



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**« Η ανάγκη εισαγωγής της καινοτομίας στον  
Δημόσιο Τομέα με αιχμή τον ψηφιακό  
μετασχηματισμό. Η περίπτωση του ΕΦΚΑ»**

**Τριανταφυλλίδου Μυρτώ (Α.Μ 8318075)**

**Επιβλέπων : Καθηγητής, Δρ Σδρόλιας Λάμπρος**

Μεταπτυχιακή εργασία που υποβάλλεται στο Τμήμα Διοίκησης  
Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας για την απόκτηση του  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση και  
Τοπική Αυτοδιοίκηση.

**Λάρισα Απρίλιος 2023**

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία η οποία υποβάλλεται στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των απαιτήσεων για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ στην Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας αποτελεί προϊόν αποκλειστικά δικής μου εργασίας, και ούτε ολόκληρη ή μέρος της δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ως εκ τούτου το κείμενο δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, εκφράζει δε αποκλειστικά δικές μου προσωπικές απόψεις. Οι πηγές οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που αντλήθηκαν από το διαδίκτυο».*

*Τριανταφυλλίδου Μυρτώ*

## Ευχαριστίες

*Η περίοδος των σπουδών μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Δημόσια, Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, αποτέλεσε για μένα μια εξαιρετική ευκαιρία να διευρύνω του ακαδημαϊκούς μου ορίζοντες, να ενισχύσω την κριτική μου σκέψη, και συνδιαλεχθώ με εξαιρετικούς δασκάλους και συμφοιτητές. Φθάνοντας λοιπόν στο τέλος αυτής της πολύ όμορφης και συνάμα πολύ επικοινωνιακής περιόδου, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους καθηγητές μου, για τις γνώσεις, τις εμπειρίες, και την υποστήριξη που μου πρόσφεραν, καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή Λάμπρο Σδρόλια,, που εκτός του ότι ως εισηγητής της μεταπτυχιακής μου εργασίας, με καθοδήγησε και με υποστήριξε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, υπήρξε πραγματικός μέντορας σε όλη την διάρκεια των σπουδών μου.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η καινοτομία στην Δημόσια Διοίκηση και κυρίως η έμφαση που δίνεται στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αποτελούν το βασικό όχημα των Ευρωπαϊκών κρατών στην προσπάθεια τους να αναδιαμορφώσουν τους δημόσιους οργανισμούς, με διάφορους τρόπους και σε πολλαπλά επίπεδα, ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα των παγκόσμιων προκλήσεων βιωσιμότητας και ανάπτυξης. Ταυτόχρονα η προσπάθεια αυτή έχει σημαντικές επιπτώσεις και στις ίδιες τις κοινωνίες καθώς η αναδιαμόρφωση της δημόσιας διοίκησης είναι απαραίτητη για τον μετασχηματισμό τους κυρίως σε ότι αφορά την καλύτερη υποστήριξη και προστασία των πολιτών.

Οι καινοτομίες στον Δημόσιο τομέα, οι οποίες αναφέρονται στην ανάπτυξη και υλοποίηση νέων και δημιουργικών ιδεών που προσπαθούν να βελτιώσουν τις καθιερωμένες πρακτικές, και κυρίως οι καινοτομίες με έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό, αποτελούν ένα νέο πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι οργανισμοί του Δημοσίου τομέα το οποίο περιγράφεται από ένα περιβάλλον ραγδαίων αλλαγών και απαιτήσεων για γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές αυτές.

Στο περιβάλλον των ελληνικών δημόσιων οργανισμών, η καινοτομία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός έχουν αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια σε ουσιαστικούς παράγοντες στην προσπάθεια του ελληνικού κράτους για την αναδιάρθρωση την ενδυνάμωση, και την διαμόρφωση μιας σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης μέσω της υιοθέτησης μιας νέας προσέγγισης που βασίζεται στο σύγχρονο μάνατζμεντ, που προσδιορίζεται από την επίτευξη της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας, στην λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Αναγνωρίζοντας ότι οι καινοτομίες, ακόμη, και αυτές που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό, δεν είναι εύκολα αναγνωρίσιμες από το ευρύ κοινό κρίνεται απαραίτητο να διερευνηθεί κατά πόσο το εύρος των αλλαγών αυτών είναι αντιληπτές από τους πολίτες, καθώς και τον βαθμό που επηρεάζουν την άποψη τους για την λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Ο ΕΦΚΑ που αποτελεί έναν από τους βασικότερους οργανισμούς του Δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, ο οποίος λόγω του γεγονότος ότι διαχειρίζεται ένα από τα βασικότερα κοινωνικά αγαθά, όπως είναι η κοινωνική ασφάλιση, αλλά και λόγω του γεγονότος ότι τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε μια σημαντική προσπάθεια αναδιαμόρφωσης, αποτελεί ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα ενός σημαντικού δημόσιου οργανισμού, στον οποίο η καινοτομία με έμφαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό αποτελούν βασικούς πυλώνες της αναδιαμόρφωσης και της γρήγορης προσαρμογής του στις απαιτήσεις, τόσο του ευρύτερου διεθνούς κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, όσο και της ελληνικής κοινωνίας η οποία απαιτεί πλέον έναν σύγχρονο οργανισμό παροχής πολύ υψηλού επιπέδου κοινωνικής ασφάλισης.

Στα πλαίσια αυτά οι σημαντικές αλλαγές στην κοινωνική ασφάλιση της Ελλάδος οι οποίες δρομολογήθηκαν κυρίως μετά την δημιουργία του ΕΦΚΑ περιλαμβάνουν σημαντικές καινοτομίες και επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού οι οποίες όμως πρέπει να γίνουν αισθητά αντιληπτές από την κοινωνία και τους πολίτες.

**Λέξεις κλειδιά:** Καινοτομία, ψηφιακός μετασχηματισμός, κοινωνική ασφάλιση, ΕΦΚΑ, e-EFKA

## ABSTRACT

Innovation in the public sector, which refers to the development and implementation of new and creative ideas that seek to improve established practices, with an emphasis on digital transformation, constitute a new framework within which public sector organizations are called upon to operate which is described by an environment of rapid change and demands to quickly adapt to those changes.

In the environment of Greek public organizations, innovation and digital transformation have emerged in recent years as essential factors in the Greek state's effort to restructure, strengthen, and shape a modern Public Administration through the adoption of a new approach based on modern management, which is determined by the achievement of effectiveness, efficiency and economy, in the operation of public organizations.

Recognizing that innovation, and especially innovations related to digital transformation, are not easily recognizable by the general public, it is deemed necessary to investigate whether the scope of these changes are perceived by citizens as well as the extent to which they affect their view of the operation of public organizations

EFKA, which is one of the most basic public sector organizations in Greece, is one of the most typical examples of a public organization, which, due to the fact that it manages one of the most basic social goods, social security, but also due to the fact that in recent years is in a major restructuring effort, it is one of the most typical examples of a major public organization, in which innovation with an emphasis on digital transformation are key pillars of its restructuring and its quick adaptation to the demands of both the wider international socio-economic environment and the Greek society which now requires a modern organization providing a very high level of social security.

In this context, the important changes in the social security of Greece which were launched mainly after the creation of the EFKA include important innovations and acceleration of the digital transformation which, however, must be noticeably perceived by society and citizens.

**Keywords:** Innovation, digital transformation, social security, EFKA, e-EFKA

## Περιεχόμενα

|   |           |
|---|-----------|
| Περίληψη.....   | 4         |
| Abstract.....   | 6         |
| Περιεχόμενα.....  | 7         |
| Λίστα Πινάκων/Διαγραμμάτων.....   | 9         |
| Εισαγωγή.....   | 10        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ: Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.....</b>  | <b>15</b> |
| 1.1 Ιστορική εξέλιξη της 'έννοιας της καινοτομίας.....  | 16        |
| 1.2 Έννοια και ορισμός της καινοτομίας.....   | 19        |
| 1.2.1 Είδη και κατηγορίες καινοτομίας.....  | 23        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....</b>   | <b>29</b> |
| 2.1 Καινοτομία στον Δημόσιο τομέα.....  | 30        |
| 2.1.1 Διακήρυξη του ΟΟΣΑ για την καινοτομία στον Δημόσιο τομέα.....   | 33        |
| 2.1.2 Πρωτοβουλίες στην Ελλάδα για την καινοτομία στον Δημόσιο τομέα.....                                       | 35        |
| 2.2 Τυπολογία και χαρακτηριστικά των καινοτομιών στον Δημόσιο τομέα.....  | 37        |
| 2.3 Πηγές καινοτομίας στον Δημόσιο τομέα.....   | 40        |
| 2.3.1 Δημιουργία καινοτόμου περιβάλλοντος στον Δημόσιο τομέα. Εμπόδια και Προκλήσεις.....                       | 26        |
| 2.4 Θετικά αποτελέσματα και επιπτώσεις από την εφαρμογή καινοτομιών στον Δημόσιο τομέα.....                     | 32        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: Ο ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΠΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....</b> | <b>49</b> |
| 3.1 Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....   | 50        |
| 3.1.1 Ορισμός - Εννοιολογική προσέγγιση.....  | 50        |
| 3.1.2 Στόχοι του Ψηφιακού Μετασχηματισμού.....  | 51        |
| 3.2 Καινοτομία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....  | 53        |
| 3.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον Δημόσιο τομέα.....  | 55        |
| 3.3.1 Βασικά στοιχεία του Ψηφιακού Μετασχηματισμού στον Δημόσιο τομέα.....                                      | 58        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΕΝΙΑΙΟΣ ΦΟΡΕΑΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ - ΕΦΚΑ.....</b>  | <b>60</b> |
| 4.1 Κοινωνική ασφάλιση Ιστορική αναδρομή.....   | 61        |
| 4.1.1 Το ασφαλιστικό σύστημα της Ελλάδος.....   | 62        |
| 4.1.2 Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης ΕΦΚΑ.....   | 63        |
| 4.2 Το Όραμα και ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΕΦΚΑ.....   | 66        |
| 4.2.1 Το Όραμα του ΕΦΚΑ.....  | 66        |
| 4.2.2 Το Στρατηγικό Σχέδιο του ΕΦΚΑ.....  | 67        |
| 4.3 Καινοτομία και Ψηφιακός Μετασχηματισμός στον ΕΦΚΑ.....  | 71        |
| 4.3.1 Ο e-ΕΦΚΑ.....   | 72        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ...</b>               | <b>78</b>  |
| 5.1 Σκοποί και στόχοι της έρευνας. Ερευνητικά ερωτήματα .....            | 79         |
| 5.1.1 Σχεδιασμός έρευνας.....  | 79         |
| 5.1.2. Περιορισμοί της έρευνας.....                                      | 81         |
| 5.1.3. Μελλοντική έρευνα.....  | 82         |
| 5.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας .....                               | 84         |
| 5.3 Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων με τα αποτελέσματα της έρευνας..... | 104        |
| 5.4 Συνοπτικά συμπεράσματα της συνολικής ανάλυσης των στοιχείων.....     | 109        |
| <b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>   | <b>111</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>   | <b>115</b> |
| <b>Παράρτημα Α : Ερωτηματολόγιο.....</b>                                 | <b>123</b> |
| Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.                                  |            |



## Κατάλογος Πινάκων/Διαγραμμάτων

|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας/Διάγραμμα 1: Έλεγχος κατά Cronbach's Alpha.....                              | 85  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 2: Φύλο.....   | 86  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 3: Ηλικία.....   | 87  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης.....  | 88  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 5: Περίοδος χρήσης υπηρεσιών ΕΦΚΑ.....                             | 89  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 6: Σχέση με ΕΦΚΑ.....  | 90  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 7: Λόγος επίσκεψης στο κατάστημα του ΕΦΚΑ .....                    | 91  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 8: Συχνότητα χρήσης υπηρεσιών ΕΦΚΑ.....                            | 92  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση από την δια ζώσης εξυπηρέτηση του ΕΦΚΑ.....         | 93  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 10: Ευκολία και ταχύτητα ολοκλήρωσης εργασιών.....                 | 94  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 11: Σχέση με την τεχνολογία.....                                   | 95  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 12: Ηλεκτρονικές υπηρεσίες ΕΦΚΑ.....                               | 96  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 13: Ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ που γνωρίζουν .....          | 97  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 14: Χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών ΕΦΚΑ.....                         | 98  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 15: Ποιες συγκεκριμένες ηλ. υπηρεσίες του ΕΦΚΑ χρησιμοποιείται ... | 99  |
| Πίνακας/Διάγραμμα 16: Προσβασιμότητα και ευκολία χρήσης ηλεκ.υπηρεσιών .....         | 100 |
| Πίνακας/Διάγραμμα 17: Βελτίωση παροχής υπηρεσιών λόγω e- ΕΦΚΑ.....                   | 101 |
| Πίνακας/Διάγραμμα 18: Περισσότερη ενημέρωση για τις ηλεκ. υπηρεσίες του ΕΦΚΑ.....    | 102 |
| Πίνακας/Διάγραμμα 19: Αντικατάσταση των υπηρεσιών από ηλ.υπηρεσίες .....             | 103 |

.....103 **Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.**

## Εισαγωγή

Η άνευ προηγουμένου κρίση οικονομικής ανάπτυξης, η οποία είναι απότοκος όχι μόνο οικονομικών εξελίξεων, αλλά και σημαντικών κρίσεων όπως η πανδημία του COVID-19 και ο πόλεμος στην Ουκρανία, έχει θέσει τα περισσότερα, αν όχι όλα τα κράτη κάτω από τεράστια οικονομική πίεση, η οποία δημιουργεί μια αντίστοιχη τεράστια κοινωνική κρίση. Ταυτόχρονα διαχρονικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν πολλά κράτη, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδος, όπως η γήρανση του πληθυσμού, το αυξανόμενο κόστος κοινωνικής ασφάλισης και υγειονομικής περίθαλψης, η υψηλή ανεργία των νέων και οι υποδομές δημόσιας υγείας που σε αρκετές περιπτώσεις υστερούν σε σχέση με τις ανάγκες των σύγχρονων πολιτών και επιχειρήσεων, διαμορφώνουν απαιτήσεις για έναν εξαιρετικά αποδοτικό, ευέλικτο, και καλά οργανωμένο δημόσιο τομέα. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η αναδιαμόρφωση και η γρήγορη προσαρμογή του δημόσιου τομέα αποτελεί σημαντική προτεραιότητα για τα περισσότερα κράτη. Στα πλαίσια αυτά οι καινοτομίες και κυρίως οι καινοτομίες που έχουν σαν βάση το ψηφιακό μετασχηματισμό ήδη έχουν αναδειχθεί ως κομβικοί παράγοντες σε αυτή την προσπάθεια αναδιοργάνωσης και αναδιαμόρφωσης των δημόσιων οργανισμών στα περισσότερα κράτη, και γίνονται συνεχώς όλο και πιο σημαντικές καθώς οι κυβερνήσεις προσπαθούν να καταστήσουν τους δημόσιους οργανισμούς τους, πιο αποδοτικούς και αποτελεσματικούς, να δημιουργήσουν πιο αποτελεσματικές διαδικασίες λειτουργίας, και να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η καινοτομία του δημόσιου τομέα μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία δημιουργίας νέων ιδεών και εφαρμογής τους για τη δημιουργία αξίας για την κοινωνία είτε μέσω νέων είτε βελτιωμένων διαδικασιών ή υπηρεσιών. Μέσω των νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών και υπηρεσιών οι κυβερνήσεις μπορούν να μειώσουν το κόστος, να βελτιώσουν την παροχή υπηρεσιών και να αυξήσουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία. Μπορούν επίσης να συμβάλουν στη δημιουργία πιο αποδοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών, οι οποίες μέσα από την δυνατότητα αλληλεπίδρασης μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των πολιτών, παρέχοντας πιο προσιτές και διαδραστικές υπηρεσίες.

Ειδικά ο ψηφιακός μετασχηματισμός ο οποίος σε γενικές γραμμές αφορά την χρήση της τεχνολογίας για τη βελτίωση του τρόπου με τον οποίο παρέχονται, διαχειρίζονται και γίνονται καλύτερα προσβάσιμες από τους πολίτες, οι υπηρεσίες που παρέχονται από το κράτος, αποτελεί σήμερα το βασικότερο πεδίο εφαρμογής καινοτομιών στον δημόσιο τομέα. Περιλαμβάνει τη χρήση ψηφιακών εργαλείων, όπως το cloud computing, την τεχνητή νοημοσύνη, την ανάλυση μεγάλων δεδομένων (Big Data analysis) και το διαδίκτυο των πραγμάτων (Internet of Things), για τη βελτίωση της παροχής των δημόσιων υπηρεσιών και για να γίνουν πιο προσιτές και φιλικές προς τον χρήστη.

Τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι παραδοσιακά η καινοτομία στον δημόσιο τομέα συνέβαινε κυρίως τυχαία, παρά ως αποτέλεσμα σκόπιμων, συστηματικών προσπαθειών. Τα τελευταία χρόνια όμως είναι σαφές ότι τα κράτη έχουν στραφεί στην καινοτομία για να μπορέσουν να αναδιαμορφώσουν τους δημόσιους οργανισμούς με βάση την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών τους. Μέρος αυτής της αναδιοργάνωσης αποτελεί και η προσπάθεια του δημόσιου τομέα να χρησιμοποιήσει τον ψηφιακό μετασχηματισμό και την καινοτομία για να βελτιώσει τη συμμετοχή των πολιτών. Οι κυβερνήσεις χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για να δημιουργήσουν διαδραστικές πλατφόρμες που επιτρέπουν στους πολίτες να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες, να παρέχουν σχόλια και να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Αυτό βοηθά στη δημιουργία μιας πιο διαφανούς και υπεύθυνης λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.

Στο μέλλον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία θα συνεχίσουν να διαμορφώνουν τον δημόσιο τομέα. Οι κυβερνήσεις θα συνεχίσουν να χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για να βελτιώσουν την παροχή δημόσιων υπηρεσιών και να δημιουργήσουν πιο αποτελεσματικές και αποτελεσματικές λειτουργίες. Θα χρησιμοποιήσουν επίσης ψηφιακά εργαλεία για να δημιουργήσουν πιο διαδραστικές και ελκυστικές εμπειρίες για τους πολίτες. Τελικά, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η καινοτομία θα βοηθήσουν τις κυβερνήσεις να δημιουργήσουν έναν πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό δημόσιο τομέα.

Ειδικά για τον τομέα της κοινωνικής ασφάλισης η καινοτομία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς κοινωνικής ασφάλισης στην Ευρώπη να γίνουν πιο αποτελεσματικές, οικονομικά αποδοτικές και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν. Ήδη σε πολλές χώρες, για παράδειγμα, η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιείται για την αυτοματοποίηση των διοικητικών εργασιών, όπως η επεξεργασία εφαρμογών για οφέλη, και για την παροχή πιο εξατομικευμένων υπηρεσιών. Τα μεγάλα δεδομένα (Big Data) χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των τάσεων και τον εντοπισμό τομέων ανάγκης, επιτρέποντας στις υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης να στοχεύουν καλύτερα τους πόρους τους, το cloud computing επιτρέπει στις υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης να έχουν πρόσβαση σε δεδομένα από πολλαπλές πηγές και να αποθηκεύουν και να αναλύουν μεγάλες ποσότητες δεδομένων, και τέλος το ιντερνετ των πραγμάτων (Internet of things IoT) χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση της υγείας και της ευημερίας των πολιτών, επιτρέποντας στις υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλειας να παρέχουν πιο έγκαιρες και αποτελεσματικές παρεμβάσεις.

Συμπερασματικά, η καινοτομία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι το κλειδί για τη διαμόρφωση του μέλλοντος των υπηρεσιών κοινωνικής ασφάλισης στην Ευρώπη. Αξιοποιώντας νέες τεχνολογίες και προσεγγίσεις, οι υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές, οικονομικά αποδοτικές και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών. Αυτό θα βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι δημόσιοι οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης θα συνεχίσουν να παρέχουν τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες, σε όλους τους πολίτες και κυρίως σε όσους τις χρειάζονται περισσότερο.

Στην Ελλάδα οι αλλαγές που επιβλήθηκαν στα κοινωνικά συστήματα των περισσότερων κρατών λόγω των εξελίξεων στη παγκόσμια οικονομία, συνέπεσε με την ριζική αναδιοργάνωση της κοινωνικής ασφάλισης με την ίδρυση του ΕΦΚΑ που ξεκίνησε τη λειτουργία του από την 1η Ιανουαρίου 2017 και προέκυψε από τη συνένωση πλήθους ετερόκλητων ασφαλιστικών ταμείων, και σηματοδότησε την προσπάθεια για την δημιουργία ενός ενιαίου και ολοκληρωμένου οργανισμού

ασφάλισης ο οποίος κλήθηκε να αντιμετωπίσει το σύνολο των διαχρονικών προβλημάτων και ανεπαρκειών του συστήματος κοινωνικής ασφάλισης της χώρας μας, και να δημιουργήσει ένα σύγχρονο αποτελεσματικό και αποδοτικό οργανισμό που θα μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις των καιρών αλλά και στις απαιτήσεις των πολιτών οι οποίοι δεν απαιτούν απλώς καλύτερες υπηρεσίες αλλά θέλουν και να τις αντιλαμβάνονται πλήρως, εκτιμώντας τις επιπτώσεις των υπηρεσιών αυτών στην βελτίωση της ζωής τους.

Αντικείμενο μελέτης της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας είναι να περιγράψει τον ρόλο των καινοτομιών και του ψηφιακού μετασχηματισμού στην διαδικασία αναδιοργάνωσης και αναμόρφωσης του . Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ), και να μελετήσει κατά πόσο οι αλλαγές που συμβαίνουν λόγω των καινοτομιών αυτών γίνονται αντιληπτές από τους πολίτες στην καθημερινότητα τους, και κυρίως πόσο βελτιώνουν πραγματικά την ζωή τους.

Σκοπός της εργασίας είναι, αφού αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση του ΕΦΚΑ, μέσα από την ανάλυση του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού του, να επιχειρηθεί η παρουσίαση των κυριότερων μεθόδων και εργαλείων εφαρμογής του, με στόχο τον προσδιορισμό των καινοτομιών που έχουν ήδη προκύψει ή που προγραμματίζονται να εφαρμοσθούν, ο εντοπισμός των παραγόντων εκείνων που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωσή των καινοτομιών αυτών. καθώς και η επισήμανση των σπουδαιότερων οφελών, δυσχερειών, εμποδίων που προκύπτουν από την υλοποίησή τους. Με βάση την ανάλυση αυτή θα επιχειρηθεί να προσδιοριστεί ο βαθμός κατά τον οποίο οι αλλαγές, οι καινοτομίες και ο ψηφιακός μετασχηματισμός που συντελούνται στον ΕΦΚΑ, από την δημιουργία του το 2017, έχουν γίνει αντιληπτές από τους πολίτες.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα εργασία, προκειμένου να διερευνηθεί το βασικό ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή ο βαθμός κατά τον οποίο οι καινοτομίες έχουν γίνει αντιληπτές από τους πολίτες, πέραν της εκτεταμένης βιβλιογραφικής επισκόπησης, είναι αυτή της ποιοτικής έρευνας. Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου που απαντήθηκε από πολίτες όλων των κατηγοριών, (εργαζόμενους, συνταξιούχους, επαγγελματίες) οι οποίοι συναλλάσσονται με τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ, με στόχο να διαπιστωθεί αν

αντιλαμβάνονται τις αλλαγές και κυρίως τις καινοτομίες που έχουν εισαχθεί στην λειτουργία του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, αλλά και την πρωτογενή έρευνα που επίσης πραγματοποιήθηκε οδήγησαν σε σημαντικά ευρήματα ως προς το ποιες καινοτομίες, και κυρίως ποιες καινοτομίες που αφορούν σε ψηφιακό μετασχηματισμό έχουν εφαρμοσθεί από το 2017 και μετά. Με βάση την έρευνα αυτή, έγινε προσπάθεια ώστε να σχεδιαστεί η ποιοτική έρευνα με βάση ερωτηματολόγια, η οποία είχε στόχο την διερεύνηση των αντιλήψεων των πολιτών σχετικά με την στάση τους έναντι των αλλαγών και των καινοτομιών, οι οποίες έχουν εφαρμοστεί στον φορέα από την δημιουργία του και μεταγενέστερα, καθώς επίσης και την διερεύνηση και ανάλυση των αντιλήψεων τους ως προς την προώθηση περισσότερων καινοτομιών. Η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι η επαγωγική. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίστηκε στα δεδομένα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και της πρωτογενούς έρευνας, πραγματοποιήθηκε διαζώσης με την διανομή του απευθείας στους ερωτηθέντες οι οποίοι το συμπλήρωσαν κατά την διάρκεια επίσκεψης τους σε συγκεκριμένα καταστήματα του οργανισμού. Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε μέσω του προγράμματος SPSS.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται αναφορά στην έννοια της καινοτομίας με έμφαση στην έννοια της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής παρουσίαση του ΕΦΚΑ και του επιχειρησιακού του σχεδιασμού από το 2017 μέχρι σήμερα, με έμφαση στις καινοτομίες που έχουν εφαρμοστεί, και κυρίως σε καινοτομίες που αφορούν στον ψηφιακό μετασχηματισμό του οργανισμού.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας, καθώς και τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που αντλήθηκαν από τα ερωτηματολόγια.

Τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας

# **Κεφάλαιο πρώτο**

## **Η έννοια της καινοτομίας**

## 1.1. Ιστορική εξέλιξη της έννοιας της καινοτομίας

Ιστορικά η ανάπτυξη καινοτομιών είναι μια διαδικασία που συνυπάρχει με την ίδια την εξέλιξη του ανθρώπου, καθώς ο άνθρωπος σε ολόκληρη την πορεία του βασίστηκε στην ικανότητα του να σκέπτεται νέους και καλύτερους τρόπους στο να κάνει τα πράγματα πιο εύκολα, και να προσπαθεί τις σκέψεις αυτές να τις κάνει πράξη. Παρά τη σημασία της καινοτομίας για τη ζωή των ανθρώπων, η οριοθέτηση της ως ένα ιδιαίτερο και σημαντικό φαινόμενο, άργησε σημαντικά καθώς επιστημονικά συναντάται ως έννοια, στην εποχή του Adam Smith, ο οποίος στο βιβλίο του «ο πλούτος των εθνών (1776)» μίλησε για αυτή μέσα από την ανάλυση του για την σημασία της τεχνολογικής αλλαγής. Πιο συγκεκριμένα χαρακτήρισε την τεχνολογική αλλαγή ως ενδογενή μεταβλητή της οικονομικής μεγέθυνσης η οποία οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Σύμφωνα με τον A.Smith, με την εισαγωγή των μηχανών στη διαδικασία παραγωγής καθώς και με τις «νέες εφευρέσεις», σημειώνεται μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής, ενώ βασική πηγή των εφευρέσεων αποτελούν οι ίδιοι οι εργάτες με την παρατηρητικότητα τους αλλά και τα αποτελέσματα της επιστημονικής σκέψης (Adam Smith: The wealth of nations 1776).

Την περίοδο μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση, οι όροι «εφεύρεση» και «καινοτομία» διαχωρίστηκαν εννοιολογικά αν και οι δύο χαρακτηρίστηκαν ως πηγή οικονομικής αλλαγής. Κύριος εκφραστής των απόψεων αυτών ήταν ο Schumpeter ο οποίος όρισε ότι η εφεύρεση αναφέρεται στην πνευματική δημιουργία, στην ιδέα, και ο όρος καινοτομία αναφέρεται στην οικονομική απόφαση της επιχείρησης να αξιοποιήσει επιχειρηματικά την ιδέα μέσω της ενσωμάτωσης στο προϊόν ή στη διαδικασία (Godin, 2010).

Με βάση πάντα αυτή την θεώρηση που εισήγαγε ο Schumpeter και σε συνδυασμό με τις απόψεις του περί δημιουργικής καταστροφής η έννοια της καινοτομίας μετασχηματίστηκε με διάφορους τρόπους.. Η άποψη περί δημιουργικής καταστροφής συνδέεται άμεσα με την καινοτομία καθώς η πιθανότητα ανάπτυξης ή εξαφάνισης των επιχειρήσεων καθώς μέσω των καινοτομικών τους δραστηριοτήτων ανταγωνίζονται



ολοένα και περισσότερο με αποτέλεσμα να συνεισφέρουν έτσι στην οικονομική ανάπτυξη (Γκούμας & Χρυσομαλλίδης, 2020).

Από την εποχή του Schumpeter, η καινοτομία άρχισε να συγκεντρώνει σημαντικό επιστημονικό ενδιαφέρον, και να αναλύεται διεξοδικά, μόλις στις αρχές της δεκαετίας του 1960 όπου αναδείχθηκε σε ένα αυτόνομο διεπιστημονικό κλάδο και σε ένα διακριτό πεδίο των κοινωνικο - οικονομικών επιστημών με διασυνδέσεις και προεκτάσεις σε όλες τις υπόλοιπες επιστήμες. Κορυφαίοι διανοητές, ακαδημαϊκοί και ερευνητές, συνεισέφεραν στην διαμόρφωση της έννοιας της καινοτομίας με επιμέρους ορισμούς και εννοιολογικές προσεγγίσεις. Ανάμεσα τους - ενδεικτικά αναφέρονται οι Porter, Drucker, Freeman, Christensen, οι οποίοι διεύρυναν τις προσεγγίσεις που συνέδεαν την καινοτομία με την παραγωγή και την επιχειρηματική δραστηριότητα, εξετάζοντας την και από την σκοπιά της τεχνολογικής εξέλιξης, ενώ σε μια περαιτέρω διεύρυνση η καινοτομία προσδιορίστηκε και με μη αμιγώς τεχνολογικούς προσδιορισμούς του όρου, συμπεριλαμβάνοντας έννοιες όπως: οργανωσιακή καινοτομία, οικο-καινοτομία, κοινωνική καινοτομία (social innovation), καθιστώντας τη ένα σύνθετο και πολυποίκιλο ζήτημα που εξελίσσεται δυναμικά (Κικίλιας & Σταθοπούλου, 2017).

Η μελέτη και η περιγραφή, της καινοτομίας, μέσα από την ανάδειξη της σε διακριτό γνωστικό αντικείμενο, εμπέδωσε την διάκριση της από έννοιες όπως η εφεύρεση, και η ανακάλυψη. Ταυτόχρονα, αναδείχθηκε ο σημαντικός της ρόλος και η σημαντική η συνεισφορά της στην οικονομική μεγέθυνση – ανάπτυξη, τόσο των κρατών συνολικά, όσο και επιχειρήσεων και οργανισμών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια η καινοτομία συμπεριλαμβάνεται ως βασική παράμετρος σε όλες τις σύγχρονες θεωρίες της οικονομικής ανάπτυξης, καθώς σχετίζεται άμεσα με την ίδια την ανάπτυξη, και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η ανάπτυξη και η αύξηση της παραγωγικότητας που σχετίζονται με την καινοτομία δεν προσδιορίζονται μόνο σε σχέση με τα κέρδη, που κατά κύριο λόγο αφορούν τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού, καθώς ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα σημαίνει ανάπτυξη της γνώσης, και της εμπειρίας των ανθρώπων, καθώς και αύξηση στην αποτελεσματικότητα και την ποιότητα. Με αυτή την έννοια η καινοτομία ουσιαστικά προσδιορίζεται ως η διαδικασία πραγματοποίησης αλλαγών, σε προϊόντα υπηρεσίες ή και διαδικασίες που θεωρούνται καθιερωμένες, με την εισαγωγή νέων προϊόντων,

υπηρεσιών και διαδικασιών. Στα πλαίσια αυτά μπορεί να είναι ριζική ή σταδιακή, και μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιονδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση, ενώ μπορεί να συμβεί σε έναν οργανισμό συνολικά, σε τμήματα του, σε ομάδες εντός των τμημάτων, ή ακόμη και σε μεμονωμένα άτομα.

Σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της καινοτομίας κυρίως τα τελευταία χρόνια, έχει παίξει η έκρηξη της τεχνολογίας και κυρίως της τεχνολογίας αιχμής, καθώς είναι ένα σημαντικό στοιχείο που έχει αλλάξει δραματικά τις επιχειρηματικές πρακτικές και τον τρόπο που επιλέγουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να αναπτυχθούν. Στα πλαίσια αυτά θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα, όχι μόνο των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και των οικονομιών, οι οποίες μπορούν να ερμηνευτούν σαν διαφορές στην ικανότητα διαμόρφωσης και εφαρμογής καινοτόμων δράσεων, οι οποίες ευθέως συσχετίζονται με την τεχνολογική ανάπτυξη.

Όλα τα παραπάνω συγκλίνουν στο ότι:

- η καινοτομία δεν αφορά και δεν συμβαίνει αποκλειστικά σε προϊόντα, αλλά αφορά εξίσου σε υπηρεσίες αλλά και τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας, και διαδικασίες,
- η καινοτομία δεν πρέπει να είναι αποκλειστικά ριζική, δηλαδή να μπορεί να αλλάξει τα πάντα και γρήγορα, μπορεί επίσης να είναι σταδιακή
- η καινοτομία αφορά μεγάλους και μικρούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, ή ακόμη και μεμονωμένους επιχειρηματίες
- δεν αφορά αποκλειστικά κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν σαν αποκλειστικό σκοπό το κέρδος, αλλά η καινοτομία αφορά εξίσου δημόσιους οργανισμούς, μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση γενικότερα.

## 1.2 Έννοια και ορισμός της Καινοτομίας

Εξετάζοντας το εννοιολογικό προσδιορισμό της καινοτομίας θα πρέπει να γίνει σαφές ότι είναι ένα πολύπλευρο και πολυδιάστατο φαινόμενο που δεν σχετίζεται μόνο με την έρευνα, στην τεχνολογία και στις επιχειρηματικές πρακτικές αλλά αφορά και τις οργανωτικές, διοικητικές, και κοινωνικές πλευρές της λειτουργίας οργανισμών και επιχειρήσεων (Βακόλα. Μ, Νικολάου.Ι, 2019),. Σε μια πρώτη προσέγγιση θα μπορούσε να ορισθεί ως "η ανάπτυξη πρωτότυπων και αποτελεσματικών ιδεών" που μπορούν να αλλάξουν την αγορά ή ακόμη και την κοινωνία και οι οποίες που περιλαμβάνουν "την εισαγωγή νέων αγαθών, νέων μεθόδων παραγωγής, το άνοιγμα νέων αγορών, την κατάκτηση νέων πηγών εφοδιασμού. ή την πραγματοποίηση μιας νέας μορφής οργάνωσης, σε οποιοδήποτε κλάδο, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα.

Αυτό που θα πρέπει να γίνει σαφές από την αρχή για την καινοτομία είναι ότι σχετίζεται, αλλά δεν είναι ίδια με την εφεύρεση:[4]. Παρά το γεγονός ότι η καινοτομία συχνά συγχέεται με την εφεύρεση, καθώς πολλές φορές πετυχημένες εφευρέσεις έχουν οδηγήσει σε καινοτομίες, η σχέση της καινοτομίας με την εφεύρεση θα μπορούσε να προσδιοριστεί αρχικά με την διατύπωση ότι δεν απαιτούν όλες οι καινοτομίες μια νέα εφεύρεση (6). Σε μια πρώτη εννοιολογική προσέγγιση μια καινοτομία περιλαμβάνει την πρακτική εφαρμογή μιας εφεύρεσης με στόχο να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο σε μια αγορά ή σε μια κοινωνία συνολικά,[5], Αντίστοιχα συχνά η καινοτομία συνδέεται λανθασμένα αποκλειστικά με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Στην πραγματικότητα η τεχνολογία και οι εξελίξεις της, υποστηρίζουν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό καινοτομιών, αλλά δεν αποτελούν πάντα απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών. Καινοτομίες μπορεί να υπάρχουν σε διάφορα θέματα, ακόμη και σε ιδέες.

Η βασική διαδικασία ανάπτυξης της καινοτομία συμβαίνει συνήθως μέσω της ανάπτυξης πιο αποτελεσματικών προϊόντων, διαδικασιών, υπηρεσιών, και περιλαμβάνει συνήθως την αξιοποίηση τεχνολογιών [3]. Η καινοτομία επίσης συναντάται στην ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων επιχειρήσεων τα οποία όταν

περιλαμβάνουν την αξιοποίηση μιας καινοτομίας διαμορφώνονται σε επιχειρηματικά μοντέλα καινοτομίας (Business Model Innovation) τα οποία εξασφαλίζουν άμεσα και ισχυρά πλεονεκτήματα για τις επιχειρήσεις.

Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλοί διαφορετικοί ορισμοί για την καινοτομία. Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 η οποία μελέτησε συγκεντρωτικά επιστημονικές εργασίες που έγιναν για την καινοτομία βρέθηκαν περίπου 60 ορισμοί (Baregheh et al, 2009), ενώ σε μια αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2014 εντοπίστηκαν περισσότεροι από 40 ορισμοί για την καινοτομία.

Η καινοτομία θα μπορούσε να ορισθεί σαν η πρακτική εφαρμογή ιδεών που έχουν ως αποτέλεσμα την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών ή τη βελτίωση υπάρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών η την διαμόρφωση νέων διαδικασιών στην παραγωγική διαδικασία ή στην παροχή των υπηρεσιών. που δημιουργούν ή αναδιανέμουν αξία». Παρά τους πολλούς διαφορετικούς ορισμούς υφίσταται ένα κοινό στοιχείο σε όλες τις προσεγγίσεις το οποίο είναι η δημιουργία η βελτίωση και η διάδοση νέων προϊόντων ιδεών ή τεχνολογιών.

Με βάση την έρευνά τους, οι Baragheh et al.2009 κατέληξαν στον ακόλουθο ορισμό:

*«Η καινοτομία είναι η διαδικασία πολλαπλών σταδίων κατά την οποία οι οργανισμοί μεταμορφώνουν τις ιδέες σε νέα βελτιωμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες, προκειμένου να προχωρήσουν, να ανταγωνιστούν και να διαφοροποιηθούν με επιτυχία στην αγορά τους» (Baregheh et al, 2009),*

Αντίστοιχα οι Crossan και Araydin παρουσίασαν έναν ορισμό της καινοτομίας ο οποίος βασίστηκε στον ορισμό του εγχειριδίου του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ για την καινοτομία [7]. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό:

*«Καινοτομία είναι η παραγωγή ή η υιοθέτηση, η αφομοίωση και η εκμετάλλευση μιας καινοτομίας προστιθέμενης αξίας σε οικονομικούς και κοινωνικούς τομείς. ανανέωση και διεύρυνση προϊόντων, υπηρεσιών και αγορών· ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής· και τη δημιουργία νέων συστημάτων διαχείρισης. Είναι και διαδικασία και αποτέλεσμα.» (Crossan και Araydin.....)»*

Οι Alan Altshuler και Robert D. Behn, παρουσίασαν ένα ορισμό για την καινοτομία στον οποίο θεωρούν ότι η καινοτομία περιλαμβάνει μια πρωτότυπη εφεύρεση και μια δημιουργική χρήση της εφεύρεσης αυτής και ορίζουν την καινοτομία ως δημιουργία, αποδοχή και υλοποίηση νέων ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.[ Alan Altshuler και Robert D. Behn 10]

Η βασικότερη πηγή για τον ορισμό της καινοτομίας αποτελεί το εγχειρίδιο Oslo (OECD/Eurostat, 2018) Στο εγχειρίδιο Oslo η καινοτομία αναφέρεται ως η εφαρμογή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (πρόκειται είτε για αγαθό είτε για υπηρεσία) ή διαδικασίας, μιας νέας μεθόδου προώθησης προϊόντος (marketing), ή μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου επιχειρησιακής πρακτικής, αναφορικά με την οργάνωση του χώρου εργασίας ή και τις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης..

Μια ακόμη πηγή βασικών εννοιών και ορισμών της καινοτομίας αποτελεί το εγχειρίδιο Frascati του ΟΟΣΑ, το οποίο αποτελεί μια διεθνώς αναγνωρισμένη μεθοδολογία για τη συλλογή και τη χρήση στατιστικών Έρευνας και Ανάπτυξης (E&A), και ένα ουσιαστικό εργαλείο για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής σε σχέση με την καινοτομία παγκοσμίως. Αν και η βασική χρήση του Εγχειριδίου Frascati του ΟΟΣΑ εκτός από τους ορισμούς βασικών εννοιών, είναι να περιγράψει οδηγίες συλλογής δεδομένων και ταξινομήσεις για την κατάρτιση στατιστικών E&A, καθώς και κατευθυντήριες γραμμές που να αντικατοπτρίζουν τις πρόσφατες αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιείται και χρηματοδοτείται η E&A, στο εγχειρίδιο δίνεται έμφαση στην μέτρηση των δαπανών Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης και του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε τέτοιες δραστηριότητες, κυρίως σε τομείς του Ιδιωτικού και του Δημόσιου τομέα. Οι δράσεις που σχετίζονται με την Έρευνα και την Τεχνολογική Ανάπτυξη συνδέονται άμεσα με την καινοτομία αν και αυτή δεν αποτελεί το δεδομένο αποτέλεσμα της Έρευνας και της Τεχνολογικής Ανάπτυξης, σίγουρα όμως αποτελεί πηγή καινοτόμων δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε όλο το εύρος του Ιδιωτικού και του Δημόσιου τομέα, που μπορούν να περιλαμβάνουν δράσεις για την απόκτηση υπάρχουσας γνώσης, την καλύτερη αξιοποίηση μηχανημάτων εξοπλισμού και άλλων κεφαλαιουχικών αγαθών, την εκπαίδευση, το marketing και το σχεδιασμό.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί η προσέγγιση του Peter Drucker για τον ορισμό της καινοτομίας ο οποίος έγραψε:

*« Η καινοτομία είναι η συγκεκριμένη λειτουργία της επιχειρηματικότητας, είτε σε μια υπάρχουσα επιχείρηση, είτε σε ίδρυμα δημόσιας υπηρεσίας είτε σε μια νέα επιχείρηση που ξεκίνησε από ένα μοναχικό άτομο στην κουζίνα της οικογένειας. Είναι το μέσο με το οποίο ο επιχειρηματίας είτε δημιουργεί νέους πόρους που παράγουν πλούτο είτε προικίζει τους υπάρχοντες πόρους με ενισχυμένες δυνατότητες δημιουργίας πλούτου (Drucker, 1985).*

Η καινοτομία δεν μπορεί να οριστεί απλώς με την έννοια της εισαγωγής ή της εφαρμογής νέων ιδεών ή μεθόδων, αλλά θα πρέπει να προσδιοριστεί ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει πολλαπλές δραστηριότητες για την αποκάλυψη νέων τρόπων συνολικά στην λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών, με έμφαση στην βελτίωση των τρόπων αυτών, έτσι ώστε να υπάρχουν καλύτερα, ταχύτερα και φθηνότερα αποτελέσματα.

Ο τρόπος μέσω του οποίου λειτουργεί η καινοτομία μπορεί να περιγραφεί ως η υλοποίηση ιδεών που προέρχονται από δημιουργικές διαδικασίες που έχουν σαν αποτέλεσμα νέα προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες, και κυρίως ως η διαδικασία μετεξέλιξης μιας νέας και δημιουργικής ιδέας ή εφεύρεσης σε ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που δημιουργεί ξεχωριστή αξία για τους πελάτες. Ως εκ τούτου η καινοτομία σχετίζεται με την εμπορευματοποίηση των εφευρέσεων και τις περισσότερες φορές είναι το αποτέλεσμα μιας συνειδητής, σκόπιμης αναζήτησης. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που η καινοτομία είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματικότητα.

Συνοπτικά η καινοτομία, θα μπορούσε να ορισθεί, ως «η διαδικασία πολλαπλών σταδίων με την οποία οι οργανισμοί μετατρέπουν τις ιδέες τους σε νέα, βελτιωμένα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες, προκειμένου να προχωρήσουν, να ανταγωνιστούν και να διαφοροποιηθούν επιτυχώς στην αγορά τους, ή στο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται». Αφορά τη χρήση νέας γνώσης προκειμένου να σχεδιασθεί και να διατεθεί στην αγορά ένα νέο προϊόν, μια νέα υπηρεσία, η μια νέα διαδικασία, και επομένως να περιέχει, σαν συστατικές έννοιες, την «ανακάλυψη» και την «εμπορευματοποίηση».

### 1.2.1 Είδη και Κατηγορίες Καινοτομίας

Η καινοτομία αποτελεί ένα πολυδιάστατο και πολύπλευρο φαινόμενο του οποίου η μελέτη προϋποθέτει τον προσδιορισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του. Στην βιβλιογραφία διακρίνονται δύο κύριες διαστάσεις της καινοτομίας:

- Ο βαθμός καινοτομίας ο οποίος μετράει κατά πόσο μια καινοτομία είναι νέα για την επιχείρηση, νέα στην αγορά, νέα στον κλάδο ή νέα στον κόσμο γενικότερα.
- Το είδος της καινοτομίας

Με βάση τις σχετικές αρχές του ΟΟΣΑ, η καινοτομία, τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στον Δημόσιο τομέα, ανάλογα με το πως μπορεί να εμφανιστεί ή το πως μπορεί να επηρεάσει τα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες) εντοπίζεται με μία ή με συνδυασμό των παρακάτω μορφών (Υπουργείο Εσωτερικών Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, 2019): Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται τα παρακάτω βασικά είδη καινοτομίας (OECD /Eurostat, 2018) :

- Την καινοτομία του προϊόντος, η οποία αναφέρεται στην εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος, (αγαθού ή υπηρεσίας).
- Την καινοτομία της διαδικασίας, που αφορά στην εφαρμογή μιας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής, διανομής ή υποστηρικτικής διαδικασίας σχετικά με το προϊόν (αγαθό ή υπηρεσία),
- Την καινοτομία τεχνολογίας ή την μη τεχνολογική καινοτομία (οργανωτική – διαχειριστική καινοτομία). που αφορά στην οργάνωση της λειτουργίας της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Ριζική ή Σταδιακή καινοτομία
- Ανοιχτή ή Κλειστή καινοτομία

## 1. Καινοτομία Προϊόντος (ή Υπηρεσίας) και Καινοτομία Διαδικασίας

Η βασικότερη κατηγοριοποίηση των καινοτομιών αφορούν σε καινοτομίες προϊόντων ή υπηρεσιών, που αναφέρονται στην δημιουργία και εισαγωγή καινοτομιών που στόχο έχουν να δημιουργήσουν εντελώς καινούργια προϊόντα ή υπηρεσίες ή να διαφοροποιήσουν εντελώς τα υπάρχοντα προϊόντα ή τις υπηρεσίες διαμορφώνοντας ισχυρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. (Schilling, 2005).

Σε αντίθεση οι καινοτομίες διαδικασίας, σχετίζονται με την εισαγωγή καινούργιων διαδικασιών, και μεθόδων. Η καινοτομία διαδικασίας εμφανίζονται κατά κύριο λόγο στην παραγωγική διαδικασία χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μπορούν να διαμορφωθούν καινοτομίας διαδικασιών σε όλο το φάσμα λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η καινοτομία διαδικασιών είναι συνυφασμένη με την σημαντική βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Είναι πολύ συχνή η εμφάνιση ταυτόχρονα καινοτομιών προϊόντων ή υπηρεσιών και καινοτομιών διαδικασιών καθώς η παραγωγή ενός καινοτόμου προϊόντος σχεδόν πάντα προϋποθέτει σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο διαδικασιών ανάπτυξης και παραγωγής που περιλαμβάνουν την υιοθέτηση καινούργιων διαδικασιών, και τεχνολογιών (Schilling, 2005).

## **2. Τεχνολογική και μη-Τεχνολογική Καινοτομία**

Η εισαγωγή καινοτομιών για την διαμόρφωση ενός νέου ή ενός σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας που προκύπτουν σαν αποτέλεσμα επιστημονικών ερευνών, από τις οποίες συνήθως προέρχονται και οι εφευρέσεις και έχουν σαν βάση τεχνικά χαρακτηριστικά και διαδικασίες ανάπτυξης και παραγωγής, συνήθως ορίζονται σαν τεχνολογικές καινοτομίες (Schilling, 2005). Τέτοιες τεχνολογικές καινοτομίες επιφέρουν αλλαγές:

- στα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας,
- στις τεχνικές προδιαγραφές, του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- στο λογισμικό που χρησιμοποιείται είτε στο προϊόν είτε στην υπηρεσία
- στην διαφοροποίηση των υλικών και των συστατικών κυρίως των προϊόντων άλλα μη υλικά συστατικά,



- στις δυνατές χρήσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- στην βελτίωση της φιλικότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας προς τον χρήστη,

Αντίστοιχα ως τεχνολογική καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί επίσης η εισαγωγή στην επιχείρηση ή στον οργανισμό, μιας σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, αντίστοιχα βελτιωμένες διαδικασίες στο σύστημα διανομής και διάθεσης των προϊόντων και των υπηρεσιών και γενικά βελτιωμένες διαδικασίες σε όλη την λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού που μπορούν να επιφέρουν σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με τον όγκο της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων ή το συνολικό κόστος της επιχείρησης ή του οργανισμού (Phillips 1997).

Οι καινοτομίες που σχετίζονται με αλλαγές στην οργανωτική ή διοικητική λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δεν προσδιορίζονται ως τεχνολογικές καινοτομίες. Αυτές συνήθως αναφέρονται ως μη-τεχνολογικές καινοτομίες, που αφορούν στην οργανωτική - διαχειριστική λειτουργία των επιχειρήσεων ή των οργανισμών συνήθως ορίζονται ως οργανωτικές – διαχειριστικές καινοτομίες καθώς σχετίζονται με την εσωτερική δομή της επιχείρησης ή του οργανισμού και αφορούν κατά κύριο λόγο σε αλλαγές στην οργανωτική δομή, στην διαμόρφωση και εφαρμογή νέων στρατηγικών, σε αλλαγές του επιχειρηματικού μοντέλου στις διοικητικές διεργασίες και στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης ή του οργανισμού,. Σχετίζονται έμμεσα με τις βασικές παραγωγικές δραστηριότητες και συνδέονται άμεσα με τις πρακτικές και πολιτικές διοίκησης του (Schilling, 2005). .

Η διάκριση αυτή, μεταξύ οργανωτικής και τεχνολογικής καινοτομίας, προσδιορίζει την διαφορά μεταξύ τεχνολογίας και καινοτομίας, καθώς καταδεικνύει ότι η καινοτομία δεν συνδέεται μόνο με την τεχνολογία και μπορεί να αναπτυχθεί και ανεξάρτητα από αυτή.

### **3. Ριζική ή Ριζοσπαστική έναντι Σταδιακής Καινοτομίας**

Οι καινοτομίες που προκαλούν θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή και στις λειτουργίες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, ή ακόμη και σε ολόκληρους κλάδους, επιβάλλοντας ολοκληρωτική διαφοροποίηση από τις μέχρι τότε χρησιμοποιούμενες

πρακτικές ονομάζονται ριζοσπαστικές καινοτομίες, και μπορούν να έχουν επιπτώσεις ακόμη και σε ολόκληρες οικονομίες.

Αντίθετα, οι σταδιακές καινοτομίες αντιπροσωπεύουν μικρές σταδιακές αλλαγές, και όχι ολοκληρωτικές διαφοροποιήσεις, στις υπάρχουσες δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού, αντιπροσωπεύοντας απλές και προοδευτικές βελτιώσεις στα προϊόντα που παράγονται, στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, ή στις υπηρεσίες που παρέχονται (Schilling, 2005).

#### **4. Ανοικτή έναντι Κλειστής Καινοτομίας**

Η παραδοσιακή λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών, η οποία βασίστηκε στην προσπάθεια τους να λειτουργούν με την αντίληψη των «κλειστών πορτών», όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν, με μεγάλο κόστος, να κρύψουν τα μυστικά τους, από την αγορά και τους ανταγωνιστές τους, προστατεύοντας τα μυστικά που αφορούσαν τόσο στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους όσο και στον τρόπο λειτουργίας τους καθόρισε για μεγάλα χρονικά διαστήματα την τάση στην διαχείριση των επιχειρήσεων και οργανισμών. Οι καινοτομίες που αναπτύχθηκαν σε αυτό το πλαίσιο ονομάστηκαν «κλειστές καινοτομίες» καθώς βασίστηκαν στη χρήση ιδεών αλλά και πόρων που προέρχονται αποκλειστικά από το εσωτερικό της επιχείρησης.

Η αντίληψη αυτή, σήμερα έχει αντιστραφεί εντελώς καθώς τα τελευταία είκοσι και πλέον χρόνια, η τάση που επικρατεί στην λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών είναι το άνοιγμα τους σε συνεργασίες που βασίζονται στην ανταλλαγή πληροφοριών, και τεχνογνωσίας. Η τάση αυτή η οποία σήμερα ορίζεται ως «ανοικτή καινοτομία» χαρακτηρίζεται από την ανταλλαγή πληροφοριών, μεθόδων και πρακτικών. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναπτύσσουν ανοικτές καινοτομίες όταν συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς με στόχο τον καταμερισμό των κινδύνων αλλά και την συμμετοχή τους στην κοινή ανταμοιβή. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον τους, στο οποίο οι καινοτομίες μπορούν εύκολα να διαχέονται και έτσι να μεταφέρονται από και προς την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον ανοικτής καινοτομίας που χαρακτηρίζεται από σημαντική γνώση και τεχνολογική ανάπτυξη οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί δεν μπορούν να βασίζονται αποκλειστικά στις δικές τους δυνάμεις για την ανάπτυξη καινοτομιών και είναι

απαραίτητο να συνεργασθούν με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς για να μοιραστούν την γνώση και την τεχνογνωσία τους στην ανάπτυξη καινοτομιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους.

### **5. Διασπαστική (disruptive) και Διατηρήσιμη (sustaining)**

Πρόκειται για μια μορφή καινοτομίας που πρόσφατα προσδιορίστηκε και άρχισε να εμφανίζεται, τόσο στον ιδιωτικό τομέα, όσο στους φορείς και τους οργανισμούς του Δημόσιου τομέα. Ως διασπαστική καινοτομία περιγράφεται μια διαδικασία μέσω της οποίας ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αρχικά διαμορφώνεται σε απλές εφαρμογές στην ευρύτερη αγορά, όπου συνήθως βρίσκονται αυτοί οι χρήστες που δεν ενδιαφέρονται για ακριβά ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες, λόγω του ότι είναι λιγότερο ακριβό και πιο προσιτό, και στη συνέχεια εξελίσσεται συνεχώς δημιουργώντας ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αυτός ο μετασχηματισμός διαταράσσει την αγορά εκτοπίζοντας μακροχρόνιους, καθιερωμένους ανταγωνιστές.

Η διατηρήσιμη καινοτομία προκύπτει όταν μια εταιρεία δημιουργεί προϊόντα ή υπηρεσίες με καλύτερη απόδοση για να τα πουλήσει με υψηλότερα κέρδη στους καλύτερους πελάτες της. Συνήθως, αυτή η μορφή καινοτομίας συνδέεται με στρατηγικές που χρησιμοποιούνται από εταιρείες και οργανισμούς που είναι ήδη επιτυχημένες στους κλάδους τους. Πρόκειται για καινοτομίες που ήδη υφίστανται και ήδη εφαρμόζονται, και οι οποίες με τις επιμέρους δράσεις τους στοχεύουν κυρίως στην βελτίωση τους έτσι ώστε να καταστήσουν την λειτουργία των οργανισμών πιο αποδοτική και αποτελεσματική κυρίως όταν οι οργανισμοί αυτοί λειτουργούν μέσα σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

### **6. Άλλες μορφές καινοτομίας**

Τα τελευταία χρόνια η ευαισθητοποίηση σε θέματα όπως το περιβάλλον έχει δημιουργήσει κάποιες ειδικές μορφές καινοτομίας, με τις οποίες εμπλέκονται επιχειρήσεις και οργανισμοί. Τέτοια είδη καινοτομίας είναι:

- Η πράσινη καινοτομία, που αφορά σε καινοτομίες που αναπτύσσεται με σκοπό την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον (πράσινων) προϊόντων ή υπηρεσιών.

- Την περιβαλλοντική καινοτομία, που εντοπίζεται εξειδικευμένα στην προστασία του περιβάλλοντος,
- Η κοινωνική καινοτομία, η οποία αναφέρεται σε καινοτομίες που αναπτύσσονται στον χώρο της κοινωνικής οικονομίας και προάγουν την κοινωνική αξία.

Συμπερασματικά, η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε όλους τους τομείς και τους κλάδους δραστηριοτήτων, παραδοσιακούς ή υψηλής τεχνολογίας, δημοσίου ή ιδιωτικού, βιομηχανικούς, γεωργικούς ή τριτογενείς. Η καινοτομία μπορεί επίσης να αφορά τις υπηρεσίες γενικού συμφέροντος ή κοινής ωφέλειας, όπως η δημόσια υγεία, οι διοικητικές διαδικασίες, και της δημόσιας εκπαίδευσης. Προωθείται, σε μεγάλο βαθμό, από την εξέλιξη των κοινωνικών συμπεριφορών και του τρόπου ζωής, και με τη σειρά της, συμβάλλει στη μεταβολή αυτών των κοινωνικών συμπεριφορών.

## **Κεφάλαιο Δεύτερο**

### **Καινοτομία στον Δημόσιο τομέα**

## 2.1 Καινοτομία στον Δημόσιο τομέα

Στον Δημόσιο τομέα η έννοια της καινοτομίας δεν εμφανίστηκε πρόσφατα. Παρά την κοινή αντίληψη ότι οι Δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμοί δεν έχουν αναπτύξει επαρκώς την καινοτομία, πρόσφατες μελέτες έδειξαν ότι η καινοτομία βρίσκεται με πολλαπλούς τρόπους στην λειτουργία τους. (Sahni, N.R.,M. Wessel, C.M. Christensen 2013; Leyden & Link, 2015). Ήδη από τον 19ο αιώνα σημαντικές καινοτομίες στις επικοινωνίες, στα υλικά ή την ενέργεια, διαμορφώθηκαν από, κυβερνήσεις ή από τις ένοπλες δυνάμεις, που επίσης ανήκουν στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Η άποψη ότι οι επιχειρήσεις και οι αγορές αποτέλεσαν τις κινητήριες δυνάμεις της καινοτομίας ή τις «μηχανές καινοτομίας», όπως συχνά αναφέρονται (**William Baumol...**) είναι σχετικά πρόσφατη αντίληψη που αντανάκλα στις εξελίξεις τα τελευταία πενήντα χρόνια. Η αντίληψη αυτή ευθύνεται για το γεγονός ότι η συνεισφορά του δημόσιου τομέα στην ανάπτυξη καινοτομιών σε όλους τους τομείς της οικονομικής δραστηριότητας των κρατών δεν είναι εμφανής, και δε είναι εύκολα αντιληπτές από τους πολίτες (Kamarck, 2004; Halvorsen, T. et al., 2005).

Σημαντικές έρευνες που διεξήχθησαν έφθασαν στο συμπέρασμα ότι η καινοτομία λαμβάνει χώρα στον δημόσιο τομέα με διάφορους τρόπους, ενώ ανέδειξαν επίσης ότι οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα παρουσιάζουν ουσιαστικά τα ίδια χαρακτηριστικά με τις αντίστοιχες καινοτομίες του ιδιωτικού τομέα με το φάσμα των καινοτόμων δραστηριοτήτων του δημόσιου τομέα να είναι ευρύ (Sahni, Wesson, & Christensen, 2013; Leyden & Link, 2015). Οι συγκεκριμένες έρευνες επίσης ανέδειξαν ότι οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα μπορούν να έχουν τόσο άμεσες επιπτώσεις όσο και έμμεσες.

Οι άμεσες επιπτώσεις σχετίζονται με την αναβάθμιση του ίδιου το περιβάλλοντος του δημόσιου τομέα που έχει σαν αποτέλεσμα την αναβάθμιση των μηχανισμών διαχείρισης και των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών που περιλαμβάνουν την δημιουργία νέων κρατικών αγαθών και υπηρεσιών, βελτιώσεις στην ποιότητα των υφιστάμενων κρατικών αγαθών και υπηρεσιών, αυξημένη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή κρατικών αγαθών και υπηρεσιών και βελτιωμένη διαχείριση των κυβερνητικών διαδικασιών.

Οι έμμεσες επιπτώσεις από την ανάδειξη και εφαρμογή καινοτομιών στον δημόσιο τομέα σχετίζονται με αλλαγές στο ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον και του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες προκαλούν αποτελέσματα και για το δημόσιο καλό. Παραδείγματα έμμεσων επιπτώσεων του δημόσιου τομέα συνήθως εκδηλώνονται σε καινοτόμες αλλαγές στους κανόνες λειτουργίας του ιδιωτικού τομέα μέσα από νόμους, κανονισμούς κ.λπ., που συχνά εστιάζουν στην αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης του ιδιωτικού τομέα και στην τόνωση της παραγωγής δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών από τον ιδιωτικό τομέα όπως οι ιδιωτικοποιήσεις και η κοινωνική επιχειρηματικότητα.

Εκτεταμένες ανασκοπήσεις και έρευνες που έγιναν σε διαφορετικούς επιστημονικούς τομείς, έδειξαν ότι ο χαρακτήρας της καινοτομίας στο Δημόσιο τομέα είναι ίδιος με αυτόν του ιδιωτικού τομέα ( Leyden , Link 2015) Οι έρευνες κατέδειξαν επίσης πως οι δημόσιοι οργανισμοί εστιάζουν περισσότερο στην διάχυση των καινοτομιών, παρά στην σχεδίαση και παραγωγή τους (Μπελδέκου 2008). Είναι γνωστό για παράδειγμα ότι ο ευρύτερος Δημόσιος τομέας ήταν πρωτοπόρος στην χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών για την υποστήριξη των λειτουργιών του.

Η πρώτη συστηματική προσπάθεια για τον προσδιορισμό της έννοιας της καινοτομίας έγινε από τον Borins, ο οποίος έχοντας σαν πεδίο έρευνας τους Δημόσιους τομείς των χωρών του ΟΟΣΑ, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν βασικές διαφορές στο θεσμικό περιβάλλον μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που επηρεάζουν σημαντικά την ανάπτυξη της καινοτομίας (Borins 1998, 2000, 2002)

Σε αντίστοιχα συμπεράσματα κατέληξαν και άλλες έρευνες οι οποίες έδειξαν ότι ο προσδιορισμός της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει πολύ περισσότερες ασάφειες συγκριτικά με τον τρόπο που προσεγγίζεται στον ιδιωτικό τομέα, καθώς έννοιες όπως αυτή του κέρδους η οποία αφορά κατά κύριο λόγο τον ιδιωτικό τομέα και αποτελούν βασικές αιτίες για τις οποίες οι καινοτομίες που αναπτύσσονται στο Δημόσιο τομέα δεν έχουν σαφή προσανατολισμό. (Hartley 2005). Σε αυτό συνεισφέρει σημαντικά και το γεγονός ότι οι καινοτομίες στον Δημόσιο τομέα απαιτούν περισσότερο χρόνο για να αποδώσουν, καθώς η αυστηρή γραφειοκρατική δομή και η ιεραρχία που υφίσταται προσδιορίζουν ένα αυστηρό σύστημα που καθορίζει και διασφαλίζει ευθύνες στα στελέχη της δημόσιας διοίκησης, γεγονός που

κατά συνέπεια διαφοροποιεί χρονικά την εμφάνιση και την εξέλιξη των καινοτομιών (Halvorsen 2005).

Επίσης σημαντική διαφοροποίηση αποτελεί και το γεγονός ότι στον ιδιωτικό τομέα η ανάπτυξη και εφαρμογή των καινοτομιών συνδέεται άμεσα με την λειτουργία τμημάτων «Έρευνας και Ανάπτυξης» που διαθέτουν αυτοτελείς προϋπολογισμούς και στόχο έχουν την ανάδειξη και εφαρμογή καινοτομιών. Αντίστοιχα τμήματα δεν υφίστανται στην Δημόσια Διοίκηση και έτσι δεν υπάρχουν αυτοτελείς πόροι που να διατίθενται για την σύλληψη, σχεδίαση και εφαρμογή καινοτομιών στον Δημόσιο τομέα (Hartley 2005, Halvorsen, T. et al., 2005)..

Με βάση τα παραπάνω μια πρώτη προσέγγιση για να ορισθεί η καινοτομία στον δημόσιο τομέα, η οποία αποτελεί προσέγγιση του ΟΟΣΑ αναφέρεται ως η εφαρμογή από έναν οργανισμό του δημόσιου τομέα νέων ή σημαντικά βελτιωμένων διαδικασιών, μεθόδων ή υπηρεσιών που στοχεύουν στη βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών του δημόσιου τομέα.

Η σημασία της καινοτομίας για τον δημόσιο τομέα αποτελεί αντικείμενο μελετών τόσο για την Ε.Ε όσο και για άλλους διεθνείς οργανισμούς, ήδη από την δεκαετία του 1990 όπου ξεκίνησε μια προσπάθεια συζήτησης και οριοθέτησης της καινοτομίας. Σε μια τέτοια πρωτοβουλία οφείλεται η κοινή έκδοση εγχειριδίων για την καινοτομία, μεταξύ Ε.Ε και ΟΟΣΑ που στόχο είχαν ακριβώς να την οριοθετήσουν όχι μόνο για τον ιδιωτικό αλλά και για τον δημόσιο τομέα.

Το πρώτο τέτοιο εγχειρίδιο εκδόθηκε στις αρχές του 1990 από το NORDIC INDUSTRIAL FUND σε συνεργασία με την ομάδα Εθνικών Εμπειρογνομόνων Επιστήμης και Τεχνολογίας (NESTI) του ΟΟΣΑ και υιοθετήθηκε από τα περισσότερα μέλη της Ε.Ε. Συνέχεια αποτέλεσε η «Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία», που παρουσιάστηκε, για πρώτη φορά, από την ευρωπαϊκή επιτροπή (1995) και η οποία αποτελεί συνέχεια της Λευκής Βίβλου (1994). Η Πράσινη Βίβλος χρησιμοποίησε, συμπλήρωσε και επέκτεινε τις εργασίες που προτάθηκαν με την Λευκή Βίβλο, με την προοπτική της χάραξης μια αυθεντικής ευρωπαϊκής στρατηγικής για την καινοτομία, προτείνοντας δράσεις τόσο σε εθνικό όσο και σε κοινοτικό επίπεδο. Έκτοτε η Πράσινη Βίβλος αποτελεί διαχρονικά την κύρια έκφραση της Ε.Ε, για την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα, με συνεχείς



εκδόσεις που στόχο έχουν την εμφάνιση, την κατανόηση και κυρίως την ενθάρρυνση δημιουργίας προϋποθέσεων για την ακόμη μεγαλύτερη ανάπτυξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στις χώρες κράτη-μέλη.

### **2.1.1 Διακήρυξη του ΟΟΣΑ για την Καινοτομία στον Δημόσιο Τομέα**

Η Διακήρυξη για την Καινοτομία του Δημοσίου Τομέα υιοθετήθηκε στις 22 Μαΐου 2019 από 35 μέλη του ΟΟΣΑ και 5 μη μέλη, και είχε σαν στόχο να αναδείξει, την καινοτομία, ως κομβική και στρατηγική λειτουργία των οργανισμών του δημοσίου τομέα, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες των τελευταίων ετών με την οποία επιχειρείται να τεθούν, κοινές αρχές, έννοιες και αντιλήψεις, που οι κυβερνήσεις των κρατών που συμμετέχουν στην προσπάθεια αυτή, μπορούν να αξιοποιήσουν για να αναπτύξουν ή να ενισχύσουν τη δική τους προσέγγιση στη διαχείριση της καινοτομίας, με τρόπους που σχετίζονται με τους ειδικούς στόχους τους και τα διοικητικά τους πλαίσια.

Η Διακήρυξη για την Καινοτομία, είχε σαν στόχο να παρέχει κοινές αρχές και δράσεις, και να δώσει τη δυνατότητα στις κυβερνήσεις, να διαμορφώνουν κοινές προσεγγίσεις σε σχέση με την καινοτομία, ώστε να την κατανοούν καλύτερα, να μοιράζονται τις εμπειρίες τους, και να μαθαίνουν από τις εμπειρίες των άλλων κρατών παρά τις διαφορές που παρουσιάζουν, στο περιβάλλον που λειτουργούν, στις εμπειρίες που διαθέτουν, και στις ανάγκες που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Για να στηρίξει τις χώρες που τον υποστηρίζουν, ώστε να επωφεληθούν από την Διακήρυξη, ο ΟΟΣΑ, προώθησε τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες με στόχο (ΥΠΕΣ, 2021):

- Να βοηθήσει τα κράτη, ώστε να εντοπίσουν, να κατανοήσουν, και να διαμορφώσουν πολιτικές, ώστε να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια και τις προκλήσεις για την ανάπτυξη της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.
- Να υποστηρίξει τα κράτη στο σχεδιασμό ολοκληρωμένων συστημάτων ανάπτυξης της Καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών που θα πρέπει να εφαρμοστούν, της νομοθεσίας, και των δικτύων που θα πρέπει να αναπτυχθούν.

- Να συμβάλλει στην μεταφορά γνώσεων και εμπειρίας μεταξύ των κρατών, σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους εφαρμόζονται οι αρχές της Διακήρυξης στα κράτη.
- Να υποστηρίζει την δημιουργία εξειδικευμένων οργανισμών, σχετικών με το σκοπό και τη χρήση της Διακήρυξης, και στόχο την ανάπτυξη ικανοτήτων και βέλτιστων πρακτικών σε σχέση με την Καινοτομία.
- Να ενισχύσει την επικοινωνία μεταξύ των κρατών, με στόχο τη ανάπτυξη συζητήσεων, σχετικά με τα οφέλη και τις επιπτώσεις της καινοτομίας στο δημόσιο τομέα.

Η Διακήρυξη εισάγει ένα σύνολο πέντε βασικών αρχών, με συσχετιζόμενες δράσεις που νομιμοποιούν και υποστηρίζουν την καινοτομία, ως κομβική στην λειτουργία των οργανώσεων του δημόσιου τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, η καινοτομία προσδιορίζεται ως οποιαδήποτε πρωτοποριακή εφαρμογή, που θα μπορούσε να έχει αντίκτυπο στην λειτουργία των δημόσιων οργανισμών και επιχειρήσεων, καθώς και στην καθημερινή εργασία των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα (ΥΠΕΣ, 2021).

Οι πέντε βασικές αρχές, με τις αντίστοιχες συσχετιζόμενες δράσεις, που τέθηκαν από την Διακήρυξη, για να νομιμοποιήσουν και να υποστηρίξουν την καινοτομία ως κομβική και στρατηγική διαδικασία, στην λειτουργία των οργανώσεων του δημόσιου τομέα, οι οποίες περιγράφονται στην συνέχεια, προσανατολίζουν τις κυβερνήσεις των κρατών που συμμετέχουν στο να διαμορφώσουν κοινές προσεγγίσεις ώστε (ΥΠΕΣ, 2021) :

- ❖ Να αποδεχτούν και να ενισχύσουν την καινοτομία στο δημόσιο τομέα
- ❖ Να ενθαρρύνουν και να εφοδιάσουν όλους τους δημόσιους υπαλλήλους με την ικανότητα να καινοτομούν
- ❖ Να καλλιεργήσουν μια γενικότερη κουλτούρα συνεργασιών
- ❖ Να υποστηρίξουν την εξερεύνηση, την σταδιακή ανάπτυξη και τις δοκιμές
- ❖ Να υποστηρίξουν την διάχυση της μάθησης, και την χρήση καλών πρακτικών, σε σχέση με την καινοτομία.

### 2.1.2 Πρωτοβουλίες στην Ελλάδα για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα

Τα προβλήματα που προέκυψαν στην ανάπτυξη και εφαρμογή της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα και τα οποία αναδείχθηκαν ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης, οδήγησαν τις ελληνικές κυβερνήσεις στην ανάγκη δημιουργίας μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την διαχείριση της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα. Με γνώμονα τις παρατηρήσεις του ΟΟΣΑ για τον δημόσιο τομέα που ορίζουν ότι υπάρχουν τέσσερα επίπεδα στα οποία η καινοτομία δύναται να αναπτυχθεί: ο ατομικός παραγωγός καινοτομίας, ο οργανισμός εντός του οποίου αυτός δραστηριοποιείται, το Δημόσιο εν γένει, και η κοινωνία στο σύνολο της (OECD, 2015), δημιουργήθηκε το Παρατηρητήριο Καινοτομίας στο Δημόσιο Τομέα (Observatory of Public Sector Innovation - OPSI), που αποτελεί μια online πλατφόρμας, των ομάδων εργασίας των Εθνικών Σημείων Επαφής του ΟΟΣΑ για την καινοτομία στον δημόσιο τομέα και των σχετικών μελετών και αναφορών. Σε αντιστοιχία στην Ελλάδα δημιουργήθηκε το Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών του Υπουργείου Εσωτερικών, το οποίο βασίζεται στις πρακτικές και τις αρχές του ΟΟΣΑ, έχει αναπτύξει ένα χαρτοφυλάκιο καινοτόμων δράσεων του δημοσίου τομέα, με στόχο την κατάταξη των καινοτομιών αυτών.

Από το 2020, αντίστοιχες πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα έχει αναπτύξει η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα (Γ.Γ.Α.Δ.Δ.Τ.) η οποία υλοποιεί συνεχώς σημαντικές δράσεις που έχουν στόχο βάλουν τα θεμέλια για την εισαγωγή και την ανάπτυξη της καινοτομίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Μια από τις σημαντικότερες πρωτοβουλίες της Γεν. Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου τομέα (Γ.Γ.Α.Δ.Δ.Τ.), αποτελεί ο σχεδιασμός του Αποθετηρίου Καινοτομιών Δημόσιου Τομέα, που έχει σαν βασικό στόχο την δημιουργία ενός κόμβου συγκέντρωσης και διαμοίρασης σε όλους του φορείς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, καλών πρακτικών καινοτομίας, που σήμερα αριθμούν πάνω από 100 αναρτημένες καλές πρακτικές. Επιπρόσθετα, συστάθηκε το Δίκτυο Καινοτομίας Δημόσιου Τομέα μέσα από το οποίο γίνεται προσπάθεια να προωθηθούν δράσεις καινοτομίας, ανάπτυξης νέων εργαλείων και διάδοσης καινοτόμων προσεγγίσεων.

Η Γ.Γ.Α.Δ.Δ.Τ το 2022, σε συνεργασία με την Expertise France στο πλαίσιο του έργου της DG Reform, με στόχο να ξεκινήσει ο σχεδιασμός για τον μετασχηματισμό της λειτουργίας του δημόσιου τομέα στο πεδίο της καινοτομίας. Στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας ολοκληρώθηκαν σημαντικές μελέτες για την καινοτομία στο δημόσιο τομέα. Σε μια από αυτές που ολοκληρώθηκε το 2022 (Γ.Γ.Α.Δ.Δ.Τ/ Expertise France: Public sector innovation state of play, Athens 2022), η οποία χρηματοδοτήθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση και είχε σαν στόχο να περιγραφούν δράσεις για τον μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα με τη δημιουργία νέων λειτουργιών και μοντέλων για την αντιμετώπιση σύνθετων προβλημάτων με έναν εντελώς νέο τρόπο για θέματα όπως:

- Ποια μοντέλα λειτουργίας υπάρχουν, τα οποία επιτρέπουν ή απενεργοποιούν την καινοτομία και
- Ποιοι τομείς απαιτούν νέες προσεγγίσεις: υπηρεσίες, διαδικασίες, ρυθμιστικά μοντέλα ή σχεδιασμό νέων πολιτικών σε σχέση με την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών στον δημόσιο τομέα.

Για την αποτύπωση της κατάστασης αξιοποιήθηκαν τα ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα του Βαρόμετρου Καινοτομίας το οποίο υλοποιήθηκε το 2020 με την συμμετοχή 107 δημόσιων φορέων.

Τα βασικά συμπεράσματα της μελέτης αυτής είναι (Γ.Γ.Α.Δ.Δ.Τ/ Expertise France Public sector innovation state of play, Athens 2022):

- Οι φορείς που λειτουργούν στο περιφερειακό και τοπικό επίπεδο είναι περισσότερο προσανατολισμένες σε καινοτόμες πρακτικές,
- Υπάρχουν στεγανά πληροφόρησης ακόμα και στο εσωτερικό φορέων που αναπτύσσουν καλές πρακτικές,
- Στην ελληνική δημόσια διοίκηση απουσιάζει στρατηγική και ένα ευνοϊκό νομοθετικό πλαίσιο για την καινοτομία,
- Υπάρχει ελλιπής γνώση για την διαδικασία της καινοτομίας και
- Λείπουν κίνητρα για την ώθηση των υπαλλήλων να καινοτομούν.

Η έκθεση επίσης αποτυπώνει παράγοντες που μπορούν να ευνοήσουν το περιβάλλον της καινοτομίας και προτείνει προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση των παραγόντων που εμποδίζουν την καινοτομία στους δημόσιους φορείς.

## **2.2 Τυπολογία και χαρακτηριστικά των καινοτομιών του Δημόσιου τομέα**

Ο τρόπος με τον οποίο εξελίχθηκαν οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα κατά κύριο λόγο αφορούν:

- Καινοτομίες που εφαρμόζονται για να δημιουργηθούν νέες διαδικασίες ή νέοι τρόποι λειτουργίας,
- Καινοτομίες που βελτιώνουν υπάρχοντα συστήματα λειτουργίας ή υπάρχουσες διαδικασίες λειτουργίας,
- Καινοτομίες που χρησιμοποιούνται την βελτίωση και επανεμφάνιση λειτουργιών και διαδικασιών, που για κάποιο λόγο έχουν ανασταλεί.

Η μετατόπιση της καινοτομίας από την εφεύρεση νέων διαδικασιών και λειτουργιών, στη διατήρηση ή στην βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών και δραστηριοτήτων είναι το αποτέλεσμα του γεγονότος ότι ο δημόσιος τομέας άρχισε να μετασχηματίζεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος που επέβαλαν η παγκοσμιοποίηση και η έκρηξη της τεχνολογίας,. Σε αυτό το περιβάλλον η αναζήτηση για πρωτοποριακές καινοτομίες στην λειτουργία του δημόσιου τομέα προσανατολίζεται στην δημιουργία νέων και πιο αποτελεσματικών λύσεων που απαιτούνται από τις αυξημένες ανάγκες των πολιτών, στις οποίες θα πρέπει να ανταποκριθεί ο δημόσιος τομέας.

Στα πλαίσια αυτά ο προσανατολισμός των καινοτομιών στον δημόσιο τομέα προσδιορίζεται ως εξής:

- Δημιουργία νέων και πιο αποτελεσματικών λύσεων που ανταποκρίνονται καλύτερα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών.

- Με τον ανασχεδιασμό του δημόσιου τομέα ο οποίος είναι απαραίτητος για την άρση των περιορισμών που αντιμετωπίζει, σε σχέση με την λειτουργία του έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις τρέχουσες αυξημένες απαιτήσεις.
- Στα πλαίσια του ανασχεδιασμού αυτού κρίνεται απαραίτητη η διατήρηση των υφιστάμενων καινοτομιών και πρακτικών που έχουν ήδη λειτουργήσει και έχουν συνεισφέρει σημαντικά στον ανασχεδιασμό του δημόσιου τομέα, αλλά επίσης απαραίτητη κρίνεται η εισαγωγή νέων πρωτοπόρων καινοτομιών που θα υποστηρίξουν δυναμικά τον απαιτούμενο ανασχεδιασμό του δημόσιου τομέα.

Η καινοτομία στον δημόσιο τομέα μπορεί να περιγραφεί με διάφορους τύπους, όπως:

- μια νέα ή βελτιωμένη υπηρεσία
- καινοτομία διεργασιών, που αφορά στην αλλαγή στον σχεδιασμό μιας υπηρεσίας ή προϊόντος
- διοικητική καινοτομία, που συνήθως περιλαμβάνει αλλαγές εφαρμοσμένων πολιτικών στην λειτουργία των δημόσιων οργανισμών,
- καινοτομία συστήματος, που αφορά στην δημιουργία ενός νέου ή την θεμελιώδη αλλαγή και βελτίωση ενός υπάρχοντος
- εννοιολογική καινοτομία που αφορά τον προσδιορισμό νέων εννοιών που σχετίζονται με την διαμόρφωση των πολιτικών που εφαρμόζονται.
- καινοτομίες που εφαρμόζονται με στόχο την ριζική αλλαγή σε νοοτροπίες και πρακτικές καθώς και στον ορθολογισμό των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα.

Οι δύο πρώτοι τύποι καινοτομίας μπορούν να υπαχθούν στην καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών. Οι υπόλοιποι τύποι καινοτομίας αφορούν σε οργανωτικές καινοτομίες που σχετίζονται με αλλαγές στην δομή και στην οργάνωση των δημόσιων οργανισμών.

Εκτός από τους τύπους με τους οποίους μπορούν να επισημανθούν οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα μπορούν επίσης να χαρακτηρισθούν με τους ακόλουθους τρόπους:

- Αυξητικές καινοτομίες όταν αφορούν αυξητικές βελτιώσεις ήδη υπάρχοντων προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών.

- Ριζοσπαστικές καινοτομίες. αφορούν στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών ή διαδικασιών.
- Καινοτομίες από πάνω προς τα κάτω όταν η διαδικασία εισαγωγής ή διαμόρφωσης της καινοτομίας ξεκινάει από τα πάνω ιεραρχικά κλιμάκια διοίκησης προς τα κάτω κλιμάκια λειτουργίας των οργανισμών του δημόσιου τομέα.
- Καινοτομίες από κάτω προς τα πάνω που προωθούνται αντίθετα από τα κάτω κλιμάκια ιεραρχίας προς τα πάνω κλιμάκια της διοίκησης.
- Καινοτομίες με γνώμονα τις ανάγκες, που αφορά διαδικασίες καινοτομίας που έχουν ξεκινήσει για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος
- Καινοτομίες με γνώμονα την αποδοτικότητα που αναπτύσσονται προκειμένου να καταστούν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες πιο αποτελεσματικά.

## **2.3 Πηγές Καινοτομίας στον Δημόσιο Τομέα.**

Η ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών στον δημόσιο τομέα έχει αποδειχθεί ότι κατά κύριο λόγο προκύπτει από την ανάγκη για την κάλυψη προβλημάτων που προκύπτουν στην εσωτερική λειτουργία των δημόσιων οργανισμών που διαμορφώνονται συνήθως από εσωτερικά προβλήματα που σχετίζονται με περιορισμούς των προϋπολογισμών, με προβλήματα επίτευξης των στόχων, ενώ σπάνια αποτελεί το αποτέλεσμα κάποιας κρίσης, που σχετίζεται με εξωτερικούς παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν σε μια αύξηση στις διαδικασίες καινοτομίας. Αυτό που επίσης έχει αποδειχθεί, είναι ότι, οι καινοτομίες, στον δημόσιο τομέα προωθούνται κατά κύριο λόγο από τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας προς τα ανώτερα κλιμάκια και πολύ σπανιότερα αντίθετα από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια (Borins.S, 2001 & 2006),

Στα πλαίσια αυτά διακρίνονται πέντε βασικές πηγές καινοτομίας του δημόσιου τομέα.

### **1. Προσέγγιση της καινοτομίας με βάση ολοκληρωμένα συστήματα οργανισμών ή τομέων του δημοσίου.**

Η προσέγγιση αυτή, αφορά κυρίως τις οργανωτικές καινοτομίες, που σχετίζονται με τις γενικότερες αλλαγές και ρυθμίσεις, στην λειτουργία του δημόσιου τομέα, και περιλαμβάνει συστηματική ανάλυση του τρόπου με τον οποίο οι καινοτομίες προωθούν την συνεργασία μεταξύ οργανισμών, ή και τομέων της δημόσιας



διοίκησης, με στόχο την συνολική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

## **2. Η χρήση της νέας τεχνολογίας**

Η σχεδίαση και εφαρμογή καινοτομιών στον δημόσιο τομέα είναι συνυφασμένη με τις νέες τεχνολογίες και κυρίως τις τεχνολογίες της πληροφορικής. Ορισμένοι τομείς του δημοσίου, μάλιστα φαίνεται να αξιοποιούν περισσότερο τις τεχνολογικές αλλαγές, και να διαμορφώνουν σημαντικές καινοτομίες με βάση την υιοθέτηση τους.

## **3. Βελτίωση διαδικασιών**

Στόχος των περισσότερων καινοτομιών που αναπτύσσονται στον δημόσιο τομέα είναι η βελτίωση στην παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Αυτό κυρίως επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση νέων διαδικασιών που σχετίζονται με την πιο γρήγορη πιο στοχευμένη, πιο προσιτή και πιο φιλική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες..

## **4. Ενδυνάμωση προσωπικού, των πολιτών ή και της κοινωνίας συνολικά**

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας των καινοτομιών που αναπτύσσονται στον δημόσιο τομέα αποτελεί, η ενδυνάμωση της σχέσης των φορέων και οργανισμών του δημοσίου με τους πολίτες, αλλά και με τους εργαζόμενους. Η ενδυνάμωση αυτή μπορεί να έχει πολλές μορφές, καθώς μπορεί να περιλαμβάνει, αυξημένη διαβούλευση με τους πολίτες και το προσωπικό, συμμετοχή τους στην επεξεργασία και στην διαμόρφωση και εφαρμογή των καινοτόμων διαδικασιών, και την συμμετοχική διαχείριση των καινοτομιών με την συμμετοχή πολιτών και εργαζομένων στον δημόσιο τομέα.

## **5. Συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα**

Τα ΣΔΙΤ (Σύμπραξη Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα), αποτελούν ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα όπου η συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μπορεί να οδηγήσει στην διαμόρφωση, και στην εφαρμογή καινοτομιών, που μπορούν να αφορούν εξίσου τον ιδιωτικό αλλά και τον δημόσιο τομέα, δημιουργώντας έναν ιδιότυπο ανταγωνισμό, που μπορεί να προωθήσει σημαντικά την ανάπτυξη καινοτομιών.

Γενικά οι καινοτομίες στον δημόσιο τομέα προσδιορίζονται ως διαδικασίες που στοχεύουν:

- Στην διαμόρφωση πολιτικών και πρωτοβουλιών που αναπτύσσονται στο εσωτερικό των δημόσιων οργανισμών με στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους.
- Αντίστοιχη διαμόρφωση πολιτικών και πρωτοβουλιών με εστίαση στη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται σε πολίτες και επιχειρήσεις
- Ανάπτυξη επιπλέον πολιτικών και πρωτοβουλιών με επίκεντρο την προώθηση της καινοτομίας σε άλλους τομείς. Εκτός από την καινοτομία με εσωτερική ή εξωτερική εστίαση, υπάρχει και η καινοτομία μέσω του δημόσιου τομέα.

Οι παραπάνω στόχοι συνάδουν με τις πρωτοβουλίες που αναπτύχθηκαν από τον ΟΟΣΑ μέσω του Παρατηρητηρίου Καινοτομίας του Δημόσιου Τομέα, το οποίο αποτελεί μια πρωτοβουλία που για την συλλογή, την κατηγοριοποίηση, και την ανάλυση καινοτόμων πρακτικών από όλο τον δημόσιο τομέα. με στόχο «να χρησιμοποιηθούν νέες προσεγγίσεις, από το σχεδιασμό πολιτικής έως την παροχή υπηρεσιών, από τους οργανισμούς και τους φορείς του δημόσιου τομέα (ΟΟΣΑ....)

### **2.3.1 Δημιουργία καινοτόμου περιβάλλοντος στον δημόσιο τομέα – Εμπόδια και Προκλήσεις**

Η αναζήτηση για περισσότερη και καλύτερη καινοτομία στον δημόσιο τομέα περιορίζεται σοβαρά από εμπόδια στην καινοτομία. Είναι καλά τεκμηριωμένο τόσο στη βιβλιογραφία όσο και στην πρακτική εμπειρία ότι υπάρχουν πολλαπλά εμπόδια στην ανάπτυξη καινοτομιών στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα οργανισμούς.<sup>15</sup>

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας σε σχέση με την δημιουργία και την εφαρμογή καινοτομιών, κυρίως λόγω της αβέβαιης φύσης τους, και των μη καθορισμένων διαδικασιών για την ανάπτυξη τους, αποτελεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί το οποίο δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ιδανικό για την υποστήριξη των διαδικασιών που απαιτούνται για την ανάπτυξη και

την υποστήριξη καινοτόμων δράσεων. Γι' αυτό πρωτίστως ευθύνονται οι θεσμικές συνθήκες που επικρατούν και οι οποίες είναι υπεύθυνες για τη διασφάλιση της αναγνώρισης και εκμετάλλευσης των καινοτομιών στο δημόσιο τομέα. Για να γίνει κατανοητή η φύση αυτών των θεσμικών συνθηκών, και πόσο επηρεάζουν την ανάπτυξη καινοτομιών στον Δημόσιο τομέα, αρκεί να ληφθεί υπόψη η αδυναμία απευθείας εφαρμογής καινοτομιών του ιδιωτικού τομέα, στους οργανισμούς του Δημόσιου τομέα. Συνήθως η εφαρμογή πετυχημένων καινοτομιών του ιδιωτικού τομέα αποτελούν προκλήσεις που προϋποθέτουν σημαντικές αλλαγές για τον Δημόσιο τομέα.

Οι προκλήσεις αυτές και οι αλλαγές που απαιτούνται προκύπτουν από δομικά στοιχεία του δημόσιου τομέα στα οποία συμπεριλαμβάνονται :

➤ **Έλλειψη ανταγωνισμού**

Στο επίκεντρο της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ιδιωτικού τομέα βρίσκονται, η επιθυμία για επιτυχία, η επίτευξη οικονομικής ανταμοιβής, και ο φόβος της αποτυχίας παράγοντες που σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνουν ανταγωνισμό και ευθύνονται για την ανάπτυξη καινοτομιών. Ο δημόσιος τομέας, αντίθετα, είναι συνήθως ένα πιο σταθερό περιβάλλον χωρίς τέτοιο ανταγωνισμό, καθώς οι παράγοντες που αποτελούν δομικά στοιχεία του ανταγωνισμού στον ιδιωτικό τομέα δεν υφίστανται στον δημόσιο τομέα. Η ανάγκη για κοινωνική συνοχή που αποτελεί κατά βάση το επίκεντρο της δραστηριότητας του Δημόσιου τομέα μειώνει την ικανότητα του να υποστηρίζει καινοτομίες. στον δημόσιο τομέα μέσω της υπόσχεσης για ανταμοιβή ή μέσω της απειλής αποτυχίας που αποτελούν στοιχεία του ανταγωνισμού.

➤ **Απαίτηση για διαφάνεια στον Δημόσιο τομέα.**

Η επιχειρηματική δραστηριότητα του ιδιωτικού τομέα, δημιουργεί τις καινοτομίες σαν βασικό συστατικό του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος το οποίο οφείλουν να διαχειριστούν πολλές φορές με μυστικότητα και σαφώς χωρίς διαφάνεια .Οι δημοκρατικοί θεσμοί απαιτούν αντίθετα σε όλα τα στάδια και τις δράσεις του Δημόσιου τομέα ένα επαρκές επίπεδο διαφάνειας που είναι απαραίτητο για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης με τους πολίτες. Έτσι είναι προφανές πως ο Δημόσιος τομέας στην διαχείριση των καινοτομιών δεν μπορεί να ακολουθήσει τις πρακτικές

του ιδιωτικού τομέα σε σχέση με την μυστικότητα που συνήθως υφίσταται στην ανάπτυξη και εφαρμογή των καινοτομιών στον ιδιωτικό τομέα (Bellone και Goerl 1992)

#### ➤ **Περιορισμένη ικανότητα δράσης**

Η επιχειρηματική δραστηριότητα στο Ιδιωτικό τομέα χαρακτηρίζεται από την ικανότητα των επιχειρηματιών να μπορούν να παίρνουν άμεσες και γρήγορες αποφάσεις έτσι ώστε να μπορούν να εκμεταλλευτούν όλες τις ευκαιρίες που προκύπτουν στην αγορά. Η λειτουργία του Δημόσιου τομέα που είναι συνυφασμένη με την λογοδοσία και τον έλεγχο περιορίζει σημαντικά αυτή την αυτονομία της άμεσης και γρήγορης λήψης αποφάσεων καθώς συνήθως απαιτείται η ενημέρωση όλων των ιεραρχικά ανωτέρων και μάλιστα εκ των προτέρων έτσι ώστε να δίνεται η απαραίτητη έγκριση (Bellone & Goerl, 1992). Ταυτόχρονα στις περισσότερες περιπτώσεις οι αποφάσεις για ενέργειες στον Δημόσιο τομέα ακολουθούν προδιαγεγραμμένες διαδικασίες οι οποίες είναι συνήθως γραφειοκρατικές με αποτέλεσμα να είναι πολύ πιο δύσκολη η λήψη αποφάσεων και κατ' επέκταση η ανάδειξη και η εφαρμογή καινοτομιών

#### ➤ **Απέχθεια στην αποτυχία**

Μια σημαντική διαφορά του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα έχει να κάνει με την διαχείριση της αβεβαιότητας και την ανάληψη κινδύνων. Οι επιχειρηματίες του ιδιωτικού τομέα αναλαμβάνουν πρόθυμα τους κινδύνους και την αβεβαιότητας που σχετίζεται με την λειτουργία τους σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθώς και τη σχετική πιθανότητα αποτυχίας, επειδή μόνο μέσω αυτής της δράσης μπορούν να πετύχουν σημαντικά αποτελέσματα κυρίως σε επίπεδο κερδών. Αντίθετα, στον δημόσιο τομέα η διαχείριση της αβεβαιότητας και η ανάληψη κινδύνων που μπορεί να οδηγήσουν σε πιθανή αποτυχία θεωρείται παντελώς ανεύθυνη. Στόχος στον Δημόσιο τομέα είναι η διαχείριση των δημόσιων αγαθών με γνώμονα πάντα την καλύτερη αξιοποίηση των κεφαλαίων που συνήθως προέρχονται από την φορολογία γεγονός που δημιουργεί αποστροφή στην αβεβαιότητα και στην ανάληψη κινδύνων. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν υφίστανται καθόλου κίνδυνοι στην λειτουργία του Δημόσιου τομέα και ότι τέτοιοι κίνδυνοι δεν αναλαμβάνονται από τους ιεραρχικά υπεύθυνους υπαλλήλους. Αυτό που υφίσταται στον Δημόσιο τομέα είναι ότι η

έκθεση σε κινδύνους και αβεβαιότητα είναι πιο μετρημένη και, η διαχείριση της γίνεται σύμφωνα με τις αρχές που αφορούν γενικότερα στην λειτουργία του Δημόσιου τομέα, (Bellone & Goerl, 1992).

➤ **Δυσκολία στον προσδιορισμό της επιτυχίας της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα**

Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας στην ανάπτυξη και διαχείριση των καινοτομιών του είναι η δυσκολία στον προσδιορισμό της επιτυχίας από την εφαρμογή καινοτομιών. Στον ιδιωτικό τομέα, ο προσδιορισμός της επιτυχίας των καινοτομιών γίνεται εύκολα και γρήγορα μέσα από τις διαδικασίες της ίδιας της αγοράς. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις στα κέρδη ή σε άλλους δείκτες δείχνουν άμεσα αν η καινοτομία έχει αποδώσει και έχει δημιουργήσει αξία για την επιχείρηση, ή αν η καινοτομία δεν αποδίδει. Τέτοιου είδους μηχανισμοί αντίστοιχους με τους μηχανισμούς της αγοράς που λειτουργούν για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν γενικά στον δημόσιο τομέα, όπου ουσιαστικά η ανατροφοδότηση πληροφοριών για την επιτυχία διάφορων πολιτικών που περιλαμβάνουν και τις καινοτομίες είναι μια πολύ δύσκολη διαδικασία. Με δεδομένο λοιπόν ότι η ανατροφοδότηση με πληροφορίες είναι δύσκολη διαδικασία καθώς και με το γεγονός ότι οι μηχανισμοί χρηματοδότησης είναι εντελώς διαχωρισμένοι από τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των καινοτομιών έχουν σαν αποτέλεσμα στον δημόσιο τομέα να υπάρχει μια εντελώς αόριστη αίσθηση της αξίας της καινοτομίας.

➤ **Πρόβλημα μεγέθους των οργανισμών του δημοσίου τομέα**

Πολλοί οργανισμοί του δημοσίου τομέα, ιδιαίτερα εκείνοι που λειτουργούν σε εθνικό επίπεδο, είναι αρκετά μεγάλοι και συνήθως παρουσιάζουν προβλήματα οργανωτικής διαχείρισης που αποτελούν σημαντικό εμπόδιο στην καινοτομία. Αυτά τα προβλήματα συνήθως οφείλονται στην ιδιαίτερη δομή των οργανισμών αυτών και στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τη γενικότερη λειτουργία τους, και συνήθως έχουν σαν αποτέλεσμα να δημιουργούν περιβάλλοντα όχι ευνοϊκά για την ανάπτυξη καινοτομιών.

➤ **Αδύναμο θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο για την ανάπτυξη καινοτομιών στον δημόσιο τομέα.**

Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών έδειξε ότι ο δημόσιος τομέας έχει επηρεαστεί σημαντικά με αποτέλεσμα να μην έχει διαμορφωθεί ένα ισχυρό θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο το οποίο θα μπορούσε να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προέκυψαν σε σχέση με την ανάπτυξη και διαχείριση των καινοτομιών. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα η καινοτομία του δημόσιου τομέα να αντιμετωπίζει τα δικά της θεσμικά και ρυθμιστικά εμπόδια τα οποία αφορούν σε:

- Οι βασικοί μηχανισμοί διακυβέρνησης και οι πολιτικές του δημόσιου τομέα σε σχέση με την ανάπτυξη και την διάδοση καινοτομιών παρουσιάζουν διαρθρωτικά δομικά προβλήματα που επιδεινώνονται από την ποικιλομορφία των υφιστάμενων νόμων και από την διαμόρφωση μιας μη εποικοδομητικής διοικητικής κουλτούρας, που καταλήγουν σε ένα αδύναμο θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο που εμποδίζει την καινοτομία.
- Περιορισμένοι πόροι και έλλειψη επαρκούς χρηματοδότησης για την ανάπτυξη καινοτομιών στον δημόσιο τομέα με αποτέλεσμα να υπάρχει κοινή άποψη ότι το προσωπικό εξακολουθεί να αποτελεί την μοναδική και πιο σημαντική πηγή καινοτομίας του δημόσιου τομέα.
- Θέματα συντονισμού καθώς ο βασικός τρόπος ανάπτυξης καινοτομιών στον δημόσιο τομέα αφορά συχνά σε επιτυχίες, πρωτοβουλίες που γίνονται μεμονωμένα από τους υπαλλήλους χωρίς να υπάρχουν μηχανισμοί οι οποίοι θα μπορούσαν να συντονίζουν τέτοιες πρωτοβουλίες και να τις ενισχύουν τόσο θεσμικά όσο και χρηματοδοτικά.
- Περιορισμένη γνώση και εφαρμογή διαδικασιών και μεθόδων καινοτομίας.: Συνέπεια της έλλειψης συντονισμού και μηχανισμών διαχείρισης των καινοτομιών στον δημόσιο τομέα είναι η ανεπάρκεια της συγκέντρωσης και διαχείρισης της γνώσης καθώς και των διαδικασιών και μεθόδων που προκύπτουν από την δημιουργία και εφαρμογή καινοτομιών. Αντίστοιχα ανεπαρκής κρίνεται η μη ακριβής και μη συστηματική χρήση μετρήσεων και δεδομένων που αφορούν στην ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτομιών.
- Έλλειψη ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα. Οι διοικητικές αγκυλώσεις που παρουσιάζει διαχρονικά ο δημόσιος τομέας, και κυρίως η δυσκολία έλλειψης αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας, έχουν σαν

συνέπεια την έλλειψη ηγεσίας σε όλα τα επίπεδα και στάδια της ανάπτυξης και εφαρμογής καινοτομιών στον δημόσιο τομέα.

## **2.4 Θετικά αποτελέσματα και επιπτώσεις από την εφαρμογή καινοτομιών στον Δημόσιο τομέα**

Παρά τα σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη καινοτομίας στον δημόσιο τομέα, και πέρα από τις σημαντικές επιπτώσεις που έχουν οι καινοτομίες στην λειτουργία του και στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του, που σαν συνέπεια έχουν την βελτίωση των αγαθών και υπηρεσιών προς τους πολίτες, οι καινοτομίες μπορούν να θεωρηθούν σαν μια θαυμάσια ευκαιρία για σημαντικές μόνιμες αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να εντοπιστούν όχι μόνο στην ενεργοποίηση παραγόντων που μπορούν να ενισχύσουν τα μοντέλα διακυβέρνησης και ηγεσίας στον δημόσιο τομέα, αλλά κυρίως αφορούν την ανάπτυξη εργαλείων που μπορούν να ενισχύσουν την δημιουργία και την συστηματική χρησιμοποίηση των καινοτομιών, με στόχο την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων τόσο σε ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμών του δημοσίου τομέα. Στα πλαίσια αυτά η καινοτομία θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για να εντοπιστούν οι τομείς όπου μπορεί να δημιουργηθεί αξία για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Ανατρέχοντας στην πρόσφατη βιβλιογραφία στον τομέα της καινοτομίας του δημόσιου τομέα, είναι εύκολο να επισημανθούν τομείς και σημεία στα οποία η ανάπτυξη της καινοτομίας έχει ήδη επιφέρει θετικές επιπτώσεις και αναμένεται να συνεχίσει να διαμορφώνει συνθήκες θετικών αλλαγών στον δημόσιο τομέα. Τέτοιοι τομείς και σημεία είναι:

- Καλύτερη επίτευξη ατομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων όπως π.χ αυξημένη υγεία, μάθηση, δημιουργία θέσεων εργασίας, ασφάλεια, βιώσιμο περιβάλλον κ.λπ.
- Παραγωγή πιο ουσιαστικών, ελκυστικών και χρήσιμων υπηρεσιών όπως εμπειρία από τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των εξατομικευμένων tailor-made υπηρεσιών που μπορούν να παρέχονται σε μεμονωμένους πολίτες και επιχειρήσεις.
- Περαιτέρω ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των οργανισμών του δημόσιου τομέα.
- Ενίσχυση των δημοκρατικών θεσμών που διέπουν την λειτουργία του δημόσιου τομέα καθώς και της δέσμευσης και συμμετοχής των πολιτών, με αποτέλεσμα την βελτίωση στην . διασφάλιση της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της ισότητας. Διακυβέρνηση καινοτομίας και μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα: Επί του παρόντος, δεν υπάρχει συστηματικός μηχανισμός διακυβέρνησης σε επίπεδο ΕΕ για την καθοδήγηση και τον συντονισμό καινοτομία του δημόσιου τομέα• αυτό συνοδεύεται από την έλλειψη μακροπρόθεσμης άποψης καινοτομία του δημόσιου τομέα και διάδοση διαφορετικών στρατηγικών μεταρρυθμίσεων•
- Διάδοση και κλιμάκωση καλών πρακτικών. Παρά το γεγονός ότι οι καλές πρακτικές που αφορούν στην καινοτομία στον δημόσιο τομέα : είναι αρκετά καλά εδραιωμένα θεσμικά, η διάχυση και κλιμάκωση των επιτυχημένων καινοτόμων πρακτικών σε περιφερειακό κυρίως, αλλά και σε εθνικό επίπεδο δεν είναι ακόμη αποτελεσματική.
- Υιοθέτηση τεχνολογίας: Υπάρχει ακόμη σημαντικός χώρος για περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας καθώς ο δημόσιος τομέας προχωράει με γρήγορους ρυθμούς στην ολοκληρωτική εφαρμογή και αξιοποίηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
- Η ενίσχυση της χρηματοδότησης για την ανάπτυξη της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα συνεχίζει να συνδέεται με τους προϋπολογισμούς των οργανισμών. Η ανάγκη για ενίσχυση της χρηματοδότησης των καινοτομιών έχει ήδη αναδείξει την ανάγκη χρηματοδότησης με κεφάλαια του ιδιωτικού τομέα για την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων του δημόσιου τομέα.



- Εκτός από την ανάγκη αύξησης της χρηματοδότησης εξίσου σημαντική φαίνεται να αποτελεί και η ανάγκη για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών του δημόσιου τομέα ώστε να στηριχθούν ικανοποιητικά οι καινοτόμες δράσεις του δημόσιου τομέα. Ο ανασχεδιασμός νόμων , ρυθμίσεων, κανονισμών, διαδικασιών, πρακτικών, και κυρίως ο ανασχεδιασμός των πόρων αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων δράσεων στον δημόσιο τομέα.

## **Κεφάλαιο Τρίτο**

### **Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός ως βασικό πεδίο ανάπτυξης καινοτομιών στον Δημόσιο τομέα**

### **3.1 Ψηφιακός μετασχηματισμός**

Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχονται από την ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και των επικοινωνιών, συντελεί σε μια σειρά διαρθρωτικών αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση και στον μετασχηματισμό της προς ένα πιο αποτελεσματικό μοντέλο, που χαρακτηρίζεται από υψηλής ποιότητας δημόσιες υπηρεσίες και ενισχυμένη συμμετοχή των πολιτών. Η πορεία του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης της Ελλάδας μέσα από την αξιολόγηση στις στρατηγικές και στις πολιτικές που έχουν εφαρμόσει οι κυβερνήσεις, ιδιαίτερα στα χρόνια της κρίσης, δίνει την δυνατότητα να αξιολογηθούν οι μηχανισμοί εσωτερικής ενδυνάμωσης για την ψηφιακή μετάβαση του δημόσιου τομέα.

Η επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα,, η οποία έγινε εμφανέστατη λόγω της κρίσης που έχει προκαλέσει η πανδημία του κορονοϊού τα δύο τελευταία χρόνια, αποτελεί συνέχεια της προσπάθειας όλων των κυβερνήσεων τα τελευταία τουλάχιστον είκοσι χρόνια, στα πλαίσια του εκσυγχρονισμού και της καταπολέμησης της γραφειοκρατίας για την δημιουργία μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ο ολοκληρωτικός ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί την βασική προϋπόθεση για να

συνεχιστεί με επιτυχία, και να αποδώσει ακόμα περισσότερα οφέλη η προσπάθεια αυτή.

### **3.1.1 Ορισμός – Εννοιολογική προσέγγιση**

Η ψηφιακός μετασχηματισμός ως φαινόμενο που άλλαξε ριζικά την κοινωνία εμφανίστηκε στα τέλη του 20ου αιώνα με την ραγδαία εξέλιξη που παρουσίασε η τεχνολογία και κυρίως το internet και η πληροφορική. Γνώρισε τεράστια ανάπτυξη τις δύο πρώτες δεκαετίες του 21ου αιώνα, σαν αποτέλεσμα της συνεχώς αυξανόμενης ανάγκης για ψηφιακό μετασχηματισμό σε όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, παγκόσμιο πλέον περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από γρήγορους ρυθμούς και συνεχείς αλλαγές οι περισσότερες επιχειρήσεις, αλλά και οι οργανισμοί, σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν για να επιβιώσουν. Ο κίνδυνος που υφίσταται για όλες τις επιχειρήσεις από τον να μείνουν πίσω, κυρίως σε ότι αφορά τον ψηφιακό μετασχηματισμό οδήγησε σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα που βασίζονται στην καινοτομία, και σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ως ψηφιακός μετασχηματισμός ορίζεται η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού,(.....) αλλάζοντας θεμελιωδώς τον τρόπο λειτουργίας τους και διαμορφώνοντας μια νέα πρόταση αξίας στους καταναλωτές. Βασικός μοχλός για την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, μέσω των οποίων, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, εξυπηρετούν το σύνολο σχεδόν των λειτουργιών και δραστηριοτήτων τους, και διαχειρίζονται τις διαδικασίες τους.

Βασικό χαρακτηριστικό του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι ότι αποτελεί μια συνεχή διαδικασία αλλαγών και αναδιοργάνωσης στην δομή και στην λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών, που σχετίζεται άμεσα με την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών μέσω της δημιουργίας των απαραίτητων υποδομών που απαιτούνται, έτσι ώστε να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι κατάλληλες στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Οι στρατηγικές αυτές του ψηφιακού μετασχηματισμού θα πρέπει να μπορούν να αξιοποιούν το σύνολο των διαδικασιών και ικανοτήτων των επιχειρήσεων και των οργανισμών και σε συνδυασμό με τις ψηφιακές τεχνολογίες, να μπορούν να αναδιαμορφώνουν ουσιαστικά την δομή και την λειτουργία των επιχειρήσεων (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ), Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των ελληνικών επιχειρήσεων 2016-2018).

### **3.1.2 Στόχοι του ψηφιακού μετασχηματισμού;**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός ουσιαστικά προσδιορίζεται ως η ικανότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών με βάση την τεχνολογία να συλλέγουν, να δημιουργούν, να αναλύουν και να μεταδίδουν γρήγορα δεδομένα, ώστε αυτά να χρησιμοποιηθούν σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων και λειτουργιών τους. Παραδοσιακά οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, αλλά και οι άνθρωποι στην καθημερινότητα τους λαμβάνουν, επεξεργάζονται και διαχειρίζονται πληροφορίες, τις οποίες χρησιμοποιούν για να διαχειριστούν ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών και κυρίως για να μπορούν να πάρουν γρήγορες και σωστές αποφάσεις. Οι σημαντικές τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια αλλά και η ραγδαία και συνεχής εξέλιξη τους έχουν αλλάξει δραματικά τον τρόπο με τον οποίο, πλέον λειτουργούν τόσο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, όσο και οι άνθρωποι.

Σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανισμών ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνει την δυνατότητα για :

- Αύξηση της δυνατότητας για είσοδο στην αγορά με νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Αύξηση της ανταπόκρισης στα αιτήματα που προκύπτουν από τις απαιτήσεις των πελατών.
- Δυνατότητα για απόκτηση περισσότερων γνώσεων, ακόμη και για εξειδικευμένες ομάδες πελατών, με αποτέλεσμα αυξημένη δυνατότητα δημιουργίας εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

- Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών
- Διαμορφώνουν ή και μεταμόρφωση και τους χώρους εργασίας, στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αυτοματοποιώντας τις διαδικασίες και τις λειτουργίες τους,

### **3.2 Καινοτομία και ψηφιακός μετασχηματισμός**

Η καινοτομία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι δύο έννοιες που συνδέονται στενά. Η καινοτομία ουσιαστικά ταυτίζεται με την αλλαγή και άρα εκ των πραγμάτων είναι συνδυασμένη με τις αλλαγές που επιβάλλονται από την εξέλιξη της τεχνολογίας. Είναι μάλιστα τόσο συνυφασμένη η σχέση καινοτομίας και τεχνολογίας που έχει σαν αποτέλεσμα να ταυτίζονται οι δύο έννοιες. Σε κάθε περίπτωση, παρά την στενή τους σχέση, είναι σαφές πως η τεχνολογία είναι κάτι εντελώς διαφορετικό από την καινοτομία, και η τεχνολογία δεν αποτελεί προϋπόθεση για την καινοτομία.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός μπορεί να είναι καταλύτης για την καινοτομία, επιτρέποντας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς να συλλέγουν και να αναλύουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων, να αυτοματοποιούν τις διαδικασίες και να δημιουργούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προηγουμένως ήταν αδύνατα. Για παράδειγμα, οι ψηφιακές τεχνολογίες όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η μηχανική μάθηση και το Διαδίκτυο των Πραγμάτων (IoT) χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία

νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη βελτίωση των εμπειριών των πελατών.

Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός απαιτεί επίσης καινοτομία για να είναι επιτυχής. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να είναι πρόθυμοι να αγκαλιάσουν τις νέες τεχνολογίες, να πειραματιστούν με νέα επιχειρηματικά μοντέλα και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Η καινοτομία μπορεί επίσης να βοηθήσει στο να ξεπεράσουν οι προκλήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού, όπως τα παλαιού τύπου συστήματα και η οργανωτική αντίσταση στην αλλαγή.

Συνολικά, η καινοτομία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός είναι οι δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Και τα δύο είναι απαραίτητα για να ευδοκιμήσουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στην ψηφιακή εποχή και εκείνες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που θα μπορούν να συνδυάσουν αποτελεσματικά και τα δύο, θα είναι σε θέση να πετύχουν στο έντονα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον που υφίσταται σήμερα και το οποίο αναμένεται να μεταβάλλεται ραγδαία τα επόμενα χρόνια.

Η αξία της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα προσδιορίζεται με οικονομικούς όρους, κυρίως μέσω των κερδών που παράγονται από την εφαρμογή των καινοτομιών. Στον δημόσιο τομέα, η αξία της καινοτομίας είναι σαφώς πιο δύσκολο να προσδιοριστεί, γιατί ο βασικός ρόλος του κράτους δεν είναι να δημιουργεί κέρδος. Με βάση αυτή την παραδοχή, και αντλώντας στοιχεία από την βιβλιογραφία, μπορούν να προσδιοριστούν τουλάχιστον τέσσερα είδη αξίας καινοτομίας με τα οποία είναι ευφικτό να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα της καινοτομίας στον δημόσιο τομέα :

- Αποτελέσματα: Καλύτερη επίτευξη ατομικών και κοινωνικών αποτελεσμάτων όπως π.χ αυξημένη υγεία, μάθηση, δημιουργία θέσεων εργασίας, ασφάλεια, βιώσιμο περιβάλλον κ.λπ.
- Υπηρεσίες: Παραγωγή πιο ουσιαστικών, ελκυστικών και χρήσιμων υπηρεσιών που να διαμορφώνουν πραγματική εμπειρία για τους τελικούς

χρήστες, συμπεριλαμβανομένων και των εξατομικευμένων υπηρεσιών σε μεμονωμένους πολίτες και επιχειρήσεις.

- Παραγωγικότητα: Ενίσχυση της εσωτερικής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών..
- Δημοκρατία: Ενίσχυση και . διασφάλιση της λογοδοσίας, της διαφάνειας και της ισότητας στην κοινωνία.. Η δημοκρατία ως αξία είναι περισσότερο οριζόντια και σχετίζεται τόσο με την εξωτερική όσο και με την εσωτερική εστίαση των καινοτομιών στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα.

### **3.3 Ψηφιακός μετασχηματισμός στον Δημόσιο τομέα**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στο δημόσιο τομέα αναφέρεται στη διαδικασία χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών για τον εκσυγχρονισμό και τη βελτίωση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών στους πολίτες. Αυτός ο μετασχηματισμός στοχεύει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της προσβασιμότητας των κρατικών υπηρεσιών. Περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των ψηφιακών τεχνολογιών στις βασικές λειτουργίες των οργανισμών του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των κρατικών υπηρεσιών, της υγειονομικής περίθαλψης, της εκπαίδευσης και των κοινωνικών υπηρεσιών.

Η καινοτομία του δημόσιου τομέα μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία παραγωγής νέων ιδεών και η εφαρμογή τους για τη δημιουργία αξίας για τους πολίτες και την κοινωνία.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα πρωτοβουλιών, συμπεριλαμβανομένης της υλοποίησης ψηφιακών πλατφορμών για τη συμμετοχή των πολιτών και την παροχή υπηρεσιών, την αυτοματοποίηση των διοικητικών διαδικασιών, τη χρήση αναλυτικών δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων και την υιοθέτηση του cloud computing και άλλες αναδυόμενες τεχνολογίες.

Μερικά από τα οφέλη του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν βελτιωμένη πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες για τους πολίτες, αυξημένη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα στις κυβερνητικές λειτουργίες, μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα στη λήψη αποφάσεων και εξοικονόμηση κόστους μέσω αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης των διαδικασιών.

Ωστόσο, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον δημόσιο τομέα εγείρει επίσης σημαντικά ερωτήματα σχετικά με το απόρρητο και την ασφάλεια των δεδομένων, καθώς και την ανάγκη για ψηφιακό αλφαριθμητισμό και προσβασιμότητα για όλους τους πολίτες, ιδιαίτερα εκείνους που ενδέχεται να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ή περιθωριοποιημένοι. Ως εκ τούτου, ο προσεκτικός σχεδιασμός και η εφαρμογή είναι απαραίτητες για τον επιτυχημένο ψηφιακό μετασχηματισμό στον δημόσιο τομέα.

Η ανάδειξη του ψηφιακού μετασχηματισμού ως βασικής παραμέτρου της μετεξέλιξης του δημόσιου τομέα, συνέπεσε με την γενικότερη προσπάθεια αναδιαμόρφωσης του δημόσιου τομέα η οποία τα τελευταία χρόνια σχετίζεται με την ανάδειξη και την χρησιμοποίηση των πρακτικών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management -NPM), το οποίο έδωσε σημαντική ώθηση και στην ανάγκη για την επίτευξη του ψηφιακού μετασχηματισμού στον δημόσιο τομέα. Σύμφωνα με τον Το νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management NPM) έχει ευρέως οριστεί ως ένα όραμα, μια ιδεολογία ή μια δέσμη επιμέρους θεωριών και πρακτικών μάνατζμεντ, πολλές εκ των οποίων προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα (Pollitt 1995, Hood 1991).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) και ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ιδιωτικού τομέα είχαν μεγάλο αντίκτυπο στις πρακτικές διοίκησης που άρχισαν να εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα στα πλαίσια του ανασχεδιασμού του, κυρίως λόγω:



- της ολιστικής προσέγγισης που επιτρέπουν,
- της προσέγγισης με γνώμονα τις ανάγκες των πολιτών,
- της απλούστευσης της σχέσης μεταξύ των οργανισμών και των πελατών τους,
- της εξάλειψης των περιττών βημάτων,
- της προσαρμογής του κόστους,
- και της πραγματοποίησης των απαραίτητων ελέγχων, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα παρουσιάζει πολλές ευκαιρίες, αλλά ταυτόχρονα η τεχνολογική επέκταση παρουσιάζει και σημαντικές προκλήσεις., κυρίως σε ότι αφορά την ελληνική δημόσια διοίκηση η οποία παρουσιάζει πολλές δυσκολίες και ιδιαιτερότητες. Τα προβλήματα στη λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, όπως η γραφειοκρατία και οι αντίστοιχες επιπτώσεις της, καθώς και η αναγκαιότητα εξυγίανσης στην δομή και στην λειτουργία της, συχνά στέκονται εμπόδιο στην ολοκλήρωση του απαραίτητου ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης.

Παρά τις δυσκολίες και τις ανεπάρκειες του δημόσιου τομέα υπάρχουν πολλά παραδείγματα όπου η τεχνολογία επιτρέπει τον ψηφιακό μετασχηματισμό να αλλάξει την λειτουργία των οργανισμών του δημοσίου και να διαμορφωθούν καινοτομίες που μπορούν να βελτιώσουν κατά πολύ τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες. Αυτό έχει ήδη επιτρέψει σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα, να γίνονται πιο αποτελεσματικοί και να αναπτύσσουν καινοτομίες οι οποίες βελτιώνουν την λειτουργία τους αναβαθμίζοντας σημαντικά τις υπηρεσίες που παρέχουν στους πολίτες. Τεχνολογίες όπως Τεχνητή νοημοσύνη (A.I), Ανάλυση μεγάλων δεδομένων (big data analysis), cloud, Internet of things (IoT), ήδη χρησιμοποιούνται από οργανισμούς του δημοσίου, έχοντας αλλάξει τον τρόπο που λειτουργούν, κυρίως σε θέματα λήψης στρατηγικών αποφάσεων, ανάλυσης δεδομένων, εξοικονόμησης χρόνου, και αυτοματοποίησης διαδικασιών. Υπάρχει μια συνεχής ανάπτυξη διαδικτυακών υπηρεσιών που τροφοδοτούνται από ψηφιακές τεχνολογίες, ενώ . οι οργανισμοί είναι καλύτερα εξοπλισμένοι από ποτέ για να αξιολογήσουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τις διαδικτυακές υπηρεσίες τους, αξιοποιώντας μετρήσεις γύρω από την υιοθέτηση και την χρήση τέτοιων υπηρεσιών από τους πολίτες που

μπορούν να εντοπίσουν προβλήματα ή αποτυχίες στην εφαρμογή των διαδικασιών αυτών.

Ωστόσο, πολλοί οργανισμοί του δημοσίου βρίσκονται ακόμη στα πρώτα στάδια της αναδιοργάνωσης τους με βάση τον ψηφιακό τους μετασχηματισμό καθώς η υλοποίηση του είναι πολύπλοκη στην εκτέλεση, απαιτώντας συχνά ένα πολυετές πρόγραμμα εργασίας για την επιτυχή εφαρμογή και ενσωμάτωση του. Οι χρονοβόρες αυτές διαδικασίες συχνά σχετίζονται με την έλλειψη στρατηγικής και οράματος, σωστής αξιολόγησης των πραγματικών αναγκών, έλλειψη δεξιοτήτων και κατάρτισης του προσωπικού, καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα, λόγω υψηλού κόστους, κυρίως σε περιόδους οικονομικών κρίσεων.

Χωρίς σαφή εστίαση στον τρόπο με τον οποίο η τεχνολογία θα προσθέσει απτή αξία στον εκάστοτε οργανισμό, υπάρχει ο κίνδυνος να μην υιοθετηθούν επιτυχώς οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την επιτυχία του ανασχεδιασμού του δημόσιου τομέα. Τέτοιοι παράγοντες όπως η ευθυγράμμιση της στρατηγική για την υιοθέτηση της τεχνολογίας με την συνολική στρατηγική του οργανισμού θα πρέπει να καθοδηγείται έτσι ώστε οι τεχνολογίες να συμπληρώνουν άμεσα τους στόχους του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να καθοριστούν και να ευθυγραμμιστούν με τη συνολική στρατηγική σαφείς οδικόι χάρτες και τακτικές για την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του ψηφιακού μετασχηματισμού.

### **3.3.1 Βασικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού του δημόσιου τομέα**

Είναι σημαντικό όταν οι οργανισμοί αναπτύσσουν νέες τεχνολογίες, αυτό να γίνεται μέσα σε ένα σαφές πλαίσιο. Αυτό όχι μόνο θα μεγιστοποιήσει την πιθανότητα επιτυχούς εφαρμογής, αλλά θα βοηθήσει επίσης να διασφαλιστεί ότι οι βασικοί κίνδυνοι, όπως η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο και η επιχειρησιακή ανθεκτικότητα, τους διαχειρίζονται αποτελεσματικά οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα.

Στα πλαίσια αυτά οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα προκειμένου να πετύχουν τους στόχους του ψηφιακού μετασχηματισμού τους οφείλουν να:

- Να αξιολογήσουν την στρατηγική τους, περιγράφοντας τους βασικούς στόχους του μετασχηματισμού τους λαμβάνοντας υπόψη, τις δυνατότητες και την εξέλιξη της τεχνολογίας, την ευρύτερη οργάνωση, τους τις διαδικασίες της λειτουργίας τους, και τους πιθανούς κινδύνους που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν.
- Να αναπτύξουν την ικανότητα για διαμόρφωση, μετατροπή και εκτέλεση των νέων τεχνολογιών ώστε να τις σχεδιάσουν και να τις εφαρμόσουν με στόχο την εξυπηρέτηση του μετασχηματισμού τους.
- Να βελτιστοποιήσουν την διαχείριση και την ανάπτυξη των επιχειρησιακών δυνατοτήτων τους και των διαδικασιών τους για την ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών για την υποστήριξη του ψηφιακού μετασχηματισμού τους, διασφαλίζοντας την κατάλληλη υποστήριξη συμπεριλαμβανομένων της αποτελεσματικής πρόσβασης και των δραστηριοτήτων διαχείρισης αλλαγών και της ικανότητας άμυνας στον κυβερνοχώρο.
- Να αναπτύξουν διαδικασίες και αυτοματισμούς διαχείρισης δεδομένων, μέσα από ένα καθορισμένο μοντέλο αρχιτεκτονικής δεδομένων και διακυβέρνησης, το οποίο θα πρέπει να ενσωματώνει και να διαχειρίζεται ζητήματα ασφάλειας δεδομένων, απορρήτου ή διακυβέρνησης που μπορεί να προκύψουν.
- Να διασφαλίσουν ότι οι τελικοί χρήστες λαμβάνουν επαρκή ενημέρωση, εκπαίδευση και υποστήριξη σχετικά με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών.

## **Κεφάλαιο Τέταρτο**

# ΕΦΚΑ

## 4.1 Κοινωνική Ασφάλιση Ιστορική αναδρομή

Η κοινωνική ασφάλιση αποτελεί έναν από τους βασικότερους θεσμούς των σύγχρονων κοινωνιών ο οποίος χαρακτηρίζεται ως ένας θεσμός κοινωνικής αλληλεγγύης μέσα από τον οποίο επιτυγχάνεται η αναδιανομή του πλούτου μεταξύ των παραγωγικών ομάδων διαχρονικά. Η αναδιανομή αυτή επιτυγχάνεται με την μεταφορά πόρων από τους παραγωγικά ενεργούς πολίτες προς τους μη ενεργούς και μη παραγωγικούς πολίτες ώστε αυτοί ένα αξιοπρεπές επίπεδο διαβίωσης. Η αναδιανομή και η μεταφορά πόρων επιτυγχάνεται επίσης μεταξύ των ενεργών εργασιακά πολιτών προκειμένου να εξασφαλιστεί η επάρκεια αντιμετώπισης έκτακτων περιστάσεων όπως ασθένειες, αναπηρίες, ατυχήματα, κτήσεις, και κυρίως η ανεργία που αντιμετωπίζουν αρκετοί ενεργοί πολίτες κυρίως σε περιόδους οικονομικών κρίσεων.

Από τη ίδρυση του το ελληνικό κράτος οι κυβερνώντες δεν συμπεριέλαβαν στις προτεραιότητες τους νομοθετικές πρωτοβουλίες για την διαμόρφωση ασφαλιστικού συστήματος. Έτσι στα πρώτα Ελληνικά Συντάγματα καμία αναφορά δεν έγινε στην κοινωνική ασφάλιση, και οι μόνες παροχές του κράτους προς τους πολίτες, αφορούσε κυρίως τους στρατιωτικούς και ανάπηρους και απόμαχους της Επανάστασης του 1821.

Πρόδρομος της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα αποτέλεσαν τα πρώτα ταμεία αλληλοβοηθείας που δημιουργήθηκαν το 1836 μέσω των οποίων το κράτος χορηγούσε μερικά οικονομικά βοηθήματα σε μέλη της κοινωνίας που ήταν φτωχά, ασθενή και ανίκανα προς εργασία. Τα ταμεία αυτά λειτούργησαν μέχρι το 1861, όπου μετά από πολλές προσπάθειες των ναυτικών ιδρύθηκε το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.). Το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο (Ν.Α.Τ.) ήταν ο πρωτογενής ασφαλιστικός φορέας και αποτελούσε το βασικό ίδρυμα κοινωνικής προστασίας των Ελλήνων ναυτικών. Γι' αυτό και το έτος ίδρυσης του Ν.Α.Τ (1861) θεωρείται έτος ορόσημο για τον θεσμό της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα. Το Ν.Α.Τ δεν αποτελεί μόνο τον παλιότερο οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα, αλλά και τον παλαιότερο οργανισμό ασφάλισης στην Ευρώπη.

Στα νεότερα χρόνια η θεμελίωση του δικαιώματος της κοινωνικής ασφάλισης, συμπεριλήφθηκε στο Άρθρο 22, Παράγραφος 5 του Συντάγματος του 1974 (Βουλή των Ελλήνων, 1974). Με το οποίο ορίστηκε η κρατική μέριμνα προς την κοινωνική ασφάλιση του ανθρωπίνου δυναμικού της χώρας. Το 1975 ψηφίστηκε ο Νόμος 103/1975 ο οποίος αφορούσε στην καταβολή ενός χρηματικού βοηθήματος προς τους υπαλλήλους των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου οι οποίοι συνταξιοδοτούνται. Το 1978 θεσμοθετήθηκε ο Νόμος 825/1978 σύμφωνα με τον οποίο προσδιοριζόταν το συνταξιοδοτικό όριο βάσει του μέσου όρου των δύο τελευταίων ετών εργασίας και όχι των τεσσάρων (Τήνιος, 2001)

#### **4.1.1 Το ασφαλιστικό σύστημα της Ελλάδας**

Από την ίδρυσή του, το ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης ήταν ένα εξαιρετικά κατακερματισμένο σύστημα που αποτελούνταν από διαφορετικά ταμεία κοινωνικής ασφάλισης και διαφορετικά συνταξιοδοτικά συστήματα και κανόνες, που διαμορφώθηκαν με βάση διάφορους παράγοντες όπως: διαφορετικές ειδικεύσεις εργατικού δυναμικού, διαφορετικά επαγγέλματα, ακόμη και ανάλογα με την ημερομηνία εισόδου των εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Το συγκεκριμένο καθεστώς δημιούργησε σημαντικές ανισότητες όσον αφορά τη κοινωνική ασφάλιση και τις παροχές και τα παρεχόμενα δικαιώματα προς τους πολίτες.

Στα πλαίσια αυτά το ασφαλιστικό σύστημα της Ελλάδας διαρθρώθηκε διαχρονικά από διάφορους φορείς κοινωνικής ασφάλισης, οι σημαντικότεροι εκ των οποίων ήταν:

- ❖ **Το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ι.Κ.Α.-Ε.Τ.Α.Μ.)** Το ΙΚΑ αποτελούσε τον βασικό κρατικό φορέα κύρια ασφάλισης το οποίο ιδρύθηκε το 1934 και επί σειρά ετών αποτέλεσε το σημαντικότερο ασφαλιστικό φορέα της χώρας. Ήταν ο φορέας ασφάλισης των μισθωτών ενώ κάλυπτε και κινδύνους σχετικά με την οικογένεια, τη μητρότητα, το γήρας, το θάνατο, την αναπηρία, την ασθένεια ή το εργατικό ατύχημα (Μπουλούτζα, 2011).
- ❖ **Ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.)** αποτέλεσε τον ασφαλιστικό φορέα χορήγησης συντάξεων γήρατος ή χηρείας αλλά και παροχής ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης προς τον αγροτικό πληθυσμό της χώρας. Ο ΟΓΑ λειτούργησε με αυτοτέλεια από το 1961 και μέχρι το 1997 παρείχε προστασία σύνταξης και ασφάλισης προς τους αγρότες. Το 1998 μετατράπηκε σε ένα ταμείο κύριας ασφάλισης αγροτών, παρέχοντας πλήρη ασφαλιστική προστασία.
- ❖ **Ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (Ο.Α.Ε.Ε.)** αποτέλεσε το δεύτερο μεγαλύτερο ασφαλιστικό οργανισμό της Ελλάδας ο οποίος με την λειτουργία του κάλυπτε περίπου 1.800.000 πολίτες (τόσο άμεσα όσο και έμμεσα ασφαλισμένους). Διαμορφώθηκε από την συνένωση του Ταμείου Επαγγελματιών και Βιοτεχνών της Ελλάδος (Τ.Ε.Β.Ε.), του Ταμείου Ασφάλισης Εμπόρων (Τ.Α.Ε.) και του Ταμείου Συντάξεων Αυτοκινητιστών

(Τ.Σ.Α.) (Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών). Ο ΟΑΕΕ από την ίδρυση του, το 1999, αποτέλεσε φορέα κύριας και επικουρικής ασφάλισης των βιοτεχνών, των αυτοκινητιστών, των εμπόρων και των αυτοαπασχολούμενων επαγγελματιών, χορηγώντας ασφαλιστική κάλυψη σε περιπτώσεις γήρατος, ασθένειας, αναπηρίας, ατυχήματος, θανάτου, μητρότητας.

- ❖ **Ενιαίο Ταμείο των Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.).** Το 2008 στα πλαίσια της μεταρρύθμισης του ασφαλιστικού διαμορφώθηκε το Ενιαίο Ταμείο των Ανεξάρτητα Απασχολούμενων (Ε.Τ.Α.Α.) το οποίο προέκυψε από την συνένωση επιμέρους ταμείων τα οποία αφορούσαν κυρίως άτομα τα οποία απασχολούνται στον κλάδο των μηχανικών ή των εργοληπτών δημοσίων έργων, στον κλάδο των υγειονομικών υπηρεσιών, των φαρμακοποιών, των γιατρών, των νομικών και των συμβολαιογράφων, των κτηνιάτρων και των δικηγόρων.

#### **4.1.2 Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)**

Οι ανισότητες που παρουσίαζε το κατακερματισμένο ασφαλιστικό σύστημα της χώρας, οι οποίες αναδείχθηκαν μέσα και από τις μνημονιακές υποχρεώσεις που επιβλήθηκαν στην χώρα την περίοδο της οικονομικής κρίσης οδήγησαν σε μια σημαντική και ολιστική μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού που επιβλήθηκε μέσω των μνημονίων, αλλά ουσιαστικά αποτέλεσε και απαίτηση όλων των πολιτών και της κοινωνίας. Για την αντιμετώπιση των θεμάτων αυτών, ψηφίστηκε ο νόμος 4387/2016, οποίος εντασσόταν στο πλαίσιο και των υποχρεώσεων του Τρίτου Μνημονίου Συνεργασίας (υπογράφηκε τον Αύγουστο του 2015). Ο συγκεκριμένος νόμος έθεσε για πρώτη φορά ενιαίους κανόνες κοινωνικής ασφάλισης και συνταξιοδότησης για όλους κάτω από μια ενιαία κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα. Στα πλαίσια αυτά ο νόμος προέβλεπε, μεταξύ άλλων, την ένταξη όλων των δημοσίων ταμείων κύριας συνταξιοδότησης σε ένα ταμείο «Ενιαίο Ίδρυμα Κοινωνικής Ασφάλισης» – Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ. Α.), και όλων των ταμείων επικουρικών συντάξεων και εφάπαξ παροχών σε ένα ταμείο το «Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Κοινωνικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών» – Ενιαίο Ταμείο



Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (Ε.Τ.Ε.Α. Ε.Π.). Ο ΕΦΚΑ συστάθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) με το ν. 4387/16 (όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα - ν. 4445/2016) και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Η σύσταση του ΕΦΚΑ, δεν δημιούργησε απλώς τον μεγαλύτερο ασφαλιστικού φορέα στην χώρα μας, αλλά ταυτόχρονα δρομολογήθηκε η μεγαλύτερη μέχρι σήμερα πρόκληση μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού του ασφαλιστικού συστήματος, της χώρας. Από την έναρξη της λειτουργίας του, την 01-01-2017, εντάχθηκαν σε αυτόν οι περισσότεροι φορείς κύριας κοινωνικής ασφάλισης διαμορφώνοντας έτσι έναν ενιαίο οργανισμό κοινωνικής ασφάλισης. Οι φορείς που εντάχθηκαν στον ΕΦΚΑ είναι :

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

Το ΝΑΤ και ο ΟΓΑ διατηρούν την αυτοτελή νομική τους οντότητα για την άσκηση των μη ασφαλιστικών τους αρμοδιοτήτων. Επίσης, στον ΕΦΚΑ εντάχθηκε και το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (ΚΕΑΟ) διατηρώντας όμως λογιστική και οικονομική αυτοτέλεια

Η λειτουργία του ΕΦΚΑ, θεωρήθηκε επιβεβλημένη, όχι μόνο λόγω των μνημονιακών υποχρεώσεων, αλλά κυρίως λόγω των κοινωνικών, οικονομικών, τεχνολογικών και

πολιτικών μεταβολών που συντελούνται τα τελευταία χρόνια και οι οποίες θέτουν την επιτακτική ανάγκη άμεσο εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού μας συστήματος χρόνια όχι μόνο στη χώρα μας αλλά και σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο θέτουν την επιτακτική ανάγκη για άμεσο εκσυγχρονισμό του ασφαλιστικού συστήματος. Η επιβεβλημένη αναδιοργάνωση του ασφαλιστικού συστήματος προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία, απαιτεί όλα τα ενδιαφερόμενα και εμπλεκόμενα μέρη, η Πολιτεία, η Διοίκηση, οι εργαζόμενοι στον ΕΦΚΑ, αλλά και οι κοινωνικοί φορείς και οι πολίτες, να συμμετέχουν σε αυτή τη δύσκολη προσπάθεια.

## **4.2 Το Όραμα και Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΕΦΚΑ**

### **4.2.1 Το όραμα του ΕΦΚΑ**

Βασικός σκοπός του νέου οργανισμού, ο οποίος περιγράφει και το όραμα του, είναι να οικοδομηθεί ένα σύγχρονο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης το οποίο με βάση την ορθολογική διαχείριση και την εξοικονόμηση πόρων, και την καλύτερη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, να εξασφαλίσει, την βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος, και να παρέχει υψηλού επιπέδου κοινωνική ασφάλιση προς τους πολίτες, με μια απλοποιημένη και ταυτόχρονα φιλική παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε αυτούς. Η προσπάθεια αυτή πρέπει να βασιστεί στην αρχή της δικαιοσύνης, της ίσης μεταχείρισης των ασφαλισμένων και της διεύρυνσης ευκαιριών προς όλους τους πολίτες.

Με δεδομένο ότι ο ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε για να εξασφαλίσει την βιωσιμότητα της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα και ταυτόχρονα να παρέχει:

- Βέλτιστες παρεχόμενες υπηρεσίες
- Οικονομική επάρκεια για το ασφαλιστικό σύστημα της Ελλάδος
- Αναδιοργάνωση και εκσυγχρονισμό της Διοικητικής του οργάνωσης
- Αναβαθμισμένο και σύγχρονο σύστημα απονομής συντάξεων
- Διεύρυνση σε επίπεδο ασφάλισης και παροχών,

αποτέλεσε προτεραιότητα στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης του, η αξιοποίηση και ανάπτυξη ενιαίων καινοτόμων εφαρμογών, με την χρησιμοποίηση τεχνολογιών φιλικών προς τους χρήστες, με σκοπό την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες.

Ταυτόχρονα, τέθηκε σαν προτεραιότητα στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης, αφενός η ενίσχυση των εσόδων του οργανισμού, μέσω της ενίσχυσης και αναβάθμισης των ελεγκτικών μηχανισμών και των μηχανισμών είσπραξης οφειλών, και της αξιοποίησης της ενιαίας περιουσίας του φορέα, και αφετέρου η καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού του οργανισμού και η καλύτερη κατανομή του σε όλες τις οργανωτικές μονάδες του.

Η διαμόρφωση και η εξυπηρέτηση του οράματος του ΕΦΚΑ, προϋποθέτει τον καθορισμό και την υλοποίηση συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου στο οποίο εκ των πραγμάτων συμπεριλήφθηκαν δράσεις για την καλύτερη διαχείριση και κατανομή των πόρων του φορέα, καθώς και κυρίως την μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του. Η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την πρώτη στιγμή συνδέθηκε με την ανάπτυξη, αναπροσαρμογή και βελτίωση καινοτομιών, οι οποίες στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού, αποτέλεσαν βασικούς παραμέτρους την αναδιοργάνωσης που στόχο είχε και συνεχίζει να έχει, την δημιουργία ενός ισχυρού και αποτελεσματικού φορέα κοινωνικής ασφάλισης, ο οποίος θα μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτητικές κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες που χαρακτηρίζουν

την εποχή μας, αλλά και να θέσει τις βάσεις για την δημιουργία ενός ακόμη πιο ισχυρού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης για το μέλλον.

Αυτή ακριβώς η διάσταση που εστιάζει στο μέλλον του Φορέα θέτει τις προτεραιότητές του σε σχέση με το πως η διαμόρφωση ισχυρών εσωτερικών διαδικασιών λειτουργίας θα ενδυναμώσουν ακόμη περισσότερο την λειτουργία του φορέα, εξασφαλίζοντας τις συνθήκες ώστε, κυρίως το προσωπικό, καθώς και όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να εργάζονται με κοινό στόχο, σκοπό, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, έτσι ώστε να είναι ευφικτή η προσαρμογή του φορέα, με αποτελεσματικότητα και επάρκεια, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Στα πλαίσια αυτά διαμορφώθηκε ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχέδιο (Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020) στο οποίο περιγράφηκε ο βασικός προγραμματισμός που περιελάμβανε την διαδικασία διατύπωσης, εφαρμογής και αξιολόγησης αποφάσεων τόσο βραχυπρόθεσμου, όσο και μακροπρόθεσμου χαρακτήρα, σχετικών με τη μελλοντική κατεύθυνση του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης. (ΕΚΔΔΑ, 2019).

#### **4.2.2 Το Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του ΕΦΚΑ , όπως αυτός σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε για την περίοδο 2018-2020, είχε σαν βασικό στόχο να διαμορφωθούν οι συνθήκες έτσι ώστε ο οργανισμός να προβλέπει και να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις αλλαγές που συντελούνται σε πολιτικό, κοινωνικό, οικονομικό, ανταγωνιστικό, τεχνολογικό και νομοθετικό περιβάλλον.

Σε κοινωνικό επίπεδο οι μεταβολές που συντελούνται τα τελευταία χρόνια σε όλες σχεδόν τις χώρες και ειδικά στην Ελλάδα, και επηρέασαν ουσιαστικά την σχεδίαση και εφαρμογή του Στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού είναι οι ακόλουθες:

- Η γήρανση του πληθυσμού.
- Υπογεννητικότητα.
- Αύξηση του προσδόκιμου χρόνου ζωής.
- Η συρρίκνωση του πληθυσμού στις παραγωγικές ηλικίες.

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

Σε τεχνολογικό επίπεδο οι εξελίξεις που είχαν σημαντικές επιδράσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό του ΕΦΚΑ περιγράφονται ως εξής:

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

Σε οικονομικό επίπεδο οι παράγοντες που επέδρασαν στην διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού συμπεριλαμβάνουν:

- Η δραματική μείωση του ΑΕΠ τα προηγούμενα χρόνια
- Τα υψηλά επίπεδα εισφοροδιαφυγής, εισφοροαποφυγής και αδήλωτης εργασίας.
- Επιδείνωση στην αναλογία εισφορών και καταβαλλόμενων συντάξεων.
- Το πολύ υψηλό ακόμα δημόσιο χρέος.
- Η προσφυγική κρίση.

Επίσης σημαντική επίπτωση στην διαμόρφωση και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού του ΕΦΚΑ είχαν οι γενικότερες πολιτικές εξελίξεις που έλαβαν χώρα στην Ελλάδα τα τελευταία πέντε και πλέον χρόνια. Στις πολιτικές επιπτώσεις συμπεριλαμβάνονται:

- Η μείωση των παροχών σε συντάξεις κύριες και επικουρικές, παροχές σε χρήμα, κοινωνικά επιδόματα, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης.
- Οι σημαντικές μεταρρυθμίσεις στην αγορά εργασίας οι οποίες όμως φαίνεται να έχουν μικρό αντίκτυπο.
- Η απόφαση για την μεταρρύθμιση του δημόσιου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης που σχεδιάστηκε ώστε να διαπνέεται από ισονομία, ισότητα και δικαιοσύνη.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, και με στόχο να υλοποιηθούν το συντομότερο δυνατό οι κομβικές αλλαγές, και οι μεταρρυθμίσεις, που σηματοδοτήθηκαν με την έναρξη λειτουργίας του Φορέα. ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΕΦΚΑ επικεντρώθηκε σε τρεις άξονες (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018):

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

Με βάση του τρεις άξονες ο στρατηγικός σχεδιασμός, διαρθρώθηκε σε οκτώ βασικές δράσεις για την επίτευξη των στόχων του σχεδιασμού. Αυτές είναι:

1. Ασφαλιστικές Εισφορές
2. Συντάξεις
3. Παροχές και Υγεία
4. Διοικητική Υποστήριξη
5. Εξυπηρέτηση Ασφαλισμένων και Εργοδοτών
6. Πληροφορική και Τεχνολογία
7. Οικονομική Λειτουργία
8. Ανάπτυξη τακτικών με βάση των Στρατηγικό Σχεδιασμό

Συνοπτικά το Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020 του ΕΦΚΑ περιελάμβανε τα ακόλουθα στάδια (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018):

1. Προσδιορισμός του οράματος, των σκοπών, των μακροπρόθεσμων στόχων, και των απαραίτητων πολιτικών του νέου φορέα (ΕΚΔΔΑ, 2019).
2. Ανάλυση του Εξωτερικού περιβάλλοντος του ΕΦΚΑ: Κυρίως των δημογραφικών χαρακτηριστικών της χώρας που αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα που διαμορφώνουν τις προοπτικές της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα.
3. Ανάλυση του Εσωτερικού περιβάλλοντος του ΕΦΚΑ: Περιελάμβανε την επισήμανση των ισχυρών και των αδύνατων σημείων του οργανισμού σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας.
4. Με βάση την ανάλυση του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος του ΕΦΚΑ, διαμόρφωση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης με στόχο την συνολική μεταρρύθμιση της κοινωνικής ασφάλισης, μέσα από την δημιουργία ενός ολοκληρωμένου, καλά οργανωμένου φορέα κοινωνικής ασφάλισης.

Για την υποστήριξη του Στρατηγικού σχεδιασμού και των σχεδίων δράσης του ΕΦΚΑ κρίθηκε απαραίτητο να γίνει ξεκάθαρο ότι ο νέος φορέας θα πρέπει να εκπληρώνει τους σκοπούς του σχεδιασμού του πάντα προσανατολισμένος (ΕΦΚΑ/ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, 2018):

- Στην διαμόρφωση του νέου περιβάλλοντος στην κοινωνική ασφάλιση με διαφάνεια, λογοδοσία, αντικειμενικότητα και σεβασμό στον πολίτη, και με γνώμονα πάντα την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.
- Στην παροχή πολύ υψηλού επιπέδου ποιοτικών υπηρεσιών, για τους πολίτες, με επαγγελματισμό, ευγένεια, ετοιμότητα, ακρίβεια και ταχύτητα
- Στην αναβάθμιση της επικοινωνίας και της προσβασιμότητας των πολιτών στις υπηρεσίες του φορέα με γνώμονα την ισότητα και την δικαιοσύνη.

### **4.3 Καινοτομία και ψηφιακός μετασχηματισμός στον ΕΦΚΑ**

Η δημιουργία του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης στη χώρα μας, και η μεταρρύθμιση στο ασφαλιστικό σύστημα που συνδέθηκε με την δημιουργία του συγκεκριμένου φορέα, έγινε με στόχο να τοποθετεί το ελληνικό σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, για την βελτίωση και την εξέλιξη του σε ένα νέο, ισχυρό, εκσυγχρονισμένο ασφαλιστικό σύστημα. Η διαδικασία αυτή από μόνη της αποτελεί μια σημαντική καινοτομία για τα δεδομένα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η οποία στην εξέλιξη της περιλαμβάνει ένα σημαντικό αριθμό καινοτομιών που στόχο

έχουν να αλλάξουν την μορφή και την λειτουργία του ασφαλιστικού συστήματος. Κορυφαία παράμετρος με βάση τον οποίο κατά κύριο λόγο συντελείται η μεταρρύθμιση του ασφαλιστικού με την καθιέρωση της ισονομίας προς όλους τους ασφαλισμένους, αποτελεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ΕΦΚΑ.

Στα πλαίσια αυτά ήδη από το 2019 αποφασίστηκε ότι, το έτος 2020 θα αποτελούσε «Έτος Ψηφιακού Μετασχηματισμού» για τον ΕΦΚΑ με στόχο τον να γίνει επιτακτικός ο άμεσος ψηφιακός μετασχηματισμός του ώστε με την ευρεία ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στην καθημερινή του λειτουργία:

- να μειωθεί η ανάγκη για επισκέψεις στα φυσικά σημεία εξυπηρέτησης αλλά ταυτόχρονα να αυξηθεί το επίπεδο και η ποιότητα εξυπηρέτησης των ασφαλισμένων, συνταξιούχων και εργοδοτών, και
- να αναβαθμιστεί το περιβάλλον εργασίας για το προσωπικό έτσι ώστε να διευκολυνθεί το έργο του.

Τόσο οι παρεμβάσεις στο περιβάλλον εργασίας όσο και η υποστήριξη της λειτουργίας του φορέα με την χρήση της τεχνολογίας, είχαν στόχο να ενεργοποιήσουν το προσωπικό, ώστε Διοίκηση και στελέχη να αποκτήσουν ένα κοινό περιβάλλον δράσης και να συμμετάσχουν ενεργά τόσο στο σχεδιασμό των καινοτομιών, όσο και στην υλοποίησή τους. έτσι ώστε οι καινοτομίες που δρομολογήθηκαν μέσα από τον σχεδιασμό για την μεταρρύθμιση του φορέα να μπορούν λειτουργήσουν αποδοτικά.

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός οριοθετήθηκε ως ο κεντρικός άξονας στον οποίο βασίστηκε η ανάπτυξη καινοτομιών που αναπτύσσονται ήδη από το 2018 με στόχο την υποστήριξη της μεταρρύθμισης του ΕΦΚΑ με κεντρική στόχευση την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών και την διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού και αποδοτικού συστήματος κοινωνικής ασφάλισης που θα μπορεί να προσαρμοστεί στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον και στις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών. Η βασική λογική πίσω από τον επανασχεδιασμό του ΕΦΚΑ είναι η αξιοποίηση καινοτομιών των οποίων η ανάπτυξη και εφαρμογή θα βασίζεται στους ανθρώπους του φορέα, στην ικανότητα ανάλυσης πολλών δεδομένων, και στην ανάπτυξη αποδοτικών και αποτελεσματικών διαδικασιών.



### 4.3.1 e-ΕΦΚΑ

Η πρώτη ουσιαστική παρέμβαση προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης καινοτομιών και της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών αποτέλεσε η δημιουργία της ιστοσελίδας του ΕΦΚΑ μέσα από την οποία ο φορέας παρέχει έναν μεγάλο αριθμό ηλεκτρονικών υπηρεσιών τόσο για τους ασφαλισμένους, όσο και για τους συνταξιούχους του. Η ιστοσελίδα αυτή και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχει αποτέλεσε την βάση για την δημιουργία του e-ΕΦΚΑ. Ουσιαστικά ο e-ΕΦΚΑ δραστηριοποιήθηκε επίσημα από τις 28/02/2020 που τέθηκε σε ισχύ ο Νόμος 4670/2020 για την Ασφαλιστική Μεταρρύθμιση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης). Ο e-ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε σαν μια πλατφόρμα που είχε σαν στόχο την πλήρη εξυπηρέτηση του πολίτη μέσα από ηλεκτρονικές υπηρεσίες που θα είναι διαθέσιμες στην ιστοσελίδα του Οργανισμού (<https://www.efka.gov.gr>). Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός με αιχμή του δόρατος τον e-ΕΦΚΑ είχε και εξακολουθεί να έχει σαν κύριο στόχο την αντιμετώπιση των χρόνιων παθολογιών που παρουσίαζε διαχρονικά το ασφαλιστικό σύστημα, την καλύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, με ταυτόχρονη αύξηση των εσόδων, μείωση του κόστους λειτουργίας του Φορέα και τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ύπαρξη ενός Ενιαίου Φορέα που περιλαμβάνει σχεδόν όλα τα Ασφαλιστικά Ταμεία της χώρας, καθώς και το Ενιαίο Ταμείο Επικουρικής Ασφάλισης και Εφάπαξ Παροχών (ΕΤΕΑΕΠ), και το Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών (Κ.Ε.Α.Ο), μέσα από τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό και την πλήρη ανάπτυξη του e-ΕΦΚΑ που θα συμπεριλαμβάνει την ολοκλήρωση της ενοποίησης όλων των πληροφοριακών συστημάτων και των βάσεων δεδομένων των επιμέρους ασφαλιστικών ταμείων, αποτελεί το πεδίο στο οποίο προσανατολίζεται για το επόμενο διάστημα ο ΕΦΚΑ ώστε να ολοκληρωθεί η ευκολότερη πρόσβαση στις υπηρεσίες, μέσα από τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας του φορέα (Παπαδάκης, 2016).

Για τον σκοπό αυτό περισσότερες από σαράντα (40) και πλέον δράσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών έχουν ήδη συμπεριληφθεί και αναπτύσσονται στα πλαίσια του Ψηφιακού Μετασχηματισμού του ΕΦΚΑ. Η

στενή παρακολούθηση αυτών των καινοτομιών για την αποτύπωση και επίλυση προβλημάτων - δυσχερειών και ο συνεχής εμπλουτισμός οδηγεί τον ΕΦΚΑ τα επόμενα χρόνια. Στα πλαίσια των δράσεων αυτών περισσότερες από 200 ηλεκτρονικές υπηρεσίες του **ΕΦΚΑ**, του ΟΑΕΔ (ΔΥΠΑ), του ΟΠΕΚΑ και του Υπουργείου Εργασίας, μέσω των οποίων εργαζόμενοι, άνεργοι, συνταξιούχοι και αγρότες έχουν ολοκληρώσει 260 εκατομμύρια ηλεκτρονικές συναλλαγές τα τελευταία 2,5 χρόνια, αποτελούν τα πρώτα απτά αποτελέσματα της συνολικής μεταρρύθμισης που επιδιώκεται τα τελευταία χρόνια, διαμορφώνοντας μια νέα πραγματικότητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

➤ **Σημαντικότερες καινοτόμες δράσεις για την αναβάθμιση της λειτουργίας του ΕΦΚΑ και της εξυπηρέτησης των πολιτών:**

Η φιλοσοφία πίσω από την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων είναι η δημιουργία λειτουργικών και ευέλικτων υπηρεσιών κυρίως μέσα από την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, αλλά και μέσα από την εφαρμογή διαδικασιών μηχανικής μάθησης (machine learning procedures) οι οποίες θα αξιοποιούν και θα βελτιστοποιούν την εμπειρία που ο φορέας αποκτά μέσα από τη λειτουργία των δράσεων και των τακτικών που αναπτύσσει στα πλαίσια της αναδιοργάνωσης του. Στην διαδικασία αυτή σημαντική θεωρείται και η γενικότερη προσαρμογή του κράτους στις ψηφιακές καινοτομίες, μέσα από τον γενικότερο ψηφιακό μετασχηματισμό του δημόσιου τομέα ο οποίο εξελίσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς τα τελευταία χρόνια,

Στα πλαίσια αυτά ο ΕΦΚΑ προγραμματίζει την αναβάθμιση και την εισαγωγή καινοτομιών όπως :

- Την αναβάθμιση των τηλεφωνικών υπηρεσιών του αριθμού εξυπηρέτησης 1555, μέσω του οποίου όλοι οι πολίτες μπορούν πλέον να καλούν δωρεάν, 24 ώρες το 24ωρο και με ελάχιστο χρόνο αναμονής για εργασιακά, συνταξιοδοτικά, ασφαλιστικά και κοινωνικά ζητήματα. Η εισαγωγή του 1555 ήδη αποδείχθηκε μια πολύ σημαντική και πετυχημένη καινοτομία καθώς από τους πρώτους μήνες λειτουργίας του εξυπηρέτησε πάνω από 1,7 εκατομμύριο κλήσεις πολιτών, με 8 στους 10 να δηλώνουν ικανοποιημένοι από το επίπεδο εξυπηρέτησης.

- Την εισαγωγή και λειτουργία σε πάνω από 200 ηλεκτρονικές υπηρεσίες που αφορούν τόσο τον ΕΦΚΑ, όσο και όλους τους φορείς του Υπουργείου Εργασίας, όπως τον ΟΑΕΔ και τον ΟΠΕΚΑ. Πολλές από αυτές τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες αναπτύχθηκαν και λειτουργούν από το 2019 και μετά. Τα τελευταία 2,5 χρόνια έχουν διενεργηθεί πάνω από 260 εκατομμύρια συναλλαγές μέσω αυτών των ηλεκτρονικών υπηρεσιών αναδεικνύοντας 'ότι επίσης αποτελούν σημαντικές και πετυχημένες καινοτομίες.
- Την εισαγωγή των ηλεκτρονικών ραντεβού: Τα προβλήματα που προέκυψαν από την πανδημία επέβαλαν κατά μια λογική την εφαρμογή Ηλεκτρονικών ραντεβού, μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούσαν να έρθουν σε επικοινωνία με τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ μέσω από συγκεκριμένα ραντεβού που μπορούσαν να διευθετήσουν ηλεκτρονικά. Η επιτυχία του συγκεκριμένου μέτρου και κυρίως η επίπτωση που είχε στην κατάργηση των ουρών αναμονής των πολιτών στα καταστήματα του ΕΦΚΑ οδήγησε στην διεύρυνση και στην καλύτερη αξιοποίηση της συγκεκριμένης καινοτομίας, και μετά από την πανδημία, καθώς έγινε σαφές πως η εφαρμογή της διευκόλυνε την καθημερινότητα εκατομμυρίων πολιτών, αλλά και των υπαλλήλων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα μέχρι σήμερα να έχουν διενεργηθεί πάνω από 3,8 εκατ. ηλεκτρονικά ραντεβού σε ΕΦΚΑ, ΟΑΕΔ και ΟΠΕΚΑ.
- Την εισαγωγή των υπηρεσιών myEFKAlive η οποία αποτελεί μια υπηρεσία η οποία δίνει την δυνατότητα στους πολίτες, και τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, να επικοινωνήσουν με τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ εξ αποστάσεως μέσω βιντεοκλήσης με την οποία γίνεται απευθείας επικοινωνία με υπάλληλο του Φορέα. Η συγκεκριμένη καινοτομία φάνηκε ιδιαίτερα χρήσιμη σε κατοίκους απομακρυσμένων ορεινών ή νησιωτικών περιοχών ή ανάπηρους συμπολίτες με ένα σημαντικό αριθμό βιντεοκλήσεων να έχουν ήδη πραγματοποιηθεί..
- Την διασύνδεση του ΕΦΚΑ με τα ΚΕΠ μέσω των οποίων οι υπηρεσίες του φορέα επίσης μπορούν να διευθετηθούν εξυπηρετώντας έτσι ένα μεγάλο αριθμό πολιτών που δεν απαιτείται πλέον να προσέλθουν στα φυσικά καταστήματα του ΕΦΚΑ. Η συνεργασία αυτή αποτελεί μια ακόμη πετυχημένη καινοτομία καθώς έχει ήδη εξυπηρετήσει πάνω από 1 εκατομμύριο πολίτες οι οποίοι έχουν ήδη ολοκληρώσει πάνω από 2,5 εκατομμύρια συναλλαγών μέσω ΚΕΠ.

- Την αναβάθμιση των ιστοσελίδων τόσο του Υπουργείου όσο κυρίως του ΕΦΚΑ έτσι ώστε όχι μόνο να συμπεριλάβουν τις νέες καινοτόμες ψηφιακές υπηρεσίες, αλλά και να αναβαθμίσουν την δυνατότητα τους να υποστηρίζουν τις συγκεκριμένες υπηρεσίες.
- Την εισαγωγή του θεσμού του πιστοποιημένου λογιστή και δικηγόρου οι οποίοι θα μπορούν να αναλάβουν την έκδοση συντάξεων λειτουργώντας τόσο προς όφελος των πολιτών όσο και εκ μέρους του ΕΦΚΑ αναλαμβάνοντας να ολοκληρώσουν την διαδικασία έκδοσης των συντάξεων γρήγορα και αποτελεσματικά, μεσολαβώντας μεταξύ πολιτών και φορέα.

Ενα από τα κύρια σημεία του μετασχηματισμού της κοινωνικής ασφάλισης και του ΕΦΚΑ ήταν και εξακολουθεί να είναι η εξάλειψη των τεράστιων καθυστερήσεων στην απονομή των συντάξεων. Στα άμεσα σχέδια του φορέα είναι η αναβάθμιση της δυνατότητας επικοινωνίας των πολιτών με τις υπηρεσίες του φορέα μέσα από την δημιουργία του «ψηφιακού δωματίου». Οι εν δυνάμει συνταξιούχοι θα μπορούν μέσω του «ψηφιακού δωματίου επικοινωνίας» με τον ΕΦΚΑ, να ενημερώνονται για τα βασικά στοιχεία που απαιτούνται ώστε να επιταχύνεται η διαδικασία έκδοσης της σύνταξής τους. Ταυτόχρονα έξι νέα μέτρα προγραμματίζονται για να ενισχύσουν ακόμη περισσότερο την αποτελεσματικότητα του ΕΦΚΑ και την ικανότητα του να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες κοινωνικής ασφάλισης σε πολίτες και επιχειρήσεις. Στα μέτρα αυτά συμπεριλαμβάνονται:

1. Ενίσχυση της συνεργασίας ΕΦΚΑ, ΟΑΕΔ και ΟΠΕΚΑ με τα ΚΕΠ. Στόχος είναι να αυξηθούν κι άλλο οι συναλλαγές μέσω των ΚΕΠ για την καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.
2. Επέκταση του προγράμματος myefkalive σε όλη την Ελλάδα και δημιουργία αντίστοιχης υπηρεσίας και σε άλλους φορείς του Υπουργείου Εργασίας
3. Διεύρυνση των υπηρεσιών που οι πιστοποιημένοι λογιστές και δικηγόροι θα μπορούν να προσφέρουν, κυρίως σε ότι αφορά στην έκδοση όλων των κατηγοριών των συντάξεων.
4. Ολοκλήρωση των διαδικασιών επέκτασης του 1555.

5. Ολοκλήρωση της δημιουργία του «ψηφιακού δωματίου» επικοινωνίας στον ΕΦΚΑ. Ο νέος ψηφιακό τρόπος επικοινωνίας μεταξύ του ΕΦΚΑ και των εν δυνάμει συνταξιούχων, ο οποίος θα δίνει την δυνατότητα άμεσης προσωπικής επικοινωνίας των ενδιαφερομένων με τους υπάλληλους του φορέα προκειμένου με αυτόν τον τρόπο να λύνονται θέματα και να μειωθεί δραστικά ο χρόνος απονομής συντάξεων

6. Η διεύρυνση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε όλες τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ με στόχο όλες οι υπηρεσίες να παρέχονται μόνο ηλεκτρονικά. Ήδη ο ΕΦΚΑ έχει ψηφιοποιήσει τις υπηρεσίες του σε ποσοστό άνω του 60%.

Μέχρι σήμερα οι καινοτομίες που εφαρμόστηκαν από τον ΕΦΚΑ έχουν χρησιμοποιηθεί εκτενώς έχοντας ήδη δημιουργήσει σημαντικό αντίκτυπο στην λειτουργία του φορέα και στην εξυπηρέτηση των πολιτών. Το συμπέρασμα ενισχύει και το αποτέλεσμα σχετικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την MRB Hellas, μεταξύ 17-19 Μαρτίου 2022, με τη μέθοδο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων και δείγμα 1.008 ατόμων. Η έρευνα έδειξε ότι, σε ότι αφορά το νέο τηλεφωνικό κέντρο (1555) του υπουργείου Εργασίας, τα στοιχεία δείχνουν ότι οι πολίτες το αξιολογούν θετικά με πάνω από 7 στους 10 ερωτώμενους (74%) να θεωρούν ότι η υπηρεσία είναι εξαιρετικά ή πολύ χρήσιμη, ενώ το ποσοστό των θετικών απαντήσεων ξεπερνά το 90%, αν προστεθούν και οι συμμετέχοντες που θεωρούν ότι το 1555 είναι αρκετά χρήσιμο. Η ίδια έρευνα έδειξε ότι τα ασφαλιστικά θέματα είναι αυτά που τίθενται με τη μεγαλύτερη συχνότητα από τους πολίτες (61%), ενώ έπονται τα κοινωνικά επιδόματα και τα εργασιακά.

Παρά τα αποτελέσματα της έρευνας και του συνολικού αντίκτυπου των καινοτομιών που έχουν εφαρμοστεί από τον ΕΦΚΑ τα τελευταία χρόνια, φαίνεται ότι πολλοί πολίτες μέχρι και σήμερα, φαίνεται να γνώρισαν αναγκαστικά την ύπαρξη του 1555, κυρίως ως λόγω της πανδημίας και των μέτρων που πάρθηκαν, ενώ φαίνεται να εξακολουθούν να μην γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό το 1555.gov.gr και τις 200 και πλέον ηλεκτρονικές και ψηφιακές υπηρεσίες που είναι διαθέσιμες από τον ΕΦΚΑ για την εξυπηρέτησή τους, όπως επίσης ότι θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν, σε μεγάλο βαθμό από τους πιστοποιημένους λογιστές και δικηγόρους στην γρήγορη έκδοση των συντάξεων τους.

Ταυτόχρονα ένας αρκετά μεγάλος αριθμός αντίστοιχων ερευνών με την παρούσα εργασία στις οποίες χρησιμοποιήθηκε αντίστοιχη μεθοδολογία, και οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί το τελευταίο διάστημα, επικεντρώθηκαν κυρίως στις επιπτώσεις των καινοτομιών και του ψηφιακού μετασχηματισμού του φορέα, μελετώντας τις αντιλήψεις που διαμορφώθηκαν και τις επιπτώσεις που είχαν στους εργαζόμενους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να υπάρχει μια πληθώρα μη ολοκληρωμένων αποσπασματικών προσεγγίσεων σε σχέση με τις επιπτώσεις και τις αντιλήψεις που διαμόρφωσαν οι πολίτες για τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί, τις καινοτομίες που έχουν υιοθετηθεί, και τις ψηφιακές υπηρεσίες που ήδη λειτουργούν στον ΕΦΚΑ.

Η έλλειψη ουσιαστικών και δομημένων ερευνών και όχι δημοσκοπικών ερευνών οι οποίες πολλές φορές δημιουργούν περισσότερη σύγχυση παρά παρέχουν σοβαρή διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος, έχουν σαν αποτέλεσμα να υφίσταται η ανάγκη ανάπτυξης πρωτότυπων ερευνών για την σε βάθος διερεύνηση των πραγματικών επιπτώσεων στην σχέση που διαμορφώνεται με τους πολίτες με βάση τις αλλαγές που υφίστανται στον ΕΦΚΑ. Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί μια μικρή προσπάθεια προς αυτή την κατεύθυνση, οριοθετώντας μια πρώτη προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να διερευνηθεί το συγκεκριμένο θέμα σε βάθος.

## **Κεφάλαιο Πέμπτο**

### **Μεθοδολογία – Αποτελέσματα έρευνας**

#### **5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας – Ερευνητικά ερωτήματα**

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια προσπάθεια να διαπιστωθεί κατά πόσο οι καινοτομίες και κυρίως αυτές οι καινοτομίες που συνδέονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον ΕΦΚΑ, έχουν γίνει αντιληπτές από τους πολίτες, και πόσο έχουν διαφοροποιήσει την σχέση τους με τον φορέα. Η ανάλυση που προηγήθηκε ανέδειξε τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που αποτελούν και την βασική ερευνητική προσέγγιση της παρούσας εργασίας. Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι

- Πως οι καινοτομίες και ψηφιακός μετασχηματισμός του ΕΦΚΑ επηρεάζει την αντίληψη των πολιτών διαμορφώνοντας την αντίληψη και την σχέση τους με τις υπηρεσίες που παρέχει ο φορέας.
- Την σπουδαιότητα της καλύτερης ενημέρωσης των πολιτών για τις καινοτομίες που ήδη εφαρμόζονται έτσι ώστε να επιτευχθεί μια καλύτερη προσαρμογή των πολιτών στο νέο ψηφιακό περιβάλλον.

Στόχος της έρευνας είναι να καταδείξει την σπουδαιότητα των παραπάνω παραμέτρων ώστε αυτοί να αξιολογηθούν καλύτερα, και να ενσωματωθούν στις διαδικασίες και στις πρακτικές του ΕΦΚΑ, σε μια περίοδο που ο φορέας καλείται να συνεχίσει την μεταρρύθμιση, σε μια μακρά περίοδο, ραγδαίων αλλαγών, και υψηλών απαιτήσεων προσαρμογής του θεσμού της κοινωνικής ασφάλισης στην Ελλάδα.

Το εύρος της έρευνας επικεντρώνεται στην απόκτηση και στην ανάλυση δεδομένων σχετικά με τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την άποψη και την διασύνδεση των πολιτών με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που τους παρέχονται από τον ΕΦΚΑ καθώς και στον ρόλο που παίζει η σωστή ενημέρωση τους τόσο σε σχέση με την χρήση των υπηρεσιών αυτών, όσο και για τις επιπτώσεις στην γενικότερη λειτουργία του συστήματος κοινωνική ασφάλισης.

### **5.1.1 Σχεδιασμός έρευνας**

#### **Ερευνητικά εργαλεία**

Το βασικό ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε να είναι η συλλογή δεδομένων με χρήση ερωτηματολογίου (Παράρτημα Α'). Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε, με ερωτήσεις κλειστού τύπου, σε 3 ενότητες οι οποίες αφορούν σε:

- Δημογραφικά στοιχεία
- Σχέση με τον συμμετέχοντος ΕΦΚΑ
- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες e-ΕΦΚΑ

Η χρήση του ερωτηματολογίου ως μεθόδου ποσοτικής έρευνας με ερωτήσεις κλειστού τύπου, σε τυχαίο δείγμα, επιλέχθηκε έγινε γιατί παρέχει την δυνατότητα για άμεσα αποτελέσματα και συμπεράσματα, καθώς υποστηρίζει την άμεση απόκτηση



μεγάλου όγκου απαντήσεων, σε μικρό χρονικό διάστημα (δείγμα ευκολίας), ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει με μία συγκεκριμένη σειρά. Τα ερωτήματα που συμπεριελήφθησαν στο ερωτηματολόγιο επιλέχθηκαν έτσι ώστε να μπορούν να προσεγγίσουν και να διερευνήσουν τις βασικές ερευνητικές ερωτήσεις που τίθενται στην παρούσα εργασία, χωρίς ασάφειες, και χωρίς να δυσκολεύουν ή να κουράζουν τους συμμετέχοντες στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά .....ερωτήσεις στις οποίες συμπεριλαμβάνονται .ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία της έρευνας, και ερωτήσεις που επικεντρώνονται στην διερεύνηση των υπό διερεύνηση ερευνητικών ερωτήσεων. Οι τομείς στους οποίους διαιρείται το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνουν

- 6 ερωτήσεις (1-6), που αφορούν στα Δημογραφικά στοιχεία της έρευνας,
- 3 ερωτήσεις (7-9) που αφορούν την σχέση του συμμετέχοντος με τον ΕΦΚΑ
- 9 ερωτήσεις (10-18) που αφορούν στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και τις καινοτομίες του ΕΦΚΑ

Οι ερωτήσεις, εκτός από αυτές που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία είναι ερωτήσεις τύπου Likert με διαβάθμιση πέντε σημείων (καθόλου, λίγο, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ).

### **Δείγμα και διάρκεια έρευνας - Διαδικασία συλλογής δεδομένων και εργαλεία ανάλυσης**

Το ερωτηματολόγιο υλοποιήθηκε μέσα από προσωπικές επαφές με πολίτες που βρέθηκαν στην Τοπική Διεύθυνση e-ΕΦΚΑ Α' Λάρισας και Τοπική Διεύθυνση e-ΕΦΚΑ Β' Λάρισας. ΟΙ συμμετέχοντες πολίτες επιλέχθηκαν τυχαία χωρίς κανένα προσδιορισμό με μόνη προϋπόθεση την συναίνεση για την συμμετοχή στην συγκεκριμένη έρευνα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε προσωπικά και ζητήθηκε να συμπληρωθεί επί τόπου από τους συμμετέχοντες. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε το διάστημα από 6/2/2023 ως και 24/2/2023.

Στην επαφή με τους πολίτες, οι οποίοι δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα εκτός από το ερωτηματολόγιο, υπήρχε ενημέρωση σχετικά με τους σκοπούς της έρευνας, τον τρόπο και τον χρόνο συμπλήρωσης και τη διατήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων.

Για την εξαγωγή και ανάλυση των δεδομένων, αλλά και στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS καθώς και το πρόγραμμα Microsoft Excel. Πιο συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση και παρουσίαση με χρήση ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων. Ακόμη, για την κατάλληλη παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν πίνακες και γραφήματα.

Στην έρευνα συνολικά ανταποκρίθηκαν 87 πολίτες οι οποίοι απάντησαν σε όλες τις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο.

### **5.1.2 Περιορισμοί της έρευνας**

Η συγκεκριμένη έρευνα σχεδιάστηκε ώστε να επικεντρωθεί στην διερεύνηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων, χωρίς όμως να επιτρέπεται, η σε βάθος ανάλυση των συγκεκριμένων ερωτημάτων, κυρίως λόγω χρονικών και τοπικών περιορισμών. Από το σύνολο ερωτήσεων αν αφαιρεθούν οι ερωτήσεις που αφορούν σε δημογραφικά στοιχεία οι υπόλοιπες ερωτήσεις διαμορφώθηκαν ώστε να διερευνήσουν το κατά πόσο οι πολίτες γνωρίζουν και χρησιμοποιούν υπηρεσίες, που αποτελούν πρωτοβουλίες και καινοτομίες που ήδη λειτουργούν και που σχεδιάστηκαν για να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ΕΦΚΑ και να αναβαθμίσουν σημαντικά την εξυπηρέτησή τους. Είναι σαφές πως το εύρος τους ερωτηματολογίου, το πλήθος των ερωτηθέντων, και ο τοπικός χαρακτήρας της έρευνας, δεν επιτρέπουν μια σε βάθος ανάλυση των υπό διερεύνηση ερευνητικών ερωτήσεων καθώς αυτό θα απαιτούσε μια πολύ καλύτερα οργανωμένη, πολυδιάστατη έρευνα, με πολύ μεγαλύτερο δείγμα, και ενδεχομένως πιο αντιπροσωπευτικό, η οποία θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί σε μια πιο ευρύτερη περιοχή ή και ενδεχομένως σε ολόκληρη την Ελλάδα. Στην παρούσα έρευνα το γεγονός ότι οι γυναίκες υπερισχύουν κατά πολύ των αντρών, ενώ σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων ανήκει στην ευρύτερη ηλικιακή ομάδα 36-50 έτη, αποτελεί λογική συνέπεια του γεγονότος ότι συνήθως αυτές οι ηλικιακές ομάδες επισκέπτονται τα καταστήματα του ΕΦΚΑ

για να διεκπεραιώσουν υποθέσεις τους. Το γεγονός επίσης ότι οι ηλικιακές ομάδες κάτω των 30 ετών δεν αποτελούν μεγάλο κομμάτι του δείγματος ίσως να συνδέεται με το γεγονός ότι αυτές οι ηλικιακές ομάδες είναι πιο εύκολο να επιλέξουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ για να λύσουν τα προβλήματα τους καθώς είναι πολύ καλύτεροι χρήστες των νέων τεχνολογιών.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ως περιορισμός και το επίπεδο αξιοπιστίας των απαντήσεων, στα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν, καθώς η ανάλυση αξιοπιστίας που έγινε στα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν (Cronbach's Alpha) και η οποία αναφέρεται στην συνέχεια, είναι μεν αποδεκτή, αλλά όχι σε ικανοποιητικό επίπεδο.

### **5.1.3 Μελλοντική έρευνα**

Με δεδομένους τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, αλλά και με δεδομένο ότι οι περισσότερες αντίστοιχες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν το τελευταίο διάστημα στο συγκεκριμένο αντικείμενο, παρουσιάζουν προσεγγίσεις που δεν μπορούν να εξετάσουν επακριβώς το κατά πόσο οι καινοτομίες και οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν την αντίληψη των πολιτών σε σχέση με την χρήση τους. κρίνεται χρήσιμο, και προτείνεται η ολοκλήρωση ερευνών, επικεντρωμένων στην μελέτη των θεμάτων που διαπραγματεύεται η παρούσα εργασία, δηλαδή του βαθμού και του ρυθμού επέκτασης των καινοτομιών του ψηφιακού μετασχηματισμού του ΕΦΚΑ, ως παραμέτρων που πραγματικά αλλάζει την άποψη των πολιτών σε σχέση με την χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Οι έρευνες θα πρέπει να οργανωθούν, και να αναπτυχθούν σε βάθος, έτσι ώστε τα αποτελέσματά τους να έχουν πολύ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, και τα συμπεράσματά τους να μπορούν να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για τον Υπουργείο Εργασίας και για τον ΕΦΚΑ με στόχο να συνεισφέρουν στον καθορισμό των πολιτικών που θα πρέπει να αναπτυχθούν σε σχέση με την προσέλκυση περισσότερων πολιτών στην χρήση των νέων τεχνολογιών και των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που πλέον παρέχονται. Στα πλαίσια αυτά προτείνεται να γίνει διερεύνηση των συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτήσεων με διαχωρισμό σε σχέση με τις ηλικιακές ομάδες αλλά και σε σχέση με την εξέταση των στοιχείων με γνώμονα τις γεωγραφικές περιοχές έτσι ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο σε συγκεκριμένες περιοχές θα πρέπει να γίνει μεγαλύτερη προσπάθεια ώστε οι πολίτες

να βοηθηθούν και να οδηγηθούν στην χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του ΕΦΚΑ αξιοποιώντας τις δυνατότητες τους, τόσο για τους ίδους όσο και για την βελτίωση της λειτουργίας του φορέα σε τοπικό επίπεδο. Με β'αση την παραπάνω προσέγγιση είναι δεδομένο ότι η έρευνα εκτός από ένα διευρυνένο δείγμα θα πρέπει να υποστηρίξει μια μακροχρόνια συλλογή στοιχείων. Η ανάλυση, επίσης θα πρέπει κατά κύριο λόγο να επικεντρωθεί στην συσχέτιση των δημογραφικών χαρακτηριστικών με τα στοιχεία που θα συγκεντρωθούν από την έρευνα. Τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών μπορούν να αποτελέσουν, υπό προϋποθέσεις, την βάση μιας συνολικής μελέτης των οργανισμών του Υπουργείου Εργασίας (ΕΦΚΑ , ΔΥΠΑ κλπ) η οποία θα διερευνήσει την δυναμική και την εξέλιξη των καινοτομιών και του ψηφιακού μετασχηματισμού στον ευρύτερο τομέα της κοινωνικής ασφάλισης και της εργασίας στην Ελλάδα. Η κλαδική αυτή μελέτη θα μπορούσε να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα καταγράφοντας την εξέλιξη των σημαντικών αυτών θεμάτων τα επόμενα χρόνια.

## **5.2 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας**

Για την στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν με βάση τα ερωτηματολόγια, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS, το οποίο παρέχει την δυνατότητα για ένα μεγάλο εύρος αναλύσεων. Μια από τις δυνατότητες που παρέχει το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι η δυνατότητα μέτρησης της εσωτερικής αξιοπιστίας και συνέπειας που παρουσιάζουν τα δεδομένα που

αναλύονται. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach's Alpha, ο οποίος είναι ένας από τους γνωστότερους συντελεστές εσωτερικής αξιοπιστίας και συνέπειας, και χρησιμοποιείται εκτενώς σε περιπτώσεις ανάλυσης στοιχείων ερωτηματολογίου που περιλαμβάνουν ερωτήσεις τύπου Likert. Ο συγκεκριμένος συντελεστής παίρνει τιμές από 0 ως 1. Όσο ο συντελεστής Cronbach's Alpha διαμορφώνεται πιο κοντά στο 1, τόσο πιο μεγάλη είναι η εσωτερική αξιοπιστία και συνέπεια των δεδομένων που επεξεργάζονται στην ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα:

- Για τιμές από 0,9 ως 1 ο δείκτης θεωρείται τέλειος, δηλαδή υπάρχει πλήρης αξιοπιστία και συνέπεια των δεδομένων της ανάλυσης,
- Για τιμές από 0,8 ως 0,9 ο δείκτης θεωρείται αρκετά καλός,
- Για τιμές από 0,6 ως 0,8 ο δείκτης είναι αποδεκτός
- Κάτω από το 0,6 ο δείκτης δεν είναι αποδεκτός.

Υπάρχουν αρκετοί αναλυτές που θεωρούν ότι ο δείκτης για να είναι αποδεκτός θα πρέπει να κυμαίνεται πάνω από το 0,7, αλλά γενικά η βιβλιογραφία περιγράφει τη δυναμική του δείκτη όπως αναλύεται πιο πάνω.

Με βάση τα στοιχεία της παρούσας έρευνας και την ανάλυση τους ο δείκτης Cronbach's βρίσκεται στο 0,711 (standardized 0,724), ο οποίος κρίνεται αποδεκτός. (Πίνακας 1)

### Πίνακας 1. Δείκτης Cronbach's Alpha

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 87 | 100,0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | 0,0   |
|       | Total                 | 87 | 100,0 |

### Reliability Statistics

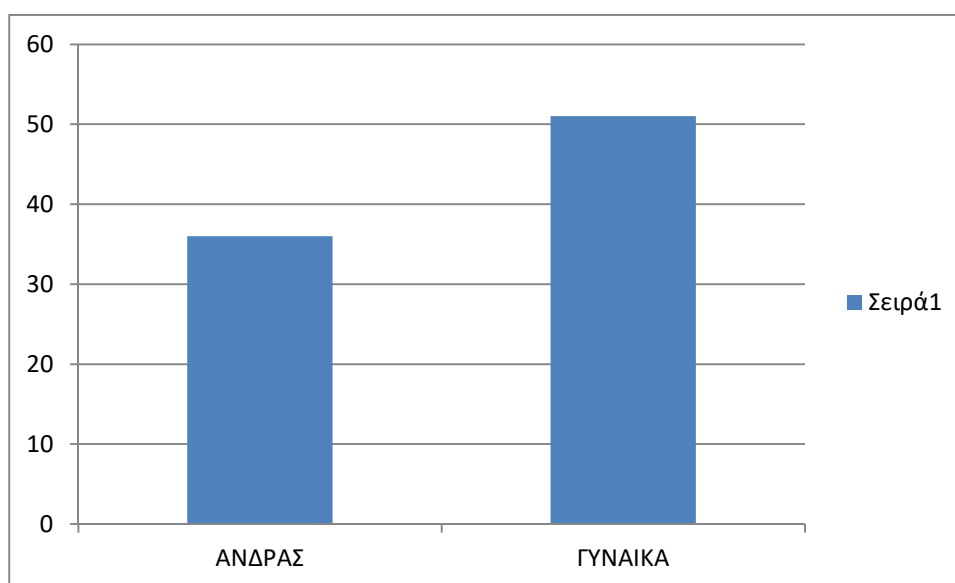
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|------------------|--|------------|
| ,711             | ,724   | 18         |

## 1. ΦΥΛΟ (Ερώτηση 1)

Το σύνολο των 87 ερωτηματολογίων απαντήθηκαν από γυναίκες σε ποσοστό 59,4 % (51 ερωτηματολόγια), και άνδρες σε ποσοστό 40,6% (36 ερωτηματολόγια) (Πίνακας / Διάγραμμα 2)

## Πίνακας/Διάγραμμα 2: Φύλο

|       |         | ΦΥΛΟ      |         |               |                    |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ΑΝΔΡΑΣ  | 36        | 40,6    | 40,6          | 40,6               |
|       | ΓΥΝΑΙΚΑ | 51        | 59,4    | 59,4          | 100,0              |
|       | Total   | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |
| Total |         | 87        | 100,0   |               |                    |



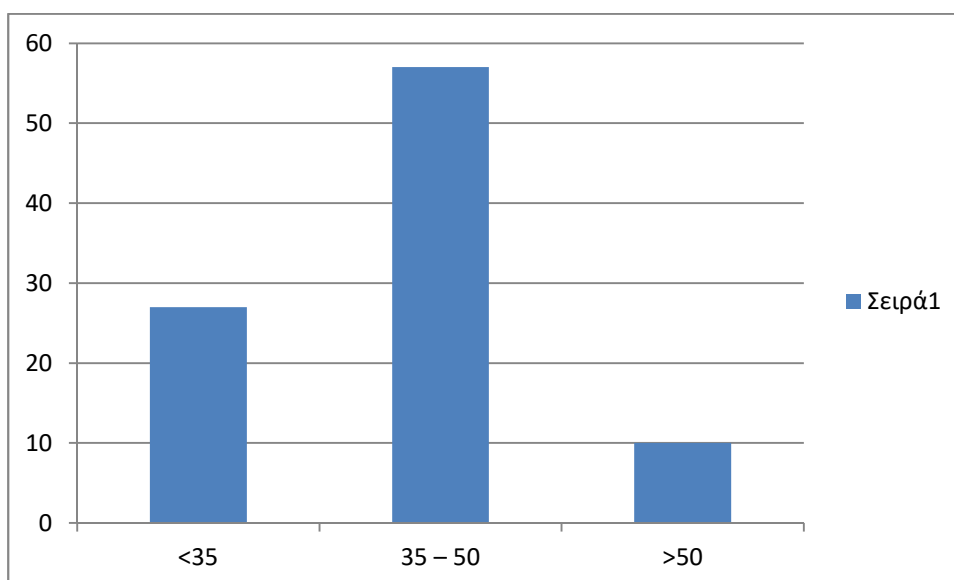
## 2. ΗΛΙΚΙΑ (Ερώτηση 2)

Από το σύνολο των 87 ερωτηθέντων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο το 57,2 % (57 άτομα) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-50 χρονών, και το 11,4% (10 άτομα) στην

ηλικιακή ομάδα άνω των 50 χρονών. Στην ηλικιακή ομάδα 18-35 χρονών ανήκουν 27 από τους ερωτηθέντες (31,3%).. (Πίνακας / Διάγραμμα 3)

### Πίνακας/Διάγραμμα 3: Ηλικία

|       |         | ΗΛΙΚΙΑ    |         |               | Cumulative |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | <35     | 27        | 31,3    | 31,3          | 31,3       |
|       | 35 – 50 | 57        | 57,2    | 57,2          | 88,5       |
|       | >50     | 10        | 11,4    | 11,5          | 100,0      |
| Total |         | 87        | 100,0   |               |            |



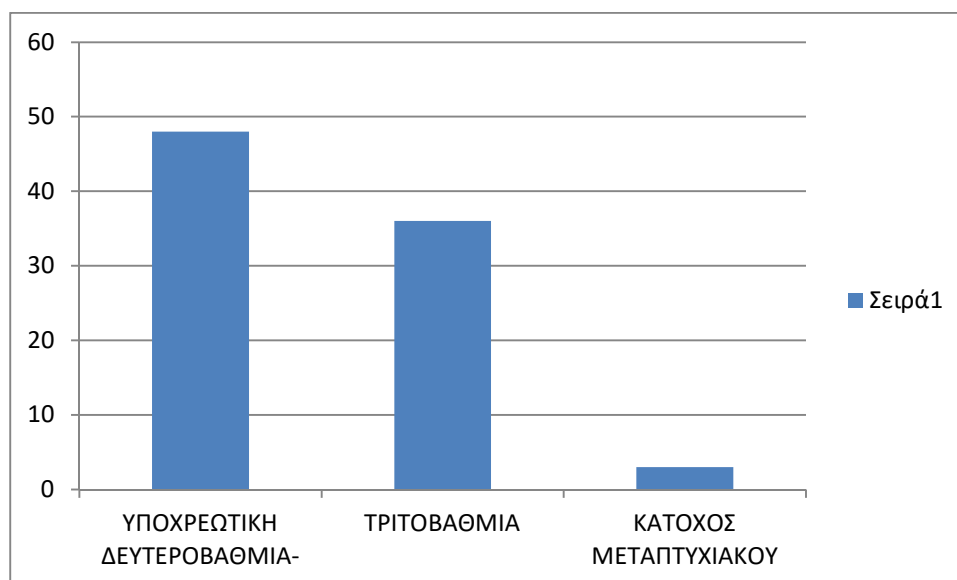
### 3. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (Ερώτηση 3)



Το σύνολο των ερωτηθέντων χωρίστηκαν σε τρεις βασικές κατηγορίες εκπαίδευσης, 1) ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, 2) ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΥΣΗ, και 3) ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ. Από τους 87 ερωτηθέντες η πλειοψηφία ανήκει στην πρώτη κατηγορία, ενώ στην κατηγορία Τριτοβάθμια και μεταπτυχιακή εκπαίδευση ανήκουν κατά κύριο λόγο επαγγελματίες (Λογιστές , Δικηγόροι, κλπ), οι οποίοι βρέθηκαν στα καταστήματα του ΕΦΚΑ για να διεκπεραιώσουν εργασίες πελατών τους.

#### Πίνακας/Διάγραμμα 4: Επίπεδο εκπαίδευσης

|       |                               | ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ |         |               |                    |
|-------|-------------------------------|------------|---------|---------------|--------------------|
|       |                               | Frequency  | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ<br>ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ- | 48         | 55,1    | 55,1          | 55,1               |
|       | ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ                   | 36         | 41,5    | 41,5          | 96,6               |
|       | ΚΑΤΟΧΟΣ<br>ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ      | 3          | 3,4     | 3,4           | 100,0              |
|       | Total                         | 87         | 100,0   | 100,0         |                    |



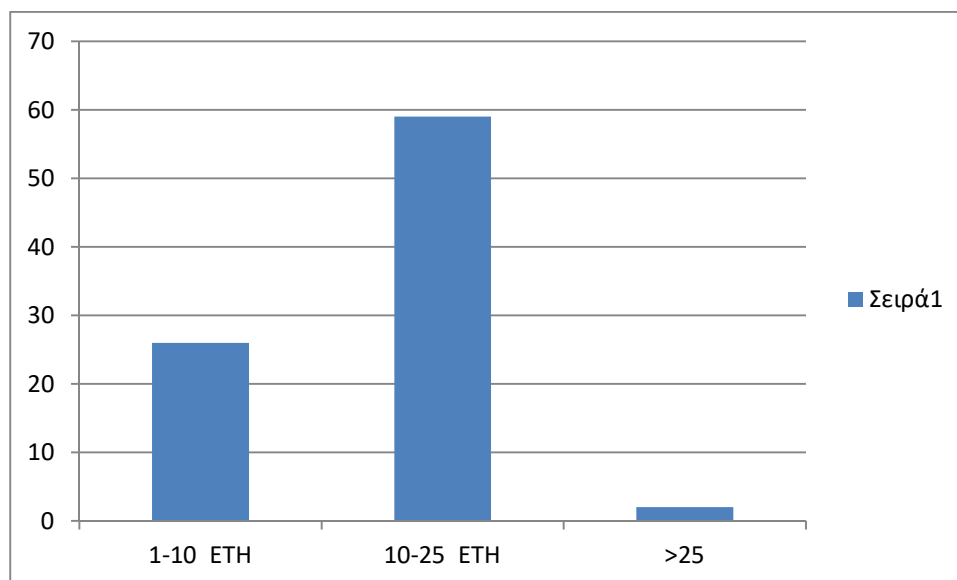
#### 4. ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ (Ερώτηση 4)

Στην ερώτηση αυτή οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν πόσα χρόνια σχετίζονται με τον ΕΦΚΑ με οποιαδήποτε ιδιότητα ή και συνδυασμό αυτών των ιδιοτήτων. (μισθωτός, συναξιούχος κλπ). Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι ένα σημαντικό μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (67%), το οποίο αθροιστικά με το (3.5%) που αφορά σε άτομα που σχετίζονται με τον ΕΦΚΑ πάνω από 25 χρόνια, διαμορφώνουν ένα ποσοστό 70,5% των ερωτηθέντων το οποίο έχει μια πολύ καλή εικόνα για το πώς λειτουργούσαν τα ασφαλιστικά ταμεία πριν το 2017 και πως λειτουργεί ο ΕΦΚΑ μετά το 2017.

Πίνακας/Διάγραμμα 5: Περίοδος χρήσης υπηρεσιών ΕΦΚΑ

#### ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 1-10 ΕΤΗ  | 26        | 29,5    | 29,5          | 29,5               |
|       | 10-25 ΕΤΗ | 59        | 67,0    | 67,0          | 96,5               |
|       | >25       | 2         | 3,5     | 2,0           | 100,0              |
| Total |           | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |

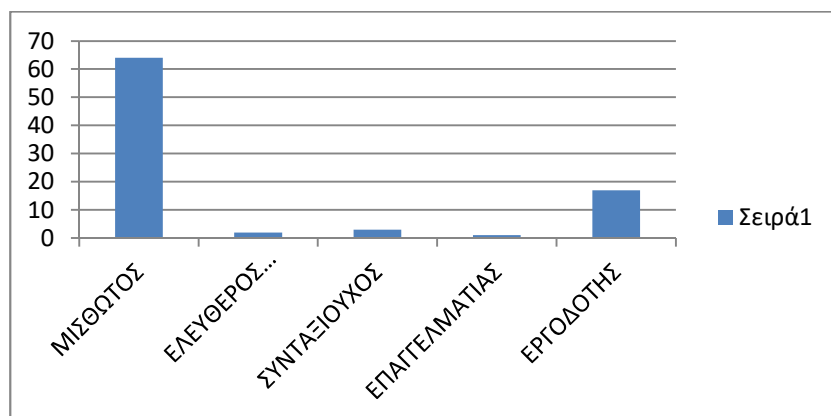


## 5. ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΕΦΚΑ (Ερώτηση 5)

Στην παρούσα ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποια είναι η τωρινή τους σχέση με τον ΕΦΚΑ (μισθωτός, συνταξιούχος κλπ). Με τον όρο επαγγελματίες νοούνται αυτοί που με βάση την επαγγελματική τους ιδιότητα λειτουργούν για λογαριασμό άλλων (κυρίως λογιστές). Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει στην κατηγορία των μισθωτών που φαίνεται να είναι και αυτή που ταλαιπωρείτε περισσότερο με συχνές επισκέψεις στα καταστήματα του ΕΦΚΑ, ενώ το σημαντικό ποσοστό του 20,5% που αφορά εργοδότες περιλαμβάνει και αυτούς που κατασκευάζουν κτίρια οι οικοδομές. Οι υπόλοιπες κατηγορίες (Ελεύθεροι επαγγελματίες, συνταξιούχοι. Επαγγελματίες) φαίνεται να μην έχουν τακτικά την ανάγκη να επισκέπτονται τα καταστήματα του ΕΦΚΑ καθώς φαίνεται ότι για πρακτικούς και λόγους μεγάλης προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες και της χρήσης της μπορούν να διεκπεραιώνουν το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών τους διαδικτυακά.

#### Πίνακας/Διάγραμμα 6: Σχέση με τον ΕΦΚΑ

|       |                         | ΤΟΜΕΑΣ    |         |               |                    |
|-------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ΜΙΣΘΩΤΟΣ                | 64        | 72,7    | 72,7          | 72,7               |
|       | ΕΛΕΥΘΕΡΟΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΣ | 2         | 2,3     | 2,3           | 75,0               |
|       | ΣΥΝΤΑΞΙΟΥΧΟΣ            | 3         | 3,4     | 3,4           | 78,4               |
|       | ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑΣ           | 1         | 1,1     | 1,1           | 79,5               |
|       | ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ               | 17        | 20,5    | 20,5          | 100,0              |
|       | Total                   | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |

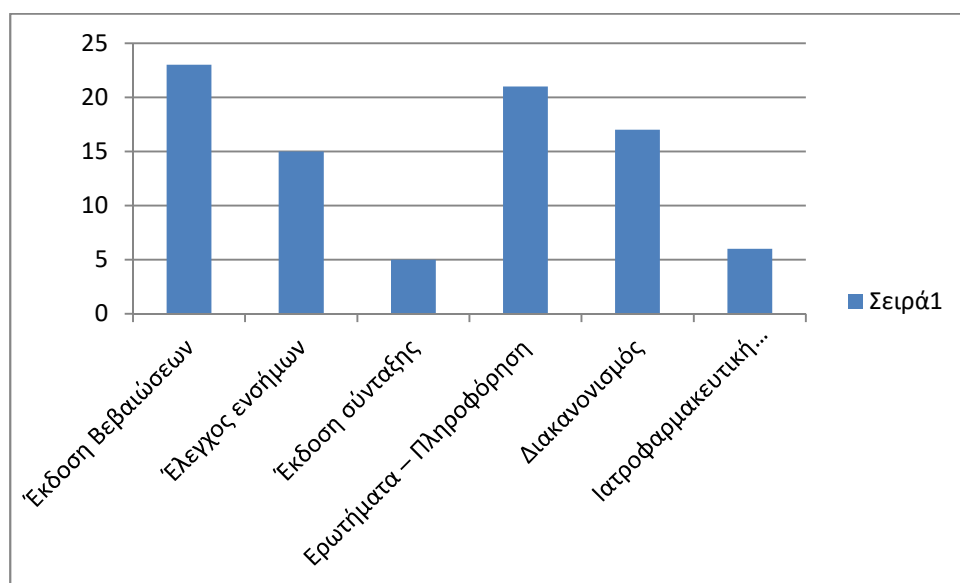


#### 6.ΛΟΓΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ ΣΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΤΟΥ ΕΦΚΑ (Ερώτηση 6)

Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον λόγο της επίσκεψης τους στο κατάστημα του ΕΦΚΑ (πίνακας 7)

**Πίνακας 7: Λόγος επίσκεψης στο κατάστημα του ΕΦΚΑ**

|       |                             | ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ |         |               | Cumulative |
|-------|-----------------------------|-----------|---------|---------------|------------|
|       |                             | Frequency | Percent | Valid Percent | Percent    |
| Valid | Έκδοση Βεβαιώσεων           | 23        | 26,4    | 26,4          | 26,4       |
|       | Έλεγχος ενσήμων             | 15        | 17,2    | 17,2          | 43,6       |
|       | Έκδοση σύνταξης             | 5         | 5,7     | 5,7           | 49,3       |
|       | Ερωτήματα Πληροφόρηση       | 21        | 24,2    | 24,2          | 73,2       |
|       | Διακανονισμός               | 17        | 19,6    | 19,6          | 93,1       |
|       | Ιατροφαρμακευτική Περίθαλψη | 6         | 6,9     | 6,9           | 100,0      |
|       | Total                       | 87        | 100,0   | 100,0         |            |

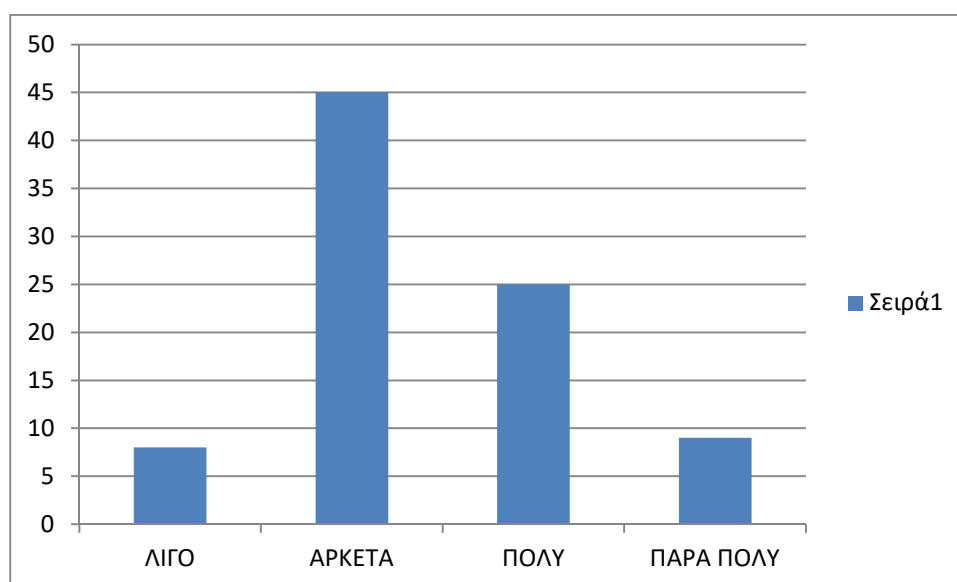


## 7. ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ (Ερώτηση 7)

Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν πόσο συχνά επισκέπτονται τα καταστήματα του ΕΦΚΑ για να διεκπεραιώσουν υποθέσεις τους. Πάνω από το 60% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ λίγο (9,2%) ως αρκετά (51%). Το αρκετά φαίνεται να αποτελεί την απάντηση με το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων γεγονός που φαίνεται να πηγάζει από την αντίληψη που έχουν οι πολίτες ότι οι εκκρεμότητες και τα προβλήματα που έχουν με τον ΕΦΚΑ δεν λύνονται άμεσα και γρήγορα και συνήθως χρειάζονται πέραν της μιας επίσκεψης στο κατάστημα.

**Πίνακας/Διάγραμμα 8: Συχνότητα χρήσης υπηρεσιών ΕΦΚΑ**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΛΙΓΟ      | 8         | 9,2     | 9,2           | 9,2                |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 45        | 51,7    | 51,7          | 60,9               |
|       | ΠΟΛΥ      | 25        | 28,7    | 28,7          | 89,6               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 9         | 10,4    | 10,4          | 100,0              |
|       | Total     | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |



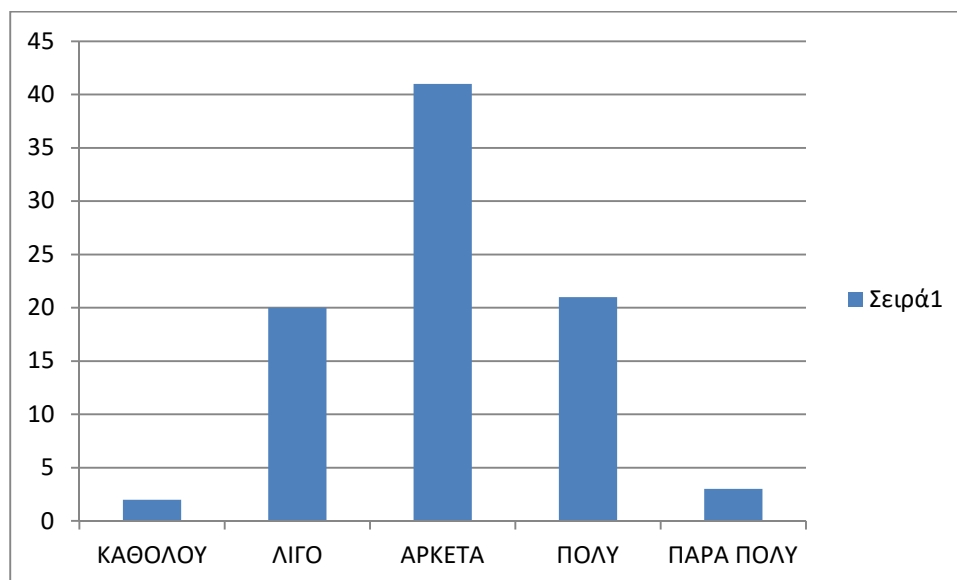
## **8. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΙΣ ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΕΦΚΑ (Ερώτηση 8)**

Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν αν απαντήσουν πόσο ικανοποιημένη είναι από το επίπεδο εξυπηρέτηση στην δια ζώσης σχέση τους με τον φορέα. Και σε αυτή την ερώτηση το λίγο (23%) και το αρκετά (47,1%) διαμορφώνεται κατά κύριο λόγο από το πόσο γρήγορα και άμεσα διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους οι πολίτες που επισκέπτονται τα καταστήματα του ΕΦΚΑ. Φαίνεται λοιπόν ότι πάνω από 70% των ερωτηθέντων δεν αισθάνεται σημαντική ικανοποίηση από τις δια ζώσης υπηρεσίες κυρίως λόγω αυτού του γεγονότος.

### Πίνακας/Διάγραμμα 9: Ικανοποίηση από τις δια ζώσης υπηρεσίες

#### ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 2         | 2,3     | 2,3           | 2,3                |
|       | ΛΙΓΟ      | 20        | 23,0    | 23,0          | 25,3               |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 41        | 47,1    | 47,1          | 72,4               |
|       | ΠΟΛΥ      | 21        | 24,1    | 24,1          | 96,5               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 3         | 3,5     | 3,5           | 100,0              |
|       | Total     | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |



## 9. ΕΥΚΟΛΙΑ ΚΑΙ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΔΙΑ ΖΩΣΗΣ

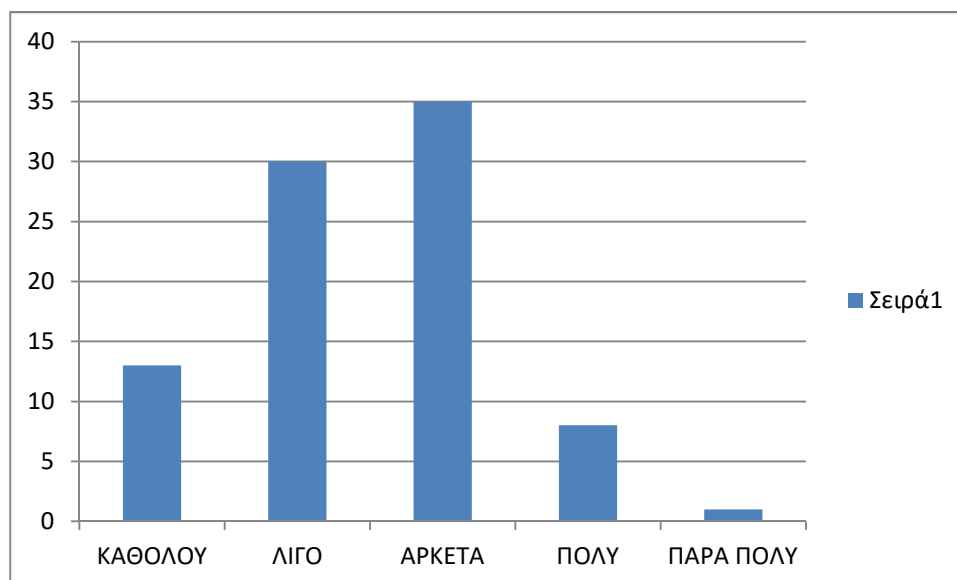
### (Ερώτηση 9)

Με αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσουν πόσο γρήγορα ολοκληρώνονται οι υποθέσεις τους με την δια ζώσης επίσκεψη τους στα καταστήματα του ΕΦΚΑ. Οι απαντήσεις που δόθηκαν υποστηρίζουν σαφώς τα αποτελέσματα των προηγούμενων ερωτήσεων ( 7 και 8 ) καθώς είναι ξεκάθαρο ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι από καθόλου (14,8%) ως λίγο και αρκετά ( 73,9%) ικανοποιημένη από την ευκολία και την ταχύτητα διεκπεραίωσης των εργασιών τους στην δια ζώσης παρουσία τους στα καταστήματα του ΕΦΚΑ

**Πίνακας/Διάγραμμα 10: Ευκολία και ταχύτητα ολοκλήρωσης εργασιών**

#### ΕΥΚΟΛΙΑ ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 13        | 14,8    | 14,9          | 14,9               |
|       | ΛΙΓΟ      | 30        | 34,1    | 34,5          | 49,4               |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 35        | 39,8    | 40,2          | 89,7               |
|       | ΠΟΛΥ      | 8         | 9,1     | 9,2           | 98,9               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 1         | 1,1     | 1,1           | 100,0              |
| Total |           | 87        | 98,9    | 100,0         |                    |

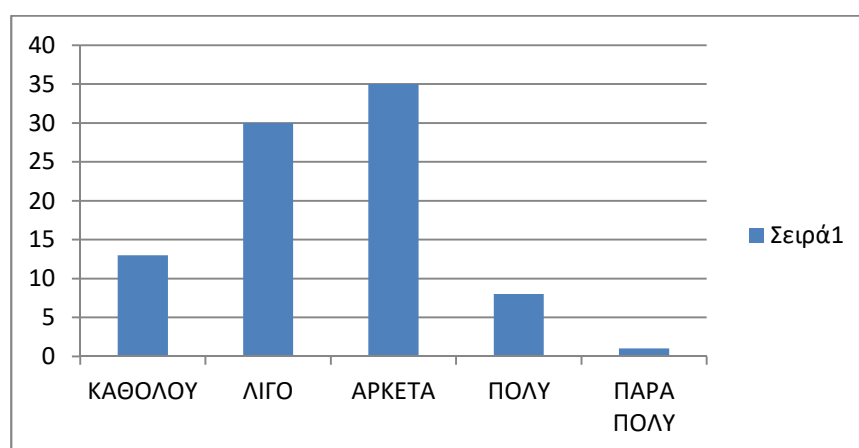


## 10. ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ (Ερώτηση 10)

Με αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποια είναι η σχέση τους με την τεχνολογία, την χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και του ίντερνετ. Οι απαντήσεις που δόθηκαν κυρίως συνδέονται με την χρήση της τεχνολογίας σε ότι αφορά την σχέση τους με τον ΕΦΚΑ. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων φαίνεται να έχει από καθόλου (14,9%) ως λίγο (34,5%) και συνολικά σχεδόν 50% (49,4%) σχεδόν ανύπαρκτη σχέση με την χρήση της τεχνολογίας σε ότι αφορά τον ΕΦΚΑ, ενώ και η απάντηση αρκετά (40,2%) που φαίνεται να αποτελεί και την απάντηση με το μεγαλύτερο ποσοστό πρακτικά σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες δεν αισθάνονται ικανοί να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους με τον ΕΦΚΑ με την χρήση της τεχνολογίας και γι' αυτό είτε απευθύνονται σε επαγγελματίες (λογιστές κλπ) είτε προτιμούν την δια ζώσης επίσκεψη στο κατάστημα.

**Πίνακας/Διάγραμμα 11: Σχέση με την τεχνολογία**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 13        | 14,9    | 14,9          | 14,9               |
|       | ΛΙΓΟ      | 30        | 34,5    | 34,5          | 49,4               |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 35        | 40,2    | 40,2          | 89,6               |
|       | ΠΟΛΥ      | 8         | 9,2     | 9,2           | 98,8               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 1         | 1,2     | 1,2           | 100,0              |
|       | Total     | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |





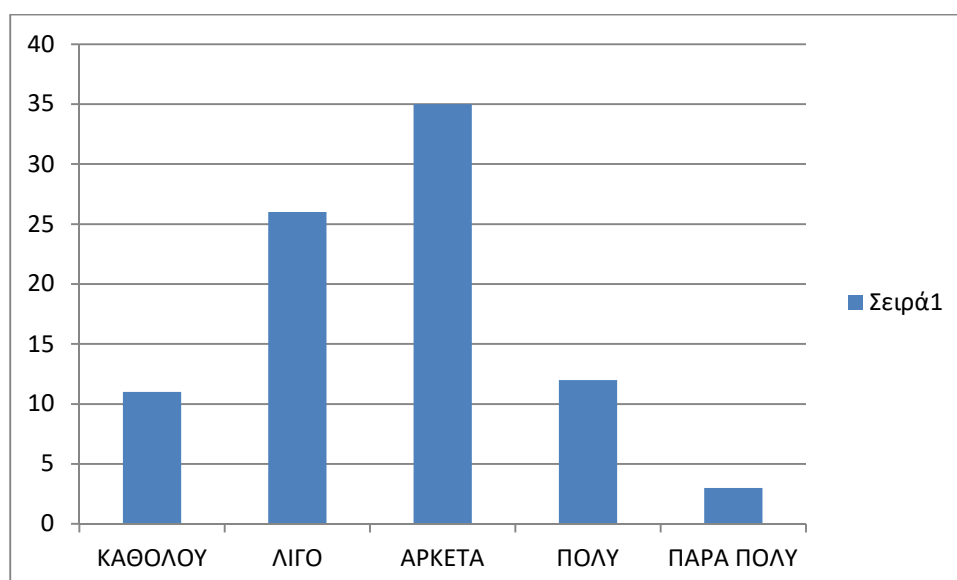
## 11. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ e-ΕΦΚΑ (ερώτηση 11)

Με αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο γνωρίζουν ότι υφίστανται ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρει ο e- ΕΦΚΑ. Παρά το γεγονός ότι το αρκετά αποτελεί την απάντηση με το μεγαλύτερο ποσοστό (40,2%), δεν σημαίνει ότι γνωρίζουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ αλλά κυρίως φαίνεται να σημαίνει ότι μάλλον επισκέπτονται τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ για ενημέρωση.

Πίνακας/Διάγραμμα 12: Ηλεκτρονικές υπηρεσίες ΕΦΚΑ

### ΓΝΩΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 11        | 12,6    | 12,6          | 12,6               |
|       | ΛΙΓΟ      | 26        | 29,9    | 29,9          | 42,5               |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 35        | 40,2    | 40,2          | 82,7               |
|       | ΠΟΛΥ      | 12        | 13,8    | 13,8          | 96,5               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 3         | 3,5     | 3,5           | 100,0              |
|       | Total     | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |

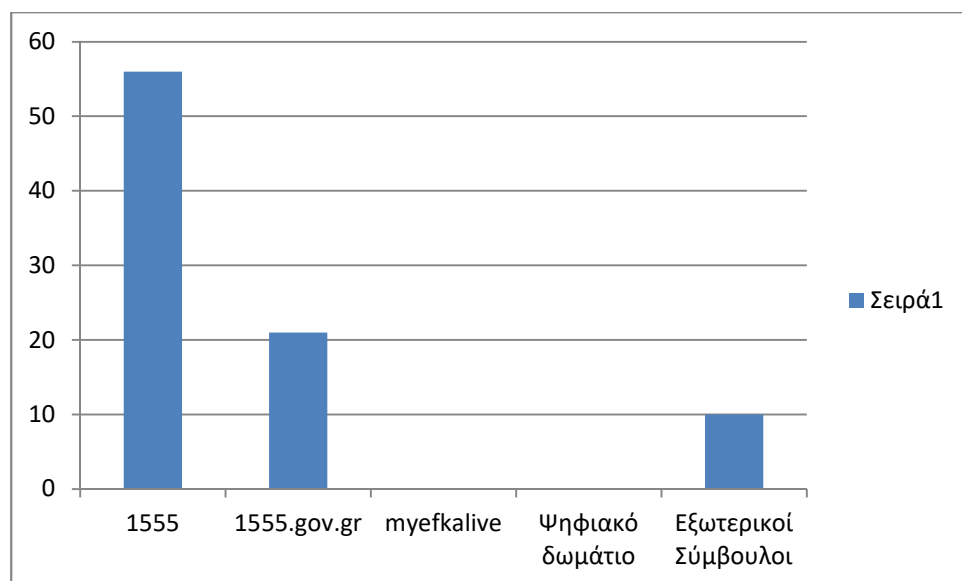


## 12. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ (Ερώτηση 12)

Σε συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποια από τις ψηφιακές – ηλεκτρονικές του e-ΕΦΚΑ γνωρίζουν συγκεκριμένα (πίνακας 13)

**Πίνακας 13. Ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ που γνωρίζουν**

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1555           | 56        | 64,4    | 64,4          | 64,4               |
| 1555.gov.gr          | 21        | 24,2    | 24,2          | 88,6               |
| myefkalive           | 0         | 0,0     | 0,0           | 88,6               |
| Ψηφιακό δωμάτιο      | 0         | 0,0     | 0,0           | 88,6               |
| Εξωτερικοί Σύμβουλοι | 10        | 11,4    | 11,4          | 100,0              |
| Total                | 87        | 100,0   |               |                    |

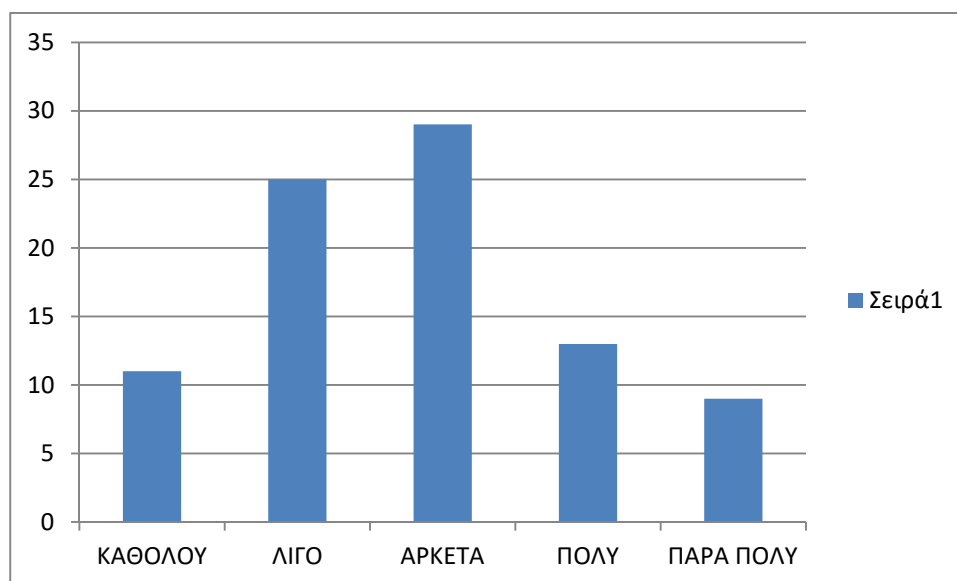


### 13. ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ e-EΦΚΑ (Ερώτηση 13)

Σε αυτή την ερώτηση, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν χρησιμοποιούν κάποιες από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που γνωρίζουν. (πίνακας 14)

**Πίνακας/Διάγραμμα 14: Χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών e--ΕΦΚΑ**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 11        | 12,6    | 12,6          | 12,6               |
|       | ΛΙΓΟ      | 25        | 28,7    | 28,7          | 41,3               |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 29        | 33,3    | 33,3          | 74,6               |
|       | ΠΟΛΥ      | 13        | 14,9    | 14,9          | 89,5               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 9         | 10,5    | 10,5          | 100,0              |
|       | Total     | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |

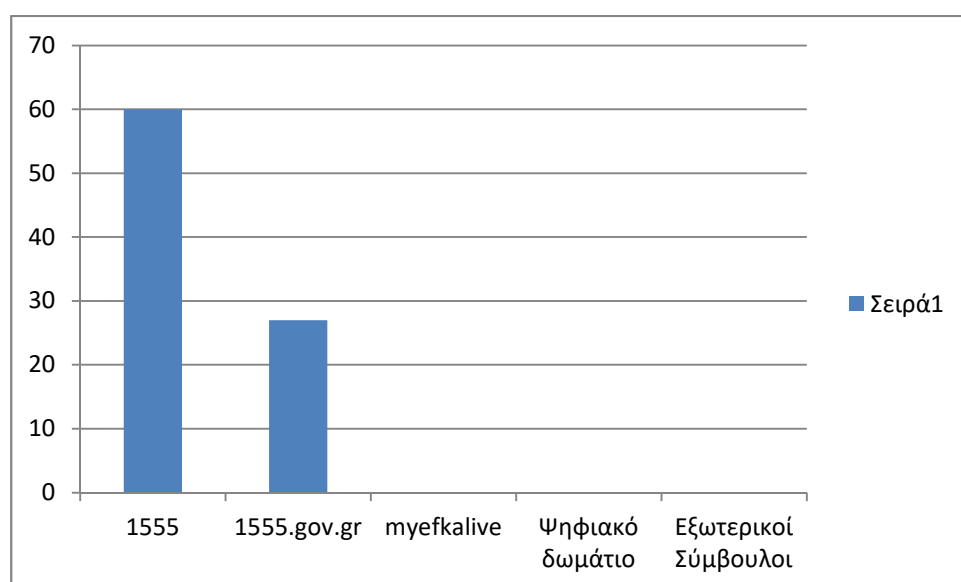


#### 14. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΑΙ (Ερώτηση 14)

Σε αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποιες συγκεκριμένες υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ χρησιμοποιούν. Από τους ερωτηθέντες που απάντησαν λίγο, αρκετά, πολύ και πάρα πολύ, στην προηγούμενη ερώτηση (ερώτηση 13) η συντριπτική πλειοψηφία φαίνεται να χρησιμοποίησε το 1555 και το 1555.gov.gr ενώ τις άλλες υπηρεσίες φαίνεται ότι δεν τις χρησιμοποίησε κανείς. Το ποσοστό που αφορά στο 1555 σχετίζεται με το γεγονός ότι από τον covid και μετά τα ραντεβού είναι υποχρεωτικά..(πίνακας 15)

**Πίνακας 15: Ποιες συγκεκριμένες ηλ. υπηρεσίες του ΕΦΚΑ χρησιμοποιείται**

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 1555           | 60        | 68,9    | 68,9          | 68,9               |
| 1555.gov.gr          | 27        | 30,1    | 30,1          | 100,0              |
| myefkalive           | 0         | 0       | 0             | 100,0              |
| Ψηφιακό δωμάτιο      | 0         | 0       | 0             | 100,0              |
| Εξωτερικοί Σύμβουλοι | 0         | 0       | 0             | 100,0              |
| Total                | 87        | 100     |               |                    |

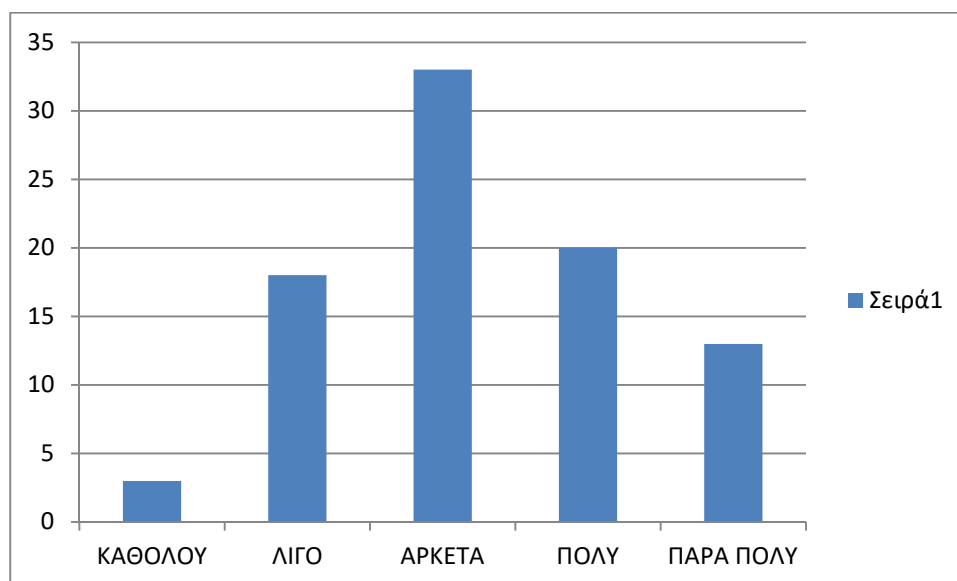


## 15. ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΥΚΟΛΙΕΣ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ e-ΕΦΚΑ (Ερώτηση 15)

Σε αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες κρίθηκαν να αξιολογήσουν την προσβασιμότητα και την ευκολία χρήσης των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του e-ΕΦΚΑ

**Πίνακας/Διάγραμμα 16: Προσβασιμότητα και ευκολία ηλεκτρονικών υπηρεσιών e-ΕΦΚΑ**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 3         | 3,4     | 3,4           | 3,4                |
|       | ΛΙΓΟ      | 18        | 20,7    | 20,7          | 24,1               |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 33        | 37,9    | 37,9          | 62,0               |
|       | ΠΟΛΥ      | 20        | 23,1    | 23,1          | 85,1               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 13        | 14,9    | 14,9          | 100,0              |
|       | Total     |           | 87      | 100,0         | 100,0              |



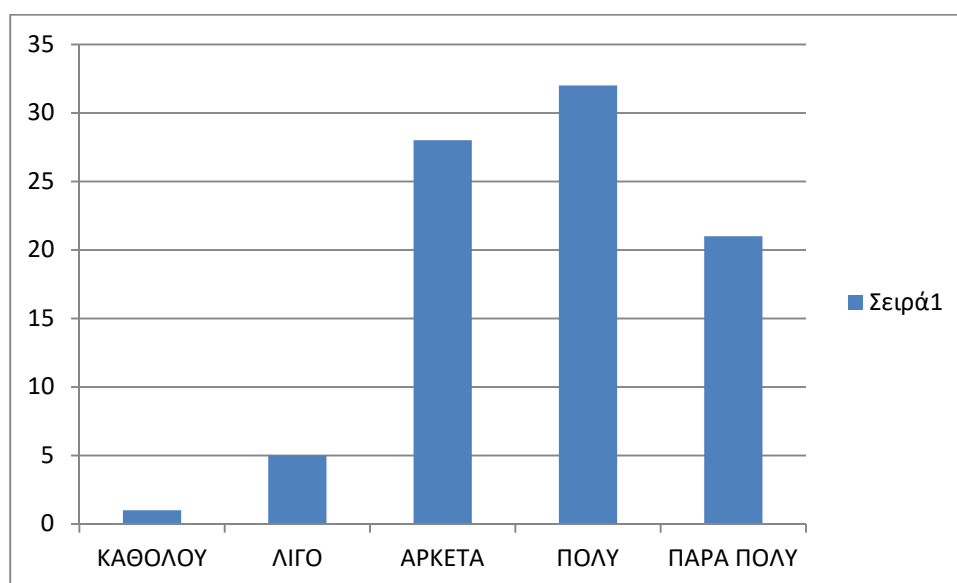
## 16. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Ο . e-ΕΦΚΑ ΕΧΕΙ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙ ΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ (Ερώτηση 16)

Σε αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι οι ηλεκτρονικές – ψηφιακές υπηρεσίες έχουν βελτιώσει την παροχή υπηρεσιών προς του πολίτες. Είναι προφανές ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (93,2%) πιστεύουν ότι η εισαγωγή και η χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του ΕΦΚΑ έχουν βελτιώσει σημαντικά τις υπηρεσίες προς τους πολίτες.

### Πίνακας/Διάγραμμα 17: Βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών λόγω e-ΕΦΚΑ

#### ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΛΟΓΩ e-ΕΦΚΑ

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 1         | 1,1     | 1,1           | 1,1                |
|       | ΛΙΓΟ      | 5         | 5,7     | 5,7           | 6,8                |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 28        | 32,3    | 32,3          | 39,1               |
|       | ΠΟΛΥ      | 32        | 36,8    | 36,8          | 75,9               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 21        | 24,1    | 24,1          | 100,0              |
|       | Total     | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |

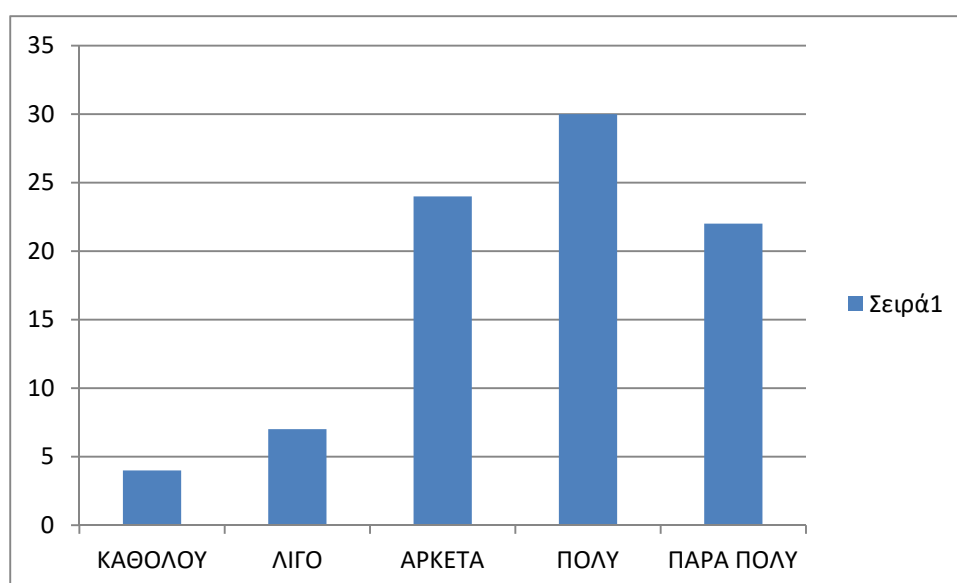


## 17. ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ (Ερώτηση 17)

Σε αυτή την ερώτηση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στο κατά πόσο θεωρούν ότι απαιτείται περισσότερη ενημέρωση προς του πολίτες σε σχέση με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες, τις καινοτομίες και τις δυνατότητες που παρέχει ο e-ΕΦΚΑ. Οι απαντήσεις που δόθηκαν δείχνουν καθαρά την άποψη της συντριπτικής πλειοψηφίας των ερωτηθέντων ( 87,4%) ότι απαιτείται περισσότερη ενημέρωση σε σχέση με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ και την λειτουργία τους. Αυτό συνάδει άμεσα με τα αποτελέσματα της ερώτησης 12 όπου φαίνεται καθαρά ότι η άποψη των περισσότερων αφορά σε συγκεκριμένες υπηρεσίες (1555) ενώ δεν έχουν σημαντική αντίληψη για τις υπόλοιπες υπηρεσίες.

### Πίνακας/Διάγραμμα 18: Περισσότερη ενημέρωση

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 4         | 4,6     | 4,6           | 4,6                |
|       | ΛΙΓΟ      | 7         | 8,0     | 8,0           | 12,6               |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 24        | 27,6    | 27,6          | 40,2               |
|       | ΠΟΛΥ      | 30        | 34,5    | 34,5          | 74,7               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 22        | 25,3    | 25,3          | 100,0              |
|       | Total     | 87        | 100,00  | 100,0         |                    |



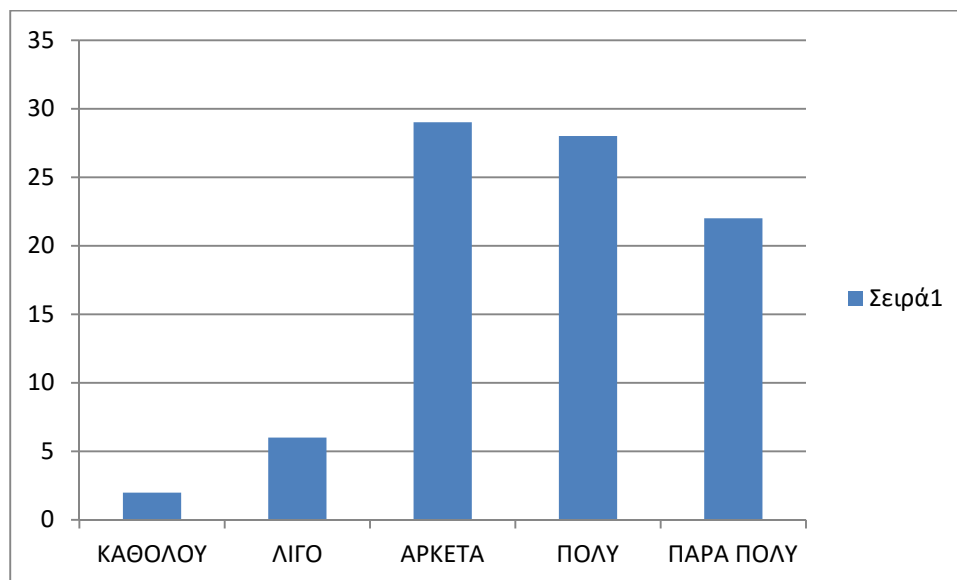
## 18. ΠΛΗΡΗΣ ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΕΦΚΑ ΑΠΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (Ερώτηση 18)

Σε αυτή την ερώτηση όσοι έλαβαν μέρος στην έρευνα ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι σταδιακά θα οδηγηθούμε στην πλήρη αντικατάσταση των δια ζώσης υπηρεσιών από ηλεκτρονικές – ψηφιακές υπηρεσίες. Είναι ξεκάθαρο ότι οι πεποίθηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των ερωτηθέντων σε ποσοστό 90,8% είναι ότι σταδιακά θα οδηγηθούμε στην αντικατάσταση των δια ζώσης υπηρεσιών, σχεδόν στο σύνολο τους, με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

**Πίνακας/Διάγραμμα 19: Αντικατάσταση των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ από ηλεκτρονικές υπηρεσίες**

### ΑΝΤΙΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ e-ΕΦΚΑ

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 2         | 2,3     | 2,3           | 2,3                |
|       | ΛΙΓΟ      | 6         | 6,9     | 6,9           | 9,2                |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 29        | 33,3    | 33,3          | 42,5               |
|       | ΠΟΛΥ      | 28        | 32,2    | 32,2          | 74,7               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 22        | 25,3    | 25,3          | 100,0              |
|       | Total     | 87        | 100,0   | 100,0         |                    |





### 5.3 Συσχέτιση δημογραφικών στοιχείων με τα αποτελέσματα της έρευνας

Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων της έρευνας δεν επιτρέπει την σε βάθος διερεύνηση της συσχέτισης τους με τα στοιχεία που εξάγονται από την ανάλυση των επιμέρους απαντήσεων του ερωτηματολογίου, παρά το γεγονός ότι συγκεκριμένα στοιχεία όπως το επίπεδο μόρφωσης και η ηλικία, παρουσιάζουν μια σχετικά ισορροπημένη εικόνα. Τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας δίνουν μια σχετικά καλή βάση για την συσχέτιση των αποτελεσμάτων, καθώς οι ερωτήσεις της έρευνας μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα λαμβάνονται ουσιαστικά ως ερωτήσεις μιας μεταβλητής. Η αδυναμία για την σε βάθος ανάλυση των επιμέρους απαντήσεων διαμορφώνεται εν μέρει από τα δημογραφικά στοιχεία που παρουσιάζουν μια μονοδιάστατη εικόνα, και άρα μια σημαντική συγκέντρωση απαντήσεων σε συγκεκριμένες επιλογές, δεν μπορούν να δώσουν μια ακριβή εικόνα της συμπεριφοράς και της αντίληψης των πολιτών σε σχέση με τα βασικά ερωτήματα της έρευνας, που αφορούν στον κατά πόσο αντιλαμβάνονται τις αλλαγές στην σχέση τους με τον ΕΦΚΑ από την εισαγωγή και την υιοθέτηση καινοτομιών και την εφαρμογή ηλεκτρονικών υπηρεσιών, και πόσο έτοιμοι είναι να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.

Για την συγκεκριμένη διερεύνηση της συσχέτισης των στοιχείων της έρευνας, από το πρόγραμμα SPSS, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Spearman's rho, ο οποίος χρησιμοποιείται για να βρεθεί η κατεύθυνση και η ένταση δύο μεταβλητών, παίρνοντας τιμές από -1 ως 1, με το 1 να υποδεικνύει τέλεια συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών το -1 τέλεια αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και με το 0 να υποδεικνύει καμία συσχέτιση. Για την διερεύνηση του συγκεκριμένου συντελεστή απαιτείται να γίνει έλεγχος κανονικότητας έτσι ώστε να διαπιστωθεί ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν κανονική κατανομή (έλεγχος Shapiro-Wilk). Από το σύνολο των δημογραφικών στοιχείων και των υπόλοιπων στοιχείων που προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκαν να διερευνηθούν ως προς την κανονικότητα τους, έτσι ώστε να προχωρήσουμε στην ανάλυση του συντελεστή Spearman τα παρακάτω στοιχεία:

- Δημογραφικά στοιχεία
  - Ηλικία
  - Επίπεδο μόρφωσης
  - Σχέση με τον ΕΦΚΑ
- Περίοδος χρήσης υπηρεσιών ΕΦΚΑ
- Χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών ΕΦΚΑ
- Σχέση με την τεχνολογία

Από τον έλεγχο κανονικότητας (normality test) και στην συνέχεια από την ανάλυση Spearman, διαπιστώθηκε ότι στατιστικά, θετικά, ή αρνητικά αξιόλογες είναι οι παρακάτω συσχετίσεις των οποίων τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

1. Το επίπεδο της εκπαίδευσης – μόρφωσης, φαίνεται να έχει σημαντική συσχέτιση (0,743) με την χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τους ερωτηθέντες καθώς φαίνεται ότι το χαμηλότερο επίπεδο εκπαίδευση συνδέεται με την λιγότερη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών (Πίνακας 20).

**Πίνακας 20: Συσχέτιση Μόρφωσης και χρήσης ηλεκτρονικών υπηρεσιών ΕΦΚΑ**

| <b>Correlations</b> |                |                         |         |                       |
|---------------------|----------------|-------------------------|---------|-----------------------|
|                     |                |                         | ΜΟΡΦΩΣΗ | ΧΡΗΣΗ<br>ΗΛ.ΥΠΗΡ.ΕΦΚΑ |
| Spearman's rho      | ΜΟΡΦΩΣΗ        | Correlation Coefficient | 1,000   | ,743                  |
|                     |                | Sig. (2-tailed)         | .       | ,042                  |
|                     |                | N                       | 87      | 87                    |
|                     | ΧΡΗΣΗ          | Correlation Coefficient | ,743    | 1,000                 |
|                     | ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ   | Sig. (2-tailed)         | ,042    | .                     |
|                     | ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ | N                       | 87      | 87                    |

2. Το επίπεδο της εκπαίδευσης - μόρφωσης φαίνεται ότι επίσης συσχετίζεται αρκετά (0,698), με την άποψη των ερωτηθέντων ότι απαιτείται περισσότερη ενημέρωση για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του ΕΦΚΑ (Πίνακας 21)

**Πίνακας 21: Συσχέτιση μόρφωσης και ενημέρωσης**

|                |                          |                         | ΜΟΡΦΩΣΗ | ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ |
|----------------|--------------------------|-------------------------|---------|-----------|
| Spearman's rho | ΜΟΡΦΩΣΗ                  | Correlation Coefficient | 1,000   | ,698      |
|                |                          | Sig. (2-tailed)         | .       | ,031      |
|                |                          | N                       | 87      | 87        |
|                | ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ<br>ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ | Correlation Coefficient | ,698    | 1,000     |
|                |                          | Sig. (2-tailed)         | ,031    | .         |
|                |                          | N                       | 87      | 87        |

3. Η σχέση των ερωτηθέντων με τον ΕΦΚΑ (μισθωτοί, συνταξιούχοι κλπ) φαίνεται επίσης να συσχετίζεται θετικά με την μη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών καθώς η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκει σε συγκεκριμένη κατηγορία (μισθωτοί...) οι οποίοι δηλώνουν σε μεγάλο ποσοστό μη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών (καθόλου, λίγο και αρκετά) παρουσιάζει συσχέτιση (0.779) (πίνακας 22)

**Πίνακας 22: Συσχέτιση Σχέσης με τον ΕΦΚΑ και χρήσης ηλ.υπηρεσιών**

|                |   |                         | ΣΧΕΣΗ ΜΕ<br>ΕΦΚΑ | ΧΡΗΣΗ<br>ΗΛ.ΥΠΗΡ.ΕΦΚΑ |
|----------------|---|-------------------------|------------------|-----------------------|
| Spearman's rho | ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΕΦΚΑ                           | Correlation Coefficient | 1,000            | ,779                  |
|                |   | Sig. (2-tailed)         | .                | ,041                  |
|                |   | N                       | 87               | 87                    |
|                | ΧΡΗΣΗ<br>ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ | Correlation Coefficient | ,779             | 1,000                 |
|                |   | Sig. (2-tailed)         | ,041             | .                     |
|                |   | N                       | 87               | 87                    |

4. Η περίοδος χρήσης των υπηρεσιών του ΕΦΚΑ φαίνεται να έχει θετική συσχέτιση (0,773) με την μη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών ΕΦΚΑ καθώς φαίνεται ότι όσο πιο πολλά χρόνια κάποιος χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες των ασφαλιστικών ταμείων τόσο πιο δύσκολα μπορεί να προσαρμοστεί στην χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών (Πίνακας 23.)

**Πίνακας 23: Συσχέτιση περιόδου χρήσης υπηρεσιών ΕΦΚΑ και χρήσης ηλ.υπηρεσιών ΕΦΚΑ**

|                |                                      |                         | <b>Correlations</b>             |                               |
|----------------|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
|                |                                      |                         | ΠΕΡΙΟΔΟΣ<br>Σ ΧΡΗΣΗΣ<br>ΥΠ.ΕΦΚΑ | ΧΡΗΣΗ<br>ΗΛΕΚ.ΥΠΗΡ.ΕΕΕΦ<br>ΚΑ |
| Spearman's rho | ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΧΡΗΣΗΣ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ    | Correlation Coefficient | 1,000                           | ,773                          |
|                |                                      | Sig. (2-tailed)         | .                               | ,019                          |
|                |                                      | N                       | 87                              | 87                            |
|                | ΧΡΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ | Correlation Coefficient | ,773                            | 1,000                         |
|                |                                      | Sig. (2-tailed)         | ,019                            | .                             |
|                |                                      | N                       | 87                              | 87                            |

5. Επίσης θετική συσχέτιση (0,681) παρουσιάζουν η ηλικία και η σχέση με την τεχνολογία καθώς όσο μικρότερη η ηλικιακή ομάδα τόσο καλύτερη η σχέση με την τεχνολογία (Πίνακας24)

**Πίνακας 24: Συσχέτιση ηλικίας και σχέσης με την τεχνολογία**

|                |                            |                         | <b>Correlations</b> |                            |
|----------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------|
|                |                            |                         | ΗΛΙΚΙΑ              | ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ<br>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ |
| Spearman's rho | ΗΛΙΚΙΑ                     | Correlation Coefficient | 1,000               | ,681                       |
|                |                            | Sig. (2-tailed)         | .                   | ,045                       |
|                |                            | N                       | 87                  | 87                         |
|                | ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ<br>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ | Correlation Coefficient | ,681                | 1,000                      |
|                |                            | Sig. (2-tailed)         | ,045                | .                          |
|                |                            | N                       | 87                  | 87                         |

6. Αντίστοιχη ισχυρή συσχέτιση (0,693) παρουσιάζει και περίοδος χρήσης υπηρεσιών στα ασφαλιστικά ταμεία με την άποψη των ερωτηθέντων για την ευκολία ολοκλήρωσης των εργασιών τους δια ζώσης καθώς φαίνεται ότι όσα περισσότερα χρόνια εμπλέκεται κάποιος με τις υπηρεσίες των ασφαλιστικών ταμείων τόσο λιγότερη είναι αίσθηση του για την ευκολία ολοκλήρωσης των εργασιών του στον ΕΦΚΑ (πίνακας 25)

**Πίνακας 25: Συσχέτιση Περίοδος χρήσης και ευκολίας ολοκλήρωσης εργασιών**

|                |                                 | <b>Correlations</b>        |                                    |
|----------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
|                |                                 | ΧΡΗΣΗ<br>ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ<br>ΕΦΚΑ | ΕΥΚΟΛΙΑ<br>ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ<br>ΕΡΓΑΣΙΩΝ |
| Spearman's rho | ΧΡΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΕΦΚΑ            | Correlation Coefficient    | 1,000                              |
|                |                                 | Sig. (2-tailed)            | .                                  |
|                |                                 | N                          | 87                                 |
|                | ΕΥΚΟΛΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ<br>ΕΡΓΑΣΙΩΝ | Correlation Coefficient    | ,681                               |
|                |                                 | Sig. (2-tailed)            | ,045                               |
|                |                                 | N                          | 87                                 |

## 5.4 Συνοπτικά συμπεράσματα της συνολικής ανάλυσης των στοιχείων της έρευνας

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίων προσπάθησε στο βαθμό που αυτό ήταν δυνατό, να προσεγγίσει το βασικό ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε και το οποίο περιγράφεται από δύο βασικά θέματα, δηλαδή κατά πόσο οι πολίτες γνωρίζουν τις νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ, και κατά πόσο οι πολίτες είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν στην χρήση αυτών των υπηρεσιών που φαίνεται ότι σύντομα θα αποτελέσουν τον βασικό τρόπο λειτουργίας του φορέα.. Η θεωρητική ανάλυση που προηγήθηκε της έρευνας του ερωτηματολογίου, ανέδειξε τα θέματα αυτά ως πολύ σημαντικά και ως εκ τούτου, η μετεξέλιξη του ΕΦΚΑ σε e-ΕΦΚΑ και η συνεχώς αυξανόμενη δημιουργία καινοτόμων ψηφιακών υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες στα πλαίσια της αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα, αλλά και η ανάγκη για αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του, οδήγησε εύκολα στην διαμόρφωση του βασικού ερευνητικού ερωτήματος που αφορά στο κατά πόσο οι πολίτες αντιλαμβάνονται αυτή την μετεξέλιξη και κατά πόσο είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται.

Μελετώντας τις απαντήσεις των πολιτών που έλαβαν μέρος στην συγκεκριμένη έρευνα, εξάγονται κάποια βασικά συμπεράσματα τα οποία συνοψίζουν την εικόνα των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τα συμπεράσματα αυτά περιγράφονται ως εξής:

- Αν εξαιρέσουμε τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας στις υπόλοιπες ερωτήσεις (τύπου Likert), η απάντηση που συναντάται ως επί το πλείστον είναι το ΛΙΓΟ. Η επιλογή αυτή της απάντησης από τους περισσότερους ερωτηθέντες στις περισσότερες απαντήσεις καταδεικνύει ένα σαφή προβληματισμό από την πλευρά των πολιτών για τις ραγδαία μεταβαλλόμενες εξελίξεις στην σχέση τους με τον ΕΦΚΑ και στην φανερή απαίτηση που διαμορφώνεται για την γρήγορη προσαρμογή τους σε αυτό το περιβάλλον των ηλεκτρονικών και ψηφιακών υπηρεσιών. Η επιλογή ΛΙΓΟ ή και ΑΡΚΕΤΑ επίσης παρουσιάζει μια συντηρητική προσέγγιση σε σχέση με την ικανότητα των πολιτών να προσαρμοστούν γρήγορα στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος που διαμορφώνεται στην κοινωνική ασφάλιση. Φαίνεται πως οι περισσότεροι ερωτηθέντες διατηρούν μια στάση αναμονής σε σχέση με τις εξελίξεις στην κοινωνική ασφάλιση.

- Τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας, και κυρίως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, και ο χρόνος σχέσης με τον ΕΦΚΑ, συνάδουν με αυτή την στάση αναμονής σε σχέση με τις εξελίξεις στην κοινωνική ασφάλιση, καθώς φαίνεται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες διαθέτουν αρκετά χρόνια σχέσης με τον ΕΦΚΑ, και άρα σημαντική εμπειρία από την λειτουργία του φορέα διαχρονικά, με όλες τις ανεπάρκειες του, που τους δημιουργεί αυτή την στάση της αναμονής σε σχέση με τις εξελίξεις στο περιβάλλον στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν, και να προσαρμοστούν ώστε να διαχειριστούν τις συνεχείς αλλαγές που προκύπτουν στην σχέση τους με τον ΕΦΚΑ..
- Για τους λόγους αυτούς, και με δεδομένα τα χαρακτηριστικά των πολιτών που προκύπτουν από τα δημογραφικά δεδομένα της έρευνας φαίνεται ότι η κατάλληλη και συνεχής «εκπαίδευση» των πολιτών στις νέες καινοτομίες και στην χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών θεωρείται από τους περισσότερους πολίτες, ως μια κρίσιμη παράμετρος στην διαδικασία προσαρμογής τους στο νέο ψηφιακό περιβάλλον, καθώς φαίνεται ότι μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά.
- Ταυτόχρονα γίνεται σαφές πως οι ίδιοι οι πολίτες φαίνεται να αντιλαμβάνονται πλήρως πως ο ψηφιακός μετασχηματισμός στην κοινωνική ασφάλιση, και κυρίως στον ΕΦΚΑ θα συνεχίσει να εξελίσσεται με συνεχείς και σημαντικές αλλαγές που θα αλλάξουν εντελώς την σχέση τους με τον φορέα, γεγονός που αναδεικνύεται στην έρευνα ως βασική άποψη των περισσοτέρων ερωτηθέντων.
- Ταυτόχρονα οι συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον της κοινωνικής ασφάλισης και στην δομή και την λειτουργία του ΕΦΚΑ, αναγνωρίζεται από την πλειοψηφία των πολιτών ότι θα έχουν θετικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη μιας πιο αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας του φορέα που αναγκαστικά θα οδηγήσει στην ανάπτυξη και την εξέλιξη και των δικών τους δεξιοτήτων, και γνώσεων τους, γεγονός που θα τους βοηθήσει να προσαρμοστούν γενικότερα στο ευρύτερο ψηφιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται στην Δημόσια Διοίκηση της χώρας.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**



Η συγκεκριμένη εργασία, μελετώντας την ανάπτυξη καινοτομιών και κυρίως των καινοτομιών που σχετίζονται με τον ψηφιακό μετασχηματισμό στην κοινωνική ασφάλιση της χώρας, όπως αυτή διαμορφώθηκε από το 2017 με την δημιουργία του ΕΦΚΑ (Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης), προσπάθησε να διερευνήσει κατά πόσο οι πολίτες αντιλαμβάνονται τις νέες ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχονται και που συνεχώς διευρύνονται. Η βασική εικόνα που διαμορφώνεται τόσο από την ανάλυση του θεωρητικού μέρους της εργασίας, όσο και του ερευνητικού μέρους, περιγράφει ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον στην κοινωνική ασφάλιση, όπου ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί την κινητήρια δύναμη σημαντικών αλλαγών τόσο στην δομή και λειτουργία του ΕΦΚΑ, όσο και των υπόλοιπων οργανισμών του ευρύτερου τομέα κοινωνικής ασφάλισης. Στο περιβάλλον αυτό οι πολίτες αντιμετωπίζουν ραγδαίες εξελίξεις στην σχέση τους με τον συγκεκριμένο φορέα, καθώς εκτός των άλλων επιβάλλουν αυξανόμενες απαιτήσεις για την γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτησή τους σε όλο το φάσμα υπηρεσιών που τους παρέχονται. Σε αυτές τις συνθήκες ο ΕΦΚΑ καλείται να διαχειριστεί όλα τα θέματα που προκύπτουν εξασφαλίζοντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του, προς όφελος των πολιτών, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να υποστηρίξει και να αναδείξει επαρκώς όλες τις καινοτομίες που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια. Καλείται δηλαδή, ο ΕΦΚΑ, να διαχειριστεί τις σχέσεις πολιτών και φορέα σε μια παρατεταμένη περίοδο ραγδαίων εξελίξεων και αλλαγών που επηρεάζει σημαντικά τόσο τους ίδιους τους πολίτες, όσο και τον ίδιο τον φορέα, με μέσο κυρίως την δημιουργία, υιοθέτηση, και εφαρμογή καινοτομιών που κατά βάση αξιοποιούν τον ψηφιακό μετασχηματισμό που επίσης βρίσκεται σε εξέλιξη, με στόχο να διαμορφώσει τις συνθήκες έτσι ώστε να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα η ικανοποίηση και η ασφάλεια των πολιτών, μέσα από την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του φορέα.

Ως κορυφαία ζητήματα που καλείται να διαχειριστεί ο ΕΦΚΑ, σύμφωνα με τα στοιχεία της παρούσας έρευνας αναδεικνύονται, η καλύτερη ενημέρωση των πολιτών σε σχέση με τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχει, και η σταδιακή μετατόπιση τους στη χρήση των υπηρεσιών αυτών σε όσο γίνεται μεγαλύτερο βαθμό. Τα δύο αυτά θέματα, αλληλεπιδρούν σημαντικά μεταξύ τους στο νέο ψηφιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται, στον ΕΦΚΑ καθώς το επίπεδο της εμπλοκής των πολιτών με τις ψηφιακές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες που παρέχονται σχετίζεται

άμεσα με την καλύτερη ενημέρωση των πολιτών. Διερευνώντας τα δύο αυτά στοιχεία, στο ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, τα βασικά συμπεράσματα που εξάγονται περιγράφονται ως εξής:

- ❖ Ο ψηφιακός μετασχηματισμός του ΕΦΚΑ, ο οποίος ξεκίνησε σαν μια ανάγκη προσαρμογής της δομής και λειτουργίας του φορέα, στα νέα δεδομένα που προκύπτουν από την διαμόρφωση του νέου ψηφιακού περιβάλλοντος, κυρίως την περίοδο του Covid – 19 εξελίχθηκε σε μια δυναμική διαδικασία συνεχών αλλαγών, και καινοτομιών που επέβαλλαν υψηλή προσαρμοστικότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, από την πλευρά των ΕΦΚΑ ως του βασικού φορέα κοινωνικής ασφάλισης, αλλά από την πλευρά των πολιτών, οι οποίοι καλούνται να αναγνωρίσουν την αναγκαιότητα και της δικής τους προσαρμογής στο νέο ψηφιακό περιβάλλον που έχει ήδη διαμορφωθεί.
- ❖ Στο περιβάλλον αυτό είναι σαφές πως η διαχρονική σχέση πολιτών και ΕΦΚΑ, δοκιμάζεται, με αποτέλεσμα ο φορέας να καλείται να διαχειριστεί μια νέα δυναμική κατάσταση όπου, ήδη υπάρχουν, και θα συνεχίσουν να υπάρχουν συνεχείς αλλαγές, που προσδιορίζονται, τόσο από τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, όσο και από την ανάγκη του ΕΦΚΑ να βελτιώσει κατά πολύ την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του. των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο, καθώς και οι απαιτήσεις των τραπεζικών οργανισμών θα πρέπει να συνυπάρξουν εποικοδομητικά και να εξελιχθούν ταυτόχρονα, διαμορφώνοντας, ικανοποιητικές συνθήκες για τους εργαζόμενους, και αυξημένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στην λειτουργία των τραπεζών, καθώς και μια ικανοποιητική διαχείριση των αλλαγών αυτών που επιβάλλονται από τον ψηφιακό μετασχηματισμό.
- ❖ Οι σημαντικές αυτές αλλαγές που προκύπτουν αποτελούν και την βασική αιτία τριβής μεταξύ πολιτών και φορέα, καθώς από την μία πλευρά ο ΕΦΚΑ προσπαθεί να προσαρμοστεί με τον καλύτερο τρόπο στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ενώ από την άλλη οι πολίτες προσπαθούν να προσαρμοστούν από την δική τους πλευρά στις εξελίξεις που φαίνεται να τους επιβάλλονται. Με δεδομένο ότι το επίπεδο των πολιτών που σχετίζονται με τον ΕΦΚΑ έχει αυξηθεί αισθητά τα τελευταία χρόνια, με ένα πολύ μεγάλο ποσοστό από αυτούς να έχουν μια μόνιμη σχέση με τον φορέα είτε σαν ασφαλιζόμενοι είτε σαν συνταξιούχοι, είναι απαραίτητο να γνωρίζουν και να κατανοούν αυτές τις αλλαγές
- ❖ Με δεδομένο λοιπόν ότι τόσο η γνώση των πολιτών όσο και κυρίως οι απαιτήσεις τους αυξάνουν συνεχώς συνέπεια των αλλαγών του ευρύτερου περιβάλλοντος, ο

ΕΦΚΑ οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη όλα τα θέματα και τα σημαντικά ζητήματα που αφορούν στην διαχείριση της σχέσης του με τους πολίτες

- ❖ Αν και το επίπεδο της μόρφωσης και της εμπειρίας, που διαθέτει το μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών που αποτελεί τον πληθυσμό που σχετίζεται με τον ΕΦΚΑ, σε σχέση με την χρήση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, δεν είναι σε ένα υψηλό επίπεδο, είναι δεδομένο ότι αυτό θα αλλάξει γρήγορα στα πλαίσια της προσαρμογής των πολιτών στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος που καθορίζεται σε ότι αφορά τον δημόσιο τομέα, από έναν επιταχυνόμενο ψηφιακό μετασχηματισμό που αλλάζει συνολικά την σχέση των πολιτών με το κράτος και οδηγεί στην καθολική χρήση της τεχνολογίας.
- ❖ Στα πλαίσια αυτά οι πολίτες από την μία μεριά, κατανοούν, πως η σωστή συνεχής εκπαίδευση, και προσαρμογή σε θέματα ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι απαραίτητη για την επιβίωση τους στο νέο ψηφιακό περιβάλλον, ενώ από την άλλη είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις πιθανές επιπτώσεις στην σχέση τους με τον ΕΦΚΑ η οποία συνέπεια των συνεχών αλλαγών που επιβάλλονται, στην δομή και στην λειτουργία του προσδιορίζουν ένα μέλλον εξ ολοκλήρου ψηφιακών υπηρεσιών.
- ❖ Αντίστοιχα ο ΕΦΚΑ σαν ο κύριος φορέας της κοινωνικής ασφάλισης στην χώρα, πρέπει να κατανοήσει την ανάγκη να διαμορφώσει ικανοποιητικά το περιβάλλον που διαμορφώνεται δίνοντας την δυνατότητα εύκολης και γρήγορης προσαρμογής των πολιτών στις απαιτήσεις του νέου ψηφιακού περιβάλλοντος, εξασφαλίζοντας τους την δυνατότητα να προσαρμοστούν αποτελεσματικά με τους δικούς τους ρυθμούς εξασφαλίζοντας έτσι ότι ανεξαρτήτως της ικανότητας τους να χρησιμοποιήσουν καινοτομίες και ψηφιακές υπηρεσίες, θα έχουν πάντα την δυνατότητα να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αλεξιάδου Ε. Α., (2012), Η Ιστορική και Φιλοσοφική Θεμελίωση της Κοινωνικής Ασφάλισης, University Studio Press, Θεσσαλονίκη

Αλεξιάδου Ε. Α. (2010), Δίκαιο της Υγείας - Επιχειρήσεις Υγείας, Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη,

Αναστασάτου Μ. Τσακλόγλου Π. (2019), Διαρθρωτικές αλλαγές στο πεδίο της Δημοσιονομικής πολιτικής στα χρόνια της κρίσης, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα

Αποστολάκης, Ι., Λούκης, Ε., & Χάλαρης, Ι. (2008). Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση. Οργάνωση, Τεχνολογία και εφαρμογές. Αθήνα: Παπαζήση.

Γκούμας, Μ., Χρυσομαλλίδης, Χ., (2020):. *Εκπαιδευτικό Υλικό στο μάθημα Δημόσιες Πολιτικές και Οικονομική Ανάπτυξη, Έρευνα, Τεχνολογία, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*. ΚΣΤ' Εκπαιδευτική Σειρά Αθήνα: ΕΣΔΔΑ.

Γιαλιτάκη Μ. , Αθητάκη Κ. (2001), Η κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα, Ιστορία και Προοπτικές, Ηράκλειο

Δημουλάς Κ., Οικονόμου Χ. (2014), Βασικές αντιλήψεις μοντέλα και μετασχηματισμοί του κράτους πρόνοιας με έμφαση στα συστήματα υγείας Ι.Ν.Ε – Γ.Σ.Ε.Ε, Εκδόσεις Καμπύλη, Αθήνα.

Δουλκέρη, Τ., 2005. Η Κοινωνική Ασφάλιση στην Ελλάδα. Αθήνα: Παπαζήσης.

Θεοδωρουλάκης, Μ., Κουμαριανός, Ε. (2012). Συστήματα Κοινωνικής Ασφάλισης – Ασφαλιστικό Σύστημα και Σύστημα Κοινωνικής Περίθαλψης, Ι.Ν.Ε – Γ.Σ.Ε.Ε, Εκδόσεις Καμπύλη, Αθήνα

ΙΟΒΕ, Συνταξιοδοτική μεταρρύθμιση και ανάπτυξη, Σεπτέμβριος 2019

Καραγιαννάκου, Β., Χαζάκη , Χ., Κασβίκη, Θ., & Ανδρουλάκης, Α. (2019). DIGITAL SKILLS FOR DIGITAL GREECE Σχέδιο Δράσης 2019 για την Προώθηση της Καινοτομίας και των Ψηφιακών Δεξιοτήτων . Τμήμα Καινοτομίας Και Βέλτιστων Πρακτικών.

Καρακιουλάφη, Χ., Σπυριδάκης, Μ., Γιαννακοπούλου, Ε., Καραλής, Δ., & Σώρος, Γ. (2015). Από το new public management στις αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα στην Ευρώπη και την Ελλάδα την περίοδο της κρίσης. ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΣΕΕ, Παρατηρητήριο Οικονομικών Και Κοινωνικών Εξελίξεων.

Καρκατσούλης, Π. (2019). ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ. Χρηστή διακυβέρνηση, ανάπτυξη, καλύτερες υπηρεσίες στον πολίτη. Αθήνα: Ελλάδα 2021 Ατζέντα για την ελευθερία και την ευημερία.

Κικίλιας, Η, Σταθοπούλου, Θ., (2017). *Οι κοινωνικο-οικονομικές διαστάσεις της καινοτομίας στη βιομηχανία και την αγορά εργασίας*. (επιμ.): ΕΚΚΕ σελ. 444.

Κρεμαλή Κ. (1985), Δίκαιο Κοινωνικών Ασφαλίσεων, Εκδόσεις Α. Σάκκουλα, 1985 Αθήνα

Μπελδέκου, Π. (2008). *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και της αντίληψης του υποστηρικτικού περιβάλλοντος στην επιχειρηματική συμπεριφορά εργαζομένων στο εσωτερικό οργανισμών*

Μπούρλος, Δ. Θ., 2010. Εισφοροδιαφυγή, Αθήνα: Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου.

Μωυσίδης, Β. Δ., 2003. Κοινωνική Ασφάλιση. 2η επιμ. Αθήνα: Σάκκουλα.

Λαναράς Κ. (2017) , Η Ασφάλιση στο ΙΚΑ – ΕΦΚΑ, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα

Νικολόπουλος, Κ. Β. & Υφαντόπουλος, Γ. Ν., 2010. Η ανισότητα στο ελληνικό συνταξιοδοτικό σύστημα. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 131-132(Β' - Γ'), pp. 171- 196.

ΟΟΣΑ. (1999). *Managing National Innovation Systems*.

ΟΟΣΑ. (2018). Έκθεση παρακολούθησης της εκπαίδευσης και κατάρτισης 2018 Ελλάδα.

Παρασκευάς, Μ. (2015). Η δημόσια διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ.,

Προβόπουλος, Γ. Α. (1985). Η Κρίση στην Κοινωνική Ασφάλιση: Το πρόβλημα του Ι.Κ.Α, Ι.Ο.Β.Ε, Αθήνα.

Ρουπακιώτης, Χ., (2005). Η κρίση της Κοινωνικής Ασφάλισης. Αθήνα: Σύγχρονη Εποχή.

Σακελλαρόπουλος, Θ., (1999), Η μεταρρύθμιση του Κοινωνικού Κράτους, Τόμ. Α', Κριτική, Αθήνα

Σολωμός, Γ., (2006). Κοινωνική Ασφάλιση: Από την κρίση στον ενιαίο φορέα. Αθήνα: Εκδόσεις Λιβάνης.

Σπινέλλης, Δ., & κ.ά. (2018). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Ανάκτηση από Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό

Στασινοπούλου Ο. (2006), Κράτος Πρόνοιας Ιστορική εξέλιξη – Σύγχρονες Θεωρητικές Προσεγγίσεις, Gutenberg, Αθήνα,

Στεργίου, Α., (2014). Δίκαιο κοινωνικής ασφάλισης. Γ επιμ. Αθήνα: Σάκκουλα.

Τσακανίκας, Α., Danchev, S., Γιωτόπουλος, Γ., Κόρρα, Ε., & Παύλου, Γ. (2014). Υιοθέτηση των ΤΠΕ και ψηφιακή ανάπτυξη στην Ελλάδα. ΙΔΡΥΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ.

Τσαλίκη Γ. (2008), Η θεμελίωση της Κοινωνικής Ασφάλισης στην Ελλάδα, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα

Υφαντόπουλος Γ.Ν., Μπαλούρδος Δ., Νικολόπουλος Κ.Β. (2009), Οικονομικές και Κοινωνικές Διαστάσεις του Κράτους Πρόνοιας Gutenberg, Αθήνα

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bellone, C.J., and G.F. Goerl,(1992)Reconciling public entrepreneurship and democracy, *Public Administration Review*, 52, 130–134

Borins, S. (1998). Innovating with Intergity: How Local Heroes are Transforming American Government. *Washington D.C.: Georgetown Univercity Press* .

Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Headership and Organization Development Journal* .

Borins, S. (2000). Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers. *Public Administration Review* .

Cohen, W.M.,(2010). Fifty years of empirical studies of innovative activity and performance, In B. H. Hall and N. Rosenberg (Eds.), *Handbook of the economics of innovation*, volume 1, Amsterdam: Elsevier. doi: 10:1016/S0169-7218(10)01004-X

Christensen, T., Laegreid, P., & Wise, L. R. (2002). Transforming Administrative Policy. *Public Administration*, 80(1), 153–178. doi: 10.1111/1467-9299.00298  
Commission Of The European Communities. (2003). The Role of eGovernment for Europe's Future. {SEC(2003) 1038 }.

Drucker, P. E. (1985). *Innovatio and Entrepreneurship*. USA: Harper Business.

European Commission, 2018. INVESTING IN THE FUTURE - DIGITAL TRANSFORMATION 2021-2027, s.l.: European Commission.

European Commission. (2018). INVESTING IN THE FUTURE DIGITAL TRANSFORMATION 2021-2027. EU BUDGET FOR THE FUTURE.  
European Commission. (2019). 2019 Country Report - Greece. Digital Economy and Society Index (DESI).

Halvorsen, T. et al. (2005). On the fifferences between public and private sector innovation. *Oslo* .

Hartley, J. (2005). Innovations in govermance and public services. Past and present. *Public Money and Managment (Jannary)* .

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? Blackwell Publishing.  
iefimerida.gr (2016, March 17).

Kamarck, E. (2004). Government Innovation around the world. *Harvard Univercity J.F.K. Shool of Government* .

Ketchen Jr, D.J., R.D. Ireland, and C.C. Snow, Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2007, 1, 371-85

Kim, S., 2009. A case study of local e-government performance in South Korea: Do leadership and management for results matter?. *International Public Management Review*, 10(1).

Leyden, D.P., and Link, A. N (2015). *Public sector entrepreneurship: US technology and innovation policy*, 2015, New York: Oxford University Press

Mansell, R. and Steinmueller, E. W. (2002). *Mobilizing the information society: Strategies for growth and opportunity*. New York: Oxford University Press.

Nikolaidis, P. και συν., 2017. *Greek National Coalition for Digital Skills & Jobs - Enhancing Digital Skills and Jobs in Greece - National Action Plan 2017 - 2020*, Athens: Digital Skills Greece.

OECD. (1995). *Recommendation Of The Council Of The OECD On Improving The Quality Of Government Regulation*.

OECD, (2007). *Pensions at a glance: Public Policies across OECD countries*,

OECD, (2009). *Pensions and the crisis: How should retirement -income systems respond to financial and economic pressure*

“Oslo Manual (1997)l: OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, Copyright, OECD/EUROSTAT,

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: a Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press

Sahni, N.R., M. Wessel, C.M. Christensen, (2013). *Unleashing breakthrough innovation in government*, *Stanford Social Innovation Review*, 11, 27-31

Schumpeter, J.A (1928). *The instability of capitalism*, *Economic Journal*, 38, 361–386

Schumpeter, J.A.,(1934). *The theory of economic development* (R. Opie, Trans., from 2nd German edition, 1926)., Cambridge: Harvard University Press

Schumpeter, J.A.,(1950). *Capitalism, socialism and democracy*, 3rd edition New York: Harper and Row

Sotirakou, & Zeppou . (2005). *How to align Greek civil service with European Union*. Stiroh, K. J. (2002). *Are ICT Spillovers Driving the New Economy*

Weber, M., Roth, G., & Wittich, C. (2013). *Economy and society*. Berkeley, CA: University of California Press

## Άρθρα και Πηγές που αντλήθηκαν από το Διαδίκτυο

Γαβρόγλου, Σ., 2009. Όψεις ευελιξίας στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Αθήνα: ΠΑΕΠ. Γενική Γραμματεία Κοινωνικών Ασφαλίσεων, n.d. Έννοια και εξέλιξη του συστήματος κοινωνικής ασφάλειας στην Ελλάδα. [Ηλεκτρονικό] <http://www.ggka.gr/asfalistikokefl.htm> (Ανακτήθηκε 13 Ιανουαρίου 2023).

Γεωργαράκης, Ν. Γ. (2017). Αποτίμηση και σχεδιασμός δημοσίων πολιτικών στον τομέα του Διαδικτύου και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Αθήνα: ΕΚΚΕ. Δι@ύγεια -. (n.d.). (Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου 2022), <https://diavgeia.gov.gr/>

ΕΒΕΑ: Ψηφιακή υπογραφή για τις επιχειρήσεις - Σε τέσσερα βήματα: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ. (Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου 2022) <https://www.iefimerida.gr/news/257091/evea-psifiaki-yprografi-gia-tis-epiheiriseis-se-tessera-vimata>

Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021.(n.d.).(Ανάκτηση 21 Ιανουαρίου 2023), από Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης: <http://mindigital.gr/index.php/announcements-ggdp/1109-systasi-tis-genikisgrammateias-psifiakis-politikis>

ΕΦΚΑ (2021). Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες. <https://www.efka.gov.gr/el/elektronikes-yperesies>. (Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου /2022).

ΕΦΚΑ (2021). Εγκυκλιοι και Γενικά Έγγραφα. <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/sychnes-eroteseis-kai-apanteseis/genika-gia-ton-e-ephka>. (Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου 2022).

ΕΦΚΑ (2021). Στρατηγικό Σχέδιο 2018-2020. Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής & Ανάπτυξης, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού & Ανάλυσης Πολιτικής. <https://www.efka.gov.gr/el/menoy/genika-gia-ton-ephka/strategiko-schedio-ephka-2018-2020> . Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου 2022

Ζαφείρη-Καμπίτση, Α., (2011). Που οδηγείται η κοινωνική ασφάλιση;. Αθήνα Ι.Κ.Α. ΕΤΑΜ, 2001. Ι.Κ.Α ΕΤΑΜ. [Ηλεκτρονικό] <http://www.ika.gr/gr/home.cfm> (Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου 2022)

Κόλλιας, Φ. (2020, March 21). Νωρίτερα οι νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες του Δημοσίου. (Ανακτήθηκε 14 Ιανουαρίου 2023) <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/2013718/noritera-oi-nees-hlektronikes-yphresies-toy-dhmosi.html>

Μαρίνου, Α. (2020, May 9). Ψηφιακό γκισέ: Ποια πιστοποιητικά από ΚΕΠ, ΔΟΥ και e-ΕΦΚΑ εκδίδονται γρήγορα, ανέπαφα και ηλεκτρονικά. (Ανακτήθηκε 21 Δεκεμβρίου 2022) <https://www.insider.gr/hristika/symvoyles/136503/psifiako-gkise-ποια-pistopoiitika-apo-kep-doy-kai-efka-ekdidontai-grigora>



Νόμος 4670/2020 για την Ασφαλιστική Μεταρρύθμιση και τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό του Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-Ε.Φ.Κ.Α)

ΟΟΣΑ.(2014).Ανάκτηση από Μέτρηση και μείωση διοικητικών βαρών σε 13 κλάδους στην Ελλάδα: .Ανακτήθηκε 21 Ιανουαρίου 2023, [https://www.oecd.org/regreform/regulatorypolicy/Greece\\_administrative\\_burdens\\_interview\\_report\\_GR.pdf](https://www.oecd.org/regreform/regulatorypolicy/Greece_administrative_burdens_interview_report_GR.pdf)

Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών, n.d. Ν. 2676/1999. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.oaee.gr/> (Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2023).

Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων, n.d. Ν. 2458/97. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.oga.gr/> (Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2023).

Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων, n.d. Ν. 4169/61. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.oga.gr/> (Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2023).

TAXHEAVEN (2021). Ν. 4670/2020. Ασφαλιστική μεταρρύθμιση και ψηφιακός μετασχηματισμός Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) και άλλες διατάξεις.<https://www.taxheaven.gr/law/4670/2020> (28/11/2021).

Υπουργείο Εσωτερικών Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών, (2019). *Πλατφόρμα Καινοτομίας*. [Ηλεκτρονικό] Διαθέσιμο στο: <https://innovation.gov.gr/> [Πρόσβαση 17 07 2020].

ΥΠΕΣ (2020). *Εγκύκλιος ΔΣΣΚ/ΤΚΒΠ/Φ.5/1/ «Ενέργειες του Υπουργείου Εσωτερικών για την προώθηση της καινοτομίας στην δημόσια διοίκηση – Ανάπτυξη πλατφόρμας [www.innovation.gov.gr](http://www.innovation.gov.gr) – Παρατηρητήριο Καινοτομίας.*», Αθήνα:

ΥΠΕΣ (2021). Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών <https://innovation.gov.gr/innovationunit> (21/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Χάρτης Καινοτομίας. <https://innovation.gov.gr/innovmap> (21/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Παρατηρητήριο Καινοτομίας.<https://innovation.gov.gr/innovobserv> (21/11/2021).

ΥΠΕΣ (2021). Όραμα – Αποστολή. <https://innovation.gov.gr/our-work> (21/11/2021).

Χατζηγεωργίου, Α. (2019). Ψηφιακό ΚΕΠ: Αλλάζει τα δεδομένα στις συναλλαγές με το Δημόσιο. (Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2023). [https://www.ethnos.gr/oikonomia/28127\\_psifiako-kep-allazei-ta-dedomena-stis-synallages-me-dimosio](https://www.ethnos.gr/oikonomia/28127_psifiako-kep-allazei-ta-dedomena-stis-synallages-me-dimosio)

Aulet, W.K., R. dos Santos, S. Poulsen, and W.R. Wagner, (2010) Driving innovation in large corporations: harnessing the power of proven entrepreneurial techniques to drive innovation in a large company, MIT Entrepreneurship Review (Ανακτήθηκε 21 Ιανουαρίου 2023).

<http://mitem-dev.mit.edu/?s=driving+innovation+in+large+corporations&x=-1079&y=-120,20>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Government. *Digital Era Governance*: 216–249. doi: 10.1093/acprof:oso/9780199296194.003.0009  
ERMIS (n.d.). (Ανακτήθηκε 10 Φεβρουαρίου 2023).

<http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/>

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

### 1. Φύλλο

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

### 2. Ηλικία

<35

35 – 50

>50

### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ - ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΜΕΤΑΛΥΚΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ

### 4. Χρόνια που χρησιμοποιείται τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ

1-10 ΧΡΟΝΙΑ

10-25 ΧΡΟΝΙΑ

>25 ΧΡΟΝΙΑ

### 5. Σχέση με τον ΕΦΚΑ

Μισθωτός

Ελεύθερος Επαγγελματίας

Συνταξιούχος

Επαγγελματίας (λογιστής, δικηγόρος κλπ)

Εργοδότης

### 6. Λόγος επίσκεψης στο κατάστημα του ΕΦΚΑ

Έκδοση

Βεβαιώσεων

Έλεγχος ενσήμων

Έκδοση σύνταξης

Ερωτήματα

–

Πληροφόρηση

Διακανονισμός

Ιατροφαρμακευτική

## Περίθαλψη

7. Πόσο συχνά χρησιμοποιείται τις υπηρεσίες του ΕΦΚΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ      ΛΙΓΟ      ΑΡΚΕΤΑ      ΠΟΛΥ      ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

8. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις δια ζώσης υπηρεσίες του ΕΦΚΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ      ΛΙΓΟ      ΑΡΚΕΤΑ      ΠΟΛΥ      ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

9. Πόσο γρήγορα και εύκολα ολοκληρώνεται η δουλειά σας στις δια ζώσεις επισκέψεις σας στα καταστήματα του ΕΦΚΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ      ΛΙΓΟ      ΑΡΚΕΤΑ      ΠΟΛΥ      ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

10. Έχετε καλή σχέση με την τεχνολογία και την χρήση ηλεκτρονικών μέσων

ΚΑΘΟΛΟΥ      ΛΙΓΟ      ΑΡΚΕΤΑ      ΠΟΛΥ      ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

11. Γνωρίζετε τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-EFKA

ΚΑΘΟΛΟΥ      ΛΙΓΟ      ΑΡΚΕΤΑ      ΠΟΛΥ      ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

12. Ποιες από τις παρακάτω ηλεκτρονικές υπηρεσίες γνωρίζετε

1555

1555.gov.gr

13. Χρησιμοποιείται τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-EFKA

ΚΑΘΟΛΟΥ      ΛΙΓΟ      ΑΡΚΕΤΑ      ΠΟΛΥ      ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

14. Ποιές από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-EFKA έχετε χρησιμοποιήσει

1555

1155.gov.gr

15. Πιστεύετε ότι ο e-EFKA διαθέτει εύκολα προσβάσιμες και ευκολόχρηστες ηλεκτρονικές υπηρεσίες

| ΚΑΘΟΛΟΥ | ΛΙΓΟ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ |
|---------|------|--------|------|-----------|
|         |      |        |      |           |

16. Πιστεύετε ότι η λειτουργία του e-ΕΦΚΑ έχει βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες του οργανισμού προς τους πολίτες

| ΚΑΘΟΛΟΥ | ΛΙΓΟ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ |
|---------|------|--------|------|-----------|
|         |      |        |      |           |

17. Θα σας ενδιέφερε να ενημερωθείτε περισσότερο για της ηλεκτρονικές υπηρεσίες του e-ΕΦΚΑ

| ΚΑΘΟΛΟΥ | ΛΙΓΟ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ |
|---------|------|--------|------|-----------|
|         |      |        |      |           |

18. Πιστεύετε ότι σταδιακά οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες θα αντικαταστήσουν την δια ζώσης εξυπηρέτηση των πολιτών από τον ΕΦΚΑ

| ΚΑΘΟΛΟΥ | ΛΙΓΟ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ |
|---------|------|--------|------|-----------|
|         |      |        |      |           |