



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

**«Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ
ΠΑΡΑΚΑΤΑΘΗΚΩΝ & ΔΑΝΕΙΩΝ»**

ΑΠΟΣΤΟΛΙΑ Χ. ΑΧΤΥΠΗ

Επιβλέπων καθηγητής: Δημήτριος Γεωργακέλλος

**Μέλη της τριμελούς επιτροπής: Καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος και
Διδάκτωρ Χρύσα Αγαπητού**

Αθήνα, Απρίλιος 2019



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

**«THE ADMINISTRATION OF CHANGE IN
PUBLIC ADMINISTRATION - THE CASE OF THE
CONSIGNMENT DEPOSITS AND LOANS FUND»**

APOSTOLIA CH. ACHTYPI

Athens, April 2019

Στον Αδερφό μου και τον Πατέρα μου,
που με τον δικό τους τρόπο...
μου δίνουν δύναμη να συνεχίσω ...

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη της συγγραφέως και ο επιβλέπων, τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

Αποστολία Χ. Αχτύπη

.....

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	Σελ:7
Abstract	Σελ: 9
Ευρετήριο Πινάκων – Κατάλογος διαγραμμάτων	Σελ:11
Κεφάλαιο 1^ο: Η Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής	Σελ:12
1.1 Ορισμός Οργανωσιακής Αλλαγής	Σελ: 12
1.2. Αιτίες Πρόκλησης Οργανωσιακής Αλλαγής	Σελ: 13
1.2 Κατηγορίες – Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής	Σελ: 15
1.3 Οργανωσιακή Αλλαγή: Διοίκηση & Εργαζόμενοι	Σελ: 18
1.3.1 Η Στάση της Διοίκησης Κατά την Αλλαγή	Σελ: 18
1.3.2 Η Στάση των Εργαζόμενων Έναντι της Αλλαγής	Σελ: 20
1.4 Στάδια Οργανωσιακής Αλλαγής	Σελ: 22
1.5 Στρατηγικές Ανάπτυξης Οργανωσιακής Αλλαγής	Σελ: 23
1.5.1 Στρατηγική Συμπεριφοράς	Σελ: 23
1.6.2 Στρατηγική Τεχνικής	Σελ: 24
1.6.3 Στρατηγική Δομής	Σελ: 24
Κεφάλαιο 2^ο: Οργανωσιακή Αλλαγή στη Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 25
2.1. Παράγοντες Οργανωσιακών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 25
2.2. Πλαίσιο Οργανωσιακών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 26
2.3. Εσωτερικοί & Εξωτερικοί Καταλύτες Οργανωσιακής Αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 28
2.4. Στόχοι Οργανωσιακής Αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 29
2.4.1. Ενίσχυση Επιτελικού ρόλου	Σελ: 29

2.4.2. Εξορθολογισμός Διοικητικών Διαδικασιών	Σελ: 30
2.4.3. Αναδιοργάνωση Διοικητικών Δομών	Σελ: 31
2.4.4. Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	Σελ: 32
2.4.5. Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 32
Κεφάλαιο 3^ο: Καλές Περιπτώσεις Οργανωσιακών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση	Σελ: 34
3.1 Ελλάδα	Σελ: 34
3.2 Ολλανδία	Σελ: 36
Κεφάλαιο 4^ο: Μελέτη Περίπτωσης: Τ.Π. & Δανείων	Σελ: 39
4.1 Συνοπτική Παρουσίαση Ταμείου Παρακαταθηκών & Δανείων	Σελ: 39
4.2 Ανθρώπινο Δυναμικό	Σελ: 42
4.3 Παράγοντες Οργανωσιακών Αλλαγών	Σελ: 45
4.3.1 Ανάλυση PEST	Σελ: 45
4.3.2 Ανάλυση SWOT	Σελ: 49
4.4 Οργανωσιακές Αλλαγές στο Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων	Σελ: 51
4.4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό	Σελ: 51
4.4.2 Διαχείριση Διαδικασιών	Σελ: 52
4.5 Κριτική Επισκόπηση Οργανωσιακών Αλλαγών	Σελ: 57
Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις	Σελ: 61
5.1 Συμπεράσματα	Σελ: 61
5.2 Προτάσεις	Σελ: 63
Βιβλιογραφία	Σελ: 65
Παραρτήματα	Σελ: 71

Περίληψη

Το ζήτημα της εισαγωγής και εφαρμογής μιας σειράς από οργανωσιακές αλλαγές που μπορεί να λαμβάνουν χώρα εντός ενός οργανισμού, ιδιωτικού ή δημόσιου, έχει χαρακτήρα πολύπλευρο και συνεχώς μεταβαλλόμενο, συνέπεια των συνεχών και διαφορετικών συνθηκών και παραγόντων που μπορεί να υπεισέρχονται στον τρόπο της διαχείρισης αυτών ακριβώς των μεταβολών (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012). Μέσα από την επιτυχημένη εισαγωγή και εφαρμογή των κατάλληλων και απαιτούμενων αλλαγών σε επίπεδο οργανωσιακό, ο φορέας στον οποίο αυτές οι μεταβολές συντελούνται αποκτάει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μιας και αφενός βελτιώνεται το παρεχόμενο προϊόν ή υπηρεσία του και αφετέρου, οι συναλλασσόμενοι με τον οργανισμό αυτό λαμβάνουν υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης και πιο ποιοτικό προϊόν – υπηρεσία. Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, ώστε να απεικονισθούν και να αξιολογηθούν, οι οργανωσιακές αλλαγές που συντελέστηκαν τα τελευταία έτη και οι οποίες επέφεραν μια σειρά από μεταβολές, τόσο στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στο σύνολο των διαδικασιών που υλοποιούνται.

Η εργασία συνολικά αποτελείται από πέντε (5) κεφάλαια, με το πρώτο εξ αυτών να περιλαμβάνει τη διατύπωση στοιχείων αναφορικά με την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, όπως αυτή αποδίδεται, μέσα από ένα πλήθος παραμέτρων. Στο κεφάλαιο αυτό δίνεται ο ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής, ενώ παράλληλα παρατίθενται οι αιτίες που την προκαλούν, οι κατηγορίες στις οποίες διακρίνεται, τα στάδια υλοποίησης, αλλά και οι στρατηγικές μέσω των οποίων μπορεί να αναπτυχθεί μια οργανωσιακή αλλαγή. Επίσης, αναλύεται η σχέση που υπάρχει ανάμεσα, στην οργανωσιακή αλλαγή και στους εργαζόμενους ή τη Διοίκηση του φορέα.

Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας εξετάζει τις αιτίες που προκαλούν τις οργανωσιακές αλλαγές, στη Δημόσια Διοίκηση, το πλαίσιο δράσης που διαμορφώνεται, αλλά και τους εσωτερικούς και εξωτερικούς καταλύτες που οδηγούν προς την κατάσταση αυτή. Παράλληλα, σε αυτό το κεφάλαιο οριοθετούνται και οι στόχοι προς επίτευξη που τίθενται, προκειμένου να εισαχθούν σε έναν φορέα οι απαιτούμενες οργανωσιακές αλλαγές. Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας περιλαμβάνει την εξέταση τριών περιπτώσεων σε χώρες του εξωτερικού, όπου υπήρξε η εφαρμογή

μιας σειράς από οργανωσιακές αλλαγές, με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Οι περιπτώσεις αυτές που εξετάστηκαν είναι στην Ελλάδα (Γενικό Λογιστήριο του Κράτους), και στην Ολλανδία (Υπουργείο Εργασίας).

Το τέταρτο κεφάλαιο που εκπονήθηκε, αποτελεί και το πρακτικό τμήμα της εργασίας, με την εξέταση του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, ενός φορέα με σημαντική δράση κυρίως σε επίπεδο συναλλαγής με δημόσιους φορείς. Παρατέθηκαν στοιχεία σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό του Ταμείου και με τις οργανωσιακές αλλαγές που συντελέστηκαν διαχρονικά σε αυτό, τόσο σε επίπεδο εργαζόμενων, όσο και σε επίπεδο διαδικασιών. Παράλληλα, χρησιμοποιήθηκαν δυο (2) σημαντικά εργαλεία, αυτό της ανάλυσης PEST και αυτό της ανάλυσης SWOT, ώστε να παρουσιασθεί με όσο το δυνατόν πληρέστερο τρόπο, η πραγματική σημερινή εικόνα του φορέα. Το τέταρτο αυτό κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με την κριτική επισκόπηση που διενεργήθηκε και με τη συμβολή συνεντεύξεων που υλοποιήθηκαν με υψηλόβαθμα στελέχη του Ταμείου, ως προς αυτές τις οργανωσιακές αλλαγές που έγιναν, αλλά και ως προς τις όποιες μελλοντικές κινήσεις που θα πρέπει να ακολουθήσουν.

Η εργασία ολοκληρώθηκε με το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, το οποίο περιλαμβάνει, τόσο τη διατύπωση των γενικών συμπερασμάτων από τα όσα μελετήθηκαν στο σύνολο της εργασίας, όσο και με τη καταγραφή και παρουσίαση προτάσεων, με χαρακτήρα πρακτικό, ορισμένες εκ των οποίων θα μπορούσαν να υλοποιηθούν για την περαιτέρω βελτίωση του συνόλου των παρεχόμενων υπηρεσιών του Ταμείου.

Abstract

The issue of introducing and implementing a series of organizational changes that can take place within an organization, private or public, is multifaceted and continually changing, as a consequence of the constant and different circumstances and factors that may be involved in managing these very changes. Through the successful introduction and implementation of the appropriate and necessary changes at the organizational level, the entity in which these changes take place acquires a significant competitive advantage, on the one hand improving the supplied product or service and on the other hand, degree of satisfaction and higher quality product - service. In the present work, the Deposits and Loans Fund was selected to reflect and evaluate the organizational changes that have taken place in recent years and which have brought about a series of changes both in the way of organizing and managing human resources and in all the of the procedures being implemented.

The work as a whole consists of five (5) chapters, the first of which includes the formulation of data on the concept of organizational change, as it is attributed, through a variety of parameters. This chapter gives the definition of organizational change, as well as its causes, the categories in which it is distinguished, the stages of implementation, as well as the strategies through which an organizational change can be developed. It also analyzes the relationship that exists between, organizational change and the employees or management of the organization.

The second chapter of the thesis examines the causes of organizational changes in Public Administration, the framework of action that is being shaped, and the internal and external catalysts that lead to this situation. At the same time, this chapter outlines the objectives to be achieved in order to introduce the organizational changes required in the organization. The third chapter of the thesis involves examining three cases in overseas countries, where a series of organizational changes has been implemented to improve procedures and provide better quality services. These cases are in Greece (State Treasury) and Netherlands (Ministry of Labor).

The fourth chapter is also the practical part of the work, with the examination of the Deposits and Loans Fund, a body with significant action mainly at the level of transactions with public bodies. Information was provided on the human resources of the Fund and the organizational changes that have occurred over time, both at the

employee level and at the level of procedures. At the same time, two (2) important tools, PEST analysis and SWOT analysis, were used to present the actual image of the vector in the fullest possible way. This fourth chapter was completed with the critical review that was made and the contribution of interviews with top executives of the Fund with regard to these organizational changes that had been made, as well as any future moves that should follow.

The work has been completed with the fifth and final chapter, which includes both the wording of the general conclusions from what was considered in the whole of the work and the recording and presentation of proposals of a practical nature, some of which could be implemented to further improve the Fund's services.

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Υπηρετούντες Υπάλληλοι στο Ταμείο Παρακαταθηκών &

Δανείων (31-3-2019)

Σελ: 44

Πίνακας 2: SWOT Ανάλυση Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων

Σελ: 49

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Κατανομή προσωπικού ανά εκπαιδευτική βαθμίδα –

Δικηγόροι

Σελ: 44

Κεφάλαιο 1^ο: Η Έννοια της Οργανωσιακής Αλλαγής

1.1 Ορισμός Οργανωσιακής Αλλαγής

Σε ένα εντελώς διαφοροποιημένο περιβάλλον σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανισμών στη σύγχρονη εποχή, οι αλλαγές που συντελούνται με ρυθμούς έντονους και ταχύτατους επιβάλλουν την όσο το δυνατόν πιο άμεση και αποτελεσματική προσαρμογή. Παράγοντες όπως είναι, οι νέες τάσεις του management, οι τεχνολογικές εξελίξεις, ο εντεινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων, η βελτίωση ως προς την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, καθώς και η ανομοιογένεια του ανθρώπινου δυναμικού, καθιστούν απαραίτητη την προσπάθεια ανεύρεσης και εισαγωγής νέων μεθόδων για τη λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, με επιδίωξη την απόκτηση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012).

Η οργανωσιακή αλλαγή, αποτελεί μια εκ των βασικότερων στρατηγικών που μπορεί μια επιχείρηση να εφαρμόσει, προκειμένου να επιτύχει τον ανωτέρω της στόχο. Για να επιτευχθεί η μετάβαση από μια κατάσταση που έχει διαμορφωθεί σε έναν οργανισμό σε μια άλλη, όπως μπορεί να αναλυθεί η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, απαιτείται από την πλευρά της διοίκησης και της ηγεσίας να σχεδιαστούν οι κατάλληλες ενέργειες που θα αφορούν εσωτερικές και εξωτερικές μεταβλητές, που επηρεάζουν ή μπορεί να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία (Robbins S., Judge T., 2011). Διαχρονικά, οι ορισμοί που έχουν αποδοθεί για την οργανωσιακή αλλαγή αναφέρονται σε τομείς στους οποίους αυτή θα πρέπει να εφαρμοστεί, αλλά και στις πιθανές αντιδράσεις που η επιβολή της θα επιφέρει. Ειδικότερα, η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να υιοθετηθεί σε κάθε έναν εκ των κάτωθι τομέων (Χυτήρης Λ., 2013):

✓ *Οργανωσιακή αλλαγή στο σχεδιασμό των εργασιών*

Σε αυτές τις περιπτώσεις, μπορεί να αναδιαμορφωθεί είτε το περιεχόμενο, είτε ακόμη και ολόκληρη η οργάνωση του έργου που επιτελούν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις στις οποίες, η οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται στη συντόμευση και στον κατακερματισμό εργασιών.

✓ *Οργανωσιακή αλλαγή μέσα από τη μεταβολή μια τυπικής δομής*

Οι μεταβολές που επέρχονται στην τυπική δομή ενός οργανισμού αφορούν το οργανόγραμμά της, μέσα από την αναδιοργάνωση των τμημάτων, των τομέων, των αρμοδιοτήτων, αλλά και των εξουσιών που διανέμονται, δημιουργώντας σε πολλές περιπτώσεις νέες θέσεις απασχόλησης.

✓ *Οργανωσιακή αλλαγή ως προς τα μέλη μιας επιχείρησης*

Σε αυτές τις περιπτώσεις οι μεταβολές που λαμβάνουν χώρα επικεντρώνονται στις εργασιακές συνθήκες αλλά και συνήθειες των ατόμων, με τη διοίκηση να προβαίνει στις κατά την κρίση της κατάλληλες προσλήψεις, απολύσεις, μεταθέσεις ή προαγωγές των στελεχών και γενικότερα των εργαζομένων της.

✓ *Οργανωσιακή αλλαγή ως προς την κοινωνικότητα των εργαζόμενων*

Σε αυτόν τον τομέα, οι μεταβολές που συντελούνται σχετίζονται με την ενδυνάμωση των υφιστάμενων εργασιακών και κοινωνικών σχέσεων που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους αλλά και με τους προϊσταμένους τους οι εργαζόμενοι. Μεταξύ άλλων, λαμβάνονται μέτρα για την αναβάθμιση των σχέσεών τους, ενώ και οι όποιες μεταβολές επικεντρώνονται στην ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας (Πετρίδου Ε., Πολλάλης Ι., Πολυχρονίου Π., 2014).

1.2 Αιτίες Πρόκλησης Οργανωσιακής Αλλαγής

Αναφορικά με τις αιτίες που μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για τη διενέργεια μιας σειράς από πράξεων που εντάσσονται στο πλαίσιο της οργανωσιακής αλλαγής, αυτές θα πρέπει να αναζητηθούν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι αιτίες μπορούν να διαφέρουν τόσο ως προς τη σπουδαιότητά τους, όσο και ως προς την ποικιλομορφία τους. Συνοπτικά, οι αιτίες που μπορούν να προκαλέσουν μια οργανωσιακή αλλαγή εντός μιας επιχείρησης έχουν ως ακολούθως:

✓ *Εσωτερικό Περιβάλλον*

Οι αιτίες με πυρήνα το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού συνοψίζονται στις κάτωθι (Αθανασούλα Ρέππα Α., 2008):

1. Διοίκηση Επιχείρησης

Σε αυτή την περίπτωση, οι οργανωσιακές μεταβολές που συντελούνται έχουν την αφετηρία τους στη διοίκηση μιας επιχείρησης, η οποία και προβαίνει σε αυτές αφού αντιληφθεί πως, παρουσιάζονται μια σειρά από προβλήματα και δυσλειτουργίες που τις καθιστούν αναγκαίες, τόσο για την αντιμετώπισή τους, όσο και για τη διόρθωση ενεργειών που αναλήφθηκαν κατά το παρελθόν.

2. Μεσαία Βαθμίδα Διοίκηση Επιχείρησης

Η πρόκληση μιας οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να προέλθει και από εκείνους τους εργαζόμενους που ανήκουν στη μεσαία βαθμίδα της ιεραρχίας, μιας και είναι εκείνοι που βρίσκονται σε άμεση επαφή με όλα τα τμήματα και παράλληλα έχουν τη δυνατότητα της αντίληψης των προβλημάτων και της μεταφοράς τους προς την ανώτατη διοίκηση.

3. Εργαζόμενοι Επιχείρησης

Μέσα από τη διατύπωση αναφορών από την πλευρά των εργαζόμενων, περί κακής οργάνωσης που δυσχεραίνει την εργασία τους και προκαλεί εκνευρισμό και ψυχική – σωματική κούραση, ή μέσα από τη διαπίστωση ύπαρξης προβλημάτων, μπορούν να διενεργηθούν οργανωσιακές αλλαγές, για να επιλυθούν τα σημαντικά αυτά ζητήματα.

✓ *Εξωτερικό Περιβάλλον*

Οι αιτίες που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού συνοψίζονται στις κάτωθι (Χυτήρης Λ., 2013):

1. Πολιτικό – Νομοθετικό Εξωτερικό Περιβάλλον

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις ή πάσης φύσεως διοικητικά μέτρα που μπορούν να ληφθούν από τους κρατικούς ως επί το πλείστον φορείς, είναι σε θέση να επιβάλλουν τη διενέργεια μιας σειράς από οργανωσιακές αλλαγές, προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να λειτουργούν νόμιμα και να μην τίθεται ζήτημα βιωσιμότητας.

2. Ανταγωνισμός

Οι πιέσεις που ασκούνται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και οι οποίες τις οδηγούν στην αύξηση των κερδών και στην απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά τους, είναι σαφές πως αποτελούν αντικείμενο μίμησης, προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ακόμη και να αντιμετωπισθεί ένας σημαντικός μελλοντικός κίνδυνος ύπαρξης της επιχείρησης. Οι οργανωσιακές αλλαγές σε αυτές τις περιπτώσεις γίνονται με γνώμονα τη βελτίωση των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας όμως πάντοτε υπόψιν και την οργανωσιακή της κουλτούρα (Robbins S., Judge T., 2011).

3. Πελάτες

Με τις καταναλωτικές συνήθειες των ατόμων να μεταβάλλονται συνεχώς και με έντονους ρυθμούς, είναι σαφές πως οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται ώστε να διατηρήσουν το πελατολόγιό τους αλλά και για να το αυξήσουν. Επομένως σε πολλές περιπτώσεις επιβάλλεται η υιοθέτηση αλλαγών σε οργανωσιακό επίπεδο για να αντιμετωπισθεί και η μεταβαλλόμενη ζήτηση αλλά και η απειλή από άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα – επιχειρήσεις.

4. Τεχνολογικές Εξελίξεις

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, οι οργανισμοί θα πρέπει καθημερινά να παρακολουθούν τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα σε τεχνολογικό επίπεδο και να προσπαθούν όσο το δυνατόν περισσότερο να προσαρμοστούν και να τις υιοθετήσουν. Οι οργανωσιακές αλλαγές κινούνται προς την κατεύθυνση αυτή, επιδιώκοντας τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων και των λειτουργιών τους, με άμεσο αντίκτυπο σε αυτές αλλά και στους πελάτες τους.

1.3 Κατηγορίες – Τύποι Οργανωσιακής Αλλαγής

Οι βασικότερες κατηγορίες – τύποι, όπου διακρίνονται οι οργανωσιακές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα εντός μιας επιχείρησης, είναι οι ακόλουθες:

✓ *Οργανωσιακές Αλλαγές Βάσει των Δυνατοτήτων Αντίδρασης*

Οι δυνατότητες αντίδρασης από την υιοθέτηση μιας σειράς αλλαγών που αφορούν στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού, τόσο από το

εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον, μπορούν να διακριθούν στις εξής κατηγορίες (Greenberg J., Baron R., 2013):

1. Αλλαγές Επιβαλλόμενες ή Απρογραμματίστες

Στην περίπτωση της πρώτης κατηγορίας αλλαγών, λαμβάνουν χώρα μεταβολές οι οποίες και πραγματοποιούνται ξαφνικά, χωρίς να υπάρχει καμία προειδοποίηση και χωρίς να έχει πραγματοποιηθεί κάποιος προγραμματισμός. Οι αλλαγές αυτής της μορφής συνήθως προέρχονται συνέπεια γεγονότων από το εξωτερικό περιβάλλον και κρίνονται απαραίτητες προκειμένου ένας οργανισμός να καταστεί βιώσιμος για να αποκατασταθεί η ισορροπία ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και στο εσωτερικό σύστημα λειτουργίας μιας επιχείρησης. Είναι επίσης σαφές ότι, αυτές οι απότομες και χωρίς προετοιμασία αλλαγές δημιουργούν σημαντικά προβλήματα εντός του οργανισμού διαταράσσοντας το κλίμα, προκαλώντας ανασφάλεια στους εργαζόμενους και σε πολλές περιπτώσεις δυσμενείς αντιδράσεις.

2. Αλλαγές Αναμενόμενες ή Προγραμματισμένες

Ως προς τις αναμενόμενες ή προγραμματισμένες αλλαγές, αυτές εισάγονται κατόπιν μελέτης των αρμοδίων και αφού διενεργηθεί η κατάλληλη προετοιμασία από όλες τις πλευρές (διοίκηση – εργαζόμενοι). Η ομάδα που έχει επιληφθεί της μελέτης των αλλαγών επιδιώκει τόσο στην υιοθέτηση των κατάλληλων μεταβολών, όσο και στη διευκόλυνση αποδοχής αυτών από όλους όσους εμπλέκονται. Η διοίκηση φροντίζει για την πρότερη ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να γίνουν αντιληπτοί από όλους οι λόγοι των αλλαγών, η χρησιμότητά τους, αλλά κυρίως, να περιορισθούν οι αντιδράσεις και οι όποιες ενστάσεις.

✓ *Οργανωσιακές Αλλαγές Βάσει της Εντάσεως και της Έκτασης*

Η ένταση και η έκταση μιας σειράς από αλλαγές σε οργανωσιακό επίπεδο αναφέρονται στον αριθμό των τμημάτων εντός μιας επιχείρησης που πρόκειται να επηρεασθούν, καθώς και στο χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί για την εισαγωγή των αλλαγών και την αφομοίωσή τους. Αυτού του επιπέδου οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να διακριθούν σε δυο κατηγορίες (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012):

1. Αλλαγές Σταδιακού Χαρακτήρα

Οι αλλαγές που έχουν χαρακτήρα σταδιακό, υλοποιούνται σε εκείνους τους τομείς ή τα τμήματα μιας επιχείρησης, σε διάφορες φάσεις, με την απαραίτητη ύπαρξη ενός επαρκούς χρονικού διαστήματος από την έναρξή της έως και την ολοκλήρωσή της. αρχικά οι αλλαγές μπορούν να συντελεστούν σε ένα τμήμα «πιλοτικά» και κατόπιν να μελετηθεί και να εξετασθεί ο βαθμός στον οποίο γίνεται η αφομοίωσή της και έπειτα, τα αποτελέσματα που επέρχονται. Ανάλογα με το τι θα προκύψει η διοίκηση αποφασίζει τη μετέπειτα εφαρμογή των αλλαγών και στα υπόλοιπα τμήματα – τομείς.

2. Αλλαγές Ριζοσπαστικού Χαρακτήρα

Οι αλλαγές που μπορούν να χαρακτηρισθούν ως ριζοσπαστικές έχουν περισσότερο έντονο και καθολικό χαρακτήρα, μιας και εφαρμόζονται άμεσα σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού. Παράλληλα, η ταχύτητα εφαρμογής των αλλαγών είναι μεγάλη, με στόχο την αποτροπή της όποιας διακοπής εισαγωγής τους, από κάποιο τμήμα της επιχείρησης που δεν μπορεί να τις αποδεχθεί.

✓ *Οργανωσιακές Αλλαγές Βάσει Ερεθίσματος*

Ανάλογα με την πηγή από την οποία και θα προκύψει κάποια αλλαγή και βάσει του ερεθίσματος που ένας οργανισμός θα λάβει από αυτή, οι μεταβολές μπορούν να διακριθούν σε δυο υποκατηγορίες (Barbara S., 2017):

1. Αλλαγές που έχουν χαρακτήρα προδραστικό
2. Αλλαγές που έχουν χαρακτήρα αντιδραστικό

Οι προδραστικές αλλαγές αφορούν εκείνους του οργανισμούς που έχουν προβεί σε προβλέψεις και σχεδιασμό ενεργειών αναφορικά με το μέλλον και στο ποιες θα είναι εκείνες οι εξελίξεις που ενδεχομένως να απαιτούν την υιοθέτηση συγκεκριμένων μέτρων. Από την άλλη πλευρά, οι αλλαγές με χαρακτήρα αντιδραστικό προκαλούνται από ένα εξωτερικό ερέθισμα, με τους οργανισμούς να αντιδρούν – απαντούν και να στοχεύουν στην αντιμετώπισή του.

1.4 Οργανωσιακή Αλλαγή: Διοίκηση & Εργαζόμενοι

1.4.1 Η Στάση της Διοίκησης Κατά την Αλλαγή

Κατά τη διάρκεια υλοποίησης μιας αλλαγής οργανωσιακού χαρακτήρα, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να αντιληφθεί πως, απαιτείται να βρίσκεται σε μια διαρκή επικοινωνία με τους εργαζομένους της. Ο λόγος για την υιοθέτηση μιας τέτοιας στάσης – συμπεριφοράς από την πλευρά της διοίκησης σχετίζεται, αφενός με τη γνώση περί των συνθηκών που επικρατούν στους κόλπους της, αλλά και εκείνων των παραγόντων που μπορεί να τις επηρεάζουν (Nickols F., 2010). Η διοίκηση της επιχείρησης έχει στη διάθεσή της ένα πλήθος στρατηγικών που μπορεί να υιοθετήσει, προκειμένου να εισάγει με επιτυχία και αποτελεσματικότητα αυτές τις αλλαγές. Όμως, η κάθε στρατηγική που μπορεί να αναληφθεί, επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται:

- ✓ Με την έκταση της αλλαγής
- ✓ Την αντίσταση σε αυτή
- ✓ Τον πληθυσμό που επηρεάζεται
- ✓ Τους στόχους της επιδιωκόμενης αλλαγής
- ✓ Την εμπειρία της διοίκησης σε θέματα αλλαγών
- ✓ Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των μεταβολών

Όποια στρατηγική και εάν αναληφθεί θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό, ενώ παράλληλα να υπάρχει πλήρης αποδοχή της από όλους, καθώς επίσης πίστη και αφοσίωση στο όραμα και στους επιχειρησιακούς στόχους (Spira F., Skinner D., 2003). Οι βασικότερες ενέργειες στις οποίες η διοίκηση ενός οργανισμού θα πρέπει να προβεί, προκειμένου να πραγματοποιήσει επιτυχώς τις οργανωσιακές μεταβολές που επιθυμεί επικεντρώνονται (Black S., Gregersen B., 2002):

- ✓ Στη δέσμευσή της ως προς την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής, περιγράφοντας λεπτομερώς το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα καθώς και όλη τη διαδικασία επίτευξής του που θα πρέπει να ακολουθηθεί.

- ✓ Στην αναγνώριση του πραγματικού προβλήματος που υπάρχει, είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον, προτείνοντας τον κατάλληλο τύπο οργανωσιακής αλλαγής που απαιτείται και καθορίζοντας το χρόνο και την έκταση των μέτρων που θα αναληφθούν.
- ✓ Στην ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης που θα καθορίζει ποια άτομα θα ενεργήσουν, πότε και με ποιο τρόπο. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να διακρίνεται για την ανεξαρτησία τους, την ικανότητά του και κυρίως την ευελιξία του (Χυτήρης Λ., 2013).
- ✓ Στην επιλογή των κατάλληλων προσώπων που θα επιτελέσουν το έργο της μελέτης, του σχεδιασμού και της υλοποίησης των αλλαγών. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να είναι δυναμικά, να διαθέτουν ηγετικά χαρακτηριστικά, να είναι δημοφιλή και χαρισματικά.
- ✓ Στη συνεχή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ενημερώνοντάς τους σχετικά με την πρόοδο των διαδικασιών, με τόνο ειλικρινή και χωρίς παραπληροφόρηση.
- ✓ Στη δημιουργία ενός ορισμένου και ξεκάθαρα οράματος που θα μεταλαμπαδευτεί στους εργαζόμενους και οι οποίοι θα το κατανοήσουν και θα το υποστηρίξουν σθεναρά.
- ✓ Στην παροχή εμπύχωσης προς τους εργαζόμενους και γενικά όσους εργάζονται για την εισαγωγή των αλλαγών στην επιχείρηση. Η επιβράβευση αυτή σε πολλές περιπτώσεις διατηρεί την ισορροπία και παρέχει κίνητρα συνέχισης των εργασιών (Collins D., 2003).
- ✓ Στη διενέργεια δοκιμών οι οποίες είναι σε θέση να μειώσουν τις ανασφάλειες των εργαζόμενων ως προς τις αλλαγές που συντελούνται και παράλληλα να αποκτήσουν εξοικείωση με τα νέα δεδομένα, διαπιστώνοντας και σε πολλές περιπτώσεις τυχόν ατέλειες που υπάρχουν.
- ✓ Στη στήριξη και εδραίωση της οργανωσιακής αλλαγής, μέσα από την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για την υιοθέτηση των νέων διαδικασιών, την περαιτέρω εκπαίδευσή τους επί αυτών, αλλά και την εν γένει στήριξη σε όλους τους τομείς (Black S., Gregersen B., 2002).

1.4.2 Η Στάση των Εργαζόμενων Έναντι της Αλλαγής

Η διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής στο σύνολο σχεδόν των περιπτώσεων της οδηγεί σε αντιδράσεις από τους εργαζόμενους, οι οποίοι και καλούνται να μεταφερθούν από μια κατάσταση γνώριμη σε μια κατάσταση εντελώς άγνωστη για αυτούς (Bovey H., Hede A., 2001). Η διαμόρφωση μιας τέτοιας κατάστασης είναι σαφές πως οδηγεί στη δημιουργία συναισθημάτων όπως είναι ο φόβος, η καχυποψία, αλλά και η ανασφάλεια, διαμορφώνοντας παράλληλα ένα αρνητικό κλίμα ως προς την υιοθέτηση των μεταβολών. Με βάση τη δημιουργία των ανωτέρω συναισθημάτων, οι εργαζόμενοι προβάλλουν σοβαρές αντιστάσεις ως προς την εισαγωγή και την υιοθέτηση των οργανωσιακών αλλαγών, μεταβαίνοντας διαδοχικά από τα ακόλουθα στάδια (Kirkpatrick L., 2001):

- ✓ Άρνηση, με μείωση της απόδοσης, ανάλογα με την έντασή της.
- ✓ Άμυνα, συνέπεια της αναγκαιότητας περί τροποποίησης των συνηθειών των εργαζόμενων.
- ✓ Παραμερισμός παλαιών συνηθειών, μιας και επιβάλλεται πλέον η υιοθέτηση νέων πεποιθήσεων και η προσαρμογή σε νέες καταστάσεις.
- ✓ Προσαρμογή στην εκπαίδευση και χρήση νέων διαδικασιών.
- ✓ Συστηματοποίηση, ένεκα της νέας κατάστασης που ισχύει.

Οι αντιστάσεις που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στις οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να σχετίζονται πέραν της μεταβολής του τρόπου εργασίας και διαβίωσής τους εντός της επιχείρησης σε μια σειρά από παράγοντες που αφορούν (Χυτήρης Λ., 2013):

- ✓ Ζητήματα κόστους, που αναφέρονται στην έλλειψη κεφαλαίων για την υιοθέτηση των αλλαγών ή στο υψηλό κόστος που συνεπάγονται οι μεταβολές, εν συγκρίσει με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- ✓ Ζητήματα υποδομών, όπως είναι οι ελλείψεις σε χώρους αποθήκευσης και γενικότερα σε χώρους άσκησης των εργασιών των εργαζόμενων.
- ✓ Ζητήματα τεχνολογίας, που μπορεί να αφορούν στην έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής και γενικότερα στην έλλειψη τεχνογνωσίας.

Επιπρόσθετα, οι αιτίες που μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στη διατύπωση ενστάσεων και αντιρρήσεων σχετικά με την εισαγωγή μιας δέσμης μέτρων αλλαγής των εργασιακών διαδικασιών και συνθηκών τους θα μπορούσαν να συνοψισθούν στις κάτωθι κατηγορίες:

- ✓ Αντιρρήσεις που σχετίζονται με την κουλτούρα και οι οποίες περιλαμβάνουν διαφορετικές ιδεολογίες, στερεότυπα, αντιλήψεις περί ικανοποίησης από την υφιστάμενη κατάσταση, ενστάσεις που στηρίζονται στο νεαρό της ηλικίας των ατόμων, αξίες που διακατέχουν τα άτομα βάσει της ηλικίας, του φύλου και της θρησκείας, ή ακόμη και διαφορετικά πολιτισμικά ερεθίσματα (Recardo J., 2000)
- ✓ Αντιρρήσεις με κοινωνική χροιά, όπως είναι η δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων λόγω της ύπαρξης αντιπαλότητας, αντιπάθειας ή έλλειψης σεβασμού, η απόρριψη τρίτων προσώπων, λόγω της ύπαρξης ενός κλειστού κυκλώματος ατόμων που έως εκείνη τη στιγμή υφίστατο, λόγω της έλλειψης συμμόρφωσης σε κανόνες, ή ακόμη και του ελλείμματος που υπάρχει σε συντονισμό και συνεργασία με άλλους φορείς.
- ✓ Αντιρρήσεις που πηγάζουν από την έλλειψη θετικού κλίματος για αλλαγές, ή που προκύπτουν από την αδυναμία της διοίκησης του οργανισμού για να πείσει τους εργαζομένους της να τις υιοθετήσει. Σε αυτή την κατηγορία αιτιών συμπεριλαμβάνεται και η απουσία των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας εντός της επιχείρησης, που θα μπορούσαν να μεταδώσουν άμεσα και κυρίως με ειλικρίνεια όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το πώς σχεδιάζονται, πως θα υιοθετηθούν οι αλλαγές, αλλά και τα θετικά που θα επιφέρουν.
- ✓ Τέλος, αντιρρήσεις που εντάσσονται στα πλαίσια της ψυχολογίας, όπως είναι οι φόβοι και τα στερεότυπα των εργαζόμενων για οτιδήποτε νέο, το άγχος και η έλλειψη αυτοεκτίμησης, η αδιαφορία για οτιδήποτε νέο και θετικό, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη η προσωπικότητα των ατόμων (Pardo de Val M., Fuentes M., 2003).

1.5 Στάδια Οργανωσιακής Αλλαγής

Για την υλοποίηση μιας επιτυχημένης αποτελεσματικά αλλά και δομικά εισαγωγής δέσμης μέτρων που επιφέρουν αλλαγές σε επίπεδο οργάνωσης, απαιτείται να ακολουθηθούν συγκεκριμένα στάδια, τα οποία δομούνται κατόπιν μελέτης, σχεδιασμού και προγραμματισμού. Τα στάδια στα οποία μπορεί να διακριθεί η διαδικασία της επίτευξης οργανωσιακής αλλαγής έχουν ως εξής (Κανελλόπουλος Χ., 2003):

✓ *Διαγνωστικό Στάδιο*

Αφορά εκείνο το χρονικό διάστημα – επίπεδο κατά το οποίο ένας οργανισμός μπορεί να αντιληφθεί την ύπαρξη ενός προβλήματος ή μιας σειράς από δυσλειτουργίες. Αρχικά, γίνεται μια ανάλυση επί της τυχόν ύπαρξης εξωτερικών μεταβολών που συντελέστηκαν και οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία και βιωσιμότητα του οργανισμού. Κατόπιν, μελετώνται οι αλλαγές που μπορούν να επέλθουν, οι αντιδράσεις που ενδεχομένως να επιφέρουν, αλλά και ο τρόπος προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Επιμετρείται το που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα και που επιδιώκει να φτάσει. Επίσης, στο διαγνωστικό στάδιο εξετάζονται και οι όποιες πιθανές αντιδράσεις μπορούν να προκύψουν μέσα από την εισαγωγή αλλαγών, καθώς επίσης και οι τρόποι να καμφθούν αυτές οι αντιδράσεις.

✓ *Στάδιο Προγραμματισμού*

Σε αυτό το στάδιο η διοίκηση της επιχείρησης θέτει συγκεκριμένους και σαφείς στόχους, ενώ παράλληλα λαμβάνει αποφάσεις επί των αλλαγών που θα πρέπει να συντελεστούν και του τι χαρακτήρα αυτές θα έχουν. Επίσης, στο στάδιο του προγραμματισμού σχεδιάζονται όλες οι διαδικασίες υλοποίησης αυτών των αλλαγών (Schermerhorn J., Hunt J., Osborn R., 2000).

✓ *Στάδιο Υλοποίησης*

Σε αυτό το στάδιο, τα σχέδια που κατήρτισε ο οργανισμός υλοποιούνται χωρίς όμως να απουσιάζουν τυχόν προβλήματα που μπορεί να εμφανισθούν. Απαιτείται η άμεση αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, ώστε να μην προκύψουν μεγαλύτερες δυσκολίες και σε πολλές περιπτώσεις οι διοικήσεις των επιχειρήσεων προβαίνουν σε ένα είδος «δοκιμαστικού», προτού προχωρήσουν στην επίσημη

εισαγωγή των αλλαγών. Το «δοκιμαστικό» αυτό μπορεί να γίνει σε ένα τμήμα της επιχείρησης για να μελετηθούν οι αντιδράσεις και να σχεδιαστούν οι πιθανές ενέργειες αντιμετώπισης (Barbara S., 2017).

✓ *Στάδιο Αξιολόγησης*

Τέλος, σε αυτό το στάδιο διενεργείται ένας έλεγχος επί των αποτελεσμάτων που διαμορφώθηκαν, κατόπιν της υιοθέτησης των αλλαγών. Αποτιμώνται οι συνέπειες, θετικές ή αρνητικές και κατόπιν λαμβάνονται αποφάσεις περί της συνέχισης της διαδικασίας ή αναμόρφωσής της.

1.6 Στρατηγικές Ανάπτυξης Οργανωσιακής Αλλαγής

Οι στρατηγικές που μπορούν να υιοθετηθούν, προκειμένου η διοίκηση μιας επιχείρησης να προβεί στην υιοθέτηση μιας σειράς από οργανωσιακές αλλαγές, διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες – είδη, οι οποίες είναι:

- ✓ Η Στρατηγική της Συμπεριφοράς
- ✓ Η Στρατηγική της Τεχνικής
- ✓ Η Στρατηγική της Δομής

1.6.1 Στρατηγική Συμπεριφοράς

Η στρατηγική της συμπεριφοράς αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλεται προκειμένου να βελτιωθεί το επιμορφωτικό επίπεδο των εργαζόμενων μιας επιχείρησης, επιδιώκοντας την περαιτέρω ανάπτυξή της. Μέσω της βελτίωσης αυτής οι εργαζόμενοι θα μπορέσουν να αντιληφθούν έγκαιρα αλλά και πλήρως, την αναγκαιότητα περί της υιοθέτησης μιας σειράς μέτρων – μεταβολών που έχουν οργανωσιακό χαρακτήρα. Επίσης, αυτή η διαδικασία συνδράμει και στην απόκτηση περισσότερων γνώσεων από τους εργαζόμενους, βελτιώνοντας παράλληλα τις δεξιότητές τους και οδηγώντας τους στην υιοθέτηση διαφοροποιημένων συμπεριφορών. Αυτές οι συμπεριφορές είναι σε θέση να οδηγήσουν, τόσο στην άνοδο της απόδοσης των εργαζόμενων, όσο και στην ποιοτική βελτίωση της παραγωγικότητάς τους (Robbins S., Judge T., 2011).

1.6.2 Στρατηγική Τεχνικής

Η στρατηγική της τεχνικής έχει ως επίκεντρο τη διαρκή βελτίωση όλων των τομέων ενός οργανισμού, σε όλα τα επίπεδα. Ειδικότερα, οι οργανωσιακές αλλαγές μπορούν να επέλθουν και σε επίπεδο πωλήσεων και σε επίπεδο αγορών και στον τρόπο συνεργασίας της επιχείρησης με τους πελάτες και τους προμηθευτές της. Μέσω αυτού του είδους της στρατηγικής, υποστηρίζεται παράλληλα και σε μεγάλο βαθμό η ευρεία χρήση των τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στον εκσυγχρονισμό των δομών και των διαδικασιών μιας επιχείρησης. Μέσα από τη χρήση περισσότερης και βελτιωμένης τεχνολογίας αυξάνεται ραγδαία, τόσο η απόδοση της επιχείρησης και των εργαζόμενων, όσο και η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Robbins S., Judge T., 2011).

1.6.3 Στρατηγική Δομής

Η υιοθέτηση μιας στρατηγικής δομής, επικεντρώνεται στο τρόπο με τον οποίο θα σχεδιαστούν οι οργανωσιακές αλλαγές που θα επέλθουν, με τις τελευταίες να απαιτείται να είναι απόλυτα ευθυγραμμισμένες με το όραμα, την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης. Αυτές οι μεταβολές προσαρμόζονται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και κατόπιν όλοι όσοι περιλαμβάνονται σε αυτό (εργαζόμενοι, τμήματα) δρουν με στόχο τη βελτίωσή τους και την ευθυγράμμιση με το όραμα και την αποστολή. Η στρατηγική αυτή πρεσβεύει σε μεγάλο βαθμό πως, οι εργαζόμενοι μπορούν μόνοι τους να κατευθύνουν τις ενέργειες που απαιτούνται για τη βελτίωση των διαδικασιών και σε σημαντικό βαθμό στηρίζεται στον αυτοέλεγχο των ατόμων (Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., 2012).

Κεφάλαιο 2^ο: Οργανωσιακή Αλλαγή στη Δημόσια Διοίκηση

2.1 Παράγοντες Οργανωσιακών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση

Οι οργανωσιακές αλλαγές που συντελούνται στους φορείς της δημόσιας διοίκησης έχουν χαρακτήρα πολυποίκιλο και ο λόγος εντοπίζεται ως επί το πλείστον στις κοινωνικές, οικονομικές, αλλά και πολιτικές συνθήκες εντός των οποίων διαμορφώνονται όλοι οι κρατικοί κυρίως συσχετισμοί που εντοπίζονται σε μια κοινωνία και σε ένα ορισμένα ιστορικό πλαίσιο. Επιπλέον, πέραν των εξωτερικών εκείνων παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν αλλά και να προωθούν ένα μεγάλο μέρος των μεταβολών, υπάρχει και μια σειρά από εσωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών της δημόσιας διοίκησης και οι οποίοι επιβάλλουν ουσιαστικά την ανάγκη για την εισαγωγή των μεταβολών αυτών, τόσο στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, όσο και στον τρόπο διοίκησής τους (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2016).

Οι παράγοντες εκείνοι που προωθούν τις οργανωσιακές αλλαγές στους φορείς της δημόσιας διοίκησης, επισημαίνοντας την αναγκαιότητά τους, έχουν ως ακολούθως (Αλεξάκος Χ., Λουκανίδου Ο., 2016):

- ✓ Το ευρύτερο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, αλλά και οι επιπτώσεις στις οικονομίες των κρατών, συνέπεια της παγκόσμιας οικονομικής κατάστασης της δεδομένη χρονική στιγμή
- ✓ Οι τάσεις που επικρατούν παγκοσμίως, αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης των κοινωνικών πολιτικών όπως αυτές προωθούνται
- ✓ Η κατάσταση σε επίπεδο οικονομικό και δημοσιονομικό, που μπορεί σε κάθε χώρα να ισχύει
- ✓ Η επιρροή την οποία τα πολιτικά και κοινωνικά κόμματα της εκάστοτε χώρας μπορεί να ασκούν, μέσα από τις ιδεολογικές τους αναφορές και στόχους
- ✓ Οι απόψεις και οι στάσεις των πολιτών, καθώς επίσης και το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα που υπάρχει σε μια χώρα, αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης, την παροχή υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο διοίκησης των φορέων της δημόσιας διοίκησης

- ✓ Το μοντέλο ανάπτυξης που έχει υιοθετηθεί σε μια χώρα, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά του συνόλου της παραγωγικής της βάσης
- ✓ Οι αξίες, οι αντιλήψεις, αλλά και η κοινωνική πίεση ευρύτερα, που επικρατούν σε μια χώρα
- ✓ Ο ρόλος τον οποίο τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας διαδραματίζουν σε μια κοινωνία, αναφορικά με την ενημέρωση του κοινού ως προς τον τρόπο λειτουργίας, οργάνωσης και δομής των κρατικών φορέων
- ✓ Όλοι εκείνοι οι παράγοντες που σχετίζονται με τον τρόπο εσωτερικής λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού, προσδιορίζοντας την αποδοτικότητα και τη βιωσιμότητά τους.

Όλοι οι ανωτέρω παράγοντες, αποτελούν τις αιτίες εκείνες που συντελούν στη δημιουργία της ανάγκης και στην άσκηση πίεσης, προκειμένου να συντελεστούν μια σειρά από οργανωσιακές αλλαγές στους φορείς της δημόσιας διοίκησης. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να αφορούν τους τρόπους επικοινωνίας ανάμεσα στους φορείς και τους πολίτες, την πιθανή ανακατανομή των αρμοδιοτήτων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εισαγωγή νέων τεχνολογικών καινοτομιών, τις πιθανές συγχωνεύσεις ανάμεσα σε τμήματα των φορέων ή ακόμη και ολόκληρων φορέων, αλλά και τη χρήση αναβαθμισμένης υλικοτεχνικής υποδομής.

2.2 Πλαίσιο Οργανωσιακών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση

Απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή και εφαρμογή νέων, σύγχρονων και καινοτόμων μεθόδων οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας στους φορείς της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί ο καθορισμός ενός σαφούς πλαισίου εντός του οποίου θα λάβουν χώρα όλες αυτές οι μεταβολές. Για τη μετάβαση, από ένα συγκεκριμένο μοντέλο λειτουργίας και οργάνωσης ενός φορέα, σε ένα άλλο, περισσότερο καινοτόμο και λιγότερο γραφειοκρατικό μοντέλο, απαιτείται αρχικά να υιοθετηθούν μια σειρά από μέτρα, τα οποία αναφέρονται (Παγκάκης Γ., 2002):

- ✓ στη σταδιακή μετάβαση στη νέα κατάσταση που επιθυμείται να ισχύσει,
- ✓ στη συναισθηματική εμπλοκή των εργαζόμενων, σε ολόκληρη τη διαδικασία των οργανωσιακών αλλαγών που θα συντελεστούν,

- ✓ στην ουσιαστική λειτουργία κύκλων ποιότητας εντός του φορέα, ώστε να αξιολογείται το κάθε στάδιο της αλλαγής,
- ✓ στην προαγωγή του φορέα σε έναν πραγματικό οργανισμό μάθησης,
- ✓ στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου θα συντελείται η ανάπτυξη και η καλλιέργεια κλίματος υπευθυνότητας,
- ✓ στην ευρεία υποστήριξη των οργανωσιακών αλλαγών.

Παράλληλα με όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω, η πλέον ίσως σημαντική προϋπόθεση δόμησης του κατάλληλου πλαισίου εισαγωγής και χρηστής εφαρμογής των αλλαγών που πρέπει να συντελεστούν, είναι να υιοθετηθεί η ίδια ιδεολογία που ισχύει για τους ιδιωτικούς οργανισμούς και στους αντίστοιχους δημόσιους. Για να καταστεί εφικτή η εισαγωγή των οργανωσιακών αλλαγών σε ένα κρατικό φορέα, θα πρέπει να υπάρχει εστίαση από την πλευρά της ηγεσίας στην τροποποίηση της οπτικής που έχουν για αυτόν αρχικά οι εργαζόμενοί του. Κάτι τέτοιο όμως προϋποθέτει την εισαγωγή μιας σειράς από βαθύτερες μεταβολές, που αναφέρονται στις αξίες, στα πρότυπα συμπεριφοράς, αλλά και στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του οργανισμού ακολουθούν, εφαρμόζουν και αναπτύσσουν τις δράσεις που η ίδια η ηγεσία του προβάλλει (Αλεξιάκος Χ., Λουκανίδου Ο., 2016).

Η αλλαγή στη συμπεριφορά και στις αξίες που πρεσβεύουν οι εργαζόμενοι σε έναν δημόσιο φορέα, απαιτείται να βασίζεται σε μια σειρά από πρότυπα. Τα πρότυπα αυτά ορίζονται από την ηγεσία του φορέα, με την τελευταία να οφείλει να διαθέτει την ικανότητα της υπέρβασης και να δρα σε ένα νέο καινοτόμο πλαίσιο, το οποίο θα είναι περισσότερο προσαρμοσμένο στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών, επιτυγχάνοντας με τον τρόπο αυτό να ενσωματώσει τις οργανωσιακές αλλαγές στο φορέα. Η ηγεσία του φορέα της δημόσιας διοίκησης είναι και εκείνη που φέρει την ευθύνη αναφορικά με την ενσωμάτωση μιας νέας κουλτούρας και ποιότητας σε αυτόν, με την κατανόηση και αλληλεξάρτηση των επιμέρους τμημάτων του φορέα, αλλά και με τη γενικότερη θεώρηση των επικείμενων οργανωσιακών αλλαγών που θα εισαχθούν (Philippidou S., 2009).

2.3 Εσωτερικοί & Εξωτερικοί Καταλύτες Οργανωσιακής Αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση

Οι καταλύτες μιας οργανωσιακής αλλαγής σε έναν φορέα αποτελούν ουσιαστικά εκείνους τους μοχλούς που μπορεί να οδηγήσουν στην αναγκαιότητα της υλοποίησης των μεταβολών αυτών που επιδιώκονται. Οι καταλύτες αυτοί μπορεί να προέρχονται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα. Σε γενικές γραμμές, οι εσωτερικοί και εξωτερικοί καταλύτες οργανωσιακής αλλαγής αναφέρονται (Αλεξάκος Χ., Λουκανίδου Ο., 2016):

- ✓ Στον τρόπο ανάπτυξης ενός φορέα (οριζόντια – κάθετη ανάπτυξη), που σχετίζεται ως επί το πλείστον με τον αριθμό των οργανικών μονάδων που διαθέτει, προσδιορίζοντας ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα κατανέμονται, αλλά και τις θέσεις εργασίας που υπάρχουν εντός αυτού.
- ✓ Στον τρόπο οργάνωσης των θέσεων εργασίας και στην περιγραφή του αντικειμένου για κάθε μια εξ αυτών.
- ✓ Στο βαθμό προσαρμογής των δομών και της οργάνωσης των εργασιών του φορέα, σχετικά με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και αρμοδιότητές του.
- ✓ Στην αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής, ως προς την εσωτερική λειτουργία των υπηρεσιών, αλλά και ως προς τις συναλλαγές που διενεργούνται με τους πολίτες.
- ✓ Στην πιθανή παρουσία φαινομένων διαφθοράς, σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών και διοικητικών συναλλαγών, είτε με τους πολίτες, είτε με τις επιχειρήσεις.

Οι ανωτέρω εσωτερικοί και εξωτερικοί καταλύτες, βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση και με το θεσμικό πλαίσιο βάσει του οποίου διαμορφώνεται η διοικητική, οργανωτική και υπηρεσιακή κατάσταση ενός φορέα. Το θεσμικό πλαίσιο αυτό δημιουργεί σε ορισμένες περιπτώσεις πίεση προς τους εργαζόμενους, αυξάνοντας τις αντιστάσεις τους ως προς την υιοθέτηση νέων μέτρων και δυσκολεύοντας την προσαρμογή τους στο νέο περιβάλλον. Παράλληλα, το θεσμικό πλαίσιο είναι εκείνο που διαμορφώνει τα πρότυπα που οι εργαζόμενοι καλούνται να υπηρετούν σε σχέση με τον τρόπο και το βαθμό εξυπηρέτησης των πολιτών, προκαλώντας σε ορισμένες εκ

των περιπτώσεων και καθυστερήσεις – συγχύσεις σε διάφορες υποθέσεις (Philippidou S., 2009).

2.4 Στόχοι Οργανωσιακής Αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση

Ένας εκ των βασικότερων στόχων του κράτους είναι να προβεί στην υλοποίηση μιας σειράς ενεργειών, οι οποίες θα προωθήσουν την αποπολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης και θα ενισχύσουν σημαντικά τις προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό και των εξευρωπαϊσμό της. Η προσπάθεια για τον περιορισμό των πολιτικών παρεμβάσεων στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης συνδέεται άμεσα και με την εισαγωγή μιας σειράς από αλλαγών σε αυτή, σε επίπεδο οργανωσιακό. Συνοπτικά, οι στόχοι που επιδιώκονται να υλοποιηθούν, μέσω της εισαγωγής μιας σειράς από οργανωσιακές αλλαγές στη δημόσια διοίκηση συνοψίζονται ως ακολούθως (Κ.Ε.Δ.Ε., 2016):

- ✓ Ενίσχυση του επιτελικού ρόλου της δημόσιας διοίκησης
- ✓ Εξορθολογισμός των διοικητικών διαδικασιών
- ✓ Αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών
- ✓ Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Εισαγωγή της ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης

2.4.1 Ενίσχυση Επιτελικού Ρόλου

Η ενίσχυση του επιτελικού ρόλου της δημόσιας διοίκησης, μέσα από την εισαγωγή μιας σειράς από αλλαγές σε οργανωσιακό επίπεδο, αναφέρεται στην ενίσχυση των μονάδων άσκησης πολιτικής σε βασικούς κρατικούς τομείς, αλλά και στη βελτίωση του συντονισμού των πολιτικών που ασκούνται. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, απαιτείται να υπάρξει ένας ευρύτερος συντονισμός της δημόσιας διοίκησης, το οποίο επιτυγχάνεται μέσω της εισαγωγής μιας σειράς μεταρρυθμίσεων που αναφέρονται στα εξής:

- ✓ Βελτίωση ή δημιουργία ποικίλων οργανικών μονάδων, οι οποίες θα είναι επιφορτισμένες με την άσκηση του συνόλου των επιτελικών λειτουργιών.

- ✓ Συμπλήρωση των λειτουργιών, των αρμοδιοτήτων, αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού των επιτελικών οργανισμών.
- ✓ Πλήρης ηλεκτρονικοποίηση των διαδικασιών που επιτελούνται από τις οργανικές μονάδες (ΕΚΔΔΑ, 2015).
- ✓ Δικτύωση των οργανικών μονάδων μεταξύ τους, μέσα από την ύπαρξη ενός πλήρως Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος.
- ✓ Προσδιορισμός των κεντρικών φορέων (Υπουργείων), που θα έχουν την ευθύνη συντονισμού των οργανικών μονάδων, ώστε να είναι σαφές το Οργανόγραμμα που θα τηρείται και ο πυρήνας ανάπτυξης των οδηγιών και των κατευθυντήριων γραμμών.
- ✓ Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων των οργανικών μονάδων, ώστε κατόπιν να καταρτίζονται τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα, με επίκεντρο την κατάρτιση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού (Κ.Ε.Δ.Ε., 2016).

2.4.2 Εξορθολογισμός Διοικητικών Διαδικασιών

Τόσο ο εξορθολογισμός, όσο και η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών στη δημόσια διοίκηση, αποτελούν διαχρονικούς στόχους και περιλαμβάνονται σε πλήθος μελετών και ερευνών που έχουν κατατεθεί, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας της. Για την επίτευξη του ανωτέρω στόχου απαιτείται, πέραν της απλοποίησης των διαδικασιών, η οργάνωση και η προτυποποίησή τους, προκειμένου να βελτιωθεί το κανονιστικό πλαίσιο της λειτουργίας τους, με την παράλληλη εφαρμογή και του κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να εκπονηθούν, ανά κατηγορία φορέων κοινές προδιαγραφές και πρότυπα, που αφορούν κοινές λειτουργίες και διαδικασίες, περιγράφοντας παράλληλα και τις διάφορες θέσεις εργασίας. Ο λόγος έγκειται στην παρουσίαση του αντικειμένου της κάθε θέσης, ώστε σε εκείνες τις περιπτώσεις που παρατηρούνται ομοειδείς δραστηριότητες και περιεχόμενα, αυτά να ομαδοποιούνται μέσα από ένα πληροφοριακό σύστημα και να εξασφαλίζεται η διαλειτουργικότητά τους (Σαχινίδης Α., Σουλάνδρου Β., Τσέκος Θ., Χονδρολέου Γ., 2010).

2.4.3 Αναδιοργάνωση Διοικητικών Δομών

Η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών της δημόσιας διοίκησης αναφέρεται στην τροποποίηση της λειτουργίας των οργανισμών αλλά και των τομέων, των ποικίλων φορέων της. Η επίτευξη του στόχου της βελτίωσης της λειτουργίας μπορεί να υλοποιηθεί μέσα από την αναδιοργάνωση, η οποία όμως θα πρέπει να ενταχθεί σε ένα ευρύ και ενιαίο πλαίσιο – σχέδιο που θα περιλαμβάνει τόσο δράσεις διοικητικής μεταρρύθμισης, όσο και την πλήρη είσοδο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Εντούτοις, η αναδιοργάνωση αυτή που προτείνεται, δεν περιορίζεται μόνο στη συνήθη διαδικασία, που τροποποιεί έναν δημόσιο οργανισμό, αλλά αναφέρεται στην ύπαρξη μιας ουσιαστικής και τεκμηριωμένης οργανωτικής μελέτης, στην οποία θα αναλύονται όλα τα συστατικά στοιχεία της αναδιοργάνωσης αυτής (ΕΚΔΔΑ, 2015).

Συνοπτικά, τα μέτρα που θα μπορούσαν να αναληφθούν, προκειμένου να ικανοποιηθεί ο στόχος της αναδιοργάνωσης των διοικητικών δομών της δημόσιας διοίκησης είναι (Κ.Ε.Δ.Ε., 2016):

- ✓ Ύπαρξη μιας ενιαίας και κεντρικής καθοδήγησης των οργανισμών, παράλληλα με τη συμβουλευτική υποστήριξή τους είτε από εσωτερικούς είτε από εξωτερικούς συμβούλους.
- ✓ Σαφής περιγραφή των αρμοδιοτήτων και των λειτουργιών των οργανικών μονάδων, παράλληλα με την περιγραφή των θέσεων εργασίας και την τυποποίηση των διαδικασιών και των αρμοδιοτήτων.
- ✓ Εκτίμηση της ποσότητας και του όγκου της εργασίας που κάθε οργανική μονάδα, ανά θέση εργασίας υλοποιεί και παράλληλα, υιοθέτηση της κατάλληλης τεχνολογίας που θα απλοποιεί και θα επιταχύνει τις εργασίες αυτές.
- ✓ Διασφάλιση της διασύνδεσης που θα υπάρχει μεταξύ των οργανικών μονάδων.
- ✓ Διασφάλιση της διασύνδεσης που θα αναπτυχθεί ανάμεσα στις οργανικές μονάδες, τους επικεφαλείς τους (Υπουργεία), αλλά και όλους τους φορείς μεταξύ τους.

2.4.4 Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο στόχος της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού των οργανικών μονάδων της δημόσιας διοίκησης μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την τέλεση των κάτωθι μεταρρυθμίσεων (Αλεξάκος Χ., Λουκανίδου Ο., 2016):

- ✓ Υιοθέτηση καλύτερων και αποτελεσματικότερων διαδικασιών προσλήψεων για όλα τα άτομα που στελεχώνουν τη δημόσια διοίκηση και ειδικά για εκείνες τις θέσεις που αφορούν διευθυντικά στελέχη.
- ✓ Κατάλληλη ανάληψη δράσεων προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων των οργανικών μονάδων, προκειμένου να υπάρχει μια καλύτερη και πιο έγκαιρη αξιολόγηση αλλά και κάλυψη των αναγκών που παρουσιάζονται διαχρονικά για την πρόσληψη προσωπικού.
- ✓ Εισαγωγή μιας ουδέτερης μεταρρύθμισης που θα αφορά τη μισθολογική κλίμακα των εργαζόμενων, χωρίς να επιβαρύνεται δημοσιονομικά το κράτος.
- ✓ Εξορθολογισμός, τόσο των διαδικασιών όσο και του αριθμού των προσλήψεων.
- ✓ Εισαγωγή ενός ευρύτερου αλλά και περισσότερο σύγχρονου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων.

2.4.5 Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση

Προκειμένου να προωθηθεί στο βέλτιστο δυνατό βαθμό η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η αναβάθμιση του ρόλου και των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης απαιτείται να καταρτισθεί ένα κατάλληλα διαμορφωμένο πληροφοριακό σύστημα, βάσει των αναγκών και κυρίως, βάσει των κατευθυντήριων γραμμών που θα πρέπει να υλοποιηθούν. Απαιτείται παράλληλα και η ταχύτητα στην εισαγωγή αυτής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με τρόπο όμως που θα υλοποιείται μέσα από την ύπαρξη και του κατάλληλου περιβάλλοντος, ώστε να επιτευχθούν οι αλλαγές άμεσα, με ασφάλεια και επιτυχία. Το περιβάλλον αυτό αναφέρεται, τόσο στη δέσμευση από την πλευρά της κεντρικής διοίκησης ότι δεν θα υπάρξουν εμπόδια στην εισαγωγή των ηλεκτρονικών μεταρρυθμίσεων, όσο και η άσκηση της κατάλληλης στρατηγικής από την πλευρά της ηγεσίας των οργανικών μονάδων, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα και αποτελεσματικά, όλοι οι

οικονομικοί, τεχνολογικοί και ανθρώπινοι πόροι που υπάρχουν (Σαχινίδης Α., Σουλάνδρου Β., Τσέκος Θ., Χονδρολέου Γ., 2010).

Κεφάλαιο 3^ο: Καλές Περιπτώσεις Οργανωσιακών Αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι να περιγράψει μια σειρά από περιπτώσεις κατά τις οποίες, η υιοθέτηση και η εφαρμογή ποικίλων οργανωσιακών αλλαγών, επέφεραν σημαντικές βελτιώσεις στους οργανισμούς στους οποίους εισάχθηκαν. Οι περιπτώσεις εκείνες όπου θα μελετηθούν αφορούν τόσο την Ελλάδα, όσο και χώρες εντός (Ολλανδία) και εκτός (Καναδάς) της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

3.1 Ελλάδα

Εκ των βασικότερων επιδιώξεων των κρατικών φορέων κατά τα τελευταία έτη ήταν η υλοποίηση μιας σειράς από αναδιαρθρώσεις που αφορούσαν, τη δομή, τις αρμοδιότητες, τον τρόπο λειτουργίας, τη βελτίωση των ανθρώπινων πόρων και ασφαλώς, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα φορέα που υπέστη σημαντική οργανωσιακή αλλαγή τα τελευταία έτη, προς ίδιον όφελος, αλλά και προς όφελος των πολιτών, είναι το Γενικό Λογιστήριο του Κράτους.

Οι αλλαγές που συντελέστηκαν σε οργανωσιακό επίπεδο στο Γενικό Λογιστήριο του Κράτους επήλθαν ως συνέπεια των εισηγήσεων και των δράσεων του «Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων 2011 – 2014», στοχεύοντας στην εφαρμογή ενός νέου μοντέλου ανάπτυξης που θα βελτιώσει γενικότερα και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας (Υπουργείο Οικονομικών, 2011). Συνοπτικά, οι μεταβολές που συντελέστηκαν στο οργανισμό, διακρίνονται σε τρεις (3) βασικές κατηγορίες, οι οποίες και αφορούν:

- ✓ Τη δομή των υπηρεσιών
- ✓ Το ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Τις διαδικασίες

Οι αλλαγές επί της δομής των υπηρεσιών του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους στόχευσαν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της λειτουργίας της διοίκησης, του καλύτερου προγραμματισμού, παρακολούθησης και εφαρμογής των πολιτικών, αλλά και την ενίσχυση του συντονισμού των τμημάτων και την

εξοικονόμηση πόρων. Υπήρξαν σημαντικές αλλαγές επί της οργανωτικής δομής του συνόλου των υπηρεσιών, μέσα από την ενοποίηση τμημάτων, τη σύσταση νέων, πιο ευέλικτων, ουσιαστικών και κυρίως χαμηλότερου κόστους λειτουργίας, αλλά και με την ενδυνάμωση υφιστάμενων τμημάτων τα οποία ασχολούνται με τη δημοσιονομική διαχείριση και ευθύνη. Εκ των βασικότερων στόχων του «Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων 2011 – 2014» που επετεύχθησαν ήταν και η σημαντική μείωση των οργανωτικών μονάδων της υπηρεσίας, το οποίο ανήλθε σε ποσοστό 40% σχετικά με τις Γενικές Διευθύνσεις σε ποσοστό 58% σχετικά με τις Διευθύνσεις και σε ποσοστό 51% σχετικά με τα Τμήματα. Αυτές οι μεταβολές μείωσαν σε πολύ μεγάλο ύψος τις λειτουργικές δαπάνες του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους εξοικονομώντας σημαντικούς πόρους που τοποθετήθηκαν σε ένα μεγάλο μέρος τους σε άλλες υπηρεσίες, μέσω της αγοράς εξοπλισμού ελέγχου και διενέργειας ερευνών (Υπουργείο Οικονομικών, 2012).

Η δεύτερη κατηγορία μεταβολών στην οποία δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα ήταν αυτή του ανθρώπινου δυναμικού του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους και του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι θα αξιολογηθούν, θα καθορισθούν τα καθήκοντά τους, θα στελεχωθούν οι υπηρεσίες και κατόπιν θα επιμετρηθεί η απόδοσή τους. Με στόχο την επιτάχυνση αρχικά του συνόλου της διαδικασίας και κατόπιν την κατάρτιση ενός αποτελεσματικού προγράμματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού εκδόθηκε ένας Οδηγός στον οποίο συμπεριλαμβάνονταν όλα όσα θα έπρεπε να τηρηθούν. Το σημαντικότερο μέρος του υπόψιν Οδηγού αναφερόταν στην περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, βάσει των απαιτήσεων που πρέπει να πληρούνται, ώστε μέσα από αυτή την περιγραφή να υλοποιηθεί η αξιολόγηση των εργαζόμενων. Επίσης, πέραν της περιγραφής της θέσεως εργασίας, υπήρχαν και σχετικές οδηγίες που αφορούσαν στις διοικητικές δομές που έπρεπε να τηρηθούν, με βάση το νέο οργανόγραμμα, ώστε ανάλογα με τα προσόντα των εργαζόμενων, είτε αυτοί να αναβαθμιστούν, είτε να μετακινηθούν σε άλλες υπηρεσίες (Υπουργείο Οικονομικών, 2012).

Τέλος, σχετικά με τις αλλαγές που συντελέστηκαν στις διαδικασίες που τηρούνταν αυτές αφορούσαν:

- ✓ Την αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών σχετικά με τον κρατικό προϋπολογισμό.

- ✓ Την αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων οικονομικών σχετικά με την ενίσχυση του ελέγχου και της διαφάνειας.
- ✓ Την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ως προς τον κρατικό προϋπολογισμό, με τα μέτρα που λήφθηκαν εισήχθη ένα νέο, διαφοροποιημένο πλαίσιο που αφορά, τόσο την κατάρτιση όσο και την εκτέλεση του προϋπολογισμού, μιας και εισήχθη η τριετής στρατηγική της δημοσιονομικής διαχείρισης. Στην περίπτωση της ενίσχυσης του ελέγχου και της διαφάνειας, οι αλλαγές που συντελέστηκαν υλοποιήθηκαν τμηματικά, αρχικά με τη σταδιακή στελέχωση των υπηρεσιών με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, έπειτα με την έναρξη της λειτουργίας των απαραίτητων μονάδων και κατόπιν με τις διοικητικές ενέργειες που εξασφάλιζαν την έναρξη και διεξαγωγή των ελέγχων. Τέλος, οι εισηγήσεις και οι δράσεις του «Εθνικού Προγράμματος Μεταρρυθμίσεων 2011 – 2014» επέφεραν ιδιαίτερα θετικές επιπτώσεις στο βαθμό εξυπηρέτησης των πολιτών, μιας και πριν από τις οργανωσιακές αλλαγές που εισήχθησαν, ο χρόνος αναμονής για την απονομή μιας σύνταξης ανήρχετο σε 9 έως 12 μήνες, ενώ κατόπιν των αλλαγών δεν ξεπερνάει τους 3 μήνες (Υπουργείο Οικονομικών, 2012).

3.2 Ολλανδία

Στη μεγάλη τους πλειοψηφία, οι χώρες – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διακρίνονται για τον υψηλό βαθμό οργάνωσης και αποτελεσματικότητας των κρατικών τους φορέων και για τις υψηλού επιπέδου υπηρεσίες που παρείχαν. Εντούτοις, σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως σε αυτή του Υπουργείου Εργασίας της Ολλανδίας, παρουσιάζονταν σημαντικά προβλήματα, τόσο εντός του υπόψιν φορέα, όσο και εκτός, τα οποία επηρέαζαν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία και την αποδοτικότητά του. Πιο συγκεκριμένα, τα προβλήματα που κλήθηκε το Υπουργείο Εργασίας της Ολλανδίας να αντιμετωπίσει αφορούσαν (Garibay M., Struyven L., 2014):

- ✓ Τη μείωση των διαθέσιμων κρατικών κονδυλίων, σχετικά με την παροχή επιδομάτων ανεργίας και υπηρεσιών εύρεσης εργασίας, παράλληλα με τη σημαντική αύξηση του αριθμού των ανέργων στη χώρα.

- ✓ Τη χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών εύρεσης εργασίας, αλλά και αποδοτικότητας αυτών των υπηρεσιών.
- ✓ Τον πολύ χαμηλό βαθμό ικανοποίησης, τόσο των ανέργων όσο και των επιχειρήσεων, από τις υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας.
- ✓ Την ύπαρξη σε μεγάλο βαθμό προβλημάτων κακής εφαρμογής και διοίκησης, ως προς τις πολιτικές απασχόλησης που υιοθετούνταν.
- ✓ Το υψηλό κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών εύρεσης απασχόλησης.

Τα προβλήματα αυτά αποτέλεσαν την αφορμή ανάληψης δράσεων κυρίως από την Κεντρική Κυβέρνηση της Ολλανδίας, με επίκεντρο το Υπουργείο Εργασίας, έτσι ώστε το 2008, να καταρτισθεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα προώθησης μιας σειράς από αλλαγές οι οποίες στόχευαν (Garibay M., Struyven L., 2014):

- ✓ Στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- ✓ Τη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών.
- ✓ Την προώθηση καινοτόμων δράσεων, με επίκεντρο την αντιμετώπιση της ανεργίας και την αύξηση της απασχόλησης.
- ✓ Την ανάπτυξη συνεργατικών δράσεων, με πλήθος τοπικών, περιφερειακών και κοινωνικών φορέων, ώστε να υλοποιηθεί με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα το προς υλοποίηση πρόγραμμα.

Τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την εισαγωγή και κυρίως για την εφαρμογή των διατάξεων του προγράμματος του Υπουργείου Εργασίας της Ολλανδίας είχαν χαρακτήρα πολυεπίπεδο και διαφοροποιημένο. Ειδικότερα, η ηγεσία του Υπουργείου προχώρησε στην ανάληψη μιας σειράς από δράσεις που είχαν χαρακτήρα ανοικτής δημόσιας διαβούλευσης, μέσα από το συντονισμό δημόσιων φορέων με παρόμοιες αρμοδιότητες. Παράλληλα, δημιουργήθηκαν ομάδες εργασίας που είχαν σαν στόχο τη συλλογή δεδομένων από έρευνες που πραγματοποιούνταν μεταξύ των πολιτών και των επιχειρήσεων, σχετικά με τις υπηρεσίες που θα επιθυμούσαν να λαμβάνουν. Παράλληλα, συστήθηκαν ομάδες στις οποίες συμμετείχαν εκπρόσωποι από όλους όσους εμπλέκονταν στην εύρεση, δημιουργία και

διατήρηση θέσεων απασχόλησης στην ολλανδική κοινωνία. Τέλος, διαμορφώθηκε, μέσω του Υπουργείου Εργασίας, αλλά και των ιδιωτικών φορέων και επιχειρήσεων, δίκτυο προώθησης και υλοποίησης των αλλαγών αυτών, με επίκεντρο την αποτελεσματικότερη και ταχύτερη εύρεση εργασίας προς τους πολίτες (Garibay M., Struyven L., 2014).

Το πρόγραμμα αυτό εισήχθη στο Υπουργείο Εργασίας το 2008 και εντός δυο (2) ετών επετεύχθησαν σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία επικεντρώθηκαν:

- ✓ Στη σημαντική αύξηση των ατόμων που επεδίωκαν να βρουν απασχόληση κατά 25%, κάνοντας χρήση των υπηρεσιών που παρείχε το Υπουργείο Εργασίας.
- ✓ Στη βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών και των επιχειρήσεων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, σε ποσοστό 50%.
- ✓ Στη σημαντική μείωση του κόστους, παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και διοικητικών – λειτουργικών διαδικασιών του Υπουργείου κατά 30%.
- ✓ Στη μείωση σε ποσοστό 40%, των διοικητικών βαρών που έως και το 2008 το Υπουργείο Εργασίας της Ολλανδίας καλείτο να διαχειρισθεί.

Κεφάλαιο 4^ο: Μελέτη Περίπτωσης «Τ. Π. & Δανείων»

4.1 Συνοπτική Παρουσίαση του Ταμείου Παρακαταθηκών & Δανείων (Τ.Π. & Δανείων)

Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων (Τ.Π. & Δανείων), («Ταμείο» ή «Οργανισμός») ιδρύθηκε με το Ν.1608/1919. Αποτελεί αυτόνομο χρηματοπιστωτικό, διαχειριστικό οργανισμό περιφερειακής ανάπτυξης, αποκλειστικής φύλαξης και διαχείρισης κάθε μορφής παρακαταθηκών και εξυπηρέτησης του δημοσίου και κοινωνικού συμφέροντος. Είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου, υπό την εποπτεία του Υπουργού των Οικονομικών, με δική του περιουσία, κίνδυνο και πίστη, η λειτουργία του οποίου διέπεται από τις διατάξεις του Προεδρικού Διατάγματος 95/1996 «Οργανισμός του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων» ενώ περιλαμβάνεται στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης, που τηρείται με ευθύνη της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (<http://www.tpd.gr/>).

Ως αυτόνομος μη κερδοσκοπικός χρηματοπιστωτικός οργανισμός, δε βαρύνει τον Κρατικό Προϋπολογισμό, αλλά αντιθέτως με τη διαχείριση των κεφαλαίων των ειδικών δραστηριοτήτων του είναι διαχρονικά κερδοφόρος οργανισμός και αποδίδει μέρος ή όλα τα κέρδη του στο Δημόσιο. Σύμφωνα με το νόμο 2469/1997 το 70% των καθαρών κερδών του αποδίδεται στο Ελληνικό Δημόσιο και το 30% παραμένει στο αποθεματικό του Ταμείου. Κατόπιν με το άρθρο 22 του ν. 3031/2004 (ΦΕΚ 263/23-12-2004) δύναται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών να διανεμηθεί στο Ελληνικό Δημόσιο έως και το ποσοστό 100% των καθαρών της χρήσης και /ή τμήμα του συνόλου των αποθεματικών κεφαλαίων του Τ.Π.& Δανείων. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων 2017)

Το Ταμείο, διοικείται από το Διοικητικό Συμβούλιο τριετούς θητείας, η σύνθεση και η συγκρότηση του οποίου καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Οικονομικών. Αποτελείται από την Κεντρική Υπηρεσία, ενώ τις Περιφερειακές τους Υπηρεσίες συγκροτούν τα Καταστήματα του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης και της Πάτρας, τα Γραφεία Παρακαταθηκών που λειτουργούν στις Δ.Ο.Υ. και στα Γραφεία Διαχείρισης Τελωνειακών Παρακαταθηκών, στα Τελωνεία Πάτρας, Θεσσαλονίκης και στον Αερολιμένα της Αθήνα (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2013).

Στις κύριες δραστηριότητες και υπηρεσίες θεματικών δομών του Ταμείου περιλαμβάνονται (Π.Δ 95/1996):

- ✓ Η αποκλειστική φύλαξη κάθε είδους παρακαταθήκης, υποχρεωτικής (δικαστικής, εγγυοδοτικής, διοικητικής) ή εκούσιας χρηματικής, ή αυτούσιας (τίτλοι δημοσίου, έντοκα γραμμάτια, τιμαλφή, κλπ.). Ο θεσμός του Ταμείου, ως μιας δημόσιας αρχής, δημιουργήθηκε από την ανάγκη προστασίας των δικαιωμάτων του παρακαταθέτη (δημόσιου ή ιδιώτη), καθώς και εκείνου υπέρ του οποίου γίνεται η παρακατάθεση.
- ✓ Η πληρωμή αποζημιώσεων από απαλλοτρίωση ή προσκύρωση ακινήτου.
- ✓ Η ενίσχυση της περιφερειακής ανάπτυξης, με χρηματοπιστωτική και τεχνική υποστήριξη της Τοπικής και Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και των επιχειρήσεών τους, καθώς και άλλων Νομικών Προσώπων και Οργανισμών Δημόσιου ή Ιδιωτικού Δικαίου.
- ✓ Η άσκηση της ταμειακής διαχείρισης κεφαλαίων Ο.Τ.Α. και Ν.Π.Δ.Δ.
- ✓ Η χορήγηση και παρακολούθηση της εξυπηρέτησης στεγαστικών δανείων, σε υπαλλήλους και συνταξιούχους του δημοσίου, για την απόκτηση αποπεράτωσης πρώτης κατοικίας, μέχρι τη λήξη του δανείου.
- ✓ Η εκτέλεση τραπεζικών εργασιών, μέσα από την αποδοχή καταθέσεων όψεως, ταμειυτηρίου και προθεσμίας, από φυσικά και νομικά πρόσωπα κοινωφελούς και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

Το Ταμείο με το νόμο 4254/2014 σταμάτησε τη χορήγηση νέων δανείων και την αποδοχή οποιωνδήποτε νέων καταθέσεων, με την εξαίρεση της ανανέωσης των ήδη υφιστάμενων.

Εκτός των ανωτέρω δραστηριοτήτων, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, αναπτύσσει **νέες συνεργασίες και κοινωνικές δράσεις που ενισχύουν** την εξωστρέφειά του και αναβαθμίζουν τον ρόλο του στην αγορά και στην κοινωνία, όπως: (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2013), (Τ.Π.& Δ Λεύκωμα, 2019)

i. Συνεργασίες του Τ.Π & και Δανείων:

- ✓ με την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, σημαντικό φορέα χρηματοδότησης των επενδυτικών δράσεων των Ο.Τ.Α με ευνοϊκούς όρους, προς ενίσχυση της περιφερειακής ανάπτυξης,
- ✓ με το Ιταλικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα Cassa Depositi e Prestiti με σκοπό την ανταλλαγή γνώσεων και πληροφοριών σε ότι αφορά τις οικονομικές, χρηματοδοτικές και αναπτυξιακές συνθήκες και εξελίξεις στις δύο χώρες καθώς και την προώθηση της χρηματοδότησης διασυνοριακών έργων κοινού ενδιαφέροντος
- ✓ Αναπτύσσει τις σχέσεις του με την Credit Local de France (Αυτοδιοικητική Πίστη Γαλλίας) δημιουργώντας ένα δίκτυο ανταλλαγής εμπειριών.
- ✓ με το «Πράσινο Ταμείο», με σκοπό τη χρηματοδότηση Ο.Τ.Α. για κάλυψη των υποχρεώσεων των παρόδιων ιδιοκτητών κατά την απόκτηση ελεύθερων χώρων στις πόλεις. Με τον τρόπο αυτό, διευκολύνεται η απορρόφηση των διαθέσιμων πόρων και επιταχύνεται χρονικά η διαδικασία ολοκλήρωσης των σχετικών δράσεων.
- ✓ με το Κέντρο Ανανεώσιμων Πηγών και Εξοικονόμησης Ενέργειας (ΚΑΠΕ), ως τεχνικό σύμβουλο του Ταμείου, με σκοπό την ενεργή και αποτελεσματική, τεχνική και οικονομική υποστήριξη των Ο.Τ.Α, για την υλοποίηση έργων οδοφωτισμού και έργων παραγωγής ενέργειας με ενεργειακό συμψηφισμό (NET METERING)
- ✓ με την με την ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Α.Ε. (ΕΕΤΑΑ ΑΕ), ως τεχνικό σύμβουλο για έλεγχο και πιστοποίηση ολοκλήρωσης των έργων πλην των ενεργειακών & για γνωμοδότηση επί των μελετών εκτέλεσης και ωρίμανσης έργων του προγράμματος επιχορήγησης μελετών μικρών ορεινών και νησιωτικών δήμων.
- ✓ με την ΕΡΓΟΣΕ Α.Ε. η οποία εγκατέστησε στο Τ.Π.& Δανείων ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) προσαρμοσμένο στις ανάγκες και απαιτήσεις του Ταμείου για την επιτάχυνση των διαδικασιών απόδοσης των αποζημιώσεων στους δικαιούχους από απαλλοτριώσεις των ακινήτων τους.

- ✓ με την εταιρεία Π.Ε.Τ.Α Α.Ε (Πληροφόρηση Επιμόρφωση Τοπική Ανάπτυξη) με σκοπό την προώθηση και υποστήριξη Αναπτυξιακών Επενδυτικών Σχεδίων των Ο.Τ.Α.
- ✓ με την Ειδική Γραμματεία ΣΔΙΤ με σκοπό την ανάπτυξη συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων Δημοτικού οδοφωτισμού, ύδρευσης, Άρδευσης και ενεργειακής αναβάθμισης σε ενεργοβόρα δημόσια κτίρια, μέσω Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ).
- ✓ με τα Υπουργεία Οικονομικών και Εσωτερικών, για τη θεσμοθέτηση του κανονιστικού πλαισίου για την επιχορήγηση των Ο.Τ.Α., με σκοπό την εκπόνηση μελετών για την ωρίμανση και εκτέλεση έργων υποδομής ή έργων γενικότερου συμφέροντος

ii. Κοινωνικές Δράσεις του Τ.Π & και Δανείων:

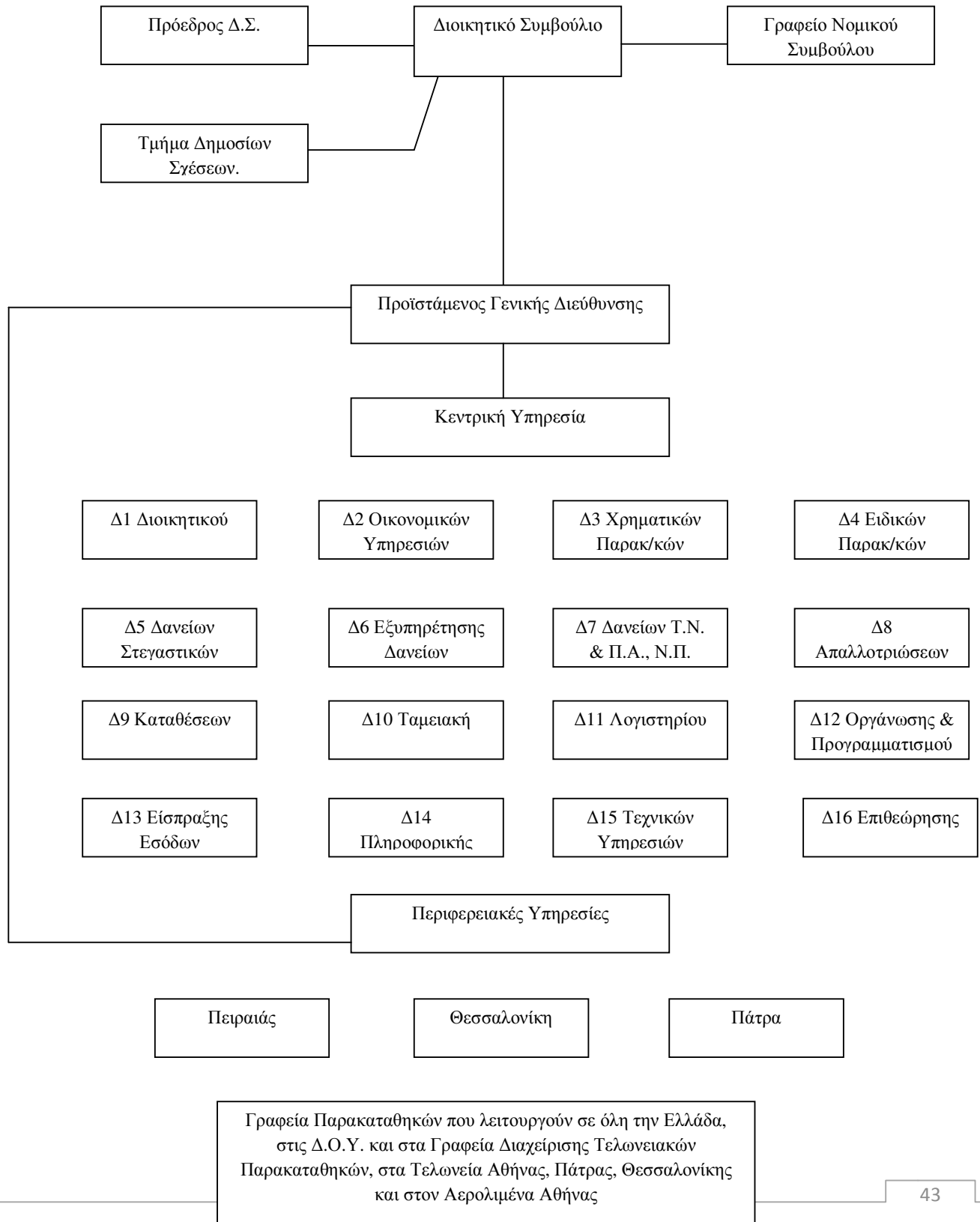
- ✓ Ανέπτυξε συνεργασία με Κοινωνικούς Συνεταιρισμούς Περιορισμένης Ευθύνης (ΚΟΙ.Σ.ΠΕ) με σκοπό την παροχή υπηρεσιών καθαριότητας, συμβάλλοντας στην κοινωνική και επαγγελματική αποκατάσταση των ευπαθών ομάδων και ταυτόχρονα στην ανάδειξη του κοινωνικού ρόλου του Ταμείου.
- ✓ Συμμετείχε στο Πρόγραμμα «Προώθησης της Απασχόλησης» μέσω προγραμμάτων κοινωφελούς χαρακτήρα (θύλακες ανεργίας) επιχορηγώντας τους δικαιούχους δήμους.
- ✓ Στηρίζοντας διαχρονικά τον θεσμό της εθελοντικής αιμοδοσίας, οργανώνει κάθε εξάμηνο εθελοντική αιμοδοσία στην Κεντρική Υπηρεσία.
- ✓ Συμμετείχε στο επιχορηγούμενο πρόγραμμα του Ο.Α.Ε.Δ για την απασχόληση ανέργων ηλικίας 55-67 ετών, μέσω του οποίου έγινε η πρόσληψη 19 υπαλλήλων Ι.Δ.Ο.Χ για 12 μήνες.

4.2 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η υφιστάμενη οργανωτική δομή του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, όπως ισχύει έως και σήμερα περιλαμβάνει, μια (1) θέση Προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης, δέκα έξι (16) Διευθύνσεις και πενήντα (50) Τμήματα για την Κεντρική

υπηρεσία, ενώ τα τρία (3) Καταστήματα του Ταμείου λειτουργούν με αντίστοιχες Διευθύνσεις και εννέα (9) Τμήματα (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2013).

Στο οργανόγραμμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η υφιστάμενη οργανωτική δομή σε επίπεδο Διευθύνσεων του Ταμείου.



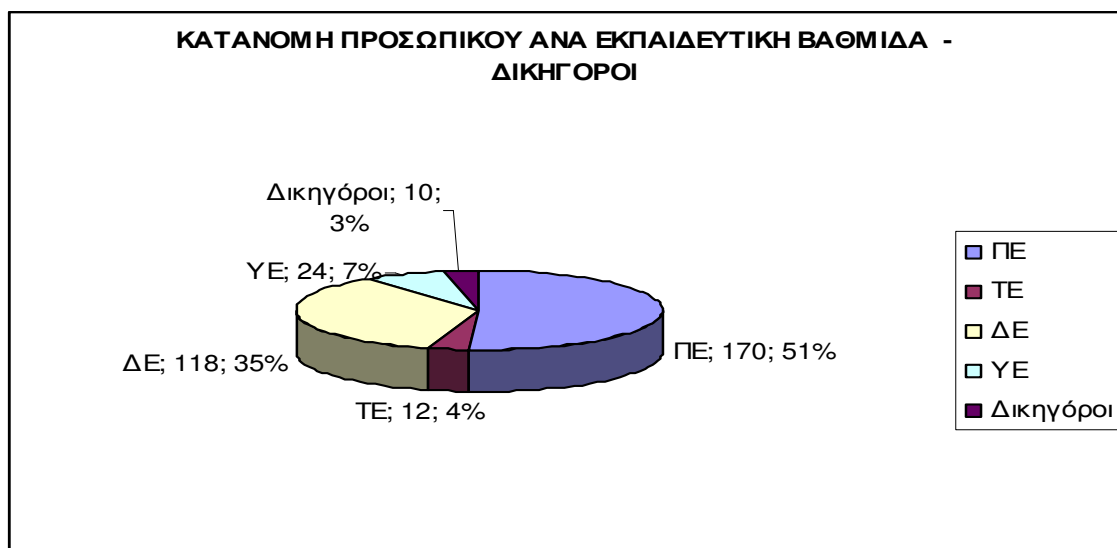
Το σύνολο των υπηρετούντων υπαλλήλων και δικηγόρων με έμμισθη εντολή του Τ.Π.& Δανείων, στις 31/03/2019 έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τον κάτωθι πίνακα ως εξής:

Πίνακας 1: Υπηρετούντες Υπάλληλοι στο Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων (31/03/2019)

ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ Τ.Π. & ΔΑΝΕΙΩΝ 31-3-2019					
	Κεντρική Υπηρεσία	Κατάστημα Πειραιά	Κατάστημα Θεσ/νίκης	Κατάστημα Πάτρας	Γραφεία Παρ/κών
ΜΟΝΙΜΟΙ	205	17	22	17	7
ΙΔΑΧ	25	3	3	0	2
ΔΙΚΗΓΟΡΟΙ	7	1	2	0	
ΑΠΟΣΠΑΣΜΕΝΟΙ	23				
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	334				

(Ταμείο Παρακαταθηκών κα Δανείων, 2019)

Διάγραμμα 1. Κατανομή προσωπικού ανά εκπαιδευτική βαθμίδα - Δικηγόροι



4.3 Παράγοντες Οργανωσιακών Αλλαγών

4.3.1 Ανάλυση PEST

Η **ανάλυση PEST** αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο, το οποίο χρησιμοποιείται προκειμένου να αναλύσει το μακρο – **περιβάλλον** μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, **το οποίο αναφέρεται στα συστήματα και στις δομές που το περιβάλλουν** (Παπαδάκης Β., 2016). Στην περίπτωση του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων που εξετάζεται, η ανάλυση PEST, έχει ως εξής (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017)

Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον (Political – Legal Environment)

Τα τελευταία έτη παρατηρείται μια διαρκής και έντονη αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου σε θέματα που άπτονται όλων των τομέων της Δημόσιας Διοίκησης, (νόμοι - Κανονιστικό Πλαίσιο). Το νέο νομοθετικό πλαίσιο στην περίπτωση του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων έχει να κάνει :

- ✓ Με την αλλαγή του πλαισίου αναγκαστικής εκτέλεσης ακινήτου και την εισαγωγή του νέου συστήματος διενέργειας ηλεκτρονικών πλειστηριασμών.
- ✓ Την ψήφιση του νόμου ν. 4469/2017 Εξωδικαστικού Μηχανισμού Ρύθμισης Οφειλών.
- ✓ Την αλλαγή στη διαδικασία είσπραξης δημοσίων εσόδων κατά το μέρος που αφορούν την αποκλειστική πλέον διενέργεια των κατά τον ΚΠολΔ πλειστηριασμών με ηλεκτρονικά μέσα.
- ✓ Την εφαρμογή του ηλεκτρονικού κατασχετηρίου ως μέσο επιτάχυνσης της διαδικασίας κατάσχεσης καταθέσεων για φορολογούμενους με ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις,
- ✓ Την υποχρέωση ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων στις υπηρεσίες του Δημοσίου
- ✓ Την ένταξη του Τ.Π.& Δανείων στους φορείς Γενικής Κυβέρνησης
- ✓ Με το νέο Ευρωπαϊκό Κανονισμό (GDPR 2016/679) για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, εισέρχονται σημαντικές αλλαγές στην προστασία των

φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

- ✓ Με την επικαιροποίηση του ν. 3691/5-8-2008 «Πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας και άλλες διατάξεις» και την ενσωμάτωση στην ελληνική έννομη τάξη της Οδηγίας 2015/849/ΕΕ.
- ✓ Με την υποχρέωση σύμφωνα με το ν. 4369/2016, σύστασης νέων Οργανισμών των Νομικών Προσώπων που ανήκουν στη Γενική Κυβέρνηση, οι οποίοι θα μετατραπούν για πρώτη φορά σε ψηφιακούς
- ✓ Με την εισαγωγή του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ν. 4440/216) και τη λειτουργία του Ηλεκτρονικού Συστήματος για την κινητικότητα.

Οικονομικό Περιβάλλον (Economical Environment)

Απο τα στοιχεία του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.) «Περίληψη Οικονομικών Προβλέψεων Ο.Ο.Σ.Α.–Ιούνιος 2017» προκύπτουν τα εξής (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017):

- ✓ Σταθεροποίηση της οικονομίας το 2016 με προοπτικές οριακής ανάπτυξης.
- ✓ Βελτίωση της αγοράς εργασίας, λόγω υποστήριξης της ιδιωτικής κατανάλωσης και της αυξημένης ζήτησης από το εξωτερικό που ενισχύουν τις εξαγωγές.
- ✓ Οριακή ανάκαμψη των επενδύσεων.
- ✓ Πρόοδο σε τομείς όπως, καταπολέμησης της φοροδιαφυγής, διεύρυνσης της φορολογικής βάσης των ατομικών εισοδημάτων και ελέγχου των δαπανών για τις συντάξεις, που απελευθερώνουν πόρους για τα προγράμματα κοινωνικής βοήθειας.
- ✓ Το δημόσιο χρέος σταθεροποιήθηκε, αλλά παραμένει αρκετά υψηλό, επιδεινώνοντας τις οικονομικές ευπάθειες και χρίζοντας μεγαλύτερης ελάφρυνσης, ώστε να εξασφαλισθεί μια μέσο – μακροπρόθεσμη δημοσιονομική βιωσιμότητα.

- ✓ Οι όροι χρηματοδότησης παραμένουν αρκετά δυσμενείς.
- ✓ Οι Τράπεζες εξακολουθούν να βασίζονται, αν και σε μικρότερο βαθμό, στην επείγουσα παροχή ρευστότητας της Τράπεζας της Ελλάδος.
- ✓ Το μεγάλο απόθεμα των μη εξυπηρετούμενων δανείων βαρύνει τους Ισολογισμούς των πιστωτικών ιδρυμάτων, περιορίζοντας τη δυνατότητα της χορήγησης πιστώσεων, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τα φυσικά πρόσωπα.

Κοινωνικό – Πολιτισμικό Περιβάλλον (Social Environment)

Αναφορικά με το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται στην Ελλάδα, μπορούν να διατυπωθούν τα εξής (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017):

- ✓ Το ηλικιακό προφίλ του πληθυσμού της Ελλάδος αλλάζει, με έντονα τα σημάδια της γήρανσης και της πτώσης των γεννήσεων,
- ✓ τα υψηλά ποσοστά ανεργίας στις νέες ηλικιακές ομάδες του πληθυσμού, (άτομα μεταξύ 15 – 24 ετών παρουσιάζουν την υψηλότερη ανεργία και να ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 25 – 34 ετών)
- ✓ αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων στις περιπτώσεις αποβίωσαντος δανειολήπτη καθώς μεγάλο μέρος των κληρονόμων ανήκουν σε ομάδες υψηλής ανεργίας.
- ✓ Αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός των «στρατηγικών κακοπληρωτών» δηλαδή των δανειοληπτών που ενώ έχουν την οικονομική δυνατότητα, δεν προβαίνουν στην αποπληρωμή των δανείων τους, μιας και επωφελούνται από τις ευνοϊκές διατάξεις Νόμων (3869/2010), ώστε να απαλλαγούν από ένα πολύ μεγάλο μέρος των δανείων τους.
- ✓ Το φαινόμενο των «στρατηγικών κακοπληρωτών» αναμένεται να αντιμετωπιστεί με τις πρόσφατες αλλαγές του ν. 3869/2010 (ν. Κατσέλη).

Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών γίνεται όλο και περισσότερο εμφανής σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Με στόχο την η ευρύτερη και βέλτιστη διασύνδεση των υπηρεσιών, τόσο σε τεχνικό επίπεδο (λογιστικό, πληροφοριακό, προτύπων κ.α) όσο και σε επίπεδο φιλοσοφίας, επιβάλλεται πλέον, στους φορείς της δημόσιας διοίκησης (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017):

- ✓ Υποχρέωση για την ευρύτερη δυνατή διασύνδεση με ηλεκτρονικά συστήματα άλλων υπηρεσιών, όπως:
 - Εξωδικαστικού Μηχανισμού Ρύθμισης Οφειλών Επιχειρήσεων (εντός του 2018 θα επεκταθεί και σε φυσικά πρόσωπα υπαγόμενα στο Ν.3869/2010).
 - Ηλεκτρονικών Πλειστηριασμών.
 - Ηλεκτρονικού Κατασχετηρίου.
 - Α.Α.Δ.Ε. για την είσπραξη των Δημοσίων Εσόδων.
 - Αυτόματης Ανταλλαγής Χρηματοοικονομικών Πληροφοριών κ.α.
 - Ηλεκτρονικού μητρώου Δέσμευσης.
- ✓ Ανάγκη αναβάθμισης ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την αποτελεσματική εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων (Web Banking prepaid cards e-services).
- ✓ Προστασία δεδομένων από απώλεια, καταστροφή ή εγκληματικές.
- ✓ Προστασία προσωπικών δεδομένων σε ηλεκτρονική μορφή.
- ✓ Υποχρέωση ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων (ΣΗΔΑΕ, ηλεκτρονικές υπογραφές).

Οι προεκτειθείσες μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον, αποτελούν συνθήκες για τις οποίες η Υπηρεσία μας οφείλει, ακατάπαυστα να προβλέπει και να προετοιμάζεται, να ενημερώνεται και να αντιδρά εγκαίρως, να παρεμβαίνει και να προσαρμόζει διαρκώς τις δράσεις της.

4.3.2 Ανάλυση S.W.O.T.

Από τα πλέον σημαντικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, προκειμένου να αξιολογηθεί, τόσο το **εσωτερικό περιβάλλον** μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, μέσα από τις Δυνάμεις (Strengths) και τις Αδυναμίες (Weaknesses) της, όσο και το **εξωτερικό περιβάλλον**, μέσα από τις Ευκαιρίες (Opportunities) και τις Απειλές (Threats), είναι η ανάλυση SWOT. Στην περίπτωση του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, η ανάλυση SWOT παρουσιάζεται κάτωθι:

Πίνακας 2: SWOT Ανάλυση Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων

<i>Δυνάμεις (Strengths)</i>	<i>Weaknesses (Αδυναμίες)</i>
<ol style="list-style-type: none">1. Η μακροχρόνια πορεία του Τ. Π. και Δανείων ενισχύει το γεγονός ότι αποτελεί θεσμό και πυλώνα σταθερότητας στο οικονομικό σύστημα της χώρας με αξιοπιστία και κύρος που ενδυναμώνουν και εξυπηρετούν την πίστη στις συναλλαγές .2. Οι ανεκμετάλλευτοι πόροι που διαθέτει (κινητή και ακίνητη περιουσία).3. Η μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία που διαθέτει στα αντικείμενα που εξειδικεύεται.4. Η ασφάλεια που παρέχει (Το Τ. Π. και Δανείων ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου δεν κηρύσσεται σε πτώχευση σύμφωνα με το αρ. 2, παρ. 2 του ν. 3588/2007.5. Η μοναδικότητά του (συγκριτικό πλεονέκτημα) ως χρηματοπιστωτικός οργανισμός του δημοσίου, χάρη στα εξειδικευμένα αντικείμενά του όπως παρακαταθήκες, απαλλοτριώσεις χορήγηση δανείων σε ΟΤΑ κλπ6. Η θεμελίωση μιας ειδικής σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ του Ταμείου και των Δήμων ως	<ol style="list-style-type: none">1. Οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην τυποποίηση και καταγραφή των διαδικασιών2. Η απουσία ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων3. Έλλειψη προσωπικού και η υπο στελέχωση των τμημάτων, ως αποτέλεσμα του μεγάλου ποσοστού συνταξιοδοτηθέντων υπαλλήλων και εφαρμογής της κυβερνητικής πολιτικής περιορισμού των προσλήψεων.4. Έλλειψη κινήτρων στους υπαλλήλους για την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών τους .

<p>αποτέλεσμα της πολύχρονης συνεργασίας τους και της συνεχούς ενημέρωσης πάνω στα χρηματοδοτικά προγράμματα με την διοργάνωση ενημερωτικών ημερίδων .</p> <p>7. Η εμπιστοσύνη και συνεργασία των υπαλλήλων τόσο μεταξύ τους όσο και με την διοίκηση, καθώς η τελευταία μεριμνά για τον από κοινού σχεδιασμό και παρακολούθηση των δράσεων μέσω σύστασης ομάδων εργασίας, εκπαίδευσης και συνεχούς ενημέρωσης δρα καταλυτικά στον περιορισμό της αντίστασης στην αλλαγή.</p> <p>8. Ο στρατηγικός προγραμματισμός των δράσεων μέσω της στοχοθεσίας και της παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων.</p>	
<p><i>Opportunities (Ευκαιρίες)</i></p>	<p><i>Threats (Απειλές)</i></p>
<p>1. Η δυνατότητα για συνεργασία που παρουσιάζεται ανάμεσα στους δημόσιους – τοπικούς φορείς και στον ιδιωτικό τομέα (ΣΔΙΤ)</p> <p>2. Η συλλογική κινητοποίηση των Ο.Τ.Α. για δράσεις του ενδιαφέροντός τους.</p> <p>3. Το Ταμείο λειτουργεί ως έναν βαθμό, με το σύστημα της αλληλέγγυας ευθύνης.</p> <p>4. Η εκμετάλλευση της ραγδαίας ανάπτυξης των τεχνολογιών της πληροφορικής.</p>	<p>1. Η παρατεταμένη ύφεση της Ελληνικής οικονομίας η οποία οδήγησε σε σημαντική επιδείνωση της πιστοληπτικής ικανότητας των Επιχειρήσεων και των ιδιωτών και στην αύξηση των μη εξυπηρετούμενων δανείων.</p> <p>2. Ο έντονος κρατικός παρεμβατισμός</p> <p>3. Η πολυνομία και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες όπως για παράδειγμα αυτές που επήλθαν με την ένταξη του Ταμείου στους Φορείς Γενικής Κυβέρνησης, η καθυστέρηση στη έκδοση συντάξεων, του εφάπαξ βοηθήματος κ.α.</p> <p>4. Ο Λειτουργικός κίνδυνος που διατρέχει λόγω έλλειψης προσωπικού.</p> <p>5. Οι ασυνέχειες στη δέσμευση πολιτικής ηγεσίας</p>

	για την υλοποίηση της προωθούμενης αλλαγής, δυσχεραίνουν την εφαρμογή και ολοκλήρωση μιας στοχευόμενης στρατηγικής δράσεων.
--	---

4.4 Οργανωσιακές Αλλαγές στο Ταμείο Παρακαταθηκών & Δανείων

4.4.1 Ανθρώπινο Δυναμικό

Συνέπεια της οικονομικής κρίσης και της αναγκαιότητας περί αναδιάρθρωσης του συνόλου των υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα της Ελλάδος, υπήρξαν ορισμένες μεταβολές σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού και στην περίπτωση του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων. Ειδικότερα, από το 2013, έχουν καταργηθεί ενενήντα πέντε (95) κενές οργανικές θέσεις, σε μια προσπάθεια αναδιάρθρωσης του οργανογράμματος και της δομής λειτουργίας του φορέα. Παράλληλα, έχουν διατυπωθεί προτάσεις, οι οποίες βρίσκονται υπό καθεστώς διαβούλευσης, σχετικά με (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2013):

- ✓ τη σύσταση δυο (2) νέων οργανικών μονάδων, περιορίζοντας παράλληλα τις Διευθύνσεις της Κεντρικής Υπηρεσίας, από δέκα έξι (16) σε έντεκα (11), κατά ποσοστό 31,25%.
- ✓ τη μείωση των Τμημάτων των Διευθύνσεων από πενήντα (50) σε τριάντα πέντε (35), κατά ποσοστό 30%.
- ✓ τη μείωση των τμημάτων των τριών (3) περιφερειακών Καταστημάτων από εννέα (9) σε έξι (6), κατά ποσοστό 33,33%.

Παράλληλα, η Διοίκηση του Ταμείου, προκειμένου να αντιμετωπίσει μια σειρά από σημαντικά ζητήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο της δυναμικό, με προεξέχουσα τη συνεχή ροή αποχωρήσεων (συνταξιοδοτήσεις) από τον οργανισμό εργαζόμενων, προέβη σε μια σειρά από σημαντικές ενέργειες οι οποίες αποσκοπούσαν στα εξής:

- ✓ Παύση των αποσπάσεων των εργαζόμενων του Ταμείου σε γραφεία κομμάτων και την επαναφορά τους στις τάξεις του Ταμείου.

- ✓ Στελέχωση της Κεντρικής Υπηρεσίας και των Καταστημάτων Πειραιά, Πάτρας και Θεσσαλονίκης, για την κάλυψη κατεπειγουσών αναγκών, με αποσπάσεις, ώστε να καλυφθούν συνολικά είκοσι πέντε (25) θέσεις.
- ✓ Διατύπωση αιτήματος από την πλευρά της Διοίκησης για την κάλυψη αναγκών εργαζόμενων ΔΕ κατηγορίας.
- ✓ Απασχόληση φοιτητών ΤΕΙ και ασκούμενων δικηγόρων στο πλαίσιο της πραγματοποίησης 6μηνης πρακτικής άσκησης.
- ✓ Απασχόληση μακροχρόνια ανέργων μέσω των σχετικών επιδοτούμενων κοινωφελών προγραμμάτων του Ο.Α.Ε.Δ.
- ✓ Προώθηση νομοθετικής ρύθμισης συνεργασίας με εξωτερικούς συνεργάτες δικηγόρους λόγω του μεγάλου όγκου των υποθέσεων υπερχρεωμένων νοικοκυριών του ν.3965/2011, προς διασφάλιση των συμφερόντων του Τ.Π.& Δανείων ενώπιον των εν γένει Δικαστηρίων, Υπηρεσιών και Αρχών. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2018).
- ✓ Δημιουργία των απαραίτητων προϋποθέσεων που θέτει ο ν. 4440/216 για τη συμμετοχή του φορέα μας ως φορέα υποδοχής στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ), με τη σύνταξη του νέου οργανισμού του Ταμείου και την κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, τα οποία μέχρι σήμερα βρίσκονται σε στάδιο επεξεργασίας.

4.4.2 Διαχείριση Διαδικασιών

Τα τελευταία έτη σημαντικές μεταβολές που επήλθαν στο εσωτερικό του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων, είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση του όγκου των αντικειμένων του με παράλληλη αύξηση της γραφειοκρατίας. Οι μεταβολές αυτές κυρίως αναφέρονται (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017):

- ✓ Στην υιοθέτηση από το Ταμείο μιας νέας πολιτικής ρυθμίσεων που προκάλεσε την αθρόα προσέλευση δανειοληπτών, οι οποίοι και κατέθεταν αιτήσεις προκειμένου να ρυθμίσουν τα δάνειά τους, να υπαχθούν στο Νόμο περί υπερχρεωμένων νοικοκυριών (3869/2010), να λάβουν επιστροφές χρηματικών ποσών, ως επιβράβευση για τη συνέπειά τους,

- ✓ Στην ένταξη του Ταμείου στους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης που είχε ως αποτέλεσμα την προσθήκη επιπλέον διαδικασιών, οι οποίες αύξησαν τη γραφειοκρατία εντός του Οργανισμού.
- ✓ Στη λειτουργία Δεσμευμένων λογαριασμών ειδικού σκοπού (escrow account). Στο Τ.Π.& Δανείων έχουν συσταθεί δεσμευμένοι λογαριασμοί: για την υποστήριξη χρηματοδοτικών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ 2014-2020, όπως αυτών της ενίσχυσης της αυτοαπασχόλησης πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, της νεοφυούς επιχειρηματικότητας, των τουριστικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων και της αναβάθμισης υφιστάμενων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, για τα Προγράμματα του Πράσινου Ταμείου, προγραμμάτων στοχευόμενων επιχορηγήσεων του Τ.Π.& Δ προς 51 Ο.Τ.Α οι οποίοι συμμετείχαν στο Πρόγραμμα Προώθησης της απασχόλησης. (<http://www.tpd.gr/>).
- ✓ Στην ανάπτυξη νέων συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων Δημοτικού οδοφωτισμού, ύδρευσης, άρδευσης και ενεργειακής αναβάθμισης σε ενεργοβόρα δημόσια κτίρια μέσω Συμπράξεων Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ),
- ✓ Στην εφαρμογή του προγράμματος επιβράβευσης των συνεπών δανειοληπτών. (http://www.tpd.gr).
- ✓ Ανάπτυξη συνεργασιών με την ΕΤε, ΚΑΠΕ, ΕΡΓΟΣΕ, ΕΕΤΑΑ, Πράσινο Ταμείο κ.α με στόχο την ενίσχυση της εξωστρέφειας των αναπτυξιακών του δράσεων.
- ✓ Στη συμμετοχή του Ταμείου από το 2017 στην Είσπραξη Δημοσίων Εσόδων (Βεβαιωμένες οφειλές σε Δ.Ο.Υ., τέλη κυκλοφορίας οχημάτων, e-παράβολο, δασμοί κτλ).
- ✓ Στην εφαρμογή της νομοθεσίας περί στοχοθεσίας, αξιολόγησης και κινητικότητας των υπαλλήλων.
- ✓ Στην συμμόρφωση του Ταμείου με τους Ευρωπαϊκούς κανονισμούς για το ξέπλυμα χρήματος και την χρηματοδότηση της τρομοκρατίας καθώς και την προστασία των προσωπικών δεδομένων.

Το Τ. Π & Δανείων, με στόχο τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών, της παροχής των υπηρεσιών του και την καταπολέμηση των δυσμενών φαινομένων

της γραφειοκρατίας, **εισήγαγε μια σειρά οργανωσιακών αλλαγών** που αφορούν τόσο την εσωτερική του λειτουργία όσο και ζητήματα εξωστρέφειας, εστιάζοντας:

- **στην αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών**
- **στον εξορθολογισμό των διοικητικών διαδικασιών**
- **στην βελτιστοποίηση των ανθρώπινων πόρων**
- **την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας**
- **την ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση (e-government)**
- **την εφαρμογή μιας επικοινωνιακή στρατηγική**

Δεσμεύοντας ένα σημαντικό αριθμό ανθρώπινων πόρων και με την χρήση της τεχνολογίας της πληροφορικής προέβη στην υλοποίηση μιας σειράς ενεργειών που αφορούσαν τον τρόπο λειτουργίας όλων των τμημάτων και αναφέρονταν σε ένα μεγάλο πλήθος διαδικασιών. Συνοπτικά, οι οργανωσιακές αλλαγές που συντελέστηκαν αναφέρονται στα εξής (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017):

- ✓ Κατάρτιση κανονισμού Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Ταμείου. Βασικός πυλώνας της κατάρτισης του κανονισμού είναι η ανίχνευση των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού του Ταμείου, ούτως ώστε η εκπαίδευση να είναι προγραμματισμένη και εστιασμένη στις υπάρχουσες υπηρεσιακές ανάγκες του Οργανισμού. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017)Σ
- ✓ Έλεγχο επί των ελλείψεων που υπάρχουν ως προς το υφιστάμενο μηχανογραφικό σύστημα.
- ✓ Ψηφιοποίηση όλων των εισερχόμενων εγγράφων στη Νομική Υπηρεσία του Ταμείου.
- ✓ Ηλεκτρονική διακίνηση και αρχειοθέτηση των εισερχομένων στο πρωτόκολλο εγγράφων που αφορούν, σε πρώτη φάση, μόνο την Νομική Υπηρεσία του Ταμείου.
- ✓ Δημιουργία ψηφιακής υπογραφής, επιτρέποντας την έκδοση και αποκλειστική διακίνηση των εγγράφων σε ηλεκτρονική μορφή. Δίνεται έτσι η δυνατότητα στο χρήστη να λειτουργήσει χωρίς τη χρήση έντυπων μέσων εξασφαλίζοντας την αυθεντικότητα και την ακεραιότητά του ηλεκτρονικού εγγράφου.

- ✓ Ψηφιοποίηση των γραμματίων παρακαταθήκης, έως και το έτος 2011.
- ✓ Ενέργειες για την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των Ο.Τ.Α., μέσα από την αναβάθμιση των μηχανογραφικών εφαρμογών .
- ✓ Αναβάθμιση των μηχανογραφικών εφαρμογών της δ/σης εξυπηρέτησης στεγαστικών Δανείων, απόδοσης χρηματικών παρακαταθηκών και απαλλοτριώσεων, δίνοντας μια ανάσα εκσυγχρονισμού αλλά και ταχύτητας στην προσπάθεια των εργαζομένων, μεγιστοποιώντας την ικανοποίηση των συναλλασσομένων για τον τρόπο εξυπηρέτησής τους.
- ✓ Εισαγωγή πληροφοριακού συστήματος (ΠΙΝΕ) για την πρόληψη νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες (ΕΧ/ΧΤ)Σ
- ✓ Επικαιροποίηση του Εσωτερικού Κανονισμού και του σχετικού εγχειριδίου των αναλυτικών ερμηνευτικών οδηγιών του, για την Πρόληψη και καταστολή της νομιμοποίησης εσόδων από εγκληματικές δραστηριότητες και της χρηματοδότησης της τρομοκρατίας, (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2018)Σ
- ✓ Ανάπτυξη υπηρεσιών e-services, οι οποίες διασφαλίζουν την διαδικτυακή πιστοποιημένη και προσωποποιημένη υποβολή αιτημάτων πολιτών/πελατών προς τις Υπηρεσίες του Τ.Π. & Δανείων (όπως π.χ αιτήματα επιβράβευσης των συνεπών δανειοληπτών).
- ✓ Ενεργοποίηση μιας νέας ηλεκτρονικής τραπεζικής υπηρεσίας (web banking) e-money, με την οποία παρέχεται η υπηρεσία στους συναλλασσομένους/καταθέτες του Τ.Π. & Δανείων, κατόπιν αίτησής τους να πραγματοποιούν Τραπεζικές συναλλαγές εξ αποστάσεως μέσω διαδικτύου σε απόλυτα ασφαλές και φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον (ενημέρωση υπολοίπου, αντίγραφο κίνησης λογαριασμού, μεταφορές χρημάτων κ.α.). (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2018).
- ✓ Αναβάθμιση της ασφάλειας αποθήκευσης των πληροφοριακών συστημάτων, ώστε να εκμηδενίσει τις πιθανότητες απώλειάς τους είτε από καταστροφή, είτε από κάποια εγκληματική ενέργεια,. Αυξάνει έτσι την προστασία των προσωπικών δεδομένων των συναλλασσομένων, διασφαλίζει περαιτέρω τους υπαλλήλους και θωρακίζει το δημόσιο συμφέρον

- ✓ On line μηχανογραφική διασύνδεση των συναλλαγών των Γραφείων Παρακαταθηκών σε όλη την Ελλάδα με το Κεντρικό του Σύστημα.
- ✓ Εκσυγχρονισμό των διαδικασιών σύστασης ηλεκτρονικής παρακαταθήκης, για τη βέλτιστη λειτουργία του θεσμού της παρακαταθήκης και τη διευκόλυνση των συναλλασσομένων του. Η υπηρεσία κατέθεσε προς έγκριση πρόταση νομοθετικής ρύθμισης περί τροποποίησης του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου ώστε να επιτρέπεται εφεξής η ηλεκτρονική σύσταση παρακαταθήκης. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2019)
- ✓ Ορισμό υπαλλήλου (DPO – Data Protection Officer), Υπεύθυνο Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων όπου θα ασκεί τα καθήκοντά του παράλληλα με αυτά που του ανατίθενται στη Διεύθυνση που υπηρετεί. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2018)
- ✓ Ενέργειες σύνδεσης του Ταμείου με ηλεκτρονικές πλατφόρμες, όπως είναι για τη διενέργεια πλειστηριασμών, κατασχέσεων, είσπραξης δημοσίων εσόδων, κλπ., οι οποίες βρίσκονται σήμερα σε ικανοποιητικό επίπεδο και αναμένονται σύντομα να ολοκληρωθούν.
- ✓ Έκδοση εσωτερικής ηλεκτρονικής εφημερίδας για τους εργαζομένους, ενισχύοντας την επικοινωνία και την πληροφόρηση. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2016)
- ✓ Εφαρμογή συμμετοχικών διαδικασιών στη διαδικασία διαμόρφωσης και παρακολούθησης της στοχοθεσίας, μέσω ειδικών θεματικών ομάδων εργασίας, ενισχύοντας το πνεύμα συνεργασίας και δημιουργικότητας για τον κοινό σκοπό, στο πλαίσιο των αρχών της καλής διακυβέρνησης. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2015)
- ✓ Διεξαγωγή ή συμμετοχή σε ενημερωτικές ημερίδες με στόχο την προβολή και προώθηση των χρηματοδοτικών εργαλείων του προς τους Ο.Τ.Α.
- ✓ Καταγραφή και ανασχεδιασμό των διαδικασιών, ανά διεύθυνση, από ομάδες εργασίας έμπειρων υπαλλήλων.

- ✓ Βελτίωση και στον εκσυγχρονισμό των εργασιών διαχείρισης λογαριασμών της Διεύθυνσης (ληξιπρόθεσμων, voucher, απόδοση επιχορηγήσεων του Υπουργείου Εσωτερικών προς τους Ο.Τ.Α.).
- ✓ Ένταξη σε οργανωτική μονάδα του Οργανισμού ειδικού γραφείου σύστασης και απόδοσης δεσμευμένων λογαριασμών ειδικού σκοπού (escrow accounts). (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2012).
- ✓ Τροποποίηση της οργανωτικής δομής και των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων των Διευθύνσεων Καταθέσεων (Δ9) και Ταμειακής (Δ10) με στόχο την διευκόλυνση των συναλλαγών, όπου ο υπόλογος διαχειριστής (Ταμίας) εκδίδει και τα παραστατικά που αφορούν καταθέσεις ταμειωτηρίου και προθεσμίας. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2015).
- ✓ Κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και ολοκλήρωση του σχεδιασμού του νέου Οργανισμού, (η έγκριση του οποίου εκκρεμεί από το Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης) κατά τρόπο οικονομικά και κοινωνικά ωφέλιμο.
- ✓ Σύσταση τηλεφωνικού κέντρου (call center) με ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2018).
- ✓ Λειτουργία ειδικού γραφείου ενημερώσεως κοινού στο πλαίσιο της έναρξης της διαδικασίας υλοποίησης της νέας πολιτικής ρύθμισης δανείων στεγαστικού τομέα.

4.5 Κριτική Επισκόπηση Οργανωσιακών Αλλαγών – Αποτελέσματα Έρευνας

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή άσκηση των καθηκόντων του Ταμείου και για την επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας του είναι η ιεράρχηση των αναγκών του, η οργάνωση των προσπαθειών των επιμέρους Διευθύνσεων και οι συνέργειες των δράσεών τους, ώστε με τον τρόπο αυτό να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του Ταμείου και παράλληλα, να προωθηθεί η επίλυση νέων και παλαιότερων προβλημάτων, εντοπίζοντας και αποφεύγοντας εμφανείς αλλά και αφανείς κινδύνους (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017). Σχετικά με την κριτική που μπορεί να ασκηθεί ως προς τις αλλαγές που συντελέστηκαν στον Οργανισμό τα τελευταία έτη,

μπορούν να διατυπωθούν απόψεις, όπως είναι και αυτές που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε Προϊσταμένους διευθύνσεων και Τμημάτων του Ταμείου, με σκοπό να απαντήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις αναφορικά με το αντικείμενο των εργασιών τους, τις δράσεις που ανέλαβαν και τις μεταβολές που υπήρξαν. Τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν κινούνται στο σύνολό τους, σχετικά με την οργάνωση και την τήρηση της στοχοθεσίας, την εξέταση των έως σήμερα αποτελεσμάτων και την μελλοντική πορεία του Οργανισμού, προς την εξής διττή κατεύθυνση:

- ✓ Αρχικά, σχετικά με το **εσωτερικό** του Ταμείου, θα πρέπει να υπάρξει μια ακόμη καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, βάσει των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του, να παρασχεθούν σεμινάρια επιμόρφωσης και εν γένει, να διαμορφωθούν κατάλληλες συνθήκες προαγωγής των ικανοτήτων των ατόμων, με σκοπό, αφενός την αύξηση της αποδοτικότητας του Οργανισμού και αφετέρου την προσωπική βελτίωση και την παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους.
- ✓ Κατόπιν, στο ζήτημα της **εξωστρέφειας** του Ταμείου, θα πρέπει να υπάρξει μια πραγματική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, αλλά και της ίδιας της εικόνας του στη συνείδηση των πολιτών και των συναλλασσόμενων, καθώς και η ανάληψη ή η συμμετοχή σε δράσεις με σκοπό την προαγωγή του κοινωνικού ή δημόσιου συμφέροντος. Κάτι τέτοιο μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από τη ρύθμιση των χορηγηθέντων δανείων, τη συμμετοχή σε προγράμματα επιχορήγησης για ανέργους, την ανάπτυξη νέων συνεργασιών κλπ. Επίσης, το Ταμείο μπορεί να συμμετάσχει σε μια σειρά από δραστηριότητες που θα σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος μέσω την αναζήτησης συνεργειών ή συνεργασιών με το Πράσινο Ταμείο», τη διαφύλαξη της δημόσιας υγείας, με τη χρηματοδότηση των Ο.Τ.Α. για την αγορά απορριμματοφόρων, κλπ.

Η οργάνωση και η τήρηση ενός σχεδίου στόχων και δράσεων του Ταμείου, θα πρέπει να γίνει αντιληπτό πως, αποτελεί μια πολυσυμμετοχική δραστηριότητα, με τον κάθε εργαζόμενο να αποτελεί ξεχωριστό της τμήμα. Παράλληλα, απαιτείται από την πλευρά του Ταμείου η άσκηση μιας πλήρους και αποδοτικής διοίκησης, με σκοπό την προαγωγή όλων των προσπαθειών προς μια κοινή κατεύθυνση, ώστε με τον τρόπο αυτό να εξασφαλισθεί η αποτελεσματικότητα του συνόλου των ενεργειών.

Σημαντικό τμήμα της παρούσας εργασίας αποτέλεσε και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ως πρόσθετο εργαλείο προκειμένου να συλλεχθούν χρήσιμα στοιχεία αναφορικά με τις οργανωσιακές αλλαγές και κυρίως με τις επιπτώσεις που αυτές προκάλεσαν, στη δομή και τη λειτουργία του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο και αποτελείται από έξι ερωτήσεις συνολικά, ανοικτού τύπου, ποιοτικού χαρακτήρα και το οποίο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε για τη λήψη ολιγόλεπτων συνεντεύξεων από Διευθυντές και Τμηματάρχες της Κεντρικής Υπηρεσίας του Ταμείου. Συνολικά διενεργήθηκαν συνεντεύξεις με (23) είκοσι τρία άτομα, (16) δεκαέξι Προϊσταμένους Διευθύνσεων, όσες και οι Δ/νσεις, και (7) επτά Προϊσταμένους Τμημάτων (από τα τμήματα που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την συγκεκριμένη μελέτη), με τη διαδικασία αυτή να λαμβάνει χώρα κατά το χρονικό διάστημα 15/2/2019, έως και 25/2/2019.

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν προς τους Διευθυντές και Τμηματάρχες της Κεντρικής Υπηρεσίας ήταν:

- ✓ Αρχικά να περιγράψουν το πλαίσιο των εργασιών που αναλαμβάνει η Διεύθυνση στην οποία είναι επικεφαλής.
- ✓ Εάν θεωρούν πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του Ταμείου, στο ζήτημα της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του. Στην περίπτωση κατά την οποία συμφωνούν, κλήθηκαν να διατυπώσουν εκείνον ή εκείνους τους τομείς στους οποίους θα μπορούσαν να συντελεστούν οι βελτιώσεις αυτές.
- ✓ Ποιες είναι οι αναπτυξιακές δράσεις τις οποίες η Διεύθυνση της οποίας ηγούνται έχει αναλάβει αποβλέποντας, τόσο στη βελτίωση της λειτουργίας της, όσο και γενικότερα στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Ταμείου.
- ✓ Εάν θεωρούν οι συμμετέχοντες Διευθυντές στην έρευνα ότι, βάσει των προσπαθειών που έχουν καταβληθεί, τόσο για τη βελτίωση των λειτουργιών της εκάστοτε Διεύθυνσης ξεχωριστά, όσο και του Ταμείου γενικότερα, έχουν επιτευχθεί θετικά αποτελέσματα. Στην περίπτωση κατά την οποία αυτά δεν επήλθαν η ερώτηση συνεχιζόταν στοχεύοντας στην αναζήτηση εκείνων των εμποδίων που κλήθηκαν οι Διευθυντές να διαχειρισθούν.

- ✓ Εάν κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, έχουν συντελεστεί μεταβολές, τόσο στο περιεχόμενο όσο και στο αντικείμενο των εργασιών της Διεύθυνσης που ηγούνται, παράλληλα όμως με την ύπαρξη μεταβολών στη δομή του Ταμείου. Εάν όντως συντελέστηκαν, η έρευνα επιδιώκει να συλλέξει στοιχεία σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι των Διευθύνσεων δέχθηκαν αυτές τις μεταβολές.
- ✓ Ποια είναι τα στοιχεία εκείνα επί των οποίων θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα, προκειμένου να βελτιωθούν στο μέλλον, προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων πλευρών (Διεύθυνση, εργαζόμενοι, Ταμείο).

Κεφάλαιο 5^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων στη διαδρομή ενός αιώνα από την λειτουργία του, έχει αποδείξει ότι αποτελεί ένα άξιο πρωταγωνιστή του εξελισσόμενου οικονομικού γίγνεσθαι της χώρας. Η όλη ανασυγκρότηση του Ελληνικού Κράτους σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο χρηματοδοτήθηκε και χρηματοδοτείται από τον ειδικό αυτό οργανισμό, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε εποχής. Δίνοντας έμφαση στη βέλτιστη άσκηση των παραδοσιακών του δραστηριοτήτων, μέσω των οποίων καλούνται να καλυφθούν σύγχρονες απαιτήσεις, σχεδιάζει και αναλαμβάνει σημαντικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες και δράσεις προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. (Τ.Π.& Δ Λεύκωμα, 2019)

Ωστόσο καμία δραστηριότητά του δεν θα επέφερε θετικό αποτέλεσμα εάν δεν υποστηριζόταν από τις κατάλληλες οργανωτικές αλλαγές τόσο σε επίπεδο διαδικασιών όσο και του ανθρώπινου δυναμικού.

Με γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες και με ταυτόχρονη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού η Διοίκηση του Ταμείου, συνεπικουρούμενη από τις κρατικές αρχές, έχει προχωρήσει στην εισαγωγή με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο μιας σειράς αναγκαίων μεταρρυθμίσεων στην οργάνωση και λειτουργία του Οργανισμού. (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017).

Ειδικότερα, **ως προς το ανθρώπινο δυναμικό**, λαμβάνοντας υπόψη πως, το 2010, το Ταμείο αριθμούσε 450 εργαζόμενους και σήμερα αριθμεί 334, είναι σαφές πως υπήρξε μια σημαντική συρρίκνωση ως προς τον αριθμό τους. Αυτή η μείωση συντελέστηκε με κύριο επιχείρημα, τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων. Οι αλλαγές αυτές όμως οι οποίες και συντελέστηκαν οδήγησαν στην υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών όπως η ανάθεση παράλληλων καθηκόντων και η σύσταση ομάδων εργασίας, με αποτέλεσμα το προσωπικό μέσα από την ομαδικότητα και τη συνεργασία να καθίσταται κοινωνός των δράσεων και των αποτελεσμάτων τους.

Είναι σαφές ότι, παρά τη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, το Ταμείο εξακολουθεί να λειτουργεί με τρόπο αποτελεσματικό. Η Διοίκησή του έχει προβεί σε

όλες τις απαιτούμενες ενέργειες προς τις κρατικές αρχές, προκειμένου, είτε να επιστρέψουν εργαζόμενοι από τις αποσπάσεις στις οποίες είχαν αποσταλεί, είτε να προσληφθούν νέοι εργαζόμενοι μέσω ΑΣΕΠ, για την κάλυψη κενών οργανικών θέσεων. Πρόσφατα, με την εισαγωγή του ν. 4440/216 περί κινητικότητας υπαλλήλων έχει προβεί σε όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις (Κατάρτιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και ολοκλήρωση του σχεδιασμού του νέου Οργανισμού) που θέτει ο νόμος για τη συμμετοχή του φορέα, ως φορέα υποδοχής, στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ). Παράλληλα, διενεργούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συναφή με το αντικείμενο των εργασιών, σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα προς τους εργαζόμενους, με στόχο τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και την απόκτηση μεγαλύτερης ευχέρειας λήψης αποφάσεων στο νέο αντικείμενο εργασίας που τους έχει ανατεθεί.

Από την άλλη πλευρά, **στο τμήμα των διαδικασιών** και με δεδομένο τις σημαντικές μεταβολές που έχουν επέλθει σε όλα τα επίπεδα, είτε στον ίδιο τον οργανισμό, είτε στους συναλλασσόμενους με αυτόν (Ο.Τ.Α., ιδιώτες, κλπ.), συνέπεια της οικονομικής κρίσης, επιχειρείται, πέραν του εξορθολογισμού των διαδικασιών και μια αναβάθμισή τους, με τη συνδρομή της νέας τεχνολογίας. Πιο συγκεκριμένα, το Ταμείο έχει προβεί στην ψηφιοποίηση ενός σημαντικού αριθμού εγγράφων του, στην χορήγηση ψηφιακών υπογραφών, στην αναβάθμιση της μηχανογραφικής εφαρμογής της διεύθυνσης εξυπηρέτησης στεγαστικών δανείων, την μηχανογραφική ένωση όλων γραφείων παρακαταθηκών με την κεντρική υπηρεσία, την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-services, web banking), σε ενέργειες σύνδεσης με ηλεκτρονικές πλατφόρμες, όπως είναι για τη διενέργεια πλειστηριασμών, κατασχέσεων, είσπραξης δημοσίων εσόδων, τον εκσυγχρονισμό της κεντρικής ιστοσελίδας κ.α.

Παράλληλα, το Ταμείο αναπτύσσει συνεργασίες και με άλλους φορείς, προκειμένου να μπορεί να χρηματοδοτήσει περισσότερο αποδοτικά δράσεις και να υλοποιήσει περισσότερα έργα υποδομών. Σημαντικές ωστόσο είναι και οι ενέργειες οι οποίες γίνονται προς τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων, κυρίως μέσα από τη μείωση του χρόνου αναμονής και απόκρισης στα διάφορα αιτήματα και στη διεύρυνση των διαδικασιών που δεν απαιτούν τη φυσικής τους παρουσία.

Παρά το γενικότερο κλίμα οικονομικής δυσπραγίας και εσωστρέφειας, το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, όχι μόνο δεν ανέκοψε την δραστηριότητά του, αλλά μέσω στρατηγικού σχεδιασμού και ορθολογικής διαχείρισης των προκλήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει, ενδυνάμωσε τον ρόλο του, αποδεικνύοντας καθημερινά ότι αποτελεί έναν ισχυρό Ειδικό Πιστωτικό Οργανισμό για την εξυπηρέτηση του Δημόσιου και Κοινωνικού Συμφέροντος.

5.2 Προτάσεις

Οι προτάσεις που θα μπορούσαν να διατυπωθούν σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών και την αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων, πάνω στους τρεις στρατηγικούς του στόχους που έχει θέσει το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων για την διατήρηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος ως ειδικού χρηματοπιστωτικού Οργανισμού και την αναβάθμιση του ρόλου του, είναι οι ακόλουθες (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, 2017):

1. Ενίσχυση του ρόλου και της παρουσίας του Ταμείου ως φορέα περιφερειακής ανάπτυξης της Ελλάδος

Αυτή η πρόταση μπορεί να υλοποιηθεί, μέσα από την ύπαρξη και εφαρμογή μιας σειράς από μέτρα που εντοπίζονται:

- ✓ στη βελτίωση της εικόνας του Ταμείου προς τα συναλλασσόμενα Νομικά Πρόσωπα αλλά και τους Ο.Τ.Α., με εξωστρεφείς ενέργειες, αλλά και με προωθητικές δράσεις, όπως μπορεί να είναι η διεξαγωγή σεμιναρίων, ημερίδων, κλπ.
- ✓ στη στοχευόμενη χρηματοδότηση των Ο.Τ.Α. και των Νομικών Προσώπων, για την ενίσχυση της αναπτυξιακής και κοινωνικής δραστηριότητας, με κατηγοριοποιήσεις έργων, όπως το πρόγραμμα κατασκευής και λειτουργίας παιδικών χαρών Δήμων.
- ✓ στην εκμετάλλευση της υφιστάμενης τεχνογνωσίας του Ταμείου στο χώρο της περιφερειακής ανάπτυξης, για την ανάληψη εξειδικευμένων δράσεων και την αναβάθμιση του ρόλου του ως φορέα περιφερειακής ανάπτυξης (έργα οδο φωτισμού, χρηματοδοτικά προγράμματα, έργα στον τομέα της ύδρευσης και της άρδευσης, αναβάθμιση σε ενεργοβόρα κτίρια, έργα οδικού δικτύου –

μεταφορές, αναβάθμισης δημόσιων κτιρίων και εκπαιδευτικών και αθλητικών εγκαταστάσεων, έργων κοινωνικής υποστήριξης όπως κατοικίες για ευάλωτες ομάδες, έργων βελτίωσης του περιβάλλοντος).

2. Ανάπτυξη και εκσυγχρονισμός των εργασιών στις οποίες το Ταμείο έχει εξειδικευτεί από την Πολιτεία

- ✓ Διαρκής παρακολούθηση και ανάλυση του νομικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, για τον εντοπισμό ευκαιριών στο πλαίσιο της ενίσχυσης και της ανάπτυξης του ρόλου του Ταμείου.
- ✓ Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε ζητήματα που αφορούν την επιμόρφωσή του ως προς τις διαδικασίες, τη νομοθεσία και το κανονιστικό πλαίσιο
- ✓ Αναζήτηση συνεργειών τόσο μεταξύ των Διευθύνσεων του Ταμείου, όσο και μεταξύ του Ταμείου με άλλους φορείς ή υπηρεσίες.
- ✓ Διερεύνηση του τρόπου διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων του Ταμείου με πληροφοριακά συστήματα άλλων φορέων του κράτους.
- ✓ Σχεδιασμός μιας ενιαίας και ολοκληρωμένης διαχείρισης των αιτημάτων των συναλλασσόμενων με το Ταμείο, ανεξάρτητα από τον τρόπο πρόσβασής τους (διαδίκτυο, φυσική παρουσία)

3. Βελτίωση της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των συναλλασσόμενων με το Ταμείο

- ✓ Βελτίωση της εικόνας του Ταμείου προς τα συναλλασσόμενα φυσικά πρόσωπα και την κοινωνία, μέσω της αύξησης της εξωστρέφειας.
- ✓ Μείωση του χρόνου απόκρισης – απάντησης στα διάφορα αιτήματα των συναλλασσόμενων.
- ✓ Ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, σε ζητήματα εξυπηρέτησης πελατών.
- ✓ Πληρέστερη εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων, μέσα από την παροχή υπηρεσιών POS, ATMs, αλλά και προπληρωμένων καρτών (prepaid cards), με

την προοπτική για τη δυνατότητα χρήσης χρεωστικών καρτών και την ανάπτυξη διαδικασιών μηχανογραφικών συστημάτων.

Βιβλιογραφία

1. Αθανασούλα Ρέππα Α., (2008), «Εκπαιδευτική Διοίκηση & Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Παιδαγωγική της Διοίκησης της Εκπαίδευσης», Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
2. Αλεξάκος Χ., Λουκανίδου Ο., (2016), «Αρχές και Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο Τομέα», Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα
3. Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., (2012), «Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά», 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
4. ΕΚΔΔΑ, (2015), «Εκπαιδευτικό Υλικό Επιμορφωτικού Προγράμματος: Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωσιακής Αλλαγής», Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης, Αθήνα
5. Κ.Ε.Δ.Ε., (2016), «Τριετής Στρατηγική Μεταρρυθμίσεων στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, 2016 – 2018», Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος, Ιούλιος, Αθήνα
6. Κανελλόπουλος Χ., (2003), «Αποτελεσματική Διοίκηση σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς & Υπηρεσίες», Εκδόσεις Αθηνά, Αθήνα
7. Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2016), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
8. Παγκάκης Γ., (2002), «Δημόσια Διοίκηση και Κοινωνία», Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
9. Παπαδάκης Β., (2016), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων – ελληνική και διεθνής εμπειρία», Τόμος Α, Θεωρία, 7^η Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

10. Προεδρικό Διάταγμα αρ. 95, (1996), «Οργανισμός του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων» Μάιος, Αθήνα
11. Πετρίδου Ε., Πολλάλης Ι., Πολυχρονίου Π., (2014), «Μάνατζμεντ & Οργανωσιακή Συμπεριφορά», Εκδόσεις Σύγγραμμα, Αθήνα
12. Robbins S., Judge T., (2011), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες & Σύγχρονες Προσεγγίσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
13. Σαχινίδης Α., Σουλάνδρου Β., Τσέκος Θ., Χονδρολέου Γ., (2010), «Αρχές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού & Οργανωτική Ανάπτυξη στη Δημόσια Διοίκηση», Εκπαιδευτικό Υλικό Ε.Σ.Δ.Δ., Κοινή Φάση Σπουδών, ΚΑ' Εκπαιδευτική Σειρά, Τμήμα Γενικής Διοίκησης, Αθήνα
14. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2012) «Έγκριση της μελέτης Οργάνωσης και Λειτουργίας του νέου Γραφείου Σύστασης και Απόδοσης Δεσμευμένων Λογαριασμών (escrow accounts) του Τ.Π. & Δανείων και της προτεινόμενης ένταξη του Γραφείου σε οργανική μονάδα τόσο του ισχύοντος οργανισμού όσο και αυτού που έχει προταθεί με την υπ. αρ. 3435/1ο/23-02-2012 απόφαση του Δ.Σ. του Τ.Π. & Δανείων». υπ. αρ. 3473/8/6.12.12 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Τ.Π. & Δανείων, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Δεκέμβριος, 2012, Αθήνα
15. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2013), «Πρόταση Αναδιοργάνωσης Δομών και Στελέχωσης του Ταμείου Παρακαταθηκών και Δανείων», Κεντρική Υπηρεσία, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Νοέμβριος, Αθήνα
16. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2015), «Ορισμός γραμματέων θεματικών ενοτήτων δράσης του Τ.Π. & Δανείων», υπ. αρ. 49105/27-4-2015 απόφαση του προέδρου Διοικητικού Συμβουλίου του Τ.Π. & Δανείων, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Απρίλιος, 2015, Αθήνα
17. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2015) «Τροποποίηση της δομής και των αρμοδιοτήτων των Οργανικών Μονάδων των Διευθύνσεων Καταθέσεων (Δ9) και Ταμειακής (Δ10), κατ' εφαρμογή τη ζπαρ. 3 του άρθρου 12 του ν. 4281/2014». υπ. αρ. 3560/2/23-7-2015 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Τ.Π. & Δανείων, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Ιούλιος, 2015, Αθήνα

18. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2016), Ηλεκτρονική ενημερωτική εφημερίδα για τους εργαζομένους στο Τ.Π.& Δανείων», τευχ. 1, Μάρτιος 2016, Αθήνα
19. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2017), «Οικονομικές καταστάσεις της 31^{ης} Δεκεμβρίου 2016 σε ενοποιημένη και Ατομική βάση», Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Ιούνιος 2017 Αθήνα
20. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2017), «Εισήγηση για τον Προγραμματισμό Δράσεων για τον Καθορισμό και την Υλοποίηση της Στοχοθεσίας του Τ.Π. και Δανείων, για το Έτος 2018», Γενική Διεύθυνση, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Νοέμβριος, Αθήνα
21. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2017), Ηλεκτρονική ενημερωτική εφημερίδα για τους εργαζομένους στο Τ.Π.& Δανείων», τευχ. 11, Νοέμβριος 2017, Αθήνα
22. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2017), «Επιμερισμός των στόχων της Γενικής Δ/σης του Τ.Π. & Δανείων στις Διευθύνσεις και των στόχων στα τμήματα του φορέα για το 2018», υπ. αρ. 61923/8-12-2017 απόφαση της Προϊσταμένης της Γενικής Δ/σης του Τ.Π. & Δανείων, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων Δεκέμβριος, Αθήνα
23. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2018), «Ορισμός Υπευθύνου Προστασίας Δεδομένων (DPO – Data Protection Officer) στο Τ.Π. & Δανείων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στον Νέο Ευρωπαϊκό Κανονισμό για την προστασία των προσωπικών δεδομένων (GDPR 2016/679)», υπ. αρ. 64669/14-3-2018 απόφαση του προέδρου Διοικητικού Συμβουλίου του Τ.Π. & Δανείων, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Μάρτιος, 2018, Αθήνα
24. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2018), «Λειτουργία υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Τραπεζικής Τ.Π. & Δανείων», αρ. 1586/27-9-2018 απόφαση Γενικής Διεύθυνσης του Τ.Π. & Δανείων, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Απρίλιος, 2018, Αθήνα

25. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2018), Ηλεκτρονική ενημερωτική εφημερίδα για τους εργαζομένους στο Τ.Π.& Δανείων», τευχ. 14, Αύγουστος 2018, Αθήνα
26. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2018), «Πρόταση νομοθετικής ρύθμισης για την Νομική εν γένει Υπηρεσία του Τ.Π. & Δανείων», υπ. αρ. 3668/1/13-12-2018 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Τ.Π. & Δανείων, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Δεκέμβριος, 2018, Αθήνα
27. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2018), «Επικαιροποίηση Εσωτερικού Κανονισμού ανάπτυξης και οδηγιών πρόληψης και αποφυγής ΞΧ/ΧΤ στο Τ.Π. & Δανείων», υπ. αρ. 3668/18/13-12-2018 απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Τ.Π. & Δανείων, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Δεκέμβριος, 2018, Αθήνα
28. Τ.Π.& Δ Λεύκωμα, (2019) «Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων 1919-2019», Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Μάρτιος, Αθήνα
29. Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, (2019), «Κατάσταση Προσωπικού 31-3-2019» Διεύθυνση Διοικητικού, Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων, Μάρτιος, Αθήνα
30. Υπουργείο Οικονομικών, (2011), «Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2011 – 2014 Ελλάδα», Υπουργείο Οικονομικών, Απρίλιος, Αθήνα
31. Υπουργείο Οικονομικών, (2012), «Αναπροσδιορισμός Οικονομικών Οργανικών Μονάδων – Διευθύνσεις Οικονομικών Υπηρεσιών», Γενική Γραμματεία Δημοσιονομικής Πολιτικής, Αθήνα
32. Χυτήρης Λ., (2013), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα
33. Barbara S., (2017), «Οργανωσιακή Αλλαγή», Εκδόσεις Broken Hill Publishers Ltd, Αθήνα
34. Black S., Gregersen B., (2002), «Leading Strategic Changes Breaking Through the Brain Barrier», Time Prentice Hall

35. Bovey H., Hede A., (2001), «Resistance to Organizational Change: The Role of the Defense Mechanisms», *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 16, No 7
36. Collins D., (2003), «New Paradigms for Change: Theories of Organization and Organization of Theories», *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 9, No 4
37. Greenberg J., Baron R., (2013), «Οργανωσιακή Συμπεριφορά & Ψυχολογία», 1^η Έκδοση, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα
38. Health Quality Ontario, (2016), «Annual Report 2014 – 2015», Health Quality Ontario, Canada
39. Kirkpatrick L., (2001), «Managing Change Effectively», Butterworth – Heinemann, USA
40. Garibay M., Struyven L., (2014), «Late – Career Mobility in the Netherlands: the impact of institutions and policies», Viona, Hiva, The Netherlands
41. Nickols F., (2010), «Change Management 101 – A Primer», Distance Consulting LLC
42. Pardo de Val M., Fuentes M., (2003), «Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study», *Magazine Decision*, Vol. 41, No 2
43. Philippidou S., (2009), «Efforts to modernize public administration: The Greek case», *Omani Journal of Applied Sciences*
44. Public Health Agency of Canada, (2016), « Public Health Agency of Canada 2014 – 15 - Departmental Performance Report», Public Health Agency of Canada
45. Public Health Ontario, (2013), «Annual Report 2011 – 12 – Protecting and Promoting The Health of Ontarians», Public Health Ontario, Canada
46. Recardo J., (2000), «Best Practice in Organizations Experiencing Extensive and Rapid Change», Wiley J., & Sons Inc.
47. Schermerhom J., Hunt J., Osborn R., (2000), «Organizational Behavior», John Willey & Sons Inc.

48. Spira F., Skinner D., (2003), «Trust and Control – a symbiotic relationship», Corporate Governance, Vol. 3, No 4
49. United Nations Development Resource (2006), «Institutional Reform and Change Management: Managing change in Public Sector Organizations», Bureau for Development Policy, Conference Paper 5, November
50. <http://www.tpd.gr/>
51. <http://www.tpd.gr/epivraveysi-synepon-daneiolipton/>
52. <http://www.tpd.gr/desmeymenoi-logariasmoi>
53. <http://www.tpd.gr/istoriko/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ (Α)

Οργανωσιακές Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση

Η υιοθέτηση μιας σειράς από οργανωσιακές αλλαγές, που πρέπει να υλοποιηθούν σε φορείς του δημόσιου τομέα, προκειμένου, αφενός να προκύψουν άμεσα για αυτούς οφέλη και αφετέρου να δημιουργηθεί ένα καλύτερο πλαίσιο λειτουργίας τους που θα αποβλέπει στη βέλτιστη εξυπηρέτηση των πολιτών, θα πρέπει να υποστηρίζεται μέσα από την ύπαρξη μιας διαδικασίας τεσσάρων (4) σταδίων, που θα υλοποιούνται όμως σε δυο (2) διαφορετικές φάσεις (United Nations Development Resource, 2006):

- ✓ Η πρώτη φάση περιλαμβάνει δυο (2) στάδια και αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο θα υιοθετηθεί μια αποδοτική διαχείριση και διοίκηση του ευρύτερου περιβάλλοντος της αλλαγής που επιχειρείται να επιτευχθεί. Τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής που υφίστανται σε αυτή τη φάση αφορούν, τόσο τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος, όσο και την ανάλυση του πλαισίου εντός του οποίου θα λάβουν χώρα οι μεταβολές. Πιο συγκεκριμένα, στο στάδιο της δημιουργίας του κατάλληλου κλίματος, επιχειρείται, μέσα από τους άμεσα συμμετέχοντες στη διαδικασία να μεταδοθεί το πραγματικό όραμα που έχουν ως προς την εισαγωγή καινοτομιών και παράλληλα να πεισθούν όσοι εμπλέκονται είτε άμεσα είτε έμμεσα, ως προς την αναγκαιότητα της εισαγωγής αυτών ακριβώς των αλλαγών. Στο στάδιο της ανάλυσης του πλαισίου εισαγωγής των μεταβολών, οι υπεύθυνοι για την επίτευξη των οργανωσιακών αλλαγών, θέτουν και αναλύουν μια σειρά από μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψιν όπως είναι, ποιοι πραγματικά θα κερδίσουν και ποιοι θα χάσουν από τα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται, ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένας δημόσιος οργανισμός και με ποιο τρόπο πραγματικά θα επιλυθούν, κλπ.
- ✓ Η δεύτερη φάση περιλαμβάνει δυο (2) ακόμη στάδια και αναφέρεται στην εκτέλεση αρχικά και κατόπιν στην εφαρμογή της διαδικασίας της οργανωσιακής αλλαγής που επιχειρείται. Σε αυτή τη φάση, το ένα εκ των δυο (2) σταδίων περιλαμβάνει, όλες εκείνες τις διαδικασίες που μπορούν να συντελεστούν, προκειμένου να διευκολυνθεί το σύνολο της προσπάθειας, υιοθετώντας, είτε

στρατηγικές δημιουργίας συμμαχιών και συνασπισμών με τις πλευρές που αντιτίθενται, είτε προβαίνοντας στη δημιουργία ενός κλίματος ευρείας συναίνεσης και διαβουλεύσεων. Το έτερο στάδιο αυτής της φάσης επικεντρώνεται στην παροχή διαρκούς και πλήρους ενημέρωσης προς όλους όσους εργάζονται σε έναν οργανισμό, σχετικά με τις αλλαγές που θα συντελεστούν και τα πλεονεκτήματα που αυτές θα επιφέρουν.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ(B)

Καλή περίπτωση οργανωσιακών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση, - Καναδάς.

Μια περίπτωση καλής εκτέλεσης οργανωσιακών αλλαγών που τελέσθηκαν σε έναν δημόσιο φορέα, ήταν και η περίπτωση του Υπουργείου Υγείας στο Οντάριο του Καναδά, το οποίο συνολικά αποτελείται από περισσότερα από 50 νοσοκομεία και 70 κέντρα υγείας, σε όλη την περιφέρεια. Τα προβλήματα που αντιμετώπιζε το υπόψιν Υπουργείο έως και το 2008 ήταν πολλά, τα περισσότερα εκ των οποίων εντοπίζονταν στα ακόλουθα (Public Health Agency of Canada, 2016):

- ✓ Μειωμένη κρατική χρηματοδότηση
- ✓ Μειωμένος βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- ✓ Αύξηση του κόστους παροχής των υπηρεσιών υγείας και ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης
- ✓ Απουσία του όπου συντονισμού των μονάδων υγείας μεταξύ τους
- ✓ Ελάχιστος βαθμός υιοθέτησης και χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, προς όφελος της αποτελεσματικής λειτουργίας των μονάδων υγείας.

Προκειμένου να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά οι ανωτέρω δυσλειτουργίες και να αναβαθμιστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας, η κυβέρνηση του Καναδά προχώρησε στην εκπόνηση και υλοποίηση ενός προγράμματος εισαγωγής σημαντικών μεταβολών, τόσο στον τρόπο δομής όσο και στη λειτουργία των φορέων υγείας του Οντάριο. Οι αλλαγές αυτές είχαν διττό χαρακτήρα και

αναφέρονταν, τόσο στη θέσπιση επίτευξης συγκεκριμένων στόχων, όσο και στην ανάληψη δράσεων προς την κατεύθυνση αυτή. Αρχικά, οι στόχοι που τέθηκαν σχετίζονταν (Public Health Ontario, 2013):

- ✓ Με τη συνολική βελτίωση του επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στην περιοχή του Οντάριο
- ✓ Με τον περιορισμό των ανισοτήτων που παρουσιάζονται ως προς την παροχή υπηρεσιών υγείας προς τους ασθενείς
- ✓ Με τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και των παρεχόμενων θεραπειών προς τους ασθενείς
- ✓ Με την αποτελεσματικότερη πρόληψη ενός πλήθους ασθενειών επιδημιολογικού χαρακτήρα

Από την άλλη πλευρά, οι δράσεις που αναλήφθηκαν από τους κρατικούς φορείς του Καναδά περιελάμβαναν μια σειρά από ενέργειες όπως (Public Health Agency of Canada, 2016):

- ✓ Η έναρξη διαβουλεύσεων σε μόνιμη βάση με το σύνολο των επαγγελματιών που δραστηριοποιούνταν στον κλάδο της υγείας
- ✓ Η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός προγράμματος ενημέρωσης όλων των επαγγελματιών του κλάδου σχετικά με τις προωθούμενες αλλαγές, αλλά και με τον τρόπο εισαγωγής τους
- ✓ Η δημιουργία και υλοποίηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος κατάρτισης και εκπαίδευσης που θα αφορά όλα τα στελέχη, όλων των βαθμίδων (υψηλή, μεσαία, χαμηλή), που εργάζονται στον τομέα της υγείας, σχετικά με την παροχή ολοκληρωμένων και ποιοτικών υπηρεσιών
- ✓ Η διεξαγωγή ερευνών μεταξύ των πολιτών και των εργαζόμενων στον κλάδο της υγείας, σχετικά με τις αλλαγές που θα επιθυμούσαν να εισαχθούν
- ✓ Η δημιουργία συμμετοχικών ομάδων εργασίας ανάμεσα, σε επαγγελματίες του κλάδου και σε στελέχη του Υπουργείου Υγείας του Οντάριο

- ✓ Η δημιουργία κατάλληλων δικτύων που θα προωθήσουν και θα υλοποιήσουν τις αλλαγές αυτές χωρίς καθυστερήσεις και χωρίς παρεκκλίσεις

Η αποδοχή των πολιτών ήταν ιδιαίτερα υψηλή, ενώ παράλληλα, όλοι οι φορείς του κλάδου της υγείας, είτε αφορούσαν τους ιδιώτες επαγγελματίες του κλάδου, είτε τους εργαζόμενους στους δημόσιους οργανισμούς υπήρξε απόλυτη και με πλήρη προσήλωση στους επιδιωκόμενους στόχους. Το πρόγραμμα που ξεκίνησε το 2008, υλοποιήθηκε εντός τριών (3) ετών και τα αποτελέσματα που επετεύχθησαν ήταν ιδιαίτερα σημαντικά, με προεξέχοντα (Health Quality Ontario, 2016):

- ✓ Τη συνολική μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών υγείας κατά 20%
- ✓ Τη συνολική βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών, από τις υπηρεσίες υγείας που λαμβάνουν κατά 35%
- ✓ Τη συνολική βελτίωση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζόμενων στον κλάδο της υγείας από τις υπηρεσίες που παρείχαν κατά 45%
- ✓ Την επίτευξη σε απόλυτο βαθμό (100%) της τυποποίησης και της απλούστευσης των διαδικασιών που αφορούσαν στον έλεγχο και στην παροχή των υπηρεσιών υγείας
- ✓ Την απλούστευση σε μεγάλο βαθμό της νομοθεσίας που αφορούσε τον τομέα της υγείας
- ✓ Την εν γένει βελτίωση του επιπέδου της υγείας του συνόλου του πληθυσμού του Οντάριο.

Παράρτημα (Γ)

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αξιότιμοι Συνάδελφοι

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διενεργείται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα: «*Διαχείριση της Αλλαγής στη Δημόσια Διοίκηση – Η Περίπτωση του Ταμείου Παρακαταθηκών & Δανείων*».

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι, να διερευνηθεί η στάση των συναδέλφων και διευθυντών του Ταμείου Παρακαταθηκών & Δανείων, έναντι των αλλαγών που συντελούνται, σε συνδυασμό με τις μεταβολές που επιχειρούνται στη δημόσια διοίκηση γενικά, στα πλαίσια αναδιάρθρωσής της, συνέπεια και της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας.

Η παρούσα έρευνα δεν θα καθίστατο εφικτό να πραγματοποιηθεί δίχως τη δική σας συνεισφορά και συμμετοχή και για το λόγο αυτό θα παρακαλούσα όπως διαθέσετε 10 λεπτά από τον πολύτιμό σας χρόνο, ώστε να απαντήσετε σε ορισμένες ερωτήσεις που θα σας γίνουν. Το σύνολο των στοιχείων και των πληροφοριών που θα δοθούν θα παραμείνουν ανώνυμα και η επεξεργασία τους θα γίνει υπό καθεστώς πλήρους εχεμύθειας. Η χρήση τους θα είναι αποκλειστικά για τη διευκόλυνση εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας

Αχτύπη Αποστολία

1^η Ερώτηση

Εν συντομία, θα μπορούσατε να μας περιγράψετε το πλαίσιο των εργασιών που αναλαμβάνει και διεκπεραιώνει η Διεύθυνσή σας;

Απάντηση

2^η Ερώτηση

Θεωρείτε πως υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης του Ταμείου Παρακαταθηκών & Δανείων, σε επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας; Εάν ναι, σε ποιον από τους κάτωθι τομείς πιστεύετε πως μπορούν αυτές οι βελτιώσεις να συντελεστούν (επιλέξτε τουλάχιστον μια εκ των κάτωθι απαντήσεων);

- Απλούστευση διαδικασιών – μείωση γραφειοκρατίας
- Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών
- Αξιοποίηση των οικονομικών πόρων και εξορθολογισμός των δαπανών
- Ενίσχυση της διαφάνειας και του ελέγχου
- Θέματα οργάνωσης και ανθρώπινου δυναμικού

3^η Ερώτηση

Εν συγκρίσει με το αντικείμενο των εργασιών της Διεύθυνσή σας, ποιες είναι οι αναπτυξιακές δράσεις που έχετε αναλάβει και οι οποίες αποβλέπουν, τόσο στη βελτίωση της λειτουργίας της Διεύθυνσή σας, όσο και εν γένει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του Ταμείου Παρακαταθηκών & Δανείων;

Απάντηση

4^η Ερώτηση

Βάσει των αναπτυξιακών σας προσπαθειών που έχετε καταβάλει για τη βελτίωση των εργασιών και των λειτουργιών της Διεύθυνσή σας και του οργανισμού συνολικά, πιστεύετε πως έχουν επιτευχθεί θετικά αποτελέσματα και εάν όχι, ποια ήταν τα εμπόδια και οι δυσκολίες που κληθήκατε να αντιμετωπίσετε και δυσχέραναν το έργο σας;

Απάντηση

5^η Ερώτηση

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων έτων συντελέστηκαν μεταβολές στο περιεχόμενο και στο αντικείμενο των εργασιών της Διεύθυνσή σας, παράλληλα, με τις μεταβολές στη δομή του οργανισμού. Πως δέχθηκαν τις μεταβολές αυτές οι υφιστάμενοί σας και εάν ήταν θετικοί ή όχι, στην εισαγωγή των αλλαγών αυτών;

Απάντηση

6^η Ερώτηση

Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία στα οποία θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα, τόσο από την πλευρά του οργανισμού όσο και από τη δική σας σκοπιά, αλλά και από την πλευρά των εργαζόμενων, ώστε να βελτιωθούν μελλοντικά, προς όφελος όλων των αντισυμβαλλόμενων πλευρών (επιλέξτε τουλάχιστον μια εκ των κάτωθι απαντήσεων);

- Δημιουργία και παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, βασισμένων στο αντικείμενο των εργασιών και στις ανάγκες – αδυναμίες των εργαζόμενων
- Βελτίωση στη χρήση των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής
- Παρακολούθηση σεμιναρίων που θα στοχεύουν στην παρακίνηση και στη δημιουργία κινήτρων αποδοτικότητας
- Ενεργή συμμετοχή των εργαζόμενων στις αλλαγές που συντελούνται στον οργανισμό, ώστε να είναι ενήμεροι για τις αποφάσεις που λαμβάνονται αλλά και να προτείνουν πιθανές λύσεις

Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για το χρόνο σας!