



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



**Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ -
Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΝΙΑΙΟΥ ΦΟΡΕΑ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (ΕΦΚΑ)**

Κωνσταντίνα Παπαδήμα

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

Αιγάλεω, 2021



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



**Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ
ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ -
Η ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΕΝΙΑΙΟΥ ΦΟΡΕΑ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ (ΕΦΚΑ)**

Κωνσταντίνα Παπαδήμα, Α.Μ.: 03018

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

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

Αιγάλεω, 2021



University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy



**THE STRATEGIC AND BUSINESS PLANNING
OF PUBLIC ORGANIZATIONS -
CASE STUDY: THE UNIFIED SOCIAL SECURITY FUND (EFKA)**

Konstantina Papadima, R.N.: 03018

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

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

Aigaleo, 2021



**Ο Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός των Δημόσιων Οργανισμών -
Η Μελέτη Περίπτωσης του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)**

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 18.03.2021



Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΔΑ	
2	ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΑΠΑΗΛΙΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΔΑ	
3	ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ ΠΑΝΑΓΟΥ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΔΑ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Κωνσταντίνα Παπαδήμα του Αγγελάκη, με αριθμό μητρώου 03018 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

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

Η Δηλούσα

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΠΑΠΑΔΗΜΑ



*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιοτητα**

Ψηφιακή Υπογραφή

*** Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

*Στους Γονείς μου,
Άγγελο και Ελένη*

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για τη συνέπεια, την αμεσότητα, το ενδιαφέρον και την επίβλεψη που είχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω το Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, Καθηγητή, κ. Θεόδωρο Παπαηλία και όλους τους διαπρεπείς καθηγητές μου που συνέβαλαν ώστε η διάρκεια των σπουδών μου να γίνει μια εποικοδομητική διαδρομή γνώσεων και εμπειριών.

Ευχαριστώ θερμά τις Προϊσταμένες Γενικής Διεύθυνσης του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, κα Γάτη - Σπυροπούλου Ιωάννα και κα Κωνσταντέλλου Πολυξένη, καθώς και τις Προϊσταμένες Διεύθυνσης, κα Λέκκα Μαρία και κα Τσόλκα Άννα, για τη θετική και άμεση ανταπόκρισή τους, την προθυμία, το ενδιαφέρον και το χρόνο που διέθεσαν για να απαντήσουν στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων.

Ευχαριστώ επιπλέον τόσο την απερχόμενη, κα Γάτη - Σπυροπούλου Ιωάννα, όσο και τη νυν Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης, κα Κωνσταντέλλου Πολυξένη που μου επέτρεψαν να χρησιμοποιήσω το αρχειακό υλικό της Υπηρεσίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω πολύ την οικογένειά μου για τη στήριξη και τη συμπαράστασή της καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα.

**Ο Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός
των Δημόσιων Οργανισμών -
Η Μελέτη Περίπτωσης του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης
(ΕΦΚΑ)**

Περίληψη

Στο περιβάλλον των ελληνικών δημόσιων οργανισμών, ο στρατηγικός σχεδιασμός εντάχθηκε τα τελευταία χρόνια με σκοπό την ενδυνάμωση της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας, μέσω της υιοθέτησης μεθόδων και εργαλείων του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Αντικείμενο μελέτης της παρούσης διπλωματικής εργασίας αποτελεί η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ). Ο ΕΦΚΑ ξεκίνησε τη λειτουργία του από την 1η Ιανουαρίου 2017 και προέκυψε από τη συνένωση πλήθους ετερόκλητων ασφαλιστικών ταμείων.

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού σε έναν νεοσύστατο φορέα, όπως είναι ο ΕΦΚΑ, η παρουσίαση των κυριότερων μεθόδων και εργαλείων εφαρμογής του, η επισήμανση των σπουδαιότερων οφελών, δυσχερειών, εμποδίων που προκύπτουν από την υλοποίησή του, καθώς και ο εντοπισμός των παραγόντων εκείνων που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωσή του.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσης εργασίας είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας. Η ποιοτική έρευνα διεξήχθη μέσω συνεντεύξεων από επιτελικά στελέχη του Φορέα που διαθέτουν επαρκή γνώση σχετικά με το κεντρικό ζήτημα του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης αλλά και την πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη οδήγησαν σε σημαντικά ευρήματα ως προς το αντικείμενο μελέτης.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επιχειρησιακό Σχέδιο, ΕΦΚΑ, Σύγχρονες Διοικητικές Πρακτικές, Δημόσιοι Οργανισμοί

The Strategic and Business Planning of Public Organizations - Case Study: the Unified Social Security Fund (EFKA)

Abstract

In the environment of Greek public organizations, strategic planning has been integrated in recent years in order to strengthen the modern Public Administration to achieve efficiency, effectiveness and economy, through the adoption of modern management methods and techniques.

The object of study in this dissertation is the implementation of strategic planning in the Unified Social Security Fund (EFKA). EFKA was established on January 1, 2017, unifying the multiple previous social security funds.

The aim of this dissertation is to reflect the current state of strategic and business planning in a newly established fund, such as EFKA, to present the main methods and techniques of its implementation, and to highlight the most important benefits, difficulties, obstacles arising from its implementation, as well as the identification of those factors that can contribute to its improvement.

The methodology followed in order that all the research questions of this dissertation can be answered is that of the qualitative research. The qualitative research was conducted through receiving interviews from EFKA managers with sufficient knowledge on the central issue of strategic and business planning in EFKA.

The results obtained from the literature review, the case study analysis and the primary research conducted led to important findings regarding the object of study.

Key words: Strategic Planning, Business Plan, EFKA, Modern Administrative Practices, Public Organizations

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	xiii
Περίληψη.....	xv
Abstract	xvii
Κατάλογος Πινάκων.....	xxiii
Κατάλογος Σχημάτων	xxv
Εισαγωγή.....	xxvii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	1
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	1
1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Στρατηγικής.....	1
1.2 Η Αναγκαιότητα της Στρατηγικής	2
1.3 Εννοιολογική Προσέγγιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού	2
1.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	3
1.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Δημόσιους Οργανισμούς.....	5
1.6 Το Όραμα του Οργανισμού.....	5
1.7 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....	6
1.7.1 Η Αποστολή του Οργανισμού	6
1.7.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού - Ανάλυση PESTLE	7
1.7.3 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού	10
1.7.4 Ανάλυση SWOT.....	11
1.7.5 Σχηματισμός Στρατηγικής	13
1.8 Υλοποίηση Στρατηγικής.....	14
1.9 Αποτίμηση Στρατηγικής.....	16
1.9.1 Διοίκηση Αποτελεσμάτων.....	17
1.9.2 Χαρακτηριστικά ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	19
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	19

2.1	Εισαγωγή.....	19
2.2	Η Αξία του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.....	19
2.3	Επιχειρησιακό Σχέδιο	21
2.4	Επιχειρησιακή Λειτουργία ενός Φορέα - Μέτρηση Απόδοσης.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....		27
Ο ΕΦΚΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ		27
3.1	Συνοπτική Παρουσίαση του ΕΦΚΑ	27
3.2	Σκοπός - Γενικές Αρχές και Αξίες.....	28
3.3	Αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης.....	29
3.4	Στρατηγικός Σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης	30
3.5	Στρατηγικός Σκοπός της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής	30
3.6	Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020	31
3.7	Το Όραμα του ΕΦΚΑ.....	32
3.8	Διαμόρφωση Στρατηγικής στον ΕΦΚΑ.....	32
3.8.1	Η Αποστολή του ΕΦΚΑ.....	32
3.8.2	Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (P.E.S.T ANALYSIS)	33
3.8.3	Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (S.W.O.T ANALYSIS)	34
3.8.4	Σχηματισμός Στρατηγικής στον ΕΦΚΑ.....	38
3.9	Υλοποίηση Στρατηγικής στον ΕΦΚΑ	39
3.10	Αποτίμηση Στρατηγικής στον ΕΦΚΑ.....	41
3.10.1	Ετήσια Απολογιστική Έκθεση ΕΦΚΑ	41
3.10.2	Εφαρμογή της Ερευνητικής Διαδικασίας μέσω Ερωτηματολογίων	43
3.11	Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του ΕΦΚΑ	44
3.12	Η Νέα Ασφαλιστική Μεταρρύθμιση	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....		49
Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΦΚΑ		49
4.1	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα - Πρόγραμμα Δράσης.....	49
4.2	Πορεία Επιχειρησιακών Δράσεων	49

4.3 Αξιολόγηση Σχεδίου (Project Evaluation)	50
4.4 Μεθοδολογία	50
4.5 Αποτελέσματα επί των Επιχειρησιακών Δράσεων	51
4.6 Κριτήρια Αξιολόγησης.....	52
4.7 Διαχείριση Κινδύνου (Risk Analysis).....	53
4.7.1 Κατηγορίες Κινδύνων	54
4.7.2 Αξιολόγηση Κινδύνων	54
4.7.3 Αντιμετώπιση Κινδύνων	55
4.8 Οργάνωση Επιχειρησιακών Σχεδίων.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	57
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	57
5.1 Ερευνητικός Στόχος.....	57
5.2 Ερευνητικές Υποθέσεις - Ερευνητικά Ερωτήματα	57
5.3 Επιλογή Κατάλληλης Ερευνητικής Μεθόδου.....	58
5.4 Ερευνητικό Δείγμα	60
5.5 Ερευνητικό Εργαλείο	61
5.6 Μέθοδος Ανάλυσης Ποιοτικής Έρευνας	62
5.7 Ηθικά Ζητήματα.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	65
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	65
6.1 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας.....	65
6.2 Συζήτηση Αποτελεσμάτων	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	87
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	87
7.1 Συμπεράσματα	87
7.2 Προτάσεις	89
7.3 Περιορισμοί της Έρευνας	89
7.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	90
7.5 Επίλογος.....	90

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	93
1. Ενημερωτική Επιστολή	93
2. Ερωτήσεις Συνεντεύξεων.....	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	97

Κατάλογος Πινάκων

3.1 Δυνατά Σημεία - Αδύνατα Σημεία.....	35
3.2 Ευκαιρίες - Κίνδυνοι/Απειλές.....	36

Κατάλογος Σχημάτων

1.1 Μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ	4
--	---

Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή η ανάγκη μετάβασης σε μια προηγμένη μορφή Δημόσιας Διοίκησης ικανή να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πολιτών, όντας παράλληλα προσανατολισμένη προς τις έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, κρίνεται επιτακτική. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μια βαθύτερη διαδικασία μετασχηματισμού και αλλαγής της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης με προσήλωση στον τελικό στόχο και το αποτέλεσμα με μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που βασίζεται στην τεκμηρίωση. Πρόκειται για μια πολυδιάστατη διαδικασία η οποία ενσωματώνει βαθύτερες, εσωτερικές διεργασίες που οδηγούν στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα και στην πολυπόθητη επίτευξη στόχων. Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποσκοπώντας στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων και με δεδομένο το συνεχώς μεταβαλλόμενο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί ένα ιδιαίτερα απαιτητικό και φιλόδοξο εγχείρημα.

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης αποτελεί τη μεγαλύτερη καινοτομία για την ελληνική ασφαλιστική πραγματικότητα, η οποία απαντά στις προκλήσεις της εποχής, ενώ ταυτόχρονα η ίδρυσή του θεωρείται μια γιγάντια διοικητική μεταρρύθμιση. Ο ΕΦΚΑ συντίθεται από ανόμοια μεταξύ τους ταμεία που σημαίνει ύπαρξη διαφορετικής και πολύπλοκης νομοθεσίας, διαφορετικός τρόπος και βαθμός μηχανοργάνωσης, ουσιώδεις αποκλίσεις στην εργασιακή κουλτούρα και στις αντιλήψεις για την υλοποίηση του διοικητικού έργου. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο επιχειρήθηκε να αντιμετωπιστούν παθογένειες και στρεβλώσεις χρόνων και να δημιουργηθεί σε ένα δύσκολο περιβάλλον, ένας Ενιαίος Φορέας Ασφάλισης που δεν θα κληρονομήσει τα προβλήματα του παρελθόντος.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, με όλες τις δυσκολίες εφαρμογής του, μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί το μέσο ενίσχυσης της συνοχής και της οργάνωσης του νεοσύστατου αυτού φορέα, ώστε να διαβεί με ασφάλεια την ασταθή περίοδο που δημιούργησε η θεσμική αναθεώρηση τόσο του ασφαλιστικού συστήματος, όσο και της οργανωτικής δομής όλων των τέως Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης (τ. ΦΚΑ) που λειτουργούσαν μέχρι το τέλος του 2016 και εντάχθηκαν στον ΕΦΚΑ.

Σκοπός της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ, η εξέταση του θεσμικού πλαισίου και των βασικών διαδικασιών που διέπουν την εφαρμογή του, καθώς και η μελέτη των τρόπων

υλοποίησης και αξιολόγησής του. Στόχος των ανωτέρω είναι ο εντοπισμός των σημαντικότερων οφελών, πλεονεκτημάτων, αδυναμιών και δυσκολιών που προκύπτουν αλλά και η επισήμανση των παραμέτρων εκείνων που μπορούν να λειτουργήσουν βελτιωτικά. Βασικός άξονας της διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη της αξίας του σχεδιασμού και της προοπτικής που δημιουργεί για τον Οργανισμό.

Για την αξιολόγηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ, τουλάχιστον στην παρούσα φάση εφαρμογής του στον Οργανισμό, θεωρήθηκε ότι η ποιοτική έρευνα αποτελεί το καταλληλότερο ερευνητικό μέσο. Η ποιοτική έρευνα θα διεξαχθεί με το ερευνητικό εργαλείο των συνεντεύξεων. Συγκεκριμένα, θα διερευνηθούν οι απόψεις τεσσάρων υψηλόβαθμων επιτελικών στελεχών του Φορέα που διαθέτουν εξειδικευμένη γνώση σχετικά με το εξεταζόμενο αντικείμενο, καθώς έχουν εμπλακεί στη διαδικασία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του Φορέα, άμεσα ή έμμεσα.

Η παρούσα διπλωματική εργασία δομείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο παρατίθεται η έννοια και το περιεχόμενο της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια του επιχειρησιακού σχεδιασμού. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης και το πλαίσιο εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού του, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η μελέτη του επιχειρησιακού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ενώ στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται τα ερευνητικά αποτελέσματα. Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με το έβδομο κεφάλαιο όπου συνοψίζονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Στρατηγικής

Η στρατηγική μετρώντας λιγότερα από 60 χρόνια "ακαδημαϊκής ζωής" έχει καταφέρει να είναι στο επίκεντρο των διεθνών εξελίξεων στο χώρο του μάνατζμεντ (Παπαδάκης, 2016). Ο όρος "στρατηγική" δανείστηκε από τη βιβλιογραφία του πολέμου. Η αρχαία Ελληνική λέξη στρατηγός, στην οποία ο όρος στρατηγική έχει τις ρίζες του σημαίνει "την τέχνη των στρατηγών". Η τέχνη αυτή είναι ο εντοπισμός του κατάλληλου σχήματος που θα αποδυναμώσει τις δυνάμεις του στρατού για να εξοντωθεί ο εχθρός (Γεωργόπουλος, 2013).

Στρατηγική είναι το πλάνο της κεντρικής διοίκησης για την επίτευξη αποτελεσμάτων συμβατών με την αποστολή και τους στόχους του φορέα (ΕΚΔΔΑ, 2017 Α). Ο στόχος είναι η επιδιωκόμενη κατάληξη, ενώ η στρατηγική είναι το πλάνο για την πραγματοποίησή της που περιλαμβάνει την πραγμάτωση ενεργειών ή την εφαρμογή αναλυτικών προγραμμάτων.

Ο Porter θεωρεί ότι η λειτουργική αποτελεσματικότητα δεν αποτελεί στρατηγική. Η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών του οργανισμού είναι μεν απαραίτητη, αλλά όχι αρκετή από μόνη της. Ενώ λοιπόν η λειτουργική αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην επιτυχία ορισμένων εργασιών, η στρατηγική αναφέρεται στο συνδυασμό των εργασιών αυτών (Σιώμοκος, 2013).

Όμως, εάν η παραπάνω σύντομη αναφορά παρουσιάζει το πεδίο ορισμού της έννοιας της στρατηγικής στο χώρο του management, η παραπλήσια έννοια στο χώρο της δημόσιας διοίκησης είναι αυτή της πολιτικής (policy). Ο όρος πολιτική σημαίνει για το δημόσιο τομέα ό,τι σημαίνει ο όρος στρατηγική για τον ιδιωτικό τομέα. Οι δημόσιες οργανώσεις οι οποίες μπορεί να θεωρούνται ως οι θεσμικές οντότητες άσκησης των πολιτικών του κράτους προσδιορίζονται εκ νέου με βάση την έννοια της στρατηγικής, δηλαδή την κατεύθυνση των αποφάσεων και ενεργειών τους στο μέλλον (Μιχαλόπουλος, 2003).

1.2 Η Αναγκαιότητα της Στρατηγικής

Οι πιο βασικοί λόγοι για τους οποίους η στρατηγική είναι απαραίτητη σε κάθε δημόσια οργάνωση είναι οι εξής:

- Η στρατηγική θέτει τις κατευθύνσεις. Δηλαδή, η στρατηγική χαράζει την πορεία της οργάνωσης έτσι ώστε αυτή να μπορεί να λειτουργήσει μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον χωρίς να απολέσει τη συνεκτικότητά της.
- Η στρατηγική εστιάζει στις προσπάθειες. Η ύπαρξη στρατηγικής σε μια δημόσια οργάνωση συμβάλλει στο συντονισμό των προσπαθειών των μελών της οργάνωσης. Όταν ο καθένας γνωρίζει ποιο είναι το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, τότε ευκολότερα επικεντρώνει την εργασιακή του προσπάθεια προς αυτό.
- Η στρατηγική ορίζει την οργάνωση. Η ύπαρξη μιας ξεκάθαρης στρατηγικής σε μια δημόσια οργάνωση βοηθά τα μέλη της οργάνωσης να αποκτήσουν οργανωσιακή ταυτότητα: νοηματοδοτεί την εργασία τους και διευκολύνει την οριοθέτηση μεταξύ της συγκεκριμένης οργάνωσης και άλλων φορέων.
- Η στρατηγική προσφέρει συνέπεια. Η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί δημιουργεί τάξη και μειώνει την ασάφεια (ΕΚΔΔΑ, 2017 Α).
- Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Καθιερώνει κριτήρια και κανόνες που χρησιμεύουν ως βάση αξιολόγησης και λήψης συνεπών μεταξύ τους και όχι αντικρουόμενων αποφάσεων.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις εξασφαλίζοντας τη συνοχή ενός οργανισμού, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την οργάνωση, μειώνει την αβεβαιότητα και συγκεντρώνει την προσπάθεια όλων (Παπαδάκης, 2016).

1.3 Εννοιολογική Προσέγγιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Στο σημερινό περιβάλλον όπου η λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών προσδιορίζεται από ταχύτατες αλλαγές, όπως η συνεχής αύξηση της τεχνολογίας, ο στρατηγικός σχεδιασμός προβάλλει επιτακτικά ως η αναγκαία εκείνη διαδικασία μέσα από την οποία ο οργανισμός θα είναι ικανός να ανταπεξέλθει στις νέες εξελίξεις και αλλαγές.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategy planning) συνιστά ένα σύνολο ενεργειών που περικλείει: την εκτίμηση του είδους του οργανισμού, τον προσδιορισμό των κύριων μακροπρόθεσμων στόχων του, την ανεύρεση μετρήσιμων στόχων, τη διαμόρφωση των στρατηγικών που αρμόζουν για την επίτευξη των στόχων και το μοίρασμα των πόρων για την υλοποίηση των στρατηγικών. Στην παραπάνω διαδικασία καθοριστικό ρόλο παίζουν ο προσδιορισμός πιθανών απειλών και ευκαιριών (Σιώμοκος, 2013).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαντάει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

1. «Πού βρισκόμαστε σήμερα;»
2. «Πού θέλουμε να πάμε;»
3. «Πώς θα πάμε μέχρι εκεί;» (Σιώμοκος, 2013, σελ.65).

Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να οδηγήσει τον οργανισμό από το πρώτο στάδιο στο δεύτερο, δηλαδή από το πού βρίσκεται σήμερα στο πού επιδιώκει να πάει.

Τα στάδια της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού εμπεριέχουν τον ορισμό των στόχων, την εξέταση - εκτίμηση της υπάρχουσας κατάστασης, το σχεδιασμό της ενδεδειγμένης στρατηγικής, τον καταμερισμό των πόρων και τον έλεγχο της πορείας του προγράμματος, καθώς και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων (Σιώμοκος, 2013).

1.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ παρέχει τη δυνατότητα να διοικηθεί ένας οργανισμός αποτελεσματικά. Είναι δηλαδή μια συνεχής διαδικασία λήψεως σημαντικών αποφάσεων σήμερα, που προετοιμάζουν τον οργανισμό για να αντιμετωπίσει μελλοντικά γεγονότα που αναπόφευκτα θα τον επηρεάσουν.

Παρά τις διαφορετικές προσεγγίσεις που υπάρχουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ, ένας ολοκληρωμένος ορισμός θα μπορούσε να είναι ο εξής: Στρατηγικό Μάνατζμεντ είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία με την οποία η διοίκηση του οργανισμού στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών, δηλαδή μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση του οργανισμού αφ' ενός διαμορφώνει και υλοποιεί τις υιοθετούμενες στρατηγικές, αφ' ετέρου αξιολογεί τα αποτελέσματά τους και αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές αυτές όπου κρίνεται απαραίτητο (Γεωργόπουλος, 2013).

Η πορεία του στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει τρία στάδια:

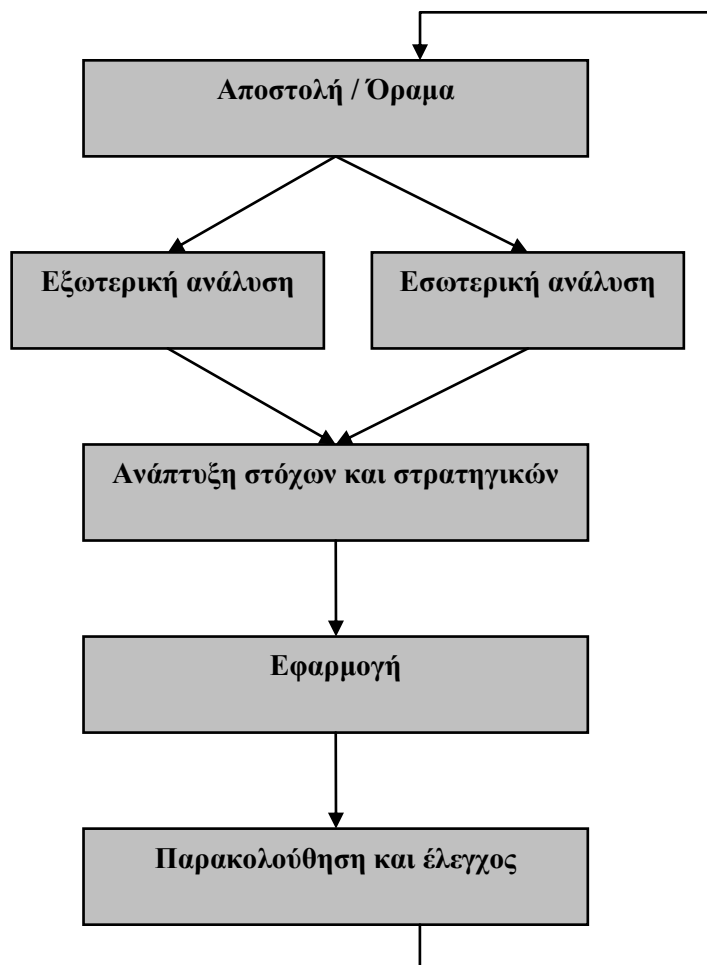
Το 1^ο στάδιο είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής που περικλείει: α) τον προσδιορισμό του οράματος (vision) και της αποστολής (mission) του οργανισμού, β)

την ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση των ισχυρών σημείων/αδυναμιών) και εξωτερικού περιβάλλοντος (ανάλυση ευκαιριών/απειλών) του οργανισμού και γ) σαφή καθορισμό στόχων και στρατηγικών.

Το 2^ο στάδιο είναι η υλοποίηση της στρατηγικής που περικλείει: α) το χρονοδιάγραμμα για την πραγματοποίηση των στόχων, β) τον προγραμματισμό των μεθόδων για την εφαρμογή της στρατηγικής, γ) τη δραστηριοποίηση των εργαζομένων σε όλες τις δομές οργάνωσης του οργανισμού και δ) τη διατήρηση και το μοίρασμα των αναγκαίων πόρων.

Το 3^ο στάδιο είναι η αποτίμηση της στρατηγικής που περικλείει: α) την επαναξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, β) την εκτίμηση των αποτελεσμάτων που μπορούν να αποτιμηθούν αριθμητικά και γ) το σχεδιασμό και την εφαρμογή αναμορφωτικών ενεργειών (Σιώμκος, 2013).

Τα βασικά σημεία της ανωτέρω πορείας του στρατηγικού μάνατζμεντ περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1).



Πηγή: Σιώμκος, 2013

Σχήμα 1.1

Μοντέλο στρατηγικού μάνατζμεντ

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι μια παθητική διαδικασία. Απαιτείται συνεχής προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μελέτες που δεν απαιτούν οποιαδήποτε προσπάθεια, καμία συμμετοχή ανθρώπων, χρημάτων και γενικά οποιονδήποτε πόρων είναι απλά σχέδια. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ βοηθά τους οργανισμούς να αναγνωρίζουν τι επιθυμούν να επιτύχουν, καθώς και πώς θα πραγματοποιήσουν αποτελέσματα που έχουν αξία (Γεωργόπουλος, 2013).

1.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Δημόσιους Οργανισμούς

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το εργαλείο ενίσχυσης της ικανότητας των δημόσιων οργανισμών να ανταποκρίνονται με επάρκεια στο ταραχώδες περιβάλλον λειτουργίας τους. Το στρατηγικό πρόγραμμα είναι ο οδηγός δράσης και ενέργειας των σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών που λειτουργούν επιτελικά. Δεδομένου ότι ο σχεδιασμός στρατηγικών προγραμμάτων πηγάζει από το χώρο της ιδιωτικής-επιχειρηματικής δράσης θα πρέπει να επιδεικνύεται μεγάλη προσοχή στις αυτούσιες μεταφορές, δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί βασίζονται σε διαφορετική δέσμη υποθέσεων από ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις (Μιχαλόπουλος, 2003).

1.6 Το Όραμα του Οργανισμού

Κοινός τόπος των περισσότερων προσεγγίσεων του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ότι εξέχουσα θέση σε ένα στρατηγικό πρόγραμμα κατέχει η έννοια του οράματος. Συγκεκριμένα, στο όραμα ενός οργανισμού εκφράζεται η επιδιωκόμενη, ιδανική, μελλοντική του θέση. Προσδιορίζεται το μέλλον του οργανισμού, δηλαδή ο προσανατολισμός των δράσεών του αλλά και το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του στόχου αυτού (Μιχαλόπουλος, 2003).

Το στρατηγικό όραμα είναι η απάντηση στο ερώτημα για το τι επιχειρεί να κάνει ο οργανισμός και για το τι επιχειρεί να γίνει ο ίδιος. Το όραμα θα πρέπει να εκφράζεται και να μεταφέρεται εύκολα σε όλες τις δομές του οργανισμού, να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να μπορεί να υπολογισθεί αριθμητικά, να είναι μεστό και να έχει μελλοντικό προσανατολισμό (Σιώμοκος, 2013). Το όραμα επικοινωνεί το σκοπό και τις αξίες του

οργανισμού. Ένα ξεκάθαρο όραμα παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη μιας περιεκτικής αποστολής (Γεωργόπουλος, 2006).

1.7 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Πριν από την απόφαση για την κατάρτιση ενός στρατηγικού προγράμματος ένας οργανισμός θα πρέπει να έχει διευκρινίσει τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται ο στρατηγικός προγραμματισμός. Πρόκειται για μία απόφαση εξέχουσας σημασίας εάν ληφθεί υπόψη ότι σε αυτή ερευνούνται διοικητικές συνιστώσες του οργανισμού όπως:

- α) το επίπεδο ετοιμότητας του οργανισμού για στρατηγικό προγραμματισμό
- β) το επίπεδο αφοσίωσης των μελών του στην αξία του προγραμματισμού
- γ) η ικανότητα των μελών να συνεργάζονται με στόχο τη δημιουργία και εφαρμογή ενός προγράμματος τέτοιας έκτασης μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα.

Όλοι οι ανωτέρω παράγοντες συνθέτουν τη διοικητική κουλτούρα του οργανισμού. Φυσικά και το στρατηγικό πρόγραμμα δεν αποτελεί θεραπεία όλων των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ένας οργανισμός, αλλά σε κάθε περίπτωση θωρακίζει διοικητικά έναν οργανισμό στο περιβάλλον λειτουργίας του (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μπορεί να χωριστεί σε τέσσερα επιμέρους στάδια: α) τον προσδιορισμό της αποστολής (mission) του οργανισμού, β) την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος και του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και γ) το σαφή καθορισμό στόχων και στρατηγικών (Σιώμοκος, 2013).

1.7.1 Η Αποστολή του Οργανισμού

Στην έννοια της αποστολής ενός οργανισμού περιλαμβάνονται:

- α. ο σκοπός λειτουργίας του οργανισμού
- β. οι πολίτες που εξυπηρετούνται από τη λειτουργία του οργανισμού
- γ. οι μέθοδοι μέσω των οποίων πραγματοποιούνται οι επιθυμητοί στόχοι.

Η αποστολή ενός δημόσιου οργανισμού δεν συνιστά τη γενικόλογη και αόριστη έκφραση ορισμένων επιθυμιών, αλλά σε αυτή αποσαφηνίζονται περιεκτικά οι καθορισμένες κοινωνικές ανάγκες. Η αποστολή ενός δημόσιου οργανισμού δεν πρέπει να αποτελεί προνόμιο των επιτελικών στελεχών, αλλά θα πρέπει να διαχέεται στο σύνολο της διοικητικής ιεραρχίας. Έτσι όλα τα μέλη του οργανισμού καθίστανται

μέτοχοι της αποστολής γεγονός που συμβάλλει στη δημιουργία διοικητικής ενότητας αλλά και αφοσίωσης του προσωπικού στην αποστολή του οργανισμού και παρακίνησής του για την αποτελεσματική της εκπλήρωση. Στην αποστολή κάθε δημόσιου οργανισμού αποτυπώνεται η ταυτότητά του (Μιχαλόπουλος, 2003).

Πολλές φορές συγχέεται το όραμα με την αποστολή. Το όραμα προηγείται ως ενέργεια της αποστολής. Ένα σαφές, σωστά εκφρασμένο όραμα συνιστά τη βάση πάνω στην οποία θα αναπτυχθεί η δήλωση αποστολής του οργανισμού. Η αποστολή μπορεί να τροποποιηθεί, αλλά πρέπει συνέχεια να συμφωνεί με τις αξίες και το όραμα του οργανισμού (Γεωργόπουλος, 2006).

1.7.2 Στρατηγική Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού - Ανάλυση PESTLE

Η ανάλυση του περιβάλλοντος αποτελεί θεμελιώδες συστατικό της διαδικασίας διαμόρφωσης του στρατηγικού προγραμματισμού ενός δημόσιου οργανισμού. Η συγκέντρωση, η ανάλυση και η εκτίμηση των περιβαλλοντικών δεδομένων αποτελούν βασικά συστατικά στοιχεία κάθε στρατηγικού προγραμματισμού. Οι δημόσιοι οργανισμοί και οι επιχειρηματικές μονάδες δεν υφίστανται στο κοινωνικό κενό. Στο πεδίο του στρατηγικού προγραμματισμού οι σχετικές αποφάσεις διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με το εάν τα δεδομένα και οι συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού θεωρούνται ως «κίνδυνοι» ή «ευκαιρίες». Η έννοια των ευκαιριών αφορά σε μια θετική ελέγξιμη κατάσταση, η οποία μπορεί να προσδώσει όφελος στο δημόσιο οργανισμό. Αντίθετα, το πεδίο αναφοράς των κινδύνων καλύπτει μια μη ελέγξιμη κατάσταση που μπορεί για τον οργανισμό να αποβεί αβέβαιη και επίφοβη (Μιχαλόπουλος, 2003).

Στο εξωτερικό περιβάλλον κατατάσσονται οι οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές και κοινωνικοπολιτικές μεταβλητές, τις οποίες ο οργανισμός δεν μπορεί να ελέγξει πλήρως και οι οποίες έχουν αντίκτυπο σε μεγάλο βαθμό στη λειτουργία του (Γεωργόπουλος, 2013).

Στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα, καθώς αυτό είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα

που είναι δυνατό να επηρεάσουν τον οργανισμό και τη στρατηγική του, είτε άμεσα είτε έμμεσα (Παπαδάκης, 2016).

Το μακρο-περιβάλλον ή όπως είναι γνωστό και ως γενικευμένο περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε οργανισμό στην οικονομία (Γεωργόπουλος, 2013). Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις: α) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, β) το οικονομικό περιβάλλον, γ) το κοινωνικό - πολιτιστικό περιβάλλον, δ) το δημογραφικό περιβάλλον, ε) το τεχνολογικό περιβάλλον και στ) το παγκόσμιο περιβάλλον. Για την εξέταση αυτών, μια ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global) (Παπαδάκης, 2016). Η ανάλυση αυτή παρέχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού. Με βάση αυτή την εικόνα προγραμματίζουμε και οργανώνουμε τις μελλοντικές κινήσεις (Κέφης και συν., 2008). Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μία διάσταση ξεχωριστά.

Πολιτική/Νομική Διάσταση

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η θέσπιση ή η κατάργηση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού μέτρου από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τους οργανισμούς εκείνους που λειτουργούν στη συγκεκριμένη χώρα (Παπαδάκης, 2016).

Το πολιτικό περιβάλλον περιλαμβάνει τη γενική πολιτική κατάσταση της χώρας στην οποία ένας οργανισμός λειτουργεί και τη συγκεκριμένη θέση που η εκάστοτε κυβέρνηση έχει έναντι των οργανισμών. Οι πολιτικές συνθήκες δηλαδή που επικρατούν σε μια χώρα έχουν επίδραση σε μεγάλο βαθμό στη δραστηριότητα των οργανισμών (Γεωργόπουλος, 2013).

Οικονομική Διάσταση

Εδώ η ανάλυση επικεντρώνεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και στις επιπτώσεις που αυτό έχει πάνω στον οργανισμό. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας, καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία του (π.χ.

ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα, οικονομικός κύκλος κλπ.) (Παπαδάκης, 2016).

Κοινωνική - Πολιτιστική Διάσταση

Η κοινωνικο-πολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν έναν οργανισμό είναι: η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, η θέση της γυναίκας στην εργασία, το επίπεδο μόρφωσης των πολιτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τους οργανισμούς τόσο επικείμενες απειλές, όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη (Παπαδάκης, 2016).

Δημογραφική Διάσταση

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος.

Το μέγεθος του πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγων της δημογραφικής διάστασης. Το αξιοπρόσεκτο είναι ότι αυξάνεται στις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη.

Η ηλικιακή δομή διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη σύνθεση της κοινωνίας. Οι αναπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας.

Το εθνικό μίγμα αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων. Σε αυτές τις χώρες, όπως και στη δική μας, κάθε οργανισμός πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν του την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα και τα θρησκευτικά πιστεύω της κάθε σημαντικής μειονότητας.

Η κατανομή του εισοδήματος, τέλος, επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας ακόμη και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος (Παπαδάκης, 2016).

Τεχνολογική Διάσταση

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τα τεχνολογικά επιτεύγματα και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στον οργανισμό και στη στρατηγική του. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης ενός οργανισμού επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται (Παπαδάκης, 2016).

Παγκόσμια Διάσταση

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα. Είναι αναγκαιότητα πλέον για έναν οργανισμό να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ' αυτές (Παπαδάκης, 2016).

Η παραπάνω ανάλυση του μακρο-περιβάλλοντος είναι μια συνεχής διαδικασία. Έχει αποδειχθεί ότι οι οργανισμοί έχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα όταν μπορούν να αισθάνονται τις αλλαγές του περιβάλλοντός τους, αφού με αυτόν τον τρόπο έχουν τη δυνατότητα να διαφοροποιούν τη στρατηγική τους έγκαιρα, να δίνουν ενδείξεις για αλλαγές στο περιβάλλον, οι οποίες μπορεί να επισημαίνουν την ανάγκη για αλλαγή στη στρατηγική του οργανισμού (ΕΚΔΔΑ, 2017 Α).

1.7.3 Στρατηγική Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος του Οργανισμού

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, κατά τη διαδικασία δόμησης ενός στρατηγικού προγράμματος, διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο. Σε αυτό το στάδιο αξιολογούνται οι συνθήκες της εσωτερικής διοικητικής πραγματικότητας, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του οργανισμού. Η εν λόγω ανάλυση εστιάζεται σε ζητήματα που έχουν σχέση με το ύφος της διοίκησης, τις δεξιότητες και γνώσεις των στελεχών, καθώς και στην ανάλυση του κλίματος που επικρατεί στον οργανισμό (Μιχαλόπουλος, 2003).

Το εσωτερικό περιβάλλον αναφέρεται σε συνιστώσες, οι οποίες χαρακτηρίζουν τον οργανισμό και του προσδίδουν μία ιδιαίτερη προσωπικότητα. Πρόκειται για την οργανωτική δομή, την κουλτούρα και τους πόρους του οργανισμού. Η οργανωτική δομή εμπεριέχει την εξουσία, τα ιεραρχικά επίπεδα, τις γραμμές επικοινωνίας και τη ροή της εργασίας. Γραφικά απεικονίζεται στο οργανόγραμμα του κάθε οργανισμού. Η

κουλτούρα του οργανισμού είναι μία σειρά από αξίες, αντιλήψεις και αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς. Η κουλτούρα είναι μοναδική για κάθε οργανισμό.

Η ενδελεχής μελέτη του εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού μπορεί να αποκαλύψει στα στελέχη μια σειρά από δυνάμεις και αδυναμίες. Όμοια μέσα από τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος συνήθως προκύπτουν τόσο ενδεχόμενες ευκαιρίες, όσο και πιθανές απειλές (Παπαδάκης, 2016). Ο συνδυασμός όλων αυτών, παρέχει στον οργανισμό πολύτιμη πληροφόρηση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής του.

1.7.4 Ανάλυση SWOT

Τα συγκεντρωθέντα δεδομένα από το εξωτερικό αλλά και από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αποτελούν την πρώτη ύλη για την περιγραφή του περιβάλλοντος του οργανισμού. Η προσπάθεια αυτή συχνά αναφέρεται «ανάλυση ΔΑΕΑ» ή «SWOT Analysis» από τα αρχικά των λέξεων «Δυνάμεις - Strengths», «Αδυναμίες - Weaknesses», «Ευκαιρίες - Opportunities» και «Απειλές - Threats» (Γεωργόπουλος, 2013). Τα δύο πρώτα γράμματα S και W του ακρωνυμίου αναφέρονται στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος τη δεδομένη στιγμή, ενώ τα O και T αναφέρονται στα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος (Κέφης και συν., 2008).

Η ανάλυση ΔΑΕΑ ταξινομεί τη διαθέσιμη πληροφόρηση εφαρμόζοντας ένα γενικό υπόδειγμα για την κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Επιχειρεί να διαχωρίσει τα βασικά θέματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός με προσεκτική ανάλυση των τεσσάρων αυτών στοιχείων. Τα διευθυντικά στελέχη μπορούν στη συνέχεια να διαμορφώσουν στρατηγικές λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά θέματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη ανάλυση (Γεωργόπουλος, 2013).

Κατά την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, για την αναγνώριση των αδυναμιών και των δυνατών στοιχείων, εξετάζονται:

- Το εσωτερικό ρυθμιστικό πλαίσιο
- Το Οργανόγραμμα και η οργανωτική δομή
- Οι υποδομές του φορέα, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριακών συστημάτων
- Το ανθρώπινο δυναμικό (ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά)
- Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων και συντονισμού

Τα παραπάνω αξιολογούνται τόσο ως προς τους στρατηγικούς στόχους του φορέα, όσο και ως προς τις εξελίξεις στο μακρο-περιβάλλον, όπως προέκυψαν από την ανάλυση PESTLE.

Δυνατά σημεία είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες του οργανισμού που συνεισφέρουν στην εκπλήρωση της αποστολής του ή τα πλεονεκτήματα που έχει έναντι των εμποδίων στην εκπλήρωση της αποστολής του (τεχνογνωσία, ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά του φορέα, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, ευέλικτο οργανωτικό σχήμα). Αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά ή οι συνθήκες που περιορίζουν ή ακόμα και εμποδίζουν την ικανότητα του οργανισμού να επιτελέσει την αποστολή του και τον αποσπών από την απόδοσή του.

Κατά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, για την αναγνώριση των ευκαιριών και των απειλών, εξετάζονται:

- Το εξωτερικό ρυθμιστικό πλαίσιο
- Το οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ο υπό εξέταση φορέας (φορείς, που εποπτεύουν, χρηματοδοτούν κλπ.)
- Οι δομές και υποδομές, από τις οποίες επηρεάζεται η λειτουργία του φορέα, χωρίς να τις ελέγχει (δίκτυα, άλλες δημόσιες υπηρεσίες, δομές της κοινωνίας των πολιτών)
- Πόροι, που μπορεί να διεκδικήσει ή προσελκύσει ο φορέας (χρηματοδοτήσεις, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικές εφαρμογές)

Τα παραπάνω αξιολογούνται τόσο ως προς τους στρατηγικούς στόχους του φορέα, όσο και ως προς τις εξελίξεις στο μακρο-περιβάλλον, όπως προέκυψαν από την ανάλυση PESTLE.

Ευκαιρίες είναι οι εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις, τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί για να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή του, ενώ Απειλές είναι οι εξωτερικοί παράγοντες ή καταστάσεις οι οποίες επηρεάζουν τον οργανισμό με αρνητικό τρόπο κάνοντας πιο δύσκολη την εκπλήρωση της αποστολής του.

Οι Ευκαιρίες και οι Απειλές αντανακλούν μεταβλητές του άμεσου εξωτερικού περιβάλλοντος, τις οποίες ο οργανισμός θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή και να τις προσαρμόσει στις ανάγκες του, όπου είναι εφικτό με μέτρα, όπως ρυθμίσεις στο νομικό του περιβάλλον, δημιουργία ή/και ενίσχυση νέων συνεργασιών, προσέλκυση εταίρων κλπ (ΕΚΔΔΑ, 2017 Β).

Η ανάλυση SWOT δεν θα πρέπει απλά να εξαντλείται στη διαμόρφωση μιας λίστας δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών. Αντίθετα, η πιο ουσιαστική συνεισφορά της, είναι η αξιοποίηση αυτών των τεσσάρων ομάδων στοιχείων για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τη συνολική θέση του οργανισμού και τη στρατηγική του. Τα στελέχη οφείλουν μέσω της εφαρμογής της συγκεκριμένης μεθόδου:

- 1) να επιχειρήσουν να εξαλείψουν τις τυχόν αδυναμίες,
- 2) να ενδυναμώσουν περαιτέρω τα ισχυρά σημεία του οργανισμού και να επινοήσουν νέα,
- 3) να προστατεύσουν τον οργανισμό από τις εξωτερικές απειλές,
- 4) να επινοήσουν την κατάλληλη στρατηγική, η οποία λαμβάνει υπόψη τόσο τις ευκαιρίες, όσο και τις απειλές (Παπαδάκης, 2016).

Η ανάλυση ΔΑΕΑ βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να αντιλαμβάνονται καλύτερα και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στους παράγοντες εκείνους που παρουσιάζουν αυξημένη σπουδαιότητα για την επίδοση του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί απαρτίζουν τα διαφαινόμενα στρατηγικά θέματα που πρέπει τα στελέχη του οργανισμού να αξιολογήσουν (Γεωργόπουλος, 2013).

1.7.5 Σχηματισμός Στρατηγικής

Στρατηγικό είναι εκείνο το ζήτημα που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία του οργανισμού ουσιαστικά. Η δυνατότητα επιρροής της λειτουργίας και της διοικητικής ικανότητας ενός οργανισμού είναι το κριτήριο αναγωγής ενός ζητήματος σε στρατηγικής σημασίας θέμα. Σύμφωνα με τον αναλυτή R. Health (Μιχαλόπουλος, 2003), η διαδικασία ανάδειξης των στρατηγικών ζητημάτων προϋποθέτει μια επιλογή της οποίας η αξία οφείλει να βασίζεται σε στοιχεία και δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί κατά τις δύο προηγούμενες φάσεις. Τα στρατηγικά ζητήματα σηματοδοτούν την πολιτική ή στρατηγική του οργανισμού. Μόνο όταν ένα ζήτημα αξιολογείται ως τέτοιο από τα μέλη του οργανισμού και κυρίως από τα ανώτατα στελέχη που έχουν την ευθύνη της διοίκησης και διαμόρφωσης του στρατηγικού προγράμματος ένα ζήτημα προσλαμβάνει στρατηγική σημασία για τον οργανισμό. Με την επιλογή των στρατηγικών ζητημάτων ο οργανισμός περνά από τη φάση του προγραμματισμού σε αυτή της πράξης.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι απαντούν στην ερώτηση τι θέλει να πετύχει ο οργανισμός σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Οι Στρατηγικοί Στόχοι

θα πρέπει να καθορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευσή τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές, ώστε να διαπιστώνεται κατ' αυτόν τον τρόπο και ο βαθμός επίτευξής τους (ΕΚΔΔΑ, 2019).

Το επόμενο στάδιο του προσδιορισμού των στρατηγικών ζητημάτων είναι η λήψη αποφάσεων για την αντιμετώπισή τους. Οι στρατηγικές επιλογές προσδιορίζουν το περιεχόμενο της στρατηγικής δράσης. Κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας στρατηγικής επιλογής είναι η δυνατότητα υλοποίησής της (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η στρατηγική (strategy) διαμορφώνει ένα περιεκτικό αποδεκτό σχέδιο (master plan) που περιέχει το πώς ο οργανισμός θα επιτύχει αποστολή και σκοπούς (Γεωργόπουλος, 2013).

1.8 Υλοποίηση Στρατηγικής

Μείζονος σημασίας κομμάτι του στρατηγικού σχεδιασμού κάθε οργανισμού αποτελεί το στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού δεν σταματά με τις αποφάσεις για το ποιά θα είναι η στρατηγική του οργανισμού, αλλά περιλαμβάνει και τη μετουσίωση των σχεδίων και των αποφάσεων αυτών σε συγκεκριμένες ενέργειες και πράξεις.

Από τη σκοπιά της διοίκησης του οργανισμού, η διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής περιλαμβάνει τη διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων, την πιθανή αναδιοργάνωση στην οργανωτική δομή του οργανισμού και γενικά τη δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων (Γεωργόπουλος, 2013).

Τα διευθυντικά στελέχη στα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού θέτουν στόχους τους οποίους υπολογίζουν με ακριβείς όρους αποτελεσμάτων. Οι επιχειρησιακοί στόχοι πρέπει να είναι κατανοητοί και να αποδίδονται με αριθμητικούς όρους, να είναι σε συμφωνία με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, να αποτελούν δέλεαρ αλλά ταυτόχρονα να είναι πραγματοποιήσιμοι με δεδομένους τους υπάρχοντες πόρους, να σχετίζονται με ξεκάθαρα και υπολογίσιμα αποτελέσματα και να περιέχουν συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα για την επίτευξή τους (Σιώμκος, 2013).

Η επικρατούσα εννοιολογική προσέγγιση της διαδικασίας της υλοποίησης είναι «ως του συνόλου των δράσεων που προσανατολίζονται προς την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί κατά τη φάση του σχεδιασμού της στρατηγικής». Είναι η διαδικασία καθορισμού των μέσων, των προγραμμάτων και των μεθόδων που είναι οι

απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη υλοποίηση των τεθειμένων στόχων. Ο ανωτέρω δηλαδή ορισμός δίνει έμφαση στον τρόπο εκπλήρωσης των στόχων. Μεταξύ των δύο σταδίων του σχεδιασμού και της υλοποίησης αναπτύσσονται σχέσεις αλληλεπίδρασης και αμφίδρομης επικοινωνίας (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η εφαρμογή της στρατηγικής στην πράξη είναι μια διαδικασία εξαιρετικά σύνθετη και σε καμία περίπτωση σύντομη χρονικά. Απαιτεί έλεγχο και επίπονες διαδικασίες λήψης σημαντικών αποφάσεων σχεδόν καθημερινά. Γι αυτό, άλλωστε, και μέσω της διαδικασίας αυτής είναι δυνατόν να προκύψουν σημαντικότερες αλλαγές στον τρόπο διοίκησης του οργανισμού, στη δομή και την κουλτούρα του, καθώς και στο ανθρώπινο δυναμικό του (Παπαδάκης, 2016).

Η υλοποίηση της στρατηγικής ουσιαστικά ασκείται από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών. Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι απαραίτητη για να τεθεί στην πράξη το διαμορφούμενο από τον οργανισμό επιχειρησιακό σχέδιο (Γεωργόπουλος, 2013).

Η ανωτέρω διαδικασία επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Η ορθή και σωστά συντονισμένη λειτουργία των επιμέρους αυτών εργαλείων, είναι αυτή που σε τελική ανάλυση καθορίζει το αν μια σωστή στρατηγική θα πετύχει ή θα αποτύχει στην πράξη.

Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Ουσιαστικά, το πρόγραμμα ως λειτουργία προσανατολίζει, δίνει κατεύθυνση δράσης στον οργανισμό.

Η εφαρμογή ενός προγράμματος μπορεί να σημαίνει σημαντικές αλλαγές. Πιθανές αλλαγές στα στρατηγικά σχέδια του οργανισμού μεταφέρονται μέσω των προγραμμάτων και δρουν διαρθρωτικά στη συνολική οργάνωση και δομή του οργανισμού (Παπαδάκης, 2016). Είναι δυνατόν να περιλαμβάνουν την αναδιοργάνωση του οργανισμού, την αλλαγή της φιλοσοφίας και της κουλτούρας του ή την αρχή των ερευνητικών προσπαθειών, μια σειρά προωθητικών προγραμμάτων κλπ.

Οι προϋπολογισμοί αναφέρονται στο κόστος και το όφελος των αναφερόμενων προγραμμάτων (Γεωργόπουλος, 2013). Ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά η ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος, η ανάλυση του πόσο θα κοστίσει σε έναν οργανισμό μια συγκεκριμένη διαδικασία. Αποτελεί το σύνδεσμο ανάμεσα στη στρατηγική του

οργανισμού και τις χρηματοοικονομικές της υπηρεσίες και στην πράξη καθορίζει το ποιες στρατηγικές ιδέες - προγράμματα θα εφαρμοστούν.

Διαδικασίες ονομάζουμε τις λειτουργίες εκείνες του οργανισμού, οι οποίες μπορούν να υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών - και συχνά επαναλαμβανόμενων - ενεργειών. Η βασική τους διαφορά από τα προγράμματα είναι ότι διακρίνονται από μεγαλύτερη συνοχή και αυτοματισμό στη λειτουργία τους, ενώ αντίθετα τα προγράμματα υποδιαιρούνται σε μικρότερες διαδικασίες (Παπαδάκης, 2016).

1.9 Αποτίμηση Στρατηγικής

Στο τελευταίο αυτό στάδιο, ο οργανισμός κάνει αποτίμηση της υλοποίησης της στρατηγικής του για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και κρίνει αν τα αποτελέσματα αυτής είναι σύμφωνα με τους τεθέντες στόχους. Η διαδικασία αυτή διακρίνεται από:

α) Τον καθορισμό της έκτασης της χρονικής περιόδου που ελέγχεται. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διάρκεια της περιόδου που εξετάζει ο οργανισμός να μην αποτελεί τροχοπέδη στην εξαγωγή συμπερασμάτων.

β) Τον καθορισμό μεγεθών - στόχων για τις λειτουργίες που εξετάζονται. Οι στόχοι που θέτει ο οργανισμός πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές του.

γ) Τη συλλογή των στοιχείων που δείχνουν την πραγματική απόδοση του οργανισμού. Ο οργανισμός πρέπει να οργανώσει ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης της απόδοσής του, προκειμένου να έχει πάντοτε στη διάθεσή του αξιόπιστα στοιχεία σχετικά με τη λειτουργία του.

δ) Τη σύγκριση απόδοσης και μεγεθών - στόχων, την εξαγωγή συμπερασμάτων, τη διεξαγωγή τυχόν διορθωτικών αλλαγών. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση των επιθυμητών στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα του οργανισμού, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάγκη για διορθωτικές κινήσεις, είτε στις επιμέρους λειτουργίες του οργανισμού (τροποποίηση/αλλαγή των προγραμμάτων και των δράσεων, αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό), είτε και στον εκ νέου σχεδιασμό μέρους ή και ολόκληρης της στρατηγικής του οργανισμού. Είναι δυνατόν, δηλαδή, να διαπιστωθεί ότι ορισμένες στρατηγικές αποφάσεις ήταν από την αρχή λανθασμένες και

να αποφασιστεί εκ νέου διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού (Παπαδάκης, 2016).

Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν το στρατηγικό έλεγχο για να παρακολουθούν την πρόοδο της στρατηγικής, να αξιολογούν εάν οι περιβαλλοντικές αλλαγές εμφανίζουν άμεσα ή μελλοντικά προβλήματα, τα οποία επηρεάζουν την επίτευξη των σκοπών και να προβαίνουν σε οποιαδήποτε αναγκαία προσαρμογή, ώστε να οδηγούνται προς την επίτευξη των επιθυμητών σκοπών (Γεωργόπουλος, 2013).

1.9.1 Διοίκηση Αποτελεσμάτων

Κεντρική θέση στο χώρο του δημόσιου management κατέχει η διοίκηση των αποτελεσμάτων. Πολιτικές που έχουν εφαρμοστεί για τη μέτρηση των διοικητικών αποτελεσμάτων και έχουν επιφέρει πολλές αλλαγές στις δημόσιες υπηρεσίες είναι η διαδικασία της στοχοθεσίας, οι θεσμοί της λογοδοσίας και ευθύνης, η καθιέρωση θεσμών και μηχανισμών αξιολόγησης, καθώς και οι δείκτες μέτρησης και οι εκθέσεις αναφοράς των αποτελεσμάτων.

Οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων δίνουν στα επιτελικά στελέχη στοιχεία για τις άμεσες συνέπειες των δράσεών τους, δίνουν δηλαδή μια άμεση εικόνα του βαθμού πραγματοποίησης των προγραμματισμένων στόχων.

Οι δημόσιοι οργανισμοί έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με την πρόκληση της παραγωγικότητας. Σε ένα περιβάλλον όπου οι δημόσιοι οργανισμοί αμφισβητούνται από τους πολίτες για την αναποτελεσματική τους λειτουργία η παραγωγικότητα, διαστάσεις της οποίας είναι τόσο η αποτελεσματικότητα, όσο και η αποδοτικότητα, προβάλλεται ως αναγκαιότητα. Ο όρος αποτελεσματικότητα αφορά το βαθμό επίτευξης ορισμένων προγραμματισμένων σκοπών ή στόχων, ενώ ο όρος της αποδοτικότητας εκφράζει το λόγο μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων. Από την άλλη πλευρά, ο όρος παραγωγικότητα ορίζεται ως το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητας προς αποδοτικότητα προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο μία συνδυαστική και, επομένως, πιο σύνθετη εικόνα περισσότερων πληροφοριών και στοιχείων για τον τρόπο λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Το δημόσιο management περιγράφει την κουλτούρα διοίκησης που αναζητά την κοινωνική αποδοχή όχι μέσω των γραφειοκρατικών τύπων, αλλά μέσω της αποτελεσματικότητας. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι η ποσοτικοποίηση της

επίτευξης των προσδοκώμενων στόχων μέσα από τις ενέργειες, τις δράσεις μιας ακολουθούμενης διαδικασίας ή τα αποτελέσματα αυτών (Μιχαλόπουλος, 2003).

1.9.2 Χαρακτηριστικά ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να αποτυπώνει την πραγματική εικόνα των γεγονότων. Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλους τους οργανισμούς, αφού αυτό θα πρέπει να είναι σχετικό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε οργανισμού, - όπως π.χ. το μέγεθος του οργανισμού, το στυλ διοίκησης, τους στόχους του, τα προβλήματά του, τις δυνάμεις και αδυναμίες του - ωστόσο αυτό το σύστημα θα πρέπει να ικανοποιεί διάφορες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο.

Επίσης, η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον του οργανισμού. Τέλος, άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους. Θα πρέπει, δηλαδή, να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να γίνονται κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν. Άλλωστε η αποδοτικότητα ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται με βάση την ευκολία χρήσης του και όχι την πολυπλοκότητά του (Παπαδάκης, 2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

2.1 Εισαγωγή

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός εντάχθηκε σταδιακά στη διοικητική πρακτική της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συναντώντας πολλά εμπόδια. Σήμερα, σε ότι αφορά στους φορείς του Δημοσίου η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδιασμού έχει βελτιωθεί ως προς την ύπαρξη και τις προβλέψεις του θεσμικού πλαισίου, την ύπαρξη προτύπων και εργαλείων εφαρμογής αλλά και τη σταδιακή ανάπτυξη σχετικής κουλτούρας στους οργανισμούς.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός ακολουθεί τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια ενός οργανισμού να εκπονήσει ένα εργαλείο που:

- α) θα καθορίσει με σαφήνεια πώς οι στρατηγικοί στόχοι του συγκεκριμενοποιούνται και μετατρέπονται σε επιχειρησιακούς στόχους,
- β) θα καθορίσει τους άξονες, τις ομάδες δράσεων (μέτρα), επιμέρους δράσεις, δέσμες έργων και έργα,
- γ) θα οργανώσει τη χρονική αλληλουχία των δράσεων σε συνδυασμό με τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων και τους μηχανισμούς υλοποίησης των δράσεων και μέτρησης των αποτελεσμάτων,
- δ) θα ιεραρχηθούν οι δράσεις σύμφωνα με τις προτεραιότητες και τις τεκμηριωμένες ανάγκες του οργανισμού.

Μέρος του κύκλου του επιχειρησιακού σχεδιασμού είναι και η παρακολούθηση της εφαρμογής του Σχεδίου, η αξιολόγηση της πορείας με διορθώσεις, όπου απαιτείται.

Το στρατηγικό σχέδιο ενός οργανισμού έχει μακροπρόθεσμη διάρκεια και στόχους. Τα επιχειρησιακά σχέδια, αντίθετα, χαρακτηρίζονται από βραχυπρόθεσμη ή μεσοπρόθεσμη περίοδο αναφοράς και καθορίζουν τους στόχους και τις δράσεις για κάθε τμήμα του οργανισμού για τα επόμενα 1-3 χρόνια (ΕΚΔΔΑ Β, 2017).

2.2 Η Αξία του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

Τα οφέλη για τους οργανισμούς από τον επιχειρησιακό σχεδιασμό συνοψίζονται στα εξής:

- α) Αναβάθμιση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και αποτελεσματικότερη ικανοποίηση αναγκών πολιτών - ωφελούμενων
- β) Βελτίωση λειτουργίας, μείωση διοικητικών βαρών και εξοικονόμηση πόρων, άρση συναρμοδιοτήτων και επικαλύψεων
- γ) Προώθηση συμμετοχής προσωπικού, ενδυνάμωση στελεχιακού δυναμικού, ανάπτυξη κουλτούρας συνεργασίας και διαβούλευσης, προώθηση καινοτομίας, βελτίωση συντονισμού, ανάπτυξη συμπράξεων και συνεργασιών.

Σε κάθε περίπτωση ο επιχειρησιακός σχεδιασμός αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο της Διοίκησης για την καταγραφή και ιεράρχηση προτεραιοτήτων και βάση λογοδοσίας για τις αποφάσεις και τις ενέργειές της.

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός μπορεί να υλοποιηθεί με διαφορετικούς τρόπους. Η επιλογή του καταλληλότερου εξαρτάται από το είδος του φορέα, το θεσμικό πλαίσιο και το βαθμό ελευθερίας που έχει να αποκλίνει από θεσπισμένο πρότυπο, την εμπειρία και ωριμότητα που έχει στην υλοποίηση επιχειρησιακού σχεδιασμού. Νεοσύστατοι οργανισμοί ή οργανισμοί που προέρχονται από οργανωσιακή αλλαγή (συγχώνευση, διάσπαση) επιλέγουν ολιγοετή σχεδιασμό με σύντομες περιόδους αναθεώρησης.

Περισσότερο έμπειροι οργανισμοί, που έχουν ήδη ολοκληρώσει περισσότερους από έναν κύκλους σχεδιασμού και υλοποίησης, ή και οργανισμοί με ώριμο και λεπτομερές θεσμικό πλαίσιο εφαρμόζουν πολυετή επιχειρησιακό σχεδιασμό με τυποποιημένες διαδικασίες.

Η διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού ξεκινάει με συλλογή διαθέσιμων πληροφοριών, συζήτηση/διάλογος με εμπλεκόμενα μέρη, ανάλυση και σύνθεση και συνεχίζει με την υλοποίηση των προγραμματισμένων δράσεων και ολοκληρώνεται με επιμέτρηση επιτευγμάτων και επιδόσεων, απολογισμό και λογοδοσία.

Η αξία του Επιχειρησιακού Προγράμματος ανακεφαλαιώνεται στα παρακάτω βασικά σημεία:

- αποτελεί οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης ενός φορέα
- λειτουργεί ως εύχρηστο, σύντομο και περιεκτικό κείμενο αναφοράς, ταξινομώντας κατά το δυνατόν την πληροφορία που είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων
- αποτελεί το κεντρικό σημείο αναφοράς για την εκπόνηση επιμέρους σχεδίων δράσης (ανά υπηρεσία υλοποίησης, ανά θεματική ενότητα κλπ.)

- διευθετεί και προσδιορίζει ρόλους για όλες τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες και ενδιαφερόμενα μέρη αλλά και τον τρόπο συντονισμού και διοίκησης των προβλεπόμενων ενεργειών και έργων
- εμπεριέχει δείκτες επίδοσης, για κάθε έναν από τους οποίους καθορίζεται μέθοδος εφαρμογής, τιμή βάσης και τιμή στόχος (ΕΚΔΔΑ, 2017 Β)
- επιτρέπει τη συγκριτική διαχρονική ανάλυση και αξιολόγηση των πραγματικών δράσεων και αποτελεσμάτων σε σχέση με τα σχεδιαζόμενα, με σκοπό την παρακολούθηση, τον έλεγχο, τον απολογισμό και την αξιολόγηση της δραστηριότητας του οργανισμού κατά τη φάση της υλοποίησης (Κέφης και συν., 2008).

Τα συχνότερα εμπόδια στην εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδιασμού στους φορείς του Δημοσίου σχετίζονται με τη δυσκολία ιεράρχησης των προτεραιοτήτων, της αλληλοεπικάλυψης των αρμοδιοτήτων αλλά κυρίως της απουσίας μιας κουλτούρας σχεδιασμού και αδυναμίας συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων (ΕΚΔΔΑ, 2017, Β).

2.3 Επιχειρησιακό Σχέδιο

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο είναι ένα συνοπτικό γραπτό, ολοκληρωμένο σχέδιο παρέμβασης ενός οργανισμού που αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων που συνδέονται με εσωτερικές ή εξωτερικές αλλαγές. Παράλληλα δίνει έμφαση στην παρουσίαση της στρατηγικής ανάπτυξης του φορέα για το μέλλον σε σχέση με τους ωφελούμενους. Περιλαμβάνει στόχους με τη μορφή προσδοκώμενων αποτελεσμάτων και ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησής τους, όπως επίσης και τις ενέργειες, τους πόρους, τις προβλέψεις και πιθανά εναλλακτικά σενάρια με στόχο τη βέλτιστη επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων (ΕΚΔΔΑ, 2017 Β).

Το μεγάλο πλεονέκτημά του είναι ότι βοηθά στην αναγνώριση και αξιολόγηση των κινδύνων που μπορούν να ελεγχθούν (Κέφης και συν., 2008).

Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο, κρίνεται ως αποτελεσματικό, όταν υπάρχει ικανοποιητικό επίπεδο εξειδίκευσης του περιεχομένου και των διαδικασιών υλοποίησης, έχει τέτοια μορφή που επιτρέπει την εκπόνηση περιοδικών εκθέσεων για την πρόοδο επίτευξης των στόχων και εξασφαλίζει τη σύνδεση σχεδιασμού και εφαρμογής.

Τα ανωτέρω μπορεί να έχουν ως αποδέκτες: τα στελέχη του φορέα που εμπλέκονται με τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό τα οποία θα το υλοποιήσουν, τους ωφελούμενους του Επιχειρησιακού Σχεδίου (π.χ. πολίτες, επιχειρήσεις κλπ.), τους συνεργαζόμενους φορείς αλλά και το κοινό γενικότερα. Το περιεχόμενο του διαφοροποιείται ανάλογα με τον τομέα δραστηριοποίησης του κάθε φορέα. Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο μπορεί να αποτελεί και εργαλείο ανακεφαλαίωσης - παρακολούθησης της παρούσας και μελλοντικής πορείας ενός φορέα προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν στην αναδιοργάνωση, συγχώνευση ή επέκταση των δραστηριοτήτων του.

Η δομή και το περιεχόμενο των Επιχειρησιακών Σχεδίων επηρεάζονται από τις θεμελιώδεις διαφορές στο μέγεθος των οργανισμών, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία, τα οικονομικά στοιχεία, τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, το θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, τις συνθήκες της αγοράς. Αυτές οι διαφορές σε συνάρτηση με την εμπειρία που διαθέτουν τα στελέχη ενός οργανισμού στην ανάπτυξη επιχειρησιακών σχεδίων κάνουν κάθε στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό μοναδικό. Είναι προφανές ότι η ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε θέματα επιχειρησιακού σχεδιασμού συμβάλλει στην αύξηση της εμπειρίας της διοίκησης στη θεμελίωση των απαιτούμενων υποστηρικτικών συστημάτων, στη βελτίωση της μεθοδολογίας και των διαδικασιών - και στην επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, με οικονομία στους απαιτούμενους πόρους.

Ένα Επιχειρησιακό Σχέδιο περιλαμβάνει πολλά επιμέρους έργα. Ως έργο (project) ορίζεται ένα σύνολο συντονισμένων και αλληλοεξαρτώμενων εργασιών με συγκεκριμένη αρχή και τέλος (χρόνος), συγκεκριμένο αποτέλεσμα (εύρος) σε ένα δηλωμένο επίπεδο ποιότητας (επιδόσεις) και έναν προϋπολογισμό (κόστος). Ως έργο μπορεί να θεωρηθεί η ανάπτυξη και υλοποίηση μιας νέας υπηρεσίας, η εισαγωγή μιας καινοτομίας, η υλοποίηση ενός επενδυτικού σχεδίου, η αναδιοργάνωση ενός τμήματος, η υλοποίηση μιας επικοινωνιακής καμπάνιας (ΕΚΔΔΑ, 2017 Β).

2.4 Επιχειρησιακή Λειτουργία ενός Φορέα - Μέτρηση Απόδοσης

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ενός φορέα περιλαμβάνει δράσεις για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητάς του ως δημόσιου οργανισμού, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της νομιμότητας της λειτουργίας του.

Ειδικότερα, οι σχετικές δράσεις αποσκοπούν:

- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών και στην καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη,
- στη βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας των υπηρεσιών του, της ανάπτυξης του υφιστάμενου προσωπικού, της μηχανοργάνωσης, της προμήθειας εξοπλισμού και της εξασφάλισης των απαραίτητων υποδομών,
- στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του φορέα, μέσω του μεσοπρόθεσμου οικονομικού προγραμματισμού, της παρακολούθησης του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ορθολογικότερης οικονομικής διαχείρισης.

Ωστόσο, η επιχειρησιακή λειτουργία και η διοικητική ικανότητα ακόμα και ενός μικρού φορέα αποτελεί ένα σύνθετο φαινόμενο με πολλαπλές αλληλένδετες διαστάσεις. Γι αυτό το λόγο, για την αξιολόγηση της επιχειρησιακής λειτουργίας επιλέγονται οι περισσότερο κρίσιμες από αυτές για την επίτευξη της αποστολής του φορέα.

Ένας οργανισμός λειτουργεί για να καλύπτει συγκεκριμένη ανάγκη (πρόβλημα, ευκαιρία) της κοινωνίας παρέχοντας υπηρεσίες ή προϊόντα (αγαθά) σε πολίτες άμεσα ή σε άλλους φορείς - δημόσιους ή ιδιωτικούς, αξιοποιώντας εισροές/πόρους (inputs), που του έχουν διατεθεί.

Οι υπηρεσίες ή τα αγαθά, που ονομάζουμε εκροές (outputs) παράγονται με πρότυπα και διαδικασίες, που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός και παραδίδονται στο χρήστη για τον οποίο προορίζονται. Οι ροές και οι διαδικασίες διακρίνονται σε τρεις (3) ομάδες:

- Κύριες διεργασίες (όλες όσες βρίσκονται στη ροή παραγωγής υπηρεσίας ή προϊόντος για το χρήστη, για τον οποίο προορίζονται). Παράδειγμα: έκδοση πιστοποιητικού από Δήμο κλπ.
- Ρυθμιστικές διεργασίες (όλες όσες λαμβάνουν χώρα για να ρυθμίσουν /καθορίσουν το πώς θα παρέχονται οι κύριες υπηρεσίες.) Παράδειγμα: εκπόνηση εσωτερικού κανονισμού.
- Υποστηρικτικές διεργασίες (όλες όσες στοχεύουν στη διασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών για την παροχή των κύριων υπηρεσιών, καθώς και ό,τι απαιτείται για τη βελτίωσή τους). Παράδειγμα: προμήθειες.

Στην παραπάνω αξιολόγηση, η έρευνα εστιάζει σε ζητήματα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του φορέα, χρησιμοποιώντας συστήματα μέτρησης της απόδοσης των κύριων διεργασιών. Οι μετρήσεις αυτές εφαρμόζονται τόσο σε επίπεδο εκροών (ποσότητα υπηρεσιών, που παρέχονται), όπως και αποτελεσμάτων (π.χ. ποσοστό των αιτημάτων, που ικανοποιήθηκαν). Επίσης, οι μετρήσεις αφορούν τόσο σε δεδομένα

ποσοτικής έρευνας (αντικειμενικές μετρήσεις: αριθμός εξυπηρετούμενων, διάρκεια εξυπηρέτησης, ποσοστό εισερχομένων, που απαντήθηκαν εντός προθεσμιών), όσο και σε δεδομένα, που προκύπτουν από ποιοτική έρευνα και βασίζονται σε υποκειμενικές μετρήσεις (π.χ. βάσει κλίμακας-βαθμός ικανοποίησης εξυπηρετούμενων, επίπεδο ποιότητας ή αξιοπιστίας της παρεχόμενης υπηρεσίας, βαθμός εμπιστοσύνης κλπ.). Συνίσταται συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων.

Συνηθέστερες μετρήσεις της αποτελεσματικότητας ενός φορέα είναι:

- Βαθμός ικανοποίησης των ωφελούμενων από την παρεχόμενη υπηρεσία,
- Βαθμός επίτευξης υπηρεσιακών στόχων,
- Ποσοστό αντιμετώπισης του προβλήματος - ανάγκης,
- Βαθμός κάλυψης της ανάγκης του πληθυσμού αναφοράς

Συνηθέστερες μετρήσεις της αποδοτικότητας ενός φορέα είναι:

- Κόστος ανά μονάδα παρεχόμενης υπηρεσίας,
- Κόστος ανά ημέρα/έτος για την παροχή της υπηρεσίας,
- Ποσοστό/βαθμός εξοικονόμησης κόστους παροχής ανά μονάδα υπηρεσίας/μονάδα χρόνου

Ένα ολοκληρωμένο σύστημα απόδοσης, περιλαμβάνει δείκτες και κριτήρια αξιολόγησης, τόσο των εσωτερικών διαδικασιών των φορέων, όσο και των επιχειρησιακών εκροών τους, προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Το σύστημα δεικτών περιλαμβάνει δείκτες αξιολόγησης - απόδοσης, οι οποίοι εξειδικεύονται:

A. Σε στρατηγικούς δείκτες, μέσω των οποίων εξειδικεύεται σε ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους, η ετήσια και πολυετής (προτείνεται κατά τη διεθνή εμπειρία η τριετής) στρατηγική και πολιτική του φορέα.

B. Σε επιχειρησιακούς δείκτες, οι οποίοι εξειδικεύουν τους στρατηγικούς στόχους, σε συγκεκριμένες εκροές και προσδοκώμενα αποτελέσματα, ανά κατηγορία υπηρεσίας, διοικητικό επίπεδο και οργανωτική μονάδα.

Μία δεύτερη κατηγοριοποίηση των δεικτών αξιολόγησης, είναι η κάτωθι:

- Δείκτες εισροών. Οι Δείκτες εισροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα. Ο πλέον συνήθης δείκτης εισροών είναι οι δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης, οι οποίες στην αρχή κάθε έτους πρέπει να προϋπολογίζονται και να αποτυπώνονται στον οικονομικό προϋπολογισμό του φορέα.

- Δείκτες εκροών, με τους οποίους παρακολουθείται η υλοποίηση των δράσεων του φορέα. Οι Δείκτες εκροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.
- Δείκτες ποιότητας, με τους οποίους αξιολογείται αφενός η συμμόρφωση του φορέα με τα ποιοτικά πρότυπα παροχής των υπηρεσιών, αφετέρου ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των ωφελούμενων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Δείκτες αποτελέσματος, με τους οποίους παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος, δηλαδή οι επιπτώσεις που επέρχονται από την εφαρμογή των προβλεπόμενων δράσεων. Οι δείκτες αποτελέσματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη.

Ο σχεδιασμός των δεικτών απόδοσης αποτελεί τον πυρήνα του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης. Για την ολοκληρωμένη διαχείριση της απόδοσης του οργανισμού, ο φορέας θα πρέπει να αναπτύξει έναν συνδυασμό δεικτών, που θα καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του και των εσωτερικών λειτουργιών του (ΕΚΔΑΑ, 2017 Β).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΕΦΚΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

3.1 Συνοπτική Παρουσίαση του ΕΦΚΑ

Με τον Ν. 4387/2016 (όπως τροποποιήθηκε με το Ν. 4445/2016) συστήθηκε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με την επωνυμία «Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης» (Ε.Φ.Κ.Α.), το οποίο εποπτευόταν από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και είχε έδρα την Αθήνα.

Από 1.1.2017, οπότε και άρχισε η λειτουργία του ως Φορέας κύριας κοινωνικής ασφάλισης, εντάχθηκαν σε αυτόν αυτοδίκαια οι κάτωθι οχτώ υφιστάμενοι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης και ο ΕΦΚΑ κατέστη εφεξής καθολικός διάδοχος αυτών:

- 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 Ελεύθερων 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)

Δύο φορείς, το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διαφύλαξαν τη νομική τους αυτοτέλεια για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων.

Τέλος, μεταφέρθηκε και εντάχθηκε στον ΕΦΚΑ το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) διατηρώντας την αυτοτελή λογιστική και οικονομική του οντότητα (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018).

Ο ΕΦΚΑ προέκυψε από τη συνένωση πλήθους ετερόκλητων ασφαλιστικών ταμείων. Αποτελεί σήμερα τον κρισιμότερο ίσως Δημόσιο Οργανισμό της χώρας, καθώς παρά το συνεχώς μειούμενο πλήθος του προσωπικού εξυπηρετεί καθημερινά περίπου 450.000

ασφαλισμένους και εργοδότες στις δομές του. Είναι ωστόσο σαφές ότι παρά τις φιλότιμες προσπάθειες του προσωπικού, το επίπεδο εξυπηρέτησης είναι συνήθως χαμηλό με χαρακτηριστικό τους μεγάλους χρόνους αναμονής.

Ο ΕΦΚΑ ήταν μία στρατηγική επιλογή. Ήταν ένα όραμα που εδώ και τέσσερα χρόνια έλαβε σάρκα και οστά στο περιβάλλον μιας δύσκολης κοινωνικής πραγματικότητας. Ο Φορέας δε δημιουργήθηκε σε κενό, φέρει στο DNA του τις ιστορικές και κοινωνικές καταβολές που τον ανέδειξαν σαν αναγκαιότητα. Πάνω από όλα φέρει την αξία της ασφάλειας και της προστασίας που οφείλει να εξασφαλίζει στην κοινωνία. Από αυτήν τη σκοπιά, η στρατηγική, ως εργαλείο διαχείρισης, οφείλει να απαντά στα θεμελιώδη ζητήματα που δημιουργούν προοπτικές για την ανάπτυξη του, απαντώντας στα απλά ερωτήματα της καθημερινότητας.

Τα τέσσερα χρόνια που προηγήθηκαν, ο ΕΦΚΑ έθεσε τα θεμέλια της ύπαρξής του, πήρε χαρακτηριστικά ενοποιώντας τους μεγάλους και τους μικρότερους Φορείς Κύριας Ασφάλισης. Έχει πλέον αποτυπώσει την οργανωτική του δομή.

3.2 Σκοπός - Γενικές Αρχές και Αξίες

Σύμφωνα με το Ν. 4387/2016, ο σκοπός του ΕΦΚΑ ήταν η κάλυψη των προσώπων που υπάγονταν στην ασφάλισή του, για τους ασφαλιστικούς κινδύνους που προβλέπονταν από την οικεία νομοθεσία, με την προβλεπόμενη στο Νόμο αυτόν χορήγηση:

- α. μηνιαίας κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου στους ασφαλισμένους ή/και στα μέλη της οικογενείας τους,
- β. προσυνταξιοδοτικών και άλλων παροχών στους συνταξιούχους,
- γ. παροχών ασθενοείας σε χρήμα,
- δ. ειδικών προνοιακών επιδομάτων και
- ε. κάθε άλλης παροχής σε χρήμα ή υπηρεσιών, για τις οποίες καθίστατο αρμόδιος ο ΕΦΚΑ.

Ο νεοσύστατος Φορέας υλοποιεί το σκοπό του έχοντας ως κατευθυντήριες γραμμές:

- την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος με διαφάνεια, λογοδοσία, αντικειμενικότητα και σεβασμό στον πολίτη
- την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με επαγγελματισμό, ευγένεια, ετοιμότητα, ακρίβεια και ταχύτητα

- την εξασφάλιση της επικοινωνίας και της προσβασιμότητας από όλους τους πολίτες και την εξυπηρέτησή τους με γνώμονα την ισότητα και τη δικαιοσύνη (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018).

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ) αποσκοπούσε στην ενιαία, σύγχρονη και αποτελεσματική κάλυψη του συνόλου των ασφαλισμένων στο πλαίσιο ενός καθολικού και δημόσιου συστήματος κύριας κοινωνικής ασφάλισης.

3.3 Αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης

Ο ΕΦΚΑ μέχρι την έναρξη ισχύος του Οργανισμού του *απαρτιζόταν από επτά (7) Γενικές Διευθύνσεις και τέσσερις (4) Οργανικές Μονάδες (Δύο (2) Τμήματα της Διοίκησης και δύο (2) Διευθύνσεις).*

Με τη δημιουργία του προσπάθησε να υλοποιήσει το τεράστιο πρωτοποριακό project της αντικατάστασης των επιμέρους φορέων - με μεταφορά σε αυτόν των ασφαλισμένων τους - και να προβληθεί μία νέα, ενιαία, ομοιογενής εικόνα υπό κοινά πρότυπα και να προσπεραστούν οι παθογένειες που «κουβαλούσαν» τα πρώην επιμέρους ταμεία. Παράλληλα έπρεπε να υπηρετήσει το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε, τη βιωσιμότητα του δημόσιου ασφαλιστικού συστήματος της χώρας και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας, θέτοντας ίσους κανόνες για όλους.

Προέκυψε λοιπόν η ανάγκη σύστασης μιας τέτοιας Γενικής Διεύθυνσης για να καλύψει τις ανάγκες της σύγχρονης και αποτελεσματικής Οργάνωσης και Διοίκησης ενός τέτοιου Δημόσιου Φορέα.

Ειδικότερα, στο άρθρο 67, παρ. 5 του Ν. 4387/2016 περιγράφονται οι αρμοδιότητες της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης από όπου προκύπτει ότι είναι η καθ' ύλην αρμόδια οργανική μονάδα μεταξύ άλλων για την:

- α) εκπόνηση και επικαιροποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού του ΕΦΚΑ,
- β) κατάρτιση του ετήσιου επιχειρησιακού προγραμματισμού δράσης, την εκπόνηση και επικαιροποίηση επιχειρησιακών σχεδίων για την υλοποίησή του, καθώς και την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησής του σε τακτά χρονικά διαστήματα. Συγκεκριμένα, συντάσσονται τρίμηνες εκθέσεις αξιολόγησης των επιχειρησιακών δράσεων του Φορέα,
- γ) σύνταξη της ετήσιας απολογιστικής έκθεσης για το έργο του ΕΦΚΑ,
- δ) ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση του έργου του ΕΦΚΑ με σύστημα δεικτών μέτρησης της ποιότητας και της αποδοτικότητας.

Αρχίζει λοιπόν η προσπάθεια να επικοινωνηθεί η φιλοσοφία της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης μέσω των εργαλείων του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

3.4 Στρατηγικός Σκοπός της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης

Ο ΕΦΚΑ βάσει του νέου Οργανογράμματος - Π.Δ. 8/23.01.2019 απαρτιζόταν από εννέα (9) Γενικές Διευθύνσεις και πέντε (5) Οργανικές Μονάδες (Τέσσερις (4) Διευθύνσεις της Διοίκησης και το ΚΕΑΟ). Οι εννέα Γενικές Διευθύνσεις αποτελούνταν από σαράντα δύο (42) Διευθύνσεις.

Η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης ανέλαβε την καθοδήγηση, το συντονισμό και την εποπτεία όλων των εμπλεκόμενων Γενικών Διευθύνσεων. Σύμφωνα με το άρθρο 53, παρ. 1 του Π.Δ. 8/23.01.2019, στρατηγικός σκοπός της ανωτέρω Γενικής Διεύθυνσης είναι: α) ο επιτελικός σχεδιασμός της λειτουργίας του ΕΦΚΑ και β) η ανάπτυξη, η εφαρμογή και η επικαιροποίηση του Στρατηγικού και Επιχειρησιακού Σχεδίου λειτουργίας του ΕΦΚΑ για την επίτευξη του σκοπού του.

Σύμφωνα με το άρθρο 53, παρ. 2 του Π.Δ. 8/23.01.2019, η Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης διαρθρώνεται ως εξής:

- α. Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής
- β. Διεύθυνση Μελετών
- γ. Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας.

Στην επόμενη ενότητα θα επισημανθεί η ιδιαιτερότητα της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής.

3.5 Στρατηγικός Σκοπός της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής

Σύμφωνα με το άρθρο 54 του Π.Δ. 8/2019, η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης έχει καθήκον να αναπτύσσει το Στρατηγικό Σχεδιασμό (Στρατηγικό Σχέδιο τριετίας ή πενταετίας) και το ετήσιο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δράσης των οργανικών μονάδων του ΕΦΚΑ (σε επιτελικό επίπεδο). Ταυτόχρονα δημιουργεί ένα σύστημα δεικτών αξιολόγησης του παραγόμενου έργου του Φορέα, καθώς και του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών. Δεν παραλείπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί τη διαδικασία υλοποίησης του Στρατηγικού Σχεδιασμού μέσω της Τεχνικής Διαχείρισης Κινδύνου.

Προκειμένου να καταπολεμηθούν οι πρακτικές της εισφοροδιαφυγής και της εισφοροαπαλλαγής, υλοποιεί ανάλυση κινδύνου, στοχεύοντας στον προσδιορισμό των περιοχών και των κλάδων που εμφανίζουν υψηλό κίνδυνο διαφθοράς. Επιπροσθέτως, διενεργεί έρευνες και ελέγχους προκειμένου να διαπιστωθεί η απρόσκοπτη επίτευξη των στόχων και των σκοπών του ΕΦΚΑ. Τέλος, εκπονεί μελέτες οι οποίες στοχεύουν στην επιτυχή ευθυγράμμιση του Στρατηγικού Προγράμματος του Φορέα με την οργανωτική διάρθρωσή του.

Η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής συγκροτείται από τα Τμήματα: α. Τμήμα Στρατηγικού Προγραμματισμού, β. Τμήμα Επιχειρησιακού Προγραμματισμού και γ. Τμήμα Αποτελεσμάτων.

Η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής διαχειρίζεται εργαλεία του σύγχρονου management, προκειμένου μέσω του συντονισμού των δράσεων όλων των οργανικών δομών του ΕΦΚΑ, να επιτευχθούν τόσο οι επιχειρησιακοί, όσο και οι στρατηγικοί στόχοι του Φορέα.

3.6 Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020

Ο Στρατηγικός Προγραμματισμός αναφέρεται στη διαδικασία διατύπωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων τόσο βραχυπρόθεσμου, όσο και μακροπρόθεσμου χαρακτήρα, σχετικών με τη μελλοντική κατεύθυνση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. Στρατηγικό Πρόγραμμα ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας ενός οργανισμού και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία έως πέντε έτη (ΕΚΔΔΑ, 2019).

Το Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020 περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορισμός των αξιών, των πολιτικών, του οράματος, του σκοπού και των μακροπρόθεσμων στόχων του Ε.Φ.Κ.Α (ΕΚΔΔΑ, 2019).
2. Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού: μελέτη οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών, τεχνολογικών, ανταγωνιστικών και δημογραφικών παραγόντων - «P.E.S.T Analysis» με σκοπό τον εντοπισμό των σημαντικότερων ευκαιριών αλλά και των απειλών που δέχεται ο Φορέας.
3. Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος του Οργανισμού: περιλαμβάνει την επισήμανση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων του - «S.W.O.T Analysis».
4. Συγκριτική παρουσίαση των δύο αναλύσεων (SWOT και PEST) και προτεινόμενα σχέδια δράσης.

5. Επιλογή των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων του Οργανισμού, οι οποίοι αναλύονται ανά άξονα δραστηριότητάς του, καθώς και των ετήσιων σχεδίων δράσης ανά Γενική Διεύθυνση και αντίστοιχα Διεύθυνση.

Το Στρατηγικό Σχέδιο του Ε.Φ.Κ.Α επικεντρώνεται σε τρεις άξονες για την τριετία 2018 - 2020:

- την καλύτερη Εξυπηρέτηση του Ασφαλιστικού Κοινού,
- τη Διοικητική Αναδιοργάνωση του Φορέα και
- την Επένδυση στον τομέα της Πληροφορικής,

με σκοπό να υλοποιηθούν το συντομότερο δυνατό κομβικές αλλαγές που σηματοδοτήθηκαν με την έναρξη λειτουργίας του Φορέα.

3.7 Το Όραμα του ΕΦΚΑ

Το Όραμα του Οργανισμού είναι *«η εξασφάλιση των κάθε είδους παροχών προς τους πολίτες, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς, η οποία υποστηρίζεται μέσω της καλύτερης αξιοποίησης νέων τεχνολογιών. Με τη νέα, ορθολογική διαχείριση και εξοικονόμηση πόρων του νέου Φορέα ΕΦΚΑ, εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος. Οικοδομείται το σύστημα της κοινωνικής ασφάλισης του ελληνικού κράτους πάνω σε νέες βάσεις. Βασικοί πυλώνες του είναι η αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες»* (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018, σελ. 9).

3.8 Διαμόρφωση Στρατηγικής στον ΕΦΚΑ

Η διαμόρφωση στρατηγικής στον ΕΦΚΑ είναι ο σχεδιασμός ενός μακροπρόθεσμου προγράμματος για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται στο Εξωτερικό περιβάλλον του Οργανισμού ως προς τις δυνάμεις και αδυναμίες του Εσωτερικού περιβάλλοντός του (Γεωργόπουλος, 2013).

3.8.1 Η Αποστολή του ΕΦΚΑ

Ο ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του, τη βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και να παρέχει:

1. Τις βέλτιστες υπηρεσίες στο χρήστη, μέσω της αξιοποίησης και ανάπτυξης ενιαίων μηχανογραφικών εφαρμογών.
2. Οικονομική επάρκεια, αξιοποιώντας την ενιαία περιουσία του Φορέα και ισχυροποιώντας τον ελεγκτικό μηχανισμό, προκειμένου να ενισχυθούν τα έσοδα του Ενιαίου Ασφαλιστικού Φορέα.
3. Διοικητική οργάνωση με την κατάλληλη διάρθρωση του Οργανισμού και την αντίστοιχα απαιτούμενη κατανομή του προσωπικού, ώστε να καλύπτονται με επάρκεια όλες οι οργανικές μονάδες.
4. Μείωση του χρόνου απονομής συντάξεων, ψηφιοποιώντας τον ασφαλιστικό βίο κάθε ασφαλισμένου.
5. Κατάρτιση ενιαίου κανονισμού ασφάλισης και παροχών, ο οποίος θα εξασφαλίζει ίσα δικαιώματα για όλους (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018).

Μέσω της αποστολής του, ο ΕΦΚΑ αποτελεί τον εγγυητή της μακροχρόνιας βιωσιμότητας του ελληνικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης.

3.8.2 Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος (P.E.S.T ANALYSIS)

Η λειτουργία ενός Ενιαίου Φορέα Κύριας Κοινωνικής Ασφάλισης από 01-01-2017, θεωρήθηκε επιβεβλημένη και επιτακτική, καθώς οι κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές και πολιτικές μεταβολές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο θέτουν την ανάγκη για άμεσο εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού συστήματος. Αναλυτικότερα, κοινωνικοί, οικονομικοί και τεχνολογικοί παράγοντες επιδρούν και προδιαγράφουν το πλαίσιο εκσυγχρονισμού μέσα στο οποίο το ασφαλιστικό σύστημα λειτουργεί. Αυτοί συνοψίζονται στους εξής:

Κοινωνικές Επιδράσεις (Socio-Cultural Factors)

Οι κοινωνικές μεταβολές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια σε όλες σχεδόν τις χώρες και ειδικά στην Ελλάδα, είναι οι ακόλουθες:

- Η γήρανση του πληθυσμού.
- Η συρρίκνωση του πληθυσμού στις παραγωγικές ηλικίες.
- Η υψηλή ανεργία.

- Το χαμηλό βιοτικό επίπεδο των πολιτών.

Τεχνολογικές Επιδράσεις (Technological Factors)

- Τεχνολογικές εξελίξεις στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων με στόχο την απλούστευση σχέσεων κράτους - πολίτη.
- Χρήση νέων τεχνολογιών διαλειτουργικότητας των φορέων τόσο μεταξύ τους, όσο και με τους συναλλασσόμενους.

Οικονομικές Επιδράσεις (Economic Factors)

- Η δραματική μείωση του ΑΕΠ τα προηγούμενα χρόνια με εμφανείς, όμως, τάσεις ανάκαμψης.
- Υψηλά παραμένουν τα ποσοστά εισφοροδιαφυγής, εισφοροαποφυγής και αδήλωτης εργασίας.
- Επιδείνωση στην αναλογία εισφορών και καταβαλλόμενων συντάξεων.
- Δημοσιονομική επίδραση (πολύ υψηλό ακόμη δημόσιο χρέος).
- Η προσφυγική κρίση.

Πολιτικές Επιδράσεις (Political Factors)

- Η εκδήλωση της κρίσης στη χώρα μας είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση των παροχών (συντάξεις κύριες και επικουρικές, παροχές σε χρήμα, κοινωνικά επιδόματα).
- Έγιναν σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας.
- Παράλληλα συντελείται μεταρρύθμιση του δημόσιου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης που χαρακτηρίζεται από ισονομία, ισότητα και δικαιοσύνη (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018).

Επειδή εξ ορισμού η διαμόρφωση της στρατηγικής έχει μελλοντική κατεύθυνση, τα διοικητικά στελέχη του Φορέα που ασχολούνται με τη χάραξη της στρατηγικής πρέπει να λάβουν υπόψη τις ταχύτερες αλλαγές του Εξωτερικού περιβάλλοντος (Γεωργόπουλος, 2013).

3.8.3 Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος (S.W.O.T ANALYSIS)

Η ανάλυση S.W.O.T ανιχνεύει το περιβάλλον (Εσωτερικό και Εξωτερικό) και εντοπίζει τα ισχυρά σημεία του Οργανισμού (strengths), τις αδυναμίες του (weaknesses), τις ευκαιρίες (opportunities) προς βελτίωση και εξέλιξη προς ένα νέο, εκσυγχρονισμένο

ασφαλιστικό σύστημα και τις απειλές (threats) που απορρέουν από το Εξωτερικό περιβάλλον.

Ειδικότερα, τα Δυνατά και Αδύνατα Σημεία του νέου Φορέα περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1
Δυνατά Σημεία - Αδύνατα Σημεία

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
Διασφάλιση της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος.	Έλλειψη ενός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος. Διαφορετικά συστήματα, εξοπλισμοί, επίπεδα ψηφιοποίησης και ωριμότητας συστημάτων για κάθε εντασσόμενο φορέα.
Προχωράει η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού συστήματος και καθιερώνεται η ισονομία για όλους τους ασφαλισμένους.	Έλλειψη ενοποιημένου και ψηφιοποιημένου ασφαλιστικού ιστορικού.
Απλοποίηση διοικητικών λειτουργιών του Φορέα με σκοπό την παροχή ποιοτικά και ποσοτικά αναβαθμισμένων, σύγχρονων υπηρεσιών εξυπηρέτησης/ενημέρωσης του πολίτη.	Τεράστιος όγκος φυσικών αρχείων που διαφέρουν ανά φορέα ως προς τη μορφή και τον τόπο διατήρησής τους. Η πρόσβαση σε αρχεία είναι κατά περίπτωση δυσχερής.
Η γεωγραφική διασπορά των οργανικών μονάδων εγγυάται αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο για όλους τους πολίτες.	Η έλλειψη οριστικού οργανογράμματος, που έχει σαν αποτέλεσμα οργανωτικές και λειτουργικές δυσχέρειες.
Ο Φορέας διαθέτει στελέχη με εξειδικευμένες γνώσεις και πολυετή εργασιακή εμπειρία σε όλα τα θέματα κοινωνικής ασφάλισης διασφαλίζοντας την αύξηση της παραγωγικότητας.	Πολυνομία και πολυπλοκότητα στις κανονιστικές διατάξεις που διέπουν το μεταβατικό στάδιο.
Ξεκινάει η δημιουργία ενιαίας πληροφοριακής βάσης δεδομένων με άπώτερο σκοπό την	Ελλιπή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού.

ενοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας όλων των ενταχθέντων φορέων. Τίθενται βάσεις για ελαχιστοποίηση χρόνου απονομής παροχών.	
Η παρουσία του Φορέα στο διαδίκτυο μέσω της νέας δικτυακής σελίδας με συνεχή ενημέρωση και ανανέωση του περιεχομένου της.	Δυσκολία στην αναπλήρωση των έμπειρων υπαλλήλων που αποχωρούν ή πρόκειται να αποχωρήσουν λόγω συνταξιοδότησης (υψηλός βαθμός γήρανσης του προσωπικού).
Αξιοποίηση υφιστάμενου πλαισίου συνεργασίας με το εποπτεύον Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, καθώς και με άλλους φορείς στην Ελλάδα και το εξωτερικό.	Μη επαρκής στελέχωση περιφερειακών οργανικών μονάδων των εντασσόμενων φορέων που λειτουργούν κατά το μεταβατικό στάδιο και των ΠΕΚΑ.
Η επένδυση του Φορέα στην Επικοινωνία για πρώτη φορά στο χώρο της Κοινωνικής Ασφάλισης.	

Πηγή: ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018

Επίσης, οι Ευκαιρίες (Opportunities) και οι Κίνδυνοι - Απειλές για τον ΕΦΚΑ (Threats) συνοψίζονται ως εξής:

Πίνακας 3.2
Ευκαιρίες - Κίνδυνοι/Απειλές

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΚΙΝΔΥΝΟΙ - ΑΠΕΙΛΕΣ
Με το νέο οργανόγραμμα του Φορέα θα προχωρήσει η αναδιάταξη και αναβάθμιση των οργανικών μονάδων γεγονός που θα συμβάλλει σε αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των Υπηρεσιών.	Οι πληθυσμιακές μεταβολές ευρύτερα στον Ελλαδικό χώρο (υπογεννητικότητα, διαρκής γήρανση του πληθυσμού, αύξηση του προσδόκιμου χρόνου ζωής και μετανάστευση).
Υιοθέτηση συστημάτων απλοποίησης των διοικητικών λειτουργιών του Φορέα και ελαχιστοποίησης του χρόνου απονομής	Παρατεταμένη οικονομική κρίση στη χώρα.

παροχών.	
Ανάπτυξη έργων μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημόσιου Τομέα 2014-2020: Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος, Ψηφιοποίησης του ασφαλιστικού χρόνου, Καταπολέμησης της Εισφοροδιαφυγής και Εισφοροαποφυγής, Ανάπτυξης Συστημάτων και Εφαρμογών, Υπηρεσιών Ψηφιοποίησης, Παροχής Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών για την υποστήριξη της άμεσης απονομής Σύνταξης.	Εισφοροδιαφυγή, εισφοροαποφυγή και αδήλωτη εργασία.
Διοικητικός εκσυγχρονισμός (σεμινάρια εκπαίδευσης προσωπικού μέσω ΕΚΔΔΑ και ενδοϋπηρεσιακά).	Η σύγκυση στο ασφαλιστικό κοινό λόγω νομοθετικών τροποποιήσεων στο ασφαλιστικό σύστημα.
Ο σχεδιασμός Δράσεων και Δεικτών Μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Φορέα.	Η συνεχής χειροτέρευση της αναλογίας ασφαλισμένων προς συνταξιούχων και η επιδείνωση της αντιστοιχίας εισφορών και συντάξεων.
Η υιοθέτηση της μεθοδολογίας «Διαχείρισης Κινδύνου» σε όλους τους τομείς δράσης του Φορέα τόσο σε στρατηγικό, όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο.	Η έλλειψη διασύνδεσης των λειτουργικών συστημάτων του Φορέα με άλλους φορείς και αρχές του ευρύτερου δημόσιου τομέα.
Διασύνδεση και συστηματική συνεργασία με τρίτους φορείς και αρχές με στόχο την πάταξη της εισφοροδιαφυγής, της εισφοροαποφυγής και της αδήλωτης εργασίας.	
Διασύνδεση στο Ευρωπαϊκό Σύστημα Ηλεκτρονικής Ανταλλαγής για την Κοινωνική Ασφάλιση (EESSI).	
Ενίσχυση διακρατικών συνεργασιών και από κοινού ανάπτυξη δράσεων σε θέματα που	

άπτονται των αρμοδιοτήτων του ΕΦΚΑ.	
Η ενοποίηση όλων των Ταμείων Κοινωνικής Ασφάλισης σε ένα υπερταμείο.	

Ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης έρχεται αντιμέτωπος με την πρόκληση να λειτουργήσει σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στο οποίο η ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, υπολογίζοντας την εσωτερική πληροφόρηση του Οργανισμού αλλά και τις εξωτερικές παραμέτρους, αποκτά ιδιαίτερα μεγάλη σημασία (Παπαδάκης, 2016).

3.8.4 Σχηματισμός Στρατηγικής στον ΕΦΚΑ

Οι Στρατηγικοί Στόχοι που δεσμεύουν το Φορέα για την τριετία 2018-2020 και εγκρίθηκαν από το Διοικητικό Συμβούλιο του Φορέα είναι οι ακόλουθοι:

1^{ος} Στρατηγικός Στόχος: «Βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών ώστε να αναπτυχθεί η ενδυνάμωση των σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ ασφαλισμένων - Φορέα και μία ενιαία διαδικασία εξυπηρέτησης των πολιτών».

Άμεση προτεραιότητα στα πρώτα βήματα του Φορέα για την τριετία 2018-2020 ήταν να καταρτιστεί η Στρατηγική Εξυπηρέτησης του Κοινού (ενεργοί ασφαλισμένοι, έμμεσα μέλη, συνταξιούχοι, εργοδότες, οργανισμοί), η οποία εμπεριείχε το σχεδιασμό και την εφαρμογή των ακόλουθων ουσιαστών δράσεων:

- τη δημιουργία του Χάρτη - πλαισίου παροχής υπηρεσιών
- το σχεδιασμό των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού
- τη διαρκή επιτήρηση και αξιολόγηση των Προτύπων Εξυπηρέτησης Κοινού και
- την κατάρτιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

2^{ος} Στρατηγικός Στόχος: «Η καθιέρωση συστήματος διοικητικού εκσυγχρονισμού και μεθόδων στρατηγικού σχεδιασμού για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων του Φορέα προς όφελος των πολιτών».

Σκοπός του νέου «οργανογράμματος» ήταν να εισάγει μια σύγχρονη διοικητική και οργανωτική δομή για τα επόμενα χρόνια:

- Η προτεινόμενη διάρθρωση υπαγόρευε καταρχάς τη σύσταση 13 Π.Υ.Σ.Υ (Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης), σε όλη την Ελλάδα, οι οποίες αποτελούν τον κύριο σύνδεσμο μεταξύ της Κεντρικής Υπηρεσίας και του

δικτύου Τοπικών Υποκαταστημάτων και διασφαλίζουν την ορθολογική διοίκηση και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε όλες τις αποκεντρωμένες δομές.

- Επιπλέον ο ΕΦΚΑ εγκαινίασε μία νέα περιφερειακή δομή που απαρτίζεται από 11 Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ), σε όλη την Ελλάδα. Σκοπός αυτής της νέας δομής είναι η διασφάλιση πόρων από ασφαλιστικές εισφορές, καθώς και η πάταξη της εισφοροδιαφυγής, της εισφοροαποφυγής και της αδήλωτης εργασίας.

3^ο Στρατηγικός Στόχος: «Αξιολόγηση των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων του ΕΦΚΑ και εφαρμογή προηγμένων τεχνολογικών εφαρμογών σε όλες τις υπηρεσίες του Φορέα».

Πιο συγκεκριμένα, προβάδισμα δόθηκε στις παρακάτω δράσεις:

- Χρηματοδότηση για την ανάπτυξη έργων μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος Μεταρρύθμισης Δημόσιου Τομέα 2014-2020: Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα - ΕΦΚΑ, έργο για την καταπολέμηση της εισφοροδιαφυγής και εισφοροαποφυγής, έργο για τη μείωση του χρόνου απονομής σύνταξης με τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών και έργο για την ψηφιοποίηση του ασφαλιστικού ιστορικού.
- Ανάπτυξη του διαδικτυακού τόπου του ΕΦΚΑ (<https://www.efka.gov.gr>) και υποστήριξη του εσωτερικού δικτύου Intranet του ΕΦΚΑ (intranet.efka.gov.gr).
- Εκσυγχρονισμός του εξοπλισμού και επαύξηση της χωρητικότητας του Call Center ΕΦΚΑ (1555) (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018).

Καταλήγοντας, στο στάδιο αυτό του σχεδιασμού της στρατηγικής συντάσσονται οι πολιτικές του Φορέα. Αυτές λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων, καθώς δρουν σαν κεντρικοί άξονες μεταξύ της διαμόρφωσης και της εφαρμογής της στρατηγικής (Παπαδάκης, 2016).

3.9 Υλοποίηση Στρατηγικής στον ΕΦΚΑ

Στο άρθρο 22 του Ν. 4369/2016 και στην υπ. αρ. πρωτ. οικ. 1341/425/12-01-2017 Υπουργική Απόφαση (ΑΔΑ: 665Ο465Θ1Ω-6Η5), αναφέρεται η αναγκαιότητα διαμόρφωσης από τον Οργανισμό, Συστημάτων Διοίκησης με Στόχους.

Το έργο αυτό σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε σε επιτελικό επίπεδο και σε τρία επίπεδα:

1. Οργανισμός

2. Γενική Διεύθυνση

3. Διεύθυνση.

Ο ΕΦΚΑ - όπως και η πλειοψηφία των Δημόσιων και Ιδιωτικών Οργανισμών - ακολουθεί τη Διοικητική Οργάνωση με τη μορφή της Πυραμίδας. Στη βάση της Πυραμίδας βρίσκονται οι υπάλληλοι του Οργανισμού, οι οποίοι ανήκουν σε Τμήματα, τα οποία με τη σειρά τους απαρτίζουν Διευθύνσεις, οι οποίες ομαδοποιούνται σε Γενικές Διευθύνσεις και έτσι τελικά σχηματίζεται ο Οργανισμός.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΕΦΚΑ εφαρμόζεται ουσιαστικά μέσω της κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τις Γενικές του Διευθύνσεις.

Ο «Οργανισμός» στην αρχή κάθε έτους καθορίζει τους «Στρατηγικούς Στόχους» του, οι οποίοι αποτυπώνονται στα Επιχειρησιακά Σχέδια σε αντίστοιχο επίπεδο. Οι Γενικές Διευθύνσεις με τη σειρά τους, είναι υποχρεωμένες να δηλώσουν τους ετήσιους στόχους, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί συνδέονται με τους «Στρατηγικούς Στόχους» του Οργανισμού. Αντιστοίχως, κάθε Διεύθυνση στην αρχή εκάστου έτους ετοιμάζει το δικό της Επιχειρησιακό Σχέδιο όπου θα πρέπει να αναφέρει τους στόχους της, τους οποίους οφείλει να συνδέσει με τη στοχοθεσία της Γενικής Διεύθυνσης στην οποία υπάγεται.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan) είναι ο γραπτός Στρατηγικός Σχεδιασμός και προγραμματισμός των μελλοντικών ενεργειών του Φορέα για το επόμενο έτος. Συνιστά εργαλείο διοίκησης γιατί αποτελεί σημείο αναφοράς και καταδεικνύει την επίτευξη ή μη των στόχων του Οργανισμού βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Κάθε Γενική Διεύθυνση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης καταρτίζει το Σχέδιο Δράσης της για το τρέχον έτος, με γνώμονα οι στόχοι που τίθενται να μπορούν να επιτευχθούν, να είναι προσανατολισμένοι σε κάποιο αποτέλεσμα, να είναι μετρήσιμοι, συνεπείς, λογικοί και ξεκάθαροι έχοντας συγκεκριμένο προσδοκώμενο αποτέλεσμα (Στόχοι SMART: Specific: Συγκεκριμένοι, Measurable: Μετρήσιμοι, Achievable and Agreed: Εφικτοί και Συμφωνημένοι, Realistic: Ρεαλιστικοί, Timed: Χρονικά Δεσμευτικοί) (Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-07-2018).

Κατόπιν των υποδείξεων των Γενικών Διευθύνσεων συντάσσεται το οριστικό Επιχειρησιακό Σχέδιο του έτους, το οποίο υποβάλλεται στο Διοικητή του ΕΦΚΑ για έγκριση και στη συνέχεια αναπτύσσεται Πίνακας με Σχέδια Δράσης, χρονοδιαγράμματα και επιτεύξιμους Δείκτες Μέτρησης.

3.10 Αποτίμηση Στρατηγικής στον ΕΦΚΑ

Οι παραγόμενες Τρίμηνες Εκθέσεις Αποτελεσμάτων και αντίστοιχα η Ετήσια Απολογιστική Έκθεση περιλαμβάνουν το προαναφερόμενο έργο της «Διοίκησης μέσω Στόχων» και την αξιολόγηση αποτελεσμάτων.

Επιγραμματικά, ο εν λόγω σχεδιασμός και με βάση την πληροφορία που εξάγεται προσφέρει πληροφορίες σχετικά με:

- τους στόχους που έχει δεσμευτεί να υλοποιήσει κάθε Γενική Διεύθυνση και αντίστοιχα Διεύθυνση ανά τρίμηνο,
- τα αποτελέσματα που αφορούν το ποσοστό επίτευξης των στόχων σε τρίμηνη βάση,
- τους αρμόδιους εμπλεκόμενους στην ολοκλήρωση της στοχοθεσίας κάθε Γενικής Διεύθυνσης,

ενώ μπορεί να εξάγει αποτελέσματα μηνιαίας στοχοθεσίας, εάν αυτό είναι επιθυμητό από τη Διοίκηση σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές δραστηριότητες του Φορέα.

Η «Διοίκηση μέσω Στόχων» αποτέλεσε στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης, καινοτόμο πρόταση άγνωστη για τα ελληνικά δεδομένα, που όμως είναι πλέον επιβεβλημένη εάν θέλουμε να ακολουθήσουμε τις μεταρρυθμίσεις του σήμερα.

3.10.1 Ετήσια Απολογιστική Έκθεση ΕΦΚΑ

Η εν λόγω Έκθεση συντάσσεται στο πλαίσιο του κύκλου εργασιών της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης και αποτελεί:

- Εργαλείο ενημέρωσης της Διοίκησης, του εποπτεύοντος Υπουργείου, καθώς και λοιπών ενδιαφερόμενων φορέων.
- Εργαλείο εσωτερικής χρήσης που απεικονίζει:
 - τη συνολική εικόνα του Φορέα
 - την εν γένει επιχειρησιακή δράση για τη χάραξη στρατηγικής και τη διαμόρφωση Στόχων και Δράσεων.

Η Έκθεση αποσκοπεί στην παροχή ενημέρωσης κατά τρόπο υπεύθυνο και αντικειμενικό, για το έργο που επιτελέστηκε το προηγούμενο έτος, σύμφωνα και με τη στοχοθεσία που καθορίστηκε με το Επιχειρησιακό Σχέδιο του προηγούμενου έτους.

Επίσης, η Έκθεση αποτελεί μια εμπειριστατωμένη μελέτη αποτύπωσης των βασικών μεγεθών του ΕΦΚΑ για το προηγούμενο έτος και έχει σκοπό να παρουσιάσει την

πορεία επίτευξης των Στρατηγικών Στόχων, των Επιχειρησιακών Δράσεων και τη γενικότερη αξιολόγησή τους.

Για το σκοπό αυτό υιοθετούνται δύο μέθοδοι Στρατηγικής Διαχείρισης:

1. Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC)

Ο Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC) περιλαμβάνει:

- Τέσσερις άξονες Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας του ΕΦΚΑ.
- Κατανομή των Στρατηγικών Στόχων στους τέσσερις άξονες και αξιολόγηση της πορείας τους.
- Κατανομή των κυριότερων Επιχειρησιακών Δράσεων του Φορέα και αξιολόγηση της πορείας τους.
- Δείκτες Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας του Φορέα σε σχέση με τους τέσσερις άξονες του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC).

Η μεθοδολογία της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας σύμφωνα με την οποία η επιτυχία ενός οργανισμού καθορίζεται μεταξύ άλλων από την πορεία του σε τέσσερις βασικούς άξονες λειτουργίας, ακολουθείται για την αξιολόγηση της πορείας των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα.

2. Η Διαχείριση Κινδύνου

Το εγχείρημα αυτό σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε σε επιτελικό επίπεδο και διασυνδέθηκε με τα ετήσια Επιχειρησιακά Σχέδια. Οι παραγόμενες Τρίμηνες Εκθέσεις Αποτελεσμάτων και αντίστοιχα η Ετήσια Απολογιστική Έκθεση περιλαμβάνουν το προαναφερόμενο έργο.

Επιγραμματικά, ο εν λόγω σχεδιασμός και με βάση την πληροφορία που εξάγεται προσφέρει πληροφορίες σχετικά με:

- Τους κινδύνους που αντιμετωπίζει κάθε Γενική Διεύθυνση και αντίστοιχα Διεύθυνση κατά την υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας της.
- Το Μητρώο Κινδύνου κάθε Γενικής Διεύθυνσης.

Τα αποτελέσματα που εξάγονται αφορούν την αξιολόγηση και κατηγοριοποίηση των κινδύνων σχετικά με δύο μεταβλητές:

1. την πιθανότητα να συμβεί ο προαναφερόμενος κίνδυνος και
2. τον αντίκτυπο που θα έχει αυτός ο κίνδυνος για τον Οργανισμό εάν τελικά εμφανιστεί.

Η δομημένη προσέγγιση της αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων θα ευαισθητοποιήσει τα στελέχη του Οργανισμού ως προς τις διαδικασίες ελέγχου και θα συμπληρώσει το έργο της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ.Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018).

3.10.2 Εφαρμογή της Ερευνητικής Διαδικασίας μέσω Ερωτηματολογίων

Η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, ασχολείται μεταξύ άλλων με την ερευνητική διαδικασία μέσω Ερωτηματολογίων που έχει σκοπό τη διαπίστωση παθογενειών, καθώς και την επίβλεψη της εφαρμογής των οργανωτικών βελτιώσεων που προκύπτουν από την έρευνα.

Το έργο αυτό σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε σε επιτελικό επίπεδο με τη μορφή δύο Ερωτηματολογίων σε ομάδες στόχευσης. Συγκεκριμένα αυτές ήταν οι εργαζόμενοι του ΕΦΚΑ (μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας), καθώς και το ασφαλιστικό κοινό (μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας).

Ερωτηματολόγιο για το Προσωπικό του Φορέα

Με το Ν. 4387/2016, άρθρο 67, παρ. 5, προκύπτει ως μία εκ των αρμοδιοτήτων της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης «...η ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση του έργου του Ε.Φ.Κ.Α με σύστημα δεικτών μέτρησης της ποιότητας και της αποδοτικότητας». Αναγνωρίζοντας τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία του Φορέα κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή έρευνας με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, με στόχο την ανάδειξη αναγκών, προβλημάτων και προσδοκιών του ανθρώπινου δυναμικού. Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της έρευνας αξιοποιούνται από το Φορέα για τη χάραξη μιας αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης στρατηγικής για το ανθρώπινο δυναμικό.

Είναι γεγονός ότι η ανάπτυξη μιας Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι σημαντική για να βοηθήσει το Φορέα να αναπτύξει τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό του, ώστε να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικότερα τις προκλήσεις και τα προβλήματα που ανακύπτουν αλλά και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται προκειμένου να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα του Φορέα.

Η ανάπτυξη μιας στρατηγικής προσέγγισης για το ανθρώπινο δυναμικό αυξάνει το κίνητρο και τη δέσμευση του προσωπικού, γεγονός που με τη σειρά του οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Ερωτηματολόγιο για τους Ασφαλισμένους του Φορέα

Ο ΕΦΚΑ είναι ο φορέας που παρέχει κατεξοχήν υπηρεσίες προς τον πολίτη - ασφαλισμένο. Ο ΕΦΚΑ σε μια προσπάθεια να παρέχει λύσεις σε ανάγκες που δημιουργούνται μέσω της λειτουργικότητάς του σε πολλαπλά επίπεδα, επιθυμεί να γνωρίζει τι θέλει ο ασφαλισμένος, έτσι ώστε να σχεδιάζει και να προσφέρει την κατάλληλη υπηρεσία. Οι επισημάνσεις, οι προβληματισμοί και οι προτάσεις του ασφαλιστικού κοινού, αποτελούν οδηγό για τον ΕΦΚΑ και προκειμένου να τις αξιοποιήσει επένδυσε στην προσέγγιση που ξεκινά από την έρευνα των αναγκών, μέσω ερωτηματολογίων. Στο πλαίσιο αυτό και αξιοποιώντας τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες, ο ΕΦΚΑ υιοθετεί έναν δίαυλο επικοινωνίας με το ασφαλιστικό κοινό, χρησιμοποιώντας ως μέσο την έρευνα με τη χρήση του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (<https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2019-07/enimerotika-deltia-122018.pdf>).

Οι παραγόμενες Μηνιαίες και Τρίμηνες Εκθέσεις Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου, οι Μηνιαίες Εκθέσεις των Σχολίων που υποβάλλουν οι συμμετέχοντες, περιλαμβάνουν το προαναφερόμενο έργο. Επιγραμματικά, η ερευνητική διαδικασία που εφαρμόζεται και με βάση την πληροφορία που εξάγεται, προσφέρει πληροφορίες σχετικά με:

- δημογραφικά στοιχεία ασφαλιστικού κοινού
- συσχετίσεις ερωτήσεων όπως απεικονίζονται στο ερωτηματολόγιο
- σχόλια ασφαλιστικού κοινού (προτάσεις, επιβραβεύσεις, παράπονα).

Τα ανωτέρω παραγόμενα, καθώς και η ανάρτηση ενημερωτικού δελτίου στον ιστότοπο του ΕΦΚΑ ενισχύουν την ασφαλιστική συνείδηση, καλλιεργούν το πνεύμα της παροχής υπηρεσιών προς τον πολίτη και αναδεικνύουν τη φήμη του Φορέα μέσω της επικοινωνιακής του πολιτικής.

3.11 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του ΕΦΚΑ

Με την υπ. αρ. πρωτ. 31/04.09.2019 Απόφαση Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΦΚΑ, το έτος 2020 ορίστηκε ως «Έτος Ψηφιακού Μετασχηματισμού». Στο πλαίσιο αυτό καθίσταται επιτακτικός ο άμεσος ψηφιακός μετασχηματισμός του ΕΦΚΑ, ώστε με την ευρεία ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην καθημερινή του λειτουργία:

α. αφενός να αυξηθεί το επίπεδο και η ποιότητα εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων, συνταξιούχων και εργοδοτών, με ταυτόχρονο περιορισμό των επισκέψεων στα φυσικά σημεία εξυπηρέτησης και

β. αφετέρου να διευκολυνθεί το έργο και να αναβαθμιστεί το περιβάλλον καθημερινής εργασίας του προσωπικού.

Παράλληλα με τις τεχνολογικές παρεμβάσεις που θα προκύψουν από την εξειδίκευση των ανωτέρω αξόνων, είναι καθοριστική η ενεργοποίηση του προσωπικού του Φορέα και η υιοθέτηση ενός κοινού οράματος για το ψηφιακό του μέλλον.

Στην κατεύθυνση αυτή ορίστηκε από το ανώτατο όργανο του ΕΦΚΑ το έτος 2020 ως «Έτος Ψηφιακού Μετασχηματισμού», ώστε Διοίκηση και στελέχη να αποκτήσουν μια κοινή ομπρέλα δράσης και να συμμετάσχουν ενεργά τόσο στο σχεδιασμό των δράσεων, όσο και στην υλοποίησή τους.

Η κεντρική στόχευση του Φορέα είναι η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με την υιοθέτηση πρακτικών ψηφιακού μετασχηματισμού. Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός οριοθετήθηκε ως ο κεντρικός άξονας στον οποίο βασίστηκαν οι Στρατηγικοί Στόχοι του Φορέα με γνώμονα το έτος 2020. Ο επανασχεδιασμός του τρόπου με τον οποίο συνδέονται οι άνθρωποι, τα δεδομένα και οι διαδικασίες είναι απαραίτητος και καθοριστικός. Η Στρατηγική Ψηφιακού Μετασχηματισμού εστιάζει στους παραπάνω τρεις πυλώνες και θα βοηθήσει στη δημιουργία αξίας για το ασφαλιστικό κοινό του Οργανισμού, καθώς και για το ανθρώπινο δυναμικό του. Οι μεταρρυθμίσεις του Εξωτερικού και Εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί ο ΕΦΚΑ, επιβάλλουν την άμεση υιοθέτηση Στρατηγικών που οδηγούν στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό της Κοινωνικής Ασφάλισης.

3.12 Η Νέα Ασφαλιστική Μεταρρύθμιση

Από τις 28/02/2020 είναι σε ισχύ ο Νόμος 4670/2020 για την Ασφαλιστική Μεταρρύθμιση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α). Η ύπαρξη ενός Ενιαίου Φορέα που περιλαμβάνει σχεδόν όλα τα Ασφαλιστικά Ταμεία της χώρας, καθώς και το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (ΕΤΕΑΕΠ), αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα στη λειτουργία του Οργανισμού. Αυτό συμβαίνει διότι έχουμε την ύπαρξη ενός Ενιαίου Οργανισμού με κεντρική διοίκηση, διαχείριση και λειτουργία που έχει θέσει ως

προτεραιότητες τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και την ολοκλήρωση της διοικητικής και οργανωτικής δομής του Φορέα.

Ο e-ΕΦΚΑ έχει ως στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση του πολίτη μέσα από ηλεκτρονικές υπηρεσίες που θα είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του Οργανισμού (<https://www.efka.gov.gr>). Η συγκεκριμένη ιστοσελίδα ήδη παρέχει έναν μεγάλο αριθμό ηλεκτρονικών υπηρεσιών τόσο για τους ασφαλισμένους, όσο και για τους συνταξιούχους του Φορέα. Η εμφάνιση της πανδημίας του κορωνοϊού δημιούργησε την αναγκαιότητα χρήσης από τον πολίτη - και εξοικείωσης μαζί του - όλων αυτών των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, δημιουργώντας ταυτόχρονα την ανάγκη παροχής όσο το δυνατόν περισσότερων υπηρεσιών από τον e-ΕΦΚΑ μέσα από τον κυβερνοχώρο, για την καλύτερη, αμεσότερη και εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση του πολίτη.

Οι σαράντα (40) και πλέον δράσεις της πληροφορικής θα οδηγήσουν στον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Φορέα. Η στενή παρακολούθηση αυτών για την αποτύπωση και επίλυση προβλημάτων - δυσχερειών και ο συνεχής εμπλουτισμός τους θα οδηγήσει τον ΕΦΚΑ σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα.

Μέσα από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του e-ΕΦΚΑ θα επιτευχθεί η ενοποίηση όλων των πληροφοριακών συστημάτων και των βάσεων δεδομένων των επιμέρους ασφαλιστικών ταμείων.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός του e-ΕΦΚΑ που κύριο στόχο έχει την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, μέσω της αντιμετώπισης χρόνιων παθολογιών, της ταχύτερης έκδοσης συνταξιοδοτικών αποφάσεων και της απλούστευσης διαδικασιών, θα οδηγήσει στην αύξηση εσόδων, στη μείωση του κόστους λειτουργίας του Φορέα και στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο e-ΕΦΚΑ βάσει του νέου Οργανογράμματος - Νόμος 4670/28.02.2020 - απαρτίζεται από δώδεκα (12) Γενικές Διευθύνσεις και επτά (7) Οργανικές Μονάδες (πέντε (5) Διευθύνσεις της Διοίκησης, το ΚΕΑΟ και το Αυτοτελές Τμήμα Προστασίας Δεδομένων).

Σύμφωνα με το Άρθρο 51 του Ν. 4670/2020, το οποίο αντικαθιστά το Άρθρο 2 του Π.Δ. 8/2019 (Α' 8), ο Εθνικός Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) διαρθρώνεται ως εξής:

1. α. Διεύθυνση Διοίκησης,
- β. Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων,
- γ. Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Ελέγχου Εσωτερικών Υποθέσεων,

δ. Διεύθυνση Οργάνωσης και Απλούστευσης και Ψηφιακού Μετασχηματισμού Διαδικασιών,

ε. Διεύθυνση Διευθέτησης Αναφορών,

στ. Αυτοτελές Τμήμα Προστασίας Δεδομένων.

2. α. Γενική Διεύθυνση Εισφορών,

β. Γενική Διεύθυνση Ελέγχων,

γ. Γενική Διεύθυνση Συντάξεων,

δ. Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας,

ε. Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας,

στ. Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών,

ζ. Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης, Τεχνικών Υπηρεσιών και Στέγασης,

η. Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών,

θ. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης,

ι. Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ),

ια. Γενική Διεύθυνση Συντάξεων Δημοσίου Τομέα,

ιβ. Γενική Διεύθυνση Διεθνών Συνεργασιών,

ιγ. Γενική Διεύθυνση Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών.

3. Οι Οργανικές Μονάδες των παρ. 1 και 2 υπάγονται απευθείας στο Διοικητή του e-Ε.Φ.Κ.Α.

4. Επίσης, στον e-Ε.Φ.Κ.Α λειτουργούν:

α. Γραφείο Νομικού Συμβούλου του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους (Ν.Σ.Κ.), το οποίο λειτουργεί σύμφωνα με τις κείμενες περί ΝΣΚ διατάξεις.

β. Γραφείο Επιτρόπου Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Η ύπαρξη στο Οργανόγραμμα του e-ΕΦΚΑ πολλών και νέων Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων που υπάγονται στο Διοικητή του Οργανισμού είναι ευκαιρία για τη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του Φορέα, την αναγκαία και πολύτιμη απλούστευση όλων των διαδικασιών του και την ψηφιακή μεταμόρφωσή του μέσα από τη σωστή και αποδοτική λειτουργία των αντίστοιχων Διευθύνσεων και Γενικών Διευθύνσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΕΦΚΑ

4.1 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα - Πρόγραμμα Δράσης

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων του Οργανισμού, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα ένα έως τρία έτη.

Πρόγραμμα Δράσης ορίζεται ως το σύνολο των πρωτοβουλιών ή των σχεδίων που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού. Εκδηλώνονται ως σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή των στρατηγικών προγραμμάτων. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων και έχουν συνήθως διάρκεια έως ένα έτος (Εγκύκλιος ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007).

4.2 Πορεία Επιχειρησιακών Δράσεων

Με την υπ. αρ. 826/56/27-12-2017 Απόφαση Διοικητικού Συμβουλίου του ΕΦΚΑ, τέθηκαν οι Στρατηγικοί Στόχοι του Φορέα για τα έτη 2018-2020, σύμφωνα με τις διατάξεις της υπ. αριθμ. Φ.80000/οικ.21789/1421/18-9-2006, Υπουργικής Απόφασης (ΦΕΚ Β' 1458/3.10.2006), καθώς και οι Επιχειρησιακοί Στόχοι και Δράσεις έτους 2019, η πορεία των οποίων παρακολουθείται σε τριμηνιαία βάση, σύμφωνα με τις διατάξεις των Ν. 4369/2016 και Ν. 3230/2004, καθώς και του Π.Δ. 8/2019. Αναλυτικά, για το έτος 2018 συντάχθηκαν τέσσερις εκθέσεις αξιολόγησης της πορείας των επιχειρησιακών δράσεων του Φορέα και στο τέλος του έτους 2019 ολοκληρώθηκε η Ετήσια Απολογιστική Έκθεση για το έτος 2018.

Ειδικά για το έτος 2019, η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής κατάρτισε δύο φορές Επιχειρησιακά Σχέδια Δράσης. Συγκεκριμένα, στο τέλος του έτους 2018 με την υπ. αριθ. πρωτ.: ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898 εγκύκλιο του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΑΔΑ: 9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ) μπαίνουν σε εφαρμογή τα Επιχειρησιακά Σχέδια Δράσης του Οργανισμού ο οποίος λειτουργούσε με

το μεταβατικό Οργανόγραμμα (Ν. 4387/2016 και Ν. 4445/2016) μέχρι και την 22/1/2019. Με την έκδοση του νέου Οργανογράμματος, ο Φορέας καταρτίζει νέα Επιχειρησιακά Σχέδια.

Ως κύριος άξονας της στοχοθεσίας του Φορέα για το έτος 2020, οριοθετείται ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός.

4.3 Αξιολόγηση Σχεδίου (Project Evaluation)

Με τον όρο αξιολόγηση σχεδίου νοείται η αξιολόγηση της πορείας των επιχειρησιακών δράσεων που αναλύονται και περιγράφονται σε ένα επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με καθορισμένους πόρους και εντός χρονικών ορίων και το οποίο εντάσσεται στα πλαίσια ενός ευρύτερου στρατηγικού προγράμματος για το Φορέα.

Σύμφωνα με το Ν. 3230/2004 άρθρο 4, η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη του τριμήνου και η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται βάσει Δεικτών. Στη συνέχεια εκδίδεται σχετική αναφορά προόδου προς τη Διοίκηση προκειμένου να υπάρχει ανατροφοδότηση της πληροφορίας.

Τα παραγόμενα αποτελέσματα σε επίπεδο α. Διεύθυνσης, β. Γενικής Διεύθυνσης αποτελούν εκτιμήσεις των πραγματικών μεγεθών, ενώ η όλη διαδικασία που εφαρμόζεται έχει σκοπό τη βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας του Φορέα μέσω της Διοίκησης βάσει στόχων.

Με βάση τις απαιτήσεις που προσδιορίζονται από τη μέθοδο αξιολόγησης της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC), προσδιορίστηκαν τα στάδια για την υλοποίηση της αξιολόγησης σε τρία επίπεδα (1. Διεύθυνσης, 2. Γενικής Διεύθυνσης και 3. Οργανισμού).

4.4 Μεθοδολογία

Η Έκθεση Αποτελεσμάτων αφορά την αξιολόγηση της πορείας του Φορέα μέσα από τα Επιχειρησιακά Σχέδια Δράσης.

Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων βασίζεται σε δύο διαστάσεις. Αφενός παρακολουθείται η πορεία υλοποίησης της στοχοθεσίας του Φορέα σύμφωνα με τα εγκεκριμένα Επιχειρησιακά Σχέδια κάθε Γενικής Διεύθυνσης, αφετέρου βάσει

επιλεγμένων Δεικτών Μέτρησης παρακολουθείται η πορεία του Οργανισμού σε τέσσερις Άξονες Ισορροπημένης Στοχοθεσίας.

Αυτοί είναι οι εξής:

- Χρηματοοικονομικός
- Εξυπηρέτηση Ασφαλισμένων
- Εσωτερική Λειτουργία
- Ανθρώπινο Δυναμικό - Τεχνολογία - Καινοτομίες.

Κάθε υγιής οργανισμός θα πρέπει να λειτουργεί ισορροπημένα στους τέσσερις αυτούς άξονες εκτιμώντας τους κινδύνους και τις ευκαιρίες του Εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και τις δυνατότητες και αδυναμίες του Εσωτερικού περιβάλλοντος (SWOT ANALYSIS). Ο Ετήσιος Επιχειρησιακός Προγραμματισμός περιλαμβάνει τη στοχοθεσία και τις αντίστοιχες δράσεις με τις οποίες κάθε Γενική Διεύθυνση αλλά και κάθε Διεύθυνση της Κεντρικής Υπηρεσίας υλοποιεί τη στοχοθεσία της.

Αποστολή της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής είναι η ανάδειξη στρατηγικών διαδρομών που θα οδηγήσουν τον Οργανισμό σε αποτελεσματική και αποδοτική πορεία η οποία αποτυπώνεται στους τέσσερις άξονες, κάθε ένας εκ των οποίων υποδεικνύει επιχειρησιακή λειτουργία σε διαφορετικό επίπεδο. Ο Ε.Φ.Κ.Α προκειμένου να υλοποιήσει το όραμά του θα πρέπει να επιτυγχάνει ισορροπία και στους τέσσερις άξονες. Διαφορετικά θα πρέπει πάντα να υπάρχει ανατροφοδότηση της πορείας του και πιθανή αλλαγή των επιχειρησιακών του δράσεων.

4.5 Αποτελέσματα επί των Επιχειρησιακών Δράσεων

Οι Γενικές Διευθύνσεις του ΕΦΚΑ και οι Διευθύνσεις που υπάγονται απευθείας στο Διοικητή, σχεδιάζουν και δεσμεύονται για την υλοποίηση ετήσιων στόχων και επιχειρησιακών δράσεων ανά στόχο. Το σύνολο των αποτελεσμάτων των δράσεων όλων ισοδυναμεί με το τελικό αποτέλεσμα του Φορέα σε δύο επίπεδα:

1. σε επίπεδο λειτουργικότητας, το οποίο μεταφράζεται στην ικανότητα του Φορέα να υλοποιεί τους στόχους του αποτελεσματικά και αποδοτικά, καθώς και
2. σε επίπεδο ισορροπίας, το οποίο μεταφράζεται στην ικανότητα του Οργανισμού να επιβιώνει και να εξελίσσεται προοδευτικά δίνοντας έμφαση στην υλοποίηση επιχειρησιακών στόχων μέσω αντίστοιχων δράσεων. Οι στόχοι κατηγοριοποιούνται στους τέσσερις άξονες και ένας οργανισμός για να έχει ισορροπημένη λειτουργία, θα

πρέπει να έχει θέσει στόχους και αντίστοιχα να υλοποιεί τις επιχειρησιακές του δράσεις με εξισορροπητικό τρόπο (Άξονες Ισορροπημένης Στοχοθεσίας).

Κάθε Γενική Διεύθυνση, συμβάλλει ισοδύναμα στην επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα και αντίστοιχα η στοχοθεσία που έχει αναλάβει να υλοποιήσει στο εν λόγω χρονικό διάστημα, αναδεικνύει την κατεύθυνση του Οργανισμού σε σχέση με τον άξονα λειτουργίας που στοχεύει να βελτιστοποιήσει περισσότερο.

4.6 Κριτήρια Αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης των Επιχειρησιακών Δράσεων βασίζεται σε τρία κριτήρια ανά επίπεδο διοίκησης τα οποία αντίστοιχα τίθενται στους Άξονες Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC):

1. Αποτελεσματικότητα: Με τον όρο αποτελεσματικότητα νοείται ο βαθμός επίτευξης των Στρατηγικών Στόχων, καθώς και των Επιχειρησιακών Δράσεων που συνδέονται με τους στόχους. Στα Επιχειρησιακά Σχέδια Δράσης, ο όρος υπολογίζεται συναρτήσει της α. προτεραιότητας του στόχου και της β. βαρύτητας του στόχου.

Ως α. προτεραιότητα στόχου θεωρείται η κατηγοριοποίηση των εργασιών με βάση την ιεράρχηση ροών εργασίας και τη σπουδαιότητα αυτών σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, χρησιμοποιώντας όλους τους διαθέσιμους πόρους. Ακολουθείται η αριθμητική κατάταξη των στόχων σε συνάρτηση με τα ζεύγη των δράσεών τους, με κλίμακα από το 1-10.

Με τον όρο β. βαρύτητα νοείται ο συντελεστής ο οποίος προσδίδει μεγάλο ποσοστό σημαντικότητας στην ολοκλήρωση ενός στόχου στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Ακολουθείται η μέθοδος της κλιμακωτής ταξινόμησης των στόχων σε συνάρτηση με τα ζεύγη των δράσεών τους. Το άθροισμα των συντελεστών βαρύτητας ανά Διεύθυνση θα πρέπει να ισούται με το εκατό (100) σε ποσοστιαία αναλογία.

2. Αποδοτικότητα: Με τον όρο αποδοτικότητα νοείται το πραγματοποιηθέν αποτέλεσμα ως προς το κόστος αυτού του αποτελέσματος. Γίνεται η ποσοστιαία κατάταξη των στόχων στους τέσσερις Άξονες της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας και η συσχέτιση αυτών με τους Δείκτες Μέτρησης.

3. Κίνδυνος: Ως κίνδυνος νοείται οτιδήποτε θεωρείται ως Απειλή η οποία μπορεί να προκαλέσει σειρά αρνητικών γεγονότων, τα οποία θα οδηγήσουν στη μη επίτευξη των στόχων. Από άλλη οπτική γωνία, ο κίνδυνος θα μπορούσε να μεταφραστεί ως

Πρόκληση η οποία πιθανώς να αναδείξει μελλοντικές Ευκαιρίες, οι οποίες θα οδηγήσουν στην υλοποίηση της επίτευξης των στόχων.

Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, η αξιολόγηση των Επιχειρησιακών Δράσεων του Οργανισμού απαιτεί πληθώρα σύνθετων υπολογισμών.

4.7 Διαχείριση Κινδύνου (Risk Analysis)

Η Διαχείριση Κινδύνου στο πλαίσιο εφαρμογής ενός αποτελεσματικού μοντέλου Διοίκησης, αποτελεί απαραίτητη διαδικασία, μέσω της οποίας εξασφαλίζεται η υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών ενός οργανισμού αλλά και η βιωσιμότητά του. Ειδικότερα, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Ε.Φ.Κ.Α., καθιστά πλέον αναγκαιότητα την εφαρμογή της Διαχείρισης Κινδύνου, ως τεχνικό εργαλείο - μέσο που θα συμβάλλει στην υλοποίηση των Στρατηγικών - Επιχειρησιακών Στόχων του Φορέα.

Από το έτος 2017 έχει ξεκινήσει η διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας των παθογενειών - κινδύνων που αντιμετωπίζουν οι Κεντρικές Υπηρεσίες και έχει δημιουργηθεί το Μητρώο Κινδύνων του Φορέα, το οποίο εμπλουτίζεται ετήσια. Το έτος 2018 έγινε σύνδεση της έννοιας του κινδύνου με τις Επιχειρησιακές Δράσεις στα πλαίσια της ετήσιας στοχοθεσίας του Φορέα με σκοπό τη σύνδεση κινδύνων με συγκεκριμένους στόχους που έχει θέσει η αρμόδια Γενική Διεύθυνση/Διεύθυνση, προκειμένου να αναδειχθεί η αρνητική επίδραση που θα υπάρξει στην επίτευξη της στοχοθεσίας στην περίπτωση που αυτός ο κίνδυνος δεν εξαλειφθεί έγκαιρα.

Κατά την έναρξη του έτους 2020, ξεκινά η διεύρυνση και η επέκταση του Μητρώου Κινδύνων του Οργανισμού και σε Περιφερειακό επίπεδο, με σκοπό τον εντοπισμό των κυριότερων παθογενειών που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητά τους τα επιμέρους υποκαταστήματα, προκειμένου να υπάρξει αξιολόγηση των κινδύνων με βάση την τάξη μεγέθους τους και τον αντίκτυπο που θα έχουν στο Φορέα.

Η Διαχείριση Κινδύνου χωρίζεται σε τρεις βασικούς τομείς:

- την αναγνώριση κινδύνων,
- τον ποσοτικό προσδιορισμό τους και
- τον έλεγχο ή μετριασμό των επιπτώσεών τους.

Οι επόμενες υποενότητες αναλύουν ξεχωριστά τους ανωτέρω τομείς.

4.7.1 Κατηγορίες Κινδύνων

Ο κίνδυνος μπορεί να ορισθεί ως ο συνδυασμός της πιθανότητας ενός γεγονότος και των συνεπειών του. Διακρίνονται τέσσερις (4) βασικές κατηγορίες κινδύνου:

1. Στρατηγικοί: οι κίνδυνοι αυτοί οδηγούν σε αδυναμία επίτευξης των στρατηγικών στόχων του οργανισμού
2. Οικονομικοί: οι κίνδυνοι αυτοί θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αποτυχία διατήρησης αποτελεσματικής δημοσιονομικής διαχείρισης και λογοδοσίας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού
3. Φήμης: οι κίνδυνοι που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την εξωτερική εικόνα/φήμη του οργανισμού
4. Επιχειρησιακοί: οι κίνδυνοι αυτοί θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε απώλειες που οφείλονται σε ακατάλληλες ή άστοχες εσωτερικές διαδικασίες, άτομα και συστήματα ή σε εξωτερικά γεγονότα.

Η αναγνώριση των κινδύνων σε κάθε τομέα δραστηριότητας και η κατηγοριοποίησή τους συνιστά το πρώτο βήμα προσέγγισης της μεθοδολογίας της «Διαχείρισης Κινδύνου».

4.7.2 Αξιολόγηση Κινδύνων

Το επόμενο βήμα μετά την αναγνώριση των κινδύνων είναι η αξιολόγησή τους βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Ένας κίνδυνος μπορεί να αξιολογηθεί με τη χρήση του πίνακα αξιολόγησης κινδύνων Πιθανότητα και Αντίκτυπος.

- Πιθανότητα να πραγματοποιηθεί: Εκτιμάται η πιθανότητα να πραγματοποιηθεί ένας από τους κινδύνους σε κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 σημαίνει «σπάνια, σχεδόν ποτέ» και το 5 «σχεδόν αναπόφευκτο/συμβαίνει ήδη».
- Αντίκτυπος στον Οργανισμό: Εκτιμάται ο αντίκτυπος που θα είχε στον ΕΦΚΑ η πραγματοποίηση του κινδύνου και πάλι σε κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου το 1 σημαίνει «δεν έχει σημαντικό αντίκτυπο» και το 5 σημαίνει «έχει εξαιρετικά επίσημο αντίκτυπο».

Ο «βαθμός» του κινδύνου δίνεται από τον πολλαπλασιασμό της πιθανότητας με τον αντίκτυπο. Σε υψηλό βαθμό κατατάσσονται ζητήματα που χρήζουν της άμεσης προσοχής της Διοίκησης. Σε μέτριο βαθμό κατατάσσονται ζητήματα που χρήζουν

συνεχούς παρακολούθησης από τη Διοίκηση και σε μικρό βαθμό ζητήματα που πρέπει να παρακολουθούνται κατά καιρούς.

4.7.3 Αντιμετώπιση Κινδύνων

Οι τρόποι αντιμετώπισης των κινδύνων είναι οι ακόλουθοι:

- Αποφυγή κινδύνου: Αυτό θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι η απόφαση να μην εκτελεστεί μια δράση ή ένα πρόγραμμα κλπ. Παρότι αυτός είναι ένας πολύ πρακτικός τρόπος διαχείρισης των κινδύνων δεν είναι πάντα πρακτική επιλογή.
- Μεταβίβαση κινδύνου: Αυτό περιλαμβάνει το «μοίρασμα» του κινδύνου με άλλον οργανισμό, ανάδοχο ή πάροχο - για παράδειγμα μέσω ανάθεσης, ασφάλειας κλπ. Η δυνατότητα για μεταβίβαση κινδύνων ενδεχομένως να είναι περιορισμένη για έναν Δημόσιο οργανισμό, όπως ο ΕΦΚΑ.
- Αποδοχή κινδύνου: Η αποδοχή των επιπτώσεων σε περίπτωση που πραγματοποιηθεί ο κίνδυνος.

Ωστόσο, δεν είναι πάντα δυνατό ή επιθυμητό να χρησιμοποιηθεί ένας από τους παραπάνω τρόπους αντιμετώπισης. Ο πιο συνήθης τρόπος αντιμετώπισης των κινδύνων είναι η μείωση / μετριασμός του κινδύνου.

Οι περισσότεροι εκ των εντοπισθέντων κινδύνων αντιμετωπίζονται με αυτόν τον τρόπο. Η μείωση ή ο μετριασμός του κινδύνου δεν απαλείφει εντελώς τον κίνδυνο αλλά στόχος είναι να περιοριστεί σε αποδεκτά επίπεδα. Οι στρατηγικές μείωσης κινδύνου αποσκοπούν στην ελαχιστοποίηση της συχνότητας ή των αρνητικών επιπτώσεων των κινδύνων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εισαγωγής επαρκών, αποτελεσματικών και καλά εφαρμοσμένων ελεγκτικών μηχανισμών σε συσχέτιση με τη στοχοθεσία και τα επιχειρησιακά σχέδια.

Για πρώτη φορά στο χώρο της κοινωνικής ασφάλισης, εφαρμόζεται η στρατηγική της «Διαχείρισης Κινδύνου» από τη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης του ΕΦΚΑ.

4.8 Οργάνωση Επιχειρησιακών Σχεδίων

Η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής οργανώνει τα Επιχειρησιακά Σχέδια του Φορέα, προσφέροντας τη δυνατότητα διασύνδεσης:

α. Επιχειρησιακών Στόχων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης με τους αντίστοιχους κινδύνους του Εξωτερικού και Εσωτερικού περιβάλλοντος

β. Στρατηγικών Στόχων τριετίας με τους αντίστοιχους Επιχειρησιακούς Στόχους και Δράσεις επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης και Διεύθυνσης, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα εξαγωγής αποτελεσμάτων σε τρία επίπεδα:

α. ως προς την αποτελεσματικότητα ολοκλήρωσης των Επιχειρησιακών Δράσεων του Φορέα,

β. ως προς το ποσοστό επίτευξης των Στρατηγικών Στόχων ανά έτος και

γ. ως προς την πρόβλεψη και αντίστοιχα αντιμετώπιση των υψηλών κινδύνων, όπως αυτοί αναδεικνύονται από τα Επιχειρησιακά Σχέδια.

Απαραίτητο στοιχείο στην κατάρτιση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου είναι η επιλογή στόχων, οι οποίοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, εφικτοί, υλοποιήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι με την υιοθέτηση Δεικτών Μέτρησης οι οποίοι επιλέγονται από τη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, αφού διατυπωθούν από τις αντίστοιχες Διευθύνσεις οι Στόχοι - οι Επιχειρησιακές Δράσεις - οι Κίνδυνοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Ερευνητικός Στόχος

Αντικείμενο της παρούσης διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ. Πρόκειται βασικά για μελέτη περίπτωσης η οποία θα αποτιμηθεί επιπλέον από την ερευνητική διαδικασία. Οι μελέτες περίπτωσης αποτελούν ευρέως διαδεδομένες μορφές έρευνας τα τελευταία χρόνια και ορίζονται «ως παρουσίαση και ερμηνεία λεπτομερειακής πληροφόρησης για ένα μοναδικό θέμα, είτε αυτό αφορά ένα γεγονός, μία κουλτούρα, είτε τη ζωή ενός ατόμου». Μέσω αυτών επιχειρείται να εντοπιστούν τρόποι με τους οποίους τα πραγματικά στοιχεία ή οι συνθήκες συμπράττουν για να συνθέσουν συγκεκριμένες μορφές αποτελεσμάτων. Πρόκειται για μελέτες περισσότερο σε βάθος παρά σε εύρος. Ως βασικό εργαλείο χρησιμοποιείται η συμμετοχική παρατήρηση και η συνέντευξη ατόμων (Κάκαρη και συν., 2011).

Η επιλογή της μελέτης περίπτωσης του στρατηγικού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ έγινε γιατί αυτό το θέμα έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την ερευνήτρια, καθώς το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα παρακολούθησης του μεταπτυχιακού προγράμματος συνέπεσε να υπηρετεί ως υπάλληλος Π.Ε. Διοικητικός - Οικονομικός στο Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης (3/2019-9/2020). Το γεγονός αυτό διευκόλυνε τη δυνατότητα πρόσβασης στο πάσης φύσεως υλικό της υπηρεσίας, στους εμπλεκόμενους με τη διαδικασία ενώ παράλληλα παρείχε τη δυνατότητα της αντίληψης του τρόπου λειτουργίας της εν λόγω Γενικής Διεύθυνσης.

5.2 Ερευνητικές Υποθέσεις - Ερευνητικά Ερωτήματα

Βασική υπόθεση εργασίας είναι ότι οι *«δημόσιοι οργανισμοί χωρίς στρατηγική σκέψη και δράση δεν έχουν σαφή και συγκεκριμένο προσανατολισμό»* (Μιχαλόπουλος, 2003, σελ. 24). Μία άλλη υπόθεση εργασίας που επιχειρείται να διερευνηθεί στην παρούσα μελέτη βασίζεται στην παραδοχή ότι η ύπαρξη δομημένων στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων μπορεί να συντελέσει στην αποτελεσματικότερη άσκηση της διοίκησης στον ΕΦΚΑ.

Στόχος της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιείται, είναι να δοθούν απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα όπως:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των στελεχών του ΕΦΚΑ απέναντι στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, καθώς και στη δυνατότητα εφαρμογής και αποτελεσματικότητάς του;
2. Ποια είναι τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα, τα συχνότερα εμπόδια και οι κύριες μέθοδοι εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ;
3. Ποιες είναι οι συχνότερες δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την κατάρτιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων;
4. Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία υλοποίησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων στον ΕΦΚΑ;
5. Σε ποιο βαθμό θεωρούν τα επιτελικά στελέχη του ΕΦΚΑ ότι η «Διοίκηση μέσω Στόχων» συνεισφέρει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων αλλά και των οργανικών μονάδων γενικότερα στον ΕΦΚΑ;

Για τη χρονική περίοδο 2018-2020 ο ΕΦΚΑ συνέταξε ένα ολοκληρωμένο και ρεαλιστικό Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, βασισμένο σε πραγματικές ανάγκες και προτεραιότητες, τόσο για τους εργαζόμενους και το ασφαλιστικό κοινό, όσο και για τον ΕΦΚΑ ως οργανισμό.

5.3 Επιλογή Κατάλληλης Ερευνητικής Μεθόδου

Η μεθοδολογική προσέγγιση του θέματος της μελέτης περίπτωσης, όπως παρουσιάστηκε στα δύο προηγούμενα κεφάλαια, βασίστηκε αρχικά στη μελέτη δευτερογενών πηγών από το αρχειακό υλικό της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης. Ειδικότερα, πληροφορίες αντλήθηκαν από την Έκθεση Απολογισμού ΕΦΚΑ 2018, τις Τρίμηνες Εκθέσεις Απολογισμού Επιχειρησιακών Δράσεων 2018, το Επιχειρησιακό Σχέδιο (2018-2020), την Πορεία Επιχειρησιακών Δράσεων Ιανουάριος - Αύγουστος 2019, τη Διαχείριση Κινδύνων 2020, την Έκθεση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου Προσωπικού 2018, το Ερωτηματολόγιο για τους Ασφαλισμένους του Φορέα 2020 και διάφορα υπηρεσιακά έγγραφα. Η άδεια χρησιμοποίησης του εν λόγω υλικού δόθηκε στην ερευνήτρια τόσο από την απερχόμενη, όσο και από τη νυν Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης.

Στη συνέχεια, για την εκτίμηση του υφιστάμενου στρατηγικού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ, η ποιοτική έρευνα θα συνεχιστεί και θα διεξαχθεί με το ερευνητικό εργαλείο

των συνεντεύξεων. Ειδικότερα, θα εξεταστούν οι απόψεις τεσσάρων υψηλόβαθμων επιτελικών στελεχών του Φορέα σχετικά με το επίπεδο του στρατηγικού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ. Στόχος είναι οι θέσεις αυτές, αφού παρουσιαστούν και αναλυθούν, να οδηγήσουν στη συλλογή χρήσιμων αποτελεσμάτων τα οποία θα αποτελέσουν οδηγό για την παρουσίαση βελτιωτικών προτάσεων.

Η ποιοτική έρευνα μέσω του εργαλείου των συνεντεύξεων επιλέχθηκε έναντι της έρευνας πεδίου γιατί θεωρήθηκε ότι σε μία τόσο εξειδικευμένη πρακτική και πρόσφατα ενταγμένη στο Φορέα, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, θα διεξαχθούν καλύτερα ποιοτικά συμπεράσματα, εάν διερευνηθούν οι απόψεις επιτελικών στελεχών του Φορέα που διαθέτουν επαρκή γνώση σχετικά με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Σε αυτήν τη φάση που βρίσκεται ο Οργανισμός, όπου ακόμη υπάρχει δυσκολία υιοθέτησης και εφαρμογής του συστήματος σε όλα τα επίπεδά του και μη επαρκής ενσωμάτωση της αντίληψης στο αντικείμενο του σχεδιασμού Δράσεων και Στρατηγικών, η ποιοτική έρευνα δημιουργεί μεγαλύτερο πλεονέκτημα στη συλλογή πληροφοριών και αποτελεσμάτων σχετικά με την πορεία και αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ έναντι της ποσοτικής.

Επίσης, ένας άλλος παράγοντας που αποδυνάμωσε την επιλογή της ποσοτικής έρευνας μέσω διεξαγωγής ερωτηματολογίου είναι ότι η συγγραφή της διπλωματικής εργασίας και κατ' επέκταση η διεξαγωγή της έρευνας συνέπεσαν με την πανδημία του κορωνοϊού. Η συγκεκριμένη μέθοδος θα απαιτούσε φυσική παρουσία δεδομένου ότι θα απαιτούνταν συχνές μετακινήσεις στις δομές του Φορέα προκειμένου τόσο να κοινοποιηθεί ο σκοπός της έρευνας στα αρμόδια στελέχη, όσο και να διανεμηθεί και να συλλεχθεί το ερωτηματολόγιο. Η εφαρμογή των μέτρων για την αντιμετώπιση της διασποράς του κορωνοϊού και η εξ αποστάσεως εργασία δυσκόλεψαν την επιλογή αυτή.

Αρχικά ανιχνεύθηκε η διάθεση των στελεχών να συμμετέχουν στην έρευνα και στη συνέχεια διερευνήθηκε εάν θα προτιμούσαν να γίνει μία συνέντευξη από κοντά ή να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε προσωπικό τους χρόνο. Η γενικότερη διάθεση των στελεχών λόγω των αυξημένων υπηρεσιακών αναγκών και του μεταβαλλόμενου προγράμματός τους, κάτω από το πρίσμα της εξ αποστάσεως εργασίας και γενικότερα της εφαρμογής των ρυθμίσεων για τον περιορισμό της διασποράς του κορωνοϊού, ήταν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε προσωπικό τους χρόνο. Στη συνέχεια τους απεστάλη επιστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που παρουσίαζε το σκοπό της εμπειρικής έρευνας με συνημμένο το ερωτηματολόγιο των συνεντεύξεων. Οι

συμμετέχοντες αφού ολοκλήρωσαν τις απαντήσεις τους, μετά από σχετικές επεξηγήσεις, τις απέστειλαν στην ερευνήτρια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

5.4 Ερευνητικό Δείγμα

Η επιλογή του ερευνητικού δείγματος πραγματοποιήθηκε μέσα από τη μέθοδο της σκόπιμης δειγματοληψίας. Η δειγματοληψία στην ποιοτική έρευνα έχει στόχο, κυρίως, να ανακαλύψει αυτό που ο Patton ονομάζει πλούσιες σε πληροφορία περιπτώσεις (information-rich cases), δηλαδή περιπτώσεις οι οποίες «προσφέρονται για μελέτη εις βάθος» και από τις οποίες «κάποιος μπορεί να μάθει πολλά σχετικά με ζητήματα κεντρικής σημασίας για το σκοπό της έρευνας».

Ο ερευνητής που χρησιμοποιεί τη στρατηγική της σκόπιμης δειγματοληψίας (purposeful ή αλλιώς purposive ή judgmental sampling) επιλέγει σκόπιμα το δείγμα εκείνο του οποίου τα μέλη θα εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το σκοπό και τα ερωτήματα της έρευνάς του. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, ο ερευνητής μπορεί να στηριχθεί στη γνώση που έχει για το υπό εξέταση φαινόμενο, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία ή ακόμα και σε κάποια πρώτα δεδομένα της ίδιας της έρευνας (Ισαρη και συν., 2015).

Το κριτήριο επιλογής του δείγματος είναι το κατά πόσο οι συμμετέχοντες διαθέτουν επαρκή γνώση και εξειδίκευση σχετικά με το αντικείμενο που εξετάζεται, έτσι ώστε να διερευνηθούν και να κατανοηθούν σε βάθος τα θέματα που πραγματεύεται η έρευνα. Τα εν λόγω επιτελικά στελέχη διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία της Δημόσιας Διοίκησης και έχουν τεκμηριωμένη άποψη για το θέμα του στρατηγικού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ. Το 75% των συνεντευξιαζόμενων υπηρέτησαν ή υπηρετούν στην κρίσιμη για την έρευνα Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης, ενώ το 25% δεν έχει την εργασιακή εμπειρία της εν λόγω Γενικής Διεύθυνσης. Θεωρήθηκε ενδιαφέρον από την ερευνήτρια το ερευνητικό δείγμα να μην αποτελείται μόνο από στελέχη που προέρχονται από την εν λόγω Γενική Διεύθυνση αλλά να υπάρχει και μία συμμετοχή στελεχών από άλλη Γενική Διεύθυνση. Το γεγονός αυτό θα διασφαλίσει τη δυνατότητα μόχλευσης των απόψεων και των εμπειριών τους από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και θα αποδώσει τον αντίκτυπό του στις άλλες Γενικές Διευθύνσεις. Σκοπός της πραγματοποίησης των συνεντεύξεων είναι να σχηματισθεί μία πλήρης εικόνα του αντικειμένου μελέτης, να αξιολογηθεί η παρούσα κατάσταση του

στρατηγικού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ και να αναδειχθούν όλες οι παθογένειες που εμποδίζουν την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών του στόχων.

Το ερευνητικό δείγμα αποτελείται από τη Γενική Διευθύντρια Διεθνών Συνεργασιών και πρώην Γενική Διευθύντρια Στρατηγικής και Ανάπτυξης, κα Γάτη - Σπυροπούλου Ιωάννα, τη Γενική Διευθύντρια Στρατηγικής και Ανάπτυξης, κα Κωνσταντέλλου Πολυξένη, τη Διευθύντρια Ασφάλισης και πρώην Διευθύντρια Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, κα Λέκκα Μαρία και τη Διευθύντρια Εκκαθάρισης και Πληρωμής Συντάξεων, κα Τσόλκα Άννα.

5.5 Ερευνητικό Εργαλείο

Η συνέντευξη είναι ένα από τα βασικότερα μεθοδολογικά εργαλεία της ποιοτικής έρευνας. Μία συνέντευξη μπορεί να περιέχει ερωτήσεις που να επιτρέπουν την εμβάθυνση σε ορισμένα σημεία του εξεταζόμενου θέματος, οι οποίες δεν είναι εύκολο, τουλάχιστον με την ίδια προσπάθεια για εμβάθυνση, να ενσωματωθούν σε ένα ερωτηματολόγιο, όπως είναι οι προσωπικές απόψεις και στάσεις, τα αίτια συμπεριφοράς, οι επιφυλάξεις κλπ (Βρεττός, 2003). Η συγκέντρωση πληροφοριών διασφαλίζεται με ποιοτικούς όρους και προσφέρεται η δυνατότητα να καλυφθούν σημεία που με το ερωτηματολόγιο θα ήταν δύσκολο να ερευνηθούν. Η συνέντευξη είναι ευρέως διαδεδομένη στις μελέτες περίπτωσης (Κάκαρη και συν., 2011).

Βασικός άξονας για την επιτυχία της διαδικασίας της συνέντευξης, δομημένης ή όχι, είναι ο σχεδιασμός των ερωτήσεων. Η παρούσα ποιοτική έρευνα διεξάγεται με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Στην ημιδομημένη συνέντευξη σε βάθος υπάρχει ένα πλήθος προκαθορισμένων ερωτήσεων χωρίς να αποκλείεται όμως η δυνατότητα της προσαρμογής του περιεχομένου τους ανάλογα με τον ερωτώμενο (Καρολίδου, 2018).

Στην παρούσα έρευνα τίθενται ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (open questions), κύριο χαρακτηριστικό των οποίων είναι ότι οι απαντήσεις δεν είναι προκαθορισμένες γεγονόσ που επιτρέπει στον ερωτώμενο να αναπτύξει τη γνώμη του ελεύθερα, χωρίς να περιορίζεται για το είδος της απάντησης, τον τρόπο διατύπωσής της και κυρίως για το περιεχόμενό της. Τα πλεονεκτήματα των ανοιχτών ερωτήσεων είναι ότι παρέχοντας τη δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης των ερωτώμενων και της μεγαλύτερης εμβάθυνσης λόγω των αναλυτικότερων πληροφοριών στις απαντήσεις παρέχουν εχέγγυα για τη μέγιστη δυνατή ρεαλιστική απόδοση της πραγματικότητας. Τα

μειονεκτήματά τους είναι ότι οι απαντήσεις απαιτούν περισσότερο χρόνο και παρουσιάζουν δυσκολία στην επεξεργασία τους (ΕΚΔΔΑ, 2017 Γ).

Κατά τη διαμόρφωση των ερωτήσεων, η προσοχή εστιάστηκε στην ανάδειξη των πραγματικών παθογενειών που εμποδίζουν την υλοποίηση των αντικειμενικών σκοπών του Οργανισμού. Η έμφαση που δόθηκε ήταν οι ερωτήσεις να καλύπτουν το σύνολο των ερευνητικών ερωτημάτων αλλά και το μεγαλύτερο μέρος του θεωρητικού πεδίου της μελέτης περίπτωσης. Το ερωτηματολόγιο μετά από πιλοτική εφαρμογή παρουσιάστηκε στις συμμετέχουσες στην τελική του μορφή. Οι απαντήσεις των ερωτήσεων των συνεντεύξεων ελήφθησαν τους μήνες Οκτώβριο, Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2020.

5.6 Μέθοδος Ανάλυσης Ποιοτικής Έρευνας

Κύριοι άξονες πάνω στους οποίους βασίστηκε η μελέτη των συνεντεύξεων ήταν οι ερευνητικοί στόχοι και το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης περίπτωσης. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση περιεχομένου (Content analysis) κατά την οποία το κείμενο των συνεντεύξεων μελετήθηκε διεξοδικά. Η ανάλυση περιεχομένου ως μέθοδος ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων διασφαλίζει την αμεροληψία και την εγκυρότητα. Είναι μία τεχνική έρευνας που χρησιμοποιείται για την αντικειμενική περιγραφή του περιεχομένου του κειμένου με στόχο την ερμηνεία του και την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων. Ως κείμενο (text) δεν προσδιορίζεται μόνο το γραπτό κείμενο αλλά η έννοια περιλαμβάνει και εικόνες, ηχητικά ντοκουμέντα, προφορικούς λόγους, συνεντεύξεις κλπ., τα οποία μπορούν να θεωρηθούν «κείμενα» με την ευρύτερη έννοια (Κόκκινος και συν., 2016). Στην παρούσα έρευνα, η ανάλυση περιεχομένου πραγματοποιήθηκε μέσω της πλήρους καταχώρησης και ανάπτυξης του περιεχομένου των συνεντεύξεων.

5.7 Ηθικά Ζητήματα

Εξέχουσα θέση στην ερευνητική διαδικασία, που κάθε ερευνητής θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα, κατέχει το ζήτημα της δεοντολογίας στην έρευνα. Η έννοια αυτή στις κοινωνικές επιστήμες περιλαμβάνει ένα σύνολο αρχών οι οποίες διέπουν «τη σχέση των ερευνητών με όλους τους εμπλεκόμενους στην έρευνα» και δίνουν έμφαση συνήθως στον τρόπο που θα πρέπει οι ερευνητές να αντιμετωπίζουν τα άτομα τα οποία

λαμβάνουν μέρος στην ερευνητική διαδικασία. Τα κυριότερα θέματα που αναδεικνύονται εδώ σχετίζονται με την ελεύθερη και συναινετική συμμετοχή των συμμετεχόντων έπειτα από ενημέρωση, τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους, την ακρίβεια κατά τη διεξαγωγή της έρευνας, την αποφυγή οποιασδήποτε εσφαλμένης αναφοράς των δεδομένων και τη δημοσίευση και αξιοποίηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων.

Ο ερευνητικός σχεδιασμός είναι μία δυναμική διαδικασία δεκτική σε αλλαγές και τροποποιήσεις, υπό το πρίσμα των δεδομένων που ανακύπτουν. Υπό αυτή την έννοια, και ο σχεδιασμός για θέματα που αφορούν τη δεοντολογία δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί εκ των προτέρων. Αντιθέτως, προϋποθέτει ο ερευνητής να βρίσκεται συνεχώς σε ετοιμότητα για τη διαχείριση νέων ηθικών διλημμάτων και προκλήσεων κατά την ερευνητική διαδικασία (Ισαρη και συν., 2015).

Όσον αφορά την παρούσα έρευνα, τα στελέχη ενημερώθηκαν σχετικά με το σκοπό της και συναίνεσαν να συμμετέχουν με προθυμία. Μάλιστα, μέσω ενημερωτικής επιστολής, πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της συνέντευξης, τους γνωστοποιήθηκε ο λόγος διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας, καθώς και τα ερευνητικά της ερωτήματα. Επίσης, ενημερώθηκαν ότι οι απαντήσεις που θα δοθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης περίπτωσης. Τέλος, όλες οι συμμετέχουσες ανταποκρίθηκαν θετικά στη δημοσιοποίηση του ονόματός τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Αποτελέσματα Ποιοτικής Έρευνας

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα υλοποιηθεί ανά ερώτηση, δηλαδή όλες οι απαντήσεις των συμμετεχουσών θα παρατίθενται ανά ερώτηση, ενώ η συζήτηση των αποτελεσμάτων θα γίνει σε επόμενη ενότητα. Συνολικά, εξετάστηκαν δεκαέξι ερωτήσεις.

1) Πόσο καιρό ασκείτε τα καθήκοντα του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης/ Διεύθυνσης στον ΕΦΚΑ και πόσο χρονικό διάστημα διατελέσατε στη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης;

Η κα Γάτη απάντησε ότι «υπηρέτησα από το 1980 ως Υπάλληλος (6/1980-3/1986) και ως Προϊσταμένη Τμήματος (4/1986-4/2000) στο Περιφερειακό Υποκατάστημα Απονομής Συντάξεων τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Διετέλεσα Προϊσταμένη Υποδιεύθυνσης του Περιφερειακού Υποκαταστήματος Αθηνών (4/2000-7/2003), Προϊσταμένη της Διεύθυνσης του Περιφερειακού Υποκαταστήματος Απονομής Συντάξεων (7/2003-1/2011) και Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Προσωπικού Συντάξεων ΝΠΔΔ (1/2011-7/2016).

Στη συνέχεια διετέλεσα Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Ασφαλιστικών Υπηρεσιών τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ (7-12/2016). Στο χρονικό αυτό διάστημα τοποθετήθηκα Συντονίστρια της Επιτροπής για την κατάρτιση Κανονισμού Ασφάλισης και Παροχών του ΕΦΚΑ, καθώς και της Ομάδας Εργασίας για θέματα συντάξεων και επανυπολογισμών συντάξεων. Ουσιαστικό αντικείμενο των ανωτέρω, ήταν η προετοιμασία των τέως Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης για την ομαλή μετάβασή τους στον ΕΦΚΑ με στόχο την εφαρμογή της ασφαλιστικής μεταρρύθμισης σύμφωνα με το Ν. 4387/2016. Βασικοί άξονες ήταν η προετοιμασία εγκυκλίων, αποφάσεων και κανονισμών σε θέματα συντάξεων ΕΦΚΑ, καθώς και η προετοιμασία και τροποποίηση του μηχανογραφικού συστήματος συντάξεων.

Στον ΕΦΚΑ διετέλεσα Αναπληρώτρια Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Απονομής Συντάξεων και Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Α' Απονομής Συντάξεων λόγω Γήρατος, έχοντας παράλληλα το συντονισμό και την επίβλεψη όλων των Ομάδων και Υποομάδων Εργασίας που αφορούσαν το αντικείμενο των συντάξεων του ΕΦΚΑ (1/2017-2/2019).

Στο χρονικό αυτό διάστημα που ήμουν υπεύθυνη της εν λόγω Γενικής Διεύθυνσης συντελέστηκαν ραγδαίες και αξιοσημείωτες αλλαγές, τόσο στο οργανωτικό, όσο και στο εκτελεστικό επίπεδο λειτουργίας του τομέα των συντάξεων παρουσιάζοντας πολύ θετικά αποτελέσματα. Με το Οργανόγραμμα του Π.Δ. 8/2019 τοποθετήθηκε Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης (2/2019-3/2020) και με το νέο Οργανόγραμμα του Ν. 4670/2020 έχω τοποθετηθεί από το Μάρτιο του 2020 Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Διεθνών Συνεργασιών του e-ΕΦΚΑ».

Η κα Κωνσταντέλλου απάντησε ότι «με την υπ' αριθμ. 5/23-08-2016 Απόφαση Προσωρινού Διοικητικού Συμβουλίου (Δ.Σ.) του Ε.Φ.Κ.Α., ορίστηκα Αναπληρώτρια Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών και Διοικητικής Υποστήριξης και Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Προμηθειών, παράλληλα με τα καθήκοντά μου ως Προϊσταμένη της Διεύθυνσης του Β' ΚΕΑΟ μέχρι τον Μάρτιο του 2017 οπότε και έληξαν τα παράλληλα καθήκοντα και αποχώρησα από τη Διεύθυνση του Β' ΚΕΑΟ του τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ. Στο χρονικό αυτό διάστημα, τέθηκαν οι βάσεις για την ολοκλήρωση της ασφαλιστικής μεταρρύθμισης με την πιλοτική/μεταβατική λειτουργία του ΕΦΚΑ, ώστε από την 1.1.2017 να ξεκινήσει σταδιακά η πλήρης λειτουργία του Φορέα με την ενσωμάτωση των εντασσόμενων Φορέων Κοινωνικής Ασφάλισης. Το έργο που επιτελέστηκε από την εν λόγω Γενική Διεύθυνση της οποίας ήμουν επικεφαλής ήταν ιδιαίτερα σημαντικό για την ομαλή και απρόσκοπτη μετάβαση στο νέο Φορέα Κύριας Κοινωνικής Ασφάλισης, καθώς, σχεδιάστηκαν και υλοποιήθηκαν οι δράσεις στρατηγικής σημασίας για την ενοποίηση του Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης.

Με το Π.Δ. 8/2019 η Γενική Διεύθυνση χωρίστηκε και ακολούθως με Απόφαση Διοικητή τοποθετήθηκα από 30/01/2019 Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, μιας Γενικής Διεύθυνσης ιδιαίτερα νευραλγικής καθώς έχει να κάνει με την καθαυτή λειτουργία του Φορέα (Σύνταξη Προϋπολογισμού, Μισθοδοσία υπαλλήλων, Πληρωμές Συντάξεων, Πληρωμές Παροχών σε ασφαλισμένους και συνταξιούχους κ.ά.).

Από το Μάρτιο του 2020 έχω τοποθετηθεί Προϊσταμένη της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης, η οποία έχει χαρακτήρα σαφώς πιο επιτελικό από τις προηγούμενες, όμως, είναι εξίσου σημαντική καθώς μεταξύ άλλων καταρτίζει, συγκεντρώνει, επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία και εκπονεί οικονομικές και αναλογιστικές μελέτες, ενώ ταυτόχρονα, καταρτίζει επιχειρησιακά σχέδια δράσης, θέτει τους στρατηγικούς στόχους του Φορέα, παρακολουθεί το βαθμό επίτευξης στόχων και

αναλόγως τους αναπροσαρμόζει προκειμένου να αναβαθμίζονται οι υπηρεσίες του e-Ε.Φ.Κ.Α ανταποκρινόμενες στη μεταβαλλόμενη πραγματικότητα και τις εκάστοτε νέες συνθήκες».

Η κα Λέκκα απάντησε ότι «ασκώ τα καθήκοντα Προϊσταμένης Διεύθυνσης επτά (7) χρόνια. Στον ΕΦΚΑ διετέλεσα τρία (3) χρόνια ως Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής της Γενικής Διεύθυνσης Στρατηγικής και Ανάπτυξης (1/2017-5/2020) και από τον 5^ο/2020 έχω τοποθετηθεί Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Ασφάλισης της Γενικής Διεύθυνσης Εισφορών του e-ΕΦΚΑ».

Η κα Τσόλκα απάντησε ότι «ασκώ τα καθήκοντα Προϊσταμένης Διεύθυνσης στον ΕΦΚΑ τέσσερα (4) χρόνια και συγκεκριμένα από τον 1^ο/2017 έως το 2^ο/2019 στη Διεύθυνση Απονομής Συντάξεων λόγω Θανάτου της Γενικής Διεύθυνσης Απονομής Συντάξεων και από το 2^ο/2019 στη Διεύθυνση Εκκαθάρισης και Πληρωμής Συντάξεων της Γενικής Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών».

2) Θεωρείτε ότι γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού; Ο ΕΦΚΑ έχει επικοινωνήσει το όραμα και την αποστολή του Φορέα με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;

Η κα Γάτη ξεκινώντας τις απαντήσεις των ερωτήσεων θέλησε πρώτα να κάνει μία μικρή εισαγωγή στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του Φορέα. Ανέφερε λοιπόν ότι «ο ΕΦΚΑ από την 1^η Ιανουαρίου 2017 διαχειρίζεται το σύστημα ασφάλισης και σύνταξης όλων των ασφαλισμένων της χώρας μας. Οι τέως Φ.Κ.Α που τον συνέθεσαν, εντάχθηκαν φέροντας μία ετερόκλητη πραγματικότητα, χωρίς την υποδομή να καλυφθούν οι σύγχρονες ανάγκες. Παρ' όλα αυτά στην αρχή έγινε μία δυναμική προσέγγιση προς την εύρεση κοινού τόπου, ώστε να επιτευχθεί η ομογενοποίηση των λειτουργικών θεμάτων των τ. Φ.Κ.Α και να δημιουργηθεί το πλαίσιο λειτουργίας των νέων υπηρεσιών του ΕΦΚΑ.

Κατά τα δύο πρώτα χρόνια λειτουργίας του (2017-2018) συντελέστηκαν ραγδαίες και αξιοσημείωτες αλλαγές τόσο στο οργανωτικό, όσο και στο εκτελεστικό επίπεδο λειτουργίας του Οργανισμού. Στον πρώτο χρόνο λειτουργίας, έπρεπε να αντιμετωπιστούν όλες οι αδυναμίες, τα προβλήματα και οι δυσκολίες που είχε ο κάθε φορέας ξεχωριστά. Έπρεπε να συνεχιστεί η λειτουργία όλων των κεντρικών και περιφερειακών δομών για την αντιμετώπιση της καθημερινότητας του πολίτη και κατ' επέκταση ολόκληρης της κοινωνίας. Η ασφαλιστική και διοικητική μεταρρύθμιση συντελείται σταδιακά μέχρι την

ολοκλήρωσή της κατά τις προβλέψεις της νομοθεσίας (2022 ενιαία όρια ηλικίας). Αυτό το titάνιο έργο, απαιτούσε τεράστια προσπάθεια και μέγιστο συντονισμό και ετοιμότητα όλων των υπηρεσιών, επιτελικών και εκτελεστικών. Η επιτυχία αυτής της μεταρρύθμισης εξαρτάται από το έμπυχο δυναμικό του Φορέα, το οποίο ανταποκρινόμενο στις προκλήσεις και τις επιτακτικές ανάγκες με ιδιαίτερα αυξημένο αίσθημα ευθύνης, πρέπει να εκπαιδευτεί και να αξιοποιηθεί κατάλληλα, ώστε να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του».

Η κα Γάτη πιστεύει ότι «όλο το έμπυχο δυναμικό του Φορέα γνωρίζει ότι ο ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει από την πρώτη ημέρα λειτουργίας του, τη βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους, όπως επικοινωνήθηκε από την πρώτη ημέρα της λειτουργίας προς όλους τους υπαλλήλους. Γνωρίζουν λοιπόν όλοι την Αποστολή και το Όραμα του Φορέα δε γνωρίζουν όμως τους μακροπρόθεσμους στόχους και σκοπούς του Οργανισμού, τα Στρατηγικά του Σχέδια. Στην πράξη η διατύπωση της στρατηγικής των πολιτικών και των πλάνων δράσης του Οργανισμού ήταν μία αναγκαία διαδικασία που ασκούνταν από την Ανώτατη Διοίκηση».

Η άποψη της κας Κωνσταντέλλου είναι ότι «δυστυχώς το όραμα και η αποστολή του Φορέα δεν είναι γνωστά παρά μόνο στις υψηλές βαθμίδες διοίκησης, όπου ακόμη και εκεί επιδέχονται επιπλέον ενημέρωση και ανάλυση».

Η κα Λέκκα απάντησε ότι «αρκετοί υπάλληλοι στην έναρξη λειτουργίας του νέου Φορέα ενημερώθηκαν για το όραμα και την αποστολή του μέσω του ιστότοπου του ΕΦΚΑ. Δεν αρκούσε όμως μόνο αυτό. Θα έπρεπε να επικοινωνηθεί και με άλλους τρόπους σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας προκειμένου από κοινού να βαδίζουμε σε κοινούς στόχους, ευδιάκριτους και σαφείς».

Η κα Τσόλκα ανέφερε ότι «το όραμα και η αποστολή του Οργανισμού έχει γνωστοποιηθεί σε όλους τους υπαλλήλους. Πραγματοποιήθηκαν ημερίδες ενημέρωσης σε όλο το προσωπικό και ακολούθησε και έντυπη ενημέρωση, μέσω εγγράφων/οδηγιών. Θεωρεί ότι «κατά την πρώτη φάση της έναρξης λειτουργίας του Οργανισμού, η ενημέρωση ήταν επαρκής, πλην όμως θα έπρεπε σε τακτά χρονικά διαστήματα να επαναλαμβάνονται οι ημερίδες για επιπλέον ενημέρωση και συζήτηση/διευθέτηση προβλημάτων».

3) Πού εντοπίζετε τη βασική δυσκολία του εγχειρήματος του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ;

Η κα Γάτη ανέφερε ότι «ο ΕΦΚΑ ως αυτοδιοίκητο ΝΠΔΔ κλήθηκε να έχει το δικό του Στρατηγικό Σχεδιασμό, δεδομένου ότι είχε να διαχειριστεί έναν μεγάλο όγκο δράσεων και δραστηριοτήτων ενός δημόσιου συστήματος με πολλές αγκυλώσεις και παθογένειες, ενώ παράλληλα έπρεπε να υπηρετήσει το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκε. Ως Δημόσιος Οργανισμός ο ΕΦΚΑ προκειμένου να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός ανέπτυξε και εφήρμοσε τα Στρατηγικά και Επιχειρησιακά Σχέδια λειτουργίας του. Η επιτυχής ολοκλήρωση του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Φορέα συνδέεται άμεσα: α) Με την ηγεσία, β) την επικοινωνία και γ) την αξιολόγηση. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του Φορέα τον πρώτο χρόνο περιορίστηκε μόνο στην ηγεσία (Ομάδα Ανώτατης Διοίκησης - Διοικητής και Γενικοί Διευθυντές), κατά το δεύτερο χρόνο ενεπλάκησαν και τα διευθυντικά στελέχη της Κεντρικής Διοίκησης χωρίς όμως αυτό να επικοινωνηθεί μέχρι τη βάση του Φορέα, ώστε οι οργανωτικές αλλαγές να έχουν την ευρεία στήριξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όσον αφορά την αξιολόγηση των επιχειρησιακών σχεδίων που διέθετε ο Φορέας για την άντληση της πληροφορίας, ήταν ελλιπής έως ανύπαρκτη για κάποια αντικείμενα με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην είναι ολοκληρωμένη».

Η κα Κωνσταντέλλου υποστήριξε ότι «όλα τα στελέχη και οι υπεύθυνοι των μονάδων του e-ΕΦΚΑ, αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα και την αναγκαιότητα εφαρμογής του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού αλλά και τη συμβολή του στην ορθή λειτουργία του Φορέα και κατ' επέκταση στην εξασφάλιση της βιωσιμότητάς του. Δυστυχώς, η όλη διαδικασία αντιμετωπίζει ιδιαίτερες δυσκολίες κατά την εφαρμογή, καθώς ο Φορέας, βιώνοντας το μεταβατικό στάδιο της ενοποίησης όλων των ασφαλιστικών ταμείων, καλείται να αντιμετωπίσει ταυτόχρονα και την αναγκαιότητα επίλυσης μεγάλων προβλημάτων και να ξεπεράσει δυσκολίες που προκύπτουν καθημερινά».

Η κα Λέκκα ανέφερε ότι «δεν υπάρχει ακόμη η βούληση για την εφαρμογή του στο επίπεδο που ορίζουν οι διατάξεις».

Η κα Τσόλκα επεσήμανε «την έλλειψη ενιαίων κανόνων λειτουργίας της κάθε επιχειρησιακής περιοχής του Φορέα, ως και ενιαίου θεσμικού πλαισίου». Επίσης, σημείωσε «την έλλειψη κεντρικού μηχανογραφικού συστήματος για όλες τις επιχειρησιακές περιοχές του Φορέα».

4) Ποιοι Κίνδυνοι επηρέασαν την πορεία των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα και πώς αντιμετωπίστηκαν;

Η κα Γάτη εντόπισε ως πρωτεύων κίνδυνο «την έλλειψη επικοινωνίας». Ανέφερε ότι «ως γνωστό για να επιτύχει μία οργανωτική αλλαγή πρέπει να επικοινωνηθεί σωστά. Χωρίς προσεκτικό σχεδιασμό της επικοινωνίας, είναι πιθανό οι οργανωτικές αλλαγές να μην τύχουν ευρείας στήριξης από το ανθρώπινο δυναμικό του ΕΦΚΑ. Για το λόγο αυτό η επιτυχής επικοινωνία απαιτεί να δίνεται προσοχή σε κάθε ομάδα που μπορεί να επηρεαστεί θετικά ή αρνητικά από τη διαδικασία σχεδιασμού και τους στόχους του Σχεδίου». Επίσης, επεσήμανε ως δευτερεύοντες κινδύνους «τις κατακερματισμένες πληροφορίες στα επιμέρους πληροφοριακά συστήματα των τέως φορέων και τη μη καταγεγραμμένη πληροφορία βασικών ασφαλιστικών μεγεθών σε κάποιους τέως φορείς. Οι προαναφερόμενοι κίνδυνοι αντιμετωπίστηκαν από το Φορέα με τη μέθοδο της αποδοχής του κινδύνου και της εύρεσης εναλλακτικών επιχειρησιακών δράσεων, προκειμένου να μετριαστεί το αρνητικό αποτέλεσμα».

Η κα Κωνσταντέλλου εντόπισε ως κινδύνους «τις ενδεχόμενες Νομοθετικές Αλλαγές, τις αστοχίες στα μητρώα ασφαλισμένων, την έλλειψη ενιαίου πληροφοριακού συστήματος, τη μη ανταπόκριση των αρμοδίων, την έλλειψη προσωπικού και την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής». Επίσης, επεσήμανε ότι «η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, κατάρτισε ένα Μητρώο Κινδύνου, συλλέγοντας στοιχεία και πληροφορίες από όλες τις μονάδες του Φορέα ανά την Ελλάδα, προσπαθώντας σε μια πρώτη φάση να γίνει επίσημη καταγραφή και ομαδοποίηση των κινδύνων. Το Μητρώο Κινδύνου κατατέθηκε στη Διοίκηση προς ενημέρωση».

Η κα Λέκκα θεωρεί ότι «το εγχείρημα της ενοποίησης και οι πολυπλοκότητες της νομοθεσίας που ίσχυαν δυσχέραιναν την πορεία υλοποίησης των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα. Η υιοθέτηση νέου οργανογράμματος επίλυσε αρκετά από τα προβλήματα που ίσχυαν και η σταδιακή αναπροσαρμογή της νομοθεσίας διευκόλυνε την ομαλότητα της πορείας των Στρατηγικών Στόχων που είχαν τεθεί για την τριετία 2018-2020».

Η κα Τσόλκα ανέφερε ότι «η συνύπαρξη υπαλλήλων διαφορετικών φορέων με διαφορετική αντίληψη και εκτέλεση των εργασιών, δυσχέραινε την επικοινωνία μεταξύ αυτών ως και την αποτελεσματικότητα του ΕΦΚΑ». Επεσήμανε «την υποστελέχωση του Φορέα», καθώς και «την έλλειψη έμπειρων στελεχών δεδομένου ότι έμπειρα στελέχη ενόψει των αλλαγών, αποχώρησαν λόγω συνταξιοδότησης». Επίσης, ανέφερε ότι «οι πολιτικές αλλαγές του τόπου, με την αλλαγή του κυβερνώντος κόμματος, επέφεραν και

αλλαγή της πολιτικής ηγεσίας του Φορέα. Η αλλαγή αυτή είχε ως αποτέλεσμα να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι του ΕΦΚΑ και φυσικά επέφερε καθυστέρηση στους τεθέντες στόχους του».

5) Ποιες είναι οι συχνότερες δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την κατάρτιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων;

Η κα Γάτη εντόπισε ως συχνότερες δυσκολίες «τα προβλήματα συντονισμού με τους εμπλεκόμενους, την ελλιπή συμπλήρωση των πεδίων στα επιχειρησιακά σχέδια που είχαν ζητηθεί από τους αρμοδίους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, καθώς και τη δυσχέρεια επιλογής στόχων που θα οδηγήσουν σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Η στοχοθεσία σε ορισμένες Διευθύνσεις δεν καθορίστηκε με σαφήνεια και με βάση τις πραγματικές ανάγκες της οργανικής μονάδας με αποτέλεσμα να μην είναι επιτεύξιμη η υλοποίηση της στοχοθεσίας τους. Τέλος, παρουσιάστηκε τεράστια καθυστέρηση στην ανατροφοδότηση της πληροφορίας που απαιτούνταν για την αξιολόγηση αποτελεσμάτων (μηνιαία, τριμήνου, έτους)».

Η κα Κωνσταντέλλου απάντησε ότι «καθώς τα αντικείμενα εργασίας δεν είναι πλήρως οριοθετημένα για την εκάστοτε υπηρεσία λόγω των συνεχών και πολλών ενοποιήσεων πρώην Ταμείων, καθώς το προσωπικό και οι υλικοτεχνικές υποδομές δεν είναι επαρκείς, όλες οι Μονάδες δυσκολεύονται να καταρτίσουν επιχειρησιακά σχέδια τα οποία θα θέτουν ρεαλιστικούς και πραγματοποιήσιμους στόχους. Παρά την καλή διάθεση όλου του προσωπικού να ανταποκριθεί στο συγκεκριμένο εγχείρημα, οι δυσκολίες της καθημερινότητας δεν επιτρέπουν τελικά την ολοκλήρωση της διαδικασίας».

Η κα Λέκκα επεσήμανε «την αδυναμία του Οργανισμού να ακολουθήσει τις πρακτικές που ορίζει η Διοίκηση βάσει στόχων λόγω της μεταβατικής περιόδου που διανύει».

Η κα Τσόλκα εντόπισε «την πολυπλοκότητα της νομοθεσίας, την ελλιπή μηχανοργάνωση και τη μερική εφαρμογή του Οργανογράμματος».

6) Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία υλοποίησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων στον ΕΦΚΑ;

Η κα Γάτη αναφέρει ότι «με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό προσδιορίζονται οι στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης και αντίστοιχα των Διευθύνσεων που υπάγονται σε αυτήν, καταγράφονται και ιεραρχούνται οι προτεραιότητες, σχεδιάζονται και οργανώνονται οι δραστηριότητες του Φορέα, αναπτύσσεται πνεύμα συνεργασίας και ομαδικότητας μεταξύ

των εργαζομένων και έτσι επιτυγχάνεται ο συντονισμός. Με τον τρόπο αυτό οδηγούμαστε στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε πολλαπλά επίπεδα».

Η κα Κωνσταντέλλου εντόπισε «την αποσαφήνιση των στόχων, τη συμμετοχή των εργαζομένων, την υπευθυνότητα και τον αυτοέλεγχο, καθώς και την αποτελεσματικότητα οργάνωσης».

Η κα Λέκκα θεωρεί ότι «επιτυγχάνονται οι στόχοι που έχει θέσει η κάθε οργανική μονάδα στο βαθμό που έχει προϋπολογίσει και συνάμα ο Οργανισμός επί του συνόλου των οργανικών μονάδων όλου του Φορέα επιτυγχάνει ή όχι τους στρατηγικούς του στόχους και δίνεται η δυνατότητα επεξεργασίας εναλλακτικών δράσεων».

Η κα Τσόλκα αναφέρει ότι «αποτυπώνονται επίσημα, σε έναν Πίνακα, οι στόχοι που θέτει η κάθε Διεύθυνση στο επιχειρησιακό της πεδίο, καθώς και οι επιχειρησιακές δράσεις που πρόκειται να αναλάβει για την πραγματοποίησή τους σε ορισμένο χρονικό πλαίσιο και έτσι τίθεται ένας προγραμματισμός που βοηθάει στην επίτευξη των στόχων της Διεύθυνσης».

7) Θεωρείτε ότι ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι αποτελεσματικός;

Η κα Γάτη απάντησε ότι «η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής εφαρμόζει έναν αποτελεσματικό μηχανισμό παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των επιχειρησιακών σχεδίων δράσης σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης και αντίστοιχα Διευθύνσεων σε τρίμηνη βάση. Κάθε Γενική Διεύθυνση δεσμεύεται για την υλοποίηση των επιχειρησιακών της στόχων στη διάρκεια του τρέχοντος έτους. Ο κάθε στόχος παράγει ένα αποτέλεσμα εφόσον έχει αποτυπωθεί στα επιχειρησιακά σχέδια με σαφήνεια, ρεαλισμό, χρονικό προσδιορισμό και με αξιοπιστία και έχει οριστεί ένα μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς του (Δείκτης Μέτρησης). Κάθε επιχειρησιακή δράση συνδέεται με έναν Δείκτη Μέτρησης, ο οποίος υπολογίζει την πορεία υλοποίησης και το ποσοστό επίτευξης κάθε δράσης σε σχέση με το στόχο στον οποίο αυτή αντιστοιχεί».

Η κα Κωνσταντέλλου απάντησε ότι «ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι αποτελεσματικός εφόσον πληρούνται συγκεκριμένες προϋποθέσεις, όπως οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί, μετρήσιμοι, να έχουν χρονικό ορίζοντα και να είναι συγκεκριμένοι. Μόνο εάν και εφόσον πληρούνται τα

ανωτέρω, ο Οργανισμός μπορεί να ανταπεξέλθει επιτυχώς με τα αντίστοιχα αποτελέσματα».

Η κα Λέκκα θεωρεί ότι «ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι αποτελεσματικός».

Η κα Τσόλκα έχει την άποψη ότι «η αρμόδια Διεύθυνση επιβλέπει αποτελεσματικά την πορεία υλοποίησης του επιχειρησιακού σχεδίου».

8) Ποιες είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίσατε κατά την εφαρμογή του εργαλείου της Διαχείρισης Κινδύνου για τον προσδιορισμό παθογόνων περιοχών;

Οι δυσκολίες που επεσήμανε η κα Γάτη ήταν «η έλλειψη της αντίληψης από τον Οργανισμό στο αντικείμενο της Διαχείρισης Κινδύνου και της υιοθέτησης προληπτικών δράσεων προς αποφυγή τυχόν κρίσεων. Το γεγονός αυτό οδήγησε στη δυσκολία υιοθέτησης της μεθόδου «Διαχείρισης Κινδύνου» στην αξιολόγηση των επιχειρησιακών δράσεων του Οργανισμού από τους αρμοδίους». Η κα Γάτη ανέφερε και «την έλλειψη μηχανογραφικής εφαρμογής που να υποστηρίζει το όλο εγχείρημα και σε περιφερειακό επίπεδο, προσφέροντας ταυτόχρονα την απαραίτητη πληροφορία από τους τέως φορείς στο χρόνο αναφοράς».

Η κα Κωνσταντέλλου ανέφερε ότι «οι δυσκολίες που αντιμετωπίσαμε κατά την εφαρμογή του εργαλείου της Διαχείρισης Κινδύνου για τον προσδιορισμό των παθογόνων περιοχών, ήταν κυρίως η αδυναμία των υπευθύνων να προτείνουν λύσεις ή σε περίπτωση που υπήρχαν λύσεις, δεν ήταν εφαρμόσιμες λόγω βασικών τεχνικών ελλείψεων».

Η κα Λέκκα απάντησε ότι «δεν υπήρξαν δυσκολίες».

Η κα Τσόλκα ανέφερε ότι «η Διαχείριση Κινδύνου είναι ένα εργαλείο διοίκησης το οποίο το γνωρίσαμε για πρώτη φορά στον ΕΦΚΑ και με το οποίο δεν ήμασταν εξοικειωμένοι. Μας αποστέλλεται από την αρμόδια Διεύθυνση ένα συγκεντρωμένο υλικό με ενδεικτικούς κινδύνους προκειμένου να το συμπληρώσουμε, έτσι ώστε η αρμόδια Διεύθυνση να καταρτίσει το Μητρώο Κινδύνων του Φορέα. Πέραν αυτού, η έννοια του κινδύνου ενσωματώθηκε και στα επιχειρησιακά σχέδια, συνδέθηκε με τις Επιχειρησιακές Δράσεις και με συγκεκριμένους στόχους που έχει θέσει η κάθε Διεύθυνση. Οι οποιεσδήποτε δυσκολίες ή απορίες μας λόγω της καινοτομίας του συγκεκριμένου αντικείμενου αντιμετωπίζονται με τη συνδρομή της αρμόδιας Διεύθυνσης».

9) Ποιες είναι οι δυσχέρειες που αντιμετωπίσατε κατά την εφαρμογή της ερευνητικής διαδικασίας μέσω Ερωτηματολογίων;

Η κα Γάτη ανέφερε ότι «η Διοίκηση του Φορέα στην προσπάθειά της να αφουγκραστεί τη φωνή του ασφαλιστικού κοινού και να ακολουθήσει ευέλικτες διαδρομές στις σύγχρονες ασφαλιστικές απαιτήσεις, από το Δεκέμβριο του 2018 έχει προχωρήσει στη διεξαγωγή ηλεκτρονικής έρευνας για τους ασφαλισμένους μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που είναι διαθέσιμο μέσω της ιστοσελίδας www.efka.gov.gr.

Η έρευνα είναι προαιρετική και απευθύνεται αποκλειστικά και μόνο στους ασφαλισμένους του Φορέα, η δε διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτήσεων και η έκδοση των αποτελεσμάτων γίνεται μέσω εξειδικευμένου πληροφοριακού συστήματος.

Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ σε επιλεγμένες διαστάσεις του ερωτηματολογίου, η επισήμανση προβλημάτων μέσω της αξιολόγησης των σχολίων των συμμετεχόντων, ο εντοπισμός προτάσεων που οι ίδιοι οι συμμετέχοντες προτείνουν στο Φορέα, ο καθορισμός προτύπων συμπεριφοράς προς τους ασφαλισμένους και προς τους εργαζόμενους και η ενημέρωση του ασφαλιστικού κοινού και του ανθρώπινου δυναμικού του Φορέα».

Η κα Γάτη επεσήμανε ως μεγαλύτερη δυσκολία «την επιφυλακτικότητα στην υιοθέτηση της ερευνητικής διαδικασίας ως εργαλείο για την ανάδειξη παθογενειών προς αντιμετώπιση και αναζήτηση ευέλικτων διαδρομών στα προβλήματα των ασφαλισμένων και των εργαζομένων του ΕΦΚΑ. Το γεγονός αυτό οδήγησε στον πολύ μικρό αριθμό των συμμετεχόντων που δεν επέτρεπε τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων». Επίσης, ανέφερε «την έλλειψη στοχευμένων προωθητικών ενεργειών τόσο στο ερωτηματολόγιο προς το ασφαλιστικό κοινό, όσο και στο ερωτηματολόγιο προς τους υπαλλήλους του Οργανισμού με αποτέλεσμα τη συντόμευση του κύκλου ζωής τους. Συγκεκριμένα, δεν υπήρξε η απαιτούμενη διαφήμιση και προβολή τους μέσω της ιστοσελίδας, έντυπου υλικού, αφισών κλπ., ούτε υπήρξε αυτοπρόσωπη ενημέρωση των ασφαλισμένων και των υπαλλήλων στις οργανικές μονάδες, προκειμένου και τα δύο ερωτηματολόγια να τύχουν μεγαλύτερης συμμετοχής».

Η κα Κωνσταντέλλου επεσήμανε «τη μειωμένη ανταπόκριση των ασφαλισμένων και τη μειωμένη συμμετοχή».

Η κα Λέκκα απάντησε ότι «δεν υπήρξαν δυσκολίες».

Η κα Τσόλκα ανέφερε ότι «το έτος 2018 κληθήκαμε όλοι οι υπάλληλοι του Φορέα να συμμετέχουμε προαιρετικά και ανώνυμα σε μία έρευνα που διεξήχθη για το προσωπικό

του Φορέα συμπληρώνοντας ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με κλειστές ερωτήσεις. Δεν υπήρξαν ιδιαίτερες δυσκολίες κατά τη συμπλήρωσή του και θεωρώ ότι τέτοιες ενέργειες πρέπει να επαναλαμβάνονται προκειμένου να επικαιροποιούνται οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού».

10) Ποιοι παράγοντες συντελούν ή συντέλεσαν με θετικό ή αρνητικό τρόπο στην εφαρμογή της «Διοίκησης μέσω Στόχων» στην υπηρεσία σας;

Η κα Γάτη απάντησε ότι «οι δυσκολίες που υπήρξαν σχετικά με την υιοθέτηση και εφαρμογή του Συστήματος βάσει Στόχων σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού, ήταν κυρίως η παγιωμένη αντίληψη ότι η «Διοίκηση μέσω Στόχων» ήταν μια αναγκαία διαδικασία που ασκούνταν από την Ανώτατη Διοίκηση και ο φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της στοχοθεσίας με την αξιολόγησή τους. Επίσης, εμπόδια αποτέλεσαν η έλλειψη αντίληψης στο αντικείμενο του σχεδιασμού Δράσεων και Στρατηγικών βάσει συγκεκριμένης στοχοθεσίας και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, καθώς και η έλλειψη εκπαίδευσης των υπαλλήλων σε θέματα «Διοίκησης μέσω Στόχων». Τέλος, αξιοσημείωτη δυσκολία που αντιμετώπισε η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής, ήταν η έλλειψη μηχανογραφικής εφαρμογής που να υποστηρίζει το όλο εγχείρημα και να προσφέρει την απαραίτητη πληροφορία από τους τέως φορείς στο χρόνο αναφοράς».

Η κα Κωνσταντέλλου απάντησε ότι «ο Αναπτυξιακός Σχεδιασμός που προωθείται από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων όπως και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) μέσω προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), αποτελούν παράγοντες που συμβάλλουν και προωθούν την εφαρμογή του «Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων», καθώς καθιστούν απαραίτητο πλέον τον Επιχειρησιακό Σχεδιασμό, προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα του Φορέα. Από την άλλη πλευρά, η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, ανθρώπινου δυναμικού και η αναγκαιότητα επίλυσης καθημερινών, τρέχοντων προβλημάτων, δεν αφήνουν πολλά περιθώρια για την εφαρμογή του συστήματος, το οποίο έχει ως στόχο κυρίως ποιοτικά αποτελέσματα. Επιμέρους εμπόδια που διαπιστώνονται κατά την εφαρμογή της διαδικασίας αποτελούν και η δυσκολία στην αποσαφήνιση των στόχων, ο φόβος της αξιολόγησης, η επανάπαυση στην επίτευξη «χαμηλών» στόχων, το ενδιαφέρον για την ποσότητα, με μειωμένη έμφαση στην ποιότητα».

Η κα Λέκκα απάντησε ότι «η Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής εφάρμοσε τη Διοίκηση μέσω Στόχων σε όλα τα επίπεδα που ορίζει η νομοθεσία».

Η κα Τσόλκα απάντησε ότι «η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι ένα εξειδικευμένο αντικείμενο στρατηγικού σχεδιασμού και υπήρξε δυσκολία να εφαρμοστεί σε Διευθύνσεις που είχαν ως προτεραιότητα να αντιμετωπίσουν τις σοβαρές λειτουργικές ανάγκες που προέκυψαν από την ενοποίηση των πρώην Ταμείων. Υπήρξε η συνδρομή της αρμόδιας Διεύθυνσης στη συμπλήρωση των επιχειρησιακών σχεδίων, ωστόσο θα έπρεπε να υπάρξει περαιτέρω ενημέρωση και στοχευμένη εκπαίδευση των υπαλλήλων στο αντικείμενο αυτό. Παρ' όλα αυτά, εξοικειωνόμαστε όλο και περισσότερο με αυτήν τη διαδικασία».

11) Ποια θεωρείτε τα σπουδαιότερα θετικά ή/και αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της «Διοίκησης μέσω Στόχων» σε επίπεδο ατόμων-τμημάτων-οργανικής μονάδας; Πιστεύετε πως είχε αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων;

Η κα Γάτη θεωρεί ότι «η Διοίκηση μέσω Στόχων οδηγεί τον Οργανισμό σε μια νέα καθημερινότητα τόσο συνολικά για τον Οργανισμό, όσο και ατομικά για το κάθε στέλεχος. Έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, αφού προωθεί τη συμμετοχή του προσωπικού, βελτιώνει το συντονισμό, την ταχύτητα ολοκλήρωσης και παράδοσης των υπηρεσιών, καθώς και την ποιότητά τους. Όλα τα ανωτέρω συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης του Οργανισμού».

Η κα Κωνσταντέλλου αναφέρει ότι «η εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα τόσο των υπαλλήλων, όσο και των υπηρεσιών. Ωστόσο, οι επικρατούσες συνθήκες (ελλείψεις σε ανθρώπινο και υλικοτεχνικό επίπεδο), δεν αφήνουν περιθώρια εφαρμογής και υλοποίησης της διαδικασίας, καθώς η καθημερινότητα απαιτεί άμεσες λύσεις σε καίρια και κρίσιμα θέματα που απασχολούν τους ασφαλισμένους από όλα τα πρώην Ταμεία».

Η κα Λέκκα επεσήμανε ότι «για πρώτη φορά ο Φορέας γνώρισε την έννοια της Διοίκησης βάσει στόχων και την αποτελεσματικότητα εφαρμογής της». Επίσης, θεωρεί ότι «είχε θετικό αντίκτυπο και στις δύο διαστάσεις. Η Διοίκηση βάσει στόχων είναι φιλοσοφία που καλλιεργείται συστηματικά σε έναν οργανισμό. Το πρώτο στάδιο επετεύχθη. Αυτό που απαιτείται είναι η συνέχιση του έργου».

Η κα Τσόλκα έχει την άποψη ότι «η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι ένα σύστημα που εν δυνάμει μπορεί να βοηθήσει τους υπαλλήλους και τις οργανικές μονάδες στη βελτίωση της απόδοσής τους και στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Θα πρέπει, όμως, να συμπλεύσει με τις δυσλειτουργίες, τις μεγάλες εκκρεμότητες αιτημάτων και το δύσκολο συντονισμό που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες εκτελεστικού χαρακτήρα Διευθύνσεις του ΕΦΚΑ σήμερα. Έτσι, θα ενσωματωθεί καλύτερα ως κουλτούρα και θα παύσει να φαίνεται ως ένα εξειδικευμένο σύστημα επιτελικής διοίκησης».

12) Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός της διαδικασίας της στοχοθεσίας διέπεται από μία λογική top-down (από πάνω προς τα κάτω) ή bottom-up (από τη βάση προς την κορυφή);

Η κα Γάτη απάντησε ότι «ο σχεδιασμός της διαδικασίας της στοχοθεσίας κατευθύνεται από μια επιχειρησιακή λογική που διαμορφώνεται από πάνω προς τα κάτω (top-down). Θα πρέπει, όμως, να έχει τη δυνατότητα να αφογκράζεται τις ανάγκες, τα προβλήματα και τις προτάσεις των υπαλλήλων, καθώς αυτοί υλοποιούν στην πράξη τους στόχους της υπηρεσίας».

Η κα Κωνσταντέλλου απάντησε ότι «ο σχεδιασμός της διαδικασίας της στοχοθεσίας στον e-ΕΦΚΑ, διέπεται από τη λογική top-down, καθώς η διαδικασία ξεκινάει από το επίπεδο της Διοίκησης και συνεχίζει σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και σταματάει στο Τμήμα».

Η άποψη της κας Λέκκα είναι ότι «η προσέγγιση της στοχοθεσίας που εφαρμόστηκε στον ΕΦΚΑ είναι η top-down, θεωρώντας ότι ο νέος Οργανισμός αρχικά αλλά και για το χρονικό διάστημα κατά το οποίο βρίσκεται σε διαδικασία αναπροσαρμογής και λειτουργίας με το νέο Οργανόγραμμα σύμφωνα με το Π.Δ. 8/2019, θα πρέπει να οριοθετήσει σε ανώτατο επίπεδο τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους. Στη συνέχεια, οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να γνωστοποιηθούν σε όλα τα επίπεδα, προκειμένου να υπάρξει αφενός μεν κοινή κατεύθυνση, αφετέρου να καλλιεργηθεί η εταιρική συνείδηση προς ένα κοινό όραμα για το Φορέα».

Η κα Τσόλκα έχει την άποψη ότι «ο σχεδιασμός της στοχοθεσίας, όπως αποτυπώνεται και στα επιχειρησιακά σχέδια, διέπεται από τη λογική top-down, δεδομένου ότι οι στρατηγικοί στόχοι τίθενται από τη Διοίκηση του ΕΦΚΑ και στη συνέχεια οι επιχειρησιακοί στόχοι από τις Γενικές Διευθύνσεις και αντίστοιχα Διευθύνσεις της

Κεντρικής Υπηρεσίας του Φορέα. Αντίθετα, η υλοποίηση της στοχοθεσίας διέπεται από την αντίστροφη λογική (bottom-up)».

13) Πώς πιστεύετε ότι θα επηρεάσει η οικονομική κρίση λόγω κορωνοϊού την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του ΕΦΚΑ;

Η κα Γάτη επισημαίνει ότι «η οικονομική κρίση λόγω κορωνοϊού θα δημιουργήσει καθυστερήσεις και εμπόδια στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο ΕΦΚΑ. Θα διαταράξει τους πόρους και τα έσοδά του, καθώς από τον Απρίλιο του 2020 έχουν παρουσιαστεί φαινόμενα αδυναμίας πληρωμής ασφαλιστικών εισφορών από όλους τους κλάδους ασφαλισμένων του ΕΦΚΑ».

Η κα Κωνσταντέλλου θεωρεί ότι «η οικονομική κρίση που προέκυψε λόγω της πανδημίας, επέφερε τεράστια καθημερινά προβλήματα που δεν αφήνουν χρόνο για ενασχόληση του προσωπικού με στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί σε ανώτερο διοικητικό επίπεδο και σχετίζονται κυρίως με τη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών».

Η κα Λέκκα δεν πιστεύει ότι «θα επιφέρει αλλαγή στην ισχύουσα στοχοθεσία όσο στο ποσοστό υλοποίησής της σε σχέση με τον προϋπολογισθέντα χρόνο που έχει τεθεί από τους αρμοδίους».

Η κα Τσόλκα αναφέρει ότι «το κλείσιμο, μερικό ή ολικό των επιχειρήσεων, λόγω των μέτρων για τον περιορισμό της διασποράς του κορωνοϊού, θα επιφέρει μείωση στα έσοδα του ΕΦΚΑ, από τη μη είσπραξη των ασφαλιστικών εισφορών. Ο ΕΦΚΑ όμως, έχει την υποχρέωση να εξακολουθεί να καταβάλλει συντάξεις και παροχές, ανεξαρτήτως του ύψους των εσόδων».

14) Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που θα αποκομίσουν ο Φορέας και οι ασφαλισμένοι από τον ορισμό του έτους 2020 ως «Έτος Ψηφιακού Μετασχηματισμού» και την υιοθέτηση της νέας κουλτούρας;

Η κα Γάτη ανέφερε ότι «κύριος σκοπός του Ψηφιακού Μετασχηματισμού είναι η καθημερινή λειτουργία του ΕΦΚΑ να αξιοποιεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε τελικά να μειωθεί ο αριθμός των απαιτούμενων δικαιολογητικών και των ενδιάμεσων σταδίων. Τα οφέλη που θα αποκομίσουν ο Οργανισμός και οι ασφαλισμένοι είναι η πρόσβαση των πολιτών σε ψηφιακές υπηρεσίες χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός της διαδικασίας απονομής σύνταξης και η έκδοση ηλεκτρονικών βεβαιώσεων και πιστοποιητικών. Επίσης, σημαντική πρόοδος είναι η

αποτελεσματική διαχείριση της δημόσιας πληροφορίας με σεβασμό στη διασφάλιση της ανωνυμίας και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων, καθώς και η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της επαρκούς κατάρτισης και αποτελεσματικής αξιοποίησης των στελεχών για την υλοποίηση των απαραίτητων παρεμβάσεων».

Η κα Κωνσταντέλλου ανέφερε ως οφέλη «τις περισσότερες αυτοματοποιημένες υπηρεσίες, την ταχύτερη εξυπηρέτηση και τη μείωση της αναγκαιότητας της φυσικής παρουσίας στα υποκαταστήματα».

Η κα Λέκκα επεσήμανε «τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, την άμεση εξυπηρέτηση στην πηγή, τη μείωση της επισκεψιμότητας στα υποκαταστήματα κλπ».

Η κα Τσόλκα εστίασε «στην άμεση εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και κατ' επέκταση στη μείωση της επισκεψιμότητάς τους στις Δομές του Φορέα, με αποτέλεσμα το ανθρώπινο δυναμικό να εκτελεί τα καθήκοντά του χωρίς καθυστερήσεις». Τέλος, επεσήμανε «τη μείωση κόστους στις υποδομές και εφαρμογές πληροφορικής».

15) Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού;

Η κα Γάτη θεωρεί ότι «αναμφίβολα τα οφέλη που αποκομίζει ο Οργανισμός με το στρατηγικό σχεδιασμό είναι πολύ περισσότερα από το τυχόν κόστος. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει τον Οργανισμό να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και τα προβλήματα που ανακύπτουν αλλά και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Πρόκειται για μια διαδικασία η οποία είναι δυναμική και σε συνεχή εξέλιξη, στοιχείο που υποδεικνύει το χαρακτήρα του Ενιαίου Ασφαλιστικού Φορέα και την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στον τρόπο λειτουργίας του».

Η κα Κωνσταντέλλου απάντησε ότι «σαφέστατα τα οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού είναι πολλά, με την προϋπόθεση ότι η διαδικασία τηρείται στο σύνολό της». Υποστήριξε ότι «ο στρατηγικός σχεδιασμός διασφαλίζει την ανταποκρισιμότητα/προσαρμοστικότητα του Οργανισμού στο δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επίσης, διασφαλίζει τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στους κοινούς στόχους, ενισχύει τη συντονισμένη και αποτελεσματική δράση και έτσι βελτιώνει την απόδοση του Φορέα. Τέλος, βασίζεται σε ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες».

Η κα Λέκκα θεώρησε αυτονόητο το γεγονός ότι ο Οργανισμός αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η κα Τσόλκα έχει την άποψη ότι «ο σωστός στρατηγικός σχεδιασμός, που θα έχει λάβει υπόψη όλους τους κινδύνους και τις παραμέτρους για την εφαρμογή αυτού, μόνο οφέλη θα επιφέρει στο Φορέα».

16) Ποιες είναι οι προτάσεις σας για αλλαγές ή βελτιώσεις;

Η κα Γάτη προτείνει για τον Οργανισμό «τη δημιουργία Ενιαίου Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου, την αναβάθμιση Υπηρεσιών προς ασφαλισμένους και εργοδότες, την προώθηση της εικόνας του e-ΕΦΚΑ μέσω της ιστοσελίδας του, την αναβάθμιση Υποδομών και το Διοικητικό εκσυγχρονισμό». Επίσης, προβάλλει «την ενημέρωση και εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού στην προστασία των Προσωπικών Δεδομένων, στη βελτίωση του τρόπου εξυπηρέτησης του κοινού, στην απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων αναγκαίων για την καθημερινή λειτουργία του e-ΕΦΚΑ και στη Διοίκηση βάσει στόχων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας». Τέλος, τονίζει «την ενδυνάμωση της επικοινωνιακής πολιτικής μέσω της ανάρτησης των παραγομένων».

Η κα Κωνσταντέλλου επεσήμανε ότι «προτάσεις για τη βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού, θα μπορούσαν να γίνουν, όμως δυστυχώς, η λειτουργία του συγκεκριμένου Ασφαλιστικού Φορέα, διέπεται από βασικές ελλείψεις οι οποίες δεν επιτρέπουν ακόμη οποιαδήποτε αλλαγή. Παρ' όλα αυτά, βασικό στοιχείο για έναν επιτυχή στρατηγικό σχεδιασμό, είναι η συνεχής ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, έτσι ώστε να υπάρξει άμεση και ρεαλιστική επαφή με τις επικρατούσες κάθε φορά συνθήκες».

Η κα Λέκκα αναφέρει ότι «η διαδικασία έχει οριστεί επιστημονικά και νομοθετικά. Οι βάσεις έχουν τεθεί. Το προσωπικό έχει εξοικειωθεί με τη διαδικασία που ακολουθείται από την αρμόδια Διεύθυνση. Το μόνο που αρκεί είναι η συνέχιση της πορείας του και η υποβολή νέων επιχειρησιακών σχεδίων και στρατηγικού σχεδίου που να είναι συμβατά με το νέο οργανόγραμμα και με τη διαδικασία Ψηφιακού Μετασχηματισμού».

Τέλος, η κα Τσόλκα προτείνει «την κατάρτιση ενιαίων κανόνων λειτουργίας, ενιαίου Θεσμικού πλαισίου και ενιαίου Μηχανογραφικού συστήματος για την κάθε επιχειρησιακή περιοχή του Φορέα, καθώς και εκπαιδεύσεις προσωπικού τόσο σε θέματα νομοθεσίας, όσο και σε μηχανογραφικά συστήματα ανά τακτά χρονικά διαστήματα».

Από τις απαντήσεις των συμμετεχουσών εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για την πορεία του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στον Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης, τα οποία θα τύχουν περαιτέρω επεξεργασίας και σχολιασμού στην επόμενη ενότητα.

6.2 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Στην παρούσα έρευνα αναλύθηκαν οι απόψεις τεσσάρων υψηλόβαθμων στελεχών της Κεντρικής Υπηρεσίας του ΕΦΚΑ που συμμετέχουν, άμεσα ή έμμεσα, στο στρατηγικό σχεδιασμό του Φορέα και συγκεκριμένα δύο Προϊσταμένων Γενικής Διεύθυνσης και δύο Προϊσταμένων Διεύθυνσης. Υπενθυμίζεται ότι οι τρεις συμμετέχουσες έχουν υπηρετήσει ή υπηρετούν στην αρμόδια για το συντονισμό του εγχειρήματος Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης και μεταφέρουν την εμπειρία τους, ενώ η μία συμμετέχουσα δεν έχει την εργασιακή εμπειρία της εν λόγω Γενικής Διεύθυνσης, μεταφέρει, όμως, τον αντίκτυπο όλου αυτού του εγχειρήματος στις υπόλοιπες Γενικές Διευθύνσεις του Φορέα. Όπως φαίνεται από την εισαγωγική ερώτηση, οι ερωτηθείσες διαθέτουν πλούσια εμπειρία διοίκησης έχοντας διατελέσει επί σειρά ετών σε επιτελικές θέσεις. Η άποψη των Γενικών Διευθυντριών οι οποίες αποτελούν από τα παλαιότερα και ιδρυτικά στελέχη του ΕΦΚΑ σε μεγάλο βαθμό αποκρυσταλλώνει την άποψη της ανώτατης διοίκησης. Η κα Γάτη με αξιόλογη υπηρεσιακή δράση και ειδική εμπειρία στη διοίκηση μεγάλων μονάδων που χορηγούν συντάξεις αποτελεί διακεκριμένο στέλεχος στον τομέα των συντάξεων τόσο του τ. ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, όσο στη συνέχεια και του ΕΦΚΑ. Παράλληλα, η κα Κωνσταντέλλου διακρίνεται για τις διοικητικές-οργανωτικές της ικανότητες και αποτελεί ξεχωριστό στέλεχος του ΕΦΚΑ, καθώς έθεσε τα θεμέλια σε έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες του, το διοικητικό-οικονομικό.

Το πρώτο θέμα που απασχόλησε τις συμμετέχουσες ήταν το κατά πόσο οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή του. Η κα Λέκκα και η κα Τσόλκα υποστήριξαν ότι στην έναρξη λειτουργίας του Φορέα υπήρξε ενημέρωση από διάφορες πηγές π.χ. intranet, ημερίδες ενημέρωσης, έντυπη ενημέρωση μέσω εγγράφων/οδηγιών, θα έπρεπε όμως να συνεχιστεί και περαιτέρω. Η κα Γάτη προσέθεσε ότι ναι μεν οι υπάλληλοι του Φορέα γνωρίζουν το όραμα και την αποστολή του, δε γνωρίζουν όμως τους μακροπρόθεσμους στόχους του, ενώ η κα Κωνσταντέλλου θεωρεί ότι το όραμα και η αποστολή του Φορέα παραμένουν γνωστά μόνο στις υψηλές βαθμίδες διοίκησης.

Η βασική δυσκολία του εγχειρήματος του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ ήταν το επόμενο θέμα του ερωτηματολογίου. Η κα Γάτη εστίασε στο ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δεν επικοινωνήθηκε μέχρι τη βάση του Φορέα, ώστε να έχει την ευρεία στήριξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και στην ελλιπή αξιολόγηση των επιχειρησιακών σχεδίων για κάποια αντικείμενα, ενώ η κα Κωνσταντέλλου

επικεντρώθηκε στο μεταβατικό στάδιο της ενοποίησης και στην αναγκαιότητα επίλυσης των προβλημάτων που αυτό δημιουργεί. Η κα Τσόλκα εξειδίκευσε τα προβλήματα αυτά στην έλλειψη ενιαίων κανόνων λειτουργίας, ενιαίου θεσμικού πλαισίου και κεντρικού μηχανογραφικού συστήματος, ενώ η κα Λέκκα υποστήριξε ότι δεν υπάρχει ακόμη η βούληση για την εφαρμογή του στο επίπεδο που ορίζουν οι διατάξεις.

Παραμένοντας στο στρατηγικό σχεδιασμό και αναζητώντας τους κινδύνους που επηρέασαν την πορεία των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα, η κα Γάτη έδωσε έμφαση στην έλλειψη επιτυχούς επικοινωνίας και ενημέρωσης σχετικά με την οργανωτική αλλαγή. Επίσης, υπογράμμισε τις κατακερματισμένες πληροφορίες στα επιμέρους πληροφοριακά συστήματα και τη μη καταγεγραμμένη πληροφορία βασικών ασφαλιστικών μεγεθών σε κάποιους τέως φορείς. Η κα Κωνσταντέλλου εστίασε στις ενδεχόμενες Νομοθετικές Αλλαγές, στις αστοχίες στα μητρώα των ασφαλισμένων, στην έλλειψη ενιαίου πληροφοριακού συστήματος, στη μη ανταπόκριση των αρμοδίων και στην έλλειψη προσωπικού και υλικοτεχνικής υποδομής. Η κα Λέκκα επικεντρώθηκε στο εγχείρημα της ενοποίησης και στις πολυπλοκότητες της νομοθεσίας, ενώ η κα Τσόλκα τόνισε τη δυσχέρεια επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών φορέων, την έλλειψη έμπειρων στελεχών και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων του ΕΦΚΑ.

Όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ανωτέρω κίνδυνοι αντιμετωπίστηκαν, η κα Γάτη ανέφερε την εύρεση εναλλακτικών επιχειρησιακών δράσεων, η κα Κωνσταντέλλου τη δημιουργία Μητρώου Κινδύνου και η κα Λέκκα την υιοθέτηση νέου οργανογράμματος και τη σταδιακή αναπροσαρμογή της νομοθεσίας.

Το επόμενο θέμα του ερωτηματολογίου αποτέλεσαν οι δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την κατάρτιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων. Η κα Γάτη εντόπισε τα προβλήματα συντονισμού με τους εμπλεκόμενους, την ελλιπή συμπλήρωση των πεδίων στα επιχειρησιακά σχέδια, τη δυσχέρεια επιλογής στόχων, την έλλειψη σαφούς καθορισμού της στοχοθεσίας και την καθυστέρηση στην ανατροφοδότηση της πληροφορίας για την αξιολόγηση αποτελεσμάτων. Η κα Κωνσταντέλλου εστίασε στις δυσκολίες της καθημερινότητας που προέκυψαν από την ενοποίηση των πρώην Ταμείων (μη πλήρης οριοθέτηση των αντικειμένων εργασίας, έλλειψη προσωπικού και υλικοτεχνικών υποδομών). Προς επίρρωση της προηγούμενης άποψης είναι η άποψη της κας Λέκκα που υποδεικνύει τη μεταβατική περίοδο που διανύει ο Φορέας και της κας Τσόλκα που εξειδικεύει τις

δυσκολίες στην πολυπλοκότητα της νομοθεσίας, στην ελλιπή μηχανοργάνωση και στη μερική εφαρμογή του Οργανογράμματος.

Σχετικά με τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία υλοποίησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων, οι απαντήσεις συγκλίνουν στο ότι αποσαφηνίζονται οι στόχοι, ιεραρχούνται οι προτεραιότητες, επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργανικής μονάδας στο βαθμό που έχει προϋπολογίσει και συνάμα ο Οργανισμός στο σύνολο των οργανικών μονάδων επιτυγχάνει ή όχι τους στρατηγικούς του στόχους.

Όσον αφορά το μηχανισμό παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος, όλες οι συμμετέχουσες απάντησαν ότι είναι αποτελεσματικός. Η κα Κωνσταντέλλου έθεσε ως προϋπόθεση οι στόχοι που αποτυπώνονται στα επιχειρησιακά σχέδια να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι, να έχουν χρονικό ορίζοντα και να είναι συγκεκριμένοι και η κα Γάτη προσέθεσε ότι θα πρέπει να έχει οριστεί ένα μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητάς τους (Δείκτης Μέτρησης).

Οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν οι συμμετέχουσες κατά την εφαρμογή του εργαλείου της Διαχείρισης Κινδύνου αποτέλεσαν το επόμενο θέμα του ερωτηματολογίου. Η κα Γάτη και η κα Τσόλκα εστίασαν στην έλλειψη αντίληψης από τον Οργανισμό στο αντικείμενο αυτό και η κα Γάτη προσέθεσε τη δυσκολία υιοθέτησής του στην αξιολόγηση των επιχειρησιακών δράσεων και την έλλειψη μηχανογραφικής εφαρμογής που να υποστηρίζει το όλο εγχείρημα και σε περιφερειακό επίπεδο. Η κα Κωνσταντέλλου προέβαλε την αδυναμία των υπευθύνων να προτείνουν λύσεις ή σε περίπτωση που υπήρχαν λύσεις, δεν ήταν εφαρμόσιμες, ενώ η κα Λέκκα απάντησε ότι δεν υπήρξαν δυσκολίες.

Το επόμενο θέμα που απασχόλησε τις συμμετέχουσες ήταν οι δυσκολίες που αντιμετώπισαν κατά την εφαρμογή της ερευνητικής διαδικασίας μέσω Ερωτηματολογίων. Η κα Γάτη και η κα Κωνσταντέλλου επεσήμαναν ως δυσκολίες την επιφυλακτικότητα στην υιοθέτηση της ερευνητικής διαδικασίας, τη μειωμένη ανταπόκριση και τη μειωμένη συμμετοχή, ενώ η κα Γάτη προσέθεσε την έλλειψη προωθητικών ενεργειών στα ερωτηματολόγια. Η κα Λέκκα και η κα Τσόλκα απάντησαν ότι δεν υπήρξαν ιδιαίτερες δυσκολίες.

Η θεματολογία του ερωτηματολογίου συνεχίζει με τη «Διοίκηση μέσω Στόχων» και συγκεκριμένα με τους παράγοντες που συντελούν ή συντέλεσαν με θετικό ή αρνητικό τρόπο στην εφαρμογή της στον ΕΦΚΑ. Η κα Γάτη εντόπισε ως εμπόδια την παγιωμένη αντίληψη ότι η «Διοίκηση μέσω Στόχων» ήταν μια διαδικασία που ασκούνταν από την

Ανώτατη Διοίκηση, το φόβο των υπαλλήλων για σύνδεση της στοχοθεσίας με την αξιολόγησή τους, την έλλειψη αντίληψης στο σχεδιασμό Δράσεων βάσει συγκεκριμένης στοχοθεσίας και την έλλειψη εκπαίδευσης των υπαλλήλων στο αντικείμενο αυτό. Η κα Κωνσταντέλλου επεσήμανε ως θετικούς παράγοντες τον Αναπτυξιακό Σχεδιασμό και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) και ως αρνητικούς παράγοντες την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την αναγκαιότητα επίλυσης καθημερινών προβλημάτων. Προς την ίδια κατεύθυνση και η άποψη της κας Τσόλκα, η οποία επεσήμανε ως εμπόδια τις σοβαρές λειτουργικές ανάγκες που προέκυψαν από την ενοποίηση των πρώην Ταμείων και τη μη επαρκή ενημέρωση και εκπαίδευση των υπαλλήλων στο εν λόγω αντικείμενο. Τέλος, η κα Λέκκα ανέφερε ως θετικό παράγοντα την εφαρμογή της «Διοίκησης μέσω Στόχων» σε όλα τα επίπεδα που ορίζει η νομοθεσία.

Όσον αφορά στα σημαντικότερα αποτελέσματα από την εφαρμογή της «Διοίκησης μέσω Στόχων» σε επίπεδο ατόμων-υπηρεσιών, η κα Λέκκα επεσήμανε ότι για πρώτη φορά ο Φορέας γνώρισε την έννοια της Διοίκησης βάσει στόχων και την αποτελεσματικότητα εφαρμογής της. Η κα Γάτη ανέδειξε τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της οργανωσιακής απόδοσης του Οργανισμού, ενώ η κα Κωνσταντέλλου θεωρεί ότι οι ελλείψεις σε ανθρώπινο και υλικοτεχνικό επίπεδο, δεν αφήνουν περιθώρια εφαρμογής και υλοποίησης της διαδικασίας. Προς την ίδια κατεύθυνση και η άποψη της κας Τσόλκα που θεωρεί ότι η «Διοίκηση μέσω Στόχων» θα πρέπει να συμπλεύσει με τις δυσλειτουργίες που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες εκτελεστικού χαρακτήρα Διευθύνσεις του ΕΦΚΑ σήμερα.

Σχετικά με το εάν οι συμμετέχουσες θεωρούν ότι ο σχεδιασμός της διαδικασίας της στοχοθεσίας στον ΕΦΚΑ διέπεται από μία λογική top-down ή bottom-up, όλες οι συμμετέχουσες συμφώνησαν ότι διέπεται από τη λογική top-down, καθώς η διαδικασία ξεκινάει από το επίπεδο της Διοίκησης, συνεχίζει σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης, Διεύθυνσης και σταματάει στο Τμήμα. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η άποψη της κας Γάτη ότι θα πρέπει όμως να έχει τη δυνατότητα να αφουγκράζεται τις ανάγκες, τα προβλήματα και τις προτάσεις των υπαλλήλων, καθώς αυτοί υλοποιούν στην πράξη τους στόχους της υπηρεσίας.

Όσον αφορά στην επιρροή που έχει η πανδημία του κορωνοϊού στην επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα, η κα Γάτη και η κα Τσόλκα εντόπισαν ότι η οικονομική κρίση λόγω της πανδημίας θα οδηγήσει στη μείωση των εσόδων του Φορέα

εξαιτίας της αδυναμίας πληρωμής ασφαλιστικών εισφορών. Η κα Κωνσταντέλλου επισημαίνει ότι έχει επιφέρει τεράστια καθημερινά προβλήματα που εμποδίζουν την ενασχόληση με στόχους που τίθενται σε ανώτερο επίπεδο, ενώ η κα Λέκκα θεωρεί ότι θα επιφέρει αλλαγή στο ποσοστό υλοποίησης της ισχύουσας στοχοθεσίας σε σχέση με τον προϋπολογισθέντα χρόνο.

Τα οφέλη που θα αποκομίσουν ο Φορέας και οι ασφαλισμένοι από τη διαδικασία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού αποτέλεσαν το επόμενο θέμα του ερωτηματολογίου. Η πλειοψηφία των συμμετεχουσών τόνισε τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, την πρόσβαση σε περισσότερες αυτοματοποιημένες υπηρεσίες, την ταχύτερη εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων, τη μείωση της επισκεψιμότητας των υποκαταστημάτων, τη μείωση του κόστους των υποδομών και εφαρμογών πληροφορικής, καθώς και την επιτάχυνση της διαδικασίας απονομής σύνταξης.

Προς το τέλος του ερωτηματολογίου οι συμμετέχουσες ερωτήθηκαν κατά πόσο θεωρούν ότι ο Φορέας αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Όλες οι απόψεις συγκλίνουν στο ότι τα οφέλη είναι περισσότερα από το τυχόν κόστος, με την προϋπόθεση ότι η διαδικασία τηρείται στο σύνολό της και έχει λάβει υπόψη της όλους τους κινδύνους και τις παραμέτρους για την εφαρμογή της. Η κα Κωνσταντέλλου θεωρεί ότι διασφαλίζεται η προσαρμοστικότητα του Οργανισμού στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και βελτιώνεται η απόδοση του Φορέα, αφού ενισχύεται η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στους κοινούς στόχους. Προς την ίδια κατεύθυνση και η άποψη της κα Γάτη που θεωρεί ότι βοηθάει τον Οργανισμό να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που ανακύπτουν και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Το ερωτηματολόγιο κλείνει με τις προτάσεις των στελεχών για αλλαγές ή βελτιώσεις. Η κα Γάτη προτείνει τη δημιουργία Ενιαίου Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου, την αναβάθμιση Υπηρεσιών και Υποδομών, την προώθηση της εικόνας του e-ΕΦΚΑ, το Διοικητικό εκσυγχρονισμό, την εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και την ενδυνάμωση της επικοινωνιακής πολιτικής του Φορέα. Η κα Τσόλκα προσθέτει την κατάρτιση ενιαίων κανόνων λειτουργίας, ενιαίου Θεσμικού πλαισίου και ενιαίου Μηχανογραφικού συστήματος για την κάθε επιχειρησιακή περιοχή του Φορέα. Τέλος, η κα Κωνσταντέλλου προτείνει τη συνεχή ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, ενώ η κα Λέκκα την υποβολή νέων επιχειρησιακών σχεδίων και στρατηγικού σχεδίου συμβατών με το νέο οργανόγραμμα και με τη διαδικασία Ψηφιακού Μετασχηματισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, αποτελεί μία πρακτική κατά την οποία, αφού ληφθούν υπόψη η υφιστάμενη κατάσταση σε σχέση με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, επιδιώκεται η εφαρμογή της τεκμηριωμένης στοχοθεσίας, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός και τέλος η παρακολούθηση της πορείας εκπλήρωσης των στόχων και σκοπών του οργανισμού. Αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που περιλαμβάνει μία σειρά από στάδια που όλα τους συμβάλλουν στην καλύτερη δυνατή συνεργασία του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των προγραμματικών του στόχων.

Στο πλαίσιο εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού, ο Ε.Φ.Κ.Α., αξιοποιώντας τον Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας επιχειρεί να υιοθετήσει μια νέα κουλτούρα στον Οργανισμό η οποία ταυτίζεται με τους σύγχρονους και απαιτητικούς στόχους που έχει θέσει ο συγκεκριμένος Φορέας. Ο μετασχηματισμός που πραγματοποιείται από ένα σύστημα διοίκησης που εστίαζε σε ένα στενό μοντέλο κανόνων, με μειωμένη όμως προσαρμοστικότητα, προς ένα νέο σύστημα διοίκησης μέσω στόχων, για τη διαρκή ανάπτυξη του Οργανισμού ως προς την ικανοποίηση των αναγκών των ασφαλισμένων και με την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων αποτελεί μία μεγάλη πρόκληση για τον Οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό, όλοι οι άξονες δραστηριοποίησής του σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, θα καταφέρουν να συντονίζονται προκειμένου να υλοποιηθούν οι μεσο-μακροχρόνιοι στόχοι και το όραμα που έχει θέσει ο Φορέας για την επόμενη πενταετία, στο πλαίσιο μάλιστα ανακήρυξης του έτους 2020, ως «Έτος Ψηφιακού Μετασχηματισμού» και στην ανάγκη υλοποίησης όλων όσων ο πρόσφατος Νόμος 4670/2020 ορίζει και προβλέπει.

Στην όλη διαδικασία της παρούσης έρευνας, σημαντικός παράγοντας είναι οι ιδιαίτερες συνθήκες τις οποίες βιώνει ο Ε.Φ.Κ.Α., καθώς πρόκειται για έναν ουσιαστικά νεοσύστατο οργανισμό, όπου η Διοίκηση και το Ανθρώπινο Δυναμικό του, διεξάγουν σημαντικό έργο προκειμένου να εξομαλυνθούν οι ανισορροπίες και να προσπελαστούν οι παθογένειες που ταλανίζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του. Η αναγκαιότητα άμεσης αντιμετώπισης των κινδύνων που εντοπίστηκαν, αποκτά

ιδιαίτερη βαρύτητα κατά το έτος 2020 και μετέπειτα, καθώς ο Οργανισμός έχοντας εισέλθει στην εποχή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού, καλείται να ανταποκριθεί σε υψηλών απαιτήσεων προδιαγραφές, για την ικανοποίηση των οποίων απαιτείται η προσπέλαση των απειλών - κινδύνων που υφίστανται τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του.

7.2 Προτάσεις

Η νέα Δημόσια Διοίκηση του e-ΕΦΚΑ δίνει έμφαση στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και στη δυναμική στοχοθεσία, σε συνδυασμό με τη φιλότιμη προσπάθεια που καταβάλλει καθημερινά το ανθρώπινο δυναμικό του Οργανισμού προκειμένου να παρέχει τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο.

Το ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον επιβάλλει την εστίαση της προσοχής των στελεχών σε αποδοτικές και ευέλικτες επιχειρησιακές διαδικασίες που παράγουν αξία προς τους πολίτες και εξασφαλίζουν την επιβίωση και την επιτυχημένη πορεία του Φορέα.

Το νέο Οργανόγραμμα του e-ΕΦΚΑ θα μπορούσε να εμπλουτιστεί ώστε να γίνει ένας πλήρης και αναλυτικός οδηγός για τη λειτουργία όλων των Τμημάτων, Διευθύνσεων και Γενικών Διευθύνσεων του e-ΕΦΚΑ.

Ο e-ΕΦΚΑ για τη διοικητική βελτίωσή του θα πρέπει να ακολουθήσει το ευρωπαϊκό πρότυπο λειτουργίας, όπως αυτό ορίζεται από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το οποίο δίνει τη δυνατότητα αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας ενός φορέα. Στόχος της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι η διοικητική βελτίωση οποιουδήποτε οργανισμού σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών.

7.3 Περιορισμοί της Έρευνας

Στο πλαίσιο της παρούσης έρευνας για την αξιολόγηση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ, επιλέχθηκαν μόνο Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων και Διευθύνσεων της Κεντρικής Υπηρεσίας του Φορέα, ενώ η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί και σε άλλες βαθμίδες ιεραρχίας. Για τη διαμόρφωση του τελικού σχήματος, επιλέχθηκαν, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό (75%), στελέχη που υπηρετούν ή υπηρέτησαν στη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης η οποία θεωρήθηκε αποφασιστικής σημασίας για το σκοπό της έρευνας, ενώ θα μπορούσαν, επίσης, να συμπεριληφθούν στελέχη και από άλλες Γενικές Διευθύνσεις του Φορέα.

7.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Στόχος της παρούσης μελέτης ήταν η αποτύπωση μιας σφαιρικής εικόνας της υφιστάμενης κατάστασης του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού σε έναν νεοσύστατο φορέα, όπως είναι ο ΕΦΚΑ. Μετά από τη σφαιρική αυτή προσέγγιση, ερευνητικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η ενασχόληση με πιο εξειδικευμένα αντικείμενα στρατηγικής διοίκησης, όπως είναι η εφαρμογή του συστήματος της Διοίκησης μέσω Στόχων, του εργαλείου της Διαχείρισης Κινδύνου (Risk Analysis) και της μεθόδου του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (BSC), ως μελέτες περίπτωσης στον e-ΕΦΚΑ. Εκτός των ανωτέρω, ενδιαφέροντα αντικείμενα αποτελούν η Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και η Στρατηγική Εξυπηρέτησης Ασφαλιστικού Κοινού. Πηγή πλούσιου ερευνητικού ενδιαφέροντος θα αποτελέσει το νέο Στρατηγικό Σχέδιο του e-ΕΦΚΑ, για τα έτη 2021-2025 και η εξέτασή του κάτω από το πρίσμα του Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Επίσης, επωφελής θα είναι η έρευνα του βαθμού υλοποίησης του τρέχοντος Επιχειρησιακού Σχεδίου. Τέλος, σημαντικός άξονας της έρευνας που θα διεξαχθεί σε επόμενη φάση, θα μπορούσε να είναι η διοργάνωσή της σε διευρυμένη βάση τόσο σε επίπεδο οριζόντιο, όσο και στις χαμηλότερες βαθμίδες.

7.5 Επίλογος

Ο στρατηγικός σχεδιασμός τα τελευταία χρόνια έχει εξελιχθεί σε σημαντικό εργαλείο υποστήριξης στη λήψη των αποφάσεων στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα μέρος των οποίων αποτελούν οι οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης. Σηματοδοτεί ένα σύγχρονο σύστημα Διοίκησης που κατευθύνεται από την Αποστολή και το Όραμα των απαιτήσεων της κοινωνίας και ταυτίζεται με την έμπνευση δημιουργίας και ενιαίας λειτουργίας. Αυτός ο τρόπος Διοίκησης παρέχει τη δυνατότητα να συντονίζονται οι δράσεις που αναλαμβάνουν οι αρμόδιες υπηρεσίες του οργανισμού, με τρόπο ώστε να αλληλεπιδρούν θετικά και ενισχυτικά στη μεταξύ τους συνεργασία, προκειμένου να επιτυγχάνονται συνδυαστικά τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Ο ΕΦΚΑ συμπλήρωσε τον τέταρτο χρόνο λειτουργίας του ως Ενιαίος Φορέας Κύριας Ασφάλισης. Από την ίδρυσή του είχε να αναμετρηθεί με τη μεγάλη πρόκληση της επιτυχούς ένταξης όλων των Ταμείων Κύριας Ασφάλισης της χώρας υπό την αιγίδα του. Οι δυσκολίες του όλου εγχειρήματος ήταν πολλές, παρ' όλα αυτά, χάρη στην επίπονη και επίμονη παραγωγική εργασία του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολό του και στις πρωτοβουλίες που ανελήφθησαν, επιτεύχθηκε πρόοδος σε όλους τους τομείς.

Με τη δημιουργία του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.), ολοκληρώθηκε η μεγαλύτερη διοικητική και οργανωτική ενοποίηση των ασφαλιστικών φορέων απονομής σύνταξης και εφάπαξ παροχής της χώρας, θέτοντας νέες προκλήσεις στη Διοίκηση και στο Προσωπικό του Φορέα, που καλούνται να συμβάλλουν στην υλοποίηση του νέου, ψηφιακού ασφαλιστικού συστήματος.

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάστηκαν οι βασικές παράμετροι του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ, οδηγώντας σε μια σφαιρική αντίληψη της υφιστάμενης κατάστασης και των παθογενειών που υπάρχουν. Εάν μπορούσαμε να αποδώσουμε συνοπτικά το στάδιο στο οποίο βρίσκεται στην παρούσα φάση το εγχείρημα αυτό, θα χρησιμοποιούσαμε μία καίρια τοποθέτηση της κας Λέκκα για τη «Διοίκηση μέσω Στόχων» και θα τη μεταφέραμε στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό λέγοντας ότι *«είναι φιλοσοφία που καλλιεργείται συστηματικά σε έναν οργανισμό. Το πρώτο στάδιο επετεύχθη. Αυτό που απαιτείται είναι η συνέχιση του έργου»*.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ενημερωτική Επιστολή

Προς Προϊσταμένη Γενικής Διεύθυνσης/Διεύθυνσης e-ΕΦΚΑ

Αξιότιμη κα

Σας αποστέλλω συνημμένα τις ερωτήσεις των συνεντεύξεων, οι απαντήσεις των οποίων θα αποτελέσουν το ερευνητικό μέρος της εκπόνησης της Διπλωματικής μου Εργασίας με τίτλο: «Ο Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός των Δημόσιων Οργανισμών - Η Μελέτη Περίπτωσης του Ε.Φ.Κ.Α.» στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Στόχος της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιείται, είναι να δοθούν απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα όπως:

1. Ποιες είναι οι απόψεις των στελεχών του ΕΦΚΑ απέναντι στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, καθώς και στη δυνατότητα εφαρμογής και αποτελεσματικότητάς του;
2. Ποια είναι τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα, τα συχνότερα εμπόδια και οι κύριες μέθοδοι εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ;
3. Ποιες είναι οι συχνότερες δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την κατάρτιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων;
4. Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία υλοποίησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων στον ΕΦΚΑ;
5. Σε ποιο βαθμό θεωρούν τα επιτελικά στελέχη του ΕΦΚΑ ότι η «Διοίκηση μέσω Στόχων» συνεισφέρει στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων αλλά και των οργανικών μονάδων γενικότερα στον ΕΦΚΑ;

Επίσης, σας ενημερώνω ότι οι απαντήσεις των ερωτήσεων θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης περίπτωσης.

Είμαι στη διάθεσή σας για κάθε περαιτέρω πληροφορία ή διευκρίνιση.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων.

Με εκτίμηση,

Κωνσταντίνα Παπαδήμα

2. Ερωτήσεις Συνεντεύξεων

- 1) Πόσο καιρό ασκείτε τα καθήκοντα του Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης/Διεύθυνσης στον ΕΦΚΑ και πόσο χρονικό διάστημα διατελέσατε στη Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης;
- 2) Θεωρείτε ότι γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του ΕΦΚΑ το όραμα και την αποστολή του Οργανισμού; Ο ΕΦΚΑ έχει επικοινωνήσει το όραμα και την αποστολή του Φορέα με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;
- 3) Που εντοπίζετε τη βασική δυσκολία του εγχειρήματος του Στρατηγικού Σχεδιασμού στον ΕΦΚΑ;
- 4) Ποιοι Κίνδυνοι επηρέασαν την πορεία των Στρατηγικών Στόχων του Φορέα και πώς αντιμετωπίστηκαν;
- 5) Ποιες είναι οι συχνότερες δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την κατάρτιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων;
- 6) Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία υλοποίησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων στον ΕΦΚΑ;
- 7) Θεωρείτε ότι ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος είναι αποτελεσματικός;
- 8) Ποιες είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίσατε κατά την εφαρμογή του εργαλείου της Διαχείρισης Κινδύνου για τον προσδιορισμό παθογόνων περιοχών;
- 9) Ποιες είναι οι δυσχέρειες που αντιμετωπίσατε κατά την εφαρμογή της ερευνητικής διαδικασίας μέσω Ερωτηματολογίων;
- 10) Ποιοι παράγοντες συντελούν ή συντέλεσαν με θετικό ή αρνητικό τρόπο στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην υπηρεσία σας;
- 11) Ποια θεωρείτε τα σπουδαιότερα θετικά ή/και αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της «Διοίκησης μέσω Στόχων» σε επίπεδο ατόμων-τιμημάτων-οργανικής μονάδας; Πιστεύετε πως είχε αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων;
- 12) Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός της διαδικασίας της στοχοθεσίας διέπεται από μία λογική top-down (από πάνω προς τα κάτω) ή bottom-up (από τη βάση προς την κορυφή);
- 13) Πώς πιστεύετε ότι θα επηρεάσει η οικονομική κρίση λόγω κορωνοϊού την επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του ΕΦΚΑ;

- 14) Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που θα αποκομίσουν ο Φορέας και οι ασφαλισμένοι από τον ορισμό του έτους 2020 ως «Έτος Ψηφιακού Μετασχηματισμού» και την υιοθέτηση της νέας κουλτούρας;
- 15) Θεωρείτε ότι ο Οργανισμός αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού;
- 16) Ποιες είναι οι προτάσεις σας για αλλαγές ή βελτιώσεις;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Βρεττός, Ι., (2003), Ερευνητικά εργαλεία συνέντευξη, (<https://www.eclass.uoa.gr>), (Ημερομηνία ανάκτησης 08/2020)

Γεωργόπουλος, Ν., (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα

Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/01-03-2007, «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν.3230/2004)»

Εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/26898/24-07-2018, «Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» για το έτος 2019», ΑΔΑ: 9ΨΞ3465ΧΘΨ-1ΒΔ

ΕΚΔΔΑ, (2017) Α, Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Ηγεσία και Στρατηγικός Τρόπος Σκέψης - Οργανωσιακές Αλλαγές», Ομάδα Εργασίας Ακρίβος, Χ., Ιορδάνογλου, Γ., Μιχιώτης, Σ., Στεφοπούλου, Ε., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/2019)

ΕΚΔΔΑ, (2017) Β, Εκπαιδευτικό υλικό για το πρόγραμμα με τίτλο: «Ανάπτυξη Διοικητικών Ικανοτήτων: Διαχείριση Έργου και Κατάρτιση Επιχειρησιακών Σχεδίων», Ομάδα Εργασίας Βουλτσιδής, Π., Κέφης, Β., Πλυμάκης, Ι., Κανακάκη, Α., Αθήνα, <https://www.ekdd.gr>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/2019)

ΕΚΔΔΑ, (2017) Γ, Εγχειρίδιο - Οδηγός για τη διεξαγωγή της δομημένης συνέντευξης, Αθήνα, <http://minadmin.ypes.gr/?p=23090>, (Ημερομηνία ανάκτησης 08/2020)

ΕΚΔΔΑ, (2019), Επιμορφωτικό Πρόγραμμα με τίτλο: «Διοίκηση μέσω Στόχων και Μέτρηση της Αποδοτικότητας», Θεματική Ενότητα: «Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός – Διοίκηση μέσω στόχων – Διοίκηση ποιότητας», Βασιλάκης, Α.

ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, (2018), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 2018-2020, <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/strategiko-schedio-ephka-2018-2020>, (Ημερομηνία ανάκτησης 1/2020)

Ίσαρη, Φ., Πούρκος, Μ., (2015), Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας, Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση, (https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5826/4/15327_Isari-KOY.pdf) (Ημερομηνία ανάκτησης 08/2020)

Κάκαρη Ν., Κατσαντόνη Μ., (2011), Μεθοδολογικά εργαλεία και θεωρητικοί προβληματισμοί ως προς την εκπόνηση Μεταπτυχιακών Διπλωματικών Εργασιών (<https://rpltl.eap.gr/images/2011/02-01-127-kakarikatsantoni.pdf>), (Ημερομηνία ανάκτησης 08/2020)

Καρολίδου, Σ., (2018), Μεθοδολογία Έρευνας Κοινωνικών Επιστημών, (<http://sotiria.karolidou.wordpress.com>), (Ημερομηνία ανάκτησης 08/2020)

Κέφης, Β., Παπαζαχαρίου, Π., (2008), Το Επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan, Εκδόσεις Κριτική

Κόκκινος, Γ., Κιμουρτζής, Π., Καραμούζης, Π., Παπαγεωργίου, Ι., Κυπριώτης, Δ., Τραντάς, Π., Παπαγεωργίου, Ι., Αθανασίου, Σ., (2016), Αναφορά για την Ανάλυση Περιεχομένου, (http://www.undrho.edu.gr/wp-content/uploads/2017/01/ΠΕ-1.-ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ-1.2-UnDRho-15_6_2016.pdf), (Ημερομηνία ανάκτησης 08/2020)

Μιχαλόπουλος, Ν., (2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 44/Α΄/11-2-2004

Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 33/Α΄/27-2-2016

Ν. 4387/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας - Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού - συνταξιοδοτικού συστήματος - Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 85/Α΄/12-05-2016

Ν. 4445/2016 «Εθνικός Μηχανισμός Συντονισμού, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης των Πολιτικών Κοινωνικής Ένταξης και Κοινωνικής Συνοχής, ρυθμίσεις για την κοινωνική αλληλεγγύη και εφαρμοστικές διατάξεις του ν. 4387/2016 (Α' 85) και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 236/Α'/19-12-2016

Ν. 4670/2020, «Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α.) και άλλες διατάξεις», ΦΕΚ 43/Α'/28-2-2020

Παπαδάκης, Β., (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Η' Έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα

Π.Δ. 8/23.01.2019 «Οργανισμός Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)», ΦΕΚ 8/Α'/23-01-2019

Υ.Α. Φ.80000/οικ.21789/1421/18-09-2006, «Επιχειρησιακό σχέδιο δράσης Ασφαλιστικών Οργανισμών», ΦΕΚ 1458/Β'/3-10-2006

Υ.Α. οικ. 1341/425/12-01-2017, «Σύστημα Διοίκησης με Στόχους - Καθορισμός των Στρατηγικών Στόχων του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης για το έτος 2017», ΑΔΑ: 665Ο465Θ1Ω-6Η5

Σιώμοκος, Γ., (2013), Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Διαδικτυακές Πηγές

<https://www.efka.gov.gr/sites/default/files/2019-07/enimerotika-deltia-122018.pdf>