



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**  
**ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
Π.Μ.Σ. “Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ”

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Συμμετοχή Ιδιωτών στην Κοινωνική Ασφάλιση:  
Μελέτες Περίπτωσης e-ΕΦΚΑ**

**Private Sector Participation in Social Insurance:  
e-EFKA Case Studies**

**Ευγενία Ν. Θεοδοροπούλου, Α.Μ. 2235**

Επιβλέπων Καθηγητής: Βασίλειος Γ. Τζέμος

Αιγάλεω, Ιούνιος 2024



## **Μέλη Τριμελούς Επιτροπής**

1.

2.

3.



## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΘΕΟΔΩΡΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΓΕΝΙΑ του ΝΙΚΟΛΑΟΥ, με αριθμό μητρώου 2235, 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».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι ..... και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



*Στην κόρη μου*





## Συντομογραφίες

<b>ΑΕ:</b>	Ανώνυμη Εταιρεία
<b>ΑΕΙ:</b>	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
<b>ΑΕΠΕΥ:</b>	Ανώνυμη Εταιρεία Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών
<b>ΑΠΘ:</b>	Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
<b>ΑΣΕΠ:</b>	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
<b>ΓΓΠΣΔΔ:</b>	Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης
<b>ΔΣ:</b>	Διοικητικό Συμβούλιο
<b>ΕΔΕΚΤ:</b>	Εταιρεία Διαχείρισης Επενδυτικών Κεφαλαίων Ταμείων Ασφάλισης
<b>ΕΙ.Σ.Ε.Π.:</b>	Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων
<b>ΕΚΔΔΑ:</b>	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
<b>ΕΚΠΑ:</b>	Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
<b>ΕΟΠΠΕΠ:</b>	Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού
<b>ΕΤΑΑ:</b>	Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων
<b>ΕΤΑΠ-ΜΜΕ:</b>	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης
<b>ΕΤΑΤ:</b>	Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων
<b>ΕΤΕΑΕΠ:</b>	Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών
<b>ΕΤΕΜ:</b>	Επικουρικό Ταμείο Εργατοϋπαλλήλων Μετάλλου
<b>ΕΦΚΑ:</b>	Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
<b>e-ΕΦΚΑ:</b>	Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης
<b>ΕΨΠ:</b>	Ενιαία Ψηφιακή Πύλη
<b>ΗΔΙΚΑ:</b>	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης

<b>ΗΠΑ:</b>	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
<b>ΙΚΑ:</b>	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
<b>ΙΚΑ-ΕΤΑΜ:</b>	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών
<b>ΙΝΕΠ:</b>	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
<b>ΙΟΒΕ:</b>	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
<b>ΚΑΑΝ:</b>	Κεφάλαιο Ανεργίας - Ασθενείας Ναυτικών
<b>ΚΕΑΟ:</b>	Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών
<b>ΚΥΑ:</b>	Κοινή Υπουργική Απόφαση
<b>ν.:</b>	νόμος
<b>ΝΑΤ:</b>	Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο
<b>ΝΑΜ:</b>	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
<b>ΝΠΔΔ:</b>	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
<b>ΝΠΙΔ:</b>	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
<b>ΟΑΕΕ:</b>	Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών
<b>ΟΓΑ:</b>	Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
<b>ΟΔΕ:</b>	Ομάδα Διοίκησης Έργου
<b>ΟΚΑ:</b>	Οργανισμός Κοινωνικής Ασφάλισης
<b>ΟΟΣΑ:</b>	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
<b>ΟΠΣ:</b>	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
<b>ΟΤΑ:</b>	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
<b>ΠΔ:</b>	Προεδρικό Διάταγμα
<b>ΠΕ:</b>	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
<b>ΠΣ:</b>	Πληροφοριακό Σύστημα
<b>ΠΥΣΥ:</b>	Περιφερειακή Υπηρεσία Συντονισμού & Υποστήριξης
<b>ΣΔΙΤ:</b>	Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα

<b>ΣΕΠ:</b>	Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων
<b>ΣΚΑ:</b>	Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης
<b>ΣτΕ:</b>	Συμβούλιο της Επικρατείας
<b>Συντ.:</b>	Σύνταγμα
<b>ΤΑΥΤΕΚΩ:</b>	Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας
<b>ΤΕ:</b>	Τεχνολογική Εκπαίδευση
<b>ΤΕΑ:</b>	Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης
<b>ΤΕΑΔΥ:</b>	Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης Δημοσίων Υπαλλήλων
<b>ΤΕΚΑ:</b>	Ταμείο Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης
<b>ΤΠΕ:</b>	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
<b>ΥΚ:</b>	Υπαλληλικός Κώδικας
<b>ΦΕΚ:</b>	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως
<b>ΦΚΑ:</b>	Φορείς Κοινωνικής Ασφάλισης



## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Βασίλειο Γ. Τζέμο, για την αμέριστη συμπαράσταση και αρωγή του καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου. Ήταν πάντα παρών, αφιερώνοντας πολύτιμο χρόνο, προσφέροντας χρήσιμες κατευθύνσεις και συμβουλές. Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους καθηγητές του Προγράμματος για τη συμβολή και την αγωνία τους να μεταλαμπαδεύσουν αξίες και γνώση, καθώς και στην κα Σ. Ιωαννίδου για την υπομονή, την κατανόηση και την ηθική στήριξή της. Τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον Διοικητή του e-ΕΦΚΑ, Δρ. Α. Βαρβέρη, την Αν. Προϊσταμένη Διεύθυνσης Πρόσθετης και Επαγγελματικής Ασφάλισης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, κα Σ. Παπαϊωάννου, τον Προϊστάμενο της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής & Επικοινωνιών του e-ΕΦΚΑ, κ. Μ. Κατελανή, και τον Partner της PwC στην Ελλάδα, κ. Ν. Χοστελίδη, για τον χρόνο που μου διέθεσαν και την προθυμία τους να συμμετάσχουν στην εν λόγω διπλωματική δίχως δεύτερη σκέψη. Τέλος, ευχαριστώ θερμά τους συνεργάτες μου για την υποστήριξή τους και πάνω από όλα την οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και τη ζεστή αγκαλιά της.

Εύχομαι το υπέροχο αυτό ταξίδι γνώσης και αυτοβελτίωσης να εμπνεύσει κι άλλους γύρω μου να το τολμήσουν...



## Πίνακας Περιεχομένων

Συνοτομογραφίες .....	7
Ευχαριστίες .....	11
Πίνακας Περιεχομένων .....	13
Πίνακας Εικόνων .....	17
Περίληψη.....	19
Abstract .....	21
Εισαγωγή.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα – Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ.....	27
1.1 Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης.....	27
1.2 Η ανάγκη για ασφαλιστική μεταρρύθμιση.....	29
1.3 Σύντομη ιστορική επισκόπηση και αποστολή .....	30
1.4 Από τις παθογένειες της ενοποίησης στον εκσυγχρονισμό.....	32
1.5 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως σύγχρονη μεταρρυθμιστική πρόταση .....	33
1.5.1 Έννοια και ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης.....	33
1.5.2 Εισαγωγή του ΝΔΜ στον e-ΕΦΚΑ .....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Τα έργα του e-ΕΦΚΑ με τη συμμετοχή Ιδιωτών .....	39
2.1 Η άσκηση διοικητικού έργου από Ιδιώτες .....	39
2.2 e-ΕΦΚΑ και Ιδιώτες: Μετάβαση σε μία νέα πραγματικότητα .....	40
2.3 Κύρια πεδία δράσης Ιδιωτών στον e-ΕΦΚΑ .....	41
2.3.1 Εκκαθάριση εκκρεμών συντάξεων .....	41
2.3.1.1 Πύργος Ελέγχου (Control Tower) .....	42
2.3.1.2 Διαδικασία ταχείας απονομής συντάξεων.....	44
2.3.1.3 Αυτοματοποίηση συντάξεων.....	45
2.3.2 Η πρόκληση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού .....	46
2.3.2.1 Νέες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες .....	46
2.3.2.2 Μετάπτωση στο G-Cloud.....	47
2.3.2.3 Νέο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) .....	48
2.3.3 Επικοινωνία με τον πολίτη.....	49
2.3.3.1 Τηλεφωνικό Κέντρο 1555.....	49
2.3.3.2 Ψηφιακό Δωμάτιο Επικοινωνίας.....	50
2.4 Αποτελέσματα νέων μεταρρυθμίσεων με τη συνδρομή Ιδιωτών .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Θέματα στελέχωσης στον e-ΕΦΚΑ .....	53
3.1 Ο θεσμός του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) .....	53
3.1.1 Ταυτότητα και αποστολή.....	53

3.1.2 Κύριες αρμοδιότητες – Οργάνωση – Λειτουργία .....	55
3.1.3 Νέο θεσμικό πλαίσιο πλήρωσης θέσεων στο Δημόσιο.....	57
3.1.4 Η επιλογή σε θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο .....	58
3.2 Διαδικασίες πλήρωσης θέσεων ευθύνης στον e-ΕΦΚΑ .....	61
3.2.1 Ο εκσυγχρονισμός του e-ΕΦΚΑ: Θετικά σημεία και παραδοξότητες.....	62
3.2.2 Ο δρόμος της δικαιοσύνης.....	65
3.3 Διεθνείς και Ευρωπαϊκές τάσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – Η ελληνική πραγματικότητα.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα – Πυλώνες Ασφάλισης και νέοι θεσμοί.....	71
4.1 Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) .....	71
4.2 Το ελληνικό μοντέλο των τριών Συνταξιοδοτικών Πυλώνων .....	73
4.2.1 Διεθνείς και ευρωπαϊκές τάσεις.....	73
4.2.2 Ο πρώτος πυλώνας της Κύριας και Επικουρικής Ασφάλισης.....	75
4.2.3 Ο δεύτερος πυλώνας των Ταμείων Επαγγελματικής Ασφάλισης .....	78
4.2.4 Ο τρίτος πυλώνας των Ιδιωτικών Προγραμμάτων Ασφάλισης .....	80
4.3 e-ΕΦΚΑ και νέοι θεσμοί .....	81
4.3.1 Πιστοποιημένοι Επαγγελματίες.....	82
4.3.2 Εταιρεία Αξιοποίησης Ακίνητης Περιουσίας του e-ΕΦΚΑ .....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Παρουσίαση συνεντεύξεων .....	87
5.1 Ερευνητικά εργαλεία.....	87
5.2 Συνεντεύξεις στελεχών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.....	87
5.2.1 Συνέντευξη Διοικητή e-ΕΦΚΑ.....	87
5.2.2 Συνέντευξη Αν. Προϊσταμένης Διεύθυνσης Πρόσθετης και Επαγγελματικής Ασφάλισης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης.....	91
5.2.3 Συνέντευξη Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής & Επικοινωνιών e-ΕΦΚΑ .....	95
5.2.4 Συνέντευξη Partner της PwC στην Ελλάδα .....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Τελικά συμπεράσματα – Προτάσεις .....	101
Βιβλιογραφικές Αναφορές .....	109
Ελληνόγλωσσες.....	109
Ξενόγλωσσες .....	111
Διαδικτυακές Πηγές .....	112
Παραρτήματα .....	117
I. Κατανομή αναφορών ΣτΠ έτους 2023 .....	117
II. Screenshots με ενδεικτικές τιμές λειτουργίας του Πύργου ελέγχου.....	119
III. Νέες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες e-ΕΦΚΑ 2021-2023 .....	122



<b>IV.</b>	<b>Αρμοδιότητες ΑΣΕΠ.....</b>	<b>124</b>
<b>V.</b>	<b>Συνέντευξη Διοικητή e-ΕΦΚΑ.....</b>	<b>125</b>
<b>VI.</b>	<b>Συνέντευξη Αν. Προϊσταμένης Διεύθυνσης Πρόσθετης και Επαγγελματικής Ασφάλισης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης.....</b>	<b>129</b>
<b>VII.</b>	<b>Συνέντευξη Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής &amp; Επικοινωνιών e-ΕΦΚΑ .....</b>	<b>137</b>
<b>VIII.</b>	<b>Συνέντευξη Partner της PwC στην Ελλάδα .....</b>	<b>142</b>



## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1: Χαρακτηριστικά των τριών πυλώνων ενός συνταξιοδοτικού συστήματος.....	28
Εικόνα 2: Εντασσόμενοι ΦΚΑ στον ΕΦΚΑ.....	31
Εικόνα 3: Κύριες θεματικές αναφορές ΣτΠ έτους 2022.....	35
Εικόνα 4: Κατανομή αναφορών ΣτΠ έτους 2022.....	36
Εικόνα 5: Εκκρεμότητες ανά Φορέα .....	43
Εικόνα 6: Η χρονιά με αριθμούς.....	56
Εικόνα 7: Ενδεικτική οπτικοποίηση της δομής «κύκλου ζωής».....	77
Εικόνα 8: «Άμεση και Έμμεση επίδραση της αλυσίδας αξίας της ιδιωτικής ασφάλισης στα δημόσια έσοδα, 2022» .....	81
Εικόνα 9: Κύριες θεματικές αναφορές ΣτΠ έτους 2023.....	117
Εικόνα 10: Κατανομή αναφορών ΣτΠ έτους 2023.....	118
Εικόνα 11: Διαφορά μεταξύ αποφάσεων και αιτήσεων .....	119
Εικόνα 12: Αποφάσεις προς αιτήσεις.....	119
Εικόνα 13: Αποφάσεις προς αιτήσεις.....	120
Εικόνα 14: Σύνολο εισηγητών .....	120
Εικόνα 15: Εισηγητής με τις καλύτερες επιδόσεις .....	120
Εικόνα 16: Εισηγητής με τις χειρότερες επιδόσεις.....	121
Εικόνα 17: Αρμοδιότητες ΑΣΕΠ .....	124



## Περίληψη

Η κοινωνική ασφάλιση αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος αναπνέει, αναπτύσσεται και αλλάζει μορφές σύμφωνα με τις καθοριστικές επιδράσεις της οικονομίας, της τεχνολογίας και των κοινωνικοπολιτικών απαιτήσεων.

Στην παρούσα εργασία εξετάζεται η συμμετοχή των ιδιωτών στην κοινωνική ασφάλιση μέσα από μία σειρά μελετών περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ. Συγκεκριμένα, περιγράφονται τα κύρια πεδία δράσης των αναδόχων εταιρειών ως προς την εκκαθάριση των εκκρεμών συντάξεων, την πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού και την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Επιπλέον, παρουσιάζεται η προσπάθεια εκσυγχρονισμού του Φορέα μέσω νέων διαδικασιών πλήρωσης θέσεων ευθύνης, αλλά και νέων θεσμών, ενώ παράλληλα περιγράφεται το ελληνικό μοντέλο των τριών συνταξιοδοτικών πυλώνων, με ιδιαίτερη αναφορά στο ΤΕΚΑ, τα ΤΕΑ και τα ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης στον e-ΕΦΚΑ ως προς την παρουσία των ιδιωτών και η ανάλυση των σύγχρονων πρακτικών που εφαρμόζονται στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό, προσπαθεί να αναδείξει τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από τις συνεργασίες δημόσιου-ιδιωτικού τομέα, να προβάλλει τον ισχυρό ρόλο του e-ΕΦΚΑ στη διαμόρφωση καινοτόμων μεθόδων μανάτζμεντ και να καλύψει τυχόν ελλείψεις που έχουν δημιουργηθεί κατά τη διαχρονική εξέλιξή του.

**Λέξεις – Κλειδιά:** Κοινωνική Ασφάλιση, Δημόσια Διοίκηση, e-ΕΦΚΑ, Ιδιώτες, Εκσυγχρονισμός



## Abstract

Social insurance is a living organization of public administration, which breaths, grows and changes forms according to the determining effects of the economy, technology and social – security requirements.

In this thesis, the participation of private sector in social insurance is examined through a series of e-EFKA case studies. In particular, the main fields of action of the contractor companies are described in terms of the settlement of pending pensions, the challenge of digital transformation and more efficient service to the citizens. In addition, the effort to modernize the Fund is presented through new procedures according filling positions of responsibility, as well as new institutions, while at the same time the Greek model of the three-pillar pension system is described, with special mention of the Supplementary Capitalization Insurance Fund (TEKA), the Occupational Insurance Funds (TEAs) and the private insurance policies.

The purpose of the thesis is to describe the current situation in e-EFKA in terms of the presence of private sector and to analyze the modern practices applied in the Greek public administration. Within this context, it attempts to highlight the most important benefits arising from public-private sector partnerships, to show the important role of e-EFKA in the formation of innovative management methods and to cover any deficiencies that have been created during its evolution over time.

**Keywords:** Social Insurance, Public Administration, e-EFKA, Private Sector, Modernization





## Εισαγωγή

Στοχεύοντας όλο και περισσότερο σε μία στρατηγική δημόσια διοίκηση με ευελιξία και αναφορές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, σταδιακά εισήχθη και στην ελληνική πραγματικότητα η εφαρμοσμένη πολιτική του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Τα συνεργατικά σχήματα δημόσιου-ιδιωτικού τομέα και η υιοθέτηση ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο τον μεγαλύτερο ασφαλιστικό φορέα της χώρας μας, τον e-ΕΦΚΑ.

Η παρουσία των ιδιωτών είναι αρκετά έντονη στα περισσότερα πεδία ενδιαφέροντος των δημόσιων υπηρεσιών κοινής ωφελείας, έχοντας ως βασικό σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια απόπειρα εκσυγχρονισμού της γενικότερης λειτουργίας του ελληνικού Κράτους, πλαισιωμένη από τα όποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα συνοδεύουν μία τέτοια καινοτόμα παρέμβαση.

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη συμμετοχή των ιδιωτών μέσα από την έντονη ιστορικότητα και ηχηρή παρουσία του e-ΕΦΚΑ. Επιχειρεί να προσεγγίσει τα κυριότερα πεδία δράσης στα οποία εμπλέκεται ο ιδιωτικός τομέας και να αναλύσει τόσο τα οφέλη όσο και τα θέματα που χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης. Ειδικότερα, περιγράφεται η άσκηση έργου στο δημόσιο από ιδιώτες, με κύρια σημεία αναφοράς τη συνδρομή τους στην υλοποίηση διαφόρων ψηφιακών εργαλείων και ηλεκτρονικών υπηρεσιών, αλλά και στην ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη μέσα από μία σειρά συστημάτων προσωποποιημένης πληροφόρησης. Σημαντική μνεία γίνεται στον θεσμό του ΑΣΕΠ και τον τρόπο πλήρωσης θέσεων στο δημόσιο, αναδεικνύοντας παράλληλα την επίδραση ειδικότερων καθεστώτων επιλογής προϊσταμένων στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού. Τέλος, παρουσιάζεται η διαδραστική σχέση κράτους και αγοράς, η δημιουργία νέων μοντέλων βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος, αλλά και η εμφάνιση νέων συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω σημεία, προέκυψαν κάποια βασικά ερωτήματα τα οποία χρωμάτισαν τη ροή της παρούσας διπλωματικής εργασίας: Ποια η αναγκαιότητα που επέβαλε την παρουσία των ιδιωτών στον δημόσιο τομέα; Ποια τα κυριότερα οφέλη

που προκύπτουν από τη συνεργασία με τις αναδόχους εταιρείες και ποιες οι σημαντικότερες δυσχέρειες; Ποιος ο ρόλος του ΑΣΕΠ στη διαδικασία πλήρωσης θέσεων στο Δημόσιο και ποιοι οι λόγοι που επιβάλλουν την κατά παρέκκλιση υιοθέτηση άλλων πρακτικών; Ποιο το μέλλον της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας και ποιος ο ρόλος των ιδιωτών στη διαμόρφωσή της;

Η παρούσα εργασία δομείται από έξι (6) κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, επιχειρείται η παρουσίαση του θεσμού της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και οι λόγοι που επέβαλαν την ανάγκη για ασφαλιστική μεταρρύθμιση. Ακολουθεί μία σύντομη επισκόπηση του e-ΕΦΚΑ και η περιγραφή της εξελεγκτικής πορείας του προς τη νέα εποχή. Εισάγεται η έννοια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και υπογραμμίζεται η έντονη επιρροή του στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, συστήνεται η έννοια του ιδιώτη και ο τρόπος άσκησης διοικητικού έργου μέσω ιδιωτών. Παρατίθεται, επιπλέον, με σχετικές στατιστικές αναφορές, όλο το φάσμα δράσεων των αναδόχων εταιριών στον e-ΕΦΚΑ, πρωτίστως, ως προς την εκκαθάριση των εκκρεμών συντάξεων, την πρόκληση του ψηφιακού μετασχηματισμού και την επικοινωνία με τον πολίτη.

Στο τρίτο κεφάλαιο, πρωταγωνιστεί η Ανεξάρτητη Αρχή του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού και αναλύεται το νέο θεσμικό πλαίσιο του ν. 4765/2021 με την καθιέρωση, μεταξύ άλλων, του πανελλήνιου γραπτού διαγωνισμού. Γίνεται αναφορά στη συμβολή του ν. 3528/2007 ως προς την επιλογή προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και Διοικήσεων Οργανισμών, ενώ στη συνέχεια επιχειρείται η προσέγγιση και η ανάλυση των θεμάτων που ανέκυψαν κατά την προσπάθεια εκσυγχρονισμού του e-ΕΦΚΑ με τον ν. 4892/2022. Τέλος, προβάλλονται οι διεθνείς και ευρωπαϊκές τάσεις διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η ανάπτυξη σύγχρονων πολιτικών του Υπουργείου Εσωτερικών στην Ελλάδα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, περιγράφεται η μέθοδος των ΣΔΙΤ, το εύρος των δυνητικών οφελών τους και η ανάγκη εξεύρεσης νέων μορφών διοίκησης στο πεδίο της κοινωνικής ασφάλισης. Σε αυτό το πλαίσιο, γίνεται παρουσίαση του ελληνικού μοντέλου των τριών συνταξιοδοτικών πυλώνων, με ιδιαίτερη αναφορά στο ΤΕΚΑ, την αναδιάρθρωση της λειτουργίας των ταμείων Επαγγελματικής Ασφάλισης με τον ν. 5078/2023 και τα ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθεται η κριτική προσέγγιση των συνεντεύξεων στελεχών της πολιτικής ηγεσίας, της διοικητικής ιεραρχίας του e-ΕΦΚΑ και των συνεργαζόμενων αναδόχων εταιρειών του Φορέα. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, διατυπώνονται τα τελικά συμπεράσματα και οι σχετικές προτάσεις.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

### Η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα –

#### Η περίπτωση του e-ΕΦΚΑ

##### 1.1 Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης

Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας οικοδομήθηκε πάνω στο πρότυπο Bismarck, δίχως όμως να μείνει αυστηρά προσηλωμένος στην αρχική αυτή επιλογή. Επηρεάστηκε από νέες μορφές αλληλεγγύης, ενώ παράλληλα προσετέθησαν καινοτόμοι μηχανισμοί οι οποίοι ενέτειναν την πολυπλοκότητα του ελληνικού συστήματος κοινωνικής ασφάλειας<sup>1</sup>.

Ο όρος της κοινωνικής ασφάλειας (social security) καθιερώθηκε διεθνώς με το άρθρο 22 της Οικουμενικής Διακήρυξης των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου (1948), ενώ ολοκληρώθηκε ως έννοια με την Έκθεση Beveridge (1942). Η κοινωνική ασφάλεια θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως πυρήνας για το σύνολο των κοινωνικών δικαιωμάτων, με σκοπό την εγγύηση της αξιοπρεπούς διαβίωσης του ατόμου<sup>2</sup>. Η κοινωνική ασφάλιση (social insurance), η οποία κατοχυρώνεται ως θεσμός στο άρθρο 22 παρ. 5 του Συντ., αποσκοπεί στην αναπλήρωση του εισοδήματος των δημοσίων υπαλλήλων, των μισθωτών και των αυτοαπασχολούμενων εφόσον η επαγγελματική τους απασχόληση ή η σχέση εργασίας διακοπεί οριστικά ή προσωρινά. Ο θεσμός της κοινωνικής ασφάλισης εξασφαλίζει την κοινωνική ειρήνη και συνοχή, απαλλάσσοντας από τον φόβο και την ανασφάλεια τόσο τον ασφαλισμένο όσο και τα προστατευόμενα μέλη της οικογενείας του. Παράλληλα, συνδράμει στην οικονομική ανάπτυξη με τη διατήρηση της ζήτησης αγαθών και υπηρεσιών<sup>3</sup>.

Η κοινωνική ασφάλιση αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό, ο οποίος επηρεάζεται σημαντικά από τις οικονομικές, κοινωνικές και ιδεολογικές εξελίξεις ενός κράτους. Η κρίση του δημόσιου χρέους στη χώρα μας το 2010, σε συνδυασμό με τις κοσμογονικές αλλαγές που επέφερε ο Covid-19, λειτούργησαν ως επιταχυντές μιας σειράς

---

<sup>1</sup> Βλ. Στεργίου Α., *Δίκαιο Κοινωνικής Ασφάλισης*, 5<sup>η</sup> έκδ., εκδ. Σάκκουλα Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2022, σελ. 51.

<sup>2</sup> Βλ. Στεργίου Α., *όπ.π.* (υποσημ. 1), σελ. 51-52, 55. Αναφορά στην κοινωνική ασφάλεια γίνεται με έμμεσο τρόπο στο άρθρο 21 του Συντ., όπως και στην αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου (§1, άρθρο 25).

<sup>3</sup> Βλ. Παπαρηγοπούλου – Πεχλιβανίδη Π., *Δίκαιο Κοινωνικής Ασφάλισης*, 4<sup>η</sup> έκδ., εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2021, σελ.1.

μεταρρυθμίσεων, έντονης δημοσιονομικής σημασίας. Σε αυτές συγκαταλέγεται και η ενοποίηση του ασφαλιστικού μας συστήματος με την ίδρυση του e-ΕΦΚΑ.

Είναι γεγονός ότι το ελληνικό συνταξιοδοτικό σύστημα επιχειρεί, με τον δικό του τρόπο, να λειτουργήσει όλο και περισσότερο σύμφωνα με το πρότυπο της πολυεπίπεδης συνταξιοδοτικής προστασίας, η οποία συνδυάζει δημόσιο και ιδιωτικό σε ένα τριδιάστατο σύστημα πυλώνων<sup>4</sup>. Ο πρώτος πυλώνας είναι ένα σύστημα δημοσίου δικαίου με υποχρεωτικό, καθολικό και διανεμητικό χαρακτήρα, το οποίο καλύπτει κύρια και επικουρική ασφάλιση. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον κρατικό αυτόν πυλώνα μετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως επαγγέλματος. Στον δεύτερο πυλώνα<sup>5</sup>, εντάσσονται τα Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης, τα αλληλοβοηθητικά ταμεία και η ομαδική ασφάλιση προσωπικού. Τα TEA βασίζονται στο κεφαλαιοποιητικό σύστημα και η λειτουργία τους εποπτεύεται από το κράτος. Ο τρίτος πυλώνας αφορά στην ιδιωτική ασφάλιση. Πρόκειται για έναν ευέλικτο πυλώνα ασφάλισης, προαιρετικού χαρακτήρα, ο οποίος προσφέρει τη δυνατότητα ελεύθερης επιλογής ασφαλιστικού προγράμματος και εταιρείας.

Πυλώνας 1	Πυλώνας 2	Πυλώνας 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποχρεωτικός</li> <li>• Συχνά διανεμητικό σύστημα χρηματοδότησης (Pay-As-You-Go)</li> <li>• Τριμερής χρηματοδότηση από το κράτος, τους εργοδότες και τους εργαζόμενους</li> <li>• Αναδιανεμητικός χαρακτήρας συμπληρωματικός του ανταποδοτικού</li> <li>• Διαχείριση και παροχή από δημόσια ασφαλιστικά ταμεία, εγγύηση από το κράτος</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υποχρεωτικός ή προαιρετικός (συνήθως)</li> <li>• Κεφαλαιοποιητικό σύστημα ατομικής συνταξιοδοτικής αποταμίευσης</li> <li>• Με δέσμευση εργοδότη, με ή χωρίς συμμετοχή του</li> <li>• Παροχή από μη κερδοσκοπικά επαγγελματικά ταμεία</li> <li>• Φορολογικά κίνητρα στις εισφορές και τις παροχές</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Προαιρετικός</li> <li>• Κεφαλαιοποιητικό σύστημα ατομικής ή ομαδικής συνταξιοδοτικής αποταμίευσης</li> <li>• Χωρίς απαραίτητη συμμετοχή του εργοδότη</li> <li>• Διαχείριση και παροχή από ιδιωτικές εταιρείες ασφάλισης</li> <li>• Φορολογικά κίνητρα στις εισφορές και τις παροχές</li> </ul>

**Εικόνα 1: Χαρακτηριστικά των τριών πυλώνων ενός συνταξιοδοτικού συστήματος**

(Πηγή: IOBE, 2022, «Επαγγελματική ασφάλιση στην Ελλάδα: Προκλήσεις και προοπτικές», σελ. 10)

<sup>4</sup> Βλ. Στεργίου Ά., όπ.π. (υποσημ. 1), σελ. 70-71.

<sup>5</sup> Για τον 2<sup>ο</sup> και 3<sup>ο</sup> πυλώνα βλ. Κεφάλαιο 4.

Η αντίληψη της πολυεπίπεδης αυτής προστασίας αντικατοπτρίζει τη σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Τα ιδιωτικά σχήματα εισχωρούν στον ακάλυπτο χώρο που αφήνουν τα δημόσια συστήματα, ενισχύοντας την ανταγωνιστική σχέση μεταξύ κράτους και αγοράς<sup>6</sup>.

## 1.2 Η ανάγκη για ασφαλιστική μεταρρύθμιση

Το ελληνικό Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΣΚΑ) μετράει ήδη έναν αιώνα ζωής, περιγράφοντας την πολιτική, οικονομική και κοινωνική εξέλιξη της χώρας.

Με τον ν. 2868/1922, η Πολιτεία ανέλαβε την υποχρέωση της κοινωνικής ασφάλισης για ημερομίσθιους και μισθωτούς εργαζόμενους, ενώ, μέσω ειδικής νομοθεσίας, καθιερώθηκαν τα μεγάλα κλαδικά Ταμεία. Ορόσημο στην ιστορία του ΣΚΑ της χώρας μας στάθηκε η σύσταση του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ) τον Οκτώβριο του 1932<sup>7</sup>. Το 1934 θεσμοθετήθηκε στην ελληνική έννομη τάξη η επικουρική ασφάλιση<sup>8</sup>, με δεύτερο κομβικό σημείο την ίδρυση του ΟΓΑ<sup>9</sup>, ο οποίος κάλυψε ασφαλιστικά τον αγροτικό πληθυσμό.

Ήδη από το 1959 άρχισαν να διαφαίνονται τα πρώτα προβλήματα στο ΣΚΑ της χώρας. Σύμφωνα με το «Πόρισμα Ομάδος έρευνας θεμάτων κοινωνικής ασφαλίσεως» (1959), η έλλειψη ενιαίου προγράμματος κατά τη θέσπιση και οργάνωση της κοινωνικής ασφάλισης, οι συγχωνεύσεις χρεοκοπημένων Ειδικών Ταμείων στο ΙΚΑ και η ανισότητα προστασίας των πολιτών αντανακλούσαν την έλλειψη συνοχής, καθώς και την αδυναμία ρύθμισης του συνόλου των Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης με ενιαίους κανόνες.

Ακολούθησαν κι άλλα πορίσματα για τον εξορθολογισμό του ασφαλιστικού συστήματος, τα οποία διαπίστωσαν, μεταξύ άλλων, την πολυνομία, την άνιση κατανομή των κοινωνικών πόρων, την αποσπασματικότητα και τις έντονες κοινωνικές ανισότητες<sup>10</sup>. Πρότειναν, παράλληλα, νέα μοντέλα για τις συντάξεις<sup>11</sup>, τις

---

<sup>6</sup> Βλ. Στεργίου Α., όπ.π. (υποσημ. 1), σελ. 89.

<sup>7</sup> ν. 5733 «Περί των Κοινωνικών Ασφαλίσεων».

<sup>8</sup> Βλ. άρθρο 13 του ν. 6298/1934 «Περί Κοινωνικών Ασφαλίσεων» (ΦΕΚ Α' 346/10.10.1934).

<sup>9</sup> ν. 4169/1961.

<sup>10</sup> Επιτροπή ΥΠ.Ε.Κ.Α.Α. (2015).

<sup>11</sup> «Μελέτη και Καταγραφή Αιτίων – Προτάσεις για την αντιμετώπιση της Εισφοροδιαφυγής στους Ασφαλιστικούς Οργανισμούς Κύριας Ασφάλισης» (1997), «Πόρισμα της Επιτροπής Ειδικών για το Ασφαλιστικό» (2010) κλπ.

συγχωνεύσεις ταμείων, τη συμπληρωματική Επαγγελματική Ασφάλιση με φορολογικά κίνητρα, την ενίσχυση της ανταποδοτικότητας στις συντάξεις<sup>12</sup> κλπ.

Βασικά εμπόδια στην εξελικτική πορεία του θεσμού της κοινωνικής ασφάλισης αποτέλεσαν η έλλειψη του σχεδιασμού, η διάσπαση της ασφάλισης και η απουσία ασφαλιστικής ενότητας<sup>13</sup>. Η δε σύσταση των επικουρικών ταμείων πραγματοποιήθηκε τελείως στρεβλά, δίχως να έχει προηγηθεί καμία αναλογιστική ή οικονομική μελέτη<sup>14</sup>.

Στα παραπάνω, προστίθενται οι συνεχώς μεταβαλλόμενες πολιτικές και οικονομικές συνθήκες, με αποκορύφωμα την αύξηση του δημοσιονομικού ελλείμματος που είχε ήδη αρχίσει να διαφαίνεται από το 2008. Στο πλαίσιο της χρηματοδοτικής βοήθειας που δόθηκε στη χώρα μας λόγω της διόγκωσης του δημόσιου χρέους, η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος αποτέλεσε βασική προϋπόθεση για την εκπλήρωση του όρου της δημοσιονομικής εξυγίανσης και πειθαρχίας<sup>15</sup>. Τα προγράμματα οικονομικής προσαρμογής, γνωστά ως μνημόνια<sup>16</sup>, συνοδεύτηκαν από μία σειρά νομοθετικών παρεμβάσεων. Για την εφαρμογή του τρίτου μνημονίου<sup>17</sup>, εφαρμόστηκαν διάφοροι νόμοι, με σημαντικότερο τον ν. 4387/2016.

### 1.3 Σύντομη ιστορική επισκόπηση και αποστολή

Οι ανισότητες του κατακερματισμένου ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος οδήγησαν στη διοικητική και λειτουργική ενοποίηση του ΣΚΑ, με στόχο την κατάργηση της εκτεταμένης πολυνομίας και την ενίσχυση της προστασίας των εργαζομένων. Με τον ν. 4387/2016<sup>18</sup> θεσπίζονται ενιαίοι κανόνες για παλιούς και νέους

<sup>12</sup> «Περίγραμμα μεταρρύθμισης του Ελληνικού Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης» (2007).

<sup>13</sup> Βλ. Προβόπουλος Γ., *Κοινωνική Ασφάλιση*, Ι.Ο.Β.Ε., Ειδικές Μελέτες 15, 1987, σελ. 24-25.

<sup>14</sup> Βλ. Γράβαρης Σ., *Το πρόβλημα της επικουρικής ασφάλισης στην Ελλάδα*, Επιθεώρησης Δικαίου Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΚΔΑ), 1979, σελ. 507.

<sup>15</sup> Σχετικά με τις αλλαγές στο ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης κατά την περίοδο των διαδοχικών κρίσεων (2010-2020) βλ. Kourachanis, N., «Social change and the Greek welfare state crisis», *Journal of Social Change*, Vol. 13, Issue 2, 2021, p.p. 45-57, <https://doi.org/10.5590/JOSC.2021.13.2.04>.

<sup>16</sup> 1<sup>ο</sup> Μνημόνιο (ν. 3845/2010), 2<sup>ο</sup> Μνημόνιο (ν. 4046/2012), 3<sup>ο</sup> Μνημόνιο (ν. 4336/2015).

<sup>17</sup> Στον ν. 4336/2015 «Συνταξιοδοτικές διατάξεις – Κύρωση του Σχεδίου Σύμβασης Οικονομικής Ενίσχυσης από τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Σταθερότητας και ρυθμίσεις για την υλοποίηση της Συμφωνίας Χρηματοδότησης» προβλέπεται, μεταξύ άλλων, η ενοποίηση όλων των ταμείων κύριας και επικουρικής ασφάλισης.

<sup>18</sup> «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 85/12.5.2016).



ασφαλισμένους, θέτοντας ως γενικές αρχές την εξασφάλιση αξιοπρεπούς διαβίωσης, την ισότητα και την κοινωνική δικαιοσύνη<sup>19</sup>.

Η ενοποίηση του ΣΚΑ απέκτησε σάρκα και οστά με τη σύσταση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2017, δυνάμει του άρθρου 51 του ν. 4387/2016. Είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), το οποίο καθίσταται οιονεί καθολικός διάδοχος των υφιστάμενων Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ΦΚΑ) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης<sup>20</sup>.

Ο ΕΦΚΑ αποτέλεσε τον μεγαλύτερο ασφαλιστικό φορέα της χώρας μας, στον οποίο εντάχθηκαν αυτοδίκαια οι ακόλουθοι ΦΚΑ<sup>21</sup>:

- Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Μισθωτών (ΙΚΑ – ΕΤΑΜ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Προσωπικού Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης (ΕΤΑΠ – ΜΜΕ)
- Ενιαίο Ταμείο Ανεξάρτητα Απασχολουμένων (ΕΤΑΑ)
- Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ)
- Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), εκτός του Λογαριασμού Αγροτικής Εστίας
- Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (ΝΑΤ), συμπεριλαμβανομένου του Κεφαλαίου Δυτών και του Κεφαλαίου Ανεργίας – Ασθενείας Ναυτικών (ΚΑΑΝ)
- Ταμείο Ασφάλισης Υπαλλήλων Τραπεζών και Επιχειρήσεων Κοινής Ωφέλειας (ΤΑΥΤΕΚΩ)
- Ενιαίο Ταμείο Ασφάλισης Τραπεζοϋπαλλήλων (ΕΤΑΤ)

#### **Εικόνα 2: Εντασσόμενοι ΦΚΑ στον ΕΦΚΑ**

(Πηγή: <https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2019-08/.pdf>)

<sup>19</sup> Βλ. Αιτιολογική Έκθεση ν. 4387/2016, σελ.1.

<sup>20</sup> Με το ΠΔ 81/2019 μετονομάστηκε σε Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και με το ΠΔ 77/2023 σε Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης.

<sup>21</sup> Σχετικά με την ένταξη φορέων, κλάδων, τομέων και λογαριασμών στον ΕΦΚΑ βλ. άρθρο 53 του ν. 4387/2016, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 2 του ν. 4670/2020.

Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατήρησαν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Στον ΕΦΚΑ υπήχθη, επιπλέον, το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) με λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια. Με τον ίδιο νόμο δημιουργήθηκε και το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (ΕΤΕΑΕΠ), με σκοπό «α) την παροχή μηνιαίας επικουρικής σύνταξης λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου και β) την καταβολή εφάπαξ παροχών στους δικαιούχους ασφαλισμένους»<sup>22</sup>. Το ΕΤΕΑΕΠ διαδέχτηκε το ΕΤΕΑ, συμπεριλαμβάνοντας παράλληλα ταμεία, τομείς, κλάδους και λογαριασμούς πρόνοιας<sup>23</sup>.

Από 1<sup>η</sup> Μαρτίου 2020, με τον ν. 4670/2020<sup>24</sup>, ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης μετονομάστηκε σε Ηλεκτρονικό Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και εντάχθηκε σε αυτόν το ΕΤΕΑΕΠ. Η δημιουργία του e-ΕΦΚΑ είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, τη δημιουργία νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και την αναβάθμιση των υφισταμένων, με στόχο την άμεση και έγκυρη εξυπηρέτηση του πολίτη. Ως αποστολή έχει τη «δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους»<sup>25</sup>.

Τέλος, από 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2022, βάσει του ν. 4826/2021<sup>26</sup>, η επικουρική ασφάλιση αλλάζει μορφή με την ίδρυση του Ταμείου Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης (ΤΕΚΑ), το οποίο εισάγει στις μελλοντικές γενιές δικαιούχων το κεφαλαιοποιητικό σύστημα αντί του διανεμητικού.

#### 1.4 Από τις παθογένειες της ενοποίησης στον εκσυγχρονισμό

Η άναρχη ενοποίηση των ποικιλόμορφων οργανισμών της κοινωνικής ασφάλισης δημιούργησε πολυάριθμα προβλήματα στη διαχείριση του τεράστιου πλέον όγκου

---

<sup>22</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του ΕΤΕΑΕΠ: <https://www.eteaep.gov.gr/web/σκοπός> (τελευταία προσπέλαση 22.3.2024).

<sup>23</sup> Σχετικά με την ένταξη Ταμείων Πρόνοιας στο ΕΤΕΑΕΠ βλ. άρθρο 75 του ν. 4387/2016.

<sup>24</sup> «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 43/28.2.2020).

<sup>25</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του e-ΕΦΚΑ: <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/sychnes-eroteseis/genika-gia-ton-e-ephka> (τελευταία προσπέλαση 22.3.2024).

<sup>26</sup> «Ασφαλιστική Μεταρρύθμιση για τη Νέα Γενιά: εισαγωγή κεφαλαιοποιητικού συστήματος προκαθορισμένων εισφορών στην επικουρική ασφάλιση, ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία Ταμείου Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις» (ΦΕΚ Α' 160/7.9.2021).

δράσεων και δραστηριοτήτων του Φορέα. Η έλλειψη ενιαίων κανόνων ασφάλισης, σε συνδυασμό με την πολυνομία και τη διαφορετική κουλτούρα μεταξύ των εργαζομένων ανά φορέα προέλευσης, αποτελούν λίγες μόνο από τις παθογένειες κατά την ενοποίηση.

Μία από τις μεγαλύτερες αγκυλώσεις που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο e-ΕΦΚΑ ήταν η έλλειψη Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ), καθώς και η απουσία ψηφιακής καταγραφής της πληροφορίας. Ο εκσυγχρονισμός του Φορέα, τόσο σε οργανωτικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, απαιτούσε την πλήρη εφαρμογή του «ηλεκτρονικού-ε» χαρακτήρα του. Η ψηφιοποίηση της ασφαλιστικής ιστορίας, η επιτάχυνση της διαδικασίας έκδοσης συντάξεων μέσω αυτοματοποιημένων διαδικασιών και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών με ανθρωποκεντρική προσέγγιση έθεσαν τις βάσεις για έναν νέο e-ΕΦΚΑ, με βασικό στόχο την ευημερία της ελληνικής κοινωνίας.

Οι προκλήσεις προς τη νέα εποχή στάθηκαν πολλές. Ως προς τις τεχνικές προκλήσεις διακρίνονται τα προβλήματα διαλειτουργικότητας και η απουσία σύγχρονων υποδομών. Η ελλιπής χρηματοδότηση και σχεδιασμός δεν επέτρεπαν την άνθιση του ψηφιακού μετασχηματισμού, ενώ η ανομοιογένεια ροών και διαδικασιών καθιστούσαν ολοένα και δυσκολότερη τη μετάβαση στη σύγχρονη πραγματικότητα. Σημαντικές και οι επιχειρησιακές προκλήσεις, όπως η έλλειψη Ενιαίου Κανονιστικού Πλαισίου, οι διοικητικές και οργανωτικές δυσλειτουργίες που ανέκυψαν από την άναρχη ενοποίηση και, τέλος, η κοινωνική πίεση λόγω του αυξημένου αριθμού των εκκρεμών συντάξεων.

## **1.5 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ως σύγχρονη μεταρρυθμιστική πρόταση**

### **1.5.1 Έννοια και ανάγκες Δημόσιας Διοίκησης**

Με τον όρο Κράτος νοείται *«λαός μόνιμα εγκατεστημένος σε ορισμένη χώρα (επικράτεια), που είναι οργανωμένος σε νομικό πρόσωπο [ακριβέστερα που έχει νομική οργάνωση, καθώς μπορεί να υπάρχουν σε μια έννομη τάξη και ν.π.δ.δ. και δημόσια νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου πέραν του ν.π.δ.δ. – κράτος (κράτος σε στενή έννοια)] και ασκεί αυτοδύναμη πρωτογενή εξουσία»*<sup>27</sup>. Βασικό μέλημα του σύγχρονου κράτους αποτελεί η προάσπιση και η διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος.

---

<sup>27</sup> Βλ. Τζέμος Β., *Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2013, σελ. 11.

Αποτελεί φορέα και εγγυητή τόσο εσωτερικής όσο και εξωτερικής ασφάλειας, ελευθερίας, αλληλεγγύης, ειρήνης, ισότητας, δικαιοσύνης, κοινωνικής πρόνοιας<sup>28</sup>.

Διοίκηση είναι ο τρόπος με τον οποίο δομείται και οργανώνεται το κράτος. Με την οργανική έννοια του όρου, Διοίκηση είναι «το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που έχει κατά τους ισχύοντες κανόνες δικαίου ή με βάση την συμφωνία των μελών ενός νομικού προσώπου ή των μερών μιας ενώσεως προσώπων την διεύθυνση και την ευθύνη της λειτουργίας του προσώπου ή της ενώσεως προσώπων»<sup>29</sup>. Με τη λειτουργική έννοια, ως Διοίκηση νοείται «η οργάνωση και η δραστηριοποίηση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων»<sup>30</sup>.

Η δημόσια διοίκηση προσδιορίζεται και νοείται βάσει ενός οργανικού κριτηρίου κι ενός λειτουργικού κριτηρίου<sup>31</sup>. Με γνώμονα την οργανωτική της μορφή, η δημόσια διοίκηση αποτελεί το σύνολο των διοικητικών οργάνων του κράτους και των ΝΠΔΔ που εντάσσονται στην εκτελεστική εξουσία. Λειτουργικά, ωστόσο, θεωρούμενη αποτελεί την άσκηση δημόσιας λειτουργίας που δε συνιστά άσκηση δικαστικής ή νομοθετικής λειτουργίας. Για τον ορισμό της δημόσιας διοίκησης στη λειτουργική αυτή έννοια, κρίσιμη είναι η φύση της λειτουργίας της διοίκησης<sup>32</sup>. Οι τέσσερις εκφάνσεις του λειτουργικού κριτηρίου συνίστανται: α) στην επίτευξη ενός σκοπού δημοσίου συμφέροντος, σύμφωνα με τους κανόνες του δημοσίου δικαίου, β) στην άσκηση δημόσιας εξουσίας και δημόσιας υπηρεσίας, γ) στην εφαρμογή, εκτέλεση και υλοποίηση του διοικητικού δικαίου και δ) στον στενό λειτουργικό σύνδεσμο με το δημόσιο, όπως π.χ. η ίδρυση ΝΠΔΔ με νόμο κλπ.<sup>33</sup>

Στη χώρα μας επιχειρήθηκαν ανά διαστήματα διάφορες προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό και την προσαρμογή της διοίκησης του κράτους σύμφωνα με τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις. Ωστόσο, το μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα δε μεταβλήθηκε ουσιαστικά, προβάλλοντας την αδυναμία του κράτους να ανταποκριθεί στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας. Οι δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης είχαν και συνεχίζουν να έχουν αρνητικό

---

<sup>28</sup> Βλ. Τζέμος Β., ό.π. (υποσημ. 27), σελ.12.

<sup>29</sup> Βλ. Τζέμος Β., ό.π. (υποσημ. 27), σελ.35.

<sup>30</sup> Βλ. Τζέμος Β., ό.π. (υποσημ. 27), σελ.35.

<sup>31</sup> Βλ. Τζέμος Β., «Εφαρμοσμένο διοικητικό δίκαιο και αρχές δικαίου και μάλιστα», *Δημόσιο Δίκαιο*, 2021, σελ. 2.

<sup>32</sup> Σχετικά με το οργανωτικό και λειτουργικό κριτήριο στο Δημόσιο Δίκαιο, βλ. Τζέμος Β., ό.π. (υποσημ. 27), σελ. 35-37.

<sup>33</sup> Βλ. Τζέμος Β., ό.π. (υποσημ. 31), σελ. 2-5.

αντίκτυπο στον ίδιο τον πολίτη, του οποίου η ευημερία εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του κράτους. Πληθώρα παραδειγμάτων αποτυπώνονται στις ετήσιες εκθέσεις του Συνηγόρου του Πολίτη μέσω στατιστικών απεικονίσεων. Μάλιστα, στις σύγχρονες μορφές κακοδιοίκησης της Ετήσιας Έκθεσης του ΣτΠ έτους 2022<sup>34</sup>, τα προβλήματα που αφορούν στην κοινωνική ασφάλιση καταλαμβάνουν τη δεύτερη θέση των θεματικών αναφορών, ενώ ο e-ΕΦΚΑ και οι Φορείς Κύριας Ασφάλισης καλύπτουν το 49% στην κατανομή των αναφορών του 2022. Στην Ετήσια Έκθεση έτους 2023, οι αναφορές για ζητήματα κοινωνικής ασφάλισης μειώθηκαν κατά 40%<sup>35,36</sup>.

### ΓΡΑΦΗΜΑ 5 Κύριες θεματικές αναφορών έτους 2022



Εικόνα 3: Κύριες θεματικές αναφορές ΣτΠ έτους 2022

(Πηγή: Ετήσια Έκθεση ΣτΠ έτους 2022, σελ. 31)

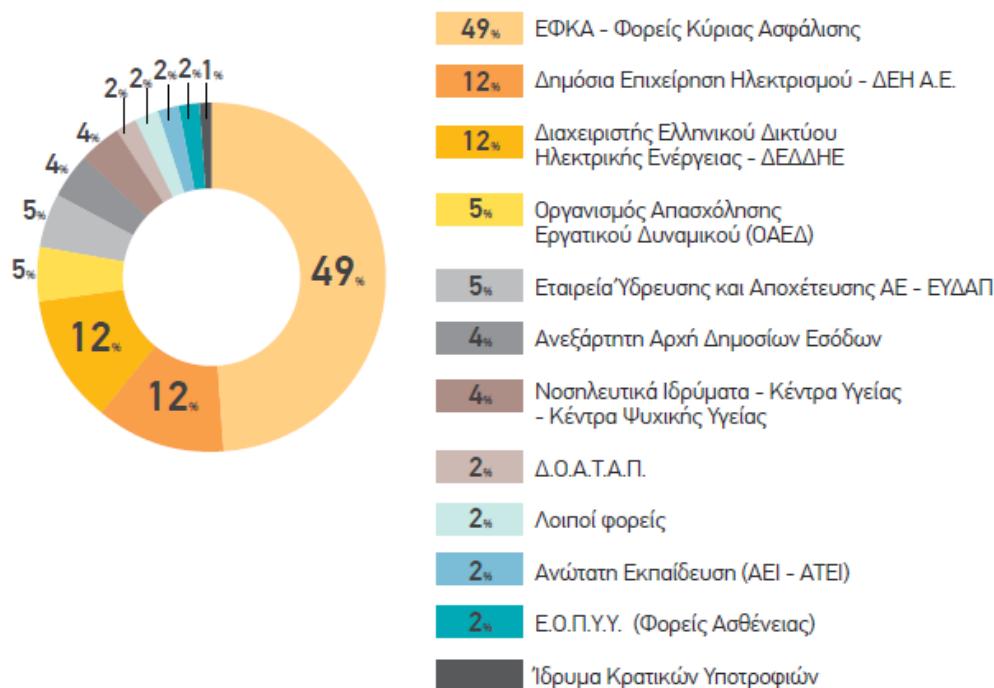
<sup>34</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του ΣτΠ: <https://www.synigoros.gr/el/category/ethsies-ek8eseis/post/ethsia-ek8esh-2022> (τελευταία προσπέλαση 23.3.2024). Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τον ρόλο και την αποστολή της Ανεξάρτητης Αρχής του ΣτΠ βλ. Τζέμος Β., *Συνήγορος του Πολίτη*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2012, Τζέμος Β., «Η “σύννομη κακοδιοίκηση”», *Δημόσιο Δίκαιο*, 2017.

<sup>35</sup> Βλ. αντίστοιχες αναφορές στην Ετήσια Έκθεση ΣτΠ έτους 2023, Παράρτημα Ι. Διαθέσιμο στον ιστότοπο του ΣτΠ: <https://www.synigoros.gr/el/category/ethsies-ek8eseis/post/ethsia-ek8esh-2023> (τελευταία προσπέλαση 14.4.2024).

<sup>36</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://media.gov.gr/enimerosi-politikon-syntakton-kai-antapokriton-ksenou-typou-135/> (τελευταία προσπέλαση 18.4.2024).

### ΓΡΑΦΗΜΑ 7

Κατανομή αναφορών 2022 που σχετίζονται με Ν.Π.Δ.Δ., Ν.Π.Ι.Δ.,  
Ανεξάρτητες Αρχές και ευρύτερο δημόσιο τομέα



Εικόνα 4: Κατανομή αναφορών ΣτΠ έτους 2022

(Πηγή: Ετήσια Έκθεση ΣτΠ έτους 2022, σελ. 33)

Οι διαρκείς, επομένως, παθογένειες της δημόσιας διοίκησης γέννησαν την ανάγκη ουσιαστικών αλλαγών και μεταρρυθμίσεων· την ανάγκη μιας συστηματικής διαδικασίας συνεχόμενων στρατηγικών πρωτοβουλιών, με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Στο πλαίσιο της διοικητικής αυτής μεταρρύθμισης συγκαταλέγεται η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ<sup>37</sup> στους δημόσιους οργανισμούς της χώρας μας.

<sup>37</sup> Για την εισαγωγή των μεταρρυθμίσεων και την εφαρμογή τους στο πεδίο των κοινωνικών υπηρεσιών βλ. Klenk T., Reiten R., «Post – New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services», *International Review of Administration Sciences*, Vol. 85, No 1, 2019.

### 1.5.2 Εισαγωγή του ΝΔΜ στον e-ΕΦΚΑ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί παγκόσμια τάση οργάνωσης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Δίνει μεγάλη σημασία τόσο στην έννοια της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας όσο και στις πρακτικές ιδιωτικού μάνατζμεντ, εστιάζοντας στην εξασφάλιση του μέγιστου δυνατού κέρδους με την αξιοποίηση των λιγότερο δυνατών πόρων<sup>38</sup>.

Η ανάγκη προσαρμογής στις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις ώθησε την ελληνική δημόσια διοίκηση να προσαρμοστεί στη φιλοσοφία του ΝΔΜ, σύμφωνα με την οποία ο μηχανισμός εξουσίας μετατρέπεται σε μηχανισμό προσφοράς υπηρεσιών<sup>39</sup>. Μεγάλο κομμάτι των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου παραχωρείται πλέον στον ιδιωτικό τομέα<sup>40</sup>, ενώ ο πολίτης παύει να αποδέχεται με παθητικό τρόπο τις γραφειοκρατικές διαδικασίες του δημοσίου και αναλαμβάνει ρόλο ισότιμου ομιλητή με τη δημόσια διοίκηση<sup>41</sup>.

Το κοινωνικοασφαλιστικό σύστημα της χώρας μας ταλανίστηκε την τελευταία δεκαετία από επαναλαμβανόμενες δυσχερείς συνθήκες. Η οικονομική ύφεση, η ανεργία και, ιδιαίτερα, η πανδημία του κορωνοϊού COVID-19 επέφεραν ριζικές αλλαγές, επηρεάζοντας σημαντικά τον τομέα της υγείας, της οικονομίας, καθώς και την εργασιακή καθημερινότητα σε παγκόσμιο επίπεδο<sup>42,43</sup>. Ο e-ΕΦΚΑ έσπευσε να προσαρμοστεί στις νέες αυτές προκλήσεις, προστατεύοντας παράλληλα τον θεσμό της κοινωνικής ασφάλισης. Υιοθετώντας τις στρατηγικές του ΝΔΜ, ο e-ΕΦΚΑ πραγματοποίησε τεράστια άλματα μεταρρυθμιστικής πολιτικής, θέτοντας στον πυρήνα των επιχειρησιακών του δράσεων την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη και τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης Κράτους-πολίτη.

Ως απόδειξη της παραπάνω προσπάθειας, ο e-ΕΦΚΑ κατάφερε να διακριθεί στο Περιφερειακό Φόρουμ Κοινωνικής Ασφάλισης για την Ευρώπη που διοργανώνει η

<sup>38</sup> Βλ. Λαδής Σ. – Νταλάκου Β., *Ανάλυση δημόσιας πολιτικής*, 2<sup>η</sup> έκδ. εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2016.

<sup>39</sup> Βλ. Φαναριώτης Π., *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999.

<sup>40</sup> Βλ. Λαδής Σ. – Νταλάκου Β., *όπ.π* (υποσημ. 38).

<sup>41</sup> Βλ. Λιανός Α., *Η γραφειοκρατία στον αστερισμό της νεωτερικότητας και η λανθάνουσα γοητεία του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2007.

<sup>42</sup> OECD (2021), «The territorial impact of COVID-19: Managing crisis across levels of government», <https://read.oecd-ilibrary.org/view>.

<sup>43</sup> Xanthopoulou P., Plimakis I., «From New Public Management Reforms during the pandemic. The effects of Covid-19 on public management reforms effectiveness», *Technium Social Sciences Journal*, Vol. 26, p.p. 576-596, 2021.

Διεθνής Ένωση Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (ISSA)<sup>44</sup> και να αποσπάσει ειδική διάκριση για την ολιστική προσέγγιση στη διαδικασία απονομής συντάξεων με νέες, πελατοκεντρικές ψηφιακές υπηρεσίες<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> International Social Security Association (ISSA).

<sup>45</sup> Certificate of Merit «Holistic approach for the pension award process with new, client-targeted digital services». Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.issa.int/gp/251377> (τελευταία προσπέλαση 18.4.2024).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

### Τα έργα του e-ΕΦΚΑ με τη συμμετοχή Ιδιωτών

#### 2.1 Η άσκηση διοικητικού έργου από Ιδιώτες

Η παρουσία των ιδιωτών γίνεται ολοένα και πιο αισθητή στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Ποια είναι, όμως, η έννοια του ιδιώτη; Ως ιδιώτης νοείται είτε το φυσικό είτε το νομικό πρόσωπο, το οποίο ανήκει στον χώρο της κοινωνίας, αλλά δεν εντάσσεται στην κρατική οργάνωση, όντας φορέας και όχι αποδέκτης συνταγματικών δικαιωμάτων. Στην έννοια του ιδιώτη δε συμπεριλαμβάνονται τα δημόσια νομικά πρόσωπα τα οποία διέπονται από το ιδιωτικό δίκαιο, καθότι αυτά εντάσσονται στην κρατική οργάνωση και υπάγονται στην εποπτεία των κυβερνητικών οργάνων<sup>46</sup>.

Η άσκηση διοικητικού δικαίου μέσω ιδιωτών δεν αποτελεί μόνον ελληνική πραγματικότητα. Έχει μακρά παράδοση τόσο στο γαλλικό και γερμανικό δίκαιο όσο και στο δίκαιο της Αγγλίας και των Η.Π.Α. Ειδικότερα, στο γερμανικό δίκαιο, οι λόγοι που εξηγούν την ανάπτυξη αυτού του φαινομένου είναι: α) οικονομικοί, καθώς το κράτος εξοικονομεί τα χρήματα που θα κατέβαλε σε περίπτωση που επιτελούσε με δικές του υπηρεσίες τις διάφορες αποστολές, β) οργανωτικοί, καθώς η εκτέλεση των διοικητικών αποστολών αναμένεται ότι θα γίνεται με ταχύτερους ρυθμούς λόγω της τεχνογνωσίας και των υλικών μέσων που διαθέτει ο ιδιωτικός τομέας και γ) ηθικοπολιτικοί, καθώς με τη συμμετοχή των ιδιωτών προσδοκάται η μείωση των φαινομένων διαφθοράς και μεροληψίας που παρατηρούνται στο εσωτερικό της Διοίκησης<sup>47</sup>.

Στη χώρα μας, διακρίνονται δύο μεγάλες περιπτώσεις ανάθεσης διοικητικού έργου σε ιδιώτες, λαμβάνοντας ως κριτήριο το είδος του ανατιθέμενου έργου. Αν το έργο έχει κύριο χαρακτήρα, τότε ο ιδιώτης καλείται να ασκήσει μία αρμοδιότητα την οποία θα ασκούσε κάποιο διοικητικό όργανο<sup>48</sup>. Αν, ωστόσο, το έργο έχει παρεπόμενο

---

<sup>46</sup> Βλ. Μουζουράκη Π., *Η άσκηση διοικητικού έργου μέσω ιδιωτών*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2021, σελ. 14-15. Το status ενός ιδιώτη μπορεί να μεταβληθεί κατά τη χρονική στιγμή ανάθεσης ενός διοικητικού έργου. Επιπλέον, σε κάποιες αποφάσεις του, το ΣτΕ αντιμετωπίζει με ενιαίο τρόπο τα δημόσια νομικά πρόσωπα που διέπονται από το ιδιωτικό δίκαιο με τους καθεαυτό ιδιώτες.

<sup>47</sup> Βλ. Μουζουράκη Π., *όπ.π.* (υποσημ. 46), σελ. 32-33.

<sup>48</sup> Βλ. Μουζουράκη Π., *όπ.π.* (υποσημ. 46), σελ. 97. Στις περιπτώσεις ανάθεσης ενός διοικητικού έργου με κύριο χαρακτήρα αναφέρονται οι περιπτώσεις ανάθεσης της παροχής υπηρεσιών στους διοικούμενους (όπως η Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία ανέλαβε από 1.1.2011 την αρμοδιότητα ασφάλισης του προσωπικού της, σύμφωνα με το άρθρο 64 του ν. 3863/2010).

χαρακτήρα, τότε ο ιδιώτης λαμβάνει βοηθητικό ρόλο κατά την άσκηση μιας αρμοδιότητας, όπως είναι η προπαρασκευή της πραγματικής ή/και της νομικής βάσης μιας διοικητικής πράξης ή μιας δημόσιας σύμβασης ή την υλοποίηση μιας απόφασης της διοίκησης κλπ.

Στον e-ΕΦΚΑ, η παρουσία των ιδιωτών με σκοπό την εκτέλεση διαφόρων αποστολών της Διοίκησης αποτελεί σύνηθες φαινόμενο. Η ανάθεση ενός έργου γίνεται κυρίως μέσω συμβάσεως, αφού πρώτα καθοριστούν τα προσόντα που πρέπει να συγκεντρώνει ο υποψήφιος ανάδοχος, καθώς και οι απαιτήσεις που θέτει η αναθέτουσα αρχή. Σύμφωνα με την αρχή του κοινωνικού κράτους δικαίου, ο ιδιώτης πρέπει να έχει την κατάλληλη τεχνογνωσία, ηθική εντιμότητα και οικονομική φερεγγυότητα που να τον καθιστούν αξιόπιστο και ικανό για την εκτέλεση κάποιου διοικητικού έργου.

## **2.2 e-ΕΦΚΑ και Ιδιώτες: Μετάβαση σε μία νέα πραγματικότητα**

Οι τ. ΦΚΑ που συνέθεσαν τον e-ΕΦΚΑ δημιούργησαν μία ετερόκλητη πραγματικότητα, δίχως όμως την παροχή κατάλληλης υποδομής για την κάλυψη των σύγχρονων αναγκών. Η αντιμετώπιση της εκτεταμένης πολυνομίας, η ανάγκη απλοποίησης των διαδικασιών, η διασφάλιση της είσπραξης των οφειλών, η δίκαιη κατανομή παροχών στους δικαιούχους με διαφάνεια και ευκολία, η άμεση εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων, ο ψηφιακός μετασχηματισμός υπήρξαν κάποιες από τις επιτακτικές ανάγκες στις οποίες όφειλε να ανταποκριθεί ο νεοσύστατος Οργανισμός με αμεσότητα και αυξημένο αίσθημα ευθύνης προς τους πολίτες.

Η ασφαλιστική και διοικητική μεταρρύθμιση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένα τιτάνιο έργο, το οποίο συνεχίζει να αποτελεί ένα δύσκολο και τολμηρό εγχείρημα. Απαιτεί πολύ μεγάλη προσπάθεια και εξαιρετικό συντονισμό όχι μόνο στο εσωτερικό του Φορέα, αλλά και με τρίτους (άλλες δημόσιες υπηρεσίες, Ανεξάρτητες Αρχές κλπ.). Στο πλαίσιο της πειθαρχημένης πλέον δράσης του e-ΕΦΚΑ, μεγάλη συμμετοχή έχουν οι ιδιώτες. Η συνεργασία του Φορέα με ιδιώτες δεν είναι κάτι καινούριο. Από την ενοποίηση όμως και μετά, η εκπλήρωση των στόχων του μεγαλύτερου ασφαλιστικού Οργανισμού της χώρας μας βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην τεχνογνωσία και το ανθρώπινο δυναμικό αναδόχων εταιρειών.

## 2.3 Κύρια πεδία δράσης Ιδιωτών στον e-ΕΦΚΑ

### 2.3.1 Εκκαθάριση εκκρεμών συντάξεων

Ένα ακανθώδες θέμα της σύγχρονης πολιτικοκοινωνικής και οικονομικής πραγματικότητας αποτελεί η καθυστέρηση απονομής της σύνταξης σε ιδιαίτερα ευαίσθητες ομάδες της ελληνικής κοινωνίας. Ο e-ΕΦΚΑ κλήθηκε, λοιπόν, να αντιμετωπίσει την εκκαθάριση των εκκρεμών συντάξεων, καταβάλλοντας παράλληλα προσπάθειες ψηφιοποίησης του χαρτώου αρχείου και ενοποίησης των καταστατικών διατάξεων κάθε τ. ΦΚΑ. Η πολυσύνθετη αυτή διαδικασία γέννησε την ανάγκη υιοθέτησης σύγχρονων παρεμβάσεων με τη συμμετοχή ιδιωτών.

Στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα», το οποίο αποτελεί μέρος της δομής του ΕΣΠΑ 2014-2020 και εντάσσεται στη συνολική αναπτυξιακή στρατηγική της Ελλάδος για την εν λόγω προγραμματική περίοδο<sup>49</sup>, υπεγράφη στις 22/10/2018 σύμβαση ανάμεσα στον e-ΕΦΚΑ και την Ένωση Εταιρειών με την επωνυμία «INTRASOFT INTERNATIONAL S.A. & PLANET A.E.». Σκοπός του, η υλοποίηση του έργου «Ανάπτυξη συστημάτων και εφαρμογών, υπηρεσίες ψηφιοποίησης, παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την υποστήριξη της άμεσης απονομής σύνταξης στο σύνολο των ασφαλισμένων του ΕΦΚΑ», προσφέροντας στους δικαιούχους τη δυνατότητα να λαμβάνουν χωρίς καθυστέρηση τη σύνταξή τους. Στα οφέλη του συγκεκριμένου έργου συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η δημιουργία έγκυρης βάσης δεδομένων που θα αποτυπώνει την ασφαλιστική ιστορία με νομικά ισχυρό και ασφαλή τρόπο, η άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη, η προσωποποιημένη διαδικτυακή ενημέρωση των ασφαλισμένων και η διασύνδεση διαφόρων συστημάτων<sup>50</sup>.

Μάλιστα, στο άρθρο 16 του ν. 4670/2020 θεσμοθετείται η πιστοποίηση ψηφιακά διαθέσιμου ασφαλιστικού χρόνου με τη συμμετοχή της εταιρείας Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης Α.Ε. (ΗΔΙΚΑ Α.Ε.) στη διαδικασία απονομής και μεταβίβασης σύνταξης λόγω θανάτου. Στο άρθρο 17 του ίδιου νόμου περιγράφεται ο ψηφιακός μετασχηματισμός μέσω του ΠΣ «ΑΤΛΑΣ» και η υποχρεωτική ηλεκτρονική υποβολή των αιτήσεων για απονομή σύνταξης λόγω γήρατος, αναπηρίας

<sup>49</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του Υπουργείου Ανάπτυξης & Επενδύσεων (Ειδική Γραμματεία Διαχείρισης Προγραμμάτων ΕΚΤ): [E.Π. ΜΔΤ \(epdm.gr\)](https://www.epdm.gr) (τελευταία προσπέλαση 23.3.2024).

<sup>50</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του e-ΕΦΚΑ: <https://www.efka.gov.gr/el/anaptyxe-systematon-kai-epharmogon-yperesies-psephiopoeses-paroche-elektronikon-yperesion-gia-ten> (τελευταία προσπέλαση 23.3.2024).

ή θανάτου, καθώς και των αιτήσεων χορήγησης επιδόματος τετραπληγίας ή απολύτου αναπηρίας. Η απόφαση απονομής σύνταξης γνωστοποιείται στον αιτούντα στη δηλωμένη κατά την αίτηση διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, αποτελεί δημόσιο έγγραφο και φέρει κωδικό ταυτοποίησης για προστασία από πλαστογραφία<sup>51</sup>. Η ψηφιακή απονομή σύνταξης ΑΤΛΑΣ συμπεριλαμβάνεται στη «Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025», απαλλάσσοντας τους ασφαλισμένους από χρονοβόρες διαδικασίες συγκέντρωσης δικαιολογητικών, άσκοπες μετακινήσεις στις αρμόδιες υπηρεσίες και πολύμηνη αναμονή μέχρι την ολοκλήρωση του σχετικού αιτήματος συνταξιοδότησης<sup>52</sup>.

Παρά τη σημαντική αύξηση που σημειώθηκε το 2020 κατά 31% ως προς την απονομή συντάξεων σε σχέση με το 2019, αποφασίστηκε από την Κυβέρνηση η εντατικοποίηση των προσπαθειών για την αντιμετώπιση του προβλήματος των εκκρεμοτήτων. Τέλη Ιανουαρίου του 2021, κατόπιν απόφασης του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, συγκροτήθηκε Ομάδα Έργου με επικεφαλής στέλεχος από τον ιδιωτικό τομέα, έχοντας ως αρμοδιότητα τόσο την προετοιμασία όσο και την εισήγηση/παρακολούθηση διοικητικών και νομοθετικών μέτρων για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού. Για την υλοποίηση του εν λόγω έργου, η Ομάδα μπορεί να καταφεύγει, όποτε κι εφόσον το κρίνει σκόπιμο, στις υπηρεσίες εξειδικευμένων αναδόχων εταιρειών<sup>53</sup>.

### ***2.3.1.1 Πύργος Ελέγχου (Control Tower)***

Μία από τις μεγαλύτερες καινοτομίες που κατάφερε να επιτύχει ο e-ΕΦΚΑ σε συνεργασία με την εταιρεία PricewaterhouseCoopers (PwC) ήταν ο Πύργος Ελέγχου (Control Tower) στο Πράσινο Κτίριο, το «Στρατηγείο» πλέον του Φορέα επί της Λεωφόρου Κηφισίας. Το νέο αυτό ισχυρό εργαλείο μάλιστα τέθηκε σε πλήρη λειτουργία τον Οκτώβριο του 2021. Πρόκειται για ένα σύγχρονο ψηφιακό σύστημα «business intelligence» το οποίο επιτρέπει την αναλυτική και έγκυρη καταγραφή όχι μόνο των εκκρεμοτήτων, αλλά και των συντάξεων που εκδίδονται καθημερινά σε όλη την Ελλάδα. Βασικό πλεονέκτημά του είναι ο έλεγχος της αποδοτικότητας των

---

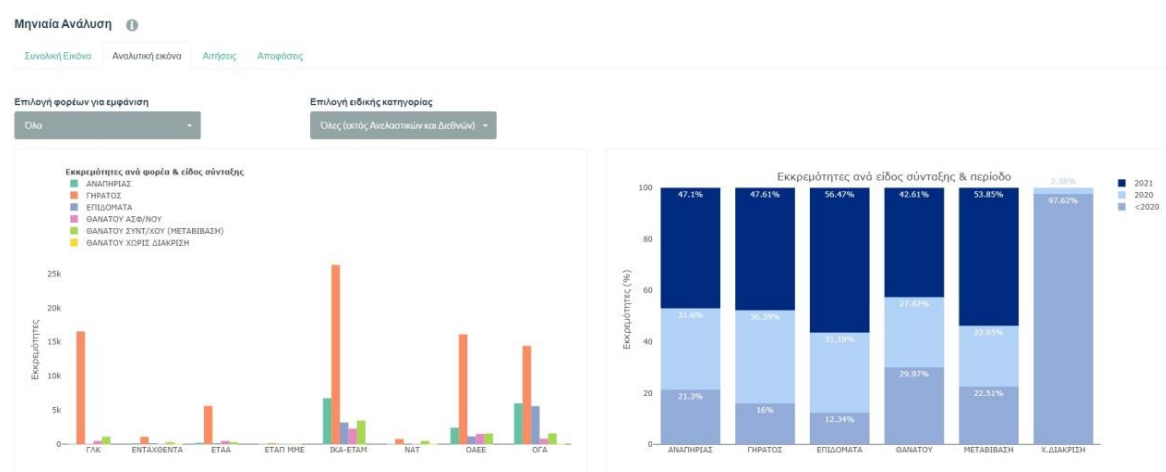
<sup>51</sup> Βλ. παρ. 8 του άρθρου 17 του ν. 4670/2020.

<sup>52</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 \(digitalstrategy.gov.gr\)](https://digitalstrategy.gov.gr) (τελευταία προσπέλαση 23.3.2024).

<sup>53</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης: [Project Manager και Ομάδα Έργου για τις εκκρεμείς συντάξεις - Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης \(ypergasias.gov.gr\)](https://ypergasias.gov.gr) (τελευταία προσπέλαση 23.3.2024).

υπαλλήλων σε πραγματικό χρόνο, προσφέροντας τη δυνατότητα στη Διοίκηση, στη Γενική Διεύθυνση Συντάξεων και στους Προϊσταμένους Διευθύνσεων να έχουν άμεση πληροφόρηση, 24 ώρες το 24ωρο, για όλα τα δεδομένα που αφορούν στο πλήθος των συνταξιοδοτικών αιτημάτων που εκκρεμούν ή που εκδόθηκαν ανά τέως Ταμείο, ανά ημέρα/μήνα/έτος, ανά εισηγητή, ανά Περιφέρεια κλπ. Το σύστημα επιτρέπει τη συγκριτική ανάλυση των δεδομένων μέσα από γραφήματα και αναλυτικά στατιστικά στοιχεία, με τα οποία ο Οργανισμός μπορεί να ελέγχει την απόδοση των εισηγητών και Διευθύνσεων και να παρεμβαίνει όπου απαιτείται.

Ακολουθεί ενδεικτικό screenshot ανά Φορέα για τον μήνα Ιούνιο<sup>54</sup>:



### Εικόνα 5: Εκκρεμότητες ανά Φορέα

(«Αναλυτικές εκκρεμότητες ανά Φορέα εκτός Διεθνών & Ανελαστικών για τον μήνα Ιούνιο, screenshot name: Μηνιαία Αναλυτική Εικόνα»)

Με τον Πύργο Ελέγχου η Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ δύναται πλέον α) να εντοπίζει τους εισηγητές και τις δομές που παρουσιάζουν καθυστερήσεις και να προχωράει σε διορθωτικές κινήσεις και β) να διακρίνει τους πιο παραγωγικούς υπαλλήλους και να τους επιβραβεύει σύμφωνα με τον βαθμό επίτευξης της απαιτούμενης στοχοθεσίας. Ο αρχικός ποσοτικός στόχος που τέθηκε ήταν η έκδοση τριών (3) συντάξεων από τον κάθε εισηγητή ανά ημέρα.

<sup>54</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του e-ΕΦΚΑ: [21.10.2021\\_ΑΤ\\_ΠΥΡΓΟΣ\\_ΕΛΕΓΧΟΥ\\_ΕΦΚΑ.pdf](https://efka.gov.gr) (efka.gov.gr) (τελευταία προσπέλαση 23.3.2024). Για περισσότερα screenshots βλ. Παράρτημα ΙΙ.

Με τη συνεχή, έγκυρη και ακριβή παρακολούθηση της εικόνας των εργασιών τόσο του e-ΕΦΚΑ όσο και οποιουδήποτε άλλου δημόσιου Φορέα, συλλέγονται πολύτιμες πληροφορίες, οι οποίες βελτιώνουν και βοηθούν την εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

### **2.3.1.2 Διαδικασία ταχείας απονομής συντάξεων**

Κατόπιν εισήγησης της σχετικής Ομάδας Έργου<sup>55</sup>, θεσπίστηκαν με τα άρθρα 48 έως 64 του ν. 4921/2022<sup>56</sup> δύο νέες ρυθμίσεις, οι οποίες συνδυάζουν τις αυξημένες τεχνολογικές δυνατότητες μέσα στον e-ΕΦΚΑ και αποσκοπούν στην αποκλιμάκωση των εκκρεμών συντάξεων: α) οι fast track συντάξεις και β) οι «συντάξεις εμπιστοσύνης».

Η βασική φιλοσοφία της ταχείας απονομής σύνταξης (fast track) είναι να λαμβάνει ο ασφαλισμένος τη σύνταξή του εντός τρίμηνης προθεσμίας από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης για κύρια σύνταξη. Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα, η αρμόδια υπηρεσία του e-ΕΦΚΑ πρέπει να ελέγξει το ασφαλιστικό ιστορικό του αιτούντος και να εκδώσει πράξη απονομής ή να απορρίψει το αίτημα, εφόσον δεν πληρούνται οι νόμιμες προϋποθέσεις. Εάν δεν ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία σε τρεις (3) μήνες, τότε η σύνταξη εκδίδεται βάσει α) των δεδομένων του ασφαλιστικού ιστορικού που τηρούνται στο Πληροφοριακό Σύστημα «ΑΤΛΑΣ» ή σε άλλα μηχανογραφικά συστήματα του e-ΕΦΚΑ και β) των δηλωθέντων στοιχείων που έχουν υποβληθεί με την αίτηση, τα οποία τεκμηριώνουν την ύπαρξη περισσότερου χρόνου από αυτόν που έχει εντοπίσει ο Φορέας.

Στην παρ. 4 του άρθρου 48 του ν. 4921/2022<sup>57</sup>, καθιερώνεται και η άμεση έκδοση επικουρικής σύνταξης εντός τρίμηνης προθεσμίας, με αφετηρία την ημερομηνία απονομής κύριας σύνταξης, ή εντός έξι (6) μηνών από την ημερομηνία αίτησης για την απονομή επικουρικής σύνταξης, εφόσον αυτή υποβλήθηκε σε μεταγενέστερο χρόνο από την αίτηση για απονομή κύριας σύνταξης. Η προθεσμία των έξι (6) μηνών από την ημερομηνία υποβολής της σχετικής αίτησης εφαρμόζεται και για τη χορήγηση εφάπαξ παροχής. Εφόσον παρέλθουν οι παραπάνω προθεσμίες, τότε οι πράξεις επικουρικής

---

<sup>55</sup> Βλ. κεφάλαιο 2.3.1.

<sup>56</sup> «Δουλειές Ξανά: Αναδιοργάνωση Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης και ψηφιοποίηση των υπηρεσιών της, αναβάθμιση δεξιοτήτων εργατικού δυναμικού και διάγνωσης των αναγκών εργασίας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 74/18.4.2022), όπως τροποποιήθηκε σε κάποια σημεία από τον ν. 5078/2023.

<sup>57</sup> Όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 1, άρθρο 117 του ν. 5078/2023.

σύνταξης εκδίδονται από τις αρμόδιες υπηρεσίες υπαγωγής των ασφαλισμένων κατά τον χρόνο υποβολής της αίτησης<sup>58</sup>.

Οι fast track συντάξεις αποτελούν έναν μόνιμο θεσμό και αφορούν στις αιτήσεις που έχουν υποβληθεί από 1<sup>η</sup> Απριλίου 2022 και μετά. Από την άλλη πλευρά, οι «συντάξεις εμπιστοσύνης» σχετίζονται με τις εκκρεμείς περιπτώσεις, όσων δηλαδή οι αιτήσεις έχουν υποβληθεί έως 31 Μαρτίου 2022. Σε κάθε περίπτωση, δεν απαιτείται από τον αιτούντα η προσκόμιση των δικαιολογητικών που να τεκμηριώνουν την ύπαρξη επιπλέον χρόνου ασφάλισης από τον προκύπτοντα μέσω του ΠΣ «ΑΤΛΑΣ». Ως εκ τούτου, η όλη διαδικασία ολοκληρώνεται με ακόμα ταχύτερους ρυθμούς, ενισχύοντας τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη και Κράτους.

### **2.3.1.3 Αυτοματοποίηση συντάξεων**

Η αυτοματοποιημένη έκδοση των συντάξεων στηρίζεται σε ένα νέο, σύγχρονο λογισμικό με το οποίο επιταχύνεται η προσπάθεια εξάλειψης των εκκρεμοτήτων.

Το 1<sup>ο</sup> τρίμηνο του 2022 αυτοματοποιήθηκε η διαδικασία απονομής κύριας σύνταξης τ. ΙΚΑ και τ. ΟΓΑ Αναπηρίας (νέες αιτήσεις), Επικουρικής Μεταβίβασης Θανάτου Δημοσίου και Επικουρικής Γήρατος Δημοσίου. Αμέσως μετά (Απρίλιος 2022) ακολούθησε η αυτοματοποίηση απονομής επικουρικής σύνταξης τ. ΕΤΕΑΜ και τ. ΙΚΑ Γήρατος (νέες αιτήσεις), ενώ αρχές καλοκαιριού του ίδιου έτους αυτοματοποιήθηκε η διαδικασία απονομής κύριας σύνταξης Δημοσίου (απλή και διαδοχική).

Με την υλοποίηση της αυτοματοποίησης των συντάξεων σταδιακά όλων των τ. Ταμείων απλοποιούνται και ομογενοποιούνται οι διαδικασίες του e-ΕΦΚΑ, βελτιώνοντας την ταχύτητα και την ποιότητα εξυπηρέτησης των πολιτών. Για την πλήρη αυτοματοποίηση, μάλιστα, της διαδικασίας απονομής κύριας σύνταξης σε πολιτικούς δημοσίους υπαλλήλους και δημοσίους λειτουργούς όλων των κατηγοριών, ο Φορέας απέσπασε το βραβείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης 2022 στην κατηγορία «Καλύτερη Εφαρμοσμένη Ιδέα»<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Σχετικά με τον έλεγχο των πράξεων απονομής κύριας και επικουρικής σύνταξης που εκδίδονται με τη διαδικασία ταχείας απονομής, βλ. παρ. 1 άρθρο 49 του ν. 4921/2022, όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 2 άρθρο 117 ν. 5078/2023.

<sup>59</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.reporter.gr/MONEY/Ergasiaka/582230-e-EFKA-Plhrhs-aytomatopoihsh-ths-diadikasias-aponomhs-kyrias-syntaxhs> (τελευταία προσπέλαση 23.3.2024).



### 2.3.2 Η πρόκληση του Ψηφιακού Μετασχηματισμού

Προκειμένου ο e-ΕΦΚΑ να μεταβεί στη νέα εποχή και να υποστηρίξει τον ηλεκτρονικό του χαρακτήρα έπρεπε να μετεξελίξει τις ψηφιακές του δυνατότητες, οικοδομώντας κοινή κουλτούρα με την ψηφιακή πραγματικότητα. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου σκοπού, ο Διοικητής του e-ΕΦΚΑ μεταβίβασε τον Ιούνιο του 2021 στον Α' Υποδιοικητή, εκτός από θέματα χάραξης γενικής πολιτικής του Φορέα, ό,τι άπτεται των αρμοδιοτήτων των Διευθύνσεων και του Αυτοτελούς Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών<sup>60</sup>. Η αλλαγή αυτή στην οργανωτική και λειτουργική δομή του Φορέα σηματοδότησε μία νέα αρχή στην επικοινωνία και συνεργασία με τις αναδόχους εταιρείες, οι οποίες ήδη επεξεργάζονταν σημαντικά πληροφοριακά συστήματα του e-ΕΦΚΑ.

#### 2.3.2.1 Νέες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες

Το 2021 αποτέλεσε μία σημαντική χρονιά στη δυναμική μετάβαση του e-ΕΦΚΑ προς την ψηφιακή εποχή. Η αναβάθμιση των υφιστάμενων υποδομών και η ανάπτυξη νέων αποτέλεσαν τεράστια πρόκληση για τη Διοίκηση του Φορέα, βελτιώνοντας το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών και επιδεικνύοντας τον απαιτούμενο σεβασμό προς τον πολίτη. Από τον Ιούνιο του 2021 μέχρι και αρχές του 2023 δόθηκαν στην παραγωγή πάνω από 55 ηλεκτρονικές εφαρμογές με τη συνδρομή των αναδόχων εταιρειών, αποσκοπώντας στην άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών, τη δυνατότητα αυτόματης ενημέρωσης συστημάτων, την εξοικονόμηση πόρων και την αποσυμφόρηση του e-ΕΦΚΑ από γραφειοκρατικές διαδικασίες<sup>61</sup>.

Παράλληλα με τις νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, αναπτύχθηκαν σημαντικές δράσεις προς όφελος του πολίτη, όπως η οικονομική ενίσχυση Πάσχα και Χριστουγέννων έτους 2022 με την καταβολή έκτακτου βοηθήματος στις συντάξεις των χαμηλοσυνταξιούχων και τη δυνατότητα προσωποποιημένης πληροφόρησης μέσω ειδικής πλατφόρμας στον διαδικτυακό ιστότοπο του e-ΕΦΚΑ. Προς τα τέλη Ιανουαρίου 2022 ολοκληρώθηκε η καταβολή των συντάξεων για πάνω από 1,7 εκατ. συνταξιούχους, οι οποίοι έλαβαν αυξήσεις της τάξεως του 7,75%, ενώ τέλος Μαρτίου 2023 πραγματοποιήθηκε η

---

<sup>60</sup> Σχετική η υπ' αριθ. 231276/22.6.2021 (B' 2747) απόφαση του Διοικητή του e-ΕΦΚΑ με την οποία μεταβιβάστηκε η άσκηση αρμοδιοτήτων του Διοικητή του e-ΕΦΚΑ σε Υποδιοικητές, όπως τροποποιήθηκε με τις υπ' αριθ. 43129/1.2.2022 (B' 870) και 198591/3.5.2022 (B' 2191) όμοιες.

<sup>61</sup> Βλ. στο Παράρτημα ΙΙΙ ενδεικτικά κάποιες από τις νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες του Φορέα. Αντλήθηκαν στοιχεία από την Έκθεση Ψηφιακού Εκσυγχρονισμού ετών 2021-2023 του e-ΕΦΚΑ προς τον ΣτΠ.



έκτακτη στήριξη στους συνταξιούχους με προσωπική διαφορά λόγω εισαγόμενου πληθωρισμού, οι οποίοι δεν ωφελήθηκαν καθόλου ή ωφελήθηκαν μερικώς από τις παραπάνω αυξήσεις. Επιπλέον, το καλοκαίρι του 2022 και του 2023 ολοκληρώθηκε με ιδιαίτερη επιτυχία η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων συμμετοχής για την κατασκηνωτική περίοδο των έμμεσων μελών ηλικίας 6 έως 16 ετών συγκεκριμένων κατηγοριών ασφαλισμένων και συνταξιούχων του e-ΕΦΚΑ.

Από τα παραπάνω, προκύπτει η αγαστή συνεργασία των καθ' ύλην αρμόδιων υπηρεσιών του Φορέα με τις αναδόχους εταιρείες και η σημαντική αρωγή των ιδιωτών στην εξυπηρέτηση των αναγκών πολλών κατηγοριών ασφάλισης πολιτών, σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές και τα ευρωπαϊκά πρότυπα<sup>62</sup>.

### ***2.3.2.2 Μετάπτωση στο G-Cloud***

Τον Μάιο του 2022, πραγματοποιήθηκε η μεταφορά δεδομένων και εφαρμογών του e-ΕΦΚΑ στις υποδομές του κυβερνητικού νέφους (G-Cloud) της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Πρόκειται για ένα εμβληματικό έργο, το οποίο υλοποιήθηκε με τη συμβολή των αναδόχων εταιρειών του Φορέα, έχοντας ως στόχο την παροχή ασφαλών και αξιόπιστων υποδομών στο πλαίσιο της βελτιστοποίησης των ΠΣ της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας<sup>63</sup>.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εν λόγω μετάπτωση είναι πολλά. Οι υφιστάμενες υποδομές αντικαθίστανται με σύγχρονες, προσφέροντας βέλτιστη ποιότητα, καλύτερες ταχύτητες και κατ' επέκταση αμεσότερη ανταπόκριση στην αύξηση των αναγκών. Παράλληλα, διευκολύνεται τόσο η διαλειτουργικότητα όσο και η διασυνδεσιμότητα των φιλοξενούμενων πληροφοριακών συστημάτων, καθιστώντας ευκολότερη την εφαρμογή ψηφιακών υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας για τις επιχειρήσεις και τους ασφαλισμένους του Φορέα. Τέλος, αυξάνεται η ασφάλεια με την αναβάθμιση των εκδόσεων του λογισμικού και εξοικονομούνται σημαντικοί πόροι από την ενιαία

---

<sup>62</sup> Διαθέσιμα στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις: [e-ΕΦΚΑ: Σε λειτουργία η πλατφόρμα για τον έλεγχο του δικαιώματος έκτακτης οικονομικής ενίσχυσης Πάσχα 2022 \(taxheaven.gr\)](https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/deltio-typoy-149)  
[Κωστής Χατζηδάκης: Έκτακτη στήριξη στους συνταξιούχους με προσωπική διαφορά λόγω εισαγόμενου πληθωρισμού - Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης \(ypergasias.gov.gr\)](https://www.ypergasias.gov.gr)  
[ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ | e-ΕΦΚΑ \(efka.gov.gr\)](https://www.efka.gov.gr)

[e-ΕΦΚΑ: Ολοκληρώθηκε η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων συμμετοχής για την κατασκηνωτική περίοδο 2022 \(taxheaven.gr\)](https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/deltio-typoy-149) (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024)

<sup>63</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του e-ΕΦΚΑ: <https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typoy/deltio-typoy-149> (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

συντήρηση και λειτουργία της αναγκαίας υπολογιστικής υποδομής σε κοινές πλατφόρμες της ΓΓΠΣΔΔ<sup>64,65</sup>.

### **2.3.2.3 Νέο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ)**

Το έργο «Ανάπτυξη του νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) του e-ΕΦΚΑ, αναβάθμιση του συστήματος ψηφιακής απονομής συντάξεων “ΑΤΛΑΣ” και ανάπτυξη συστημάτων κεντρικής διαχείρισης του e-ΕΦΚΑ» αποτελεί “έργο-σταθμό” στην πορεία ψηφιοποίησης του e-ΕΦΚΑ. Σκοπός του είναι η δημιουργία νέου ΟΠΣ στον Φορέα, με το οποίο θα υλοποιηθεί η απλοποίηση και η τυποποίηση των διαδικασιών, θα αυτοματοποιηθούν οι λειτουργίες και θα αναβαθμιστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη. Επιπλέον, επιδιώκεται η ψηφιοποίηση της ασφαλιστικής ιστορίας του e-ΕΦΚΑ και η υποστήριξη του συστήματος απονομής συντάξεων με την ψηφιοποίηση χαρτώου αρχείου ασφαλιστικής ιστορίας των τέως Φορέων κύριας και επικουρικής ασφάλισης. Με τον τρόπο αυτό, θα επιταχυνθεί η προσπάθεια εξάλειψης των εκκρεμοτήτων, συμβάλλοντας παράλληλα στην εύρυθμη λειτουργία του Φορέα.

Το έργο χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ελλάδα 2.0 – Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας». Πρόκειται για έναν θεμελιώδη οικονομικό και κοινωνικό μετασχηματισμό που επιδρά στην οικονομική δραστηριότητα, αλλά και στις τεχνολογίες, τις συμπεριφορές και τους θεσμούς<sup>66</sup>. Το συμβατικό τίμημα πράξης ανέρχεται στα 49.552.880,00€ συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ 24% και η διάρκεια σύμβασης στους τριάντα (30) μήνες<sup>67</sup>.

Κατά τον σχεδιασμό/προγραμματισμό του έργου, η Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ καθορίζει με λεπτομερή τρόπο τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν, λαμβάνοντας υπόψη πρωτίστως τον περιορισμένο χρόνο των 30 μηνών, καθώς και τους απαιτούμενους πόρους. Αρχικά αποφασίζει ποια υποσυστήματα και ποιες επιχειρησιακές περιοχές του

---

<sup>64</sup> Χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τα οφέλη του G-Cloud βλ. [Government Cloud / G-Cloud - Κοινωνία της Πληροφορίας Μ.Α.Ε. - Κ.Τ.Π. Μ.Α.Ε. \(ktpae.gr\)](https://www.ktpae.gr/koivonia/2024/03/24/g-cloud/) (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

<sup>65</sup> Bhisikar A., «G-Cloud: New Paradigm Shift for Online Public Services», *International Journal of Computer Applications* (0975-8887), Vol. 2, No 8, 2011.

<sup>66</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0 βλ. [Ελλάδα 2.0 - Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας \(greece20.gov.gr\)](https://www.greece20.gov.gr/) (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

<sup>67</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του e-ΕΦΚΑ: <https://www.efka.gov.gr/el/ypoergo-5-kai-6-anaptyxe-toy-neoy-olokleromenoy-plerophoriakoy-systematos-ops-toy-e-ephka> (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

Οργανισμού θα ενταχθούν στο νέο ΟΠΣ, με ποιον τρόπο θα υποστηριχθεί το εν λόγω εγχείρημα από τους αναδόχους και ποια στελέχη θα εμπλακούν στην όλη διαδικασία<sup>68</sup>. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, ο e-ΕΦΚΑ πραγματοποίησε στις 23 Μαΐου 2023 εναρκτήρια συνάντηση με τους επικεφαλής και αναπληρωτές τόσο της Ομάδας Διοίκησης Έργου (ΟΔΕ) όσο και των Επιχειρησιακών Ομάδων του Φορέα, παρουσία των επικεφαλής των αναδόχων εταιρειών. Στη συνάντηση αυτή τονίστηκε η κρισιμότητα του έργου και το αυστηρό χρονοδιάγραμμα υλοποίησής του με πλήρη περιγραφή όλων των φάσεων και παραδοτέων.

Για ακόμα μία φορά, επομένως, είναι φανερή η εμπλοκή των ιδιωτών στη συνολική και ουσιαστική βελτίωση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών του e-ΕΦΚΑ.

### **2.3.3 Επικοινωνία με τον πολίτη**

Με τον ψηφιακό μετασχηματισμό σημειώθηκε σημαντική πρόοδος όχι μόνο στη μείωση των ληξιπρόθεσμων συντάξεων, αλλά και στην ουσιαστική εξυπηρέτηση του πολίτη. Εκτός από τις νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες που τέθηκαν σε παραγωγή και οι οποίες απαλλάσσουν τους ασφαλισμένους από την ταλαιπωρία ατέρμονων επισκέψεων στις Τοπικές Διευθύνσεις του e-ΕΦΚΑ, δημιουργήθηκαν νέες υπηρεσίες εξυπηρέτησης με σκοπό τη βελτίωση της καθημερινότητας τόσο του πολίτη όσο και του ανθρώπινου δυναμικού του Φορέα.

#### **2.3.3.1 Τηλεφωνικό Κέντρο 1555**

Στις 10 Νοεμβρίου 2021 τέθηκε σε πλήρη λειτουργία ο Ενιαίος Αριθμός Εξυπηρέτησης του Πολίτη 1555, ο οποίος συνένωσε διάσπαρτα τηλεφωνικά κέντρα και επιμέρους τηλεφωνικές γραμμές του Υπουργείου Εργασίας & Κοινωνικών Υποθέσεων και των εποπτευόμενων Φορέων του με την εμπλοκή πολλών εταιρειών. Τον συντονισμό και τη διαχειριστική υποστήριξη του έργου ανέλαβε η Deloitte, με τη συμμετοχή των τριών μεγαλύτερων παρόχων call center: της Cosmote/Evalue, της Teleperformance και της Mediatel<sup>69</sup>.

Το 1555 λειτουργεί 24 ώρες το 24ωρο, 7 ημέρες την εβδομάδα, 365 ημέρες τον χρόνο χωρίς χρέωση και με ελάχιστο χρόνο αναμονής. Πρόκειται για ένα σύστημα

---

<sup>68</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με θέματα Διοίκησης Έργου και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βλ. Βιβλιογραφικές Αναφορές: Μητάκος Θ. (2015) και Μπινιώρης Σ. (2009).

<sup>69</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://ypergasias.gov.gr/k-chatzidakis-nea-epochi-stin-exypiretisi-ton-politon-apo-to-ypourgeio-ergasias-to-1555-ta-allazei-ola/> (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

προσωποποιημένης πληροφόρησης που βασίζεται στο λεγόμενο ticketing. Ο νέος αυτός μηχανισμός παρακολουθεί από την αρχή έως το τέλος την πορεία εξυπηρέτησης των ερωτημάτων, η οποία πραγματοποιείται σε τρία επίπεδα. Στο 1<sup>ο</sup> επίπεδο (front office) πραγματοποιείται η υποδοχή των κλήσεων (call center). Το 2<sup>ο</sup> επίπεδο (back office) υποστηρίζει την υποδοχή σύνθετων αιτημάτων από το 1<sup>ο</sup> επίπεδο, καθώς και την καταχώριση αιτημάτων – επικοινωνία με τους πολίτες. Στο 3<sup>ο</sup> επίπεδο (back office) γίνεται η επεξεργασία σύνθετων αιτημάτων από εξειδικευμένους υπαλλήλους του Υπουργείου και των εποπτευόμενων φορέων, τα οποία αιτήματα δε μπορούν να υποστηριχθούν στο 2<sup>ο</sup> επίπεδο<sup>70</sup>.

Η κάθε κλήση χρεώνεται σε έναν υπάλληλο ή μία ομάδα υπαλλήλων, ελέγχεται και απαντάται μέσα στις αυστηρές προθεσμίες που έχουν τεθεί. Στις πρώτες χαρακτηριστικά 100 μέρες πιλοτικής λειτουργίας του 1555 (Σεπτέμβριος – Νοέμβριος 2021) πραγματοποιήθηκαν περίπου 400.000 κλήσεις με 96% ποσοστό εξυπηρέτησης και μέσο χρόνο αναμονής τα 15 δευτερόλεπτα<sup>71</sup>. Επιπλέον, τον Φεβρουάριο του 2022 τέθηκε σε παραγωγική λειτουργία η ιστοσελίδα του 1555 «1555.gov.gr», μέσω της οποίας δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες να υποβάλουν ψηφιακά τα αιτήματά τους, δίχως να απαιτείται κλήση στο τηλεφωνικό κέντρο. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να καταχωρίζουν αιτήματα ή ερωτήματα (tickets) και να παρακολουθούν την εξέλιξή τους μέσω προσωποποιημένης θυρίδας/αποθετηρίου απαντήσεων<sup>72</sup>.

### **2.3.3.2 Ψηφιακό Δωμάτιο Επικοινωνίας**

Το Ψηφιακό Δωμάτιο Επικοινωνίας<sup>73</sup> (Virtual Room) πρόκειται για μία ψηφιακή βάση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, η οποία επιτρέπει την άμεση ανταλλαγή πληροφοριών και την εύκολη υποβολή δικαιολογητικών για τη διεκπεραίωση ενός αιτήματος συνταξιοδοτικής παροχής. Με τον τρόπο αυτό, εξοικονομείται πολύτιμος χρόνος τόσο για τον υπάλληλο του Φορέα όσο και για τον διοικούμενο, ο οποίος εξυπηρετείται γρήγορα και αποτελεσματικά, δίχως να απαιτείται η φυσική παρουσία του στην αρμόδια Τοπική Διεύθυνση.

---

<sup>70</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [1555 | Λειτουργία 24/7 – Χωρίς χρέωση – Ελάχιστος χρόνος αναμονής](#) (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

<sup>71</sup> Βλ. ηλεκτρονική διεύθυνση, όπ.π. (υποσημ. 69).

<sup>72</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [Το 1555 αποκτά ιστοσελίδα και εξυπηρετεί πλέον και διαδικτυακά - Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης \(ypergasias.gov.gr\)](#) (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

<sup>73</sup> Βλ. ΚΥΑ 60304/28.6.2022 «Ψηφιακό Δωμάτιο Επικοινωνίας e-ΕΦΚΑ» (ΦΕΚ Β' 3555/8.7.2022), όπως τροποποιήθηκε με την ΚΥΑ 47867/11.5.2023 (ΦΕΚ Β' 3173/15.5.2023).

Το Virtual Room παρέχεται μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr-ΕΨΠ) και για την είσοδο των πολιτών απαιτείται η αυθεντικοποίηση των δικαιούχων προσώπων με τη χρήση των διαπιστευτηρίων της ΓΓΠΣΔΔ<sup>74</sup>. Το εν λόγω έργο υλοποιήθηκε με τη βοήθεια της αναδόχου εταιρείας PwC, έχοντας ως στόχο τη δημιουργία ενός άμεσου καναλιού επικοινωνίας μεταξύ πολιτών και e-ΕΦΚΑ για την επιτάχυνση της διαδικασίας εκκαθάρισης των εκκρεμών αιτήσεων συνταξιοδότησης.

## 2.4 Αποτελέσματα νέων μεταρρυθμίσεων με τη συνδρομή Ιδιωτών

Ποια είναι, όμως, τα αποτελέσματα των νέων ψηφιακών εργαλείων και καινοτόμων πρακτικών που υιοθετήθηκαν από τον e-ΕΦΚΑ με τη συμβολή ιδιωτών;

Ως προς την αποκλιμάκωση των εκκρεμών συντάξεων, με 173.000 περίπου εκκρεμείς κύριες συντάξεις, 0,5 δις ληξιπρόθεσμης δαπάνης και αυξημένη ροή νέων αιτημάτων κατά 20%, η εικόνα του e-ΕΦΚΑ απαιτούσε ριζική αναδιαμόρφωση με σημαντικές νομοθετικές, διοικητικές, οργανωτικές και επιχειρησιακές παρεμβάσεις. Η σημαντικότερη παρέμβαση στάθηκε η σύσταση Ομάδας Έργου με επικεφαλής ιδιώτη Project Manager<sup>75</sup>. Τον Ιανουάριο του 2021, οι περίπου 121.900 ληξιπρόθεσμες αιτήσεις, πλην διεθνών και ανελαστικών, άγγιζαν τα 557 εκατ. ευρώ δαπάνης, ενώ οι αποφάσεις/ολοκληρώσεις έφταναν τις 16.200. Τον Νοέμβριο του ίδιου έτους, οι ληξιπρόθεσμες αιτήσεις μειώθηκαν σε 83.100, η δαπάνη στα 278 εκατ., ενώ οι αποφάσεις/ολοκληρώσεις αυξήθηκαν στις 25.300. Συνοπτικά, το έτος 2021 σημειώθηκε ρεκόρ απονομών όλων των εποχών με 225.000 συντάξεις, ενώ ένα χρόνο μετά (Νοέμβριος 2022) επετεύχθη η εξάλειψη των εκκρεμοτήτων κύριων συντάξεων με ημερομηνία αίτησης το 2021, καθώς και η εκκαθάριση του 85% των συνταξιοδοτικών αιτημάτων του 2022<sup>76</sup>. Μέσα σε μόλις 22 μήνες εκδόθηκαν πάνω από 470.000 συντάξεις, το 1/6 δηλαδή του συνόλου των εν ενεργεία συνταξιούχων.

<sup>74</sup> Σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 24 του ν. 4727/2020.

<sup>75</sup> Βλ. κεφάλαιο 2.3.1.

<sup>76</sup> Αντλήθηκαν στοιχεία από την παρουσίαση του έργου για τον μηδενισμό των ληξιπρόθεσμων εκκρεμών συντάξεων που διοργάνωσε το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων σε συνεργασία με τον e-ΕΦΚΑ τον Νοέμβριο του 2022.

Βλ. επίσης την ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://ypergasias.gov.gr/kaname-afto-pou-ofeilame-oloklirothike-i-ekkatharisi-ton-ekkremon-kyrion-syntaxeon/> (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

Ως προς την πρόκληση ψηφιακού μετασχηματισμού, εκτός από τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών για την έκδοση συνταξιοδοτικών αποφάσεων, η αύξηση του όγκου των ψηφιακών συναλλαγών και η συστηματική εξοικείωση του πολίτη με τα νέα μέσα εξυπηρέτησης οδήγησαν σταδιακά στην κατάργηση των χρονοβόρων υπηρεσιών που πραγματοποιούνταν στις Τοπικές Διευθύνσεις. Εκτός από την πανδημία του Covid-19, η χάραξη νέας ψηφιακής πολιτικής του e-ΕΦΚΑ και η βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών του διαδικασιών άλλαξαν τον τρόπο οργανωτικής στρατηγικής και σιγά σιγά κατοχύρωσαν τη σταθερότητα, αυξάνοντας ολοένα και περισσότερο την αποτελεσματικότητα όλων των πεδίων δράσης του Φορέα<sup>77</sup>.

Ως προς την άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη, από την πρώτη κιόλας χρονιά λειτουργίας του 1555, άρχισε να διαφαίνεται η δυναμική της νέας αυτής παροχής. Αποτελέσματα ερευνών έδειξαν πως 8 στους 10 πολίτες που εξυπηρετήθηκαν από τον Ενιαίο Αριθμό δήλωσαν απόλυτα ή πολύ ικανοποιημένοι από τη λειτουργία του. Μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα, απαντήθηκαν πάνω από 2,6 εκατομμύρια κλήσεις πολιτών, με μέσο χρόνο αναμονής τα 1,38 λεπτά, ενώ επιλύθηκε το 99,5% του συνόλου των αιτημάτων<sup>78</sup>. Το δε Ψηφιακό Δωμάτιο Επικοινωνίας δέχτηκε 3.600 επισκέψεις τις πρώτες 12 ημέρες λειτουργίας του<sup>79</sup>, αποτελώντας ένα σύγχρονο και διαδραστικό μέσο επαφής μεταξύ πολιτών και e-ΕΦΚΑ σε πραγματικό χρόνο.

Αναμφισβήτητα, με την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών και τη διασφάλιση ασφαλούς και σταθερής επιχειρησιακής λειτουργίας του Φορέα προωθείται, κυρίως, η ευημερία τόσο των εργαζομένων του όσο και της κοινωνίας γενικότερα. Δεν είναι όμως οι μοναδικοί αποδέκτες. Με τις νέες αυτές «ψηφιακές ικανότητες» χτίζεται μία τελειώς διαφορετική κουλτούρα, η οποία απαλλάσσει τη δημόσια διοίκηση από γραφειοκρατικές διαδικασίες και ενισχύει τις συνεργασίες με τρίτους (σύμπραξη με ιδιωτικές εταιρείες, Κοινωνικούς Φορείς άλλων κρατών κλπ.).

---

<sup>77</sup> Σχετικά με την ψηφιακή μεταρρύθμιση στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ειδικά την περίοδο της πανδημίας βλ. Xanthopoulou P., Antoniadis I., Triantari S., «Managing Public Sector in the Digital Reform Era: Organizational factors and Their Impact on the Digital Transformation at the Greek Public Administration». In: Tsounis N., Vlachvei A. (eds) *Advances in Empirical Economic Research*. ICOAE 2022. *Springer Proceedings in Business and Economics*, 2023. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-22749-3\\_59](https://doi.org/10.1007/978-3-031-22749-3_59).

<sup>78</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://ypergasias.gov.gr/ena-xrono-leitourgias-simplironei-to-1555/> (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).

<sup>79</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://dimosio.gr/psifiako-domatio-epikoinonias-efka-3-600-episkepseis-se-12-imeres/> (τελευταία προσπέλαση 24.3.2024).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

### Θέματα στελέχωσης στον e-ΕΦΚΑ

#### 3.1 Ο θεσμός του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ)

Ως αρμόδια Ανεξάρτητη Αρχή για τις προσλήψεις στο Δημόσιο ορίστηκε το ΑΣΕΠ με τον ν. 2190/1994, όπως αντικαταστάθηκε από τον ν. 4765/2021. Σύμφωνα με το άρθρο 103 παρ. 7 του Συντ. «*Η πρόσληψη υπαλλήλων στο Δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, όπως αυτός καθορίζεται κάθε φορά, πλην των περιπτώσεων της παραγράφου 5, γίνεται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάρχει στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής, όπως νόμος ορίζει*».

##### 3.1.1 Ταυτότητα και αποστολή

Το ΑΣΕΠ είναι μία από τις πέντε (5) συνταγματικά κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές, η οποία εντάσσεται τυπικά στην εκτελεστική εξουσία, αναπτύσσοντας παράλληλα κανονιστικές και «οιονεί δικαστικές» αρμοδιότητες. Εκτός από το άρθρο 103 του Συντ., συλλειτουργεί με το εκάστοτε ισχύον δημοσιοϋπαλληλικό δίκαιο, με το προσοντολόγιο και με τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας<sup>80</sup>.

Βάσει του άρθρου 101<sup>A</sup> του Συντ. και του ν. 3051/2002, οι συνταγματικά κατοχυρωμένες Ανεξάρτητες Αρχές δε μπορούν να καταργηθούν ή να τροποποιηθούν με νόμο. Είναι ιδιότυπες διοικητικές αρχές, τυπικά αποτελούν όργανα του ΝΠΔΔ – Κράτος και όχι ΝΠΔΔ, παρόλο που η οργάνωσή τους θα μπορούσε να θεωρηθεί ΝΠΔΔ<sup>81</sup>. Τα μέλη τους έχουν ορισμένη θητεία, διέπονται από προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία, ενώ η θητεία τους παρατείνεται έως τον διορισμό των νέων μελών.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ΑΣΕΠ είναι η ανεξαρτησία, η νομιμότητα και η αξιοκρατία<sup>82</sup>. Ανεξαρτησία σημαίνει απεμπλοκή από οποιαδήποτε εντολή, οδηγία ή κατεύθυνση της Κυβέρνησης, αλλά και από ιδιωτικά συμφέροντα ή ομάδες συμφερόντων. Από νομικής πλευράς, η ανεξαρτησία είναι συνυφασμένη με την

<sup>80</sup> Βλ. Τζέμος Β., *Δίκαιο των Προσλήψεων – Νόμος ΑΣΕΠ (Ν. 2190/1994)*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2020, σελ. 3-5.

<sup>81</sup> Βλ. Τζέμος Β., *όπ.π.* (υποσημ. 27), σελ.117-121.

<sup>82</sup> Βλ. Τζέμος Β., *όπ.π.* (υποσημ. 80), σελ.11-14.

απουσία κάθε είδους ιεραρχικού διοικητικού ελέγχου, προληπτικού ή κατασταλακτικού νομιμότητας, αλλά και σκοπιμότητας. Η δράση του ΑΣΕΠ υπόκειται σε πλήρη κοινοβουλευτικό έλεγχο και οι εκτελεστικές διοικητικές πράξεις του σε ακυρωτικό δικαστικό έλεγχο. Ως προς το δεύτερο χαρακτηριστικό, η αρμοδιότητα του ΑΣΕΠ διέπεται πλήρως από την αρχή της νομιμότητας<sup>83</sup>, η οποία είναι α) κανονιστική, β) αρμοδιότητα συγκρότησης επιτροπών των διαγωνισμών, γ) αποφάσεων επί των προσλήψεων και δ) νομικού ελέγχου των παραπάνω αποφάσεων. Τέλος, η αξιοκρατία, ως γενική αρχή δικαίου, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη στελέχωση του δημόσιου τομέα, ενισχύοντας το περί δικαίου αίσθημα των πολιτών και δημιουργώντας σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αυτών και του κράτους. Με την αξιοκρατία εξυπηρετείται παράλληλα το δημόσιο συμφέρον, καθότι η επιλογή του «αξιότερου» συντελεί τόσο στην καλύτερη λειτουργία των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης όσο και στην ποιότητα των αποτελεσμάτων της, κάτι το οποίο συνδέεται με την αρχή της αποτελεσματικότητας της δράσης της δημόσιας διοίκησης<sup>84</sup>.

Εκτός από τους «τρεις σωματοφύλακες» της λειτουργίας του ΑΣΕΠ<sup>85</sup>, όπως αυτοί αναφέρθηκαν παραπάνω, το ΑΣΕΠ στοιχείται και από άλλες αξίες: η δημοσιότητα, η αμεροληψία, η διαφάνεια, η αντικειμενικότητα, η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα ολοκληρώνουν το εννιάπτυχο αξιών, θέτοντας ως δέκατο παράλληλο στόχο αυτόν της κοινωνικής αλληλεγγύης<sup>86</sup>.

Ως Ανεξάρτητη Αρχή, το ΑΣΕΠ είναι αρμόδιο να διενεργεί και να ελέγχει τις προσλήψεις από τη στιγμή που έχει πολιτικά προσδιοριστεί το πλήθος τους από τη Βουλή, καθώς και το είδος, ο αριθμός και ο χώρος των προσλήψεων από την Κυβέρνηση<sup>87</sup>. Αποτελεί Αρχή «Υπέρ των Αρίστων», «Ανεξάρτητη Αρχή-Αξιοκρατία» με βασική αποστολή την καταπολέμηση των φαινομένων διαφθοράς και την εκρίζωση της αναξιοκρατίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση<sup>88</sup>.

---

<sup>83</sup> Για την αρχή της νομιμότητας βλ. Τζέμος Β., *ό.π.* (υποσημ. 27), σελ.28.

<sup>84</sup> Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ., *Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2012, σελ. 490.

<sup>85</sup> Βλ. Τζέμος Β., «Η διερεύνηση και η εμβάθυνση του ρόλου του ΑΣΕΠ στις προσλήψεις στο Δημόσιο», *Δημόσιο Δίκαιο*, 2018, τεύχος 1, σελ. 4.

[http://www.publiclawjournal.com/docs/2018/1/2018\\_3\\_1\\_tzemosv.pdf](http://www.publiclawjournal.com/docs/2018/1/2018_3_1_tzemosv.pdf)

<sup>86</sup> Βλ. Τζέμος Β., *ό.π.* (υποσημ. 85), σελ.13-14.

<sup>87</sup> Σύμφωνα με τον καθηγητή Τζέμο Β., το ΑΣΕΠ θα έπρεπε να έχει ρόλο και ως προς τα περιγράμματα θέσεων των προσληπτέων, βλ. Τζέμος Β., *ό.π.* (υποσημ. 85), σελ.15.

<sup>88</sup> Βλ. Τζέμος Β., *ό.π.* (υποσημ. 85), σελ.15-16.



### 3.1.2 Κύριες αρμοδιότητες – Οργάνωση – Λειτουργία

Το ΑΣΕΠ αποτελεί θεσμικό εγγυητή της πιστής τήρησης της αρχής της αξιοκρατίας και της διαφάνειας, καθώς και της διασφάλισης ίσων ευκαιριών πρόσληψης στο Δημόσιο προς όλους τους πολίτες. Υπάγεται καθ' ύλην στο Υπουργείο Εσωτερικών και έως την 30ή Απριλίου κάθε έτους υποβάλλει απολογιστική έκθεση στον Πρόεδρο της Βουλής για τα πεπραγμένα του.

Σύμφωνα με το άρθρο 3 παρ. 3 του ν. 4765/2021, το ΑΣΕΠ «*συγκροτείται από τριάντα πέντε (35) μέλη, εκ των οποίων ένας (1) Πρόεδρος, τέσσερις (4) Αντιπρόεδροι και τριάντα (30) Σύμβουλοι*». Στο ΑΣΕΠ λειτουργεί Γραφείο Επιθεωρήσεως, το οποίο ελέγχει τυχόν αυθαίρετους διορισμούς ή προσλήψεις στο Δημόσιο, ελέγχει την τήρηση των περιορισμών του νόμου ως προς την επιτρεπόμενη διάρκεια απασχόλησης του προσωπικού, καθώς κι αν τηρούνται οι διαδικασίες πρόσληψης για την κάλυψη απρόβλεπτων, επειγουσών ή παροδικής φύσεως αναγκών. Τέλος, διενεργεί έρευνες και ελέγχους τήρησης διατάξεων και κανονισμών που διέπουν τις διαδικασίες πλήρωσης θέσεων, αλλά και δειγματοληπτικούς ή κατόπιν καταγγελίας ελέγχους<sup>89</sup>.

Το ΑΣΕΠ είναι αρμόδιο για «*α) Την προκήρυξη για την πλήρωση θέσεων ή την πρόσληψη προσωπικού που αποφασίζεται κατά το άρθρο 5, τη συγκρότηση των απαιτούμενων επιτροπών, τη διενέργεια των διαγωνιστικών διαδικασιών και τον καθορισμό των διοριστέων/προσληπτέων, με την επιφύλαξη της παρ. 2 του άρθρου 2. β) Τη διεξαγωγή των διαδικασιών επιλογής σε θέσεις ευθύνης προσωπικού του δημόσιου τομέα ή τη συμμετοχή σε αυτές, όπως ειδικότεροι νόμοι ορίζουν*»<sup>90</sup>. Όσον αφορά στα όργανα επιλογής «*μετέχουν κατά τα δύο πέμπτα (2/5) τουλάχιστον μέλη του ΑΣΕΠ, το αρχαιότερο εκ των οποίων ορίζεται Πρόεδρος..... Τον Πρόεδρο αναπληρώνει το ανώτερο κατά διαβάθμιση μέλος του ΑΣΕΠ και μεταξύ πλειόνων μελών της ίδιας βαθμίδας το αρχαιότερο*»<sup>91</sup>. Τέλος, το ΑΣΕΠ μπορεί να πραγματοποιήσει διάφορες δράσεις, έρευνες και έργα σχετικά με τον σκοπό και τους στρατηγικούς στόχους του, να προβαίνει στην προμήθεια υπηρεσιών επιλογής προσωπικού ή εξειδικευμένων εργαλείων από φορείς του δημοσίου, αλλά και του ιδιωτικού τομέα, καθώς επίσης να συμμετέχει σε συγχρηματοδοτούμενα επιχειρησιακά προγράμματα<sup>92</sup>. Το τετράπτυχο

<sup>89</sup> Βλ. άρθρο 51 παρ. 1 του ν 4765/2021.

<sup>90</sup> Βλ. άρθρο 4 παρ. 1 του ν 4765/2021.

<sup>91</sup> Βλ όπ.π (υποσημ. 90).

<sup>92</sup> Βλ. άρθρο 4 παρ. 2 του ν. 4765/2021, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 19 του ν. 5062/2023.

αυτό των αρμοδιοτήτων περιλαμβάνει τόσο τις προσλήψεις τακτικών/μόνιμων υπαλλήλων όσο και των υπαλλήλων ορισμένου ή αορίστου χρόνου<sup>93</sup>.

Συνολικά το ΑΣΕΠ διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και την αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα στη χώρα μας. Διασφαλίζει τη διαφανή επιλογή και διαχείριση του προσωπικού, ενώ παράλληλα συνεισφέρει στην ενίσχυση και διαρκή βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Έχοντας, μάλιστα, στη διάθεσή του το νέο και περισσότερο ευέλικτο θεσμικό πλαίσιο του ν. 4765/2021, κατάφερε το 2022 να εστιάσει περισσότερο στην ουσιαστική αξιολόγηση των υποψηφίων και να βελτιώσει τις εσωτερικές διαδικασίες και υποδομές του, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στις ηλεκτρονικές<sup>94</sup>.



Εικόνα 6: Η χρονιά με αριθμούς

(Πηγή: Ετήσια Έκθεση ΑΣΕΠ έτους 2022, σελ. 5)

<sup>93</sup> Βλ. Τζέμος Β., *ΑΣΕΠ και Δίκαιο Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο. Νέος Νόμος ΑΣΕΠ (Ν. 4765/2021)*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2023, σελ. 58.

<sup>94</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την αποτύπωση του έργου του ΑΣΕΠ βλ. Ετήσια Έκθεση έτους 2022, <https://info.asep.gr/annual-reports> (τελευταία προσπέλαση 25.3.2024).

### 3.1.3 Νέο θεσμικό πλαίσιο πλήρωσης θέσεων στο Δημόσιο

Βασική επιδίωξη του ν. 4765/2021<sup>95</sup> είναι ο εκσυγχρονισμός του νομοθετικού πλαισίου προσλήψεων στον δημόσιο τομέα, τροποποιώντας αρκετά προηγούμενα νομοθετήματα, ενισχύοντας τον θεσμό του ΑΣΕΠ και εισάγοντας ως κεντρική διαδικασία πρόσληψης αυτήν του πανελλήνιου γραπτού διαγωνισμού. Το άρθρο 4 του ν. 4765/2021<sup>96</sup> διαφοροποιείται από το προϊσχύσαν άρθρο 3 του ν. 2190/1994, προσδίδοντας στην εν λόγω Ανεξάρτητη Αρχή διττή αρμοδιότητα: το ΑΣΕΠ δεν είναι αρμόδιο μόνο για τις προσλήψεις στο Δημόσιο, αλλά και για τις διαδικασίες επιλογής προσώπων σε θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο<sup>97</sup>.

Η αρμοδιότητα, επιπλέον, του ΑΣΕΠ στη διενέργεια των διαδικασιών πλήρωσης των θέσεων τακτικού προσωπικού και πρόσληψης εποχικού προσωπικού συνδέεται ρητά με τον ετήσιο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης<sup>98</sup>. Στο άρθρο 5 του ν. 4765/2021 ουσιαστικά επαναπροσδιορίζεται η θέση του ΑΣΕΠ στο ευρύτερο νομικό και οργανωτικό σύστημα προσλήψεων στον δημόσιο τομέα. Το ΑΣΕΠ αποκτά πλέον συντονιστικό και επιτελικό ρόλο, συμμετέχοντας όλο και πιο ενεργά στο κομβικής σημασίας ζήτημα της πλήρωσης των θέσεων στο Δημόσιο. Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει αναφορά στον προβληματισμό του καθηγητή Β. Τζέμου, ο οποίος υποστηρίζει ότι το ΑΣΕΠ θα έπρεπε να (συν)αποφασίζει και να συμμετέχει γνωμοδοτικά τόσο στην αναδιοργάνωση των υφιστάμενων δομών/θέσεων και στην προτεραιοποίηση της πλήρωσης των κενών οργανικών θέσεων όσο και σε θέματα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της<sup>99</sup>.

Ο εγκεκριμένος ετήσιος προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα γνωστοποιείται στο ΑΣΕΠ από το καθ' ύλην αρμόδιο Υπουργείο, περιλαμβάνοντας τα ειδικά περιγράμματα θέσης με τα γενικά και ειδικά προσόντα διορισμού<sup>100</sup>. Στα ειδικά αυτά περιγράμματα θέσης αποτυπώνονται τα καθήκοντα, οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις των υπαλλήλων, ενώ παράλληλα αντιστοιχούν τα τυπικά

---

<sup>95</sup> «Εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα και ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 6/15.1.2021 με ημερομηνία επανακυκλοφορίας 18.2.2021).

<sup>96</sup> Βλ. άρθρο 4 του ν. 4765/2021, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 19 του ν. 5062/2023, στο Παράρτημα IV.

<sup>97</sup> Βλ. Τζέμος Β., ό.π. (υποσημ. 93), σελ. 57.

<sup>98</sup> Βλ. άρθρο 51 του ν. 4622/2019 για το Επιτελικό Κράτος.

<sup>99</sup> Βλ. Τζέμος Β., ό.π. (υποσημ. 80), σελ. 31.

<sup>100</sup> Αναλυτικά βλ. τρίτο μέρος Αναστασίου σε Τζέμος Β., ό.π. (υποσημ. 93).

προσόντα, οι αιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες. Τα περιγράμματα των θέσεων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι μιας ευρύτερης πολιτικής με στόχο την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο<sup>101</sup>.

Σε αυτό το πλαίσιο, καθιερώνεται ο πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός, με τον οποίο επιτυγχάνεται η εξακρίβωση των γνώσεων των υποψήφιων δημόσιων υπαλλήλων μέσω της διαγωνιστικής αυτής διαδικασίας. Ο πρώτος μάλιστα πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός πραγματοποιήθηκε στις 4 Μαρτίου του 2023 για προσλήψεις μόνιμου προσωπικού στον δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα<sup>102</sup>. Συνολικά συμμετείχαν 76.799 υποψήφιοι Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης από τους 108.229 αρχικά ανακοινωθέντες, οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών<sup>103</sup>. Η Κεντρική Επιτροπή Διαγωνισμού του ΑΣΕΠ ανακοίνωσε στις 24 Μαρτίου του 2023 την έκδοση Πινάκων Βαθμολογίας, με ποσοστό επιτυχόντων 19,3%<sup>104</sup>. Ο πρώτος αυτός πανελλήνιος γραπτός διαγωνισμός οργανώθηκε με απόλυτη ευθύνη του ΑΣΕΠ, δίχως οποιαδήποτε εμπλοκή ή συμμετοχή του Υπουργείου Εσωτερικών, σηματοδοτώντας την έναρξη μιας περισσότερο σύγχρονης και οριζόντιας μεθοδολογίας στη διαδικασία πλήρωσης θέσεων σε δημόσιους οργανισμούς και δομές.

### 3.1.4 Η επιλογή σε θέσεις ευθύνης στο Δημόσιο

Η επιλογή προϊσταμένων Οργανικών Μονάδων και Διοικήσεων Οργανισμών πραγματοποιείται κατά τα ειδικώς προβλεπόμενα στις οικείες οργανικές διατάξεις του ν. 3528/2007<sup>105</sup>.

Για την πλήρωση των θέσεων Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, ενώ για την πλήρωση των θέσεων Προϊσταμένου Τμήματος υπάλληλοι ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ. Τα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων που λαμβάνονται υπόψη κατατάσσονται στις ακόλουθες ομάδες: *α) μοριοδότηση βάσει τυπικών, εκπαιδευτικών προσόντων και προσόντων επαγγελματικής κατάρτισης, β)*

---

<sup>101</sup> Αναλυτικά βλ. τρίτο μέρος Χαραλαμπογιάννη σε Τζέμος Β., όπ.π. (υποσημ. 93).

<sup>102</sup> Αφορά στην προκήρυξη 2Γ/2022 του ΑΣΕΠ (ΦΕΚ 75/τ.ΑΣΕΠ/21.11.2022), σύμφωνα με το άρθρο 8 του ν. 4765/2021 (πρώτο στάδιο).

<sup>103</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

[https://www.proslipsis.gr/cmCat\\_treePrd.php?&cm\\_catid=441&cm\\_prdid=40894](https://www.proslipsis.gr/cmCat_treePrd.php?&cm_catid=441&cm_prdid=40894)  
(τελευταία προσπέλαση 27.3.2024).

<sup>104</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

[https://www.proslipsis.gr/cmCat\\_treePrd.php?&cm\\_catid=441&cm\\_prdid=41429](https://www.proslipsis.gr/cmCat_treePrd.php?&cm_catid=441&cm_prdid=41429)  
(τελευταία προσπέλαση 27.3.2024).

<sup>105</sup> Βλ. άρθρο 84 του ν. 3528/2007, «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» (ΦΕΚ Α' 26/9.2.2007), όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 1 άρθρο 45 του ν. 4674/2020.

μοριοδότηση βάσει εργασιακής εμπειρίας και άσκησης καθηκόντων ευθύνης, γ) μοριοδότηση βάσει αξιολόγησης και δ) μοριοδότηση βάσει συνέντευξης»<sup>106</sup>. Σκοπός της δομημένης συνέντευξης είναι η διαμόρφωση ολοκληρωμένης γνώμης από το αρμόδιο Συμβούλιο αναφορικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου όσον αφορά στην άσκηση καθηκόντων της θέσεως ευθύνης για την οποία κρίνεται. Εξίσου σημαντικές για τη μοριοδότηση είναι η δημιουργικότητα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η ικανότητα διαχείρισης χρόνου και συντονισμού, καθώς και τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, ιδιαίτερα υπό συνθήκες πίεσης.

Αρμόδιο για την επιλογή προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων των Υπουργείων, Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, ΟΤΑ β' βαθμού, αυτοτελών δημόσιων υπηρεσιών, ΝΠΔΔ και των Ανεξάρτητων Αρχών είναι το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.), το οποίο συνιστάται στο Υπουργείο Εσωτερικών με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών. Το ΕΙ.Σ.Ε.Π. είναι πενταμελές και αποτελείται «α) από δύο (2) μέλη του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), που υποδεικνύονται από τον/την Πρόεδρό του, β) έναν (1) Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του, γ) ένα (1) μέλος του Επιστημονικού Εκπαιδευτικού Συμβουλίου ή προϊστάμενο Διεύθυνσης Εκπαιδευτικής Μονάδας του Ε.Κ.Δ.Α.Α., που υποδεικνύεται από τον Πρόεδρό του και δ) τον Υπηρεσιακό Γραμματέα, εφόσον προβλέπεται, άλλως Γενικό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου εάν η προς πλήρωση θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης ανήκει σε Υπουργείο ή τον προϊστάμενο της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας, αν η θέση προς πλήρωση ανήκει σε αυτοτελή δημόσια υπηρεσία ή έναν (1) Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, εάν η θέση ανήκει σε Αποκεντρωμένη Διοίκηση ή τον Εκτελεστικό Γραμματέα της οικείας Περιφέρειας, εάν η θέση ανήκει σε Ο.Τ.Α. β' βαθμού ή τον Υπηρεσιακό Γραμματέα, εφόσον προβλέπεται, άλλως Γενικό Γραμματέα του εποπτεύοντος Υπουργείου, εάν η προς πλήρωση θέση ανήκει σε Ν.Π.Δ.Δ.»<sup>107</sup>.

Όσον αφορά α) στην επιλογή προϊσταμένων Διεύθυνσης ή αντίστοιχου ή ενδιάμεσου επιπέδου οργανικής μονάδας και β) στη διεξαγωγή των δομημένων συνεντεύξεων του άρθρου 85 του ν. 3258/2007 για την επιλογή των προϊσταμένων Τμήματος ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας, αρμόδιο είναι το Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (Σ.Ε.Π.), το οποίο συνιστάται με απόφαση του οικείου Υπουργού σε

<sup>106</sup> Βλ. άρθρο 85 του ν. 3528/2007, όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 2 άρθρο 45 του ν. 4674/2020.

<sup>107</sup> Βλ. άρθρο 86 του ν. 3528/2007, όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 3 άρθρο 29 του ν. 4674/2020.

κάθε Υπουργείο, του Γενικού ή Ειδικού Γραμματέα σε κάθε αυτοτελή Γενική ή Ειδική Γραμματεία, του Συντονιστή σε κάθε Αποκεντρωμένη Διοίκηση, του εποπτεύοντος Υπουργού σε κάθε Ν.Π.Δ.Δ. που έχει δικό του Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Το Σ.Ε.Π. είναι πενταμελές και αποτελείται από «α) τον Υπηρεσιακό Γραμματέα του οικείου Υπουργείου ή τον προϊστάμενο της αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή τον Συντονιστή της Αποκεντρωμένης Διοίκησης ή τον Υπηρεσιακό Γραμματέα του εποπτεύοντος το Ν.Π.Δ.Δ. Υπουργείου, β) έναν (1) προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης ή αντίστοιχης οργανικής μονάδας των ως άνω φορέων, και εφόσον δεν προβλέπεται θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης στον φορέα, έναν προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης που υποδεικνύεται από τον αρμόδιο Υπουργό, γ) έναν (1) Νομικό Σύμβουλο ή Πάρεδρο του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και δ) δύο (2) μέλη του Α.Σ.Ε.Π. Γραμματείς των Σ.Ε.Π. και οι νόμιμοι αναπληρωτές τους ορίζονται υπάλληλοι του οικείου φορέα κατηγορίας ΠΕ με α' βαθμό»<sup>108</sup>.

Όπως είδαμε και προηγουμένως<sup>109</sup>, βασική αρμοδιότητα του ΑΣΕΠ, σύμφωνα με τον ν. 4765/2021, αποτελεί η διεξαγωγή των διαδικασιών επιλογής σε θέσεις ευθύνης του προσωπικού του Δημοσίου ή η συμμετοχή σε αυτές. Στο άρθρο 4 του ίδιου νόμου, τίθενται οι γενικοί κανόνες διεξαγωγής των ως άνω διαδικασιών, θέτοντας ελάχιστες προδιαγραφές αξιοκρατίας, διαφάνειας και αντικειμενικότητας. Επιπλέον, προβλέπεται ότι σχετικές κείμενες διατάξεις που θεσπίστηκαν πριν την έναρξη ισχύος του ν. 4765/2021 παραμένουν σε ισχύ, ενώ παράλληλα εννοείται ότι και νεότερες ειδικές ρυθμίσεις μπορεί να υπερισχύουν της ρύθμισης του άρθρου 4 παρ. 1 εδ. β' του 4765/2021<sup>110</sup>. Η ελευθερία αυτή φαίνεται να στερεί από τον ΑΣΕΠ τον ρόλο του μοναδικού εγγυητή αμεροληψίας που απαιτεί το Σύνταγμα.

Οι επιλογές των προϊσταμένων στον δημόσιο τομέα πρέπει να υλοποιούνται βάσει ενιαίων κανόνων, αποκλείοντας κάθε είδους εξαίρεση. Προς αυτή την κατεύθυνση κινείται η πρόταση του καθηγητή Β. Τζέμου με τίτλο «*τρία τρία τρία τριάντα τέσσερα*»<sup>111</sup>. Εστιάζοντας στις επιλογές προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και

<sup>108</sup> Βλ. άρθρο 86 του ν. 3528/2007, όπως τροποποιήθηκε με την παρ. 3 άρθρο 29 του ν. 4674/2020.

<sup>109</sup> Βλ. κεφάλαιο 3.1.2 και 3.1.3.

<sup>110</sup> Βλ. Τζέμος Β., όπ.π. (υποσημ. 93), σελ. 60-61.

<sup>111</sup> Βλ. Τζέμος Β., «Επιλογή Προϊσταμένων στο Δημόσιο: Μια συγκεκριμένη πρόταση», *Δημόσιο Δίκαιο*, 2022: [https://www.dimosiodikaio.gr/wp-content/uploads/dd/2023/1/dd\\_2023\\_1\\_tzemos.pdf](https://www.dimosiodikaio.gr/wp-content/uploads/dd/2023/1/dd_2023_1_tzemos.pdf).

Στο κείμενο διατηρήθηκε σε μεγάλο βαθμό με μικρές επικαιροποιήσεις το περιεχόμενο της ομιλίας του Καθηγητή στο 2ο Διεθνές Επιστημονικό Συνέδριο του ΑΣΕΠ που έλαβε χώρα την 9.6.2022 στην Εθνική Πινακοθήκη στην Αθήνα.



Διευθύνσεων, στο πλαίσιο της δικαιοπολιτικής προσέγγισης<sup>112</sup>, το πρώτο τρία αντιστοιχεί στις τριμελείς επιτροπές για την επιλογή Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών στο δημόσιο, ενώ το δεύτερο τρία στον αριθμό των υποψηφίων στη συνέντευξη βάσει των τυπικών προσόντων (θα προσέρχονται οι τρεις πρώτοι). Την ημέρα θα πραγματοποιούνται τρεις συνεντεύξεις (3<sup>ο</sup> τρία) και θα συγκροτηθούν 34 τριμελείς επιτροπές, αριθμός που αντιστοιχεί και στα μέλη του ΑΣΕΠ (30 Σύμβουλοι και 4 Αντιπρόεδροι). Πρόκειται για μία συγκεκριμένη πρόταση, η οποία προτάσσει ρεαλιστικές βελτιώσεις στην επιτάχυνση των διαδικασιών επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο.

Σε κάθε περίπτωση, οι διαδικασίες επιλογής στελεχών της δημόσιας διοίκησης πρέπει να διέπονται από τις βασικές συνταγματικές αρχές του κράτους δικαίου, της ισότητας των πολιτών και της αξιοκρατίας<sup>113</sup>. Η αρχή της αξιοκρατίας επιβάλλει α) την ύπαρξη αντικειμενικών κριτηρίων, αποσκοπώντας στη μείωση της υπόνοιας μεροληψίας, και β) την ανάδειξη και αναζήτηση της ατομικής αξίας, η οποία πρέπει να ορίζεται ως βασικό κριτήριο επιλογής<sup>114</sup>. Στο πλαίσιο των προσλήψεων και προαγωγών στο δημόσιο, εξίσου σημαντική είναι και η συνταγματική πρόβλεψη για κοινωνική αλληλεγγύη<sup>115</sup>. Τόσο η αρχή της αξιοκρατίας όσο και της κοινωνικής αλληλεγγύης αποτελούν «αρχές συνταγματικής περιωπής»<sup>116</sup>, καθιστώντας αντισυνταγματική κάθε αντιβαίνουσα σε αυτές διάταξη<sup>117</sup>.

### 3.2 Διαδικασίες πλήρωσης θέσεων ευθύνης στον e-ΕΦΚΑ

Η πρόσβαση στα δημόσια αξιώματα συνδέεται με τη δημοκρατική αρχή, αποτελώντας μια υπόθεση συνταγματικού ενδιαφέροντος<sup>118</sup>. Εκτός, όμως, από την ανάγκη επιλογής των μελλοντικών στελεχών του δημόσιου τομέα βάσει της αρχής της αξιοκρατίας και της ισότητας, υφίστανται και οι απόψεις πολιτικών φορέων, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι

<sup>112</sup> Για τη δικαιοπολιτική προσέγγιση βλ. Τζέμος Β., όπ.π. (υποσημ. 85), σελ. 12-13.

<sup>113</sup> Βλ. Τζέμος Β., όπ.π. (υποσημ. 93), σελ. 487-488. Με τη συνταγματική θεώρηση του 2001, η έννοια της αξιοκρατίας αναφέρεται στο άρθρο 103 παρ. 7 του Συντ. και αφορά μόνον στην πρόσληψη των υπαλλήλων στο δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

<sup>114</sup> Βλ. Τζέμος Β., όπ.π. (υποσημ. 80), Παπατόλιας Α., *Η αξιοκρατία ως αρχή και ως δικαίωμα*, εκδ. Παπαζήση, 2019, Κοϊμτζόγλου Ι., *Η αρχή της αξιοκρατίας στο Δημόσιο Δίκαιο*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2003.

<sup>115</sup> Βλ. Τάχος Α., Συμεωνίδης Ι., *Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα – ΕρμΥΚ*, εκδ. Σάκκουλα, 1999.

<sup>116</sup> Βλ. Τζέμος Β., όπ.π. (υποσημ. 80), σελ. 488.

<sup>117</sup> Κοϊμτζόγλου Ι., *Η αρχή της αξιοκρατίας στο Δημόσιο Δίκαιο*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2003.

<sup>118</sup> Βλ. Καμτσίδου Ι., «Ισότητα και αξιοκρατία: Το Συνταγματικό πλαίσιο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα», *Pro Justitia*, Τόμ. 1, 2018, DOI: <https://doi.org/10.26262/pj.v1i0.6372>.

τα άτομα που καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης στον δημόσιο τομέα πρέπει να είναι φιλικά προσκείμενα προς την εκάστοτε Κυβέρνηση<sup>119</sup>. Το πρόταγμα, λοιπόν, της αξιοκρατίας συχνά βρίσκεται αντιμέτωπο με τις ελευθερίες ή ακόμα και τις αντιφάσεις που γεννά ο τρόπος με τον οποίο επιλέγονται τα πρόσωπα που θα καταλάβουν θέσεις προϊσταμένων στο Δημόσιο.

### **3.2.1 Ο εκσυγχρονισμός του e-ΕΦΚΑ: Θετικά σημεία και παραδοξότητες**

Ο e-ΕΦΚΑ είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και, όσον αφορά στις διαδικασίες πλήρωσης των θέσεων ευθύνης, ακολουθεί τα προβλεπόμενα στις διατάξεις του ν. 3528/2007<sup>120</sup>. Ωστόσο, με τον ν. 4892/2022<sup>121</sup>, δρομολογήθηκε μία συνολική αναμόρφωση του e-ΕΦΚΑ, αγγίζοντας όχι μόνο το πεδίο της αντιμετώπισης του προβλήματος των εκκρεμών συντάξεων ή της βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πολιτών, αλλά και αυτό της εσωτερικής μεταρρύθμισης του Φορέα. Σκοπός της εν λόγω μεταρρύθμισης είναι α) η αύξηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης του Οργανισμού με τη δυνατότητα τοποθέτησης στελεχών από τον ιδιωτικό και ευρύτερο δημόσιο τομέα σε θέσεις προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων, β) η επιβράβευση των καλών υπαλλήλων με τη θέσπιση bonus παραγωγικότητας και γ) η ενίσχυση της διαφάνειας και ο έλεγχος στη λειτουργία του e-ΕΦΚΑ με τη γρηγορότερη απόδοση των πειθαρχικών ευθυνών<sup>122</sup>.

Ο νέος νόμος εκσυγχρονισμού του e-ΕΦΚΑ προβλέπει τη δυνατότητα πρόσληψης σε θέσεις Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων μετακλητών υπαλλήλων με τριετή θητεία, κατόπιν δημόσιας προκήρυξης, με απόφαση του Διοικητή του Φορέα και δυνατότητα ανανέωσης άπαξ. Για πρώτη φορά, ως υποψήφιοι για τις εν λόγω θέσεις δύνανται να είναι υπάλληλοι ή λειτουργοί ή εργαζόμενοι στο δημόσιο, αλλά και ιδιώτες<sup>123</sup>. Η επιλογή των προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων γίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο του Φορέα μετά από εισήγηση τριμελούς Επιτροπής, η οποία αποτελείται από τον Διοικητή του e-ΕΦΚΑ, ως Πρόεδρο, ένα (1)

<sup>119</sup> Βλ. Τζέμος Β., όπ.π. (υποσημ. 80), σελ. 487.

<sup>120</sup> Βλ. κεφάλαιο 3.1.4.

<sup>121</sup> «Εκσυγχρονισμός του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης και άλλες επείγουσες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 28/22.2.2022).

<sup>122</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: <https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2022-03/29.03.2022> (τελευταία προσπέλαση 1.4.2024).

<sup>123</sup> Βλ. άρθρα 1 και 2 του ν. 4892/2022.



μέλος Διδακτικού Ερευνητικού Προσωπικού Νομικής Σχολής και ένα (1) μέλος του ΑΣΕΠ για τριετή θητεία<sup>124</sup>.

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νόμου, η πρόσληψη θα πραγματοποιείται με διαφανείς διαδικασίες, έχοντας ως στόχο την ανανέωση στα ανώτερα κλιμάκια του e-ΕΦΚΑ<sup>125</sup>. Σε άλλο σημείο αναφέρει ότι η επιφανειακή συγχώνευση των ασφαλιστικών ταμείων με τον ν. 4387/2016, η ανάγκη για στελέχη υψηλού επιπέδου και η απουσία σύγχρονου οργανογράμματος αποτελούν σημαντικά προβλήματα που οδήγησαν στην εν λόγω νομοθετική ρύθμιση<sup>126</sup>. Ένας από τους μακροπρόθεσμους, μάλιστα, στόχους είναι *«η εμπέδωση κουλτούρας αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στην εξυπηρέτηση του πολίτη και εν γένει στην εκπλήρωση των στόχων του Οργανισμού»*<sup>127</sup>. Μέσω του οργανωτικού εκσυγχρονισμού και της αναβάθμισης του στελεχιακού δυναμικού, ο ν. 4892/2022 αποσκοπεί τόσο στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη υλοποίηση της αποστολής του Φορέα όσο και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Η πρόσληψη των Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών του e-ΕΦΚΑ γίνεται βάσει προκαθορισμένων αντικειμενικών κριτηρίων, τα οποία περιλαμβάνονται σε απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Φορέα<sup>128</sup>. *«Η ιδιαιτερότητα των υποθέσεων που καλούνται να φέρουν εις πέρας τα στελέχη αυτά, καθώς και η αποστολή του φορέα, επιτάσσουν την πρόβλεψη ειδικής διαδικασίας με αυξημένα εχέγγυα διαφάνειας και αξιοκρατίας, ενώ για όλα τα θέματα της κατάστασης των προϊσταμένων αυτών που δεν ρυθμίζονται με το προτεινόμενο άρθρο εφαρμόζεται ο Υπαλληλικός Κώδικας (ν. 3528/2007, Α' 26)»*<sup>129</sup>.

Το μεγάλο χρονικό διάστημα που έχει παρέλθει από τις τελευταίες κρίσεις προϊσταμένων στο δημόσιο σε συνδυασμό με τις διαρκώς εξελισσόμενες ανάγκες του δημοσίου, οδηγεί ενδεχομένως στην υιοθέτηση λύσεων συγκυριακού χαρακτήρα και στην εφαρμογή κατά παρέκκλιση διαδικασιών. Στην περίπτωση του e-ΕΦΚΑ, ο ν. 4892/2022 αποτελεί μία καινοτόμα μεταρρύθμιση όχι μόνον στο εσωτερικό του Φορέα, αλλά εν δυνάμει στο σύνολο του δημοσίου, εισάγοντας στην πλήρωση θέσεων ευθύνης προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων υποψηφίους και από τον

---

<sup>124</sup> Βλ. άρθρο 5 του ν. 4892/2022, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 170 του ν. 4964/2022 (ΦΕΚ Α' 150/30.7.2022).

<sup>125</sup> Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4892/2022, Ενότητα Α', σελ. 32.

<sup>126</sup> Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4892/2022, Ενότητα Α', σελ. 34.

<sup>127</sup> Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4892/2022, Ενότητα Α', σελ. 34.

<sup>128</sup> Βλ. άρθρα 3 και 4 του ν. 4892/2022.

<sup>129</sup> Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4892/2022, Ενότητα Α', σελ. 43.

ιδιωτικό τομέα. Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Φορέα καθορίζονται κατ' εξουσιοδότηση του νόμου τα κριτήρια επιλογής και μοριοδότησης των υποψηφίων βάσει συγκεκριμένων απαιτούμενων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, συμπεριλαμβανομένης της συνέντευξης. Για την επιλογή προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, ο e-ΕΦΚΑ βασίζεται στον ν. 4892/2022 ως προς την αντικειμενική εκτίμηση της καταλληλότητας του εκάστοτε υποψηφίου, εφαρμόζοντας ωστόσο τον ν. 3528/2007, όπως είδαμε, σε λοιπά θέματα που σχετίζονται με τα ζητήματα των προϊσταμένων των Οργανικών Μονάδων του Φορέα, συμπεριλαμβανομένων των κωλυμάτων διορισμού, αλλά και των λόγων παύσης.

Αναλύοντας τα προσόντα που απαιτούνται για την επιλογή και τοποθέτηση στις παραπάνω θέσεις ευθύνης, εντοπίζονται κάποιες διαφοροποιούμενες διατάξεις του ν. 4892/2022 σε σχέση με τον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ. Αρχικά απαιτείται πτυχίο ή μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών ΑΕΙ, κάτι το οποίο συνάδει με το οργανόγραμμα του Φορέα, αλλά έρχεται σε αντίθεση με τον Υπαλληλικό Κώδικα βάσει του οποίου *«Ως Προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης επιλέγονται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, κατά τα ειδικώς προβλεπόμενα στις οικείες οργανικές διατάξεις»*<sup>130</sup>. Ο ν. 4892/2022 θέτει, επιπλέον, ως απαιτούμενο προσόν την κατ' ελάχιστον καλή γνώση μιας (1) ξένης γλώσσας κράτους-μέλους της ΕΕ, ενώ στις πάγιες διατάξεις αυτό αποτελεί απλό στοιχείο πρόσθετης μοριοδότησης. Στις δε προκηρύξεις για την πλήρωση θέσεων προϊσταμένων της Γενικής Διεύθυνσης Διεθνών Συνεργασιών και της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών, ορίστηκε ως προαπαιτούμενη η άριστη γνώση της αγγλικής γλώσσας, κάτι το οποίο αυξάνει τις απαιτήσεις του Φορέα, αλλά και τον ανταγωνισμό μεταξύ των υποψηφίων για την επιλογή του καταλληλότερου. Στα θετικά σημεία του συστήματος επιλογής προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων που εισήχθη βάσει του ν. 4892/2022 συγκαταλέγεται η μοριοδότηση της εργασιακής εμπειρίας εφόσον είναι συναφής με το αντικείμενο της προκηρυσσόμενης θέσης, θέτοντας ως ανώτατο όριο τους εκατόν ογδόντα (180) μήνες, ήτοι τα δεκαπέντε (15) έτη. Εντούτοις, στον ν. 3528/2007 μοριοδοτούνται οι μήνες πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας στο Δημόσιο ή εκτός δημοσίου τομέα που έχει αναγνωριστεί σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 98

---

<sup>130</sup> Βλ. άρθρο 84 παρ. 1 του ν. 3528/2007.

του ίδιου νόμου, δίχως να εξετάζεται σχετική συνάφεια με την προς πλήρωση προκηρυσσόμενη θέση.

Παραδοξότητα αποτελεί το γεγονός ότι για τη συνολική μοριοδότηση βάσει συναφούς πάντα εργασίας εφαρμόζεται ο ίδιος συντελεστής βαρύτητας (25%) αδιακρίτως είτε αυτή παρασχέθηκε σε θέση υπαλλήλου είτε σε θέση ευθύνης, ενώ στον Υπαλληλικό Κώδικα υπάρχει διαβάθμιση της σχετικής μοριοδότησης ανά επίπεδο ευθύνης. Παράλληλα, στη μοριοδότηση των πρόσθετων προσόντων, το διδακτορικό δίπλωμα εξομοιώνεται με τον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και δε λαμβάνεται υπόψη η πιστοποιημένη γλωσσομάθεια μιας δεύτερης τουλάχιστον ξένης γλώσσας. Τέλος, ως προς τα ασυμβίβαστα-κωλύματα διορισμού, κυριότερο σημείο ρήξης αποτελεί το όριο ηλικίας του υποψηφίου, ο οποίος δεν πρέπει να έχει συμπληρώσει το 64<sup>ο</sup> έτος κατά την ημερομηνία λήξης της προθεσμίας υποβολής των αιτήσεων, αποκλίνοντας από τα προβλεπόμενα στο άρθρο 84 παρ. 4 του ΥΚ.

### **3.2.2 Ο δρόμος της δικαιοσύνης**

Η πρώτη δημόσια προκήρυξη έλαβε χώρα στις 27.12.2022 και αφορούσε αποκλειστικά στην πλήρωση πέντε (5) θέσεων προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων α) Εισφορών, β) Συντάξεων, γ) Συντάξεων Δημοσίου Τομέα, δ) Διεθνών Συνεργασιών και ε) Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών. Οι υποψήφιοι έπρεπε να είναι αποκλειστικά δημόσιοι υπάλληλοι ή λειτουργοί ή εργαζόμενοι σε φορείς του δημοσίου κι όχι απαραίτητα από το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα. Ακολούθησαν κι άλλες δημόσιες προκηρύξεις για την πλήρωση δώδεκα (12) θέσεων Γενικών Διευθυντών στις ΠΥΣΥ και επτά (7) θέσεων προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων, στις οποίες μπορούσαν να συμμετέχουν και ιδιώτες<sup>131</sup>. Στα κωλύματα υποψηφιότητας εφαρμόζονται τα κωλύματα διορισμού του Κεφαλαίου Α' και τα ασυμβίβαστα έργα και ιδιότητες του Κεφαλαίου Γ' του Υπαλληλικού Κώδικα<sup>132</sup>. Πέραν αυτών, όμως, εφαρμόζεται η απαγόρευση σε θέση προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης υπαλλήλου μετά τη συμπλήρωση του 64<sup>ου</sup> έτους κατά την ημερομηνία λήξεως της προθεσμίας

---

<sup>131</sup> Οι επτά (7) θέσεις προϊσταμένων αφορούσαν στη Γενική Διεύθυνση Ελέγχων, Παροχών και Υγείας, Οικονομικών Υπηρεσιών, Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας, Πληροφορικής και Επικοινωνίας, Στρατηγικής και Ανάπτυξης και, τέλος, Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης (ανοικτές τόσο για στελέχη του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα).

<sup>132</sup> Βλ. ν. 3528/2007.

υποβολής των υποψηφιοτήτων, καθώς και οποιουδήποτε υποψηφίου τελεί υπό καθεστώς συνταξιοδότησης<sup>133</sup>.

Το πρώτο τρίμηνο του 2023 ολοκληρώθηκε η διαδικασία επιλογής των προϋσταμένων Γενικών Διευθύνσεων τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα και αμέσως εκκίνησαν οι δικαστικές διαμάχες όσων αντιτάχθηκαν στην επιλογή ιδιωτών σε θέσεις δημοσίου ή όσων έκριναν ότι αδικήθηκαν. Κάποια από τα τιθέμενα νομικά ζητήματα επαφίονται στο όριο ηλικίας συμμετοχής (64<sup>ο</sup>) που πρέπει να μην έχει συμπληρωθεί κατά την ημερομηνία υποβολής υποψηφιοτήτων, κατά παράβαση του άρθρου 6 παρ. 4 και 155 παρ. 3 ΥΚ, καθώς και στην υποβάθμιση των τυπικών προσόντων συμμετοχής, η οποία τυγχάνει αντίθετη στις συνταγματικές αρχές της ισότητας, της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και του κράτους δικαίου. Επιπλέον, με την παρ. 9 του άρθρου 3 του ν. 4892/2022 ματαιώθηκε η υπ' αριθ. 33705/Δ1/10508/9.10.2022 προκήρυξη πλήρωσης θέσεων ευθύνης επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης του e-ΕΦΚΑ κατά παράβαση της αρχής της χρηστής διοικήσεως, σύμφωνα με σχετική νομολογία του Δικαστηρίου<sup>134</sup>. Υποστηρίζεται, μάλιστα, ότι δε γίνεται επίκληση κανενός ανακλύψαντος αποχρώντος λόγου δημοσίου συμφέροντος που να επέβαλε τη ματαίωση της διαγωνιστικής διαδικασίας, η οποία είχε ήδη εκκινήσει δυνάμει της προαναφερόμενης προκήρυξης.

Σύμφωνα με τη δήλωση της Προέδρου του ΣτΕ, τον Ιούνιο του 2023, το Δικαστήριο έκανε εν μέρει δεκτές τις αιτήσεις ακυρώσεως, κρίνοντας ότι «1) η απόφαση του Δ.Σ., κατά το μέρος που όρισε ότι υποψήφιοι για επιλογή σε θέσεις Προϋσταμένων στις Γενικές Διευθύνσεις α) Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης, β) Στρατηγικής και Ανάπτυξης, καθώς και γ) στις Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης Στερεάς Ελλάδας, Αττικής και Κρήτης, όπως και οι αντίστοιχες παραδεκτώς προσβαλλόμενες προκηρύξεις, δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις του εξουσιοδοτικού νόμου 4892/2022 (Α' 28), όπως αυτός ερμηνεύεται σύμφωνα με την πάγια σχετική νομολογία, αφού δεν τεκμηριώνεται γιατί στις θέσεις αυτές μπορεί, εν όψει των αρμοδιοτήτων, της φύσεως και της αποστολής τους, να τοποθετηθούν ιδιώτες ως υπάλληλοι επί θητεία και όχι αποκλειστικά μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι και 2) η απόφαση του Δ.Σ. και οι παραδεκτώς προσβαλλόμενες προκηρύξεις δεν ήταν νόμιμες κατά το

<sup>133</sup> Για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. την υπ' αριθ. 611572/27.12.2022 δημόσια προκήρυξη, σημεία 1 έως 5, σελ. 7-8.

<sup>134</sup> Βλ. ΣτΕ 136/2020.

*μέρος που θέτουν όριο ηλικίας για τη συμμετοχή στη διαδικασία, αποκλίνοντας από τα προβλεπόμενα στο άρθρο 84 παρ. 4 του Υπαλληλικού Κώδικα, παρ' όλων ότι ο ν. 4892/2022 ρητώς παραπέμπει στην ως άνω διάταξη του Υ.Κ.».*

Από τα παραπάνω διαφαίνεται έντονος προβληματισμός αναφορικά με την τεκμηρίωση της δυνατότητας τοποθέτησης ιδιωτών επί θητεία σε Γενικές Διευθύνσεις του e-ΕΦΚΑ αντί υπαλλήλων από το δημόσιο. Σημείο δικαίωσης των προσφυγόντων αποτελεί η κατάρριψη του ηλικιακού ορίου που έθεταν οι κρινόμενες προκηρύξεις, σε αντίθεση με τα ισχύοντα στον Υπαλληλικό Κώδικα. Η δήλωση της Προέδρου του ΣτΕ έδειξε άραγε τον προσανατολισμό της δικαιοσύνης σχετικά με τη συμμετοχή ιδιωτών στη διοικητική ιεραρχία του e-ΕΦΚΑ και (ίσως) του δημοσίου γενικότερα; Το άρθρο 3 του ν. 4892/2022, αναφορικά με την τοποθέτηση προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων στον e-ΕΦΚΑ, συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και τα περισσότερα σχόλια κατά τη διαβούλευση. Εκφράστηκαν ανησυχίες σχετικά με τη διαδικασία επιλογής, ως προς τη διαφάνεια και την αμεροληψία, το υπηρεσιακό μέλλον καταρτισμένων στελεχών του Οργανισμού, καθώς και τα προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψη των θέσεων ευθύνης<sup>135</sup>.

Με την απόφαση ΣτΕ 511/2024, έγινε δεκτό ότι δεν αποκλείονται για την πλήρωση των οργανικών θέσεων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των ΝΠΔΔ, εξαιρετικώς, οι υπάλληλοι επί θητεία. Προκειμένου, όμως, η παρέκκλιση αυτή να είναι ανεκτή συνταγματικώς πρέπει να δικαιολογείται από την ιδιάζουσα φύση, την ειδική αποστολή και το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων ορισμένης υπηρεσίας ή θέσεως. Κατά το μέρος που προβλέπει ιδιώτες ως υποψηφίους για τις θέσεις προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων, κρίθηκε ότι δεν είναι, κατ' αρχήν, αντίθετο προς το άρθρο 103 του Συντ. Η πλήρης τεκμηρίωση θεωρήθηκε αναγκαία δοθέντος ότι οι υπό κατάληψη θέσεις βρίσκονται εντός της συνήθους διοικητικής ιεραρχίας και, ως εκ τούτου, κρίθηκε ότι η σχετική απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου πρέπει να ακυρωθεί διότι δεν τεκμηρίωσε επαρκώς τους λόγους για την παραπάνω παρέκκλιση. Ακυρώθηκε, επιπλέον, η διάταξη της αποφάσεως του ΔΣ βάσει της οποίας ορίζεται ως όριο ηλικίας για συμμετοχή στη διαδικασία το 64<sup>ο</sup>, διότι η εξουσιοδοτική διάταξη παραπέμπει ρητώς στο άρθρο 84 παρ. 4 του Υπαλληλικού Κώδικα.

---

<sup>135</sup> Βλ. Αιτιολογική Έκθεση του ν. 4892/2022, Ενότητα Ε', σελ. 58.

Επειδή η συγγραφή της παρούσας διπλωματικής συμπίπτει χρονικά με την απόφαση της Ολομέλειας του ΣτΕ, δεν είναι δυνατή η περαιτέρω ανάπτυξη του θέματος ως προς τις εξελίξεις στο εσωτερικό της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ.

### **3.3 Διεθνείς και Ευρωπαϊκές τάσεις Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – Η ελληνική πραγματικότητα**

Πραγματοποιώντας μια σύντομη αναδρομή στο παρελθόν, διαπιστώνει κανείς ότι οι προτεινόμενες μεταρρυθμιστικές πρακτικές στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης αποτελούν, ως επί το πλείστον, συνέπεια των κοινωνικο-οικονομικών εξελίξεων των τελευταίων ετών, καθώς και των σύγχρονων απαιτήσεων που απορρέουν από αυτές. Η κρίση της πανδημίας του κορωνοϊού, η οικονομική ύφεση και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο εξελίσσονται οι δημόσιοι οργανισμοί σηματοδοτούν μία νέα εποχή, η οποία απαιτεί φρέσκες ιδέες και δραστικές λύσεις ως προς τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού στο Δημόσιο.

Διανύοντας τη μετα-Covid-19 εποχή, οι δημόσιοι φορείς βρίσκονται στο επίκεντρο μιας παγκόσμιας προσπάθειας οικονομικής ανάκαμψης και διασφάλισης των θεμελιωδών κοινωνικών υπηρεσιών. Η κρίση επιτάχυνε την ευέλικτη εργασία, τη δημιουργία νέων τεχνολογιών και την ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών, επαναπροσδιορίζοντας τη φύση και τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, η αβεβαιότητα για το μέλλον εγείρει σημαντικά ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο επανεξισορρόπησης των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και ευθυγράμμισης των πολιτικών για τη μετασχηματιστική πυροδότηση του δημόσιου τομέα, αλλά και την αναθεώρηση της ανάπτυξης του ουσιαστικού ρόλου των δημοσίων υπαλλήλων στην κοινωνία. Σε αυτό το πλαίσιο, ηγέτες δημοσίων υπηρεσιών από χώρες του ΟΟΣΑ<sup>136</sup> συγκεντρώθηκαν τον Νοέμβριο του 2019 στο Παρίσι προκειμένου να διερευνήσουν τις δυνάμεις που αναδιαμορφώνουν το έργο της δημόσιας διοίκησης και τις πολιτικές απασχόλησης που απαιτούνται για να υποστηρίξουν το έργο αυτό. Συμφώνησαν, μεταξύ άλλων, ότι η βελτίωση της παροχής κρατικών υπηρεσιών θα επιτευχθεί μόνο

---

<sup>136</sup> Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD).

με την ανάλογη επένδυση στις ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ η αλλαγή σχετίζεται με τον διαρκή έλεγχο και επανεξέταση των γνώσεών τους<sup>137</sup>.

Με τον αντίκτυπο της παγκόσμιας ύφεσης να συνεχίζει να αναδιαμορφώνει τις οικονομίες σε ολόκληρο τον κόσμο, η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει το δύσκολο έργο της εύρεσης και ανάπτυξης περισσότερο καινοτόμων λύσεων για την προστασία των βασικών δημόσιων αγαθών. Έχουν πραγματοποιηθεί πολλές συζητήσεις στην προσπάθεια να καθοριστεί τι είναι μεταρρύθμιση του δημοσίου και πώς αυτή πρέπει να εφαρμοστεί. Το Οικονομικό και Κοινωνικό Συμβούλιο του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών το 2016 υποστήριξε ότι *«η μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα συνίσταται σε σκόπιμες αλλαγές στις δομές και τις διαδικασίες των δημόσιων οργανισμών με στόχο την καλύτερη λειτουργία τους. Οι διαρθρωτικές αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν τη συγχώνευση ή τη διάσπαση φορέων του δημοσίου τομέα, ενώ η αλλαγή της διαδικασίας μπορεί να περιλαμβάνει τον επανασχεδιασμό των συστημάτων, τον καθορισμό προτύπων ποιότητας και την εστίαση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων»*<sup>138</sup>.

Το Υπουργείο Εσωτερικών κατατάσσει την ανάπτυξη σύγχρονων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού στην πρώτη θέση των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών του, με στόχο την αλλαγή της κουλτούρας της δημόσιας διοίκησης. Η ενδυνάμωση και η βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα, θέτοντας πάντα στο επίκεντρο τον πολίτη<sup>139</sup>. Στον απολογισμό των δράσεων που στέφθηκαν με επιτυχία, συμπεριλαμβάνεται α) η νέα διαδικασία διενέργειας προσλήψεων μέσω του γραπτού διαγωνισμού του ΑΣΕΠ, β) ο ενιαίος καθορισμός κλάδου και προσόντων στο δημόσιο<sup>140</sup>, γ) η ενεργοποίηση Υπηρεσιακών Γραμματέων στα Υπουργεία και του κλάδου Επιτελικών Στελεχών, δ) η καθιέρωση Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων<sup>141</sup>, ε) η στοχευμένη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω μιας σειράς στοχευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων σε συνεργασία με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης κ.ά.

---

<sup>137</sup> OECD (2021), «Working Party on Public Employment and Management – Public Employment and Management Spotlight 2021 – The Future of Work in the Public Service», p.5.

<sup>138</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [Public Sector Reform | International Centre for Parliamentary Studies \(parlicentre.org\)](https://www.parlicentre.org) (τελευταία προσπέλαση 2.4.2024).

<sup>139</sup> Βλ. Απολογισμό του Υπουργείου Εσωτερικών 2019-2023, σελ.3, [https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/05/230419\\_GGDA\\_%CE%95Book-Apologismou-20230515.pdf](https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/05/230419_GGDA_%CE%95Book-Apologismou-20230515.pdf) (τελευταία προσπέλαση 2.4.2024).

<sup>140</sup> Βλ. ΠΔ 85/2022.

<sup>141</sup> Βλ. ν. 4940/2022.

Ως προς τις δράσεις που σχεδιάζει το Υπουργείο Εσωτερικών για το μέλλον, προηγείται η δημιουργία μιας ισχυρής εικόνας του Δημοσίου, με σκοπό την προσέλκυση νέων υποψηφίων με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες (employer branding)<sup>142,143</sup>. Επιπλέον, το Υπουργείο στοχεύει στη δημιουργία σύγχρονων κέντρων αξιολόγησης (Assessment Centers) για τις προσλήψεις, καθώς και στην εισαγωγή σύγχρονων τεχνικών τεχνητής νοημοσύνης στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Workforce Planning). Σημαντικές άλλες δράσεις η σύσταση «Ακαδημίας Ηγεσίας» (Leadership Academy) στο ΕΚΔΔΑ, η ενεργοποίηση του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, η διαμόρφωση πλαισίου για τη διαχείριση και ενεργοποίηση των υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων (talent management), η δημιουργία μηχανισμού διαχείρισης και αξιοποίησης των στελεχών που απασχολούνται σε θεσμικά όργανα και οργανισμούς της Ε.Ε., η ανταλλαγή στελεχών του δημοσίου τομέα με άλλα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης κ.ά.<sup>144</sup>

Όσον αφορά, επομένως, σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η ελληνική πραγματικότητα είναι απόλυτα εναρμονισμένη με τις τάσεις που ισχύουν σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο, εφαρμόζοντας σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές μέσω νέου θεσμικού τοπίου και στοχεύοντας, πρωτίστως, τόσο στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου κεφαλαίου των δημόσιων φορέων όσο και στην καλλιέργεια κουλτούρας καινοτομίας.

---

<sup>142</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το employer branding στη δημόσια διοίκηση βλ. Weske U., Ritz A., Schott C., Neumann O., «Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding», *International Public Management Journal*, Vol. 23, No 5, 2018, p.p. 677-695.

<sup>143</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το employer branding ως στρατηγική μάνατζμεντ βλ. Figurska I., Matuska E., «Employer Branding as a human resources management strategy», *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 7, 2013.

<sup>144</sup> Βλ. υποσημείωση 138, σελ. 12-13.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

### Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα – Πυλώνες

#### Ασφάλισης και νέοι θεσμοί

##### 4.1 Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ)

Οι ΣΔΙΤ εισήχθησαν στο νομοθετικό πλαίσιο της χώρας μας με τον ν. 3389/2005. Αποτελούν συμβατικές σχέσεις που συνάπτονται μεταξύ ενός ιδιωτικού κι ενός δημόσιου φορέα για την εκτέλεση έργων ή/και την παροχή υπηρεσιών. Η λογική που τις διατρέχει είναι η παροχή αποδοτικότερων οικονομικά και βελτιωμένων ποιοτικά υπηρεσιών στο κοινό, αξιοποιώντας παράλληλα πόρους και δεξιότητες τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα<sup>145</sup>.

Ο όρος ΣΔΙΤ δεν έχει αποκτήσει σαφές θεωρητικό πλαίσιο ούτε συγκεκριμένο περιεχόμενο. Εξαιτίας της πολυμορφίας που διακρίνει τις εν λόγω συμπράξεις ως προς τον σκοπό, τις κατηγορίες και τους εμπλεκόμενους, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Στη διεθνή, ωστόσο, βιβλιογραφία, παρατίθενται διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις<sup>146</sup>. Στο Πράσινο Βιβλίο της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων χαρακτηρίζονται ως «μορφές συνεργασίας των δημοσίων αρχών με τον κόσμο των επιχειρήσεων που αποσκοπούν στην εξασφάλιση της χρηματοδότησης, της κατασκευής, της ανακαίνισης, της διαχείρισης ή της συντήρησης μιας υποδομής ή στην παροχή μιας υπηρεσίας»<sup>147</sup>. Ο ΟΟΣΑ τις ορίζει ως «μια μακροπρόθεσμη συμβατική σχέση μεταξύ μιας κυβέρνησης και ενός εταίρου από τον ιδιωτικό τομέα, βάσει της οποίας ο δεύτερος παρέχει και χρηματοδοτεί δημόσιες υπηρεσίες με τη χρήση ενός πάγιου περιουσιακού στοιχείου, με επιμερισμό των συναφών κινδύνων»<sup>148</sup>.

Η μέθοδος των ΣΔΙΤ επιλέγεται κυρίως για την επίτευξη στόχων σε τομείς όπως αυτοί της κοινωνικής στέγασης, της υγειονομικής περίθαλψης, των μεταφορών κλπ. Μεταξύ

---

<sup>145</sup> Βλ. «Εγχειρίδιο για την υλοποίηση έργων και υπηρεσιών μέσω ΣΔΙΤ», Υπουργείο Οικονομίας & Οικονομικών, Αθήνα, 2006, σελ. 6 και 9, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [SDIT guide final.pdf \(mnec.gr\)](#) (τελευταία προσπέλαση 3.4.2024).

<sup>146</sup> Βλ. Abadie R., Howcroft A., «Developing Public Private Partnerships in New Europe», *PricewaterhouseCoopers*, 2004, p.6.

<sup>147</sup> Βλ. Πράσινο Βιβλίο, Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2004, διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004DC0327&from=FR](#) (τελευταία προσπέλαση 3.4.2024).

<sup>148</sup> Βλ. Ειδική Έκθεση (2018) του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου, διαθέσιμη στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [Ειδική έκθεση αριθ. 9/2018: Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα στην ΕΕ \(europa.eu\)](#) (τελευταία προσπέλαση 3.4.2024).

των άλλων δυνητικών οφελών συγκαταλέγεται η «α) ταχύτερη υλοποίηση του σχεδιασθέντος προγράμματος επενδύσεων κεφαλαίων, καθώς οι ΣΔΙΤ μπορούν να αποτελέσουν σημαντική πρόσθετη πηγή χρηματοδότησης, συμπληρωματική προς τα παραδοσιακά κονδύλια, β) δυνατότητα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας στην υλοποίηση του έργου μέσω της ταχύτερης υλοποίησης επιμέρους έργων, γ) δυνατότητα επιμερισμού του κινδύνου με τον εταίρο από τον ιδιωτικό τομέα και βελτιστοποίησης του κόστους καθ' όλη τη διάρκεια ζωής του έργου, δ) δυνατότητα εξασφάλισης καλύτερων επιπέδων συντήρησης και υπηρεσιών σε σύγκριση με τα παραδοσιακά έργα μέσω της προσέγγισης που βασίζεται στο σύνολο της διάρκειας της ζωής και ε) δυνατότητα συνδυασμού της εμπειρογνωσίας του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα κατά τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο για τη διεξοδική αξιολόγηση των έργων και τη βελτιστοποίηση του αντικειμένου τους»<sup>149</sup>.

Οι ΣΔΙΤ δε θεωρούνται απλές δημόσιες συμβάσεις. Δημόσιος και ιδιωτικός τομέας καλούνται να χρησιμοποιήσουν κοινή στρατηγική, απαραίτητη για τη μεγιστοποίηση των οφελών τους<sup>150</sup>. Οι κρατικές επιχειρήσεις δημιουργούν μονοπώλια, χαρακτηριστικό των οποίων αποτελεί η ανεπάρκεια κινήτρων ελλείψει ανταγωνισμού, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στη μείωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών κι, ως εκ τούτου, στην ανάγκη ανάληψης διαρθρωτικών πολιτικών<sup>151</sup>. Οι αδυναμίες αυτές των δημόσιων επιχειρήσεων ενισχύουν τη θέση των υποστηρικτών των ΣΔΙΤ, οι οποίοι πρεσβεύουν ότι μέσω της τεχνογνωσίας των εταίρων του ιδιωτικού τομέα επιδιώκεται η ταχύτερη εφαρμογή της πολιτικής για τη βελτίωση της ποιότητας των επενδυτικών σχεδίων.

Στα πλεονεκτήματα των ΣΔΙΤ συγκαταλέγονται η μείωση της γραφειοκρατίας και του συγκεντρωτισμού του κράτους, η βελτιωμένη ποιότητα υπηρεσιών από την εκμετάλλευση καινοτόμων τεχνικών διοίκησης, η επίτευξη καλύτερης κατανομής κινδύνων, η αξιοποίηση των ικανοτήτων, της εμπειρίας και της πρόσβασης στην τεχνολογία που προσφέρει ο ιδιωτικός τομέας, καθώς και η επαύξηση του βάρους των ευθυνών για τις παραδιδόμενες υπηρεσίες. Εντούτοις, η εφαρμογή των ΣΔΙΤ μπορεί να προκαλέσει διάφορα προβλήματα, όπως απώλεια του δημόσιου ελέγχου, αναξιοπίστα

---

<sup>149</sup> Βλ. υποσημείωση 148, Εισαγωγή, σημείο 05.

<sup>150</sup> Βλ. Στεργίου Α., «Η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα στα συνταξιοδοτικά συστήματα», *Επιθεώρησης Εργατικού Δικαίου*, τόμ. 68<sup>ος</sup>, 2009, σελ. 9.

<sup>151</sup> Βλ. Γεωργακόπουλος Θ., *Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική*, 2<sup>η</sup> έκδ., εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1997, σελ. 237.

επίπεδα παρεχόμενων υπηρεσιών, υψηλότερα κόστη λόγω του περιορισμένου ανταγωνισμού, μεγαλύτερη μυστικότητα κι έλλειψη διαφάνειας<sup>152</sup>. Το Ευρωπαϊκό Ελεγκτικό Συνέδριο, μάλιστα, σε Ειδική Έκθεση το 2018, συστήνει τη βελτίωση του θεσμικού και νομικού πλαισίου των εν λόγω συμπράξεων, καθώς και την παροχή μεγαλύτερης διασφάλισης ότι η επιλογή της μεθόδου των ΣΔΙΤ εξασφαλίζει τη μέγιστη οικονομική αποδοτικότητα και ότι τα συγκεκριμένα έργα αναμένεται να τύχουν επιτυχημένης διαχείρισης<sup>153</sup>.

Η ανάγκη ανάκαμψης της οικονομίας και εξεύρεσης νέων μορφών διοίκησης και εκσυγχρονισμού των ήδη υπάρχουσών οδήγησαν στην εμφάνιση των ΣΔΙΤ και στο πεδίο της κοινωνικής ασφάλισης. Ένα από τα βασικότερα ζητήματα στην ατζέντα των κυβερνήσεων αποτελεί η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος, η ικανότητά του δηλαδή να χορηγεί μακροχρόνια παροχές στους τωρινούς, αλλά και στους μελλοντικούς δικαιούχους<sup>154</sup>. Όλα τα κοινωνικοασφαλιστικά συστήματα χαρακτηρίζονται από την αλληλεπίδραση κράτους και αγοράς. Η εγγύηση του εισοδήματος των ηλικιωμένων μπορεί να προέλθει και από τους δύο φορείς. Η συνταξιοδοτική πολιτική αποτελεί, από τη μία πλευρά, έκφραση της αλληλεγγύης με την ανακατανομή των πόρων τόσο εντός όσο και μεταξύ των γενεών, ενώ από την άλλη συνιστά ένα εργαλείο που ενισχύει τον ανταγωνισμό, προσφέροντας στους εργαζομένους την ευκαιρία αύξησης των αποταμιεύσεών τους, στους εργοδότες κίνητρα προσέλκυσης στελεχών και στα συνδικάτα αντικείμενο διαπραγμάτευσης<sup>155</sup>.

Η διαδραστική αυτή σχέση εκφράζεται στη χώρα μας μέσω της αντίληψης των τριών συνταξιοδοτικών πυλώνων, όπως αυτή περιγράφεται παρακάτω.

## 4.2 Το ελληνικό μοντέλο των τριών Συνταξιοδοτικών Πυλώνων

### 4.2.1 Διεθνείς και ευρωπαϊκές τάσεις

Η προσπάθεια επίλυσης του ασφαλιστικού προβλήματος στην Ελλάδα και η δημιουργία νέων μοντέλων εξυγίανσης βρίσκει έρεισμα σε σύγχρονες διεθνείς και

---

<sup>152</sup> Βλ. Ντέντε Α., Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), Εφαρμογές και Διεθνείς Εμπειρίες στη Δημόσια Υγεία, Διπλωματική Εργασία στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα, 2007, σελ. 63-64.

<sup>153</sup> Βλ. υποσημείωση 147, Συμπεράσματα και συστάσεις.

<sup>154</sup> Βλ. Στεργίου Α., Σακελλαρόπουλος Θ. από το συλλογικό έργο *Η ασφαλιστική μεταρρύθμιση, Πόρισμα, Εισηγήσεις, Άρθρα*, εκδ. Διώνικος, 2010, σελ. 20.

<sup>155</sup> Βλ. Τήνιος Π., *Ασφαλιστικό, Μια μέθοδος ανάγνωσης*, 1<sup>η</sup> έκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2010, σελ. 327.

ευρωπαϊκές τάσεις. Κάτω από την επίδραση της Παγκόσμιας Τράπεζας μεταβάλλεται, σε μεγάλο βαθμό, η φυσιογνωμία του πρώτου και δεύτερου πυλώνα της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας.

Ως προς τον πρώτο πυλώνα, η υποχρεωτική αναπλήρωση της απώλειας εισοδημάτων στους εργαζομένους οδήγησε στην υποχρεωτική αποταμίευση για χορήγηση ελάχιστης εγγυημένης σύνταξης στους πολίτες. Η ανάγκη ανάπτυξης της χρηματοοικονομικής αγοράς, από την άλλη, υπαγόρευσε την κεφαλαιοποίηση ασφαλιστικών εισφορών και την ιδιωτική διαχείριση των συσσωρευθέντων κεφαλαίων, τον δεύτερο δηλαδή πυλώνα ασφάλισης. Η τάση αυτή επηρέασε την εισαγωγή του ν. 3092/2002 για τα επαγγελματικά ταμεία στην ελληνική πραγματικότητα, αλλά και τις πιέσεις για περισσότερες φορολογικές ελαφρύνσεις σε ομαδικά ασφαλιστήρια ζωής<sup>156</sup>.

Κι ενώ η Παγκόσμια Τράπεζα αποδέχεται την κοινωνική ασφάλιση πολλαπλών πυλώνων, ο ΟΟΣΑ ακολουθεί διαφορετικά κριτήρια διάκρισης των καθεστώτων κοινωνικής προστασίας με γνώμονα την αποστολή που επιτελούν οι φορείς τους στην πράξη και τον προέχοντα αναδιανεμητικό ή ασφαλιστικό τους χαρακτήρα. Προβάλλονται σχηματικά δύο βαθμίδες όπου στην πρώτη διασφαλίζεται υποχρεωτικά ένα ελάχιστο επίπεδο διαβίωσης με προνοιακή μορφή, ενώ στη δεύτερη επιδιώκεται προαιρετικά η αναπλήρωση της απώλειας εισοδήματος μέσω μιας μετεργασιακής εργοδοτικής μέριμνας ή μέσω ιδιωτικών ασφαλιστικών συμβάσεων. Παράλληλα, αναδεικνύονται διάφοροι συνδυασμοί υποσυστημάτων, όπως κύρια/συμπληρωματική ασφάλιση, η ανταποδοτική/αναδιανεμητική ασφάλιση, η δημόσια/ιδιωτική ασφάλιση, η ασφάλιση προκαθορισμένων παροχών/εισφορών κλπ. Ο ΟΑΣΑ, αποφεύγοντας τα στερεότυπα άλλων εποχών, προσπαθεί να εντοπίσει βιώσιμα συστήματα στις προκλήσεις των καιρών, λαμβάνοντας υπόψη μια σειρά από εξωγενείς διαμορφωτικούς παράγοντες, όπως τον κερδοσκοπικό χαρακτήρα μιας υπηρεσίας ή τη δημογραφική πρόγνωση<sup>157</sup>.

Στο ευρωπαϊκό στερέωμα, η σαφής αρχική θέση των κρατών-μελών ότι πρωταρχική σημασία για την ευρωπαϊκή κοινωνική εναρμόνιση έχει η κοινωνική ασφάλιση και όχι η κοινωνική πρόνοια, σιγά σιγά εξελίχθηκε σε μία σειρά διαφοροποιήσεων απόψεων

---

<sup>156</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [Διεθνείς τάσεις για ένα βιώσιμο σύστημα συντάξεων με επάρκεια παροχών και ζητήματα μετάβασης \(kremalis.gr\)](http://kremalis.gr) (τελευταία προσπέλαση 6.4.2024).

<sup>157</sup> Βλ. υποσημ. 156, Μπάκαβου Μ., *Κοινωνική Ασφάλιση Μισθωτών*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 2015, σελ. 22.

ως προς τους στόχους μιας ενιαίας κοινωνικής πολιτικής σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθότι αυξάνονταν προοδευτικά τα μικτά συστήματα και οι λεγόμενες σύνθετες παροχές κοινωνικής ασφάλειας<sup>158</sup>. Τα τελευταία χρόνια, ενδιαφέρον παρουσιάζει η Λευκή Βίβλος, από την οποία αναδύονται ορισμένες τάσεις στις ευρωπαϊκές χώρες, όπως η ίδρυση υποχρεωτικών κεφαλαιοποιητικών πυλώνων<sup>159</sup>. Για τη βιωσιμότητα, μάλιστα, των ασφαλιστικών φορέων, προτείνει την απαξίωση των πρόωρων συντάξεων συνδυαστικά με την αύξηση της ηλικίας συνταξιοδότησης, την αύξηση των ποσοστών απασχόλησης κ.ά. Σε γενικές γραμμές, όμως, η Ευρωπαϊκή Ένωση προτείνει μέτρα συντονισμού των διαφοροποιημένων οικονομικών και κοινωνικών πολιτικών των κρατών-μελών, προκρίνοντας τις διαδικασίες εποπτείας των μεταρρυθμίσεων στον τομέα των συντάξεων, αντί της σύστασης ενιαίου συνταξιοδοτικού πλαισίου<sup>160</sup>.

Η προσπάθεια διάδοσης της αντίληψης για προστασία σε περισσότερα επίπεδα αρχίζει να διαφαίνεται και στην Ελλάδα. Η εν λόγω προσέγγιση υποδηλώνει ένα είδος σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Στην εγγύηση του εισοδήματος των ηλικιωμένων συνδράμουν όχι μόνο οι δημόσιοι, αλλά και οι ιδιωτικοί Οργανισμοί. Η προστασία προκύπτει, επομένως, από πολλαπλά στρώματα τα οποία συνθέτουν ένα συνεκτικό σύνολο όπου ο ασφαλισμένος και η διασπορά του κινδύνου δεν εξαρτώνται αποκλειστικά πλέον από μια δημόσια σύνταξη<sup>161</sup>.

#### **4.2.2 Ο πρώτος πυλώνας της Κύριας και Επικουρικής Ασφάλισης**

Ο πρώτος πυλώνας αποτελεί το βασικό κρατικό σχέδιο σύνταξης, με υποχρεωτική ασφάλιση για κάθε εργαζόμενο και επαγγελματία. Τα κύρια χαρακτηριστικά που τον προσδιορίζουν είναι το διανεμητικό χρηματοοικονομικό μοντέλο, η τριμερής χρηματοδότηση και η διαχείριση από δημόσια ασφαλιστικά ταμεία με εγγύηση από το κράτος<sup>162</sup>. Η χρηματοδότηση προέρχεται από την κρατική συμμετοχή και τις εισφορές εργαζομένων και εργοδοτών.

Με τον ν. 4387/2017 πραγματοποιήθηκε η πλήρης ενοποίηση του ασφαλιστικού μας συστήματος. Καθιερώθηκαν ενιαίοι κανόνες για όλες τις κατηγορίες των ασφαλισμένων και προχώρησε η διοικητική συνένωση ολόκληρου του συστήματος σε

---

<sup>158</sup> Βλ. Κρεμαλής Σ., *Σύνθετες παροχές κοινωνικής ασφάλειας*, Αθήνα, 1984.

<sup>159</sup> Βλ. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Λευκή Βίβλος – Ατζέντα για επαρκείς, ασφαλείς και βιώσιμες συντάξεις», Βρυξέλλες, 2012.

<sup>160</sup> Βλ. υποσημείωση 156.

<sup>161</sup> Βλ. Στεργίου Α., *ό.π.* (υποσημ. 1), σελ. 72 και Τήνιος Π., *ό.π.* (υποσημ. 155), σελ. 246.

<sup>162</sup> Βλ. Εικόνα 1.

δύο φορείς: τον e-ΕΦΚΑ για την κύρια ασφάλιση και το ΕΤΕΑΕΠ για την επικουρική και την εφάπαξ παροχή. Με τη δημιουργία ενός ενιαίου φορέα ασφάλισης προκύπτουν πολλά πλεονεκτήματα, όπως η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, η δημιουργία ενιαίου πληροφοριακού συστήματος και, πρωτίστως, η ενίσχυση του κοινωνικού χαρακτήρα του συστήματος. Η κοινωνική αλληλεγγύη οφείλει να έχει μια ενιαία βάση<sup>163</sup>. Η ενοποίηση γίνεται, επομένως, για λόγους ισότητας και δικαιοσύνης προκειμένου να απολαμβάνουν όλοι στον ίδιο βαθμό την εθνική και διεπαγγελματική αλληλεγγύη<sup>164</sup>.

Με την πρόσφατη νομοθετική πρωτοβουλία της ελληνικής πολιτείας και την ίδρυση του ΤΕΚΑ<sup>165</sup>, το σύστημα της επικουρικής ασφάλισης του πρώτου πυλώνα μετατρέπεται από διανεμητικό σύστημα καθορισμένων εισφορών με νοητή κεφαλαιοποίηση NDC σε κεφαλαιοποιητικό σύστημα καθορισμένων εισφορών<sup>166</sup>. Η επικουρική, λοιπόν, ασφάλιση στη χώρα μας διακρίνεται από τη μία πλευρά σε διανεμητική, παρεχόμενη από τον e-ΕΦΚΑ, και από την άλλη σε κεφαλαιοποιητική, παρεχόμενη από το ΤΕΚΑ από 1<sup>η</sup>.1.2022.

Το νέο «Ταμείο Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης» είναι ΝΠΔΔ με σκοπό τη *«χορήγηση επικουρικής σύνταξης για την κάλυψη των κοινωνικοασφαλιστικών κινδύνων του γήρατος, της αναπηρίας και του θανάτου στους ασφαλισμένους και τα δικαιούχα πρόσωπα, με εφαρμογή του κεφαλαιοποιητικού συστήματος προκαθορισμένων εισφορών»*<sup>167</sup>. Με το άρθρο 49 του νόμου ορίζεται ότι το ΤΕΚΑ *«διαχειρίζεται το ίδιο τις επενδύσεις του και προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες οργάνωσης και στελέχωσης προς τον σκοπό αυτόν»*, ενώ στο άρθρο 50 ορίζονται οι αρμοδιότητες του Διαχειριστή Επενδύσεων που δρα βάσει καθορισμένης επενδυτικής στρατηγικής προκειμένου να πετύχει τις βέλτιστες δυνατές αποδόσεις.

---

<sup>163</sup> Βλ. Τήνιος Π., *Συντάξεις*, εκδ. Παπαδόπουλος, 2017, σελ. 27.

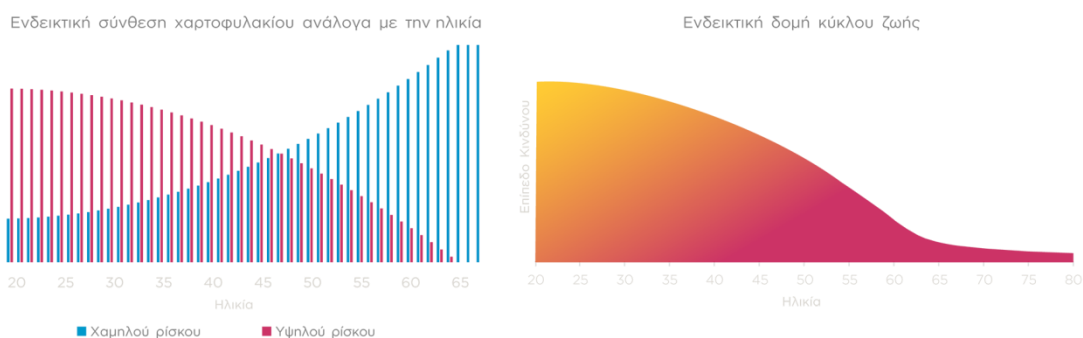
<sup>164</sup> Βλ. Ψήμμας Θ., *Τα θεμέλια της κοινωνικής ασφάλισης*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2020.

<sup>165</sup> Βλ. ν. 4826/2021, όπως τροποποιήθηκε με τον ν. 5078/2023.

<sup>166</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη μετάβαση της ασφάλισης για επικουρική σύνταξη βλ. ηλεκτρονική διεύθυνση: [Αναλογιστική-Μελέτη-ΕΑΑ-total\\_05.04.2021-sent.pdf \(opengov.gr\)](#) (τελευταία προσπέλαση 6.4.2024).

<sup>167</sup> Βλ. άρθρο 5 του ν. 4826/2021. Σύμφωνα με το άρθρο 43 του ίδιου νόμου «Οι εισφορές των ασφαλισμένων και των εργοδοτών οφείλονται μηνιαία και καταβάλλονται ανά τακτά περιόδica διαστήματα, σύμφωνα με την παρ. 2 του άρθρου 43 του ν. 4387/2016 (Α' 85)..... Το σύνολο των καταβλητέων ασφαλιστικών εισφορών στο Ταμείο Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης (Τ.Ε.Κ.Α.) αποτυπώνεται μηχανογραφικά με διακριτό τρόπο από τις εισφορές που αφορούν στον Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης του e-ΕΦΚΑ».

Η επενδυτική λειτουργία του νέου Ταμείου αναλύεται σε τρεις περιόδους σταδιακής ανάπτυξης<sup>168</sup>. Κατά την πρώτη περίοδο (2022), η οποία χαρακτηρίζεται ως μεταβατική, οι εισφορές των ασφαλισμένων επενδύονται σε χρηματοοικονομικά προϊόντα πολύ χαμηλού κινδύνου<sup>169</sup>. Ο εκτιμώμενος χρόνος της πρώτης αυτής περιόδου λογίζεται από τον Ιανουάριο του 2022 έως και έξι (6) μήνες μετά τον ορισμό του πρώτου Διοικητικού Συμβουλίου<sup>170</sup>. Η δεύτερη περίοδος (2023-2024) ισοδυναμεί με την προσφορά του προκαθορισμένου (default) χαρτοφυλακίου στους ασφαλισμένους, με επενδύσεις σε ένα διαφοροποιημένο και διευρυνμένο χαρτοφυλάκιο αξιογράφων και δομή κύκλου ζωής. Κατά το διάστημα αυτό, το οποίο αναμένεται να διαρκέσει μέχρι το τέλος του 2024, η Διεύθυνση Επενδύσεων του Ταμείου θα στελεχωθεί και θα αποκτήσει επιχειρησιακή επάρκεια<sup>171</sup>.



**Εικόνα 7: Ενδεικτική οπτικοποίηση της δομής «κύκλου ζωής»**

(Πηγή: Ιστοσελίδα του ΤΕΚΑ [Δομή «κύκλου ζωής» | ΤΕΚΑ \(teka.gov.gr\)](https://teka.gov.gr))

Κατά την Τρίτη περίοδο (από τις αρχές του 2025 κι εφεξής), μετά την προσθήκη των προαιρετικά ασφαλισμένων στο ΤΕΚΑ<sup>172</sup>, πραγματοποιείται η διαφοροποίηση των χαρτοφυλακίων των ασφαλισμένων στο επίπεδο ρίσκου βάσει ηλικίας. Συντελείται η προσφορά επιπλέον κατάλληλα διαμορφωμένων συνταξιοδοτικών/επενδυτικών

<sup>168</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του ΤΕΚΑ: [Περίοδοι ανάπτυξης επενδυτικής λειτουργίας | ΤΕΚΑ \(teka.gov.gr\)](https://teka.gov.gr) (τελευταία προσπέλαση 6.4.2024).

<sup>169</sup> Αφορούν σε καταθέσεις του Κοινού Κεφαλαίου των ΝΠΔΔ και Ασφαλιστικών Φορέων που διαχειρίζεται η Τράπεζα της Ελλάδος.

<sup>170</sup> Βλ. υποσημείωση 168, «Η μεταβατική περίοδος διαρκεί έως ότου το πρώτο Διοικητικό Συμβούλιο διαμορφώσει και παραμετροποιήσει την επενδυτική στρατηγική του Ταμείου και αναπτύξει το προκαθορισμένο (default) χαρτοφυλάκιο».

<sup>171</sup> Βλ. υποσημείωση 168, «Η επενδυτική επιτροπή της ΕΔΕΚΤ ΑΕΠΕΥ θα υποστηρίζει το Διοικητικό Συμβούλιο στη διαμόρφωση της επενδυτικής στρατηγικής του Ταμείου, ενώ η ΕΔΕΚΤ ΑΕΠΕΥ θα λειτουργεί ως εξωτερικός διαχειριστής και θα υποστηρίζει την υλοποίηση της επενδυτικής στρατηγικής του Ταμείου».

<sup>172</sup> Όσων, δηλαδή, γεννήθηκαν μετά την 1<sup>η</sup>.1.1987.



προϊόντων διαβαθμισμένου ρίσκου σε εκείνους τους ασφαλισμένους, οι οποίοι επιθυμούν να επιλέγουν και να ρυθμίζουν μόνοι τους το επίπεδο κινδύνου των συνταξιοδοτικών τους αποταμιεύσεων. Τέλος, συστήνεται επενδυτική Επιτροπή ΤΕΚΑ, η Διεύθυνση Επενδύσεων αναλαμβάνει πιο ενεργητικό ρόλο, ενώ η ΕΔΕΚΤ ΑΕΠΕΥ, ως εξωτερικός διαχειριστής, θα συνεχίσει να υποστηρίζει την επενδυτική λειτουργία του νέου Ταμείου<sup>173</sup>.

Το νέο, λοιπόν, συνταξιοδοτικό σύστημα επικουρικής ασφάλισης βασίζεται σε αποταμιεύσεις εισφορών σε προσωπικούς λογαριασμούς. Παρέχει, μάλιστα, διάφορες διευκολύνσεις στους ασφαλισμένους του, οι οποίοι μπορούν να παρακολουθήσουν σε πραγματικό χρόνο την εξέλιξη του ατομικού τους λογαριασμού μέσω του κινητού ή του υπολογιστή τους στην ειδικά διαμορφωμένη ιστοσελίδα του ΤΕΚΑ.

#### **4.2.3 Ο δεύτερος πυλώνας των Ταμείων Επαγγελματικής Ασφάλισης**

Το 2003 με την οδηγία 2003/41/ΕΚ, η Ευρωπαϊκή Ένωση κατέδειξε το ενδιαφέρον της για τη δημιουργία συμπληρωματικών προς την κύρια ασφάλιση συνταξιοδοτικών συστημάτων<sup>174</sup>. Η Ε.Ε. στράφηκε προς τη συμπληρωματική (επαγγελματική) ασφάλιση προκειμένου α) να αντιμετωπίσει τα προβλήματα των διανεμητικών συστημάτων κοινωνικής ασφάλισης εξαιτίας, πρωτίστως, της δημογραφικής γήρανσης του πληθυσμού και β) να εκμεταλλευτεί τα πλεονεκτήματα του ενιαίου νομίματος και της ενιαίας αγοράς. Με τη δημιουργία, λοιπόν, μιας ενιαίας επαγγελματικής ασφάλισης θα επιταχυνθεί η πλήρης εναρμόνιση των εθνικών και δημοσιονομικών υπηρεσιών, θα ενισχυθεί το ευρωπαϊκό κοινοτικό πρότυπο και θα ωφεληθούν τελικώς οι ασφαλισμένοι<sup>175</sup>.

Τα ΤΕΑ είναι μη κερδοσκοπικά ΝΠΙΔ, η ίδρυση αυτών και η υπαγωγή σε αυτά είναι προαιρετική, ενώ ακολουθούν το κεφαλαιοποιητικό σύστημα ατομικής συνταξιοδοτικής αποταμίευσης. Κάθε ασφαλισμένος καταβάλλει ως επένδυση στον

---

<sup>173</sup> Βλ. υποσημείωση 168, «Εντός διετίας από την έναρξη της τρίτης περιόδου, το ΤΕΚΑ δημιουργεί μητρώο πιστοποιημένων εξωτερικών διαχειριστών, διευρύνοντας τις επενδυτικές του επιλογές».

<sup>174</sup> «Η Οδηγία 2003/41/ΕΚ, γνωστή και ως Directive IORP, προέβλεπε την ίδρυση των Ιδρυμάτων Επαγγελματικών Συνταξιοδοτικών Παροχών, η οποία ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη με τον Ν 3029/2002. Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2008 κατέδειξε ότι οι εποπτικοί μηχανισμοί των ΙΕΣΠ δεν ήτο πρόσφοροι, και στις 27/03/2014 προτάθηκε η αναθεώρηση της εν λόγω Οδηγίας, η οποία κατέληξε στην έκδοση της Οδηγίας 2341/2016/ΕΕ (η οποία ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη με τον Ν 4680/2020)», βλ. Καντριβιώτης Χ., *Η μετατροπή του διανεμητικού συστήματος επικουρικής ασφάλισης σε κεφαλαιοποιητικό*, Διπλωματική Εργασία στη Νομική Σχολή ΕΚΠΑ, Αθήνα, 2022, σελ. 9.

<sup>175</sup> Βλ. Καντριβιώτης Χ. ό.π. (υποσημ. 174), σελ. 10-11 και Παπαρρηγοπούλου – Πεχλιβανίδη Π., *Η Επικουρική Κοινωνική Ασφάλιση στο Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Δίκαιο του Ανταγωνισμού*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2002, σελ. 16-20.



ατομικό του «κουμπαρά» τις εισφορές που προβλέπονται στο καταστατικό του TEA. Εφόσον συμπληρώσει το προβλεπόμενο ηλικιακό όριο ή/και τον αριθμό ετών ασφάλισης, λαμβάνει τη συνταξιοδοτική παροχή βάσει του σωρευμένου ποσού εισφορών και των αποδόσεων. Τα TEA μπορούν, επιπλέον, να προσφέρουν συμπληρωματικές παροχές, όπως για την περίπτωση ένδειας, ασθενείας ή θανάτου. Από την ίδρυση του θεσμού το 2002 έως σήμερα<sup>176</sup>, λειτουργούν είκοσι οχτώ (28) Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης, τα οποία έχουν συσταθεί, κυρίως, από εργοδότες-μεγάλες επιχειρήσεις. Η Ελλάδα βρίσκεται σε μία από τις χαμηλότερες θέσεις συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ, με μόλις περίπου 50.000 ασφαλισμένους και 300 εκ. ευρώ κεφάλαια διαχείρισης<sup>177</sup>.

Η βούληση της κυβέρνησης για ριζική αναδόμηση των TEA έλαβε σάρκα και οστά με την ψήφιση του νέου ασφαλιστικού νόμου 5078/2023<sup>178</sup>, ο οποίος προβλέπει την πλήρη αναδιάρθρωση της λειτουργίας τους. Στόχος είναι η ανάπτυξη του θεσμού των TEA, θέτοντας ως βασικούς άξονες: α) την απλοποίηση των διαδικασιών σύστασης των Ταμείων και τη χρήση πρότυπου καταστατικού, β) τη διευκόλυνση ίδρυσης πολυεργοδοτικών TEA από περισσότερες επιχειρήσεις, γ) τη θέσπιση ενιαίων κανόνων χρηστής διακυβέρνησης, δ) την ενίσχυση της εποπτείας των TEA με τη μεταφορά της στην Τράπεζα της Ελλάδος<sup>179</sup> και ε) την παροχή κινήτρων για τη διασφάλιση πραγματικής συμπληρωματικής σύνταξης<sup>180</sup>.

Σε γενικές γραμμές, τα Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης βρίσκονται στο όριο της κοινωνικής και της ιδιωτικής ασφάλισης, συνδυάζοντας χαρακτηριστικά και των δύο αυτών ειδών ασφάλισης. Από τη μία πλευρά, ο κοινός νομοθέτης έχει προβλέψει πως, εφόσον καταβάλλεται εργοδοτική εισφορά, αποτελούν ΟΚΑ, δεν έχουν σκοπό το κέρδος, τελούν υπό την εποπτεία του αρμόδιου Υπουργού και οι ασφαλισμένοι έχουν συγκεκριμένα δικαιώματα. Από την άλλη πλευρά, τα TEA αποτελούν ιδιωτικά νομικά πρόσωπα, παρουσιάζοντας κοινά χαρακτηριστικά με αυτά των συνεταιρισμών του

---

<sup>176</sup> Βλ. ν. 3092/2002.

<sup>177</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης: [Ερωτήσεις και Απαντήσεις σχετικά με το Νομοσχέδιο περί αναμόρφωσης Νομοθεσίας TEA \(ypergasias.gov.gr\)](https://www.ypergasias.gov.gr) (τελευταία προσπέλαση 6.4.2024).

<sup>178</sup> «Αναμόρφωση επαγγελματικής ασφάλισης, εξορθολογισμός ασφαλιστικής νομοθεσίας, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, σύστημα διορισμού και προσλήψεων των εκπαιδευτικών της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 211/20.12.2023).

<sup>179</sup> Αντί του ισχύοντος τριμερούς σχήματος (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και Εθνική Αναλογιστική Αρχή).

<sup>180</sup> Βλ. υποσημείωση 177.

άρθρου 12 παρ. 5 του Συντ., ενώ η οργάνωση και η λειτουργία τους μπορεί να προσεγγίζουν είτε στην κοινωνική είτε στην ιδιωτική ασφάλιση. Με τον τρόπο αυτό, ο Έλληνας νομοθέτης προσπάθησε να ενισχύσει το κοινωνικό στοιχείο, δεδομένου ότι τα χαρακτηριστικά των συνεταιρισμών θεωρείται ότι εξυπηρετούν καλύτερα τους σκοπούς της κοινωνικής ασφάλισης. Ωστόσο, τα ΤΕΑ «ακροβατούν σε τεντωμένο σχοινί μεταξύ του οικονομικού και του κοινωνικού στοιχείου»<sup>181</sup>, κάτι το οποίο μπορεί να ανατρέψει τη λεπτή ισορροπία που έχει επιτευχθεί μεταξύ των δύο αυτών διακριτών στοιχείων των ΤΕΑ<sup>182</sup>.

#### 4.2.4 Ο τρίτος πυλώνας των Ιδιωτικών Προγραμμάτων Ασφάλισης

Ο τρίτος πυλώνας είναι προαιρετικός και αφορά στην ιδιωτική ασφάλιση μέσω ατομικών (personal) και ομαδικών (group) μακροπρόθεσμων αποταμιευτικών προγραμμάτων. Στηρίζεται στο κεφαλαιοποιητικό σύστημα ατομικής ή ομαδικής συνταξιοδοτικής αποταμίευσης, χωρίς να είναι απαραίτητη η συμμετοχή του εργοδότη. Οι εισφορές είναι προκαθορισμένες (σύστημα DC) και καταβάλλονται με τη μορφή ασφαλιστρών, ενώ έντονα συνυπάρχει το στοιχείο της ανταποδοτικότητας<sup>183</sup>.

Η μεγαλύτερη διαφορά από τον δεύτερο πυλώνα έγκειται στον κερδοσκοπικό χαρακτήρα των ασφαλιστικών επιχειρήσεων (ανώνυμων εταιρειών). Επιπλέον, τα ΤΕΑ τηρούν την υποχρέωση πλήρους διαφάνειας και γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων του χαρτοφυλακίου, κάτι το οποίο δεν ισχύει στις ανωτέρω ΑΕ. Σημείο σύγκλισης αποτελεί η λειτουργία τους μέσω του κεφαλαιοποιητικού συστήματος, ενώ συνυπάρχουν κι άλλα κοινά χαρακτηριστικά, τα οποία καθιστούν δυσδιάκριτη τυχόν οριοθέτηση<sup>184</sup>.

Βάσει της μελέτης που πραγματοποίησε το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) σχετικά με το «Οικονομικό και Κοινωνικό Αποτύπωμα της Ιδιωτικής Ασφάλισης στην Ελλάδα το 2022», αναδεικνύεται η σημαντική συμβολή του κλάδου της ιδιωτικής ασφάλισης στην ελληνική οικονομία και κοινωνία. Σύμφωνα με τα

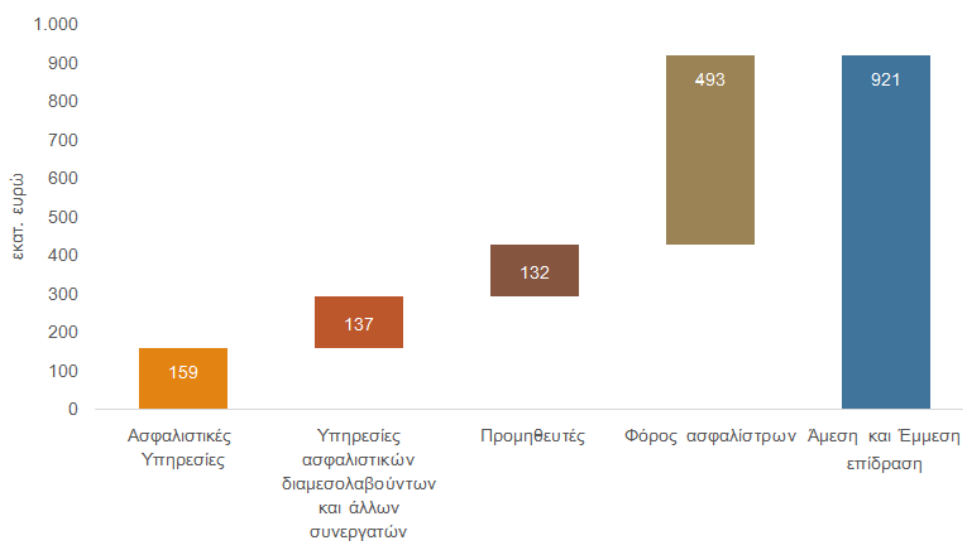
<sup>181</sup> Βλ. Παπαρρηγοπούλου – Πεχλιβανίδη Π., όπ.π. (υποσημ. 3), σελ. 163.

<sup>182</sup> Βλ. Παπαρρηγοπούλου – Πεχλιβανίδη Π., όπ.π. (υποσημ. 3), σελ. 164.

<sup>183</sup> Βλ. Βασιλειάδου Η., *Συνεργασία αγοράς και κράτους στα ασφαλιστικά συστήματα: Η είσοδος των ιδιωτών στην έκδοση συνταξιοδοτικών αποφάσεων στην Ελλάδα*, Διπλωματική Εργασία στη Νομική Σχολή ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη, 2021, σελ. 43.

<sup>184</sup> Βλ. Αναγνώστου – Δεδούλη Α., *Επαγγελματική Ασφάλιση – Προβλήματα και Προοπτικές*, Ανάπτυξη από το συλλογικό έργο «Το ελληνικό σύστημα ασφαλιστικής προστασίας – Η μεταρρύθμιση των πυλώνων της δημόσιας και της επαγγελματικής ασφάλισης υπό το πρίσμα του ευρωπαϊκού κεκτημένου», εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2010, σελ. 154-159.

συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης, η ιδιωτική ασφάλιση α) παρέχει προστασία σε επιχειρήσεις και πολίτες, β) δημιουργεί προστιθέμενη αξία για την οικονομία, ενισχύοντας παράλληλα την απασχόληση, γ) επενδύει στην οικονομία και συνεισφέρει στα δημόσια έξοδα και δ) διαθέτει φερεγγυότητα και υψηλή αξιοπιστία<sup>185</sup>. Μεταξύ άλλων, γίνεται λόγος για τη συνεισφορά του κλάδου ιδιωτικής ασφάλισης στα φορολογικά έσοδα του κράτους και στις εισπράξεις των ταμείων Κοινωνικής Ασφάλισης<sup>186</sup>.



**Εικόνα 8: «Άμεση και Έμμεση επίδραση της αλυσίδας αξίας της ιδιωτικής ασφάλισης στα δημόσια έσοδα, 2022»**

(Πηγή: IOBE, 2023, «Οικονομικό και Κοινωνικό Αποτύπωμα της Ιδιωτικής Ασφάλισης στην Ελλάδα το 2022», σελ. 57)

### 4.3 e-ΕΦΚΑ και νέοι θεσμοί

Στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού του e-ΕΦΚΑ, εισήχθησαν νέοι θεσμοί στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας του Οργανισμού, οι οποίοι προσομοιάζουν με τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Συγκεκριμένα, παρακάτω περιγράφονται α) οι Πιστοποιημένοι Επαγγελματίες και β) η Εταιρεία Αξιοποίησης Ακίνητης Περιουσίας.

<sup>185</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [IOBE:Σημαντική η συνεισφορά του κλάδου της ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα \(reporter.gr\)](https://www.iobe.gr/2023/05/24/σημαντική-η-συνεισφορά-του-κλάδου-της-ιδιωτικής-ασφάλισης-στην-ελλάδα-reporter-gr/), σελ. 56-57 (τελευταία προσπέλαση 6.4.2024).

<sup>186</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [RES 05 F 09112023 REP.pdf \(iobe.gr\)](https://www.iobe.gr/2023/05/24/res-05-f-09112023-rep.pdf) (τελευταία προσπέλαση 6.4.2024).

### 4.3.1 Πιστοποιημένοι Επαγγελματίες

Στα άρθρα 255 και 257 του ν. 4798/2021<sup>187</sup> τέθηκαν οι όροι σύμπραξης των Πιστοποιημένων Επαγγελματιών με τον e-ΕΦΚΑ ως προς τη διαδικασία απονομής κύριων και επικουρικών συντάξεων. Οι Πιστοποιημένοι Επαγγελματίες «α) διαπιστώνουν τον χρόνο ασφάλισης σε ένα ή περισσότερους οργανισμούς κύριας ή επικουρικής ασφάλισης και εκδίδουν σχετική βεβαίωση, β) διαπιστώνουν την ύπαρξη ή μη οφειλομένων εισφορών του αυτοαπασχολούμενου ή ελεύθερου επαγγελματία ασφαλισμένου και εκδίδουν σχετική βεβαίωση ή υποβάλλουν αίτηση για ρύθμιση, γ) υπολογίζουν το οφειλόμενο ποσό για την αναγνώριση πλασματικού χρόνου και εκδίδουν σχετική βεβαίωση, δ) συντάσσουν σχέδιο απόφασης προσωρινής σύνταξης, καθώς και οριστικής κύριας και επικουρικής σύνταξης, ε) εκδίδουν την προσυνταξιοδοτική βεβαίωση του άρθρου 7 του ν. 2676/1999 (Α' 1)»<sup>188</sup>.

Με απόφαση του Διοικητή του e-ΕΦΚΑ, τον Ιούλιο του 2021, συστάθηκε τριμελής ομάδα εργασίας από έμπειρα στελέχη του Φορέα με πιστοποιημένη εκπαιδευτική επάρκεια (ΕΟΠΠΕΠ) και διδακτική εμπειρία στην κοινωνική ασφάλιση, προκειμένου να εκκινήσουν οι διαδικασίες σχεδιασμού και ανάπτυξης της «πιστοποιημένης» σύμπραξης e-ΕΦΚΑ και λογιστών/φοροτεχνικών-δικηγόρων. Με την αρωγή 17μελούς υποστηρικτικής ομάδας ξεκίνησαν πανελλαδικά οι διαδικασίες ανάπτυξης του εν λόγω έργου, το οποίο αρχικά σχεδιάστηκε για συμμετοχή 180 εκπαιδευόμενων επαγγελματιών, αριθμός ο οποίος αυξήθηκε εν συνεχεία στους 1.200. Οι δε υπηρεσίες εκπαίδευσης – επιμόρφωσης παρασχέθηκαν αποκλειστικά από τον e-ΕΦΚΑ σε όλους τους εξεταζόμενους δίχως καμία οικονομική επιβάρυνση.

Στις 3 Νοεμβρίου του 2021, ολοκληρώθηκε ο πρώτος κύκλος εκπαίδευσης και πιστοποίησης μέσα από μία εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία. Οι εξετάσεις ήταν αυξημένης δυσκολίας, με σκοπό, αφενός μεν, να διασφαλιστεί ο αξιοκρατικός τρόπος επιλογής των υποψηφίων, αφετέρου δε, να ενταχθούν και να παράσχουν τις υπηρεσίες τους οι πλέον ικανοί να ανταποκριθούν σε σύνθετα και πολύπλοκα καθήκοντα. Σε πρώτη φάση, οι επιτυγχόντες μπορούσαν να αναλάβουν συνταξιοδοτικές υποθέσεις τ. ΙΚΑ, τ. ΟΑΕΕ και τ. ΟΓΑ, οι οποίες καλύπτουν το 75% περίπου του συνόλου των νέων συνταξιοδοτικών αιτημάτων. Στις 15 Δεκεμβρίου του 2021, διεξήχθησαν οι εξετάσεις του 2<sup>ου</sup> κύκλου πιστοποίησης, παρέχοντας τη δυνατότητα σε επαγγελματίες που

<sup>187</sup> «Κώδικας δικαστικών υπαλλήλων και λοιπές επείγουσες διατάξεις» (ΦΕΚ Α' 68/24.4.2021).

<sup>188</sup> Βλ. άρθρο 255 του ν. 4798/2021.

απέτυχαν στις πρώτες εξετάσεις να επανεξεταστούν σε επόμενο κύκλο πιστοποίησης έως και τρεις (3) φορές. Ο τρίτος κύκλος πιστοποίησης ολοκληρώθηκε στις 11 Φεβρουαρίου του 2022, με επιπλέον 125 επαγγελματίες να εντάσσονται στη διαδικασία έκδοσης των συντάξεων<sup>189</sup>. Στην Πενταμελή Επιτροπή Πιστοποίησης μετείχε ένα μέλος που πρότεινε η Ολομέλεια των Δικηγορικών Συλλόγων Ελλάδας και ένα μέλος που πρότεινε το Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδας.

Η συμμετοχή των ιδιωτών στην αποκλιμάκωση των εκκρεμών συνταξιοδοτικών αιτημάτων έγειρε ζητήματα αντισυνταγματικότητας, νομιμότητας και διαφάνειας, προκαλώντας πολλά ερωτηματικά ως προς την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα των εξεταζόμενων ρυθμίσεων. Η Ολομέλεια του ΣτΕ, με την 750/2023 απόφασή της, έκρινε ότι η σύμπραξη πιστοποιημένων επαγγελματιών δεν αντίκειται στο Σύνταγμα ως προς τη διαδικασία απονομής συνταξιοδοτικών παροχών από τον e-ΕΦΚΑ<sup>190</sup>. Με την παραπάνω απόφαση απορρίφθηκε η αίτηση ακυρώσεως της «Πανελληνίας Ομοσπονδίας Προσωπικού Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής», της «Πανελληνίας Ομοσπονδίας Συλλόγων Εργαζομένων ΙΚΑ-ΕΤΑΜ» και ενός φυσικού προσώπου κατά της υπουργικής απόφασης για τους Πιστοποιημένους.

---

<sup>189</sup> Διαθέσιμο στον ιστότοπο του e-ΕΦΚΑ: [ANAKOINΩΣΗ | e-ΕΦΚΑ \(efka.gov.gr\)](https://efka.gov.gr) (τελευταία προσπέλαση 7.4.2024).

<sup>190</sup> Βλ. ΣτΕ Ολ. 750/2023 «.....β) Οι διατάξεις των άρθρων 255 και 257 του ν. 4798/2021 δεν αντίκειται στις διατάξεις των άρθρων 1 παρ. 3, 26 παρ. 2, 103 παρ. 1 και 22 παρ. 5, 93 παρ. 1, 94 παρ. 1, 95 παρ. 1 περ. α' και 5 καθώς και 4 παρ. 1 και 103 παρ. 4 του Συντάγματος. Τούτο δε ιδίως διότι i) με τις ανωτέρω διατάξεις του ν. 4798/2021 και της προσβαλλόμενης υπουργικής απόφασης δεν μεταβάλλεται ο φορέας παροχής κοινωνικής ασφάλισης, δοθέντος ότι οι απονεμόμενες με το άρθρο 255 παρ. 1 περ. β' του ν. 4798/2021 στους πιστοποιημένους επαγγελματίες αρμοδιότητες ασκούνται εντός του e-ΕΦΚΑ, ο οποίος αποτελεί νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, ii) οι πιστοποιημένοι επαγγελματίες (δικηγόροι και λογιστές), οι οποίοι εγγράφονται σε τηρούμενο και εποπτευόμενο από τον e-ΕΦΚΑ μητρώο, κατόπιν επιτυχούς περάτωσης σεμιναρίου επιμόρφωσης και, ακολούθως, επιτυχούς συμμετοχής τους σε εξετάσεις επί θεματικών ενοτήτων που αντιστοιχούν στα σχέδια αποφάσεων και στις αποφάσεις που καλούνται να συντάξουν, διαθέτουν τα αναγκαία προσόντα και την κατάλληλη εξειδίκευση και εμπειρογνομosύνη για την άσκηση των ανωτέρω αρμοδιοτήτων τους, υπέχουν δε αυξημένη ευθύνη ακόμα και μετά την περάτωση του έργου τους, iii) η ανάθεση των εν λόγω αρμοδιοτήτων στους πιστοποιημένους επαγγελματίες, ....., αποσκοπεί στην επιτάχυνση της απονομής συντάξεων και στην ενίσχυση του συστήματος απονομής συντάξεων του ανωτέρω Φορέα μέχρι την πλήρη ψηφιοποίησή του, έχει δηλαδή προσωρινό χαρακτήρα, iv) οι πράξεις απονομής σύνταξης, ως πράξεις του e-ΕΦΚΑ, υπόκεινται, καταρχήν, στις προβλεπόμενες κατά την κείμενη νομοθεσία διοικητικές (ενδικοφανείς) προσφυγές ενώπιον των αρμοδίων οργάνων, το αυτό δε ισχύει και ως προς τις προσυνταξιοδοτικές βεβαιώσεις, v) προβλέπεται η διενέργεια αφενός υποχρεωτικού δειγματοληπτικού ελέγχου και αφετέρου ελέγχου κατά την κρίση της υπηρεσίας των πράξεων απονομής σύνταξης, καθώς και η ανάκληση ή η μεταρρύθμισή τους, εφόσον διαπιστωθεί ότι οι βεβαιώσεις ή τα σχέδια αποφάσεων με βάση τα οποία χορηγήθηκε η σύνταξη είναι εσφαλμένα ή ελλιπή, vi) οι ασφαλισμένοι δεν στερούνται δικαστικής προστασίας....., vii) η έκδοση πράξεων απονομής σύνταξης με τη σύμπραξη πιστοποιημένου επαγγελματία εναπόκειται, πάντως, στη διακριτική ευχέρεια του ασφαλισμένου».

Σε κάθε περίπτωση, η εν λόγω υπηρεσία εντάσσεται σε μία σειρά δράσεων της Διοίκησης του e-ΕΦΚΑ και των εμπλεκόμενων Υπουργείων, με σκοπό την οριστική εξάλειψη των εκκρεμών συνταξιοδοτικών αιτημάτων, καθώς και την προσωποποιημένη εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων.

#### 4.3.2 Εταιρεία Αξιοποίησης Ακίνητης Περιουσίας του e-ΕΦΚΑ

Ο e-ΕΦΚΑ διαθέτει στην κατοχή του πάνω από πεντακόσια (500) πλήρη κτίρια και τμήματα κτιρίων, οικόπεδα και αγροτεμάχια, συνολικής αντικειμενικής αξίας άνω του 1,3 δις ευρώ. Τα κτίρια έχουν συνολικό εμβαδό 855.716,69 τ.μ. με ιδιόχρηση, δωρεάν παραχώρηση, εκμίσθωση σε τρίτους, αλλά και διαχείριση χρήσης από το Δημόσιο κλπ. Στο δε κέντρο της Αθήνας κάποια από τα πολύτιμα κτίρια του Φορέα αναμένεται να αξιοποιηθούν μέσω μακροχρόνιας εκμίσθωσης ή/και δια της πώλησης-εκποίησης<sup>191</sup>.

Στο πλαίσιο της καλύτερης αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του e-ΕΦΚΑ, αλλά και της αύξησης των οικονομικών της αποδόσεων, με τον ν. 4892/2022 συστάθηκε ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «Εταιρεία Αξιοποίησης Ακίνητης Περιουσίας Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) Μονοπρόσωπη Α.Ε.», η οποία λειτουργεί για την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και, ιδίως, του συμφέροντος του ίδιου του Οργανισμού<sup>192</sup>. Το μετοχικό της κεφάλαιο, το οποίο ορίζεται στο καταστατικό της, δεν υπερβαίνει το ένα (1) εκατομμύριο ευρώ και καλύπτεται από τον μοναδικό μέτοχο, τον e-ΕΦΚΑ<sup>193</sup>. Αποστολή της εταιρείας είναι «η διαχείριση και αξιοποίηση της ακίνητης περιουσίας του e-Ε.Φ.Κ.Α., σύμφωνα με τις αρχές της χρηστής διαχείρισης, της διαφάνειας και της υγιούς επιχειρηματικής λογικής» και στόχος της «η διασφάλιση και μεγιστοποίηση της αξίας της, των προσόδων και της οικονομικής απόδοσης της ακίνητης περιουσίας του e-Ε.Φ.Κ.Α., με την ορθολογική διαχείριση, εκμετάλλευση και διάθεσή της»<sup>194</sup>.

Στον σκοπό της Εταιρείας περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, «α) Η αντιπροσώπευση του e-ΕΦΚΑ και η ενέργεια στο όνομα και για λογαριασμό του κάθε δικαιοπραξίας και γενικά κάθε νομικής και υλικής διοίκησης, διαχείρισης, εκμετάλλευσης και διάθεσης της ακίνητης περιουσίας του, β) η διασφάλιση και προστασία της ακίνητης περιουσίας του e-ΕΦΚΑ, γ) η εκμίσθωση και με κάθε συμβατική μορφή παραχώρηση της χρήσης της

<sup>191</sup> Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [Θησαυρός άνω του 1 δις. τα ακίνητα του ΕΦΚΑ – Ξεκινά άμεσα η αξιοποίησή τους | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](https://www.kathimerini.gr) (τελευταία προσπέλαση 1.4.2024).

<sup>192</sup> Βλ. άρθρο 10 παρ. 8 του ν. 4892/2022.

<sup>193</sup> Βλ. άρθρο 10 παρ. 6 του ν. 4892/2022.

<sup>194</sup> Βλ. άρθρο 11 παρ. 1 του ν. 4892/2022.

ακίνητης περιουσίας που τίθεται υπό τη διοίκηση και διαχείρισή της, ..., ε) η εκποίηση και εν γένει διάθεση των διοικούμενων και διαχειριζόμενων από αυτή ακινήτων, η σύσταση, μετάβαση και παραχώρηση επί των ακινήτων αυτών εμπράγματων δικαιωμάτων, περιλαμβανομένης και της σύστασης δικαιώματος επιφάνειας, με κάθε συμβατική μορφή και τύπο, στ) η με ή χωρίς αντάλλαγμα παραχώρηση της χρήσης των ακινήτων που διοικεί και διαχειρίζεται, καθώς και ιδίων ακινήτων της....., ζ) η απογραφή, χαρτογράφηση και κτηματογράφηση από το Ελληνικό Κτηματολόγιο της ακίνητης περιουσίας του e-ΕΦΚΑ, η εκτίμηση της αξίας της, καθώς και η τήρηση αρχείου της ακίνητης περιουσίας του e-ΕΦΚΑ και των τίτλων ιδιοκτησίας της.....»<sup>195</sup>.

Στον νέο θεσμό της Εταιρείας Αξιοποίησης Ακίνητης Περιουσίας του e-ΕΦΚΑ, αλλά και των Πιστοποιημένων Επαγγελματιών, συνυπάρχουν στοιχεία τόσο από την περιοχή του δημόσιου όσο και από την περιοχή του ιδιωτικού δικαίου. Εξάλλου, δημόσιο και ιδιωτικό δίκαιο αποβλέπουν στην ισότητα με διαφοροποιημένα όμως ποιοτικά χαρακτηριστικά. Στην πρώτη περίπτωση γίνεται αναφορά σε μια πολιτική ισότητα, ενώ στη δεύτερη σε μία ισότητα η οποία «κατατείνει περισσότερο προς την έννοια της καλής πίστης»<sup>196</sup>.

---

<sup>195</sup> Βλ. άρθρο 11 παρ. 2 του ν. 4892/2022, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 141 του ν. 5078/2023.

<sup>196</sup> Βλ. Στράνης Δ., *Το Δημόσιο Δίκαιο στο Εργατικό Δίκαιο του 21<sup>ου</sup> αιώνα*, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2010, σελ. 10, 15.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

### Παρουσίαση συνεντεύξεων

#### 5.1 Ερευνητικά εργαλεία

Αντικείμενο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της παρουσίας των ιδιωτών στην κοινωνική ασφάλιση μέσω συγκεκριμένων μελετών περίπτωσης του e-ΕΦΚΑ. Εκτός από τις δευτερογενείς πηγές έρευνας, όπως βιβλία, δημοσιευμένες μελέτες, άρθρα, εκθέσεις κλπ., επελέγη επίσης ως εργαλείο ποιοτικής έρευνας αυτό των συνεντεύξεων, διασφαλίζοντας τόσο την απόκτηση λεπτομερών πληροφοριών όσο και την παρουσίαση μιας περισσότερο φρέσκιας και εξειδικευμένης οπτικής επί του θέματος.

Χρησιμοποιώντας τη στρατηγική της σκόπιμης δειγματοληψίας, επελέγησαν συγκεκριμένα στελέχη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα με την απαιτούμενη εμπειρία, από τα οποία ζητήθηκε τεκμηριωμένη άποψη για θέματα ψηφιακού μετασχηματισμού, στελέχωσης και νέων μεταρρυθμίσεων στην κοινωνική ασφάλιση και δημόσια διοίκηση με την παρουσία ιδιωτών. Στη διαδικασία των συνεντεύξεων συμμετείχαν ο Διοικητής του e-ΕΦΚΑ, Δρ. Α. Βαρβέρης, η Αν. Προϊσταμένη Διεύθυνσης Πρόσθετης και Επαγγελματικής Ασφάλισης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, κα Παπαϊωάννου Σωτηρία, ο Προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής & Επικοινωνιών, κ. Μ. Κατελανής, και ο Partner της PwC στην Ελλάδα, κ. Ν. Χοστελίδης. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς των μελετών περίπτωσης, ανταποκρινόμενοι θετικά στη δημοσιοποίηση του ονόματός τους.

#### 5.2 Συνεντεύξεις στελεχών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

##### 5.2.1 Συνέντευξη Διοικητή e-ΕΦΚΑ

Στην ερώτηση ποια η μεγαλύτερη πρόκληση όταν ανέλαβε Διοικητής, ο κ. Βαρβέρης εξηγεί πως η πρόκληση είχε ήδη ξεκινήσει με την ιδιότητα του Υποδιοικητή του e-ΕΦΚΑ, έχοντας ως αρμοδιότητα, μεταξύ άλλων, τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Φορέα. Σε πρώτη φάση, έπρεπε να εντοπίσει τα όρια του Οργανισμού και να αντιμετωπίσει τα όποια προβλήματα με πραγματικά και μετρήσιμα στοιχεία,

προκειμένου να οικοδομηθούν εν συνεχεία οι προσφορότερες λύσεις. Προς αυτή την κατεύθυνση υλοποιήθηκε μία σειρά καινοτόμων εργαλείων διοίκησης, όπως ο Πύργος Ελέγχου, εκτοξεύοντας τα ποσοστά εκκαθάρισης των ληξιπρόθεσμων συντάξεων. Κύριο μέλημα της Διοίκησης η άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά και η αποκατάσταση του κύρους του μεγαλύτερου ασφαλιστικού φορέα της χώρας.

Αναλαμβάνοντας τον ρόλο του Διοικητή, υπήρχε έντονα η ανάγκη εύρεσης πρακτικών “έξω από το κουτί” ως προς τη διαχείριση των ποικίλων αγκυλώσεων, καθώς και δημιουργίας μιας ατμόσφαιρας ανοιχτής επικοινωνίας, συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η ικανότητα να ενωθούν οι άνθρωποι γύρω από ένα κοινό όραμα είναι κρίσιμη για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου σύμπραξης, ενός ενωμένου και αποτελεσματικού οργανισμού είναι η σταθερή πρόκληση που καλείται η Διοίκηση να αντιμετωπίσει καθημερινά.

Προσθέτει ότι η εξάλειψη της γραφειοκρατίας και της δύσκαμπτης νοοτροπίας του δημοσίου αποτελεί εξίσου σημαντική πρόκληση. Με τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών και την εισαγωγή νέων πρακτικών μάνατζμεντ, τα φαινόμενα αυτά σταδιακά μειώνονται. Το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών και η αδιάλειπτη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες έχουν μετατρέψει τις παθογένειες του παρελθόντος σε δυναμικές προκλήσεις όπου ο ανθρώπινος παράγοντας ανταποκρίνεται πλέον δημιουργικά σε διαφορετικά ερεθίσματα και συνεχώς εξελίσσεται.

Ως προς την αναγκαιότητα που επέβαλε τον εκσυγχρονισμό του e-ΕΦΚΑ με τον ν. 4892/2022, ο κ. Βαρβέρης αναφέρει πως δεν αρκούν μόνον οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού προκειμένου να βελτιωθεί σημαντικά η αποτελεσματικότητά του. Απαιτούνται πολλές φορές και οι κατάλληλες μεταρρυθμίσεις ώστε να λάβει σάρκα και οστά το όραμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό κινείται ο ν. 4892/2022, ο οποίος αναβαθμίζει τον e-ΕΦΚΑ μέσω της πρόσληψης ιδιωτών σε θέσεις Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών, της σύστασης αυτοτελούς Μονάδας Εσωτερικών Ερευνών, της επιτάχυνσης των πειθαρχικών διαδικασιών και της αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού με τη σύσταση Εταιρείας Ειδικού Σκοπού.

Ειδικότερα, όσον αφορά στην επιλογή ιδιωτών σε θέσεις ευθύνης, υποστηρίζει ότι με τον τρόπο αυτό καθίσταται περισσότερο εφικτή η λογική «έξω από το κουτί», να μην

περιορίζουμε δηλαδή τις επιλογές μας και να σκεφτόμαστε αντισυμβατικά, να βλέπουμε διαφορετικές δημιουργικές προοπτικές, τις οποίες τελικά θα υιοθετήσει ολόκληρος ο Φορέας. Ο εν λόγω νόμος ήταν μία πραγματική τομή γιατί έφερε τον ιδιώτη πιο κοντά στον δημόσιο υπάλληλο και αντίστροφα. Η Διοίκηση είναι κάτι απομακρυσμένο στον υπάλληλο, ενώ ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθυντής βρίσκονται περισσότερο κοντά του, αλληλοεπιδρούν μέσω της καθημερινής τριβής, δημιουργώντας δεσμούς εμπιστοσύνης. Με τον τρόπο αυτό, ο υπάλληλος υποκινείται και καταφέρνει να μάθει νέες τεχνικές, να ακούσει φρέσκες ιδέες και να δημιουργήσει με τη σειρά του επόμενες.

Η ενίσχυση του προσωπικού του Φορέα ή η τυχόν ανακατανομή του θα μπορούσε, άραγε, να αποτρέψει την υιοθέτηση νέων μεταρρυθμίσεων; Ο κ. Βαρβέρης εξηγεί πως η αποκλιμάκωση των συντάξεων υπήρξε μόνο μία από τις πολλές προκλήσεις που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο e-ΕΦΚΑ τα τελευταία χρόνια. Με τη μεταφορά του προσωπικού από τη μία θέση στην άλλη δε λύνεται ένα τόσο σοβαρό ζήτημα, απλώς μεταφέρεται σε μια άλλη περιοχή. Με προσωρινές βελτιωτικές κινήσεις δε γίνεται, επομένως, να μηδενιστεί ένα πρόβλημα. Απαιτούνται νέες δραστικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες θα βγάλουν τον Οργανισμό από τη δύσκολη θέση, θα τον βοηθήσουν να αναπνεύσει και να λειτουργήσει περισσότερο δημιουργικά. Η υιοθέτηση νέων πρακτικών ενίοτε έχει προσωρινό χαρακτήρα, όπως η συμβολή των Πιστοποιημένων Επαγγελματιών, με την οποία ενισχύεται το σύστημα απονομής συντάξεων μέχρι την πλήρη ψηφιοποίησή του. Η αποτυχία ή η επιτυχία μιας μεταρρύθμισης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι η πολιτική βούληση, η κοινωνική αποδοχή, η οικονομική βιωσιμότητα και η οργανωτική ικανότητα για την υλοποίησή της.

Ο Διοικητής προσθέτει πως η ενίσχυση και ανακατανομή του προσωπικού μπορεί να διευκολύνει την υλοποίηση μιας ιδέας, αλλά δεν αποτελεί αυτοτελή λύση. Η κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική, παράλληλα με την υιοθέτηση δραστικών διοικητικών αποφάσεων και μεταρρυθμίσεων. Συνεπώς, η ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαία, συμπληρωματικά και συνδυαστικά με μεταρρυθμίσεις τόσο σε θεσμούς όσο και σε διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλιστεί η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Φορέα.

Αναφορικά με τα κυριότερα οφέλη και αντίστοιχα τις σημαντικότερες δυσχέρειες που προκύπτουν από κάθε είδους συνεργασία με τον ευρύτερο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα, ο κ. Βαρβέρης υποστηρίζει πως η συνεργασία με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα

προσφέρει πρόσβαση σε δημόσιους πόρους όπως η χρηματοδότηση έργων υποδομής και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μέσω δημόσιων προγραμμάτων, πρωτοβουλιών και απορρόφησης κονδυλίων εξασφαλίζεται η χρηματοδότηση έργων όπως για παράδειγμα το νέο ΟΠΣ, έργο σταθμό για τον Φορέα. Από την άλλη, η συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες παρέχει πρόσβαση σε καινοτόμες τεχνολογίες και διαδικασίες, προάγει την εφαρμογή νέων ευέλικτων πρακτικών και την αποτελεσματικότερη διαχείριση ζητημάτων.

Ωστόσο, οι δυσχέρειες που ενδέχεται να προκύψουν από τη συνεργασία με το ευρύτερο δημόσιο τομέα εντοπίζεται στο γνωστό φαινόμενο της γραφειοκρατίας με συνέπειες τόσο στην ταχύτητα εξέλιξης διαδικασιών όσο και στην ευελιξία λήψης αποφάσεων. Αντίστοιχα, και στις συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα παρατηρούνται δυσκολίες, καθώς τα διαφορετικά συμφέροντα, η σημασία της προφύλαξης των δεδομένων και η διατήρηση του ελέγχου από το δημόσιο ενίοτε δημιουργούν προστριβές και καθυστερήσεις στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων.

Κατά την εξέταση μιας συγκεκριμένης συνεργασίας, σταθμίζονται τα παραπάνω οφέλη και δυσκολίες, καθώς και οι ιδιαίτερες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών με στόχο πάντα τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος. Σε κάθε περίπτωση, προκειμένου μια συνέργεια να είναι αποτελεσματική απαιτείται επαρκής προετοιμασία και προσεκτική αξιολόγηση ώστε να αντιμετωπιστούν οι παράγοντες κινδύνου και να διασφαλιστεί η επιτυχία του εκάστοτε έργου.

Ποιες είναι οι προτάσεις του Διοικητή του e-ΕΦΚΑ για τυχόν αλλαγές ή βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα δράσης όπου εμπλέκονται ιδιώτες; Απαντά πως βασικός γνώμονας στη σύμπραξη ιδιωτών και Φορέα είναι η βελτίωση, η ανάπτυξη και εν τέλει η εξέλιξη του Φορέα, προσφέροντας ολοκληρωμένες και ευέλικτες υπηρεσίες στους πολίτες. Προς αυτή την κατεύθυνση, βρίσκεται μάλιστα σε εξέλιξη η δημιουργία του νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) με σκοπό να απλοποιηθούν αρχικά οι κανόνες και οι διαδικασίες του e-ΕΦΚΑ, ενισχύοντας τις διαλειτουργικότητες τόσο στο εσωτερικό του Φορέα όσο και σε περιβάλλον τρίτων.

Στο ψηφιακό και οργανωσιακό αυτό πλαίσιο δομείται μία τελείως διαφορετική κουλτούρα μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Βασική προϋπόθεση μιας παραγωγικής συνεργασίας είναι η δημιουργία στοχευμένων ομάδων εργασίας, οι οποίες, ανταλλάσσοντας απόψεις και χρησιμοποιώντας καθιερωμένες μορφές

επικοινωνίας, επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η ενθάρρυνση λοιπόν της ομαδικής εργασίας με σαφήνεια στην κατανομή των καθηκόντων, σίγουρα μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο αλληλεγγύης μεταξύ των εμπλεκόμενων.

Κλείνοντας, ως πρόταση για αλλαγή, αναφέρει ένα αυστηρό αλλά δίκαιο πλαίσιο αξιολόγησης των Γενικών Διευθυντών, τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα, βάσει συγκεκριμένων στόχων. Με τον τρόπο αυτό, η Διοίκηση θα έχει τη δυνατότητα να τροποποιήσει αρχικές επιλογές και να εναρμονίσει τις πραγματικές ανάγκες του Φορέα με τα πλέον κατάλληλα και ικανά στελέχη.

### **5.2.2 Συνέντευξη Αν. Προϊσταμένης Διεύθυνσης Πρόσθετης και Επαγγελματικής Ασφάλισης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης<sup>197</sup>**

Στην ερώτηση ποια η αναγκαιότητα που επέβαλε την αναμόρφωση της νομοθεσίας για τα ΤΕΑ με τον ν. 5078/2023, η κα Παπαϊωάννου αναφέρει ότι πρέπει να ληφθεί υπόψη η γενικότερη πορεία του συνταξιοδοτικού συστήματος στην Ελλάδα. Ήδη, μάλιστα, από τη δεκαετία του 1990 παρατηρούνται παρεμβάσεις με σκοπό τη διατήρηση ενός αξιοπρεπούς επιπέδου διαβίωσης για τους συνταξιούχους, παρά τις τρεις σημαντικές συγκυρίες: α) τη δημογραφική γήρανση του πληθυσμού, β) τις περιοριστικές πολιτικές σε όλη την Ευρώπη και γ) τη διεύρυνση των επιλογών των ατόμων για μετακίνηση στο πλαίσιο της ΕΕ. Η πρώτη σημαντική παρέμβαση έγινε με τον ν. 2084/92 που άλλαξε τον τρόπο υπολογισμού των συντάξεων, αλλά και το ποσοστό των καταβαλλόμενων εισφορών. Έκτοτε έγιναν αρκετές παρεμβάσεις στο ασφαλιστικό στην κατεύθυνση της ενοποίησης των πολλών και διαφορετικών ασφαλιστικών Ταμείων κυρίως. Πάρα ταύτα, το κομβικό γεγονός που οδήγησε στην προσαρμογή του Ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος στην κυρίαρχη ευρωπαϊκή αντίληψη για τα Επαγγελματικά Ταμεία είναι η οικονομική κρίση το 2009. Η θεσμοθέτηση, κατά κύριο λόγο, των νόμων 3863/2010 και 4387/2016 σηματοδοτούν αλλαγές στον τρόπο υπολογισμού της κύριας και της επικουρικής σύνταξης.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στην κύρια σύνταξη, εξηγεί ότι εισήχθη η έννοια της εθνικής σύνταξης η οποία χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό κι ως εκ τούτου είναι ευάλωτη στον δημοσιονομικό κίνδυνο, αν έχει δηλαδή χρήματα ο κρατικός προϋπολογισμός καταβάλλεται, εάν όχι περικόπτεται. Το δεύτερο τμήμα της κύριας σύνταξης των ασφαλισμένων στην Ελλάδα (ανταποδοτική σύνταξη)

---

<sup>197</sup> Για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. Παράρτημα VI.

υπολογίζεται στη βάση του μέσου όρου συνταξίμων αποδοχών από το 2002 και μετά επί ποσοστού αναπλήρωσης του εισοδήματος έως 42,8% (με την αύξηση των ποσοστών αναπλήρωσης που υιοθετήθηκε με νεότερο του ν. 4387/2016 νόμο δηλαδή τον ν. 4670/2020). Προσθέτει ότι οι συγκεκριμένες ρυθμίσεις, σε συνδυασμό με τους επανυπολογισμούς προς συμμόρφωση με τις αποφάσεις του ΣτΕ, οδήγησαν σε ποσό κύριας σύνταξης σημαντικά χαμηλότερο από αυτό που καταβαλλόταν πριν από την εφαρμογή των σχετικών νόμων. Παράλληλα, θεσμοθετήθηκε με τον ν. 3863/2010 (άρθρο 11 παρ. 3) η σύνδεση των ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης με το προσδόκιμο ζωής του πληθυσμού της χώρας, το οποίο θα οδηγήσει σταδιακά σε αύξηση των ορίων ηλικίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα είχε ήδη αυξήσει τα όρια ηλικίας με τους νόμους 4093/2012 και 4336/2015, δίχως να έχει ενεργοποιηθεί ακόμη η προαναφερόμενη διάταξη του ν. 3863/2010.

Παράλληλα, άλλαξε και ο τρόπος υπολογισμού της επικουρικής σύνταξης που κατέβαλαν οι επικουρικοί φορείς που εντάχθηκαν τελικώς στον Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης του e-ΕΦΚΑ, αναφέροντας ότι και εδώ η σύνταξη υπολογίζεται σε δύο τμήματα: το μεν πρώτο λαμβάνει υπόψη μέσο όρο συντάξιμων αποδοχών από το 2022 και έως το 2014 λαμβάνοντας υπόψη συντελεστή αναπλήρωσης 0,45% για κάθε έτος, ενώ το δεύτερο τμήμα, από το 2015 και εφεξής, υπολογίζεται με το σύστημα της νοητής κεφαλαιοποίησης (NDC). Λαμβάνοντας υπόψη τα βασικά στοιχεία του τρόπου υπολογισμού της επικουρικής σύνταξης (άρθρο 96 του ν. 4387/2016 όπως έχει τροποποιηθεί), η κα Παπαϊωάννου καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τόσο η επικουρική όσο και η κύρια σύνταξη μειώθηκαν αισθητά, τα δε όρια ηλικίας αυξήθηκαν, σταδιακά μεν, ωστόσο αρκετά απότομα για να ανατρέψουν προσδοκίες και προγραμματισμούς της οικογενειακής και της ατομικής ζωής.

Ο ανωτέρω «εξορθολογισμός» του δημόσιου συνταξιοδοτικού συστήματος οδήγησε στην ανάγκη εισαγωγής ενός συμπληρωματικού εισοδήματος, καταρχάς ικανού να παρέχει πιο αξιοπρεπή διαβίωση στους συνταξιούχους και κατά δεύτερον να μην είναι ευάλωτο πλέον στον δημοσιονομικό κίνδυνο (όπως είναι η εθνική σύνταξη) ή στον δημογραφικό κίνδυνο (όπως είναι η ανταποδοτική σύνταξη, δεδομένου ότι το σύστημα είναι διανεμητικό, ήτοι οι εργαζόμενοι πληρώνουν ουσιαστικά τις συντάξεις των τωρινών συνταξιούχων, κι ως εκ τούτου ιδιαίτερα ευάλωτο στη δημογραφική γήρανση, η οποία στην Ελλάδα, και όχι μόνο, βαίνει καλπάζουσα).

Εξαιτίας του αμιγώς διανεμητικού χαρακτήρα του υφιστάμενου συστήματος και της απουσίας στοιχείων κεφαλαιοποιητικού χαρακτήρα ως αντίρροπη τάση, πραγματοποιήθηκαν δύο (2) σημαντικές αλλαγές στο ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα. Αρχικά, εισήχθη στον πρώτο πυλώνα ασφάλισης το κεφαλαιοποιητικό σύστημα με τη δημιουργία του Ταμείου Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης (ν. 4826/2021). Ο σημαντικότερος λόγος που έκανε επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας του ΤΕΚΑ ήταν η μείωση του συνολικού κινδύνου για τις συντάξεις κοινωνικής ασφάλισης δεδομένου ότι το εν λόγω Ταμείο εκτίθεται μόνον στον κίνδυνο αγοράς, προσφέροντας παράλληλα τη δυνατότητα συσσώρευσης κεφαλαίων. Σύμφωνα, επίσης, με τα διεθνή δεδομένα, οι αποδόσεις των κεφαλαιοποιητικών συστημάτων μακροπρόθεσμα δείχνουν σημαντικά υψηλότερες συγκριτικά με αυτές των διανεμητικών. Τέλος, παρέχονται ισχυρά αντικίνητρα για αδήλωτη εργασία λόγω του ότι το νέο αυτό σύστημα βασίζεται στη δημιουργία προσωπικών λογαριασμών.

Η δεύτερη σημαντική μεταρρύθμιση στο ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα αφορά στην Επαγγελματική Ασφάλιση με την ψήφιση του ν. 5078/2023. Σύμφωνα με το άρθρο 2, αντικείμενο του Μέρους Α' του 5078/2023 είναι η ενοποίηση και η βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει την οργάνωση, τη λειτουργία και την εποπτεία των δραστηριοτήτων των φορέων προαιρετικής επαγγελματικής ασφάλισης, η οποία αφορά ιδιαίτερα στην ασφάλιση βιομετρικών κινδύνων, όπως του γήρατος, της αναπηρίας, του θανάτου και της ασθένειας και η ανάθεση των σχετικών εποπτικών αρμοδιοτήτων στην Τράπεζα της Ελλάδος.

Η δημιουργία του ΤΕΚΑ και η προώθηση της επαγγελματικής ασφάλισης επιδιώκουν να καλλιεργήσουν την κουλτούρα συνταξιοδοτικής αποταμίευσης, ωστόσο λαμβάνουν υπόψη την ατομική αποταμίευση, σπάζοντας την αλληλεγγύη των γενεών. Το ίδιο συμβαίνει και με την εισαγωγή του NDC μοντέλου στην επικουρική του e-ΕΦΚΑ. Επίσης, με τους ατομικούς λογαριασμούς στο ΤΕΚΑ και σταδιακά με την εισαγωγή της επιλογής επενδυτικού προφίλ, προκύπτει ότι αφήνεται καθαρά στην απόφαση και στην επιλογή του ασφαλισμένου να διαλέξει εκείνο το επενδυτικό πακέτο που θα του δώσει, εξ' όσων γνωρίζει, το ικανοποιητικό επίπεδο εισοδήματος που προσδοκά. Και αυτό αποτελεί ξεκάθαρα θέμα ατομικής επιλογής και ατομικής ευθύνης.

Όσον αφορά στις σημαντικότερες προκλήσεις για τη Δημόσια Διοίκηση σε σχέση με την προστασία των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων των εργαζομένων, η κα Παπαϊωάννου απαντά πως η Δημόσια Διοίκηση δεν έχει την ευθύνη για την υλοποίηση

των πολιτικών, καθώς αυτό είναι κάτι το οποίο συνταγματικά αποτελεί αρμοδιότητα εμπίπτουσα στις Συνταγματικά κατοχυρωμένες εξουσίες: στην εκτελεστική εξουσία που εισηγείται τους νόμους, στη νομοθετική εξουσία που ψηφίζει τους νόμους και στη δικαστική εξουσία που ελέγχει τη συνταγματικότητα των νόμων. Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης είναι να ελέγχει τη νομιμότητα και να προασπίζεται το δημόσιο συμφέρον. Η θεσμική μνήμη είναι σημαντική όπως και η συναίσθηση ότι πρέπει να υπερασπίζεται το δικαίωμα των πολιτών σε αξιοπρεπείς συντάξεις. Και αυτό πρέπει να γίνεται με συνεχείς ελέγχους στο πλαίσιο των καθορισμένων αρμοδιοτήτων, αλλά και στην καθημερινή ενημέρωση προς την πολιτική ηγεσία προς αυτή την κατεύθυνση.

Στην ερώτηση με ποια κίνητρα θα μπορέσει να διασφαλιστεί η μελλοντική σύνταξη του νέου εργαζόμενου, η κα Παπαϊωάννου απαντά με την καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας, με τους ελέγχους για την καταβολή των προβλεπόμενων εισφορών, με την αύξηση του ΑΕΠ, με την αύξηση των επενδύσεων σε παραγωγικούς τομείς ώστε να φέρουν καλύτερη ποιότητα εργασιών και όχι μόνο στον τομέα των υπηρεσιών. Προσθέτει την αύξηση της φορολογίας για την αύξηση της κρατικής σύνταξης και τις καλές επενδύσεις για τον τομέα της επαγγελματικής ασφάλισης, σε συνδυασμό με τις αυξήσεις στους μισθούς, προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν την οικονομική ευχέρεια να αποταμιεύουν ένα σημαντικό ποσό στα Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης με σκοπό την ενίσχυση αυτού του πυλώνα.

Κλείνοντας, η κα Παπαϊωάννου ρωτήθηκε πως οραματίζεται το μέλλον της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας και ποιος ο ρόλος των ιδιωτών στη διαμόρφωση αυτής ως προς τον 2<sup>ο</sup> και 3<sup>ο</sup> πυλώνα, την πλήρωση θέσεων ευθύνης από ιδιώτες κλπ. Υποστηρίζει πως η χώρα μας, με αφορμή τις εξελίξεις στο σύστημα της επαγγελματικής ασφάλισης και την προώθηση της ανάπτυξης του δεύτερου πυλώνα στην Ελλάδα, φαίνεται πως προσαρμόζεται στην ανάπτυξη και των τριών τομέων (κρατικός τομέας – κοινωνική ασφάλιση, επαγγελματική ομαδική ασφάλιση και ιδιωτικός τομέας ασφάλισης). Επίσης, φαίνεται πως η οικονομική κρίση αποτέλεσε σταθμό στην αναγκαιότητα εμπλουτισμού του δημόσιου συστήματος με την επαγγελματική ασφάλιση καταρχάς, αλλά και με την εισαγωγή κεφαλαιοποιητικού συστήματος στις συντάξεις των νέων ασφαλισμένων. Η νέα αρχιτεκτονική θα πρέπει να ισορροπήσει πάνω σε έναν ισχυρό κρατικό τομέα κοινωνικής ασφάλισης που θα συνδυάζεται και θα συμπληρώνεται από έναν ισχυρό και καλά θεσμοθετημένο τομέα επαγγελματικής ασφάλισης.



Το ζήτημα δεν είναι η εισαγωγή των ιδιωτών αλλά οι εγγυήσεις για αξιοπρεπείς συντάξεις. Δηλαδή η πολύ καλή εποπτεία τόσο στο δημόσιο σύστημα όσο και στην επαγγελματική ασφάλιση, με εξειδικευμένα στελέχη (επενδυτικά, αναλογιστικά, οικονομικά, διοικητικά) ώστε να γίνει βιώσιμο και ελκυστικό όλο το πλέγμα κοινωνικής προστασίας που παρέχει η χώρα. Η όποια εισαγωγή ιδιωτών θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με προσοχή γιατί υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα αμιγώς ιδιωτικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης δε μπορούν να εγγυηθούν συντάξεις, όπως στο παράδειγμα της Χιλής. Αλλά και στις ΗΠΑ, όπου το ασφαλιστικό σύστημα πραγματώνεται μέσω του Χρηματιστηρίου, που σημαίνει μεγάλο ρίσκο και αποκλειστική ατομική ευθύνη, πρακτικές αντίθετες από τη φιλοσοφία της κοινωνικής ασφάλισης που είναι να μειώνει το ρίσκο, αποτελώντας συμβόλαιο κράτους, κοινωνίας και ατόμου, ενώ το ιδιωτικό σύστημα αντίστοιχα συμβόλαιο επιχείρησης και ατόμου.

Γι' αυτό και θα ήταν επιφυλακτική στην πλήρωση θέσεων του Δημοσίου από ιδιώτες, καθώς η φιλοσοφία της ιδιωτικής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της, ενώ του δημόσιου συστήματος η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ωφέλειας. Η υιοθέτηση ρόλων που δεν είναι στη φιλοσοφία των διαφορετικών τομέων θεωρεί πως θα επιφέρει μεγαλύτερη σύγχυση, ανασφάλεια και αναποτελεσματικότητα. Αντίθετα, ξεκάθαροι ρόλοι σε συμπληρωματικά συστήματα (δημόσια, επαγγελματικά, ιδιωτικά) μπορεί να έχουν ένα καλύτερο συνολικό αποτέλεσμα που θα εγγυηθούν και την κοινωνικά αναγκαία ικανοποιητική κρατική σύνταξη, αλλά και τη δυνατότητα των ασφαλισμένων να απευθυνθούν στους δυο άλλους τομείς για την τελική αύξηση της σύνταξής τους με βάση τις νέες συνθήκες.

### **5.2.3 Συνέντευξη Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής & Επικοινωνιών e-ΕΦΚΑ**

Ο κ. Κατελανής, αναφερόμενος στη συμμετοχή του για την πλήρωση θέσεως Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης βάσει του ν. 4892/2022, υποστηρίζει ότι ο εν λόγω νόμος θεσπίστηκε με γνώμονα την ολοένα αυξανόμενη αναγκαιότητα μιας νέας εθνικής στρατηγικής διοικητικής μεταρρύθμισης για τον άμεσο εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού μας συστήματος. Ακολουθώντας την πορεία των ευρωπαϊκών πολιτικών και κοινωνικών εξελίξεων, ο ν. 4892/2022 αποτέλεσε ένα κομβικό σημείο στρατηγικών αλλαγών για την εικόνα του e-ΕΦΚΑ. Όσον αφορά στη διαδικασία επιλογής του στη θέση του Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών του e-ΕΦΚΑ, στην οποία μάλιστα υπηρετεί από την ίδρυση του Φορέα, τοποθετείται μόνο

θετικά, υποστηρίζοντας πως ενεργοποιήθηκαν νέες συνθήκες διεθνών πρακτικών για την περαιτέρω πορεία του Οργανισμού. Δεδομένου ότι το Ανθρώπινο Κεφάλαιο συνιστά τον δομημένο πυρήνα του Δημόσιου Τομέα και προκειμένου ο Φορέας να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εφαρμογή του ανωτέρω νόμου, θεωρεί ότι στο πλαίσιο υποκίνησης των στελεχών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τα πορίσματα που θα εξαχθούν μόνο σε χρήσιμα συμπεράσματα θα οδηγήσουν, καθώς θα εξασφαλίσουν υψηλούς δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, με γνώμονα την ευγενή άμιλλα και ανταγωνισμό.

Ο κ. Κατελανής ένωσε την επιθυμία, χωρίς δεύτερη σκέψη, να συμμετάσχει στη σχετική προκήρυξη, αντιλαμβανόμενος τη σοβαρότητα και την ευθύνη αυτής της πρόσκλησης, προκειμένου να προσφέρει και αυτός, μέσα από τις γνώσεις και τη μακρόχρονη εργασιακή εμπειρία του στον χώρο της Πληροφορικής και της Κοινωνικής Ασφάλισης, στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του e-ΕΦΚΑ, καθώς και στην εξέλιξη και βιωσιμότητα του θεσμού της Κοινωνικής Ασφάλισης που εξυπηρετεί ο Φορέας. Προσθέτει ότι από τη μέχρι σήμερα εργασιακή ανέλιξη και προσφορά του στη Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ (και όχι μόνο), ακολουθεί την πορεία ανάμεσα στις προκλήσεις του σύγχρονου Μάνατζμεντ και κινείται πάντα στον άξονα της συνύπαρξης τόσο με τις αρχές του διοικητικού δικαίου όσο και με τις θεμελιώδεις αξίες που καλείται να προάγει ο θεσμός της Κοινωνικής Ασφάλισης. Η πρόκληση συμμετοχής του σε αυτή την προκήρυξη απέβλεπε σε έναν στρατηγικό στόχο, που δεν ήταν άλλος από την εδραίωση σύγχρονων παραμέτρων και τη διαμόρφωση ενός σχεδιασμού που θα κατευθύνει την πορεία του e-ΕΦΚΑ προς μια αποτελεσματική και εφικτή εξέλιξη της ανάπτυξης νέων εφαρμογών των ΤΠΕ, την έξυπνη χρήση τους, αλλά και την ασφαλή επεξεργασία δεδομένων «υψηλής αξίας», αποφέροντας ψηφιακά οφέλη όχι μόνο στον Οργανισμό, αλλά ευρύτερα στην οικονομία και την κοινωνία. Υπογραμμίζει ότι η ευγενής άμιλλα υπήρξε κίνητρο συναγωνισμού και σύγκρισης δεξιοτήτων και εμπειρίας μεταξύ του ιδίου και της συμμετοχής των ιδιωτών στην εν λόγω προκήρυξη.

Ως προς το ερώτημα εάν θεωρεί πως ο e-ΕΦΚΑ διαθέτει την τεχνογνωσία και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση του συνόλου των δράσεων της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία προΐσταται χωρίς τη συνδρομή ιδιωτών, αναφέρει πως το ανθρώπινο δυναμικό του Φορέα, αδιαμφισβήτητα, κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις για την εκάστοτε οργανική θέση που υπηρετεί. Όσον αφορά δε στη Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών, επισημαίνει ότι πραγματοποιούνται προσπάθειες για

την απόκτηση τεχνογνωσίας σύγχρονων ψηφιακών δεξιοτήτων και τη διαμόρφωση ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που θα εργάζεται σε αντικείμενα σύγχρονων τομέων της Πληροφορικής. Το πρόβλημα, όμως, εστιάζεται στην έλλειψη ικανού πλήθους εξειδικευμένων στελεχών που θα συμβάλλει στην υλοποίηση του συνόλου των δράσεων που καλείται να φέρει εις πέρας η εν λόγω Γενική Διεύθυνση.

Κατ' επέκταση, απαιτούνται προσλήψεις νέου ανθρώπινου δυναμικού με ανάλογες μορφές εξειδίκευσης, επαγγελματικών προσόντων και εμπειρίας, αλλά και εύρεση των αντίστοιχων χρηματικών πόρων και κινήτρων για την προσέλκυση στελεχιακού δυναμικού αυξημένης εμπειρίας, κάτι που δεν αντιμετωπίζεται εύκολα στις μέρες μας. Το κενό αυτό, υποστηρίζει, έρχεται να καλύψει η συνδρομή ιδιωτών, καθώς, εκτός από την αρωγή τους στην υλοποίηση και υποστήριξη των δράσεων που τους ανατίθενται, επιπρόσθετα, παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας μέσα από την εκπαίδευση και μεταφορά τεχνογνωσίας σε στελέχη της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών του e-ΕΦΚΑ, αλλά και σε στελέχη των κατά περίπτωση αρμόδιων εμπλεκόμενων επιχειρησιακών Διευθύνσεων του Φορέα.

Ως προς τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία με τους αναδόχους, υπογραμμίζει την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, καθώς ο ιδιωτικός τομέας προσφέρει αυξημένη εμπειρία στον σχεδιασμό και τη διαχείριση διαφόρων δράσεων. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μείωση του χρόνου, αλλά και του κόστους παράδοσης του εκάστοτε έργου, κάτι το οποίο αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα. Κατά τη γνώμη του, τα οφέλη που προκύπτουν για το Δημόσιο είναι πρωτίστως οι Υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στο πλαίσιο βελτίωσης του τομέα των Υποδομών. Με γνώμονα την εξασφάλιση μεγαλύτερης εξειδίκευσης, το αποτέλεσμα καταγράφεται με θετικό πρόσημο, όχι μόνο προς τους υπαλλήλους του Φορέα, αλλά και προς την κοινωνία. Επιπροσθέτως, η συνεργασία αυτή δύναται να τροφοδοτήσει τη βελτιωμένη αποδοτικότητα, εξασφαλίζοντας την παράδοση ενός έργου εντός ορισμένου χρονοδιαγράμματος και χωρίς υπέρβαση κόστους, αλλά και την τήρηση των απαιτούμενων προδιαγραφών των υπηρεσιών καθ' όλη τη διάρκεια της συμβάσεως. Αξίζει να σημειωθεί πως το σημαντικότερο πλεονέκτημα που πηγάζει από αυτές τις συνεργασίες είναι τόσο ο προσδιορισμός των κινδύνων όσο και ο επιμερισμός αυτών μεταξύ Δημοσίου και Αναδόχων, σε σχέση πάντα με το ποιος μπορεί να τους ελέγξει και να τους χειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι εν λόγω κίνδυνοι αφορούν συνήθως στον σχεδιασμό ενός έργου, τη λειτουργία, τη χρηματοδότηση, την

κατασκευή, τη λειτουργία, αλλά και διάφορα νομικά ζητήματα, τις συνθήκες της αγοράς κλπ.

Όσον αφορά στις δυσχέρειες, εστιάζει στην πολυπλοκότητα υλοποίησης του έργου, καθόσον απαιτείται η πρόβλεψη κάθε πιθανού κινδύνου καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης, αλλά και η κατάλληλη εμπειρία σε σχέση με τον έλεγχο. Άλλη δυσχέρεια αποτελεί η μη αποτελεσματική διαχείριση της σύμβασης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη ότι είναι πιθανή η έλλειψη του απαραίτητου ελέγχου και της κατάλληλης παρακολούθησης, γεγονός που δημιουργεί διάφορα προβλήματα και ανεπιθύμητες καταστάσεις σε σχέση με σημαντικά σημεία της συμβάσεως, όπως είναι η ποιότητα των υπηρεσιών, ο μηχανισμός πληρωμής, ο επιμερισμός και η διαχείριση των κινδύνων κλπ. Ως εκ τούτου, απαιτείται η κατάλληλη τεχνογνωσία, αλλά και η δημιουργία ελεγχόμενων διαδικασιών παρακολούθησης. Τέλος, ως δυσχέρεια, αναφέρει την έλλειψη ανταγωνισμού και την απώλεια ελέγχου από το δημόσιο, καθώς η συνεργασία αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη ανταγωνισμού, η οποία αυξάνει την αποτελεσματικότητα και συντελεί στη δημιουργία καινοτόμων ιδεών. Προσθέτει ότι αρκετά συχνά μπορεί να δημιουργούνται προστριβές για το ποιος έχει τον έλεγχο, καθώς η δυνατότητα του διοικητικού ελέγχου από τον Οργανισμό στις παρεχόμενες υπηρεσίες του αναδόχου δε θα πρέπει να είναι σχετικά περιορισμένη, αλλά να επιβάλλεται και να υλοποιείται, ελέγχοντας τα αποτελέσματα αυτών των υπηρεσιών.

Επειδή οι κρατικοί μηχανισμοί δεν είναι εξοικειωμένοι με τέτοιου είδους συνεργασίες και εξαιτίας της έλλειψης σχετικής εμπειρίας στον στενό και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, πρόταση του κ. Κατελανή, για τυχόν αλλαγές ή βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα δράσης όπου εμπλέκονται ιδιώτες στον e-ΕΦΚΑ, αποτελεί η μετατροπή της απειρίας και της άγνοιας των δημοσίων λειτουργών σε γνώση και παραγωγικότητα, προς αποφυγή άστοχων παρεξηγήσεων και πολιτικών κινδύνων. Από την άλλη, πρόσφορο είναι να αναπτυχθούν συνεργασίες ΣΔΙΤ μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, καθώς έτσι μπορεί να εξασφαλισθεί μεγαλύτερη εξειδίκευση και καινοτομία στα παραγόμενα αποτελέσματα απέναντι σε ανθρώπινους πόρους είτε πρόκειται για προσωπικό είτε για πολίτες.

Τέλος, αναφέρει ότι το Δημόσιο ανέκαθεν επεδίωκε τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών συνεργασίας με ιδιωτικούς φορείς μέσω διαφόρων έργων και υπηρεσιών. Στις μέρες μας, εφαρμόζοντας το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ακολουθούνται ευεργετικές διατάξεις και ειδικοί νόμοι ώστε να υπάρχει η δυνατότητα εισήγησης περί

σύναψης συμβάσεων και συνεργασιών τέτοιου είδους, προκειμένου να αποδοθούν οφέλη επιτυχημένων αποδόσεων και με τα συγχρηματοδοτούμενα έργα που θα εξασφαλίσουν διάρκεια, εξέλιξη και βιωσιμότητα στον e-ΕΦΚΑ.

#### **5.2.4 Συνέντευξη Partner της PwC στην Ελλάδα**

Ο κ. Χοστελίδης αναφέρει ότι το έργο της PwC εμπλέκεται άμεσα με την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων του e-ΕΦΚΑ, καθότι αποτελεί έργο-πυλώνα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Οργανισμού. Στο πλαίσιο του έργου, μάλιστα, απαιτείται όχι μόνον η ανάγνωση και κατανόηση των βασικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο Φορέας σήμερα, αλλά και ο μετασχηματισμός για την επόμενη μέρα, πάντα υπό το πρίσμα του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού του Οργανισμού.

Βασική πρόκληση της PwC ως προς τη συνεργασία με τον e-ΕΦΚΑ αποτελεί η συμμετοχή των επιχειρησιακών ομάδων στον σχεδιασμό της μελλοντικής κατάστασης με όραμα ουσιαστικού μετασχηματισμού. Η καθημερινή εμπειρία των επιχειρησιακών ομάδων, σε συνθήκες της υπάρχουσας ή προγενέστερης κατάστασης, συχνά αποτελεί τροχοπέδη στην ουσιαστική συμβολή τους στη διαμόρφωση ενός ουσιαστικού μεταρρυθμιστικού οράματος και τον σχεδιασμό της μελλοντικής κατάστασης. Ακόμα μία πρόκληση αποτέλεσε η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών περιοχών του Φορέα, καθώς η λογική της κάθετης δομής και αρμοδιότητας είναι πολύ ισχυρά εδραιωμένη στον Οργανισμό. Τέλος, η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης υπήρξε δύσκολη σε κάποιες περιοχές, κυρίως λόγω της πρόσφατης συνένωσης πολλών Φορέων στον e-ΕΦΚΑ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τον συνδυασμό πολλών διαφορετικών συστημάτων και διαδικασιών, συχνά χωρίς επαρκή τεκμηρίωση.

Ως προς τον ρόλο των ιδιωτών στις διαδικασίες στελέχωσης των δημόσιων υπηρεσιών, ο κ. Χοστελίδης αναφέρει πως η εμπειρία έχει αποδείξει ότι η αξιοποίηση των ιδιωτών μπορεί να επιφέρει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών και αγαθών, ικανοποιώντας τις απαιτήσεις των πολιτών. Σημαντικά εξίσου πλεονεκτήματα της συνεργασίας δημόσιου και ιδιωτικού τομέα είναι η υλοποίηση ενός σχεδίου στην καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής, με τη διατήρηση παράλληλα των στόχων του δημοσίου συμφέροντος. Ενδεικτικά οφέλη για το Δημόσιο αποτελούν επίσης η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη, η αξιοποίηση της εμπειρίας τόσο από την τεχνογνωσία όσο και από τις μεθόδους λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα, η εφαρμογή αποδεδειγμένων πρακτικών με στόχο την ενίσχυση του οράματος για τη βέλτιστη μελλοντική κατάσταση, η διαθεσιμότητα διαρκώς ανανεούμενης τεχνογνωσίας με

βάση τις διεθνείς πρακτικές και, τέλος, η δυνατότητα πρωτοβουλίας και δράσης από Φορείς του Δημοσίου σε περιοχές χωρίς επαρκή τεχνογνωσία ή στελέχωση.

Σύμφωνα με τον κ. Χοστελίδη, τα κυριότερα οφέλη που έχουν προκύψει από τη μέχρι στιγμής συνεργασία με τον e-ΕΦΚΑ είναι η δυνατότητα συνδρομής στον μετασχηματισμό ενός μεγάλου οργανισμού του δημοσίου με ουσιαστικό αντίκτυπο στον πολίτη, η κατανόηση σε μεγαλύτερο βάθος των διαδικασιών του δημοσίου τομέα, καθώς και η εκπαίδευση των ομάδων στον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Στις σημαντικότερες δυσχέρειες συμπεριλαμβάνεται η διαφορετική κατανόηση και εφαρμογή των διαδικασιών ανά επιμέρους ομάδες, η ιεραρχική διάρθρωση του οργανισμού και των αρμοδιοτήτων, δηλαδή πυραμοειδής διάρθρωση σε βαθμίδες με αυξανόμενη από κάτω προς τα πάνω εξουσία και ευθύνη και το γεγονός ότι οι διαδικασίες που στηρίζονται σε νόμους, διατάξεις, εγκυκλίους προϋποθέτουν χρονοβόρες νομοθετικές παρεμβάσεις για την οποιαδήποτε μετατροπή τους.

Με σκοπό την πιο εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ δημοσίων φορέων και ιδιωτών και την καλύτερη αξιοποίηση της δυναμικής τέτοιων συνεργασιών, ο κ. Χοστελίδης προτείνει α) τη στενή συνεργασία υπηρεσιακών και ιδιωτών με μεικτές ομάδες εργασίας, β) την ενεργό συμμετοχή των υπηρεσιακών ομάδων με ουσιαστική, και όχι μόνον τυπική λόγω θέσης, γνώση του αντικειμένου, καθώς και με αρμοδιότητα σχετικών αποφάσεων, γ) τη δυνατότητα προσαρμογής αντικειμένου στις τρέχουσες ανάγκες του Οργανισμού, δεδομένων ειδικά των σημαντικών καθυστερήσεων στην έγκριση και ενεργοποίηση των έργων, εξασφαλίζοντας πάντα τη διαφάνεια, και, τέλος, δ) την ουσιαστική ένταξη των έργων στον ευρύτερο σχεδιασμό των Φορέων, με επιδίωξη συνεργειών ανάμεσα σε αυτά και άλλες πρωτοβουλίες που μπορεί να επιδιώκονται παράλληλα.

Στις βασικές αλλαγές που απαιτούνται για τον Φορέα περιλαμβάνονται λειτουργικά αποτελεσματικές, ευέλικτες δομές, σύγχρονα συστήματα και τεχνολογίες διοίκησης και ελέγχου, ενίσχυση ψηφιακών μέσων τόσο προς τον πολίτη όσο και προς τον εργαζόμενο και πάνω από όλα «ο πολίτης στο επίκεντρο», δηλαδή σημαντική ανάγκη πολιτοκεντρικής προσέγγισης σε όλες τις δράσεις, διαδικασίες, συμπεριφορές και πρωτοβουλίες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:

### Τελικά συμπεράσματα – Προτάσεις

Στην εν λόγω εργασία, παρουσιάστηκε η συμμετοχή των ιδιωτών στην κοινωνική ασφάλιση μέσα από ποικίλα πεδία δράσεως του e-ΕΦΚΑ. Η κοινωνική ασφάλιση αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα φλέγον ζήτημα στην ελληνική κοινωνία, ευρισκόμενη πολλές φορές στον πυρήνα πολιτικών συζητήσεων ή ακόμα και διεκδικήσεων. Η βαθιά οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων επηρέασε σημαντικά τα κοινωνικά δρώμενα στη χώρα μας, δημιουργώντας ανησυχία και έντονη ανασφάλεια στους πολίτες. Η γήρανση του πληθυσμού σε συνδυασμό με τις διαρκώς διαφοροποιούμενες ανάγκες επέβαλαν νέες προσεγγίσεις και τεχνικές διαχείρισης στον τομέα της δημόσιας διοίκησης.

Λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες τάσεις που χαρακτηρίζουν τη δεδομένη στιγμή το περιβάλλον της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας, δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος ο μεγαλύτερος ασφαλιστικός της Φορέας. Ο e-ΕΦΚΑ, ξεπερνώντας σταδιακά τις αγκυλώσεις της ενοποίησης και αποτελώντας παράδειγμα συνεχούς εξέλιξης, κατάφερε να υιοθετήσει μία σειρά καινοτόμων δράσεων και μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών, αναπτύσσοντας πρακτικές Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Ο προσανατολισμός του Φορέα, από την πρώτη στιγμή της σύστασής του έως και σήμερα, παραμένει εστιασμένος στην εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος με γνώμονα την αμεροληψία, την ουδετερότητα και την αρχή της ίσης μεταχείρισης. Προκειμένου να διασφαλιστεί το υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, ο e-ΕΦΚΑ δημιούργησε νέες συνθήκες ψηφιακής διαχείρισης τόσο των εκκρεμοτήτων όσο και των μελλοντικών στόχων του. Για την υλοποίηση του εν λόγω οράματος, ζητήθηκε η συνδρομή των Ιδιωτών με προοπτική την επιτάχυνση των διαδικασιών ψηφιακού μετασχηματισμού του Φορέα και την ανάκτηση της εμπιστοσύνης πολιτών – Κράτους.

Λαμβάνοντας υπόψη τα έργα που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια στον e-ΕΦΚΑ με τη συμμετοχή των αναδόχων εταιρειών, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η παρουσία των ιδιωτών υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων και εφαρμογών. Σχετικά με την απομείωση των εκκρεμών

συνταξιοδοτικών περιπτώσεων, ο Πύργος Ελέγχου αποτέλεσε ένα ισχυρό εργαλείο μάνατζμεντ, παρέχοντας τη δυνατότητα παρακολούθησης όλων των δεδομένων που αφορούν στο πλήθος των εκκρεμουσών ή εκδοθεισών συντάξεων σε πραγματικό χρόνο. Η δήλωση «αν δεν μπορείς να μετρήσεις κάτι, δεν μπορείς ούτε να το διοικήσεις ούτε να το βελτιώσεις»<sup>198</sup> αποτελεί τη βάση μιας στρατηγικής διοίκησης και ελέγχου που επιτρέπει τη διασύνδεση όλων των επιχειρησιακών πεδίων δράσεως του Οργανισμού, όπως είναι η χάραξη στρατηγικής σε συνδυασμό με τη διάθεση πόρων, τον προϋπολογισμό κλπ. Για την υλοποίηση, λοιπόν, του οράματος ενός φορέα απαιτείται λεπτομερής καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και σαφής ορισμός του προβλήματος προκειμένου να αξιολογηθεί σωστά η όλη εικόνα και να ληφθούν ουσιαστικές αποφάσεις. Με τον Πύργο Ελέγχου η Διοίκηση του Φορέα μπορεί να ελέγξει οποτεδήποτε την απόδοση εισηγητών και Διευθύνσεων με τη δυνατότητα παρέμβασης όπου αυτή απαιτείται. Ομοίως, θα μπορούσε να παράγει αναλυτικά στατιστικά στοιχεία για το σύνολο των επιχειρησιακών του περιοχών, διασφαλίζοντας την ορθή ποσοτική και ποιοτική αντανάκλαση των εργασιών. Για την ολοκληρωμένη, λοιπόν, αποτύπωση του σφυγμού και του παραγόμενου έργου όλων των επιχειρησιακών ομάδων του e-ΕΦΚΑ, κρίνεται σκόπιμη η επέκταση του προαναφερθέντος μηχανισμού στο σύνολο των αντικειμένων απασχόλησης του προσωπικού του Φορέα (π.χ. πλήθος ελέγχων, πλήθος αναφορών πολιτών ανά κατηγορία κλπ.).

Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού του e-ΕΦΚΑ, πραγματοποιήθηκαν άλματα ανάπτυξης και ως προς τις νέες τεχνολογίες. Η μετάπτωση στο G-Cloud προσέφερε στον Οργανισμό ισχυρά οφέλη, όπως αύξηση της ασφάλειας των πληροφοριακών συστημάτων και βελτίωση τόσο της διαλειτουργικότητας όσο και της διασυνδεσιμότητάς τους. Παράλληλα, τέθηκαν σε παραγωγική λειτουργία πολλά νέα λογισμικά, αναβαθμίζοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Φορέα προς όφελος του πολίτη. Διατηρώντας, επομένως, τους στόχους του δημοσίου συμφέροντος, οι ανάδοχοι εταιρείες κατάφεραν να συνεργαστούν στενά με τα αρμόδια υπηρεσιακά στελέχη, διαθέτοντας τη διαρκώς ανανεούμενη τεχνογνωσία τους και συνδράμοντας σημαντικά στον μετασχηματισμό ενός titάνιου δημόσιου οργανισμού με ουσιαστικό αντίκτυπο στην κοινωνία.

---

<sup>198</sup> «If you can't measure it, you can't manage it» Peter Drucker (1909-2005), «If you can't measure it, you can't improve it» Lord Kelvin (1824-1907).



Με την ανάπτυξη, λοιπόν, τέτοιου είδους συνεργασιών, προκύπτουν σημαντικά οφέλη για έναν δημόσιο Οργανισμό, όπως είναι η ανάπτυξη νέων εφαρμογών ΤΠΕ, αλλά και η εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος. Ο ιδιωτικός τομέας προσφέρει αυξημένη εμπειρία στον σχεδιασμό, αλλά και τη διαχείριση διαφόρων δραστηριοτήτων με υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση. Μέσω αυτής της σύμπραξης, τροφοδοτείται η βελτιωμένη αποδοτικότητα και η εξασφάλιση της παράδοσης ενός έργου εντός χρονοδιαγράμματος και χωρίς υπέρβαση κόστους. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί, επίσης, ο προσδιορισμός και ο επιμερισμός των κινδύνων μεταξύ Δημοσίου και Αναδόχων αναφορικά με τον σχεδιασμό ενός έργου, τη χρηματοδότηση, τη λειτουργία του κλπ. Πάρα ταύτα, δεν απουσιάζουν και οι δυσχέρειες, εστιάζοντας στην πολυπλοκότητα υλοποίησης ενός έργου, στη δυσκολία αποτελεσματικής ενίοτε διαχείρισης μιας σύμβασης και στη δημιουργία προστριβών σε σχέση με τον διοικητικό έλεγχο που ασκείται από τον Οργανισμό προς την ανάδοχο εταιρεία.

Στην εξασφάλιση υψηλών δεικτών αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, σημαντικότερο κεφάλαιο αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Λαμβάνοντας υπόψη τις σύγχρονες κοινωνικές ανάγκες και τη διαρκώς εξελισσόμενη ψηφιακή μεταρρύθμιση του Δημοσίου, κρίνεται σκόπιμη τόσο η ηλικιακή ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού του όσο και η ουσιαστική αξιολόγηση των γνώσεών του, με έμφαση όχι μόνο στα τυπικά προσόντα αλλά και σε άλλες δεξιότητες. Παρά, όμως, την προσπάθεια εδραίωσης μιας ενιαίας διαδικασίας στο σύστημα προσλήψεων του δημοσίου τομέα, συνεχίζουν να υφίστανται, με τη μεταβατική διάταξη του άρθρου 118 παρ. 6 του Συντ., οι προβλεπόμενες ή διατηρούμενες στον νόμο 2190/1994 εξαιρέσεις. Οι συνεχείς αλλαγές και τα κενά που υπάρχουν στα ψηφιακά οργανογράμματα των υπηρεσιών, τα διαφορετικά νομικά καθεστώτα που διέπουν τις κατηγορίες των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα, η έλλειψη αξιολόγησης βάσει του παραγόμενου έργου και η ακατάλληλη πολλές φορές στελέχωση μιας υπηρεσίας αντικατοπτρίζουν τον ανορθολογικό χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης και την οργανωτική ανεπάρκεια ενός συστήματος που τελικά λειτουργεί ως τροχοπέδη στην αξιοποίηση του ΑΣΕΠ.

Παρατηρώντας, επομένως, την εξέλιξη του συστήματος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, διαπιστώνει κανείς ότι η συνεχής αναμόρφωση του νομικού πλαισίου προσπαθεί να θεραπεύσει τυχόν παραδείγματα κακονομίας και να δημιουργήσει μία στέρεη βάση, ένα ενιαίο πλαίσιο διοικητικής δράσης με γνώμονα την

αξιοκρατία και την αντικειμενικότητα. Με τον ν. 4765/2021, ενισχύεται ο ρόλος του ΑΣΕΠ και με την καθιέρωση του γραπτού διαγωνισμού πραγματοποιείται μία σοβαρή προσπάθεια ανάκτησης του αρχικού οράματος του νομοθέτη (1994). Η νέα αυτή ρύθμιση κλήθηκε να εκσυγχρονίσει το εφαρμοζόμενο νομοθετικό πλαίσιο (ν. 2190/1994, Α' 28) και, σύμφωνα με την Αιτιολογική Έκθεση, να αντιμετωπίσει κάποια σοβαρά ζητήματα, όπως είναι η πολυδιάσπαση και η δυσχέρεια στην ερμηνεία των διατάξεων, οι αποκλίσεις από το Προσοντολόγιο (π.δ. 50/2001, Α' 39), η διεύρυνση του ρόλου του ΑΣΕΠ όσον αφορά στην επιλογή θέσεων ευθύνης κ.ά. Παρά ταύτα, ο ρόλος του ΑΣΕΠ συνεχίζει να πλήττεται από τις διάφορες εξαιρέσεις και κατά παρέκκλιση διατάξεις, οι οποίες δεν επιτρέπουν εντέλει τη δημιουργία μιας σύγχρονης, αποτελεσματικής και ταχείας αποδοτικής δημόσιας διοίκησης.

Ως προς το επίμαχο θέμα της πλήρωσης θέσεων ευθύνης στον e-ΕΦΚΑ, με τον ν. 4892/2022 επιδιώκεται η υποκίνηση στελεχών τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος τόσο του ίδιου του Οργανισμού όσο και της κοινωνίας. Το προσωπικό του Φορέα κατέχει σε ένα μεγάλο βαθμό τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρία για την εκάστοτε οργανική θέση, ενώ ταυτόχρονα εξελίσσει τις δεξιότητές του με την παρακολούθηση σεμιναρίων και επιμορφωτικών προγραμμάτων, κλειστών ή μέσω ΙΝΕΠ. Εντούτοις, το πλήθος των εξειδικευμένων στελεχών σε συγκεκριμένες θέσεις πολλές φορές δεν είναι ικανό να ικανοποιήσει τις ανάγκες του e-ΕΦΚΑ ως προς την υλοποίηση του συνόλου των δράσεών του. Ως εκ τούτου, αναζητούνται νέοι τρόποι εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού με ανάλογες μορφές εξειδίκευσης, επαγγελματικών προσόντων και εμπειρίας, παρέχοντας υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, κυρίως, μέσα από τη μεταφορά τεχνογνωσίας.

Τελικά, οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα έχουν θέση στη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο; Σύμφωνα με τις τελευταίες νομολογιακές εξελίξεις<sup>199</sup>, η κατά παρέκκλιση από τον κανόνα υποψηφιότητα ιδιωτών για τις θέσεις των προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων του e-ΕΦΚΑ δεν είναι, κατ' αρχήν, αντίθετη προς το άρθρο 103 του Συντ. Ωστόσο, είναι ανεκτή συνταγματικώς μόνον εάν δικαιολογείται από την ιδιάζουσα φύση, την ειδική αποστολή και το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων ορισμένης υπηρεσίας ή θέσεως. Με τον ν. 4892/2022 καταβάλλεται προσπάθεια να εκκινήσει μία

---

<sup>199</sup> Βλ. κεφάλαιο 3.2.2.

νέα φιλοσοφία σε ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού όπου η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δεν περιορίζεται μόνον σε θέματα συμβουλευτικής ή μεταφοράς τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών, αλλά επεκτείνεται και στον διοικητικό πυρήνα ενός Οργανισμού. Άραγε ο e-ΕΦΚΑ θα αποτελέσει το εναρκτήριο λάκτισμα μιας σειράς μεταρρυθμίσεων σε ολόκληρο το Δημόσιο με κύριο χαρακτηριστικό την όσμωση μεταξύ των δύο αυτών διαφορετικών κουλτουρών; Ο χρόνος θα δείξει.

Κανείς δε μπορεί να αμφισβητήσει τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της κοινωνίας μέσα στις οποίες ζει και αναπτύσσεται η δημόσια διοίκηση. Για τον λόγο αυτό, κρίνεται επιτακτική, όσο ποτέ άλλοτε, η ανάγκη εφαρμογής ενός ενιαίου συστήματος πλήρωσης θέσεων ευθύνης στον δημόσιο τομέα με στόχο την επιτάχυνση των διαδικασιών και την αξιολόγηση των διοικήσεων. Τυχόν νομοθετικές αστοχίες πρέπει να θεραπεύονται άμεσα μέσω ενός σχεδίου δράσης που να αποσαφηνίζει τις αρμοδιότητες των οργάνων ως προς την εκάστοτε νομοθετική επιλογή, έτσι ώστε να οικοδομείται σταδιακά μία όλο και περισσότερο αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση και να μην κλονίζεται η εμπιστοσύνη του πολίτη προς το Κράτος.

Ως προς το μέλλον της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας, η κοινωνική ευημερία εξαρτάται άμεσα από τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού μας συστήματος. Στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, της μελλοντικής πληθυσμιακής εξέλιξης και πολλών άλλων ορατών ή μη προκλήσεων, το σύγχρονο κράτος πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξει ένα ευέλικτο θεσμικό πλαίσιο με όραμα την προστασία του πολίτη και την υγιή οικονομία. Προς αυτή την κατεύθυνση προσανατολίζεται το «Ταμείο Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης» με την ενίσχυση του πρώτου συνταξιοδοτικού πυλώνα, το οποίο πρόκειται να αντικαταστήσει την υφιστάμενη επικουρική ασφάλιση. Βασική επιδίωξη είναι η διασπορά του ασφαλιστικού κινδύνου και η συμβολή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, αποκαθιστώντας την εμπιστοσύνη των νέων στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης.

Ο λόγος που έκανε επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας του ΤΕΚΑ ήταν η επιθυμία διαφοροποίησης των κινδύνων του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Το μέχρι πρόσφατα ασφαλιστικό σύστημα είχε σχεδόν αποκλειστικά διανεμητικό χαρακτήρα που το καθιστούσε ευάλωτο σε κινδύνους δημογραφικής και δημοσιονομικής φύσεως. Με το νέο αυτό Ταμείο Επικουρικής, ο συνολικός κίνδυνος δείχνει να είναι χαμηλότερος, ενώ παράλληλα αποσκοπεί σε υψηλότερες επενδύσεις κι ως εκ τούτου

σε υψηλότερη παραγωγικότητα, καλύτερους μισθούς και περισσότερα φορολογικά έσοδα.

Μεγάλη προσπάθεια συντελείται και για την αναμόρφωση της επαγγελματικής ασφάλισης. Με τον ν. 5078/2023 επιδιώκεται η ανάπτυξη του δεύτερου πυλώνα και η βελτίωση της θέσεως που καταλαμβάνει η χώρα μας στην ευρωπαϊκή κατάταξη. Ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά της επαγγελματικής ασφάλισης είναι η ποικιλομορφία της. Τα ΤΕΑ διαμορφώνονται σύμφωνα με τις ανάγκες και τη βούληση των μελών τους, κάτι το οποίο προσδίδει σε αυτά το στοιχείο της ποικιλίας και ετερογένειας. Με τον πρόσφατο νόμο, ανακύπτουν διάφοροι προβληματισμοί σχετικά με τον περιορισμό ή μη της καταστατικής τους διάπλασης ή του διακριτού ρόλου τους ως προς την επαγγελματική αλληλεγγύη. Ίσως σε τόσο στοχευμένες προσπάθειες αναμόρφωσης του συστήματος θα έπρεπε να προηγείται ένας σοβαρός κοινωνικός διάλογος μεταξύ των άμεσα εμπλεκόμενων προκειμένου να θεσπίζονται προσυμφωνημένα φορολογικά και άλλα οικονομικά κίνητρα για την επιτυχή εξέλιξη του εκάστοτε εγχειρήματος<sup>200</sup>. Παρόμοια παροχή κινήτρων θα μπορούσε να εξεταστεί και στον τομέα της ιδιωτικής ασφάλισης, δεδομένης της σημαντικής προσφοράς του στην οικονομία της χώρας μας.

Τόσο η δημιουργία του ΤΕΚΑ όσο και η προώθηση της επαγγελματικής ασφάλισης έχουν ως βασική επιδίωξη την καλλιέργεια της κουλτούρας συνταξιοδοτικής (ατομικής) αποταμίευσης, σπάζοντας με τον τρόπο αυτό την αλληλεγγύη των γενεών. Κυρίαρχο ρόλο παίζει, επομένως, η ατομική επιλογή και ευθύνη, η προσωπική απόφαση του κάθε ασφαλισμένου να διαλέξει το προσφορότερο για εκείνον επενδυτικό ταμείο. Αξίζει να σημειωθεί ότι για τη διασφάλιση της μελλοντικής σύνταξης του νέου εργαζόμενου πρέπει να προηγηθούν διάφορα στάδια προετοιμασίας και να παρασχεθούν σημαντικά κίνητρα. Μέσα σε αυτά συγκαταλέγεται η καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας, οι έλεγχοι για την καταβολή των προβλεπόμενων εισφορών, η αύξηση των επενδύσεων σε παραγωγικούς τομείς κ.ά.

Συμπερασματικά, η πολυπλοκότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα γεννά συχνά ζητήματα ασφάλειας δικαίου, ενώ παράλληλα, επιδιώκεται ο εκσυγχρονισμός

---

<sup>200</sup> Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με την αναμόρφωση της επαγγελματικής ασφάλισης βλ. Στεργίου Α., «Ακόμη ένας ασφαλιστικός νόμος, ο ν. 5078/2023: Η συρρίκνωση του “χώρου” της επαγγελματικής ασφάλισης», <https://www.syntagmawatch.gr/trending-issues/akomi-enas-asfalistikos-nomos-o-n-5078-2023/>, 2024 (τελευταία προσπέλαση 1.4.2024).

της μέσω καινοτόμων μεταρρυθμίσεων και νέων στρατηγικών διοίκησης. Προκειμένου να αλλάξουν οι κακές διοικητικές πρακτικές, απαιτείται η συνεχής αξιολόγηση του ισχύοντος δικαίου ως προς το περιεχόμενο και την εφαρμοσιμότητά του. Με τη δικαιοπολιτική αυτή προσέγγιση εξετάζονται τα μελανά σημεία στις ισχύουσες ρυθμίσεις, αλλά και οι διαδικασίες που χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης. Διερευνάται τόσο ο χρονικός ορίζοντας όσο και το αρχιτεκτονικό πλαίσιο στο οποίο θα οικοδομηθεί η όποια νομοθετική ή διοικητική παρέμβαση βάσει συγκεκριμένων εφαρμόσιμων προτάσεων, πάντα με όρους δημοκρατίας, ισότητας και εντός του κράτους δικαίου<sup>201</sup>.

Πρωταγωνιστής μιας νέας μεταρρυθμιστικής λογικής στην ελληνική θεσμική πραγματικότητα είναι ο e-ΕΦΚΑ, ο οποίος τα τελευταία χρόνια αποτελεί τόπο συνάντησης του δημόσιου με το ιδιωτικό δίκαιο. Οι καταγιγιστικές κοινωνικοπολιτικές και οικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο ενισχύουν τις συνεργασίες μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, επιβάλλοντας την ανάπτυξη ενός ευέλικτου διοικητικού σχήματος. Ποτέ άλλοτε δεν ήταν τόσο έντονη η ανάγκη δημιουργίας μίας «ρυθμισμένης ευελιξίας» στην ελληνική δημόσια διοίκηση<sup>202</sup>. Έχει φτάσει άραγε η στιγμή να εξισορροπήσει η κοινωνική ασφάλιση στη χώρα μας μεταξύ δημοσιοποιήσεως και ιδιωτικοποιήσεως; Η όποια εισαγωγή ιδιωτών θα πρέπει να γίνει με προσοχή και με ξεκάθαρους ρόλους, **εξασφαλίζοντας** πρακτικές σύμφωνες με τη φιλοσοφία της κοινωνικής ασφάλισης: **ενισχύοντας** τη διαφάνεια, την αξιοκρατία, την αμεροληψία, την αποτελεσματικότητα· **θεσπίζοντας** ένα ισχυρό πλαίσιο εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη-Κράτους· **υπηρετώντας** πάνω απ' όλα το δημόσιο συμφέρον και τις θεμελιώδεις αξίες της κοινωνικής ασφάλισης.

---

<sup>201</sup> Βλ. Τζέμος Β., όπ.π. (υποσημ. 31), σελ. 20-22.

<sup>202</sup> Βλ. Στράνης Δ., όπ.π. (υποσημ. 196), σελ. 347-352.



## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Ελληνόγλωσσες

Αναγνώστου – Δεδούλη Α., *Επαγγελματική Ασφάλιση – Προβλήματα και Προοπτικές*, Ανάτυπο από το συλλογικό έργο «Το ελληνικό σύστημα ασφαλιστικής προστασίας – Η μεταρρύθμιση των πυλώνων της δημόσιας και της επαγγελματικής ασφάλισης υπό το πρίσμα του ευρωπαϊκού κεκτημένου», εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2010.

Βασιλειάδου Η., *Συνεργασία αγοράς και κράτους στα ασφαλιστικά συστήματα: Η είσοδος των ιδιωτών στην έκδοση συνταξιοδοτικών αποφάσεων στην Ελλάδα*, Διπλωματική Εργασία στη Νομική Σχολή ΑΠΘ, Θεσσαλονίκη, 2021.

Γεωργακόπουλος Θ., *Εισαγωγή στη Δημόσια Οικονομική*, 2η έκδ., εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 1997.

Γράβαρης Σ., *Το πρόβλημα της επικουρικής ασφάλισης στην Ελλάδα*, Επιθεώρησις Δικαίου Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΚΔΑ), 1979.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Λευκή Βίβλος – Ατζέντα για επαρκείς, ασφαλείς και βιώσιμες συντάξεις», Βρυξέλλες, 2012.

Καμτσίδου Ι., «Ισότητα και αξιοκρατία: Το Συνταγματικό πλαίσιο επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα», *Pro Justitia*, Τόμ. 1, 2018, DOI: <https://doi.org/10.26262/pj.v1i0.6372>.

Καντριβιώτης Χ., *Η μετατροπή του διανεμητικού συστήματος επικουρικής ασφάλισης σε κεφαλαιοποιητικό*, Διπλωματική Εργασία στη Νομική Σχολή ΕΚΠΑ, Αθήνα, 2022.

Κοϊμτζόγλου Ι., *Η αρχή της αξιοκρατίας στο Δημόσιο Δίκαιο*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2003.

Κρεμαλής Σ., *Σύνθετες παροχές κοινωνικής ασφάλειας*, Αθήνα, 1984.

Λαδή Σ. – Νταλάκου Β., *Ανάλυση δημόσιας πολιτικής*, 2η έκδ. εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2016.

Λιανός Α., *Η γραφειοκρατία στον αστερισμό της νεωτερικότητας και η λανθάνουσα γοητεία του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος*, εκδ. Παπαζήση, αθήνα, 2007.

Μακρυδημήτρης Α., Πραβίτα Μ., *Διοικητική Επιστήμη Ι, Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2012.

Μητάκος Θ., Διοίκηση έργων [Κεφάλαιο Συγγράμματος], *Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης*, Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις, Αθήνα, 2015, <http://hdl.handle.net/11419/747>.

Μουζουράκη Π., *Η άσκηση διοικητικού έργου μέσω ιδιωτών*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2021.

Μπάκαβου Μ., *Κοινωνική Ασφάλιση Μισθωτών*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 2015.

Μπινιώρης Σ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδ. Broken Hill-Πασχαλίδης, Αθήνα, 2009.

Ντέντε Α., Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ), Εφαρμογές και Διεθνείς Εμπειρίες στη Δημόσια Υγεία, Διπλωματική Εργασία στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα, 2007, σελ. 63-64.

Παπαρρηγοπούλου – Πεχλιβανίδη Π., *Δίκαιο Κοινωνικής Ασφάλισης*, 4<sup>η</sup> έκδ., Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2021.

Παπαρρηγοπούλου – Πεχλιβανίδη Π., *Η Επικουρική Κοινωνική Ασφάλιση στο Ευρωπαϊκό Κοινοτικό Δίκαιο του Ανταγωνισμού*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, 2002.

Παπατόλιας Α., *Η αξιοκρατία ως αρχή και ως δικαίωμα*, εκδ. Παπαζήση, 2019.

Προβόπουλος Γ., *Κοινωνική Ασφάλιση*, Ι.Ο.Β.Ε., Ειδικές Μελέτες 15, 1987.

Στεργίου Α., *Δίκαιο Κοινωνικής Ασφάλισης*, 5<sup>η</sup> έκδ., εκδ. Σάκκουλα Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2022.

Στεργίου Α., «Η σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στα συνταξιοδοτικά συστήματα», *Επιθεώρησης Εργατικού Δικαίου*, τόμ. 68ος, 2009.

Στεργίου Α., Σακελλαρόπουλος Θ. από το συλλογικό έργο *Η ασφαλιστική μεταρρύθμιση, Πόρισμα, Εισηγήσεις, Άρθρα*, εκδ. Διώνικος, 2010.

Στεργίου Α., «Ακόμη ένας ασφαλιστικός νόμος, ο ν. 5078/2023: Η συρρίκνωση του “χώρου” της επαγγελματικής ασφάλισης», <https://www.syntagmawatch.gr/trending-issues/akomi-enas-asfalistikos-nomos-o-n-5078-2023/>, 2024.



Στράνης Δ., *Το Δημόσιο Δίκαιο στο Εργατικό Δίκαιο του 21ου αιώνα*, εκδ. Σάκκουλα Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2010.

Τάχος Α., Συμεωνίδης Ι., *Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα – ΕρμΥΚ*, εκδ. Σάκκουλα, 1999.

Τζέμος Β., *Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2013.

Τζέμος Β., «Εφαρμοσμένο διοικητικό δίκαιο και αρχές δικαίου και μανάτζμεντ», *Δημόσιο Δίκαιο*, 2021.

Τζέμος Β., *Συνήγορος του Πολίτη*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2012.

Τζέμος Β., «Η “σύννομη κακοδιοίκηση”», *Δημόσιο Δίκαιο*, 2017.

Τζέμος Β., *Δίκαιο των Προσλήψεων – Νόμος ΑΣΕΠ (Ν. 2190/1994)*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2020.

Τζέμος Β., «Η διερεύνηση και η εμβάθυνση του ρόλου του ΑΣΕΠ στις προσλήψεις στο Δημόσιο», *Δημόσιο Δίκαιο*, 2018, τεύχος 1.

Τζέμος Β., *ΑΣΕΠ και Δίκαιο Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο. Νέος Νόμος ΑΣΕΠ (Ν. 4765/2021)*, εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2023.

Τζέμος Β., *Επιλογή Προϊσταμένων στο Δημόσιο: Μια συγκεκριμένη πρόταση*, *Δημόσιο Δίκαιο*, 2022.

Τήνιος Π., *Ασφαλιστικό, Μια μέθοδος ανάγνωσης*, 1η έκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2010.

Τήνιος Π., *Συντάξεις*, εκδ. Παπαδόπουλος, 2017.

Φαναριώτης Π., *Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999.

Ψήμμας Θ., *Τα θεμέλια της κοινωνικής ασφάλισης*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, 2020.

## Ξενόγλωσσες

Abadie R., Howcroft A., «Developing Public Private Partnerships in New Europe», *PricewaterhouseCoopers*, 2004.

Bhisikar A., «G-Cloud: New Paradigm Shift for Online Public Services», *International Journal of Computer Applications (0975-8887)*, Vol. 2, No 8, 2011.

Figurska I., Matuska E., «Employer Branding as a human resources management strategy», *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol. 7, 2013.

Klenk T., Reiten R., «Post – New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services», *International Review of Administration Sciences*, Vol. 85, No 1, 2019.

Kourachanis, N., «Social change and the Greek welfare state crisis», *Journal of Social Change*, Vol. 13, Issue 2, 2021, p.p. 45-57, <https://doi.org/10.5590/JOSC.2021.13.2.04>.

OECD (2021), «The territorial impact of COVID-19: Managing crisis across levels of government», <https://read.oecd-ilibrary.org/view>.

OECD (2021), «Working Party on Public Employment and Management – Public Employment and Management Spotlight 2021 – The Future of Work in the Public Service», p.5.

Weske U., Ritz A., Schott C., Neumann O., «Attracting future civil servants with public values? An experimental study on employer branding», *International Public Management Journal*, Vol. 23, No 5, 2018, p.p. 677-695.

Xanthopoulou P., Plimakis I., «From New Public Management Reforms during the pandemic. The effects of Covid-19 on public management reforms effectiveness», *Technium Social Sciences Journal*, Vol. 26, p.p. 576-596, 2021.

Xanthopoulou P., Antoniadis I., Triantari S., «Managing Public Sector in the Digital Reform Era: Organizational factors and Their Impact on the Digital Transformation at the Greek Public Administration». In: Tsounis N., Vlachvei A. (eds) *Advances in Empirical Economic Research. ICOAE 2022. Springer Proceedings in Business and Economics*, 2023. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-22749-3\\_59](https://doi.org/10.1007/978-3-031-22749-3_59).

### Διαδικτυακές Πηγές

<https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2019-08/.pdf>

<https://www.eteaep.gov.gr/web/σκοπός>

<https://www.efka.gov.gr/el/menou/sychnes-eroteseis/genika-gia-ton-e-ephka>

<https://www.synigoros.gr/el/category/ethsies-ek8eseis/post/ethsia-ek8esh-2022>

<https://www.synigoros.gr/el/category/ethsies-ek8eseis/post/ethsia-ek8esh-2023>

<https://media.gov.gr/enimerosi-politikon-syntakton-kai-antapokriton-ksenou-typou-135/>

<https://www.issa.int/gp/251377>

[Ε.Π. ΜΔΤ \(epdm.gr\)](#)

<https://www.efka.gov.gr/el/anaptyxe-systematon-kai-epharmogon-yperesies-psephiopoeses-paroche-elektronikon-yperesion-gia-ten>

[Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 \(digitalstrategy.gov.gr\)](#)

[Project Manager και Ομάδα Έργου για τις εκκρεμείς συντάξεις - Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης \(ypergasias.gov.gr\)](#)

[21.10.2021\\_AT\\_ΠΥΡΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΦΚΑ.pdf \(efka.gov.gr\)](#)

<https://www.reporter.gr/MONEY/Ergasiaka/582230-e-EFKA-Plhrhs-aytomatopoihsh-ths-diadikasias-aponomhs-kyrias-syntaxhs>

[e-ΕΦΚΑ: Σε λειτουργία η πλατφόρμα για τον έλεγχο του δικαιώματος έκτακτης οικονομικής ενίσχυσης Πάσχα 2022 \(taxheaven.gr\)](#)

[Κωστής Χατζηδάκης: Έκτακτη στήριξη στους συνταξιούχους με προσωπική διαφορά λόγω εισαγόμενου πληθωρισμού - Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης \(ypergasias.gov.gr\)](#)

[ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ | e-ΕΦΚΑ \(efka.gov.gr\)](#)

[e-ΕΦΚΑ: Ολοκληρώθηκε η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων συμμετοχής για την κατασκηνωτική περίοδο 2022 \(taxheaven.gr\)](#)

<https://www.efka.gov.gr/el/deltia-typou/deltio-typou-149>

[Government Cloud / G-Cloud - Κοινωνία της Πληροφορίας Μ.Α.Ε. - Κ.Τ.Π. Μ.Α.Ε. \(ktpae.gr\)](#)

[Ελλάδα 2.0 - Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας \(greece20.gov.gr\)](#)

<https://www.efka.gov.gr/el/ypoergo-5-kai-6-anaptyxe-toy-neoy-olokleromenoy-plerophoriakoy-systematos-ops-toy-e-ephka>

<https://ypergasias.gov.gr/k-chatzidakis-nea-epochi-stin-exypiretisi-ton-politon-apo-to-ypourgeio-ergasias-to-1555-ta-allazei-ola/>

[1555 | Λειτουργία 24/7 – Χωρίς χρέωση – Ελάχιστος χρόνος αναμονής](#)

[Το 1555 αποκτά ιστοσελίδα και εξυπηρετεί πλέον και διαδικτυακά - Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης \(ypergasias.gov.gr\)](#)

<https://ypergasias.gov.gr/kaname-afto-pou-ofeilame-oloklirothike-i-ekkatharisi-ton-ekkremon-kyrion-syntaxeon/>

<https://ypergasias.gov.gr/ena-xrono-leitourgias-simplironei-to-1555/>

<https://dimosio.gr/psifiako-domatio-epikoinonias-efka-3-600-episkepseis-se-12-imeres/>

<https://info.asep.gr/annual-reports>

[https://www.proslipsis.gr/cmCat\\_treePrd.php?&cm\\_catid=441&cm\\_prdid=40894](https://www.proslipsis.gr/cmCat_treePrd.php?&cm_catid=441&cm_prdid=40894)

[https://www.proslipsis.gr/cmCat\\_treePrd.php?&cm\\_catid=441&cm\\_prdid=41429](https://www.proslipsis.gr/cmCat_treePrd.php?&cm_catid=441&cm_prdid=41429)

<https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2022-03/29.03.2022>

[Public Sector Reform | International Centre for Parliamentary Studies \(parlicentre.org\)](#)

[https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/05/230419\\_GGDA\\_%CE%95Book-Apologismou-20230515.pdf](https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2023/05/230419_GGDA_%CE%95Book-Apologismou-20230515.pdf)

[SDIT\\_guide\\_final.pdf \(mnec.gr\)](#)

[eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004DC0327&from=FR](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004DC0327&from=FR)

[Ειδική έκθεση αριθ. 9/2018: Συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα στην ΕΕ \(europa.eu\)](#)

[Διεθνείς τάσεις για ένα βιώσιμο σύστημα συντάξεων με επάρκεια παροχών και ζητήματα μετάβασης \(kremalis.gr\)](#)

[Αναλογιστική-Μελέτη-EAA-total\\_05.04.2021-sent.pdf \(opengov.gr\)](#)

[Περίοδοι ανάπτυξης επενδυτικής λειτουργίας | TEKA \(teka.gov.gr\)](#)

[Δομή «κύκλου ζωής» | TEKA \(teka.gov.gr\)](#)

[Ερωτήσεις και Απαντήσεις σχετικά με το Νομοσχέδιο περί αναμόρφωσης Νομοθεσίας TEA \(ypergasias.gov.gr\)](#)

[IOBE:Σημαντική η συνεισφορά του κλάδου της ιδιωτικής ασφάλισης στην Ελλάδα \(reporter.gr\)](#)

[RES\\_05\\_F\\_09112023\\_REP.pdf \(iobe.gr\)](#)

[ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ | e-ΕΦΚΑ \(efka.gov.gr\)](#)

[Θησαυρός άνω του 1 δισ. τα ακίνητα του ΕΦΚΑ – Ξεκινά άμεσα η αξιοποίησή τους | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](#)

<https://www-euro2day-gr.cdn.ampproject.org/c/s/www.euro2day.gr/amp/news/economy/article/2227664/tsaklogloy-pos-tha-dothei-othhsh-sta-kefalaiopoiht.html>



## Παραρτήματα

### I. Κατανομή αναφορών ΣτΠ έτους 2023

#### Γράφημα 5

#### Κύριες θεματικές αναφορών έτους 2023

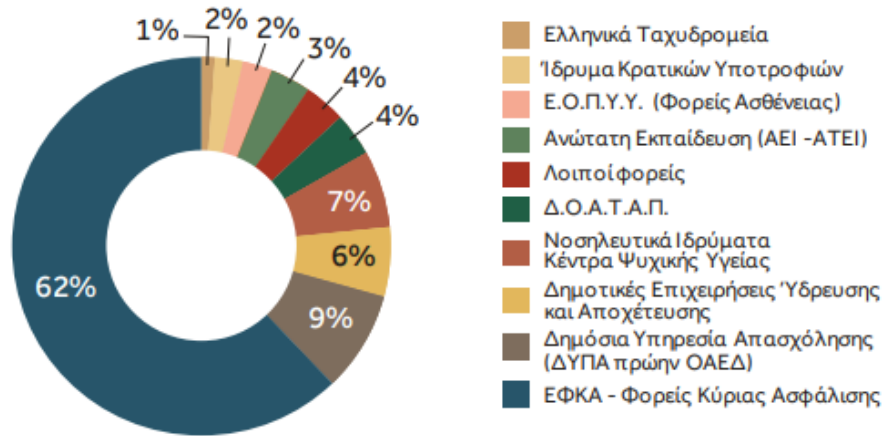


Εικόνα 9: Κύριες θεματικές αναφορές ΣτΠ έτους 2023

(Πηγή: Ετήσια Έκθεση ΣτΠ έτους 2023, σελ. 48)

## Γράφημα 8

Κατανομή αναφορών 2023 που σχετίζονται με ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ,  
Ανεξάρτητες Αρχές και ευρύτερο δημόσιο τομέα

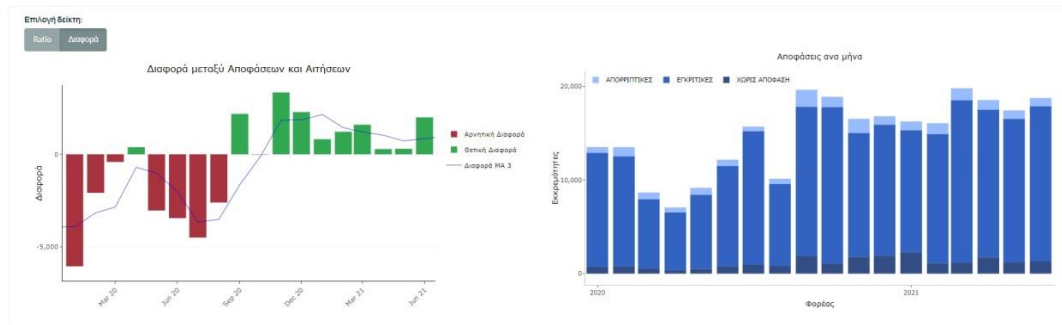


Εικόνα 10: Κατανομή αναφορών ΣτΠ έτους 2023

(Πηγή: Ετήσια Έκθεση ΣτΠ έτους 2023, σελ. 51)

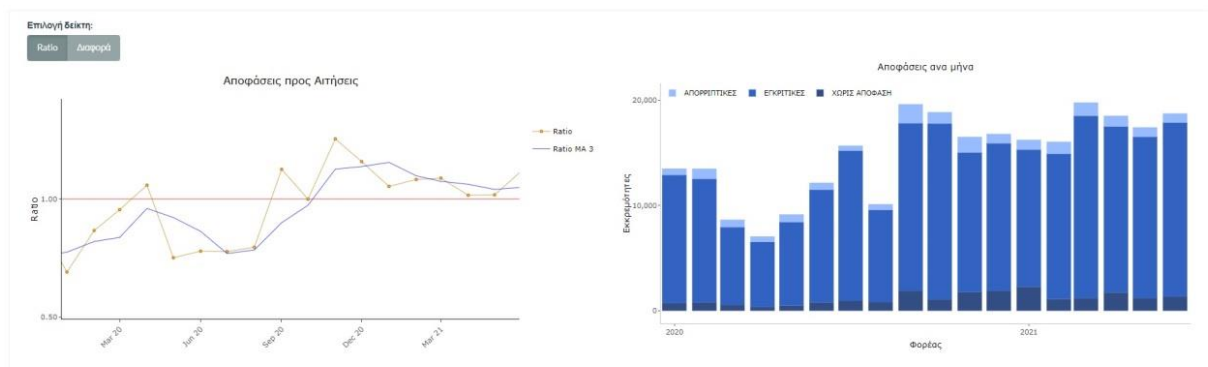


## II. Screenshots με ενδεικτικές τιμές λειτουργίας του Πύργου ελέγχου



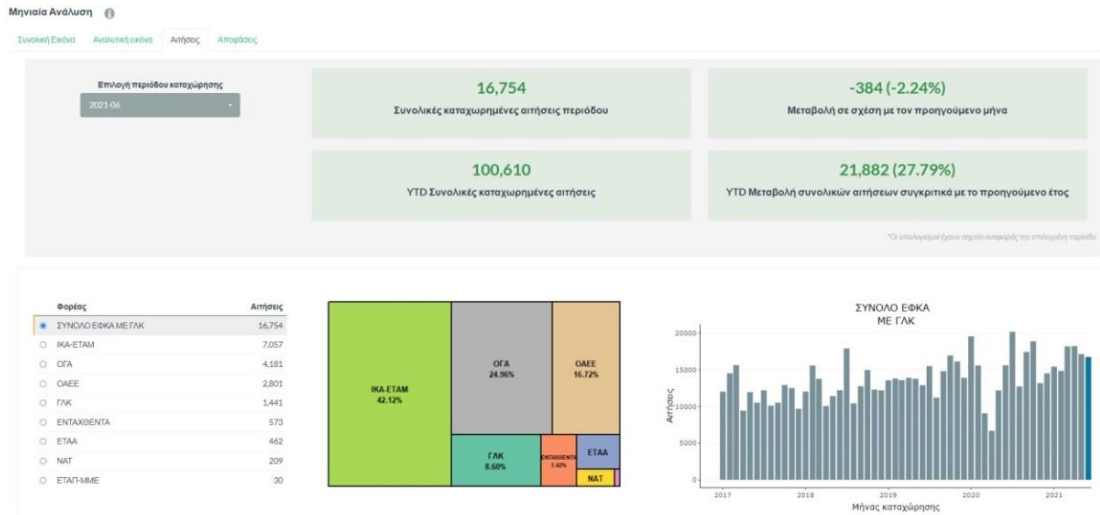
**Εικόνα 11: Διαφορά μεταξύ αποφάσεων και αιτήσεων**

(«Διαφορά των αποφάσεων προς νέες αιτήσεις από το 2020 μέχρι και τον Ιούνιο 2021, screenshot name: Μηνιαία Αποφάσεις 2 Εικόνα»)



**Εικόνα 12: Αποφάσεις προς αιτήσεις**

(«Ratio των αποφάσεων προς νέες αιτήσεις από το 2020 μέχρι και τον Ιούνιο 2021, screenshot name: Μηνιαία Αποφάσεις Εικόνα»)



**Εικόνα 13: Αποφάσεις προς αιτήσεις**

(«Δείκτες και καταμερισμός ανά Φορέα για τις νέες αιτήσεις για τον μήνα Ιούνιο, screenshot name: Αιτήσεις Εικόνα»)



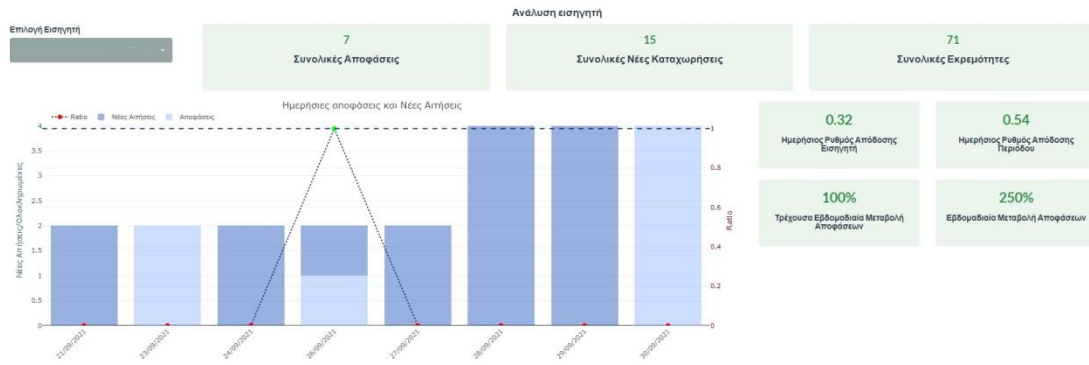
**Εικόνα 14: Σύνολο εισηγητών**

(«Δείκτες για το σύνολο των εισηγητών, screenshot name: ΕισηγητέςΚΡΠ Σύνολο»)



**Εικόνα 15: Εισηγητής με τις καλύτερες επιδόσεις**

(«Ανάλυση για τον εισηγητή με τις καλύτερες επιδόσεις, screenshot name: ΕισηγητέςΚΡΠ»)



**Εικόνα 16: Εισηγητής με τις χειρότερες επιδόσεις**

(«Ανάλυση για τον εισηγητή με τις χειρότερες επιδόσεις, screenshot name: ΕισηγητέςKPI»)

### III. Νέες Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες e-ΕΦΚΑ 2021-2023

1. Αυτοματοποιημένη διακοπή σύνταξης λόγω θανάτου (6<sup>ος</sup> 2021 ολοκλήρωση της διαδικασίας)
2. Τροποποίηση Λογισμικού που αφορά σε Ηλεκτρονική Υποβολή (Αίτησης και Παραστατικών) Εξόδων Κηδείας, καθώς και στην καταβολή τους (9<sup>ος</sup> 2021)
3. Ηλεκτρονική αίτηση χορήγησης Επιδόματος Μητρότητας (12<sup>ος</sup> 2021)
4. Τροποποίηση Λογισμικού που αφορά στην Ηλεκτρονική Υπηρεσία Επιδόματος Ασθενείας (11<sup>ος</sup> 2021)
5. Ηλεκτρονική υποβολή αίτησης μεταβίβασης επικουρικής σύνταξης λόγω θανάτου, γήρατος και αναπηρίας [15/12/2021 (θανάτου), 20/1/2022 (γήρατος), 1/2/2022 (αναπηρίας)]
6. Τροποποίηση Λογισμικού που αφορά στην Ηλεκτρονική Πλατφόρμα για την καταβολή αναδρομικών ποσών Συντάξεων Κληρονόμων (1<sup>ος</sup> 2022)
7. Τροποποίηση Λογισμικού που αφορά στην υλοποίηση και διάθεση νέας διαδικτυακής υπηρεσίας Στοιχεία Πιστοποιητικού Αναπηρίας ΚΕΠΑ για το ΑΣΕΠ (1<sup>ος</sup> 2022)
8. Αυτόματη χορήγηση ασφαλιστικής ικανότητας Μισθωτών σε μηνιαία ροή (2<sup>ος</sup> 2022)
9. Ηλεκτρονική Υποβολή ΑΠΔ ΤΕΚΑ (3<sup>ος</sup> 2022)
10. Ηλεκτρονική υποβολή αίτησης μεταβίβασης επικουρικής σύνταξης θανόντος Δημοσίου (3<sup>ος</sup> 2022)
11. Υλοποίηση και διάθεση διαδικτυακής υπηρεσίας (web service) για την απογραφή εργοδοτών από ΓΕΜΗ (3<sup>ος</sup> 2022)
12. Τροποποίηση λογισμικού που αφορά σε Ρύθμιση Πληγέντων από την Πανδημία (N. 4821/21) (3<sup>ος</sup> 2022)
13. Ηλεκτρονική Υπηρεσία "Έλεγχος ασφαλιστικής ικανότητας μη Μισθωτών" (3<sup>ος</sup> 2022)
14. Ηλεκτρονική Υπηρεσία «Μάθε πού Ανήκεις» (3<sup>ος</sup> 2022)
15. Ηλεκτρονική υποβολή αίτησης μεταβίβασης επικουρικής σύνταξης Ιδιωτικού Τομέα (5<sup>ος</sup> 2022)
16. Έκδοση ασφαλιστικής ενημερότητας για μεταβίβαση ακινήτου (7<sup>ος</sup> 2022)
17. Έναρξη λειτουργίας λογισμικού για τις συντάξεις με παράλληλο και διαδοχικό χρόνο ασφάλισης (7<sup>ος</sup> 2022)

18. Προαιρετική Ασφάλιση Μη Μισθωτών Ασφαλισμένων (7<sup>ος</sup> 2022)
19. Αναθεωρητικές Αποφάσεις Ιδιωτικού Τομέα (Γενική Αντιμετώπιση) (7<sup>ος</sup> 2022)
20. Αναθεωρητικές Αποφάσεις Δημοσίου (Γενική Αντιμετώπιση) (11<sup>ος</sup> 2022)
21. Διακοπή κράτησης 6% υπέρ υγειονομικής περίθαλψης σε δικαιούχους επιδόματος ανικανότητας Δημοσίου (1<sup>ος</sup> 2023)
22. Ηλεκτρονική αίτηση των Ομογενών για απονομή αυξημένης Εθνικής Σύνταξης (1<sup>ος</sup> 2023)
23. Χορήγηση επιδομάτων ανικανότητας ΝΠΔΔ – Δημόσιο (2<sup>ος</sup> 2023)

Σημείωση: Αντλήθηκαν στοιχεία από την Έκθεση Ψηφιακού Εκσυγχρονισμού ετών 2021-2023 του Φορέα προς τον ΣτΠ

## IV. Αρμοδιότητες ΑΣΕΠ

### Άρθρο 4

#### Αρμοδιότητες

1. Το Α.Σ.Ε.Π. είναι αρμόδιο για:

α) Την προκήρυξη για την πλήρωση θέσεων ή την πρόσληψη προσωπικού που αποφασίζεται κατά το άρθρο 5, τη συγκρότηση των απαιτούμενων επιτροπών, τη διενέργεια των διαγωνιστικών διαδικασιών και τον καθορισμό των διοριστέων/προσληπτέων, με την επιφύλαξη της παρ. 2 του άρθρου 2.

β) Τη διεξαγωγή των διαδικασιών επιλογής σε θέσεις ευθύνης προσωπικού του δημόσιου τομέα ή τη συμμετοχή σε αυτές, όπως ειδικότεροι νόμοι ορίζουν. Στα όργανα επιλογής μετέχουν κατά τα δύο πέμπτα (2/5) τουλάχιστον μέλη του Α.Σ.Ε.Π., το αρχαιότερο εκ των οποίων ορίζεται Πρόεδρος. Στην περίπτωση που η πρόσκληση εκδίδεται από το Α.Σ.Ε.Π. η πλειοψηφία των οργάνων επιλογής αποτελείται από μέλη του Α.Σ.Ε.Π. Σχετικές κείμενες διατάξεις που θεσπίστηκαν πριν την έναρξη ισχύος του παρόντος παραμένουν σε ισχύ. Τον Πρόεδρο αναπληρώνει το ανώτερο κατά διαβάθμιση μέλος του Α.Σ.Ε.Π. και μεταξύ πλειόνων μελών της ίδιας βαθμίδας το αρχαιότερο, σύμφωνα με όσα ορίζονται στην παρ. 4 του άρθρου 44 του παρόντος και τον Κανονισμό Λειτουργίας του Α.Σ.Ε.Π.

2. Στο πλαίσιο της αποστολής του, το Α.Σ.Ε.Π. μπορεί να υλοποιεί έρευνες, δράσεις και έργα που σχετίζονται με τον σκοπό του και τους στρατηγικούς του στόχους και να συμμετέχει σε προγράμματα χρηματοδοτούμενα, εν όλω ή εν μέρει, από εθνικούς πόρους ή την Ευρωπαϊκή Ένωση ή από άλλους διεθνείς ή υπερεθνικούς οργανισμούς, καθώς και σε συγχρηματοδοτούμενα επιχειρησιακά προγράμματα.

### Εικόνα 17: Αρμοδιότητες ΑΣΕΠ

*(«σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 4765/2021, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 19 του ν. 5062/2023»)*

## V. Συνέντευξη Διοικητή e-ΕΦΚΑ

Ερωτήσεις προς τον κ. Α. Βαρβέρη, Διοικητή του e-ΕΦΚΑ:

### 1. Ποια η μεγαλύτερη πρόκληση όταν αναλάβατε Διοικητής του e-ΕΦΚΑ;

«Η πρόκληση είχε ήδη ξεκινήσει όταν ανέλαβα Υποδιοικητής στον e-ΕΦΚΑ με αρμοδιότητα, μεταξύ άλλων, τον ψηφιακό μετασχηματισμό του Φορέα. Για να λύσεις ένα πρόβλημα πρέπει πρώτα να είσαι σε θέση να το μετρήσεις. Σε πρώτη φάση, λοιπόν, έπρεπε να δούμε τα όρια του Οργανισμού και να αντιμετωπίσουμε τα όποια προβλήματα με πραγματικά και μετρήσιμα στοιχεία, προκειμένου να χτίσουμε εν συνεχεία τις προσφορότερες λύσεις. Προς αυτή την κατεύθυνση υλοποιήθηκε μία σειρά καινοτόμων εργαλείων διοίκησης, όπως ο Πύργος Ελέγχου, εκτοξεύοντας τα ποσοστά εκκαθάρισης των ληξιπρόθεσμων συντάξεων. Κύριο μέλημά μας η άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά και η αποκατάσταση του κύρους του μεγαλύτερου ασφαλιστικού φορέα της χώρας.

Αναλαμβάνοντας τον ρόλο του Διοικητή, υπήρχε έντονα η ανάγκη α) εύρεσης πρακτικών “έξω από το κουτί” ως προς τη διαχείριση των ποικίλων αγκυλώσεων και β) δημιουργίας μιας ατμόσφαιρας ανοιχτής επικοινωνίας, συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Η ικανότητα να ενώσεις τους ανθρώπους γύρω από ένα κοινό όραμα είναι κρίσιμη για την επιτυχία ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου, η δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου σύμπραξης, ενός ενωμένου και αποτελεσματικού οργανισμού είναι η σταθερή πρόκληση που καλούμαστε να αντιμετωπίσουμε καθημερινά.

Επιπλέον, η εξάλειψη της γραφειοκρατίας και της δύσκαμπτης νοοτροπίας του δημοσίου αποτελεί εξίσου σημαντική πρόκληση. Με τη συνεχή προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών και την εισαγωγή νέων πρακτικών μάνατζμεντ, τα φαινόμενα αυτά σταδιακά μειώνονται. Το υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης των πολιτών και η αδιάλειπτη πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες έχουν μετατρέψει τις παθογένειες του παρελθόντος σε δυναμικές προκλήσεις όπου ο ανθρώπινος παράγοντας ανταποκρίνεται πλέον δημιουργικά σε διαφορετικά ερεθίσματα και συνεχώς εξελίσσεται».

**2. Ποια η αναγκαιότητα που επέβαλε τον εκσυγχρονισμό του e-ΕΦΚΑ με τον ν. 4892/2022 και ποια η εκτίμησή σας ως προς τις αλλαγές που επέφερε ο νόμος αυτός στη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων Γενικών Διευθύνσεων/Διευθύνσεων;**

«Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης, δεν αρκούν μόνον οι αλλαγές στον τρόπο διοίκησης ενός δημόσιου οργανισμού προκειμένου να βελτιωθεί σημαντικά η αποτελεσματικότητά του. Απαιτούνται πολλές φορές και οι κατάλληλες μεταρρυθμίσεις ώστε να λάβει σάρκα και οστά το όραμα εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό κινείται ο ν. 4892/2022, ο οποίος αναβαθμίζει τον e-ΕΦΚΑ μέσω της πρόσληψης ιδιωτών σε θέσεις Γενικών Διευθυντών και Διευθυντών, της σύστασης αυτοτελούς Μονάδας Εσωτερικών Ερευνών, της επιτάχυνσης των πειθαρχικών διαδικασιών και της αξιοποίησης της ακίνητης περιουσίας του Οργανισμού με τη σύσταση Εταιρείας Ειδικού Σκοπού.

Ειδικότερα, όσον αφορά στην επιλογή ιδιωτών σε θέσεις ευθύνης, θα ήθελα να αναφέρω ότι με τον τρόπο αυτό καθίσταται περισσότερο εφικτή η λογική “έξω από το κουτί”, να μην περιορίζουμε δηλαδή τις επιλογές μας και να σκεφτόμαστε αντισυμβατικά, να βλέπουμε διαφορετικές δημιουργικές προοπτικές, τις οποίες τελικά θα υιοθετήσει ολόκληρος ο Φορέας. Ο εν λόγω νόμος ήταν μία πραγματική τομή γιατί έφερε τον ιδιώτη πιο κοντά στον δημόσιο υπάλληλο και αντίστροφα. Η Διοίκηση είναι κάτι απομακρυσμένο στον υπάλληλο, ενώ ο Γενικός Διευθυντής και ο Διευθυντής βρίσκονται περισσότερο κοντά του, αλληλοεπιδρούν μέσω της καθημερινής τριβής, δημιουργώντας δεσμούς εμπιστοσύνης. Με τον τρόπο αυτό, ο υπάλληλος υποκινείται και καταφέρνει να μάθει νέες τεχνικές, να ακούσει φρέσκες ιδέες και να δημιουργήσει με τη σειρά του επόμενες».

**3. Πιστεύετε ότι η ενίσχυση του προσωπικού του Φορέα ή η τυχόν ανακατανομή του θα μπορούσε να αποτρέψει την υιοθέτηση νέων μεταρρυθμίσεων, όπως π.χ. του θεσμού των Πιστοποιημένων Επαγγελματιών;**

«Η αποκλιμάκωση των συντάξεων υπήρξε μόνο μία από τις πολλές προκλήσεις που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο e-ΕΦΚΑ τα τελευταία χρόνια. Με τη μεταφορά του προσωπικού από τη μία θέση στην άλλη δε λύνεις ένα τόσο σοβαρό ζήτημα, απλώς το μετακυλίσεις σε μια άλλη περιοχή. Με προσωρινές βελτιωτικές κινήσεις δε μπορείς,



επομένως, να μηδενίσεις ένα πρόβλημα. Απαιτούνται νέες δραστικές μεταρρυθμίσεις, οι οποίες θα βγάλουν τον Οργανισμό από τη δύσκολη θέση, θα τον βοηθήσουν να αναπνεύσει και να λειτουργήσει περισσότερο δημιουργικά. Η υιοθέτηση νέων πρακτικών ενίοτε έχει προσωρινό χαρακτήρα, όπως η συμβολή των Πιστοποιημένων Επαγγελματιών, με την οποία ενισχύεται το σύστημα απονομής συντάξεων μέχρι την πλήρη ψηφιοποίησή του. Η αποτυχία ή η επιτυχία μιας μεταρρύθμισης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως είναι η πολιτική βούληση, η κοινωνική αποδοχή, η οικονομική βιωσιμότητα και η οργανωτική ικανότητα για την υλοποίησή της.

Η ενίσχυση και ανακατανομή του προσωπικού μπορεί να διευκολύνει την υλοποίηση μιας ιδέας, αλλά δεν αποτελεί αυτοτελή λύση. Η κατάλληλη κατάρτιση και εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική, παράλληλα με την υιοθέτηση δραστικών διοικητικών αποφάσεων και μεταρρυθμίσεων. Συνεπώς, η ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται αναγκαία, συμπληρωματικά και συνδυαστικά με μεταρρυθμίσεις τόσο σε θεσμούς όσο και σε διαδικασίες προκειμένου να εξασφαλιστεί η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του Φορέα».

#### **4. Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από κάθε είδους συνεργασία με το ευρύτερο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα και ποιες οι σημαντικότερες δυσχέρειες;**

«Η συνεργασία με τον ευρύτερο δημόσιο τομέα προσφέρει πρόσβαση σε δημόσιους πόρους όπως η χρηματοδότηση έργων υποδομής και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μέσω δημόσιων προγραμμάτων, πρωτοβουλιών και απορρόφησης κονδυλίων εξασφαλίζεται η χρηματοδότηση έργων όπως για παράδειγμα το νέο ΟΠΣ, έργο σταθμό για τον φορέα μας. Από την άλλη, η συνεργασία με ιδιωτικές εταιρείες παρέχει πρόσβαση σε καινοτόμες τεχνολογίες και διαδικασίες, προάγει την εφαρμογή νέων ευέλικτων πρακτικών και την αποτελεσματικότερη διαχείριση ζητημάτων.

Ωστόσο, οι δυσχέρειες που ενδέχεται να προκύψουν από τη συνεργασία με το ευρύτερο δημόσιο τομέα εντοπίζονται στο γνωστό φαινόμενο της γραφειοκρατίας με συνέπειες τόσο στην ταχύτητα εξέλιξης διαδικασιών όσο και στην ευελιξία λήψης αποφάσεων. Αντίστοιχα, και στις συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα παρατηρούνται δυσκολίες, καθώς τα διαφορετικά συμφέροντα, η σημασία της προφύλαξης των δεδομένων και η

διατήρηση του ελέγχου από το δημόσιο ενίοτε δημιουργούν προστριβές και καθυστερήσεις στην τήρηση χρονοδιαγραμμάτων.

Κατά την εξέταση μιας συγκεκριμένης συνεργασίας, σταθμίζονται τα παραπάνω οφέλη και δυσκολίες, καθώς και οι ιδιαίτερες ανάγκες των ενδιαφερόμενων μερών με στόχο πάντα τη διασφάλιση του δημοσίου συμφέροντος. Σε κάθε περίπτωση, προκειμένου μια συνέργεια να είναι αποτελεσματική απαιτείται επαρκής προετοιμασία και προσεκτική αξιολόγηση ώστε να αντιμετωπιστούν οι παράγοντες κινδύνου και να διασφαλιστεί η επιτυχία του εκάστοτε έργου».

##### **5. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τυχόν αλλαγές ή βελτιώσεις σε όλα τα πεδία δράσης όπου εμπλέκονται ιδιώτες στον e-ΕΦΚΑ;**

«Βασικός γνώμονας στη σύμπραξη ιδιωτών και e-ΕΦΚΑ είναι η βελτίωση, η ανάπτυξη και εν τέλει η εξέλιξη του Φορέα, προσφέροντας ολοκληρωμένες και ευέλικτες υπηρεσίες στους πολίτες. Προς αυτή την κατεύθυνση, βρίσκεται σε εξέλιξη η δημιουργία του νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) με σκοπό να απλοποιηθούν αρχικά οι κανόνες και οι διαδικασίες του e-ΕΦΚΑ, ενισχύοντας τις λειτουργικότητες τόσο στο εσωτερικό του Φορέα όσο και σε περιβάλλον τρίτων.

Στο ψηφιακό και οργανωσιακό αυτό πλαίσιο δομείται μία τελείως διαφορετική κουλτούρα μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Βασική προϋπόθεση μιας παραγωγικής συνεργασίας είναι η δημιουργία στοχευμένων ομάδων εργασίας, οι οποίες, ανταλλάσσοντας απόψεις και χρησιμοποιώντας καθιερωμένες μορφές επικοινωνίας, επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η ενθάρρυνση λοιπόν της ομαδικής εργασίας με σαφήνεια στην κατανομή των καθηκόντων, σίγουρα μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο αλληλεγγύης μεταξύ των εμπλεκόμενων.

Πρόταση για αλλαγή αποτελεί ένα αυστηρό αλλά δίκαιο πλαίσιο αξιολόγησης των Γενικών Διευθυντών, τόσο από τον δημόσιο όσο και από τον ιδιωτικό τομέα, βάσει συγκεκριμένων στόχων. Με τον τρόπο αυτό, θα έχουμε τη δυνατότητα να τροποποιήσουμε αρχικές επιλογές και να εναρμονίσουμε τις πραγματικές ανάγκες του Φορέα με τα πλέον κατάλληλα και ικανά στελέχη».

## **VI. Συνέντευξη Αν. Προϊσταμένης Διεύθυνσης Πρόσθετης και Επαγγελματικής Ασφάλισης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης**

Ερωτήσεις προς την κα Παπαϊωάννου Σωτηρία, Αν. Προϊσταμένη Διεύθυνσης Πρόσθετης και Επαγγελματικής Ασφάλισης του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης:

### **1. Ποια η αναγκαιότητα που επέβαλε την αναμόρφωση της νομοθεσίας για τα Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης με τον ν. 5078/2023;**

«Πρέπει να ληφθεί υπόψη η γενικότερη πορεία του συνταξιοδοτικού συστήματος στην Ελλάδα. Ήδη από τη δεκαετία του 1990 παρατηρούνται παρεμβάσεις με σκοπό τη διατήρηση ενός αξιοπρεπούς επιπέδου διαβίωσης για τους συνταξιούχους παρά τις τρεις σημαντικές συγκυρίες: α) τη δημογραφική γήρανση του πληθυσμού, β) τις περιοριστικές πολιτικές σε όλη την Ευρώπη λόγω της τάσης για παγκοσμιοποίηση και για την ένταξη της χώρας στην ΟΝΕ και γ) τη διεύρυνση των επιλογών των ατόμων για μετακίνηση στο πλαίσιο της ΕΕ. Η πρώτη σημαντική παρέμβαση έγινε με τον 2084/92 που άλλαξε τον τρόπο υπολογισμού των συντάξεων, αλλά και το ποσοστό των καταβαλλόμενων εισφορών. Έκτοτε έγιναν αρκετές παρεμβάσεις στο ασφαλιστικό στην κατεύθυνση της ενοποίησης των πολλών και διαφορετικών ασφαλιστικών Ταμείων κυρίως.

Ωστόσο το κομβικό γεγονός που οδήγησε στην προσαρμογή του Ελληνικού ασφαλιστικού συστήματος στην κυρίαρχη ευρωπαϊκή αντίληψη για τα επαγγελματικά Ταμεία είναι η οικονομική κρίση το 2009.

Έτσι, η θεσμοθέτηση κατά κύριο λόγο των νόμων 3863/2010 και 4387/2016 σηματοδοτούν αλλαγές στον τρόπο υπολογισμού της κύριας και της επικουρικής σύνταξης. **Στην κύρια σύνταξη** εισήχθη η έννοια της εθνικής σύνταξης η οποία χρηματοδοτείται από τον κρατικό προϋπολογισμό – ως εκ τούτου είναι ευάλωτη στον δημοσιονομικό κίνδυνο – αν έχει χρήματα ο κρατικός προϋπολογισμός καταβάλλεται, εάν όχι περικόπεται. Το δεύτερο τμήμα της κύριας σύνταξης των ασφαλισμένων στην Ελλάδα (ανταποδοτική σύνταξη) υπολογίζεται στη βάση του μέσου όρου συνταξίμων αποδοχών από το 2002 και μετά επί ποσοστού αναπλήρωσης του εισοδήματος έως

42,8% (με την αύξηση των ποσοστών αναπλήρωσης που υιοθετήθηκε με νεότερο του ν. 4387/2016 νόμο δηλαδή τον ν. 4670/2020).

Οι συγκεκριμένες ρυθμίσεις σε συνδυασμό με τους επανυπολογισμούς προς συμμόρφωση με τις αποφάσεις του ΣτΕ οδήγησαν σε ποσό κύριας σύνταξης σημαντικά χαμηλότερο από αυτό που καταβαλλόταν πριν από την εφαρμογή των νόμων αυτών.

Παράλληλα θεσμοθετήθηκε με τον ν. 3863/2010 (άρθρο 11 παρ. 3) η σύνδεση των ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης με το προσδόκιμο ζωής του πληθυσμού της χώρας, το οποίο θα οδηγήσει σταδιακά σε αύξηση των ορίων ηλικίας. (Πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι η Ελλάδα έχοντας ήδη αυξήσει τα όρια ηλικίας με τους ν. 4093/2012 και ν. 4336/2015, δεν έχει ενεργοποιηθεί ακόμη η προαναφερόμενη διάταξη του ν. 3863/2010).

Παράλληλα άλλαξε και ο τρόπος υπολογισμού της **επικουρικής σύνταξης** που κατέβαλαν οι επικουρικοί φορείς που εντάχθηκαν τελικώς στον Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης του e-ΕΦΚΑ. Και εδώ η σύνταξη υπολογίζεται σε δύο τμήματα: το μεν πρώτο λαμβάνει υπόψη μέσο όρο συντάξιμων αποδοχών από το 2002 και έως το 2014 λαμβάνοντας υπόψη συντελεστή αναπλήρωσης 0,45% για κάθε έτος. Το δεύτερο τμήμα από το 2015 και εφεξής υπολογίζεται με το σύστημα της νοητής κεφαλαιοποίησης (NDC). Βασικό στοιχείο του τρόπου υπολογισμού της επικουρικής σύνταξης (άρθρο 96 του ν. 4387/2016 όπως έχει τροποποιηθεί) είναι ότι το ποσό της σύνταξης διαμορφώνεται με βάση α) τα δημογραφικά δεδομένα, τα οποία στηρίζονται σε εγκεκριμένους πίνακες θνησιμότητας και β) το πλασματικό ποσοστό επιστροφής που θα εφαρμόζεται στις συνολικά καταβληθείσες εισφορές και το οποίο θα προκύπτει από την ποσοστιαία μεταβολή των συντάξιμων αποδοχών των ασφαλισμένων. Σε περίπτωση ελλειμμάτων λειτουργεί αυτόματος μηχανισμός εξισορρόπησης, ο οποίος αποκλείει κάθε αναπροσαρμογή των συντάξεων. Έτσι οι συντάξεις δεν θα αναπροσαρμόζονται σε περίπτωση που, αν αφαιρεθούν τα έξοδα από τα έσοδα, το αποτέλεσμα θα προκύπτει αρνητικό.

Με τον τρόπο αυτό, η κύρια και η επικουρική σύνταξη μειώθηκαν αισθητά, τα δε όρια ηλικίας αυξήθηκαν, σταδιακά μεν, ωστόσο αρκετά απότομα για να ανατρέψουν προσδοκίες και προγραμματισμούς της οικογενειακής και της ατομικής ζωής.

Ο ανωτέρω “εξορθολογισμός” του δημόσιου συνταξιοδοτικού συστήματος οδήγησε στην ανάγκη εισαγωγής ενός συμπληρωματικού εισοδήματος καταρχάς ικανού να

παρέχει πιο αξιοπρεπή διαβίωση στους συνταξιούχους και κατά δεύτερον να μην είναι ευάλωτο πλέον στον δημοσιονομικό κίνδυνο (όπως είναι η εθνική σύνταξη) ή στον δημογραφικό κίνδυνο (όπως είναι η ανταποδοτική σύνταξη δεδομένου ότι το σύστημα είναι διανεμητικό ήτοι οι εργαζόμενοι πληρώνουν ουσιαστικά τις συντάξεις των τωρινών συνταξιούχων, ως εκ τούτου ιδιαίτερα ευάλωτο στη δημογραφική γήρανση που στην Ελλάδα, και όχι μόνο, βαίνει καλπάζουσα).

Ο αμιγώς διανεμητικός χαρακτήρας του υφιστάμενου συστήματος σημαίνει ότι δεν υπάρχει διασπορά του ασφαλιστικού κινδύνου και το κοινωνικό ασφαλιστικό σύστημα είναι εκτεθειμένο στο σύνολό του όχι μόνο ως προς τον δημογραφικό, αλλά και ως προς τον δημοσιονομικό κίνδυνο. Χωρίς την εισαγωγή στοιχείων κεφαλαιοποιητικού χαρακτήρα δεν υπάρχει στο δημόσιο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης αντίρροπη τάση με συνέπεια να εντείνεται το ευάλωτο του συστήματος (από την αιτιολογική του ν. 4826/2021). Επίσης, σύμφωνα με την αιτιολογική και την Ανάλυση Συνεπειών Ρύθμισης, “η εισαγωγή στοιχείων κεφαλαιοποίησης δεν επηρεάζει το θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επικουρικής ασφάλισης, η οποία διατηρεί τον δημόσιο χαρακτήρα της: εξακολουθεί να αποτελεί το δεύτερο σκέλος της κοινωνικής ασφάλισης και διατηρεί την παρακολουθηματική και συμπληρωματική φύση της σε σχέση με την κύρια ασφάλιση τελώντας υπό κρατική μέριμνα και εγγύηση”.

Έτσι έγιναν δύο σημαντικές αλλαγές στο ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα<sup>203</sup>:

Κατά πρώτον εισήχθη στον πρώτο πυλώνα ασφάλισης το κεφαλαιοποιητικό σύστημα, με τη δημιουργία του **Ταμείου Επικουρικής Κεφαλαιοποιητικής Ασφάλισης (ΤΕΚΑ) (ν. 4826/2021)** το οποίο είναι νπδδ και ανήκει στον 1ο πυλώνα υποχρεωτικής κοινωνικής ασφάλισης. Καλύπτει δει όλους τους νεοεισερχόμενους στην ελληνική αγορά εργασίας από το 2022 που έχουν υποχρέωση υπαγωγής στην επικουρική ασφάλιση και, από το 2021, όσους είναι ηλικίας έως 35 ετών οι οποίοι/οποίες ήδη συμμετέχουν στο Κλάδο Επικουρικής Ασφάλισης του e-ΕΦΚΑ (το οποίο είναι NDC - σύστημα νοητής κεφαλαιοποίησης) και επιθυμούν να μεταφερθούν στο νέο ταμείο. Ως κεφαλαιοποιητικό σύστημα είναι το οικονομικό σύστημα λειτουργίας του συνταξιοδοτικού φορέα με βάση το οποίο οι τρέχουσες καταβαλλόμενες εισφορές

---

<sup>203</sup> <https://www-euro2day-gr.cdn.ampproject.org/c/s/www.euro2day.gr/amp/news/economy/article/2227664/tsaklogloy-pos-tha-dothei-othsh-sta-kefalaiopoiht.html> (τελευταία προσπέλαση 23.4.2024).

σωρεύονται και επενδύονται σχηματίζοντας αποθεματικό, το οποίο αποτελεί τη βάση υπολογισμού των μελλοντικών παροχών προς τους δικαιούχους.

Ο σημαντικότερος λόγος που έκανε επιτακτική την ανάγκη δημιουργίας του ΤΕΚΑ ήταν η ανάγκη διαφοροποίησης των κινδύνων του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης. Όπως προαναφέρθηκε, μέχρι πρόσφατα, το ασφαλιστικό σύστημα ήταν σχεδόν αποκλειστικά διανεμητικό και είναι ευάλωτο στους κινδύνους του δημογραφικού ζητήματος και στους δημοσιονομικούς κινδύνους. Η επικουρική σύνταξη που προσφέρει το ΤΕΚΑ εκτίθεται μόνο στον κίνδυνο αγοράς. Έτσι, ο συνολικός κίνδυνος για τις συντάξεις κοινωνικής ασφάλισης θεωρείται πως είναι χαμηλότερος σε σχέση με το προηγούμενο σύστημα.

Ο δεύτερος σημαντικός λόγος για τη δημιουργία του ΤΕΚΑ είναι ότι το νέο ταμείο θα δώσει την δυνατότητα συσσώρευσης κεφαλαίων, μέρος των οποίων επιδιώκεται να επενδυθεί στην ελληνική οικονομία. Στόχος είναι οι υψηλότερες επενδύσεις να μεταφραστούν σε υψηλότερη παραγωγικότητα, υψηλότερη ανάπτυξη, υψηλότερους μισθούς και, τέλος, υψηλότερα φορολογικά έσοδα.

Ο τρίτος λόγος έχει να κάνει με τις συντάξεις της νέας γενιάς των ασφαλισμένων. Παρόλο που οι αποδόσεις των κεφαλαιοποιητικών συστημάτων τείνουν να έχουν υψηλότερη μεταβλητότητα από τις αποδόσεις των διανεμητικών συστημάτων, τα διεθνή δεδομένα δείχνουν ότι μακροπρόθεσμα οι αποδόσεις τους είναι σημαντικά υψηλότερες - ειδικά σε σύγκριση με τα διανεμητικά συστήματα γηρασμένων κοινωνιών.

Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, το νέο σύστημα, το οποίο βασίζεται στη δημιουργία προσωπικών λογαριασμών, είναι πιθανό να παρέχει ισχυρά αντικίνητρα για αδήλωτη εργασία.

### **Η δεύτερη σημαντική μεταρρύθμιση στο ελληνικό ασφαλιστικό σύστημα αφορά στην Επαγγελματική Ασφάλιση με την ψήφιση του ν. 5078/2023.**

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του ν. 5078/2021, σκοπός του Α' Μέρους του νόμου είναι η συνολική αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου που διέπει την προαιρετική επαγγελματική ασφάλιση, προκειμένου να διαμορφωθούν οι συνθήκες να αναπτυχθεί περαιτέρω ο δεύτερος πυλώνας ασφαλιστικής προστασίας, να ενισχυθεί το εισόδημα των μελλοντικών συνταξιούχων με συμπληρωματικές συνταξιοδοτικές παροχές, και

ταυτόχρονα να καλλιεργηθεί η κουλτούρα συνταξιοδοτικής αποταμίευσης στους ασφαλισμένους, προς όφελος των ιδίων και, συνολικά, της εθνικής οικονομίας.

Σύμφωνα με το άρθρο 2, αντικείμενο του Μέρους Α' του 5078/2023 είναι η ενοποίηση και η βελτίωση του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει την οργάνωση, τη λειτουργία και την εποπτεία των δραστηριοτήτων των φορέων προαιρετικής επαγγελματικής ασφάλισης, η οποία αφορά ιδιαίτερα στην ασφάλιση βιομετρικών κινδύνων, όπως του γήρατος, της αναπηρίας, του θανάτου και της ασθένειας και η ανάθεση των σχετικών εποπτικών αρμοδιοτήτων στην Τράπεζα της Ελλάδος.

Η μεταρρύθμιση της Επαγγελματικής Ασφάλισης έχει τέσσερις πυλώνες.

Ο πρώτος έχει να κάνει με την απλοποίηση και τον εξορθολογισμό των διαδικασιών για τη δημιουργία Ταμείων Επαγγελματικής Ασφάλισης (ΤΕΑ). Εισάγεται η δυνατότητα δημιουργίας πολυεργοδοτικών επαγγελματικών ταμείων, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας. Μέχρι πρόσφατα, ΤΕΑ μπορούσαν να δημιουργηθούν είτε σε κλαδικό είτε σε εταιρικό επίπεδο. Στην ελληνική οικονομική πραγματικότητα ωστόσο χαρακτηρίζεται από μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις και αυτή η αλλαγή επιδιώκει να δώσει ουσιαστική ώθηση στην ανάπτυξη του κλάδου.

Ο δεύτερος πυλώνας αφορά σε μέτρα που στοχεύουν στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών στη λειτουργία των ΤΕΑ, μέσω της ενίσχυσης των κανόνων που σχετίζονται με τη χρηστή διακυβέρνηση, τις βασικές λειτουργίες των Ταμείων, τη διαφάνεια και την έγκαιρη ενημέρωση των μελών. Προβλέπεται ένα πλέγμα σαφών και καθορισμένων διατάξεων που αφορούν στην άσκηση της εποπτείας τόσο προληπτικής όσο και κατασταλτικής (ενδεικτικά εξουσίες παρέμβασης και καθήκοντα της Αρμόδιας Αρχής, διοικητικές – ποινικές κυρώσεις, διαδικασία εποπτικής αξιολόγησης κλπ.).

Ο τρίτος πυλώνας αφορά στην εποπτεία των ΤΕΑ. Μέχρι το τέλος του 2024, η εποπτεία των ΤΕΑ παραμένει τριμερής και αποτελείται από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, την Εθνική Αναλογιστική Αρχή και την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Από το 2025 ως αρμόδια Εποπτική Αρχή των ΤΕΑ ορίζεται η Τράπεζα της Ελλάδος. Η αλλαγή εποπτείας πραγματοποιείται λαμβάνοντας υπόψη ότι η Τράπεζα της Ελλάδος χαίρει υψηλής φήμης και διαθέτει τόσο τους πόρους όσο και την τεχνογνωσία για να ασκήσει επιτυχώς αυτόν τον εποπτικό ρόλο. Αυτή η αλλαγή αναμένεται να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών στην επαγγελματική ασφάλιση.

Το τελευταίο κομμάτι της μεταρρύθμισης σχετίζεται με τη φορολογική μεταχείριση των προϊόντων των Επαγγελματικών Ταμείων. Με το νέο νόμο τα κεφάλαια που θα συγκεντρωθούν από το 2024 και εφεξής θα φορολογούνται. Οι φορολογικοί συντελεστές μειώνονται ανάλογα με το χρόνο συμμετοχής στα σχήματα του δεύτερου πυλώνα, και ταυτόχρονα η φορολόγηση της παροχής με τη μορφή σύνταξης καθορίζεται στο ήμισυ του επιπέδου φορολογίας των εφάπαξ πληρωμών, έτσι ώστε οι συνταξιούχοι – ιδίως όσοι έχουν σημαντικές αποταμιεύσεις – να ενθαρρύνονται να λαμβάνουν περιοδική σύνταξη και όχι εφάπαξ, ενισχύοντας έτσι το εισόδημά τους καθ' όλη τη διάρκεια της συνταξιοδότησής τους».

**2. Με ποιον τρόπο πιστεύετε ότι θα μπορέσει να καλλιεργηθεί η κουλτούρα συνταξιοδοτικής αποταμίευσης στους ασφαλισμένους προς όφελος τόσο των ιδίων όσο και της εθνικής οικονομίας γενικότερα;**

«Αναλύθηκε στην πρώτη ερώτηση αλλά εδώ πρέπει να συμπληρωθεί ότι αν και η δημιουργία του ΤΕΚΑ και η προώθηση της επαγγελματικής ασφάλισης επιδιώκουν να καλλιεργήσουν την κουλτούρα συνταξιοδοτικής αποταμίευσης, ωστόσο λαμβάνουν υπόψη την ατομική αποταμίευση, σπάζοντας την αλληλεγγύη των γενεών. Το ίδιο συμβαίνει και με την εισαγωγή του ΝDC μοντέλου στην επικουρική του e-ΕΦΚΑ.

Επίσης, με τους ατομικούς λογαριασμούς στο ΤΕΚΑ και σταδιακά με την εισαγωγή της επιλογής επενδυτικού προφίλ - όταν ολοκληρωθεί η αρχιτεκτονική αυτή στον νέο φορέα - φαίνεται ότι αφήνεται καθαρά στην απόφαση και στην επιλογή του ασφαλισμένου να διαλέξει εκείνο το επενδυτικό πακέτο που θα του δώσει, εξ' όσων γνωρίζει, το ικανοποιητικό επίπεδο εισοδήματος που προσδοκά. Και αυτό αποτελεί ξεκάθαρα έμφαση στην ατομική επιλογή και στην ατομική ευθύνη».

**3. Ποιες θεωρείτε τις σημαντικότερες προκλήσεις για τη Δημόσια Διοίκηση όσον αφορά στην προστασία των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων των εργαζομένων;**

«Η Δημόσια Διοίκηση δεν έχει την ευθύνη για την υλοποίηση των πολιτικών καθώς αυτό είναι κάτι το οποίο συνταγματικά είναι αρμοδιότητα που εμπίπτει στις Συνταγματικά κατοχυρωμένες εξουσίες: στην εκτελεστική εξουσία που εισηγείται τους νόμους, στη νομοθετική εξουσία που ψηφίζει τους νόμους και τη Δικαστική εξουσία που ελέγχει τη συνταγματικότητα των νόμων.



Ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης είναι να ελέγχει τη νομιμότητα και να προασπίζεται το δημόσιο συμφέρον. Η θεσμική μνήμη είναι σημαντική όπως και η συναίσθηση ότι πρέπει να υπερασπίζεται το δικαίωμα των πολιτών σε αξιοπρεπείς συντάξεις. Και αυτό πρέπει να γίνεται με συνεχείς ελέγχους στο πλαίσιο των καθορισμένων αρμοδιοτήτων αλλά και στην καθημερινή ενημέρωση προς την πολιτική ηγεσία προς αυτή την κατεύθυνση».

**4. Με ποια κίνητρα πιστεύετε ότι θα μπορέσει να διασφαλιστεί η μελλοντική σύνταξη του νέου εργαζόμενου;**

«Με την καταπολέμηση της αδήλωτης εργασίας, με τους ελέγχους για την καταβολή των προβλεπόμενων εισφορών, με την αύξηση του ΑΕΠ, με την αύξηση των επενδύσεων σε παραγωγικούς τομείς ώστε να φέρουν καλύτερη ποιότητα εργασιών και όχι μόνο στον τομέα των υπηρεσιών, την αύξηση της φορολογίας για την αύξηση της κρατικής σύνταξης και τις καλές επενδύσεις για τον τομέα της επαγγελματικής ασφάλισης σε συνδυασμό με τις αυξήσεις στους μισθούς ώστε να έχουν την οικονομική ευχέρεια οι εργαζόμενοι να αποταμιεύουν ένα σημαντικό ποσό στα Ταμεία Επαγγελματικής Ασφάλισης ώστε να ενισχυθεί αυτός ο πυλώνας».

**5. Πως οραματίζεστε το μέλλον της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας και ποιος ο ρόλος των Ιδιωτών στη διαμόρφωσή της (2ος και 3ος πυλώνας, πλήρωση θέσεων ευθύνης από Ιδιώτες, διεκπεραίωση συνταξιοδοτικών αιτημάτων από Πιστοποιημένους Επαγγελματίες κλπ.);**

«Με αφορμή τις εξελίξεις στο σύστημα της επαγγελματικής ασφάλισης και την προώθηση της ανάπτυξης του δεύτερου πυλώνα ασφάλισης στην Ελλάδα, φαίνεται πως η χώρα μας προσαρμόζεται στην ανάπτυξη και των τριών τομέων (κρατικός τομέας – κοινωνική ασφάλιση, επαγγελματική ομαδική ασφάλιση και ιδιωτικός τομέας ασφάλισης). Επίσης, φαίνεται πως η οικονομική κρίση αποτέλεσε σταθμό στην αναγκαιότητα εμπλουτισμού του δημόσιου συστήματος με την επαγγελματική ασφάλιση καταρχάς αλλά και με την εισαγωγή κεφαλαιοποιητικού συστήματος στις συντάξεις των νέων ασφαλισμένων. Η νέα αρχιτεκτονική θα πρέπει να ισορροπήσει πάνω σε έναν ισχυρό κρατικό τομέα κοινωνικής ασφάλισης που θα συνδυάζεται και θα

συμπληρώνεται από έναν ισχυρό και καλά θεσμοθετημένο τομέα επαγγελματικής ασφάλισης.

Το ζήτημα δεν είναι η εισαγωγή των ιδιωτών αλλά οι εγγυήσεις για αξιοπρεπείς συντάξεις. Δηλαδή η πολύ καλή εποπτεία τόσο στο δημόσιο σύστημα όσο και στην επαγγελματική ασφάλιση, με εξειδικευμένα στελέχη (επενδυτικά, αναλογιστικά, οικονομικά, διοικητικά) ώστε να γίνει βιώσιμο και ελκυστικό όλο το πλέγμα κοινωνικής προστασίας που παρέχει η χώρα.

Η όποια εισαγωγή ιδιωτών θα πρέπει να γίνει με προσοχή γιατί υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα αμιγώς ιδιωτικά συστήματα κοινωνικής ασφάλισης δεν μπορούν να εγγυηθούν συντάξεις, όπως στο παράδειγμα της Χιλής. Αλλά και στις ΗΠΑ όπου το ασφαλιστικό σύστημα πραγματώνεται μέσω του Χρηματιστηρίου, που σημαίνει μεγάλο ρίσκο και αποκλειστική ατομική ευθύνη, πρακτικές που είναι αντίθετες από την φιλοσοφία της κοινωνικής ασφάλισης, που είναι να μειώνει το ρίσκο και είναι ένα σύμβολο κράτους, κοινωνίας και ατόμου, ενώ το ιδιωτικό σύστημα είναι ένα σύμβολο επιχείρησης και ατόμου.

Γι' αυτό και θα ήμουν επιφυλακτική στην πλήρωση θέσεων του Δημοσίου από ιδιώτες καθώς η φιλοσοφία της ιδιωτικής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης, ενώ του δημόσιου συστήματος είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ωφέλειας. Η υιοθέτηση ρόλων που δεν είναι στη φιλοσοφία των διαφορετικών τομέων θεωρώ πως θα επιφέρει μεγαλύτερη σύγχυση, ανασφάλεια και αναποτελεσματικότητα. Αντίθετα, ξεκάθαροι ρόλοι σε συμπληρωματικά συστήματα (δημόσια, επαγγελματικά, ιδιωτικά) μπορεί να έχουν ένα καλύτερο συνολικό αποτέλεσμα που θα εγγυηθούν και την κοινωνικά αναγκαία ικανοποιητική κρατική σύνταξη αλλά και τη δυνατότητα των ασφαλισμένων να απευθυνθούν στους δυο άλλους τομείς για την τελική αύξηση της σύνταξής τους με βάση τις νέες συνθήκες».

## **VII. Συνέντευξη Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής & Επικοινωνιών e-ΕΦΚΑ**

Ερωτήσεις προς τον κ. Μ. Κατελανή, Προϊστάμενο Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής & Επικοινωνιών του e-ΕΦΚΑ:

### **1. Ποιες οι εντυπώσεις σας από τη διαδικασία επιλογής σας σε θέση Προϊσταμένου Διεύθυνσης του e-ΕΦΚΑ βάσει ν. 4892/2022;**

«Λαμβάνοντας υπόψη την ολοένα αυξανόμενη αναγκαιότητα μιας νέας Εθνικής Στρατηγικής Διοικητικής Μεταρρύθμισης για τον άμεσο εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού μας συστήματος, θεσπίστηκε η εφαρμογή του ν. 4892/2022. Ακολουθώντας, λοιπόν, την πορεία των ευρωπαϊκών πολιτικών και κοινωνικών εξελίξεων, ο εν λόγω νόμος αποτέλεσε ένα κομβικό σημείο στρατηγικών αλλαγών για την εικόνα του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά τη διαδικασία επιλογής μου βάσει του ν. 4892/2022 στη θέση του Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών του e-ΕΦΚΑ, που έχω την τιμή να υπηρετώ από την ίδρυση του Φορέα, αδιαμφισβήτητα μόνο θετικό πρόσημο μπορώ να καταγράψω, καθώς ενεργοποιήθηκαν νέες συνθήκες Διεθνών Πρακτικών για την περαιτέρω πορεία του Οργανισμού. Δεδομένου ότι το Ανθρώπινο Κεφάλαιο συνιστά τον δομημένο πυρήνα του Δημόσιου Τομέα και προκειμένου ο Φορέας να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εφαρμογή του ανωτέρω νόμου, θεωρώ ότι στο πλαίσιο υποκίνησης των στελεχών δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, τα πορίσματα που θα εξαχθούν μόνο σε χρήσιμα συμπεράσματα θα οδηγήσουν, καθώς θα εξασφαλίσουν υψηλούς δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, με γνώμονα την ευγενή άμιλλα και ανταγωνισμό».

### **2. Ποιοι ήταν οι λόγοι/προκλήσεις που σας οδήγησαν να συμμετέχετε στη δημόσια αυτή προκήρυξη; Αισθανθήκατε μεγαλύτερο ανταγωνισμό λόγω της συμμετοχής ιδιωτών;**

«Αντιλαμβανόμενος τη σοβαρότητα και ευθύνη αυτής της πρόσκλησης, χωρίς δεύτερη σκέψη, ένοιωσα την επιθυμία να συμμετάσχω στην εν λόγω προκήρυξη, προκειμένου να προσφέρω και εγώ, μέσα από τις γνώσεις και τη μακρόχρονη εργασιακή εμπειρία

μου στον χώρο της Πληροφορικής και της Κοινωνικής Ασφάλισης, στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του e-ΕΦΚΑ, καθώς και στην εξέλιξη και βιωσιμότητα του θεσμού της Κοινωνικής Ασφάλισης που εξυπηρετεί ο Φορέας.

Γνωρίζοντας τον εαυτό μου και τη μέχρι σήμερα εργασιακή ανέλιξη και προσφορά μου στη Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ (και όχι μόνο), ακολουθώ την πορεία ανάμεσα στις προκλήσεις του σύγχρονου Management και κινούμαι πάντα στον άξονα της συνύπαρξης τόσο με τις αρχές του διοικητικού δικαίου όσο και με τις θεμελιώδεις αξίες που καλείται να προάγει ο θεσμός της Κοινωνικής Ασφάλισης. Η πρόκληση συμμετοχής μου σε αυτή την προκήρυξη απέβλεπε σε έναν στρατηγικό στόχο, που δεν ήταν άλλος από την εδραίωση σύγχρονων παραμέτρων και τη διαμόρφωση ενός σχεδιασμού που θα κατευθύνει την πορεία του e-ΕΦΚΑ προς μια αποτελεσματική και εφικτή εξέλιξη της ανάπτυξης νέων εφαρμογών των ΤΠΕ, την έξυπνη χρήση τους, αλλά και την ασφαλή επεξεργασία δεδομένων «υψηλής αξίας», αποφέροντας ψηφιακά οφέλη όχι μόνο στον Οργανισμό, αλλά ευρύτερα στην οικονομία και την κοινωνία.

Όσον αφορά στο δεύτερο σκέλος του ερωτήματος, σας διαβεβαιώνω ότι η ευγενής άμιλλα υπήρξε κίνητρο συναγωνισμού και σύγκρισης δεξιοτήτων και εμπειρίας μεταξύ εμού και της συμμετοχής των ιδιωτών στην εν λόγω προκήρυξη».

**3. Θεωρείτε ότι ο e-ΕΦΚΑ διαθέτει την τεχνογνωσία και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση του συνόλου των δράσεων της Γενικής σας Διεύθυνσης χωρίς τη συνδρομή ιδιωτών; Να αιτιολογήσετε σε κάθε περίπτωση την απάντησή σας.**

«Αδιαμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό του e-ΕΦΚΑ κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις για την εκάστοτε οργανική θέση που υπηρετεί. Όσον αφορά στη Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών της οποίας προϊσταμαι, ομολογουμένως θα επισημάνω ότι γίνονται προσπάθειες για την απόκτηση τεχνογνωσίας σύγχρονων ψηφιακών δεξιοτήτων και τη διαμόρφωση ενός εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που θα εργάζεται σε αντικείμενα σύγχρονων τομέων της Πληροφορικής.

Το πρόβλημα, όμως, εστιάζεται στην έλλειψη ικανού πλήθους εξειδικευμένων στελεχών που θα συμβάλλει στην υλοποίηση του συνόλου των δράσεων που καλείται η Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών να φέρει εις πέρας.

Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, πως απαιτούνται προσλήψεις νέου ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάλογες μορφές εξειδίκευσης, επαγγελματικών προσόντων και εμπειρίας, αλλά και εύρεση των αντίστοιχων χρηματικών πόρων αλλά και κινήτρων για την προσέλκυση στελεχιακού δυναμικού αυξημένης εμπειρίας, κάτι που δεν αντιμετωπίζεται εύκολα στις μέρες μας.

Το κενό αυτό έρχεται να καλύψει η συνδρομή ιδιωτών, καθώς, εκτός από τη συνδρομή τους στην υλοποίηση και υποστήριξη των δράσεων που τους αναθέτονται, επιπρόσθετα, παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας μέσα από την εκπαίδευση και μεταφορά τεχνογνωσίας σε στελέχη της Γενικής Διεύθυνσης Πληροφορικής και Επικοινωνιών του e-ΕΦΚΑ, αλλά και σε στελέχη των κατά περίπτωση αρμόδιων εμπλεκόμενων επιχειρησιακών Διευθύνσεων του Φορέα».

#### **4. Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία σας με τους αναδόχους και ποιες οι σημαντικότερες δυσχέρειες;**

«Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ανάπτυξη τέτοιων μορφών συνεργασιών ποικίλουν, λαμβάνοντας υπόψη κάθε φορά το συνεργαζόμενο μέρος στο οποίο αναφερόμαστε. Ομολογουμένως, η συνεργασία με αναδόχους εξοικονομεί χρόνο και χρήμα, καθώς ο ιδιωτικός τομέας προσφέρει αυξημένη εμπειρία στον σχεδιασμό και τη διαχείριση διαφόρων δράσεων. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μείωση του χρόνου, αλλά και του κόστους παράδοσης του εκάστοτε έργου, κάτι το οποίο αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα. Κατά τη γνώμη μου, τα οφέλη που προκύπτουν για το Δημόσιο είναι πρωτίστως οι υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στο πλαίσιο βελτίωσης του τομέα των υποδομών. Με γνώμονα την εξασφάλιση μεγαλύτερης εξειδίκευσης, το αποτέλεσμα καταγράφεται με θετικό πρόσημο, όχι μόνο προς τους υπαλλήλους του Φορέα, αλλά και προς την κοινωνία.

Επιπροσθέτως, η συνεργασία αυτή δύναται να τροφοδοτήσει τη βελτιωμένη αποδοτικότητα, εξασφαλίζοντας την παράδοση ενός έργου εντός ορισμένου χρονοδιαγράμματος και χωρίς υπέρβαση κόστους, αλλά και την τήρηση των απαιτούμενων προδιαγραφών των υπηρεσιών καθ' όλη τη διάρκεια της συμβάσεως. Αξίζει να σημειωθεί πως το σημαντικότερο πλεονέκτημα που πηγάζει από αυτές τις συνεργασίες είναι τόσο ο προσδιορισμός των κινδύνων όσο και ο επιμερισμός αυτών μεταξύ Δημοσίου και Αναδόχων, σε σχέση πάντα με το ποιος μπορεί να τους ελέγξει

και να τους χειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι εν λόγω κίνδυνοι αφορούν συνήθως στον σχεδιασμό ενός έργου, τη λειτουργία, τη χρηματοδότηση, την κατασκευή, τη λειτουργία, αλλά και διάφορα νομικά ζητήματα, τις συνθήκες της αγοράς κλπ.

Όσον αφορά στις δυσχέρειες, θεωρώ ότι θα πρέπει να εστιάσουμε στην:

- Πολυπλοκότητα υλοποίησης του έργου, καθόσον απαιτείται η πρόβλεψη κάθε πιθανού κινδύνου καθ' όλη τη διάρκεια της σύμβασης, αλλά και η κατάλληλη εμπειρία σε σχέση με τον έλεγχο.
- Μη αποτελεσματική διαχείριση της σύμβασης, λαμβάνοντας πάντα υπόψη ότι είναι πιθανή η έλλειψη του απαραίτητου ελέγχου και της κατάλληλης παρακολούθησης, γεγονός που πυροδοτεί ανεπιθύμητες καταστάσεις σε σχέση με σημαντικά σημεία της συμβάσεως, όπως είναι η ποιότητα των υπηρεσιών, ο μηχανισμός πληρωμής, ο επιμερισμός και η διαχείριση των κινδύνων κλπ. Ως εκ τούτου, απαιτείται η κατάλληλη τεχνογνωσία, αλλά και η δημιουργία ελεγχόμενων διαδικασιών παρακολούθησης.
- Έλλειψη ανταγωνισμού και απώλεια ελέγχου από το δημόσιο, καθώς η συνεργασία αυτή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ύπαρξη ανταγωνισμού, η οποία αυξάνει την αποτελεσματικότητα και συντελεί στη δημιουργία καινοτόμων ιδεών. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετά συχνά μπορεί να δημιουργούνται προστριβές για το ποιος έχει τον έλεγχο, καθώς η δυνατότητα του διοικητικού ελέγχου από τον Οργανισμό στις παρεχόμενες υπηρεσίες του αναδόχου δε θα πρέπει να είναι σχετικά περιορισμένη, αλλά να επιβάλλεται και να υλοποιείται, ελέγχοντας τα αποτελέσματα αυτών των υπηρεσιών».

##### **5. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τυχόν αλλαγές ή βελτιώσεις σε όλα τα πεδία δράσης όπου εμπλέκονται ιδιώτες στον e-ΕΦΚΑ;**

«Δεδομένου ότι οι κρατικοί μηχανισμοί δεν είναι εξοικειωμένοι με τέτοιου είδους συνεργασίες και εξαιτίας της έλλειψης σχετικής εμπειρίας στον στενό και ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, πρότασή μου είναι η απειρία και άγνοια των δημόσιων λειτουργών να μετατραπεί σε γνώση και παραγωγικότητα προς αποφυγή άστοχων παρεξηγήσεων και πολιτικών κινδύνων.

Από την άλλη, πρόσφορο θα είναι να αναπτυχθούν και συνεργασίες ΣΔΙΤ μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, καθώς μπορεί να εξασφαλισθεί μεγαλύτερη εξειδίκευση και καινοτομία στα παραγόμενα αποτελέσματα απέναντι σε ανθρώπινους πόρους είτε πρόκειται για προσωπικό είτε για πολίτες.

Τέλος, ας μην λησμονούμε ότι το Δημόσιο ανέκαθεν επεδίωκε τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών συνεργασίας με ιδιωτικούς φορείς μέσω διαφόρων έργων και υπηρεσιών. Στις μέρες μας, εφαρμόζοντας το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, ακολουθούμε ευεργετικές διατάξεις και ειδικούς νόμους ώστε να έχουμε τη δυνατότητα εισήγησης περί σύναψης συμβάσεων και συνεργασιών τέτοιου είδους, προκειμένου να αποδοθούν οφέλη επιτυχημένων αποδόσεων και με τα συγχρηματοδοτούμενα έργα που θα εξασφαλίσουν διάρκεια, εξέλιξη και βιωσιμότητα στον e-ΕΦΚΑ».

## VIII. Συνέντευξη Partner της PwC στην Ελλάδα

Ερωτήσεις προς τον κ. Ν. Χοστελίδη, Partner της PwC στην Ελλάδα:

### **1. Με ποιον τρόπο και σε ποιο βαθμό εμπλέκεται η εργασία σας στην υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων του e-ΕΦΚΑ;**

«Το έργο μας εμπλέκεται άμεσα με την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων του e-ΕΦΚΑ, καθώς αποτελεί έργο-πυλώνα για τον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού. Στο πλαίσιο του έργου απαιτείται όχι μόνο η αναγνώριση και κατανόηση των βασικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει ο Φορέας σήμερα, αλλά και ο μετασχηματισμός για την επόμενη μέρα, πάντα υπό το πρίσμα του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού».

### **2. Ποια η μεγαλύτερη πρόκληση όταν κληθήκατε να συνεργαστείτε με τον e-ΕΦΚΑ;**

«Η συμμετοχή των επιχειρησιακών ομάδων στον σχεδιασμό της μελλοντικής κατάστασης με όραμα ουσιαστικού μετασχηματισμού αποτελεί τη βασική μας πρόκληση. Η καθημερινή εμπειρία των επιχειρησιακών ομάδων, σε συνθήκες της υπάρχουσας ή προγενέστερης κατάστασης, συχνά αποτελεί τροχοπέδη στην ουσιαστική συμβολή τους στη διαμόρφωση ενός ουσιαστικού μεταρρυθμιστικού οράματος και τον σχεδιασμό της μελλοντικής κατάστασης.

Η συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών περιοχών του Φορέα αποτέλεσε μία ακόμα πρόκληση, καθώς η λογική της κάθετης δομής και αρμοδιότητας είναι πολύ ισχυρά εδραιωμένη στον οργανισμό

Τέλος, η καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης υπήρξε σε κάποιες περιοχές δύσκολη, κυρίως λόγω της πρόσφατης συνένωσης πολλών Φορέων στον e-ΕΦΚΑ, που είχε ως αποτέλεσμα τον συνδυασμό πολλών διαφορετικών συστημάτων και διαδικασιών, συχνά χωρίς επαρκή τεκμηρίωση».

### **3. Ποια η άποψή σας -βάσει της εμπειρίας σας- για τον ρόλο των ιδιωτών στις διαδικασίες στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών μέχρι σήμερα και ποιος**



**πρέπει, κατά τη γνώμη σας, να είναι ο ρόλος τους στη δημόσια διοίκηση του μέλλοντος;**

«Η εμπειρία μας έχει αποδείξει ότι μέσω της αξιοποίησης ιδιωτών, είναι δυνατή η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και αγαθών, που ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πολιτών. Η συνεργασία δημοσίου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως την υλοποίηση ενός σχεδίου στην καλύτερη σχέση ποιότητας/τιμής, διατηρώντας παράλληλα τους στόχους του δημοσίου συμφέροντος.

Ενδεικτικά κάποια από τα οφέλη για το Δημόσιο:

- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη
- Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και της εμπειρίας από την τεχνογνωσία και τις μεθόδους λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα
- Εφαρμογή αποδεδειγμένων πρακτικών με στόχο την ενίσχυση του οράματος για τη βέλτιστη μελλοντική κατάσταση
- Δυνατότητα προσαρμογής αντικειμένου στις τρέχουσες ανάγκες του οργανισμού, ειδικά δεδομένων των σημαντικών καθυστερήσεων στην έγκριση και ενεργοποίηση των έργων, εξασφαλίζοντας πάντα τη διαφάνεια
- Ουσιαστική ένταξη των έργων στον ευρύτερο σχεδιασμό των Φορέων, με επιδίωξη συνεργειών ανάμεσα σε αυτά και άλλες πρωτοβουλίες που μπορεί να επιδιώκονται παράλληλα».

#### **4. Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που έχουν προκύψει από τη μέχρι στιγμής συνεργασία σας με τον e-ΕΦΚΑ και ποιες οι σημαντικότερες δυσχέρειες;**

«Κυριότερα οφέλη

- Δυνατότητα συνδρομής στο μετασχηματισμό ενός μεγάλου οργανισμού του Δημοσίου με ουσιαστικό αντίκτυπο στον Πολίτη
- Κατανόηση σε μεγαλύτερο βάθος των διαδικασιών του Δημοσίου Τομέα και εκπαίδευση των ομάδων στον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης

Δυσχέρειες

- Διαδικασίες οι οποίες στηρίζονται σε νόμους, διατάξεις, εγκυκλίους και προϋποθέτουν χρονοβόρες νομοθετικές παρεμβάσεις για οποιαδήποτε μετατροπή τους
- Διαφορετική κατανόηση και εφαρμογή των διαδικασιών ανά επιμέρους ομάδες

- Ιεραρχική διάρθρωση του οργανισμού και των αρμοδιοτήτων, δηλαδή πυραμοειδής διάρθρωση σε βαθμίδες με αυξανόμενη από κάτω προς τα πάνω εξουσία και ευθύνη».

#### **5. Ποιες είναι οι προτάσεις σας για τυχόν αλλαγές ή βελτιώσεις σε όλα τα πεδία δράσης όπου εμπλέκονται ιδιώτες στον e-ΕΦΚΑ;**

«Με σκοπό την πιο εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ Δημοσίων Φορέων και ιδιωτών και την καλύτερη αξιοποίηση της δυναμικής τέτοιων συνεργασιών θα βοηθούσαν, ενδεικτικά, τα παρακάτω:

- Στενή συνεργασία υπηρεσιακών και ιδιωτών, με μεικτές ομάδες εργασίας
- Ενεργή συμμετοχή των υπηρεσιακών ομάδων, με ουσιαστική, και όχι μόνο τυπική λόγω θέσης, γνώση του αντικειμένου και αρμοδιότητα σχετικών αποφάσεων
- Δυνατότητα προσαρμογής αντικειμένου στις τρέχουσες ανάγκες του οργανισμού, ειδικά δεδομένων των σημαντικών καθυστερήσεων στην έγκριση και ενεργοποίηση των έργων, εξασφαλίζοντας πάντα τη διαφάνεια
- Ουσιαστική ένταξη των έργων στον ευρύτερο σχεδιασμό των Φορέων, με επιδίωξη συνεργειών ανάμεσα σε αυτά και άλλες πρωτοβουλίες που μπορεί να επιδιώκονται παράλληλα

Ευρύτερα, βασικές αλλαγές που απαιτούνται για τον Φορέα περιλαμβάνουν:

- Πολίτης στο επίκεντρο: σημαντική ανάγκη πολιτοκεντρικής προσέγγισης σε όλες τις δράσεις, διαδικασίες, συμπεριφορές και πρωτοβουλίες
- Λειτουργικά αποτελεσματικές, ευέλικτες δομές
- Σύγχρονα συστήματα και τεχνολογίες διοίκησης και ελέγχου
- Ενίσχυση ψηφιακών μέσων τόσο προς τον πολίτη, όσο και προς τον εργαζόμενο».