε μερικές καθυστερήσεις στην ουσιαστική λειτουργία και ενοποίηση του φορέα.

5. Οι εκπαιδευτικές δράσεις του Φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων?

Οι εκπαιδευτικές δράσεις του φορέα μπορώ να πω ότι ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων αλλά δημιουργήθηκε και μία πάρα πολύ μεγάλη ευκαιρία κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών σεμιναρίων και συναντήσεων. Ουσιαστικά ήρθαμε σε επαφή με άλλους συναδέλφους από άλλους ενοποιημένους φορείς, συζητήσαμε και είδαμε ότι έχουμε κοινούς προβληματισμούς και μπορώ να πω ότι μας καθυσύχασε αρκετά το γεγονός ότι πλέον έχουμε κοινές διαδικασίες και πληροφοριακά συστήματα και εν τέλει έχουμε πολλούς συναδέλφους να στηριζόμαστε στο ένα στον άλλον.

6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης θεωρώ πως είναι αρκετά, καθώς υπάρχουν πλέον ενιαίοι κανόνες για όλους μας που μειώνουν αρκετά την αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα για το πώς πρέπει να γίνουν τον ορισμένα πράγματα. Αυτό σε συνδυασμό με την ύπαρξη σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων που μειώνουν αρκετά τη γραφειοκρατία και τη δουλειά μας, υπάρχει καλύτερος έλεγχος και για την πολιτεία αλλά και εμείς πιστεύουμε ότι μπορούμε να κάνουμε τη δουλειά μας γρηγορότερα με λιγότερα λάθη.

7. Ποια θεωρείτε πως είναι τα μειονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα μειονεκτήματα της ενοποίησης δυστυχώς και αυτά είναι πολλά. Η ενημέρωση των ενδιαφερομένων ασφαλισμένων ήταν ελλιπής στην αρχή και ακόμα και σήμερα που μιλάμε, ύστερα από τόσα χρόνια, θεωρούν ότι έχουνε πληγεί ανεπανόρθωτα ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά τους προτερήματα. Μην ξεχνάτε ότι μιλάμε για μηχανικούς, που ήταν ένας πολύ συγκεκριμένος και αρκετά προνομιούχος κλάδος με αρκετά υψηλες εισφορές. Από την άλλη μεριά, οργανωσιακά έχουμε μία αυξημένη πολυπλοκότητα σε επίπεδα ιεραρχίας με αρκετά αυξημένη γραφειοκρατία σε έναν μεγάλο και καμιά φορά βραδύρυθμο οργανισμό.

Ένα άλλο μειονέκτημα της ενοποίησης είναι ο τρόπος και ο ρυθμός με τον οποίο έγινε η ενοποίηση, όπου ουσιαστικά έγιναν όλα πολύ γρήγορα -θα έλεγα βιαστικά κιόλας- και δεν έχει προχωρήσει ούτε η ψηφιοποίηση μας σε αρκετά μεγάλο βαθμό ούτε έχουμε έρθει στο ίδιο επίπεδο με άλλα πρώην ταμεία. ενώ παράλληλα έχουν αυξηθεί ο όγκος των υποχρεώσεών μας.

8. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του Φορέα?

Υπάρχει επιτακτική ανάγκη για ψηφιοποίηση όλων των αρχείων, ενσωμάτωση του πληροφοριακού συστήματος του πρώην ΤΣΜΕΔΕ στο υπάρχον πληροφοριακό σύστημα και ανάγκη για παροχή κινήτρων των υπαλλήλων -ίσως

με αυξήσεις στους μισθούς και άλλα κίνητρα. Τέλος, να υπάρξει ένα επαρκώς σαφές τρόπος κρίσης και ανέλιξης των συναδέλφων.

5.1.5. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΤΑΜΕΙΟ ΝΟΜΙΚΩΝ

1. Από ποιον πρώην Φορέα προέρχεστε? Μιλήστε συνοπτικά για αυτόν.

Το ταμείο νομικών είναι από τα παλιότερα ταμεία της χώρας και ιδρύθηκε το 1929. Το 2008 ενοποιήθηκε στο ΕΤΑΑ, δηλαδή στο Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολούμενων όπου ήδη είχαν υπαχθεί και το ΤΣΜΕΔΕ, το Ταμείο Συμβολαιογράφων και το Ταμείο Υγειονομικών. Εγώ είμαι στο ταμείο νομικών από το 2009.

2. Πως είναι η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση?

Το ταμείο νομικών ήδη είχε στην ιστορία του μια ενοποίηση και γενικά όλοι οι υπάλληλοι είχαμε ζήσει ξανά μεταβατικές περιόδους. Βέβαια η κατάργηση του φορέα και η ενοποίηση του στον ΕΦΚΑ ήταν μια σημαντική αλλαγή και δεν μπορεί να συγκριθεί με την προηγούμενη υπαγωγή του στο ΕΤΑΑ, αλλά σε γενικές γραμμές το εργασιακό κλίμα και η ψυχολογία τους ήταν αρκετά καλή γιατί δεν άλλαξε και κάτι πολύ σημαντικό στη δουλειά μας.

3. Θεωρείτε ότι η ενοποίηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επαγγελματική σας εξέλιξη?

Η ενοποίηση θεωρώ πως επηρέασε θετικά την επαγγελματική μας εξέλιξη υπό το πρίσμα ότι όταν εργάζεσαι σε έναν πάρα πολύ μεγάλο κρατικό φορέα, οι ευκαιρίες που μπορούν να ανοιχτούν είναι πιο πολλές δηλαδή μπορεί να ασχοληθείς με ένα νέο αντικείμενο, ή να μετακινηθείς σε κάποιο άλλο τμήμα. Επίσης ένας μεγάλος φορέας όπως ο ΕΦΚΑ λειτουργεί με ένα πιο διευρυμένο ρόλο στην κοινωνία. Για παράδειγμα το ταμείο νομικών αφορούσε νομικούς ενώ

τώρα είμαστε κομμάτι ενός φορέα και θεσμικού οργάνου πιο σημαντικού για την κοινωνία και αναγνωρίσιμου.

4. Πως επηρέασαν οι νέες διαδικασίες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων?

Οι νέες διαδικασίες επηρέασαν κάπως αρνητικά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και αυτό γιατί οι οργανισμοί οι οποίοι ενοποιήθηκαν στον ΕΦΚΑ είχαν διαφορετικές ταχύτητες και κουλτούρες. Για παράδειγμα οι νέες διαδικασίες που απαιτούνται στον ΕΦΚΑ απαιτούσαν ήδη αρκετά καλό επίπεδο ψηφιοποίησης στο οποίο εμείς σαν ταμείο υστερούσαμε. Σε κάθε περίπτωση θεωρώ όμως ότι μακροπρόθεσμα η αποδοτικότητα των υπαλλήλων θα έχει θετικό πρόσημο καθώς είναι λογικό ένας νέος φορέας μέχρι να ισορροπήσει να πρέπει να ξεπεράσει και πολλά «παιδικά» προβλήματα.

5. Οι εκπαιδευτικές δράσεις του Φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων?

Δεν υπήρξαν εκπαιδευτικές δράσεις οι οποίες να μας αφορούσαν. Κάποιοι λίγοι συνάδελφοι συμμετείχαν σε ενημερωτικές κυρίως -παρά εκπαιδευτικές- δράσεις του φορέα. Δεν μπορώ να πω ότι έμαθαν κάτι εντυπωσιακό. Ήταν κυρίως σε θέματα χειρισμού των πληροφοριακών συστημάτων η ενημέρωση.

6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης είναι κυρίως για τον ασφαλιζόμενο, ο οποίος θεωρητικά μπορεί να εξυπηρετηθεί πιο εύκολα γιατί η έμφαση δίνεται στον e-ΕΦΚΑ και στις ψηφιακές πλατφόρμες. Επίσης, ανοίγονται ευκαιρίες για τους νεότερους υπαλλήλους οι οποίοι θα ήθελαν να μετακινηθούν σε μεγαλύτερα τμήματα ή θέσεις ευθύνης.

7. Ποια θεωρείτε πως είναι τα μειονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα μειονεκτήματα της ενοποίησης, πέρα αυτό που ήδη αναφέρθηκε για την ψηφιοποίηση των αρχείων μας, υπάρχει μία μικρή δυσκολία με τις υποδομές του ΕΦΚΑ και κυρίως με τη διαθεσιμότητα των κτιρίων. Έτσι για παράδειγμα ορισμένες υπηρεσίες μας έχουν μετακινηθεί σε μικρότερα κτίρια και μικρότερα γραφεία ενώ παράλληλα έχει αυξηθεί ο όγκος των υποθέσεων που αναλαμβάνουν.

8. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του Φορέα?

Νομίζω ότι το κυριότερο θέμα το οποίο πρέπει να αντιμετωπιστεί ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του φορέα είναι η υποστελέχωση του σε ορισμένα τμήματα και η ανάγκη για βελτίωση των υποδομών -τεχνολογικών και κτιριακών.

5.1.6. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΟΓΑ

1. Από ποιον πρώην Φορέα προέρχεστε? Μιλήστε συνοπτικά για αυτόν.

Ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων ήταν ένας κρατικός φορέας ασφάλισης που δημιουργήθηκε το 1961 με σκοπό την παροχή συντάξεων γήρατος και άλλων παροχών στον αγροτικό πληθυσμό της χώρας. Το 1998 μετατράπηκε σε ταμείο κύριας ασφάλισης αγροτών διευρύνοντας τις ασφαλιστικές παροχές που παρείχε. Από το 2017 όπου ουσιαστικά ενοποιήθηκε με τον ΕΦΚΑ οι παροχές του δίνονται ως εξής: η ιατροφαρμακευτική περίθαλψη παρέχεται από τον ΕΟΠΥΥ, η ασφαλιστική από τον ΕΦΚΑ, ενώ οι διάφορες προνοιακές παροχές και επιδόματα από τον ΟΠΕΚΑ. Ήμουν στον ΟΓΑ από το 2005.

2. Πως είναι η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση?

Το εργασιακό κλίμα μετά την ενοποίηση δεν μπορώ να πω ότι είναι άσχημο γιατί είμαστε συνάδελφοι που είμαστε μαζί πολλά χρόνια και γενικά παραμείναμε και ίδιοι. Δεν υπήρχαν δηλαδή μετακινήσεις να φύγουν συνάδελφοι από τον

ΟΓΑούτε ήρθαν από αλλού στον ΟΓΑ. Σε κάθε περίπτωση, όμως η ψυχολογία δεν είναι και ιδιαίτερα καλή γιατί βλέπουμε ότι ο όγκος της δουλειάς και των υποχρεώσεων αυξάνεται ενώ παράλληλα υπάρχουν συνεχείς αποχωρήσεις -λόγω συνταξιοδότησης συναδέλφων- και πάρα πολύ μεγάλη υποστελέχωση.

3. Θεωρείτε ότι η ενοποίηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επαγγελματική σας εξέλιξη?

Προσωπικά πιστεύω ότι ενοποίηση επηρέασε αρνητικά την επαγγελματική μου εξέλιξη και τις προοπτικές της, όπως μάλλον συμβαίνει και στους άλλους φορείς που ενοποιήθηκαν. Αυτό κυρίως γιατί οι συγχωνεύσεις των διευθύνσεων και των τμημάτων έχει έρθει σαν απάντηση από τη διοίκηση για να αντιμετωπίσουν την τεράστια υποστελέχωση των υπηρεσιών μας.

4. Πως επηρέασαν οι νέες διαδικασίες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων?

Οι υπάλληλοι έχουν επηρεαστεί αρκετά από τις νέες διαδικασίες του ενιαίου φορέα καθώς ο ΟΓΑ ήταν ένας μεγάλος φορέας με πάρα πολλούς ασφαλισμένους με τις δικές του διαδικασίες. Δεν είχε γίνει κάποια ιδιαίτερη μελέτη πριν την ενοποίηση και πάμε ακόμα και τώρα ψάχνοντας με τις διαδικασίες, οπότε η αποδοτικότητα πέφτει όλο και πιο πολύ. Μπορεί ύστερα από 10 χρόνια όλα αυτά να έχουν διορθωθεί, αλλά αυτή τη στιγμή που ακόμα ο φορέας είναι νέος και οι διαδικασίες συνεχώς επανεξετάζονται και βελτιώνονται, η αποδοτικότητα είναι σε χαμηλά επίπεδα.

5. Οι εκπαιδευτικές δράσεις του Φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων?

Οι εκπαιδευτικές δράσεις του φορέα, οι οποίες ήταν λίγες, δεν ανταποκρίθηκαν πλήρως στις ανάγκες των υπαλλήλων. Πιο πολύ ενημερωτικές ήταν για να δούμε πόσο έχει αλλάξει οργανισμός και γενικά ποιες είναι οι νέες συνθήκες. Και αυτό

χρήσιμο ήταν, αλλά δεν μπορώ να πω ότι οι εκπαιδευτικές δράσεις του φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων.

6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης?

Το πλεονεκτήματα της ενοποίησης είναι πολλά αλλά δεν θα φανούν άμεσα. Πέρα από το ότι μπορεί να υπάρχει μία καλύτερη εποπτεία κεντρικά για την αποδοτικότητα του οργανισμού σε γενικό επίπεδο, για να απολαύσουν όλοι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης –ασφαλισμένοι, εργαζόμενοι στο φορέα και κράτος- πρέπει να τελειώσουν όλα τα στάδια που είναι σε εκκρεμότητα παραδείγματος χάρη ψηφιοποίηση.

7. Ποια θεωρείτε πως είναι τα μειονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα μειονεκτήματα της ενοποίησης είναι πάρα πολλά. Πρώτο και κύριο η ίδια η ενοποίηση, ο τρόπος που έγινε. Μια μέρα ξαφνικά μπήκανε ταμπέλες παντού με το όνομα του νέου φορέα, ενώ στην πραγματικότητα οι διαδικασίες δεν είχαν καν σχεδιαστεί ή εφαρμοστεί και δοκιμαστεί.

Η ενοποίηση δεν έχει λύσει ακόμα κανένα σημαντικό πρόβλημα, όπως για παράδειγμα στις διαδικασίες απονομής συντάξεων.

Μεγάλο πρόβλημα για εμάς είναι και η υποστελέχωση των τμημάτων του φορέα γιατί αυτό θα έχει και συνέχεια. Δηλαδή κανένας άλλος δημόσιος υπάλληλος δεν θα θελήσει να έρθει στον ΕΦΚΑ μέσω κινητικότητας γιατί ξέρει ότι υπάρχει πάρα πολύ μεγάλος φόρτος εργασίας, και από την άλλη δεν γίνονται και προσλήψεις.

8. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του Φορέα?

Από τη στιγμή που ήδη έχει γίνει ενοποίηση και έχουν φανεί τα προβλήματα, οι ρεαλιστικές προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας είναι αρκετά λίγες. Πρώτο και κύριο είναι η εναρμόνιση των φορέων, δηλαδή να ρίξουν όλοι

ταχύτητα, να μουν όλοι οι έμπειροι στις κατάλληλες θέσεις για να λυθούν τα προβλήματα του φορέα παραδείγματος χάρη των διαδικασιών απονομή συντάξεων.

Επίσης πρέπει να μπει νέος πληθυσμός, νέοι εργαζόμενοι, με μόνιμες σχέσεις εργασίας για να υπάρχει μία ταχύτερη διεκπεραίωση των πάρα πολλών εκκρεμοτήτων μας.

5.1.7. Στέλεχος προερχόμενο από τον ΕΤΕΑΕΠ

1. Από ποιον πρώην Φορέα προέρχεστε? Μιλήστε συνοπτικά για αυτόν.

Το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης (ΕΤΕΑ) ιδρύθηκε το 2012 και λειτουργούσε υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Στο ενιαίο ταμείο αυτό ταμείο, εντάχθηκαν το ενιαίο ταμείο επικουρικής ασφάλισης μισθωτών, το ταμείο επικουρικής ασφάλισης δημοσίων υπαλλήλων, το ταμείο ασφάλισης τραπεζοϋπαλλήλων, κλάδοι ασφάλισης προσωπικού ΔΕΗ και άλλοι φορείς. Το 2017 μετονομάστηκε σε ΕΤΕΑΕΠ (Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών) και το 2020 εντάχθηκε στον e-ΕΦΚΑ. Εργάζομαι εκεί από το 2014.

2. Πως είναι η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση?

Η ψυχολογία και το κλίμα των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση δεν είναι και πάρα πολύ καλή. Τα πολλά προβλήματα του ενοποιημένου φορέα δεν έχουν αντιμετωπιστεί επαρκώς και προφανώς δεν έγινε ποτέ καλή μελέτη ή εφαρμογή της μελέτης. Υπάρχουν μεγάλες ελλείψεις στο προσωπικό που δημιουργούνται από τις συνεχείς συνταξιοδοτήσεις των εργαζομένων, μεγάλες ελλείψεις στην υλικοτεχνική υποδομή -καθώς πολλές υπηρεσίες στεγάζονται σε κατάλληλους χώρους, υπάρχει ακόμα η απαράδεκτη απαγόρευση της κινητικότητας και τέλος το κλίμα και την ψυχολογία την επιβαρύνει η κατηγοριοποίηση των συναδέλφων μέσα από τα κλιμάκια, τα οποία κλιμάκια και τα διάφορα μόνους για εμάς αποτελούν ένα μέτρο διχασμού μεταξύ των συναδέλφων.

3. Θεωρείτε ότι η ενοποίηση επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την επαγγελματική σας εξέλιξη?

Η ενοποίηση λειτούργησε αρκετά αρνητικά στην επαγγελματική μου εξέλιξη και στην προοπτική της . Αυτό έχει να κάνει πάρα πολύ με τους κακούς χειρισμούς της διοίκησης και το αρνητικό κλίμα που δημιουργήθηκε μεταξύ των συναδέλφων και ειδικότερα από τις αποφάσεις της διοίκησης που επιλέγουν να αποδυναμώνουν τις υπηρεσίες μετακινώντας άτομα αλλά και αρμοδιότητες χωρίς κάποια φανερή λογική.

4. Πως επηρέασαν οι νέες διαδικασίες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων?

Θεωρώ πως οι διαδικασίες επηρεάζουν αρνητικά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων κυρίως για την δεν έχουν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί σωστά, και ως εκ τούτου δεν μπορούν και οι ίδιοι υπάλληλοι να γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν ώστε να θεωρούνται αποδοτικοί, πέρα από κάποια κλιμάκια και κάποια μόνους τα οποία υπόσχεται η διοίκηση προωθώντας προτεραιότητες δικές της.

5. Οι εκπαιδευτικές δράσεις του Φορέα ανταποκρίθηκαν στις ανάγκες των υπαλλήλων?

Οι εκπαιδευτικές δράσεις του φορέα πρέπει να εντατικοποιηθούν, καθώς οι λίγοι συνάδελφοι οι οποίοι κατάφεραν να συμμετάσχουν σε κάποια εκπαιδευτική δραστηριότητα -πέρα από το τι ήτανε λίγοι- έχουν ήδη μετακινηθεί σε άλλες υπηρεσίες. Από την άλλη μεριά, οι εκπαιδευτικές δραστηριότητες αφορούσαν κυρίως τα πληροφοριακά συστήματα, δηλαδή ένα μικρό κομμάτι των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων.

6. Ποια θεωρείτε πως είναι τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης?

Δεν μπορώ να πω ότι βρίσκω πολλά πλεονεκτήματα απο την ενοποίηση, τουλάχιστον για τους εργαζόμενους. Μπορεί μελλοντικά η πολιτεία να καταφέρει να έχει τις

εξοικονομήσεις που προϋπολόγιζε από την ενοποίηση, όπως επίσης και ο πολίτης κάποια στιγμή ίσως να εξυπηρετείτε πιο γρήγορα και πλήρως ηλεκτρονικά, αλλά προς το παρόν δεν βλέπω κάποιο πλεονέκτημα.

7. Ποια θεωρείτε πως είναι τα μειονεκτήματα της ενοποίησης?

Τα μειονεκτήματα της ενοποίησης είναι πάρα πολλά τα οποία ξεκινούν από την ίδια την ενοποίηση, το σχεδιασμό της και την μετέπειτα εφαρμογή της. Από τα αποτελέσματα της ενοποίησης βλέπουμε τα μειονεκτήματα της. Βλέπουμε ότι δεν έχει λυθεί κάποιο σημαντικό πρόβλημα των επιμέρους φορέων που ενοποιήθηκαν. Αντιθέτως η ενοποίηση έχει φέρει και άλλα προβλήματα. Έχει μειωθεί ο αριθμός των εργαζομένων στο φορέα, χωρίς να έχουν αντικατασταθεί. Οι συνθήκες εργασίας σε πολλά κτίρια είναι απαράδεκτες. Η υποδομή σε μηχανογραφικό εξοπλισμό βρίσκεται πολλά χρόνια πίσω, η δημιουργία διευθύνσεων με καθετοποιημένη επεξεργασία όλων των συντάξεων φαινόταν -και αποδείχτηκε- κακή απόφαση, η ψηφιοποίηση προχωράει με πάρα πολύ αργούς ρυθμούς ενώ παράλληλα αυξάνεται όγκος εργασίας και δεν προχωράνε όπως πρέπει οι κρίσεις των στελεχών και δεν υπάρχει πραγματικά ενοποιημένη εικόνα των ασφαλιζομένων.

8. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του Φορέα?

Οι προτάσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του φορέα, ύστερα από την αναφορά όλων αυτών των μειονεκτημάτων και προβλημάτων, είναι σαφής. Στελέχωση του φορέα, εντατικοποίηση των προσπαθειών για ψηφιοποίηση, αναβάθμιση τεχνολογικών και κτιριακών υποδομών.

5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων έρευνας

Από την έρευνα διαπιστώθηκαν τα πιο κάτω συμπεράσματα.

Το κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση των φορέων ως επί το πλείστον είναι αρκετά καλό. Η καθημερινότητα και η συνεργασία για μεγάλο χρονικό διάστημα μεταξύ των συναδέλφων έχει επιφέρει ισορροπία στις σχέσεις και στην επικοινωνία των κοινών προβλημάτων. Η δε ψυχολογία των υπαλλήλων έχει επίσης μεταβληθεί, δυστυχώς όμως με αρνητικό πρόσημο. Η αρχική αβεβαιότητα, οι εντάσεις, η δυσανεμία και ο φόβος για το μέλλον έχει μετακυλήσει σε δυσφορία λόγω του όγκου δουλειάς και των προβλημάτων που ακόμα η ενοποίηση προσπαθεί να λύσει.

Η επιρροή της ενοποίησης ως προς την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων αντιμετωπίζεται από διαφορετικές προσεγγίσεις. Στα θετικά συγκαταλέγεται ότι εργάζονται πλέον σε ένα μεγάλο φορέα που δυνητικά θα υπάρξουν δυνατότητες ανέλιξης. Ανάλογα βέβαια με τη θέση εργασίας του υπαλλήλου και ειδικότερα ως προς το αντικείμενο στο οποίο εργάζεται αλλά και τα χρόνια που του υπολείπονται μέχρι τη συνταξιοδότηση. Η συγχώνευση των υπηρεσιών και η αποδυνάμωσή τους επιφέρουν αρνητική τοποθέτηση καθώς κυριαρχεί το συναίσθημα, που δεν απέχει και πολύ από την πραγματικότητα, ότι οι θέσεις είναι λίγες.

Η αποδοτικότητα των υπαλλήλων από τις νέες διαδικασίες που επήλθαν με την ενοποίηση, φαίνεται πως δεν είναι στα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι προϋποθέσεις που δε διασφαλίστηκαν πριν την έναρξη λειτουργίας του νέου φορέα κυρίως επηρέασε αρνητικά και η αποδοτικότητα εκτιμάται ότι κινείται σε χαμηλά επίπεδα.

Η πυροσβεστική αντιμετώπιση σε θέματα εκπαίδευσης, δε συνέβαλε όπως θα έπρεπε στην ταχύτερη αφομοίωση των νέων δεδομένων. Οι λίγες δράσεις με μικρό αριθμό συμμετεχόντων και περιορισμένους θεματικούς κύκλους κράτησαν αρκετούς εργαζόμενους μακριά από την επιμόρφωση, ενημέρωση και τις εξελίξεις.

Κοινή προσέγγιση φαίνεται πως ακολουθείται από το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων ως προς τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης. Ειδικότερα, οι ενιαίοι κανόνες ασφάλισης, η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, η καλύτερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων, τα πιο

εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα αλλά και ο καλύτερος έλεγχος λόγω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, συγκαταλέγονται στα θετικά της ενοποίησης. Γίνεται βέβαια αντιληπτό, μέσα από τις απαντήσεις των υπαλλήλων, πως όλα αυτά θα φανούν περισσότερο σε βάθος χρόνου. Όσο για τους ίδιους τους υπαλλήλους, ελάχιστοι βρίσκουν πλεονεκτήματα ως προς την εργασιακή τους καθημερινότητα.

Η κοινή προσέγγιση ως προς τα μειονεκτήματα της ενοποίησης φαίνεται να είναι πιο ορατή. Συγκεκριμένα, η ελλιπής προετοιμασία για την ενοποίηση προκάλεσε μεγάλο παράγοντα αναστάτωσης και αρρυθμίας. Ο περιορισμένος υλικοτεχνικός εξοπλισμός, η καθυστέρηση στην προμήθεια νέου και τα προβλήματα υποδομών ταλανίζουν την καθημερινότητα των υπαλλήλων. Η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς υπάρχουν αποχωρήσεις χωρίς αναπλήρωση θέσεων, δημιουργεί ποικίλα προβλήματα. Από τον όγκο εργασίας στους εναπομείναντες μέχρι την έλλειψη της γνώσης καθώς δεν υπήρξε διάδοχη κατάσταση για μεταλαμπαδευσή της.

Τέλος ως προς τις προτάσεις των υπαλλήλων του Φορέα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αυτές συγκλίνουν κυρίως ως προς την ψηφιοποίηση των αρχείων, τη νομοθέτηση για απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, τη βελτίωση των υποδομών – τεχνολογικών και κτιριακών, προσλήψεις προσωπικού και κίνητρα στους υπαλλήλους.

Κεφάλαιο 6

6.1 Συμπεράσματα Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική έχει τίτλο «Διαχείριση αλλαγών στο Δημόσιο Μελέτη περίπτωσης Ενοποίηση Ασφαλιστικών Φορέων ως ΕΦΚΑ». Η διπλωματική πραγματεύτηκε ευρύτερα τη διαχείριση της αλλαγής στον δημόσιο τομέα, η οποία περιλαμβάνει συχνά περίπλοκα και πολυδιάστατα ζητήματα, με πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς και διαφορετικές προοπτικές. Υπάρχουν σημαντικές προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαδικασία, που κυμαίνονται από την πολυπλοκότητα των διοικητικών δομών, τις πολιτικές παρεμβάσεις έως την επίδραση κοινωνικοοικονομικών παραγόντων.

Η πρόσφατη ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων στο πλαίσιο του ΕΦΚΑ στην Ελλάδα παρουσιάζει μια ιδανική μελέτη περίπτωσης για την κατανόηση αυτών των δυναμικών σε βάθος. Η διαδικασία ενοποίησης είχε ως στόχο τον εξορθολογισμό των λειτουργιών, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης.

Αυτή η μελέτη είχε ουσιαστική σημασία για διάφορους λόγους. Πρώτον, παρέχει πληροφορίες για τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες διαχείρισης της αλλαγής στον δημόσιο τομέα. Δεδομένης της ελάχιστης έρευνας που επικεντρώνεται στην εξυγίανση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, αυτή η μελέτη συμβάλλει στην κάλυψη ενός κενού γνώσης στον τομέα αυτό. Δεύτερον, φέρνει εμπειρικά στοιχεία από το πεδίο, τα οποία μπορούν να συμβάλουν στη λήψη πολιτικών και αποφάσεων για μελλοντικές μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα. Επιπλέον, τα ευρήματα μπορούν να χρησιμεύσουν ως αναφορά για άλλες χώρες που υφίστανται παρόμοιες ενοποιήσεις του δημόσιου τομέα, παρέχοντάς τους απτά διδάγματα από το ελληνικό πλαίσιο. Τελικά, αυτή η μελέτη επιδιώκει να βελτιώσει την κατανόησή μας για τη διαχείριση αλλαγών στο δημόσιο

τομέα, με την ελπίδα να διευκολύνει πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές δημόσιες υπηρεσίες στο μέλλον.

Λόγω της ύπαρξης πολύ μικρού προηγούμενων ερευνών στο σχετικό πεδίο, η πιο πρόσφορη μεθοδολογία για την προσέγγιση των ζητημάτων κρίθηκε πως είναι η ποιοτική έρευνα με την διενέργεια ημιδομημένων συνεντεύξεων σε βάθος με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας διατυπώθηκαν ως εξής:

Ποιες είναι οι απτές στρατηγικές -έτσι όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι υπάλληλοι- του φορέα σε σχέση με τις ανάγκες του προσωπικού (παραδείγματος χάρη εκπαιδευτικές ανάγκες) αλλά και σε σχέση με την ψυχολογία τους (παραδείγματος χάρη το εργασιακό κλίμα και τις προσδοκίες τους για την επαγγελματική τους εξέλιξη).

Το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα, ύστερα από την διενέργεια και ανάλυση των συνεντεύξεων απαντήθηκε ως εξής: Η πυροσβεστική αντιμετώπιση σε θέματα εκπαίδευσης, δε συνέβαλε όπως θα έπρεπε στην ταχύτερη αφομοίωση των νέων δεδομένων. Οι λίγες δράσεις με μικρό αριθμό συμμετεχόντων και περιορισμένους θεματικούς κύκλους κράτησαν αρκετούς εργαζόμενους μακριά από την επιμόρφωση, ενημέρωση και τις εξελίξεις.

Η επιρροή της ενοποίησης ως προς την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων αντιμετωπίζεται από διαφορετικές προσεγγίσεις. Στα θετικά συγκαταλέγεται ότι εργάζονται πλέον σε ένα μεγάλο φορέα που δυνητικά θα υπάρξουν δυνατότητες ανέλιξης. Από την άλλη μεριά όμως, διαπιστώθηκε ότι η συγχώνευση των υπηρεσιών και η αποδυνάμωσή τους επιφέρουν αρνητική τοποθέτηση καθώς κυριαρχεί το συναίσθημα, που δεν απέχει και πολύ από την πραγματικότητα, ότι οι θέσεις είναι λίγες.

Το θετικό που προέκυψε από τις συνεντεύξεις είναι ότι το κλίμα μεταξύ των υπαλλήλων μετά την ενοποίηση των φορέων ως επί το πλείστον είναι αρκετά καλό.

Επίσης μέσα από την έρευνα προσπαθήσαμε να αναγνωρίσουμε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της ενοποίησης έτσι όπως τα βιώνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα, ύστερα από την διενέργεια και ανάλυση των συνεντεύξεων απαντήθηκε ως εξής: Κοινή προσέγγιση φαίνεται πως ακολουθείται από το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων ως προς τα πλεονεκτήματα της ενοποίησης. Ειδικότερα, οι ενιαίοι κανόνες ασφάλισης, η αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας, η καλύτερη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων, τα πιο εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα αλλά και ο καλύτερος έλεγχος λόγω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, συγκαταλέγονται στα θετικά της ενοποίησης. Γίνεται βέβαια αντιληπτό, μέσα από τις απαντήσεις των υπαλλήλων, πως όλα αυτά θα φανούν περισσότερο σε βάθος χρόνου. Όσο για τους ίδιους τους υπαλλήλους, ελάχιστοι βρίσκουν πλεονεκτήματα ως προς την εργασιακή τους καθημερινότητα.

Η κοινή προσέγγιση ως προς τα μειονεκτήματα της ενοποίησης φαίνεται να είναι πιο ορατή. Συγκεκριμένα, η ελλιπής προετοιμασία για την ενοποίηση προκάλεσε μεγάλο παράγοντα αναστάτωσης και αρρυθμίας. Ο περιορισμένος υλικοτεχνικός εξοπλισμός, η καθυστέρηση στην προμήθεια νέου και τα προβλήματα υποδομών ταλανίζουν την καθημερινότητα των υπαλλήλων. Η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς υπάρχουν αποχωρήσεις χωρίς αναπλήρωση θέσεων, δημιουργεί ποικίλα προβλήματα. Από τον όγκο εργασίας στους εναπομείναντες μέχρι την έλλειψη της γνώσης καθώς δεν υπήρξε διάδοχη κατάσταση για μεταλαμπαδέυσή της.

Τέλος, ένα τελευταίο ερευνητικό ερώτημα ήταν πως η ενοποίηση επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων αλλά και ολόκληρη του οργανισμού.

Το παραπάνω ερευνητικό ερώτημα, ύστερα από την διενέργεια και ανάλυση των συνεντεύξεων απαντήθηκε ως εξής: Η αποδοτικότητα των υπαλλήλων από τις νέες διαδικασίες που επήλθαν με την ενοποίηση, φαίνεται πως δεν είναι στα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι προϋποθέσεις που δε διασφαλίστηκαν πριν την έναρξη λειτουργίας του νέου φορέα κυρίως επηρέασε αρνητικά και η αποδοτικότητα εκτιμάται ότι κινείται σε χαμηλά επίπεδα.

Τέλος ως προς τις προτάσεις των υπαλλήλων του Φορέα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αυτές συγκλίνουν κυρίως ως προς την ψηφιοποίηση των αρχείων, τη νομοθέτηση για απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, τη βελτίωση των υποδομών – τεχνολογικών και κτιριακών, προσλήψεις προσωπικού και κίνητρα στους υπαλλήλους.

6.2 Προτάσεις προς τον οργανισμό ΕΦΚΑ

Σημαντική κατευθυντήρια αρχή της δράσης της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η αρχή της χρηστής διοίκησης σύμφωνα με την οποία η διοίκηση οφείλει να συμπεριφέρεται βάσει της καλής πίστης και των χρηστών ηθών και να συμβάλλει κατ' αυτόν τον τρόπο στην εξυπηρέτηση και στην ευχερέστερη άσκηση των δικαιωμάτων των πολιτών καθώς και στην προστασία των εννόμων συμφερόντων τους.

Στο πλαίσιο αυτό το αρμόδιο Υπουργείο που έχει τη Διοικητική Εποπτεία του e-ΕΦΚΑ, σε συνεργασία με τη Διοίκηση και τις αρμόδιες Υπηρεσίες που έχουν την υποχρέωση εφαρμογής των διατάξεων, θα πρέπει να μεριμνήσει για την ψήφιση νομοθετικού πλαισίου με κατεύθυνση την απλοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών του φορέα, την διασύνδεσή του με άλλους φορείς και την υιοθέτηση περισσότερων νέων τεχνολογιών με στόχο την πλήρη ψηφιοποίηση του, τη μείωση προσκόμισης δικαιολογητικών-παραστατικών και τη μείωση της γραφειοκρατίας.

Προς αυτή την κατεύθυνση θα λειτουργήσει και η δημιουργία του Ενιαίου Κανονισμού Ασφαλιστικής Λειτουργίας και η επικαιροποίηση των εγχειριδίων για την ορθή και ενιαία εφαρμογή νομοθεσίας από τους υπαλλήλους.

Η αντικατάσταση του παλαιού τεχνολογικού εξοπλισμού, η πρόσβαση μέσω διαδικτύου στα υποκαταστήματα όλης της Ελλάδας και παράλληλα η μαζική ψηφιοποίηση του χαρτώου αρχείου του e-ΕΦΚΑ προκειμένου να διευκολυνθεί η πρόσβαση σε αυτό από το προσωπικό του Φορέα, θα αποτελέσουν κομβικά βήματα για την βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

Η άμεση διενέργεια ενημερωτικών και εκπαιδευτικών δράσεων προς τους υπαλλήλους με κοινό θεματικό άξονα τις εκπαιδευτικές ανάγκες κατηγοριοποιημένες ανά αντικείμενο και σκοπό τη διάχυση σε όλα τα στελέχη του οράματος του e-ΕΦΚΑ και της αρχής μίας

δίκαιης μεταχείρισης προσανατολισμένης στα χαρακτηριστικά του κάθε ασφαλισμένου. Παράλληλα την εστίαση στη συνεχή επιμόρφωση τόσο του νέου προσωπικού όσο και στα πιο έμπειρα στελέχη με τη συμμετοχή του προσωπικού σε εξειδικευμένα σεμινάρια.

Καλλιέργεια της ασφαλιστικής συνείδησης, κουλτούρας και ασφάλειας των ασφαλισμένων μέσω καμπάνιας που θα προωθεί την έννοια της διασφάλισης των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εξυγίανση του Φορέα μέσω της ανάπτυξης και χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Διενέργεια σεμιναρίων σε λογιστές, δικηγόρους και ευρύτερο κοινό προκειμένου να υπάρχει διάχυση της γνώσης της κοινωνικής ασφάλισης και για την καλύτερη αξιοποίηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Να δοθούν κίνητρα στους ασφαλισμένους για να είναι συνεπείς στις ασφαλιστικές τους υποχρεώσεις (π.χ. επιπλέον ή δωρεάν παροχές κοινωνικού χαρακτήρα) για την εξάλειψη των φαινομένων της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαποφυγής και τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον ασφαλιστικό του Φορέα.

Αντίστοιχα να δοθούν κίνητρα στους υπαλλήλους του Φορέα, τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχρονική επιτυχία και επιβίωση του Φορέα. Οργανισμός με ικανοποιημένους, υπεύθυνους, κινητοποιημένους και ενημερωμένους υπαλλήλους που δεν παραβλέπει την ευημερία τους, θα διασφαλίσει και τις υψηλότερες αποδόσεις τους.

Τέλος, ο ΕΦΚΑ πρέπει να μεριμνήσει για το πρόβλημα της υποστελέχωσής του. Η έλλειψη προσωπικού έχει προκαλέσει δυσλειτουργίες οι οποίες δε μπορούν πλέον να διαχειριστούν και προκαλούν επιβάρυνση τόσο στους υπαλλήλους όσο και στους συναλλασσόμενους πολίτες.

6.3 Περιορισμοί Έρευνας

Στους περιορισμούς της έρευνας πρέπει να αναφέρουμε το μικρό αριθμό του δείγματος. Όπως έχουμε όμως αναφέρει ήδη, και από την εισαγωγή της εργασίας, δεν βρέθηκαν άλλες σχετικές εργασίες, οι οποίες να έχουν ήδη ασχοληθεί με σχετική διερεύνηση και στις οποίες ο ερευνητής να μπορεί να στηριχτεί και να προχωρήσει περαιτέρω.

Συνεπώς, έπρεπε να υπάρξει μία αρχική έρευνα ποιοτική -την οποία θα μπορούσαμε να ονομάσουμε και έρευνα πιλότο- από την οποία ουσιαστικά θα προκύπτουν τα κυριότερα θέματα και μεταβλητές των υπο μελέτη ζητημάτων.

6.4 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα

Στα θέματα για μελλοντική έρευνα μπορούμε να προτείνουμε τα εξής:

Σίγουρα αξίζει ερευνητικά να επαναληφθεί η παρούσα έρευνα σε κάποια μορφή της μελλοντικά, π.χ. σε τρία χρόνια, όπου θα έχει προχωρήσει ο Οργανισμός, με σκοπό να διαπιστώσουμε αν υφίστανται ακόμα, τα ίδια προβλήματα ή αν έχει βελτιωθεί η κατάσταση και οι αντιλήψεις των υπαλλήλων.

Μία ακόμα πρόταση είναι να πραγματοποιηθεί μία ανάλογη έρευνα σε δύο διαφορετικές ομάδες εργαζομένων. Στην πρώτη ομάδα να είναι συμμετέχοντες από ταμεία που ενοποιήθηκαν και παρέμειναν στην ίδια θέση, ενώ στη δεύτερη ομάδα να περιλαμβάνονται άτομα από ταμεία που ενοποιήθηκαν αλλά μετακινήθηκαν σε άλλες του οργανισμού, με σκοπό να διαπιστώσουμε τις διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων σε επίπεδα ικανοποίησης, αντιλήψεων, προοπτικών κ.λ.π.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Andrews, R., Boyne, G., &Enticott, G. (2006). Performance failure in the public sector: Misfortune or mismanagement? *Public Management Review*, 8(2), 273-296.

Batifoulier, P., Da Silva, N., & Duchesne, G. (2017). Reforming health systems in Europe: An analysis based on the case of France and Germany. *Journal of European Integration*, 39(5), 547-562.

Bouckaert, G., Peters, B. G., &Verhoest, K. (2010). *The coordination of public sector organizations: Shifting patterns of public management*. Palgrave Macmillan.

Buchanan, J. M., &Tullock, G. (1962). *The calculus of consent: Logical foundations of constitutional democracy*. University of Michigan Press.

Byrnes, J., &Dollery, B. (2002). Do economies of scale exist in Australian local government? A review of the research evidence. *Urban Policy and Research*, 20(4), 391-414.

Cummins, J. D., Weiss, M. A., Xie, X., & Zi, H. (2010). Economies of scope in financial services: A DEA efficiency analysis of the US insurance industry. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), 1525-1539.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

Faulk, D., &Grassmueck, G. (2012). *Municipal consolidation*.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government, and our community*. Prosci.

Hodge, G., &Greve, C. (2007). Public-private partnerships: An international performance review. *Public Administration Review*, 67(3), 545-558.

Kedia, B. L., & Rajgopal, S. (2011). Do the SEC's enforcement preferences affect corporate misconduct? *Journal of Accounting and Economics*, 51(3), 259-278.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. *Human relations*, 1(1), 5-41.

Li, J., Moshirian, F., Nguyen, P., & Wee, T. (2014). The evolution of bank risk during the financial crisis. *Journal of International*

Moscone, F., Tosetti, E., & Vittadini, G. (2012). Social interaction in patients' hospital choice: Evidence from Italy. *Journal of the Royal Statistical Society: Series A (Statistics in Society)*, 175(2), 453-472.

Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

Petersen, O. H. (2018). Public-private partnerships and the public interest: A case study of a failed toll road project. *Public Management Review*, 20(1), 23-39.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252.

Schneider, S. K. (2003). Administrative breakdowns in the governmental response to Hurricane Katrina. *Public Administration Review*, 65(5), 515-516.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model for examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176.

Wan, Q., & Zhou, N. (2015). The determinants of health insurance consolidation: Analysis of the 2000–2005 period. *Inquiry*, 52, 0046958015580678.

Yeganeh, H., & Su, Z. (2008). An examination of human resource management practices in Iranian public sector. *Personnel Review*.

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-Qual: a multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213-233.

Loiacono, E. T., Watson, R. T., & Goodhue, D. L. (2002). WebQual: An instrument for consumer evaluation of web sites. *International Journal of Electronic Commerce*, 6(3), 51-87.

Bannister, F., & Connolly, R. (2015). The great theory hunt: Does e-government really have a problem?. *Government Information Quarterly*, 32(1), 1-11.

Heeks, R., & Bailur, S. (2007). Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly*, 24(2), 243-265.

Bertot, J. C., Jaeger, P. T., & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), 264-271.

Γεωργόπουλος, Α. (2015). Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις. *Κάλλιπος*, Άνοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/1647>

Τσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/5826>

Καλογήρου, Γ., & Πρωτόγερου, Α. (2015). Το περιβάλλον της επιχείρησης [Κεφάλαιο]. Στο Καλογήρου, Γ., Μαυρωτάς, Γ., Πρωτόγερου, Α., Σιώκας, Ε., Τσακανίκας, Α., & Παναγιωτόπουλος, Π. 2015. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/6039>

Καλογήρου, Γ., & Τσακανίκας, Α. (2015). Οι λειτουργίες της επιχείρησης [Κεφάλαιο]. Στο Καλογήρου, Γ., Μαυρωτάς, Γ., Πρωτόγερου, Α., Σιώκας, Ε., Τσακανίκας, Α., & Παναγιωτόπουλος, Π. 2015. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/6038>

Μαρινάγη, Α., & Σκουρλάς, Χ. (2022). Διαχείριση αλλαγής σε οργανισμούς [Κεφάλαιο]. Στο Μαρινάγη, Α., & Σκουρλάς, Χ. 2022. Διαχείριση γνώσης. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/8329>

Μυλώνη, Β., & Γεωργόπουλος, Α. (2015). Διεθνοποίηση και διεθνικές επιχειρήσεις [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://hdl.handle.net/11419/3877>

Νόττα, Ο., & Βλάχβη, Α. (2023). Στρατηγικές επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις. <https://dx.doi.org/10.57713/kallipos-137>