



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**“ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ)
16 ΧΡΟΝΙΑ ΜΕΤΑ
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ.
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΗΣ”**

της

ΤΖΙΤΖΙΑΗ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΕΛΕΝΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2019

**Αφιερωμένη στην οικογένειά μου
που με αγαπάει και με στηρίζει.**

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές στο μεταπτυχιακό δίπλωμα ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση για όλες τις γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά την διάρκεια αυτού του προγράμματος.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους πολίτες που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και για την ουσιαστική συνεισφορά τους στο έργο που μου ανατέθηκε.

Τέλος, ευχαριστώ από τα βάθη της καρδιάς μου τον σύζυγό μου Σταύρο και τα τέκνα μου , Παύλο και Δημήτρη, για την υπομονή τους και την ηθική συμπαράσταση που μου πρόσφεραν , σ' αυτό το μικρό αλλά σημαντικό ταξίδι της μάθησης.

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών του Δήμου της Κατερίνης από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των Κ.Ε.Π. Το δείγμα αποτελείται από 312 πολίτες με διαμορφωμένη άποψη για την ποιότητα των υπηρεσιών των Κ.Ε.Π.. Μετά από εκτενή ανασκόπηση στη σχετική επιστημονική βιβλιογραφία συντάχθηκε ερωτηματολόγιο με βάση τη μεθοδολογία διερεύνησης της ικανοποίησης πελατών SERVQUAL. Βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ των υπηρεσιών που προσδοκούν να λάβουν οι πολίτες και αυτών που τελικά λαμβάνουν. Η μέθοδος αυτή αποτελεί ευρέως χρησιμοποιούμενο εργαλείο στην ποσοτική ανάλυση δεδομένων. Έπειτα από τη συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, προσδιορίστηκαν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, ο συνολικός βαθμός αξιολόγησης των υπηρεσιών, τα κενά μεταξύ προσδοκώμενων και αντιληπτών υπηρεσιών και η στάση των πολιτών προς τις διάφορες προτάσεις βελτίωσης των Κ.Ε.Π. Κύρια συνεισφορά της εργασίας είναι η αποτύπωση του βαθμού αποδοχής των Κ.Ε.Π. στην τοπική κοινωνία της Κατερίνης και ο προσδιορισμός των αδυναμιών της προσφερόμενης υπηρεσίας από τη σκοπιά των εξυπηρετούμενων πολιτών.

Abstract

The subject of this essay is to measure the satisfaction of the citizens of the Municipality of Katerini from the services provided by the Citizens Service Centers. The sample consists of 312 citizens with an opinion on the quality of C.S.C. services. After an extensive review in the relevant scientific literature, a questionnaire was prepared based on the Customer Satisfaction Survey methodology SERVQUAL. It is based on the comparison between the services that citizens expect and what they ultimately receive. This method is a widely used tool in quantitative data analysis. After we collected and analyzed the data from the questionnaire, we identified the demographics of the sample, the overall quality index QeS, the gaps between the expected services and the received ones, and peoples' attitude towards the suggestions of improvement of the C.S.C.'s. The main contribution of this essay is to record the acceptance degree of the C.S.C.'s in the local community of Katerini and to specify the weaknesses of the offered services according to the people's perspective.

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή.....	1
1. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας	2
1.1. Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης από νομικής σκοπιάς.....	2
1.1.1. Η δημόσια διοίκηση	2
1.1.2. Συστήματα διοικητικής οργάνωσης	3
1.1.3. Η διοικητική αποκέντρωση: Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση.....	6
1.1.4. Κατά τόπον αυτοδιοίκηση: Οι Δήμοι και οι Αυτοδιοικητικές Περιφέρειες.....	8
1.1.5. Οι ΟΤΑ πρώτου βαθμού: οι Δήμοι	11
1.2. Διοικητικά συστήματα	13
1.2.1. Το γραφειοκρατικό μοντέλο.....	14
1.2.2. Το μοντέλο του δημόσιου management	15
1.2.3. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση.....	17
1.3. Η περίπτωση των Κ.Ε.Π.	20
1.3.1. Σύσταση και αρμοδιότητες Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	21
1.3.2. Διάρθρωση και λειτουργία των Κ.Ε.Π., ανάλογα με τη βαθμίδα Διοίκησης στην οποία εντάσσονται.....	22
1.3.3. Η συγκρότηση της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π.	23
1.3.4. Πειθαρχικώς προϊστάμενοι.....	24
1.3.5. Αλλαγές στα Κ.Ε.Π. μετά το σχέδιο Καλλικράτης	25
1.3.6. Ο ρόλος των Κ.Ε.Π. στην απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών	25
1.3.7. Η Διαδικτυακή Πύλη ΕΡΜΗΣ	26
1.4. Ποιότητα στις υπηρεσίες.....	28
1.4.1. Τα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών	28
1.4.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις στη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών	30
1.4.3. Προσδοκίες.....	31
1.4.4. Ικανοποίηση και αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών	32
1.4.5. Μοντέλα μέτρησης της ποιότητας παροχής υπηρεσιών.....	32
1.5. Το μοντέλο SERVQUAL	39
1.5.1. Περιγραφή του μοντέλου SERVQUAL (SERVice QUALity)	39
1.5.2. Περιγραφή της διαδικασίας.....	40
1.5.3. Κλίμακες ποιότητας υπηρεσιών	41
1.5.4. Τα κενά στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών.....	41

1.5.5. Κριτική της χρήσης του οργάνου SERVQUAL.....	45
2. Μεθοδολογία.....	46
2.1. Ερευνητική μέθοδος.....	46
2.2. Καθορισμός δείγματος και συλλογή δεδομένων.....	47
3. Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων	49
3.1. Αξιολόγηση εσωτερικής συνοχής δείγματος	49
3.2. Προσωπικά στοιχεία	50
3.3. Συντελεστές βαρύτητας των διαστάσεων.....	58
3.4. Υφιστάμενες και προσδοκώμενες υπηρεσίες, ενότητες 3 και 4.....	61
3.5. Γραμμική συσχέτιση	67
3.6. Αξιολόγηση ενδεχόμενων βελτιώσεων στη λειτουργία ενός ΚΕΠ (5 ^η ενότητα ερωτηματολογίου).....	67
4. Συμπεράσματα και Προτάσεις	70
4.1. Εισαγωγή.....	70
4.2. Ερμηνεία αποτελεσμάτων	70
4.3 Περιορισμοί της έρευνας.....	72
4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	73
Βιβλιογραφία.....	75
Παράρτημα.....	79

Κατάλογος των πινάκων

Πίνακας 1. Αποτελέσματα ελέγχου συνοχής κατά Cronbach's alpha	49
Πίνακας 2. Υπολογισμός μέσων όρων αξιολόγησης διαστάσεων μοντέλου	58
Πίνακας 3. Παράδειγμα υπολογισμού μέσου όρου βαθμολογίας διάστασης (Αξιοπιστία)	59
Πίνακας 4. Συντελεστές Βαρύτητας των πέντε διαστάσεων.....	60
Πίνακας 5. Παράδειγμα κατανομής απαντήσεων	61
Πίνακας 6. Μέσοι Όροι και Απόκλιση των παραμέτρων για τις υφιστάμενες και τις προσδοκώμενες υπηρεσίες.....	62
Πίνακας 7. Κατανομή απαντήσεων αξιολόγησης των προτάσεων βελτίωσης	68

Κατάλογος των διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο ερωτηθέντων.....	50
Διάγραμμα 2: Ηλικία ερωτηθέντων	51
Διάγραμμα 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο ερωτηθέντων	52
Διάγραμμα 4: Επαγγελματική κατάσταση ερωτηθέντων.....	52
Διάγραμμα 5: Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων	53
Διάγραμμα 6: Αριθμός τέκνων ερωτηθέντων	54
Διάγραμμα 7: Αριθμός επισκέψεων, ερωτηθέντων, στα ΚΕΠ το τελευταίο έτος.....	55
Διάγραμμα 8: Ποικιλία επισκέψεων	56
Διάγραμμα 9: Προτίμηση υποκαταστήματος.....	56
Διάγραμμα 10: Λόγοι προτίμησης υποκαταστήματος	57
Διάγραμμα 11: Ποσοστιαία συμβολή των διαστάσεων του SERVQUAL στη διαμόρφωση του χάσματος	67

Εισαγωγή

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) δημιουργήθηκαν το 2002 για να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια, της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, για την πάταξη της γραφειοκρατίας που μαστίζει τον Δημόσιο Τομέα από την ίδρυση του Ελληνικού Κράτους. Τα Κ.Ε.Π. λειτουργούν υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Σε υποκαταστήματα που λειτουργούν σε ολόκληρη την επικράτεια, με την λογική one-stop-shop, ο πολίτης μπορεί να διεκπεραιώσει έναν μεγάλο αριθμός ζητημάτων που αφορούν τον Δημόσιο Τομέα (Chatzoglou, et al., 2013).

Στην παρούσα εργασία θα γίνει προσπάθεια να διαπιστωθεί αν τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Κατερίνης, 16 χρόνια μετά την ίδρυση του θεσμού, έχουν καταφέρει να προσαρμοστούν στο απαιτητικό περιβάλλον που διέπει το νέο δημόσιο management.

Στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται προσπάθεια τόσο για την κατανόηση του θέματος, με αντικείμενα την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης, την εξέλιξη των διοικητικών συστημάτων, την παρουσίαση του θεσμού των Κ.Ε.Π. και την ανάλυση της έννοιας της ποιότητας των υπηρεσιών, όσο και για την επιλογή της ερευνητικής μεθόδου με παρουσίαση μεθόδων αξιολόγησης υπηρεσιών.

Η προσπάθεια αυτή οδήγησε στην επιλογή του μοντέλου SERVQUAL ως μέσο συγκρότησης ενός ερωτηματολογίου και στατιστικής ανάλυσης δεδομένων, για έρευνα που διεξάχθηκε σε 312 πολίτες των Κ.Ε.Π., με κύριους στόχους τη διερεύνηση των δυνατών και αδύναμων σημείων στη λειτουργία τους, την ιεράρχηση των χαρακτηριστικών που θεωρούνται από τους πολίτες σημαντικά για την ικανοποιητική εξυπηρέτησή τους και την σύνταξη προτάσεων για τη βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών τους.

1. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας

1.1. Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης από νομικής σκοπιάς

1.1.1. Η δημόσια διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση είναι συνδεδεμένη με τη φροντίδα και τη διαχείριση των υποθέσεων του λαού, δηλαδή των δημοσίων υποθέσεων. Προσανατολίζεται στο να εξυπηρετήσει τις δημόσιες ανάγκες, τους σκοπούς δημοσίου ή γενικού συμφέροντος και γενικά τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, χρησιμοποιώντας τη δημόσια εξουσία και τον καταναγκασμό για να το επιτύχει. Θα τη συναντήσουμε και ως κυριαρχική ή εξουσιαστική διοίκηση και βασίζεται σε κανόνες δημοσίου δικαίου.

Η δημόσια διοίκηση είναι η εκτελεστική λειτουργία του κράτους και είναι διαφορετική από τις άλλες δύο, τη δικαστική και τη νομοθετική (άρθρο 26 Σ). Η εκτελεστική λειτουργία ασκείται από την Κυβέρνηση και τα όργανα της δημόσιας διοίκησης και είναι υπεύθυνη για την εκτέλεση των κανόνων δικαίου σε νόμιμα πλαίσια. Η εκτέλεση των κανόνων όμως, δεν είναι το μοναδικό αντικείμενο στη δικαιοδοσία της Κυβέρνησης και της δημόσιας διοίκησης. Αμφότερες έχουν τη δυνατότητα να εκδώσουν κανονιστικές πράξεις έπειτα από γενική, ειδική ή ειδικότερη νομοθετική εξουσιοδότηση τυπικού νόμου (άρθρο 43 §2 Σ). Η Κυβέρνηση αποτελείται από το Υπουργικό Συμβούλιο (άρθρο 81 §1 Σ) και η δημόσια διοίκηση από τις δημόσιες υπηρεσίες και τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ), όπως προ προβλέπονται από τη νομοθεσία (Δαγτόγλου, 2004).

Η Κυβέρνηση αγκαλιάζει ιεραρχικά τη δημόσια διοίκηση και τη χρησιμοποιεί για την εφαρμογή των πολιτικών της, όπως και για την υλοποίηση των αποφάσεων που λαμβάνει. Οι σκοποί της δημόσιας διοίκησης από την πλευρά των μελών της Κυβέρνησης είναι καθαρά πολιτικοί. Από την άλλη πλευρά, τα μέλη της δημόσιας διοίκησης υποχρεούνται από το σύνταγμα να είναι πολιτικά ουδέτερα και να ασκούν τα καθήκοντα τους με αμεροληψία (άρθρο 29 §3 Σ), ώστε να επιτυγχάνεται η ίση μεταχείριση των πολιτών (Γέροντας, et al., 2010).

Δύο είναι τα κριτήρια διάκρισης της δημόσιας διοίκησης, το οργανικό και το λειτουργικό. Κατά το οργανικό κριτήριο η δημόσια διοίκηση αποτελείται από φορείς που διαθέτουν τη νομική μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου, όπως οι δήμοι, οι περιφερειακές αυτοδιοικήσεις και τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα. Ενώ, κατά το λειτουργικό κριτήριο η δημόσια διοίκηση αποτελείται από όλα τα νομικά πρόσωπα, δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον ή εκτελούν κάποια δημόσια υπηρεσία, όπως τα Ελληνικά Πετρέλαια (ΕΛΠΕ) και η ΤΡΑΙΝΟΣΕ που διαθέτουν την μορφή ανωνύμων εταιριών του ιδιωτικού δικαίου.

Η κυριαρχική δημόσια διοίκηση, ανάλογα με τον απώτερο σκοπό της, διακρίνεται σε: α) περιοριστική, β) παροχική και γ) ρυθμιστική. Περιοριστική, γιατί ως στόχο της έχει την τήρηση της δημόσιας τάξης, την ασφάλεια των πολιτών και τη συλλογή των φόρων και για να το πετύχει δρα μέσω του διοικητικού καταναγκασμού. Παροχική, γιατί ως στόχο της έχει την επίδοση των παροχών κοινωνικής σημασίας, όπως για παράδειγμα υγεία και κοινωνική πρόνοια, προς τους διοικούμενους. Ενώ ρυθμιστική, γιατί θέτει προγράμματα και στόχους και ασκείται από την Κυβέρνηση. Υπάρχει ακόμα ένας τρόπος διάκρισης της δημόσιας διοίκησης, όταν αυτή έχει ως στόχο της τον προσπορισμό κέρδους υπέρ της εξυπηρέτησης σκοπών δημοσίου συμφέροντος. Τότε, είναι ισότιμη με τους ιδιώτες, εμπíπτοντας στο ιδιωτικό δίκαιο και την αποκαλούμε συναλλακτική (Ευστρατίου, 2014).

Τελειώνοντας, δύο είναι η τρόποι οργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης. κάθετα και οριζόντια. Ειδικότερα:

α) Κάθετη οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης έχουμε όταν υπάρχει ιεραρχική σχέση ανάμεσα στα όργανα που αποτελούν κάθε επιμέρους κλάδο της. Έτσι, στην κορυφή βρίσκεται το όργανο λήψης αποφάσεων και προς στη βάση τα διοικητικά όργανα. Με αυτήν τη δομή οργάνωσης εξασφαλίζεται ο ενιαίος και λειτουργικός τρόπος διευθέτησης των διοικητικών υποθέσεων.

β) Οριζόντια οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης έχουμε όταν υπάρχει καταμερισμός των διοικητικών έργων καθ' ύλη, κατά αντικείμενο, π.χ. Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Παιδείας, έρευνας και θρησκευμάτων κλπ. (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

1.1.2. Συστήματα διοικητικής οργάνωσης

Η δημόσια διοίκηση, διεθνώς, οργανώνεται με τέσσερα διαφορετικά συστήματα: α) το αποσυγκεντρωτικό, β) το συγκεντρωτικό, γ) το αποκεντρωτικό και γ) το σύστημα της αυτοδιοίκησης (Μπαμπαλιούτας, 2013).

Το αποσυγκεντρωτικό σύστημα (decentralization) το συναντάμε σε ομοσπονδιακά κράτη, όπως οι ΗΠΑ ή η Γερμανία. Σε ένα τέτοιο σύστημα η δημόσια διοίκηση βρίσκεται στη μέγιστη ανάπτυξη της σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, αλλά εξασθενεί σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Η νομοθετική, εκτελεστική και δικαστική εξουσία που διαθέτουν τα ομόσπονδα μέλη είναι πρωτογενής και διαχωρισμένη από την κεντρική διοίκηση πάντα όμως κάτω από τον έλεγχο της κεντρικής κρατικής εξουσίας.

Στο συγκεντρωτικό (centralization) σύστημα οι αποφασιστικές αρμοδιότητες ασκούνται μέσω των κρατικών οργάνων. Οι περιφερειακές και τοπικές διοικητικές υπηρεσίες που λειτουργούν είναι εξαρτώμενες, σε επίπεδο εποπτείας ή οικονομικής εξάρτησης, από την κεντρική διοίκηση, τόσο για τη συγκρότησή τους όσο και για τις αρμοδιότητες τους.

Αντιθέτως, στο αποκεντρωτικό (decentration) σύστημα προβλέπεται η λήψη αποφάσεων με έννομα αποτελέσματα από περιφερειακά όργανα, χωρίς την έγκριση ή την επικύρωση των αποφάσεων αυτών από την κεντρική δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, η κεντρική κρατική εξουσία κατευθύνει, συντονίζει και προσδιορίζει τις πολιτικές που ασκούνται από τα περιφερειακά όργανα, καθώς αυτή τα διορίζει και ανήκουν στις κρατικές υπηρεσίες. Όπως προκύπτει από το άρθρο 101 του Συντάγματος, το σύστημα οργάνωσης της ελληνικής επικράτειας είναι το αποκεντρωτικό σύστημα.

Στην περίπτωση του συστήματος αυτοδιοίκησης (self governance) οι οργανισμοί που ασκούν αρμοδιότητες διοικητικής φύσης δεν ανήκουν στις κρατικές υπηρεσίες, αν και οργανώνονται ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Δηλαδή, έχουν δική τους νομική προσωπικότητα, ξεχωριστή από αυτήν του κράτους. Έχουν τη δυνατότητα να είναι φορείς δικαιωμάτων (όπως για παράδειγμα της ιδιοκτησίας) καθώς και υποχρεώσεων, απέναντι σε αυτούς διοικούν. Τα όργανα τους είθισται να είναι αιρετά από τους πολίτες, σαν τους δήμους και τις περιφέρειες. Η εξουσία που ασκείται από τους αυτοδιοικούμενους οργανισμούς είναι δημόσια, όχι όμως κρατική και οι πράξεις που εκδίδονται από αυτούς είναι διοικητικές πράξεις, κανονιστικού ή ατομικού περιεχομένου (Κόρσος, 2013).

Τα νομικά πρόσωπα της αυτοδιοίκησης για να εκδώσουν διοικητικές πράξεις, θα πρέπει να διαθέτουν νομοθετική εξουσιοδότηση, με ειδικότερο χαρακτήρα και να αφορά στη ρύθμιση θεμάτων με χαρακτήρα τεχνικό ή λεπτομερειακό, σύμφωνα με το άρθρο 43 §2, εδ. β' Σ (Ευστρατίου, 2014).

Οι αυτοδιοικούμενοι οργανισμοί, ακόμα είναι αυτοτελείς τόσο σε δημοσιονομικό επίπεδο όσο και σε διοικητικό. Δημοσιονομικά, μπορούν να έχουν περιουσιακά στοιχεία τα οποία διαχειρίζονται, αλλά και να καταρτίζουν οι ίδιοι προϋπολογισμό, ισολογισμό και απολογισμό. Διοικητικά, είναι αυτοτελείς από τις κεντρικές υπηρεσίες του κράτους, λόγω της νομικής προσωπικότητας που διαθέτουν (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Η αυτοδιοίκηση χωρίζεται σε κατά τόπο αυτοδιοίκηση όταν η δραστηριότητα των οργανισμών που την αποτελούν περιορίζονται σε μία γεωγραφική περιοχή, όπως για παράδειγμα οι δήμοι και οι περιφέρειες, ενώ σε καθ' ύλην αυτοδιοίκηση όταν οι οργανισμοί που την αποτελούν εκτελούν μία καθορισμένη ενότητα, ειδικών διοικητικών δραστηριοτήτων ή άσκησης δημόσιας υπηρεσίας, όπως τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή η Εκκλησία της Ελλάδος .

Παραδείγματα αυτοδιοικούμενων οργανισμών και Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου είναι:

- α) Η τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού (δήμοι και περιφερειακές αυτοδιοικήσεις).
- β) Η αυτοδιοίκηση του Αγίου Όρους.
- γ) Η αυτοδιοίκηση της Εκκλησίας της Ελλάδος.
- δ) Η αυτοδιοίκηση των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.
- ε) Οι κατά τόπους Δικηγορικοί Σύλλογοι
- στ) Οι φορείς κοινωνικής ασφάλισης, όπως για παράδειγμα το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Μία σύντομη ιστορική αναδρομή στην τοπική αυτοδιοίκηση:

- Το 1975 έγινε η πρόβλεψη για τον πρώτο βαθμό αυτοδιοίκησης μέρη του οποίου ήταν οι Δήμοι και οι Κοινότητες, ενώ τη βάση του συστήματος αποκέντρωσης αποτελούσε η λειτουργία των νομών (Λύτρας, 1993).

- Το 1994, πραγματοποιήθηκε η ίδρυση της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και η εγκαθίδρυση της εκλογής αιρετών Νομαρχών, αποτέλεσμα των οποίων ήταν η λειτουργία και αυτοδιοίκησης δευτέρου βαθμού στην Ελλάδα (Μακρυδημήτρης & Σπηλιωτόπουλος, 2001).
- Το 1997 με τον νόμο «Περί Συγκροτήσεως της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» («Καποδίστριας») έγινε η σύσταση κατά νομό νέων δήμων ή κοινοτήτων, μετά τη συνένωση των υφιστάμενων δήμων και κοινοτήτων, που καταργήθηκαν (Μακρυδημήτρης & Σπηλιωτόπουλος, 2001). Κατά συνέπεια, από τις 5318 Κοινότητες και τους 457 Δήμους που λειτουργούσαν έως τις 31-12-98 με την εφαρμογή του προγράμματος Καποδίστριας υπήρξε μείωση στους 910 Δήμους και 124 Κοινότητες. Παράλληλα, λειτουργούσαν 50 Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (μεταξύ των οποίων τρεις υπερνομαρχίες, Αθηνών-Πειραιώς, Καβάλας-Ξάνθης-Δράμας και Ροδόπης-Έβρου), καθώς και 19 Επαρχεία, ενώ λειτουργούσαν σε επίπεδο αποκεντρωμένης διοίκησης 13 Περιφέρειες (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).
- Το 2010 ο νόμος «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης» οδήγησε στη σύσταση τριακοσίων είκοσι πέντε (325) Δήμων, δεκατριών (13) Περιφερειακών Αυτοδιοικήσεων ως νομικά πρόσωπα της κατά τόπον αυτοδιοίκησης του πρώτου και δεύτερου βαθμού, ενώ σύμφωνα με τον Βατάλη (2011) η αποκέντρωση λειτουργεί δια των επτά (7) Αποκεντρωμένων Διοικήσεων .

1.1.3. Η διοικητική αποκέντρωση: Η Αποκεντρωμένη Διοίκηση

Πιο πάνω αναφέραμε ότι η διοίκηση του ελληνικού κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το σύστημα της αποκέντρωσης. Η χώρα διαιρείται βάση των γεωοικονομικών, κοινωνικών και συγκοινωνιακών συνθηκών. Την αρμοδιότητα των αποφάσεων που αφορούν τις περιφέρειες τους την έχουν τα περιφερειακά όργανα του Κράτους, συνδέονται όμως με τα κεντρικά όργανα σε επίπεδο παροχής γενικών κατευθύνσεων, συντονισμού και ελέγχου της νομιμότητας των πράξεων τους. Παρόμοια, η αρχή ελέγχου των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού είναι η Αυτοτελής Υπηρεσία Εποπτείας με έδρα τις επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις της χώρας (Μακρυδημήτρης & Πραβίτα, 2012).

Η αποκέντρωση επιτυγχάνεται μέσω τις γεωγραφικής διαίρεσης της χώρας σε επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις: : 1) Αττικής, με έδρα την Αθήνα, 2) Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, με έδρα τη Λάρισα, 3) Ηπείρου-Δυτικής Μακεδονίας, με έδρα τα Ιωάννινα, 4) Πελοποννήσου-Δυτικής Ελλάδας και Ιονίου, με έδρα την Πάτρα, 5) Αιγαίου, με έδρα τον Πειραιά, 6) Κρήτης, με έδρα το Ηράκλειο, 7) Μακεδονίας-Θράκης, με έδρα τη Θεσσαλονίκη.

Εξετάζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης στη μία πλευρά έχουμε τη βέλτιστη άσκηση του επιτελικού και συντονιστικού ρόλου των κεντρικών οργάνων, τα οποία απαλλάσσονται από τις υποθέσεις με περιφερειακό προσανατολισμό, καθώς και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των οργάνων αποκέντρωσης, τα οποία μέσα από την καθημερινή τριβή με τις ανάγκες της περιφέρειας λαμβάνουν ορθολογικότερες αποφάσεις και διευκολύνουν τους πολίτες στο να συμμετέχουν πιο ενεργά στα ζητήματα που τους αφορούν. Από την άλλη, οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις δεν χαίρουν της δημοκρατικής νομιμοποίησης από τον λαό, αφού δεν είναι αιρετές όπως οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η δημοσιονομική αυτοτέλεια της Αποκεντρωμένης Διοίκησης εξασφαλίζεται από το γεγονός ότι η ίδια διαθέτει δικό της προϋπολογισμό που προέρχεται από ειδικές πιστώσεις του γενικού προϋπολογισμού. Ακόμα εξασφαλίζει έσοδα από ευρωπαϊκά προγράμματα, από επιχορηγήσεις από τις μελέτες που εκπονεί, από δωρεές, από τέλη και εισφορές που εισπράττει. Διοικητικά, η αυτοτέλεια της εξασφαλίζεται από το γεγονός ότι καθεμία από αυτές διευθύνεται από το Γενικό Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, αρμοδιότητα του οποίου είναι η λήψη αποφάσεων σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο. Επίσης, λειτούργει ανεξάρτητα από τα κεντρικά όργανα και οργανώνεται με βάση το δικό της προσωπικό.

Δύο είναι τα βασικά όργανα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Γενικός Γραμματέας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης και το Συμβούλιο Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Τον συντονισμό τους αναλαμβάνουν το Συμβούλιο Αποκεντρωμένων Διοικήσεων και το Ειδικό Συντονιστικό Συμβούλιο.

Προϊστάμενος της Αποκεντρωμένης Διοίκησης είναι ο Γενικός Γραμματέας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Ο διορισμός του και η παύση του γίνεται με πράξη του

Υπουργικού Συμβουλίου, ύστερα από πρόταση του υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Είναι υπεύθυνος να εφαρμόσει, στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση της οποίας είναι προϊστάμενος, την κυβερνητική πολιτική, να συντονίζει, κατευθύνει και ελέγχει την δράση όλων των υπηρεσιών και των υπαλλήλων της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, να προΐσταται των αποκεντρωμένων αστυνομικών, πυροσβεστικών και λιμενικών αρχών, να ασκεί εποπτεία επί των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου της Αποκεντρωμένης Διοίκησής του, να ασκεί κάθε αρμοδιότητα που του παρέχει ο νόμος, και τέλος είναι ο κύριος διατάκτης του προϋπολογισμού της Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Λογοδοτεί άμεσα στους αρμόδιους υπουργούς και ελέγχεται από αυτούς σε επίπεδο νομιμότητας. Σε κάθε έδρα Αποκεντρωμένης Διοίκησης συστήνεται, με θητεία πέντε χρόνων, μία αυτοτελής Υπηρεσία Εποπτείας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, με επικεφαλής Ελεγκτή Νομιμότητας.

Το Συμβούλιο της Αποκεντρωμένης Διοίκησης είναι ένα συλλογικό όργανο. Είναι αρμόδιο να συντονίζει της δράσεις των δημόσιων φορέων, ειδικά των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού μέσα στη γεωγραφική περιφέρεια στην οποία είναι αρμόδιο. Μέλη του είναι ο Γενικός Γραμματέας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, οι εκλεγμένοι Περιφερειάρχες των εντασσόμενων στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση, Περιφερειών και οι Πρόεδροι των Περιφερειακών Ενώσεων των αντίστοιχων Δήμων.

Ο υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και οι Γενικοί Γραμματείς των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων αποτελούν το Συμβούλιο Αποκεντρωμένων Διοικήσεων. Σκοπός του είναι η στήριξη της περιφερειακής διοίκησης και η εναρμόνιση των επιμέρους περιφερειακών πολιτικών.

Τελειώνοντας, για τον συντονισμό των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων που υπάγονταν στην αρμοδιότητα των πρώην Υπουργείων Μακεδονίας-Θράκης και Εμπορικής Ναυτιλίας, Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής, συστάθηκαν Ειδικά Συντονιστικά Συμβούλια (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

1.1.4. Κατά τόπον αυτοδιοίκηση: Οι Δήμοι και οι Αυτοδιοικητικές Περιφέρειες

Σύμφωνα με το Σύνταγμα, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού διαχειρίζονται τις τοπικές υποθέσεις. Υπάρχει μια βασική διαφορά μεταξύ του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης και της αποκέντρωσης, η οποία είναι ο διαχωρισμός της αυτοδιοίκησης από την ιεραρχική εξάρτηση της κεντρικής διοίκησης και η σύνδεσή της μόνο με τη διοικητική της εποπτεία. Η τελευταία πραγματοποιείται μέσω του ελέγχου νομιμότητας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και όχι της σκοπιμότητας αυτών. Εδώ ο ρόλος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει κατασταλτικό χαρακτήρα. Σύμφωνα με το Σύνταγμα (άρθρο 102 §4), οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης δρουν ελεύθεροι, καθώς ο έλεγχος νομιμότητας που τους ασκεί το κράτος απαγορεύεται να παρακωλύει τις πρωτοβουλίες τους. Υπάρχει, επομένως, διοικητική αυτοτέλεια των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης και των υποθέσεών τους απέναντι στο κράτος, στοιχείο άμεσα συνδεδεμένο με τη σωστή λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης. Βάση του συστήματος της τοπικής αυτοδιοίκησης στην διοίκηση των τοπικών ζητημάτων αποτελούν αιρετά, τοπικά όργανα, που απολαμβάνουν ευρύτερη νομιμοποίηση από τα όργανα της αποκέντρωσης (Μπέσιλα - Βήκα, 2011).

Σημαντικό παράγοντα για την πραγματοποίηση των δράσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί και η δημοσιονομική της αυτοτέλεια, την οποία κατοχυρώνει το Σύνταγμα στο άρθρο 102 §5. Σύμφωνα με αυτό, το Κράτος παίρνει τα αναγκαία δημοσιονομικά, νομοθετικά και κανονιστικά μέτρα, για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των οικονομικών πόρων που είναι αναγκαίοι για εφαρμογή των αρμοδιοτήτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (αρχή αναλογίας μεταξύ μεταβιβαζόμενων αρμοδιοτήτων και μεταφερόμενων πόρων προς τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης). Υπάρχει, λοιπόν, συνοδεία κάθε μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από το Κράτος προς τους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από τους αντίστοιχους πόρους ενώ, σύμφωνα με πρόβλεψη που προστέθηκε με την συνταγματική αναθεώρηση του 2001, η είσπραξη των τοπικών εσόδων μπορεί να πραγματοποιείται άμεσα από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης χωρίς να παρεμβαίνουν τα όργανα της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Η διοικητική και δημοσιονομική αυτοτέλεια προκύπτουν από το νομικό χαρακτήρα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που είναι και τα Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου. Επιπλέον, καθήκον των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί και η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, όπως ορίζεται και στο άρθρο 102 § 1 του Συντάγματος.

Η εκλογή των αρχών της τοπικής αυτοδιοίκησης πραγματοποιείται με μυστική και καθολική ψηφοφορία (άρθρο 102 § 2, εδ. β' Σ), δεν κατοχυρώνεται όμως συνταγματικά η αμεσότητα της ψηφοφορίας, παρά μόνο νομοθετικά. Η ψηφοφορία αυτή δεσμεύει το ελληνικό κράτος με τις ευρωπαϊκές του υποχρεώσεις, καθώς αυτή κατοχυρώνεται από τον Ευρωπαϊκό Χάρτη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΧΤΑ). Η διεξαγωγή των εκλογών για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί θεσμό άμεσης δημοκρατίας, είναι πολύ βασική υποχρέωση του εκλογικού σώματος και πραγματοποιείται κάθε πέντε χρόνια, παράλληλα με τις ευρωεκλογές.

Τα συνταγματικά θεμέλια της τοπικής αυτοδιοίκησης προβλέπονται ειδικότερα στο άρθρο 102 του Συντάγματος και αναφέρονται στα εξής:

- 1) Οι τοπικές υποθέσεις αφορούν τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Υπέρ αυτών συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Το εύρος και οι κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων καθορίζονται νομικά, όπως και η κατανομή τους στους επιμέρους βαθμούς. Οποιαδήποτε ανάθεση άσκησης αρμοδιοτήτων που αποτελούν αποστολή του Κράτους, γίνεται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης με νόμο.
- 2) Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης είναι οικονομικά και διοικητικά αυτοτελείς, ενώ οι αρχές τους εκλέγονται μυστικά και καθολικά σύμφωνα με το νόμο.
- 3) Ο νόμος προβλέπει αναγκαστικούς ή εκούσιους συνδέσμους οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης διοικούμενους από αιρετά όργανα, σε περίπτωση ανάγκης για εκτέλεση έργων, παροχή υπηρεσιών ή άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.
- 4) Το κράτος οφείλει να μην παρεμποδίζει την ελεύθερη δράση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, ασκεί ωστόσο εποπτεία όσον αφορά τη νομιμότητα της δράσης αυτής, σύμφωνα με το νόμο. Για τυχόν επιβολή πειθαρχικών ποινών στα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης, προηγείται συμβούλιο τακτικών δικαστών κατά πλειοψηφία, σύμφωνα με το νόμο.
- 5) Όσον αφορά την οικονομική αυτοτέλεια των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, το Κράτος εξασφαλίζει την παροχή αυτών των πόρων, διασφαλίζοντας παράλληλα τη διαφάνεια κατά τη διαχείρισή τους. Η απόδοση και η κατανομή αυτών γίνονται και πάλι βάσει νόμου, ενώ κάθε μεταβίβαση αρμοδιότητας από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και τη μεταφορά των αντίστοιχων πόρων. Ο καθορισμός και η είσπραξη των τοπικών εσόδων απευθείας από

τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης γίνονται και πάλι σύμφωνα με τον τρόπο που ορίζει ο νόμος.

Όσον αφορά την εξακρίβωση των καθηκόντων μεταξύ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και του κράτους, σημαντικό είναι τόσο το κριτήριο των τοπικών υποθέσεων όσο και η εφαρμογή της λεγόμενης αρχής της επικουρικότητας. Σύμφωνα με την τελευταία, η κεντρική εξουσία αναμειγνύεται σε υποθέσεις που μπορεί να θεωρηθούν τοπικές όταν υπάρχει η ανάγκη και εφόσον δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν επαρκώς από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, Εδώ αποτελούν εξαίρεση οι οργανισμοί πρώτου και δεύτερου βαθμού, τους οποίους το Σύνταγμα περιορίζει ((άρθρο 102 § 1). Συγκεκριμένα, απαγορεύεται η κατάργησή τους και ταυτόχρονα προβλέπεται η ύπαρξη δικού τους κύκλου υποθέσεων, επονομαζόμενες τοπικές υποθέσεις, υπεύθυνοι για τη διαχείριση των οποίων, είναι οι ίδιοι. (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

1.1.5. Οι ΟΤΑ πρώτου βαθμού: οι Δήμοι

Γενικά

Ως Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού ονομάζουμε τους Δήμους και τις Κοινότητες. Με την εφαρμογή του σχεδίου «Καλλικράτης», στη χώρα μας υπάρχουν πια 325 Δήμοι με την ιδιότητα του αυτοδιοικούμενου Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου. Οι Κοινότητες έχουν καταργηθεί πλήρως. Οι Δήμοι υπάγονται στον Δημοτικό και Κοινοτικό Κώδικα. Τα πρώην δημοτικά διαμερίσματα άνω των 100.000 κατοίκων και τα τοπικά διαμερίσματα άνω των 2.000 οργανώνονται σε δημοτικές κοινότητες. Οι πρώην Δήμοι και Κοινότητες με πληθυσμό μικρότερο των 2.000 κατοίκων οργανώνονται σε τοπικές κοινότητες.

Τα όργανα που διαθέτουν οι Δήμοι χωρίζονται σε μονομελή και συλλογικά. Τα μονομελή είναι ο Δήμαρχος και οι Αντιδήμαρχοι και τα συλλογικά το Δημοτικό Συμβούλιο, η Οικονομική Επιτροπή, η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής και η Εκτελεστική Επιτροπή. Στο πλαίσιο των δημοτικών οργάνων λειτουργούν ο Συμπαραστάτης του Δημότη και της Επιχείρησης, το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών, το Συμβούλιο Δημοτικής Κοινότητας και το Συμβούλιο Τοπικής Κοινότητας, αν υφίσταται.

Ο υποψήφιος αρχηγός συνδυασμού που θα συγκεντρώσει στις δημοτικές εκλογές ψηφοδέλτια ίσα με το 50% του συνόλου των έγκυρων, εκλέγεται στη θέση του Δημάρχου. Αν κατά την πρώτη ψηφοφορία, κανένας υποψήφιος δεν καταφέρει να συγκεντρώσει το απαιτούμενο ποσοστό, διεξάγεται δεύτερη εκλογική διαδικασία μεταξύ των δύο υποψηφίων που με τα μεγαλύτερα ποσοστά και Δήμαρχος αναδεικνύεται αυτός που συγκέντρωσε την απόλυτη πλειοψηφία (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Τα βασικά όργανα των δήμων και οι ελεγκτικοί μηχανισμοί τους

Δήμαρχος μπορεί να εκλεγεί οποιοσδήποτε δημότης είναι ικανός να εκλεγεί από τον νόμο και έχει συμπληρώσει το 21ο έτος της ηλικίας του, ενώ αντίστοιχα Δημοτικός Σύμβουλος και Σύμβουλος Δημοτικής και Τοπικής Κοινότητας το 18ο. Εξαιρούνται από τη δυνατότητα εκλογής οι δικαστικοί, οι αξιωματικοί των ενόπλων δυνάμεων και των σωμάτων ασφαλείας, οι θρησκευτικοί λειτουργοί των γνωστών θρησκειών καθώς και οι υπάλληλοι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στους Ο.Τ.Α. στους οποίους υπηρετούν. Ακόμα, το ίδιο πρόσωπο δε μπορεί να εκλεγεί παράλληλα σε όργανο του πρώτου και του δεύτερου βαθμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Οι αρμοδιότητες του Δημάρχου είναι:

- α) Η εκτέλεση των αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου.
- β) Να προϊσταται των υπηρεσιών του Δήμου και όλου του προσωπικού του.
- γ) Η εκπροσώπηση του Δήμου τόσο στα δικαστήρια όσο και σε κάθε αρμόδια αρχή.
- δ) Η απόφαση για τον διορισμό των υπαλλήλων του Δήμου και η έκδοση των σχετικών πράξεων.
- ε) Κάθε είδους υπηρεσιακές μεταβολές.
- στ) Η άσκηση υπηρεσιακού ελέγχου.
- ζ) Η διαταγή είσπραξης των δημοτικών εσόδων και η υπογραφή των ενταλμάτων πληρωμής, που έχουν εγκριθεί στον προϋπολογισμό, προς τους πιστωτές του Δήμου.
- η) Η υπογραφή των συμβάσεων που συνάπτει ο Δήμος.
- θ) Η έκδοση πιστοποιητικών προσωπικής και οικογενειακής κατάστασης των δημοτών.
- ι) Η άσκηση των αρμοδιοτήτων που του ανατίθενται από ειδικές διατάξεις Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα και της γενικότερης νομοθεσίας.

Ο Δήμαρχος έχει πειθαρχική ευθύνη, για παράβαση καθήκοντος ή υπέρβαση αρμοδιότητας και αστική ή ποινική, για κάθε θετική ζημία που έχει προκληθεί στην περιουσία του Δήμου, από τις πράξεις ή παραλείψεις του και εντοπίζεται δόλος ή βαριά αμέλεια. Τις πειθαρχικές ποινές του Δημάρχου τις επιβάλλει με αιτιολογημένη απόφαση του ο Ελεγκτής Νομιμότητας με τη σύμφωνη γνώμη συμβουλίου που απαρτίζεται κυρίως από τακτικούς δικαστές. Σε δήμους άνω των 10.000 κατοίκων, κατά τη διάρκεια της θητείας του, ο Δήμαρχος επιβάλλεται να ασχοληθεί αποκλειστικά με τα καθήκοντα του, παύοντας κάθε επαγγελματική δραστηριότητα. Οι Αντιδήμαρχοι ορίζονται με απόφαση Δημάρχου, για τουλάχιστον δυόμισα χρόνια ή μέχρι την αιτιολογημένη, από τον ίδιο, αντικατάστασή τους, σύμβουλοι της πλειοψηφίας. Οι αρμοδιότητές τους είναι καθ' ύλην και κατά τόπο οριοθετημένες και επικυρώνουν του έργου του Δημάρχου.

Αναλογικά με τον πληθυσμό των Δήμων, η σύνθεση των Δημοτικών Συμβουλίων κυμαίνεται από δεκατρία μέχρι σαράντα εννέα μέλη. Η θητεία των δημοτικών συμβούλων που τα απαρτίζουν είναι πενταετής μετά από την εκλογή τους με σταυρό προτίμησης. Το Δημοτικό Συμβούλιο αποφασίζει για όλα τα θέματα που αφορούν τον Δήμο εξαιρουμένων εκείνων που υπάγονται στα καθήκοντα του Δημάρχου. Όλες οι πράξεις των συλλογικών οργάνων των Ο.Τ.Α. και των νομικών προσώπων που ανήκουν σε αυτούς αποστέλλονται, για έλεγχο νομιμότητας, στην Αυτοτελή Υπηρεσία Εποπτείας Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης εντός δεκαπέντε ημερών από την έκδοσή τους και είναι άμεσα εκτελεστές. Παράλληλα, είναι απαραίτητη η δημοσίευση τους στον πίνακα ανακοινώσεων του δημοτικού καταστήματος. Στον ίδιο μηχανισμό μπορούν να απευθυνθούν και οι δημότες ή όποιοι έχουν έννομο συμφέρον, με ειδική διοικητική προσφυγή νομιμότητας, μέσα σε δεκαπέντε ημέρες από την έκδοση μίας πράξης. Με τη σειρά της, η επιτροπή πρέπει να εκδώσει την απόφαση της εντός σαράντα ημερών. Ως ελεγκτικός μηχανισμός της τριμελούς επιτροπής λειτουργεί ο υπουργός Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Μπέσιλα - Μακρίδη, 2010).

Ο έλεγχος εποπτείας προς τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού δεν πρέπει να έχει προληπτικό χαρακτήρα, παρά μόνον κατασταλτικό, αφορά τη νομιμότητα και όχι τη σκοπιμότητα των πράξεών τους και δε μπορεί να τις μεταρρυθμίζει (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

1.2. Διοικητικά συστήματα

Η δημόσια διοίκηση, λοιπόν, εν γένει στοχεύει στο να εξυπηρετεί ζητήματα των πολιτών μέσω της εφαρμογής των αποφάσεων της πολιτικής ηγεσίας. Με άλλα λόγια, δρα ως εργαλείο εφαρμογής για τις αποφάσεις και τους στόχους της κυβέρνησης, εκφράζοντας την ελεύθερη βούληση του λαού, παρά ως αυτόνομος μηχανισμός. Η νομιμοποιημένη δράση της είναι αποτέλεσμα εφαρμογής ενός νομοθετικά κατοχυρωμένου και προκαθορισμένου πλαισίου κανόνων, στα όρια που το δημοκρατικό πολίτευμα έχει θέσει, με στόχο την εξυπηρέτηση των ατομικών, κοινωνικών και πολιτικών δικαιωμάτων αλλά και του δημόσιου συμφέροντος. Οι νόμοι, επομένως, καθορίζουν και στηρίζουν τη δράση της δημόσιας διοίκησης, συνδέοντας την πολιτική ηγεσία και τη δημόσια διοίκηση, με βάση τις επιλογές του λαού, πράγμα που επισημαίνει τη σημασία της κοινωνικής αποδοχής απέναντι στη διοικητική δραστηριότητα (Μακρυδημήτρης, 1999).

1.2.1. Το γραφειοκρατικό μοντέλο

Σύμφωνα με τον Max Weber (1947), η γραφειοκρατία αποτελεί σύστημα οργάνωσης με νομική και ορθολογική βάση, με χαρακτηριστικά που περιλαμβάνουν: τον αυστηρό καθορισμό των καθηκόντων του υπαλλήλου, των θέσεων εξουσίας με ιεραρχική δομή από πάνω προς τα κάτω, την επιλογή του προσωπικού με βάση τα προσόντα του και τη γραπτή φύλαξη των εγγράφων και της διοικητικής δράσης σύμφωνα με την οποία στελέχη και εργαζόμενοι ακολουθούν 3 ενιαίους κανόνες και διαδικασίες που εξασφαλίζουν αξιόπιστη συμπεριφορά. Στόχος αυτών των χαρακτηριστικών είναι το μέγιστο αποτέλεσμα της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων όλων των βαθμίδων ιεραρχίας, με το επιχείρημα της αφοσίωσης και, ως αποτέλεσμα, της δέσμευσής τους στα καθήκοντά τους. Η συγκέντρωση της εξουσίας στην κορυφή της πυραμίδας θεωρείται κατά τον Weber πλεονέκτημα ταχύτητας, ποιότητας αποφάσεων και μείωσης των πιθανών διενέξεων. Από την άλλη πλευρά, αξίες όπως η διαφάνεια, η ισότητα, η αμεροληψία και η ουδετερότητα, συνυπάρχουν στο γραφειοκρατικό μοντέλο, αλλά με τρόπο που υποκαθιστά τη δυναμική της ανθρώπινης προσωπικότητας. Υπάρχει η πιθανότητα οι εργαζόμενοι να συγκρουστούν είτε με το κοινό είτε με τα συμφέροντα της οργάνωσης που υπηρετούν, όταν αντιμετωπίζονται από αυτήν απρόσωπα και μη εξατομικευμένα. Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλο (2003), ο κίνδυνος να δημιουργηθούν αντίθετα αποτελέσματα λόγω στείρας προσήλωσης σε κανόνες, μεθόδους και διατάξεις, καθώς και απρόβλεπτες συνέπειες και διαστρεβλώσεις που μπορούν να προκύψουν, αλλάζουν τον πραγματικό χαρακτήρα, τους στόχους και την

αποτελεσματικότητα μιας γραφειοκρατικής οργάνωσης. Κατά συνέπεια, το γραφειοκρατικό μοντέλο που ο Weber ορίζει ως ορθολογικό, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε παράδοξα αποτελέσματα τόσο για το κοινό που υπηρετεί όσο και για τους σκοπούς του οργανισμού που το υιοθετεί. Τη θεώρηση αυτή αμφισβητεί η θεωρία “Public Choice” (δημόσια επιλογή), σύμφωνα με την οποία η κινητήριος δύναμη των υπαλλήλων είναι τα ατομικά και πολιτικά τους συμφέροντα που οδήγησαν στη μεγάλη διόγκωση του κρατικού μηχανισμού κατά τη μεταπολεμική περίοδο, όπως και στην περίπτωση της Ελλάδας, παρά η παροχή υπηρεσιών υπέρ του δημόσιου συμφέροντος. Κριτική στο γραφειοκρατικό μοντέλο ασκείται και από τους μαρξιστές, αφού σύμφωνα με τον Karl Marx, η γραφειοκρατική δομή ενός κράτους αποτελεί εργαλείο που εξυπηρετεί τα συμφέροντα της κυρίαρχης κοινωνικής τάξης και η ιεραρχία αποτελεί βασική αρχή της γραφειοκρατίας, συμβάλλοντας στην πραγματοποίηση των στόχων και των αυθαιρεσιών της εξουσίας.

1.2.2. Το μοντέλο του δημόσιου management

Λόγω των πολυάριθμων διεθνών αλλαγών στην οικονομία, την τεχνολογία και την πολιτική που έχει φέρει η παγκοσμιοποίηση, αυξάνονται οι απαιτήσεις των πολιτών ενώ μειώνονται διαρκώς οι πόροι. Η συνθήκη αυτή αναγκάζει τους δημόσιους οργανισμούς να προβαίνουν σε μεταρρυθμίσεις, αρκετές εκ των οποίων μοιάζουν αντιγραφές διοικητικών πρακτικών του ιδιωτικού τομέα. Τα νέα μοντέλα δημόσιας διοίκησης λοιπόν δίνουν έμφαση στη χάραξη στρατηγικής σκέψης και προγραμματισμού, στην αλλαγή της διοικητικής κουλτούρας, στην αποτελεσματικότητα, κ.ά.. Παράλληλα, η ανταγωνιστική αγορά επιβάλλει την τάση για καλύτερη ποιότητα σε χαμηλότερη τιμή, δημιουργώντας πρόβλημα στις επιχειρήσεις. Αυτό οδήγησε στην ανάγκη δημιουργίας μοντέλων ποιότητας, βασισμένων σε αμερικανικά και ιαπωνικά πρότυπα. Το γραφειοκρατικό μοντέλο που ορίστηκε στην προηγούμενη υποενότητα, ακολουθήθηκε από το δημόσιο management (Λεονάρδου).

Σύμφωνα με τον (Gruening, 2001), το κυρίαρχο πλέον μοντέλο είναι το δημόσιο management, που έκανε την εμφάνισή του στα τέλη του 1970 και στις αρχές του 1980 στη Μεγάλη Βρετανία και στις ΗΠΑ (Καλιφόρνια) και στη συνέχεια ακολουθήθηκε από τη Νέα Ζηλανδία και την Αυστραλία. Έχοντας θετικά αποτελέσματα εξελίχθηκε ραγδαία και μετέτρεψε τη δημόσια διοίκηση σε δημόσιο management. Διαπιστώθηκε, έπειτα, από τον G. Frederickson και άλλους ερευνητές, ότι με το δημόσιο management

γίνεται «μια σαφής διάκριση και οριοθέτηση της δημόσιας διοίκησης από την πολιτική επιστήμη» αλλά και «μια έμφαση στις διαδικασίες και μια αλλαγή στον τρόπο δόμησης των υπηρεσιών προς αποκεντρωτικά συστήματα οργάνωσης». Εδώ αξίζει να αναφερθεί η επίδραση προς την κατεύθυνση αυτή, οργανισμών όπως ο ΟΟΣΑ, η Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, αλλά κυρίως η διεθνής οικονομική συρρίκνωση και ο ανταγωνισμός που έφεραν ένα νέο περιβάλλον οικονομικής στενότητας στο οποίο αναγκάζονται να ανταποκριθούν οι δημόσιοι οργανισμοί. Σημαντικές επιρροές, όμως, αποτελούν και οι αρχές, οι μέθοδοι και οι τεχνικές με τις οποίες οργανώνονται οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, που αποτέλεσαν βάση θεμελίωσής του. Κεντρικό στόχο αποτελεί ο πολίτης και η σωστή εξυπηρέτησή του, η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται, η προσωπική ευθύνη και επίδοση του υπαλλήλου, της οποίας η αξιολόγηση πραγματοποιείται συνεχώς. Το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζεται ως «εσωτερικός πελάτης», με βάση τις θεωρίες ποιότητας, η διοίκηση πραγματοποιείται μέσω στόχων, ενώ δεν εκλείπουν βραβεία ποιότητας, η συγκριτική αξιολόγηση των υπηρεσιών και η σύγκριση κόστους-οφέλους από τη διοικητική δράση (Μιχαλόπουλος, 2003).

Απαραίτητο να αναφερθούν ως χαρακτηριστικά του δημοσίου management, κατά τον Gruening (2001) τα εξής: οι περικοπές στους προϋπολογισμούς, η χρήση των Vouchers (παραστατικά), ο εξορθολογισμός των διαδικασιών, οι ιδιωτικοποιήσεις, ο πολίτης ως πελάτης και η δημιουργία Υπηρεσιών Μιας Στάσης (ΥΜΣ) με σκοπό τη διαχείριση των υποθέσεων των πολιτών, η ελαστικότητα, το νέο στιλ διαχείρισης, η απλούστευση των διοικητικών δομών, ο διαχωρισμός πολιτικής και διοίκησης, η αποκέντρωση, ο εκδημοκρατισμός και κατά συνέπεια η ενισχυμένη συμμετοχή των πολιτών, η μεγαλύτερη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών, η εφαρμογή μεθόδων management που απέφεραν επιτυχία στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, η σωστή και μετρημένη διαχείριση των πόρων, ο ενισχυμένος ανταγωνισμός και η αποκέντρωση εξουσιών προς φορείς της περιφέρειας (Brown, et al., 2003). Στο δημόσιο management εμπεριέχεται και η άποψη που θέλει το κράτος να παραχωρεί δημόσια αγαθά και υπηρεσίες και σε άλλους φορείς, είτε δημόσιους είτε όχι. Έτσι το κράτος γίνεται «ελεγκτής» και αξιοποιεί τη δυναμική που έχει η συμμετοχή στο δημόσιο χώρο και στη ζωή των πολιτών, διατηρώντας πάντα αξίες όπως η δικαιοσύνη, η δημόσια ασφάλεια, κ.ά. (Μακρυδημήτρης, 1999).

Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές προσπάθειες που ακολούθησαν το μοντέλο του δημοσίου management, μεταξύ των οποίων: η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) (Total Quality Management, TQM), το πρότυπο ποιότητας ISO 9000, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Scorecard), η Συγκριτική Αξιολόγηση Επιχειρήσεων (Benchmarking) και οι Καταστατικοί Χάρτες Πολιτών (Citizens' Charters). Όσον αφορά τη ΔΟΠ, πρόκειται για έναν τρόπο διοίκησης με βάση τον άριστο συνδυασμό των συντελεστών που παίρνουν μέρος στην παραγωγή, με απώτερο σκοπό την ποιότητα. Διοικητικά μοντέλα προέκυψαν και από τα μειονεκτήματα του μοντέλου του Wember, όπως είναι και οι ΥΜΣ, τις οποίες θα αναλύσουμε διεξοδικότερα στη συνέχεια. Σύμφωνα με την ανάλυση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2011-2014), στο πλαίσιο του 7ου προγραμματικού πλαισίου, σχετικά με την εφαρμογή του New Public Management (NPM) από 8 ευρωπαϊκές χώρες, προέκυψε πως οι περισσότεροι ερευνητές δίνουν έμφαση στις εσωτερικές αλλαγές των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης. Το NPM εξακολουθεί να αποτελεί τον καλύτερο δρόμο προς τον εκσυγχρονισμό και έχει διαφορετικούς τρόπους εφαρμογής στις διάφορες χώρες που έχει εξαπλωθεί. Διαθέτει μια αντιγραφειοκρατική στάση με επίκεντρο τον πολίτη, αποτελεί μια συλλογή των υπαρχόντων δογμάτων και μιας ευρύτερης λογικής εκσυγχρονισμού, που ξεπερνά την πραγματική μετρήσιμη απόδοση (Hammerschmid, 2015). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Politt και Dan (2011), μπορεί να επικρατεί στους πολιτικούς χώρους η άποψη που θέλει τη δημόσια διοίκηση να είναι βαθιά αναποτελεσματική και το κόστος των δημόσιων υπηρεσιών δυνατό να μειωθεί, δεν έχει εκτιμηθεί το πόσο κοστίζει η εφαρμογή του NPM και τα μετρήσιμα αποτελέσματά του.

1.2.3. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Η ίδρυση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συγχρονίζεται με αυτήν του ελληνικού κράτους και έχει εφαρμόσει το γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης που ήταν κυρίαρχο από τον 19ο αιώνα (Καρκατσούλης, 1998). Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη μορφή οργάνωσης των δημόσιων υπηρεσιών, κυρίως λόγω της καταλληλότητας της για μεγάλες οργανώσεις, όπου οι εργασίες έχουν ομοιόμορφο και επαναλαμβανόμενο χαρακτήρα, όπου διασφαλίζεται η νομιμότητα, η ασφάλεια, η σταθερότητα και η προβλεψιμότητα της διοικητικής δράσης (Pollitt & Dan, 2011).

Το σύστημα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχει δαιδαλώδη και πολύπλοκο χαρακτήρα, αποτελεί ένα συνδυασμό δημόσιων οργανισμών που παρέχουν διαφορετικές υπηρεσίες (υγείας, εκπαίδευσης, οικονομικές, κ.ά), με μια ταυτόχρονη αποκέντρωση των υπηρεσιών του κράτους. Τα προγράμματα «Καποδίστριας» το 1998 και «Καλλικράτης» το 2010, ήταν οι πρώτες προσπάθειες αποκέντρωσης. Η διοίκηση εδώ παρομοιάζεται με μια πυραμίδα, στην κορυφή της οποίας βρίσκονται οι εξουσίες και διαχέονται προς τα κάτω. Τα στελέχη που βρίσκονται στη μέση, δεν έχουν την πραγματική δύναμη να ανταποκριθούν στα καθήκοντα που τους αναλογούν με βάση τη θέση ευθύνης που καταλαμβάνουν. Αυτό συνεπάγεται την αδυναμία τους να λειτουργήσουν ως managers, μη έχοντας πραγματική εξουσία, πράγμα που οφείλεται στο γεγονός πως το ανθρώπινο δυναμικό δεν αποτέλεσε προτεραιότητα στις ελληνικές κυβερνήσεις, όπως αντίθετα συνέβη με τη σύναψη πελατειακών σχέσεων και την εφαρμογή πολιτικού/κομματικού παρεμβατισμού (Srapou, 2007).

Απάντηση, σε αυτό το δυσκίνητο σύστημα προσπαθεί να δώσει η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Με μέσον της τις νέες τεχνολογίες στοχεύει να μετασχηματίσει τις υπάρχουσες διαδικασίες και τις παρεχόμενες υπηρεσίες, με σκοπό να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της δημόσιας διοίκησης καθώς και η ικανοποίηση και η ενεργή συμμετοχή των πολιτών (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

Πάρα τη θετική πορεία που παρουσιάζει η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, δεν παρακολουθεί με επάρκεια τις σύγχρονες εξελίξεις. Σύμφωνα με στοιχεία του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014), η υστέρηση που παρουσιάζει η χώρα μας έναντι των δεικτών του Ευρωπαϊκού ψηφιακού θεματολογίου αγγίζει το ποσοστό του 72%, με χαμηλές επιδόσεις στη διείσδυση της ευρυζωνικότητας, την τακτική χρήση του διαδικτύου, τη χρήση ηλεκτρονικών συναλλαγών και ηλεκτρονικών προμηθειών. Χαρακτηριστικά, δε γίνεται καμία χρήση του διαδικτύου από το 41,9% των πολιτών.

Η προσπάθεια υιοθέτησης ψηφιακών τεχνολογιών από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, κυρίως κατά την τελευταία προγραμματική περίοδο, είναι σημαντική. Αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας αποτελούν η κεντρική διαδικτυακή πύλη "ΕΡΜΗΣ", το πρόγραμμα Διαύγεια που προάγει τη διαφάνεια και το σύστημα παροχής

οικονομικών υπηρεσιών TAXIS (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση δεν επηρεάζει τη Δημοσία Διοίκηση μόνο με την εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας, αλλά δημιουργεί τις συνθήκες μέσα στις οποίες θα επιχειρηθεί η αλλαγή των διαδικασιών. Για παράδειγμα, η Ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλει στην πρόσβαση της πληροφορίας και τη γνώσης που παρέχεται στα διοικητικά στελέχη. Η ύπαρξη διοικητικών στελεχών που μπορούν να διαχειρίζονται την ηλεκτρονική πληροφορία προς το συμφέρον της αναβάθμισης των υπηρεσιών που προσφέρονται από τον δημόσιο τομέα σε μία εποχή αυξημένης πολυπλοκότητας και διαρκούς παραγωγής πληροφορίας είναι προϋπόθεση για την οργάνωση, τη λειτουργία, τον έλεγχο και τον συντονισμό των σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών. Αυτή η παραδοχή είναι που έφερε την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη θέση να γίνει αποδεκτή, από αρκετούς διοικητικούς επιστήμονες ως ξεχωριστό, διοικητικό σύστημα (Μελέας).

Από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012) μαθαίνουμε ότι, σύμφωνα με τους δείκτες που παρακολουθούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ο βαθμός παροχής μίας υπηρεσίας της Δημόσιας Διοίκησης με ηλεκτρονικό τρόπο μέσω ενός συστήματος ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κλιμακώνεται στα εξής τέσσερα επίπεδα:

Επίπεδο 1: Πληροφόρηση – Δημοσίευση (Information). Πλήρης κάλυψη της ανάγκης για ενημέρωση του πολίτη σχετικά με παρεχόμενες υπηρεσίες μέσω ενημερωτικού υλικού και οδηγιών δημοσιοποιημένων στη Διαδικτυακή Πύλη του Φορέα.

Επίπεδο 2: Διάδραση – Αλληλεπίδραση (Interaction). Διάθεση στη Διαδικτυακή Πύλη του Φορέα επίσημων φορμών σε εκτυπώσιμη μορφή ώστε να ξεκινά η διαδικασία εξυπηρέτησης. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας γίνεται με μη ηλεκτρονικό τρόπο.

Επίπεδο 3: Αμφίδρομη διάδραση (Two-way interaction). Πρόσβαση μέσω της Διαδικτυακής Πύλης του Φορέα σε επίσημες ηλεκτρονικές φόρμες ώστε να ξεκινά η διαδικασία εξυπηρέτησης. Η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει και την πιστοποίηση του χρήστη της υπηρεσίας. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας εξυπηρέτησης γίνεται με μη ηλεκτρονικό τρόπο.

Επίπεδο 4: Συναλλαγή (Transaction). Διαδικτυακές Πύλες και πληροφοριακά συστήματα του Φορέα που προσφέρουν στον πολίτη ολοκληρωμένο και πλήρως ηλεκτρονικό χειρισμό της υπηρεσίας περιλαμβάνοντας σύνθετες εργασίες όπως πιστοποίηση, απόφαση, ειδοποίηση, παράδοση και πληρωμή (εάν είναι απαραίτητο).

Καμία επιπλέον εργασία δεν απαιτείται από τον πολίτη για την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησής του.

Επίπεδο 5: Προσωποποίηση (Personalisation). Αποσκοπεί στο να διαπιστώσει κατά πόσο οι βασικές υπηρεσίες: α) βασίζονται σε νέα μοντέλα ολοκλήρωσης εξωστρεφών και υποστηρικτικών συστημάτων (front and back-offices integration), β) επαναχρησιμοποιούν διαθέσιμα δεδομένα και γ) ακολουθούν ‘επιθετικά’ μοντέλα διάθεσης.

Ακόμα οι υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ομαδοποιούνται ως προς το χρήστη της Ηλεκτρονικής Υπηρεσίας στις εξής τρεις (3) κατηγορίες:

1. Κυβέρνηση-προς-Κυβέρνηση (Government to Government - G2G): διαδικασίες που αφορούν στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων οργανισμών (εδώ ο χρήστης είναι κάποιος Φορέας ή Οργανισμός της Δημόσιας Διοίκησης).
2. Κυβέρνηση-προς-Πολίτες (Government to Citizen - G2C): διαδικασίες που αφορούν στις σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των δημόσιων οργανισμών και των πολιτών (οι οποίοι αποτελούν και τους χρήστες των υπηρεσιών αυτής της κατηγορίας).
3. Κυβέρνηση-προς-Επιχειρήσεις (Government to Business - G2B): υπηρεσίες των δημόσιων οργανισμών με τελικούς αποδέκτες (χρήστες υπηρεσίας) τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Δημόσιες Υπηρεσίες προς Πολίτες: φόρος εισοδήματος, εύρεση εργασίας, κοινωνική ασφάλιση, προσωπικά έγγραφα, καταχώριση αυτοκινήτου, οικοδομική άδεια, δήλωση στην αστυνομία, δημόσιες βιβλιοθήκες, πιστοποιητικά, ανώτερη εκπαίδευση, μετακόμιση, υπηρεσίες υγείας.

Δημόσιες Υπηρεσίες προς Επιχειρήσεις: εργοδοτικές εισφορές, φορολογία, φόρος προστιθέμενης αξίας, σύσταση εταιρίας, στατιστικά δεδομένα, δηώσεις στα τελωνεία, περιβαλλοντικές άδειες, δημόσιες προμήθειες.

1.3. Η περίπτωση των Κ.Ε.Π.

Στην εξυγίανση της Δημόσιας Διοίκησης, σημαντικό ρόλο έπαιξαν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Λειτουργώντας στα πλαίσια των αρχών του Νέου Δημόσιου Management, σκοπό τους έχουν την εξυπηρέτηση των πολιτών με αμεσότητα, τη μείωση των γραφειοκρατικών, τη βελτιστοποίηση της επικοινωνίας

μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών και την ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας. Υποκαταστήματα των Κ.Ε.Π. λειτουργούν σε ολόκληρη τη χώρα και με τη λογική one-stop-shops, παρέχουν πληροφορίες και βοηθούν στη διεκπεραίωση πληθώρας αιτημάτων και υποθέσεων των πολιτών (Chatzoglou, et al., 2013).

1.3.1. Σύσταση και αρμοδιότητες Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών συστάθηκαν στις Περιφέρειες, τις Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τους Δήμους και τις Κοινότητες με αποστολή τους την παροχή διοικητικών πληροφοριών και τη διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες. (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

Αυτήν τη στιγμή στην Ελληνική Επικράτεια λειτουργούν 1163 ΚΕΠ. 58 στην περιφέρεια ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, 150 στην περιφέρεια Αττικής, 38 στην περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, 72 στην περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας, 59 στην περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, 74 στην περιφέρεια Ηπείρου, 100 στην περιφέρεια Θεσσαλίας, 36 στην περιφέρεια Ιονίων Νήσων, 135 στην περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας 72 στην περιφέρεια Κρήτης, 67 στην περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, 107 στην περιφέρεια Πελοποννήσου, 93 στην περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας και 2 που στεγάζονται στην Κεντρική Κυβέρνηση (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015).

Ως αρμοδιότητες του έχουν:

- Την ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.
- Την παραλαβή αιτήσεων πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου.
- Την διάθεση για διευκόλυνσή των πολιτών εντύπων αιτήσεων του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας.
- Των έλεγχο της πληρότητας των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.

- Την διαβίβαση ολοκληρωμένων φακέλων των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο.
- Την παραλαβή του τελικού εγγράφου από την αρμόδια υπηρεσία υποβολής της αρχικής αίτησης και το παραδίδει στο υποκατάστημα ή του το αποστέλλει στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή και με αντικαταβολή.
- Την επικύρωση διοικητικών εγγράφων.
- Την θεώρηση γνησίου υπογραφής.
- Την χορήγηση παράβολων και υπεύθυνων δηλώσεων.
- Την χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

1.3.2. Διάρθρωση και λειτουργία των Κ.Ε.Π., ανάλογα με τη βαθμίδα Διοίκησης στην οποία εντάσσονται

1) Σε επίπεδο Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, στα Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και στους ΟΤΑ α' βαθμού με πληθυσμό άνω των 20.000 κατοίκων, το συνιστώμενο Κ.Ε.Π. λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης και αποτελείται από δύο επιμέρους Τμήματα:

α) Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών, το οποίο αφορά τους πολίτες και τις αρμοδιότητες των Κ.Ε.Π. στη διαχείριση των διοικητικών υποθέσεων.

β) Το Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης, στο οποίο τα Κ.Ε.Π. αποστέλλουν τις αιτήσεις των πολιτών των οποίων η διεκπεραίωση αποτελεί αρμοδιότητα του οικείου πρωτοβάθμιου ή δευτεροβάθμιου Ο.Τ.Α.. Το Τμήμα αυτό έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, όπως: η προώθηση του αιτήματος του πολίτη στις υπηρεσίες οι οποίες είναι αρμόδιες για τη διεκπεραίωση τους, η παρακολούθηση της όλης διαδικασίας που απαιτείται για το διεκπεραίωση της εκάστοτε υπόθεσης και η τήρηση των προβλεπόμενων από το νόμο χρονικών προθεσμιών. Το συγκεκριμένο Τμήμα σε επόμενο στάδιο υποχρεούται, αφού παραλάβει το σχετικό έγγραφο από την καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία, να το αποστείλει στο Κ.Ε.Π. όπου είχε υποβληθεί αρχικά η αίτηση. Η τήρηση αρχείων με στατιστικά στοιχεία που αφορούν τη διακίνηση των αιτήσεων των πολιτών και η διαχείριση προτάσεων για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και των παραπόνων που υποβάλλονται από τους πολίτες, εμπίπτουν στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του συγκεκριμένου τμήματος.

2) Σε επίπεδο Περιφέρειας, το Τμήμα Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης Πολιτών, που λειτουργούσε βάσει των διατάξεων του Ν.2503/1997 (παρ.12, άρ. 6), μετονομάζεται σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, το οποίο λειτουργεί ως αυτοτελές τμήμα και υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση της Περιφέρειας. Οι αρμοδιότητες των Κ.Ε.Π. τα οποία λειτουργούν σε αυτό το επίπεδο, είναι ανάλογες των δύο παραπάνω τμημάτων των Ν.Α. και των Δήμων.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αρμόδιο όργανο για τον έλεγχο και την εποπτεία των Κ.Ε.Π. τα οποία λειτουργούν σε επίπεδο Περιφέρειας, Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και Ο.Τ.Α. α' βαθμού, εντός των γεωγραφικών ορίων της Περιφέρειας, είναι ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας, ο οποίος συνεργάζεται με το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σε θέματα που σχετίζονται με τη βελτίωση των σχέσεων της δημόσιας διοίκησης με τους πολίτες.

3) Η σύσταση των Κ.Ε.Π. στην περίπτωση ΟΤΑ α' βαθμού των οποίων ο πληθυσμός κυμαίνεται από πέντε έως είκοσι χιλιάδες κατοίκους, πραγματοποιείται σε επίπεδο Τμήματος και υπάγονται στη Διεύθυνση Διοίκησης του Ο.Τ.Α. Εάν δεν υπάρχει η συγκεκριμένη Διεύθυνση ή Διεύθυνση ανάλογης αρμοδιότητας, το ΚΕΠ λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος υπαγόμενο στο Δήμαρχο.

4) Σε ΟΤΑ α' βαθμού μέχρι πέντε χιλιάδες κατοίκους, τα Κ.Ε.Π. λειτουργούν σε επίπεδο αυτοτελούς Γραφείου, το οποίο είναι υπό την εποπτεία του Δημάρχου (ή του Προέδρου της Κοινότητας)..

Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης έχει την αρμοδιότητα συντονισμού και εποπτείας της λειτουργίας των Κ.Ε.Π., καθώς και της υποβολής προτάσεων και της εφαρμογής μέτρων για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας τους και την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

1.3.3. Η συγκρότηση της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π.

Α) Τμήμα Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. με τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Μελέτη και εισήγηση για την ίδρυση ή διακοπή της λειτουργίας Κ.Ε.Π.
- Διατύπωση προτάσεων και λήψη μέτρων για την βελτίωση της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. και των προσφερόμενων υπηρεσιών προς του πολίτες.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των Κ.Ε.Π.

- Μελέτη και εισήγηση μέτρων και ρυθμίσεων που προάγουν τη λειτουργία των Κ.Ε.Π., με στόχο τη μετατροπή τους σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Διοικητικών Συναλλαγών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Έλεγχος, παρακολούθηση και συντονισμός της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. σε συνεργασία με τους οικείους συνδέσμους ή υπεύθυνους Περιφερειών. Ο έλεγχος περιλαμβάνει και την τυχόν απασχόληση των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. σε άλλα καθήκοντα.

Β) Επιχειρησιακό Κέντρο Κ.Ε.Π.. Οι αρμοδιότητες του Επιχειρησιακού Κέντρου, που λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος, είναι οι ακόλουθες:

- Η παραλαβή και διακίνηση της αλληλογραφίας που αφορά τα Κ.Ε.Π.
- Η υποστήριξη της καθημερινής λειτουργίας των Κ.Ε.Π., η παροχή οδηγιών και η μέριμνα για την αντιμετώπιση και επίλυση πάσης φύσεως ζητημάτων που προκύπτουν από τη λειτουργία τους και αφορούν οικονομικά, τεχνικά, λειτουργικά θέματα, καθώς και θέματα κατάστασης προσωπικού τους, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες μονάδες του Υπουργείου.

Γ) Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων Κ.Ε.Π., με τις ακόλουθες αρμοδιότητες :

- Μέριμνα για την καλή λειτουργία και την περαιτέρω αξιοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων των Κ.Ε.Π.
- Έλεγχο και συντονισμό των Πληροφοριακών Συστημάτων που υποστηρίζουν το έργο των Κ.Ε.Π., καθώς και των πληροφοριακών υποσυστημάτων διαλειτουργικότητας Κ.Ε.Π. και δημοσίων υπηρεσιών.
- Έλεγχος της παραγωγικότητας των Κ.Ε.Π., τήρηση στατιστικών στοιχείων για την παραγωγικότητά τους, ανάλυση των στατιστικών αυτών στοιχείων και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των Κ.Ε.Π. και της συνεργασίας τους με τις δημόσιες υπηρεσίες (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

1.3.4. Πειθαρχικώς προϊστάμενοι

Ο Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ασκεί πειθαρχική εξουσία:

α) στους υπαλλήλους του Δημοσίου και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου για ανάρμοστη συμπεριφορά προς τους πολίτες, αδικαιολόγητη μη εξυπηρέτηση τους, μη έγκαιρη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους, άρνηση συνεργασίας με τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), παράλειψη ανάρτησης ή πλημμελή ανάρτηση πράξεων που προβλέπονται από την παρ. 4 του άρθρου 2 του ν. 3861/2010 και μη εφαρμογή των περί απλούστευσης των διαδικασιών και καταπολέμησης της γραφειοκρατίας διατάξεων,

β) στους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. για οποιοδήποτε πειθαρχικό παράπτωμα. Ειδικά για τους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. που ανήκουν στους ΟΤΑ ο Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορεί να ασκεί πειθαρχική δίωξη ενώπιον του αρμοδίου οργάνου κατά την κείμενη νομοθεσία (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

1.3.5. Αλλαγές στα Κ.Ε.Π. μετά το σχέδιο Καλλικράτης

Οι δήμοι συνιστούν ειδικό αυτοτελές γραφείο το οποίο υπάγεται απευθείας στον δήμαρχο, για την παροχή διοικητικής βοήθειας σε άτομα που έχουν αντικειμενική αδυναμία προσπέλασης στις υπηρεσίες τους ή στα αρμόδια Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Στο γραφείο αυτό τοποθετούνται και υπηρετούν, με απόφαση του δημάρχου, υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ανάλογη διοικητική εμπειρία, προς παροχή κατ' οίκον εξυπηρέτησης των δημοτών της προηγούμενης παραγράφου, ως «δημοτικοί ανταποκριτές», για το σύνολο των αρμοδιοτήτων του. Ο δήμος, δια του ειδικού γραφείου και οι υπηρετούντες σε αυτό υπάλληλοι συνεργάζονται με τα αντίστοιχα Κ.Ε.Π. και αξιοποιούν την εθελοντική προσφορά δημοτών (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

1.3.6. Ο ρόλος των Κ.Ε.Π. στην απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών

Τα Κ.Ε.Π. και οι αρμόδιες Υπηρεσίες του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ.), αναλαμβάνουν τη σύσταση ομορρυθμών και ετερορρυθμών εταιριών (κάθε μορφής) και ιδιωτικών κεφαλαιουχικών εταιριών λειτουργώντας ως «Υπηρεσίες Μιας Στάσης» (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

1.3.7. Η Διαδικτυακή Πύλη ΕΡΜΗΣ

Η Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης ΕΡΜΗΣ (<http://www.ermis.gov.gr>) προσφέρει στους χρήστες της ένα προσωπικό χώρο αποθήκευσης ηλεκτρονικών εγγράφων, την Ηλεκτρονική Θυρίδα. Στην ηλεκτρονική του θυρίδα ο πολίτης, χρήστης του ΕΡΜΗ, μπορεί να τηρεί αποθηκευμένα ηλεκτρονικά (δημόσια) έγγραφα όπως ακριβή ηλεκτρονικά αντίγραφα - δικαιολογητικά για τις συναλλαγές του με τη Δημόσια Διοίκηση, για τις διαδικασίες που διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ, ή γενικότερα για τις διαδικασίες που διεκπεραιώνονται μέσω του συστήματος ΕΡΜΗΣ-ΚΕΠ-ΕΚΕ (Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης). Με τον τρόπο αυτό ο πολίτης αντί να προσκομίζει τα δικαιολογητικά σε έντυπη μορφή για την υπόθεσή του, έχει τη δυνατότητα να εξουσιοδοτήσει το ΚΕΠ της επιλογής του να προσπελάσει συγκεκριμένα έγγραφα για να τα χρησιμοποιήσει σε μία ή περισσότερες συναλλαγές του.

Έγγραφα στην ηλεκτρονική θυρίδα μπορούν να τοποθετηθούν από τα ΚΕΠ και μέσω του ΕΡΜΗ ψηφιακά υπογεγραμμένα, ή να αποθηκευτούν-τοποθετηθούν από τον ίδιο το χρήστη του ΕΡΜΗ. Δημιουργείται έτσι ένα αποθετήριο ηλεκτρονικών (δημόσιων) εγγράφων του πολίτη που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για υποθέσεις του, ελαχιστοποιώντας την ανάγκη για μετάβαση του στα ΚΕΠ. Τα ΚΕΠ θα τοποθετούν στην ηλεκτρονική θυρίδα του φυσικά ταυτοποιημένου χρήστη ΕΡΜΗ τα πιστοποιητικά και τις βεβαιώσεις του παραρτήματος Ι που έχουν παραλάβει, μετά από ηλεκτρονικό αίτημα του χρήστη, ή αίτημα του χρήστη που τέθηκε μέσω του 1500, ή και μετά από παρουσία του σε κάποιο ΚΕΠ. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες διεκπεραιώνονται πλήρως ηλεκτρονικά για τον πολίτη αξιοποιώντας την ηλεκτρονική θυρίδα του, δηλαδή γίνονται υπηρεσίες επίπεδου ηλεκτρονικοποίησης 4. Τα ΚΕΠ τα οποία διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό (scanner) υποχρεούνται να ψηφιοποιούν τα έγγραφα τα οποία λαμβάνουν σε έντυπη μορφή, να τα υπογράφουν με την ψηφιακή τους υπογραφή (δηλαδή να δημιουργούν ένα ηλεκτρονικό δημόσιο έγγραφο/ηλεκτρονικό αντίγραφο) και να τα τοποθετούν στην ηλεκτρονική θυρίδα του φυσικά ταυτοποιημένου χρήστη ΕΡΜΗ (παράρτημα ΙΙ, ΚΕΠ τα οποία σήμερα διαθέτουν scanner).

Το ΚΕΠ οφείλει επίσης να προβαίνει στη δημιουργία ηλεκτρονικού αντιγράφου από το πρωτότυπο ή το νόμιμα επικυρωμένο αντίγραφο, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 11 του Ν.2690/1999, όπως ισχύει, που του προσκόμισε ο πολίτης. Το ηλεκτρονικό

αντίγραφο τοποθετείται στην ηλεκτρονική θυρίδα του πολίτη, του αποστέλλεται στο email του ή αποθηκεύεται σε ηλεκτρονικό μέσο που διαθέτει ο πολίτης (usb token) από τον υπάλληλο του ΚΕΠ.

Η δημιουργία ηλεκτρονικού αντιγράφου γίνεται από τα ΚΕΠ και στην περίπτωση όπου ο πολίτης έχει μεριμνήσει να τοποθετήσει σκαναρισμένο το έγγραφο στη θυρίδα του και να μεταβεί στα ΚΕΠ για την επιβεβαίωση και υπογραφή του από τον υπάλληλο του ΚΕΠ, επιδεικνύοντας το πρωτότυπο ή το νόμιμα επικυρωμένο αντίγραφο, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 11 του Ν.2690/1999, όπως ισχύει. Ο μη φυσικά ταυτοποιημένος χρήστης ΕΡΜΗ θα πρέπει να προσέλθει στο ΚΕΠ, για να ταυτοποιηθεί φυσικά, να παραλάβει το πιστοποιητικό ή την βεβαίωσή του και παράλληλα να αποκτήσει πλέον τη δυνατότητα να δέχεται και τηρεί στην θυρίδα του ηλεκτρονικά δημόσια έγγραφα, μετά τη φυσική του ταυτοποίηση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο πολίτης θα πρέπει να έχει εξουσιοδοτήσει το ΚΕΠ να έχει πρόσβαση στο έγγραφο που βρίσκεται στη θυρίδα του (παράρτημα V).

Ο πολίτης χρήστης- ΕΡΜΗ έχει, επίσης, τη δυνατότητα να ζητήσει από το ΚΕΠ, που έχει εξουσιοδοτήσει πριν τη μετάβασή του σε αυτό, να δημιουργήσει έντυπα ακριβή αντίγραφα, από τα ηλεκτρονικά αντίγραφα που υπάρχουν στη θυρίδα του. Στην περίπτωση αυτή, ο υπάλληλος ΚΕΠ όπως και ο υπάλληλος οποιασδήποτε υπηρεσίας εκτυπώνει το αναρτημένο, κατά τα ανωτέρω, στην ηλεκτρονική θυρίδα ηλεκτρονικό αντίγραφο, το οποίο επικυρώνει σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στην παρ. 5 του άρθρου 14 του Ν.3979/2011. Δηλαδή πλέον των γνωστών ενδείξεων που φέρουν τα ακριβή αντίγραφα προσθέτει κάτω από την ένδειξη ΑΚΡΙΒΕΣ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ τη φράση: «σύμφωνα με την παρ. 5 του άρθρου 14 του Ν.3979/2011».

Ο πολίτης χρήστης ΕΡΜΗ μπορεί να χρησιμοποιήσει τα έγγραφα που έχει στη θυρίδα του

- αποθηκεύοντας τα στον υπολογιστή του ως αρχεία ΕΡΜΗ (κατάληξη αρχείου «.ermis») και προωθώντας τα ηλεκτρονικά με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου,
- εξουσιοδοτώντας το ΚΕΠ της επιλογής του για να χρησιμοποιήσει επιλεγμένα έγγραφα σε πιστοποιημένες διαδικασίες,
- εξουσιοδοτώντας το ΚΕΠ ώστε να δημιουργήσει έντυπα επικυρωμένα αντίγραφα από επιλεγμένα έγγραφα της θυρίδας του.

Η επιβεβαίωση της εγκυρότητας και της ψηφιακής υπογραφής εγγράφου που προέρχεται από τη θυρίδα χρήστη ΕΡΜΗ, και έχει κατάληξη «.ermis», γίνεται μέσα από το σχετικό εργαλείο ελέγχου της εγκυρότητας των έγγραφων ΕΡΜΗ <https://www.ermis.gov.gr/newvalidation/UploadFile.jsp> (παράρτημα V).

Οι προϊστάμενοι των ΚΕΠ οφείλουν να μεριμνήσουν ώστε οι υπάλληλοι να εφαρμόζουν την ψηφιακή υπογραφή και να λειτουργούν οι καρταναγνώστες και οι scanners (για τα ΚΕΠ του παραρτήματος II), οι δε υπάλληλοι να έχουν εξοικειωθεί με τον χειρισμό της (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013).

1.4. Ποιότητα στις υπηρεσίες

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) (2015), υπηρεσία είναι η άυλη διάδραση μεταξύ ενός παρόχου και ενός πελάτη για την ικανοποίηση μίας ανάγκης του δεύτερου.

Η άυλη φύση των υπηρεσιών κάνει το τοπίο, της μέτρησης της ποιότητας κατά την παροχή τους, κάπως θολό. Η ποιότητα θεωρείτε το επίκεντρο του ανταγωνισμού στον χώρο της παροχής υπηρεσίας, καθώς όλο και περισσότεροι καταναλωτές συνειδητοποιούν την σημασία της, έναντι της ποσότητας και επηρεάζει τόσο την διατήρηση του πελατολογίου των παρόχων, όσο και την αύξηση του (Coxe, 1990).

Σύμφωνα με τους Lewis και Booms (1983) η ποιότητα παροχής υπηρεσιών μετράει το προσδοκώμενο από τους πελάτες επίπεδο. Σε αυτήν τη λογική κινούνται και οι Zeithaml κ.α. (1990), καθώς αντιλαμβάνονται ότι η άγνοια των παρόχων για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσδοκούν οι πελάτες, είναι μία από τις πιο κοινές αιτίες για την παροχή υπηρεσιών κακής ποιότητας. Αυτό ακριβώς, το κενό μεταξύ του τι θέλουν ή αναμένουν οι πελάτες με αυτό που στην πραγματικότητα λαμβάνουν ή νομίζουν ότι λαμβάνουν αποτελεί ένα από τα ποιοτικά χάσματα που διατύπωσε οι Parasuraman κ.α. (1988).

1.4.1. Τα χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Οι Parasuraman κ.α. (1985) αναφέρουν πως τα τέσσερα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τις υπηρεσίες από τα φυσικά προϊόντα είναι:

1. Έλλειψη απτότητας (Intangibility). Επειδή οι υπηρεσίες είναι άυλες, δεν μπορούμε να τις αντιληφθούμε, να τις αισθανθούμε, να τις δοκιμάσουμε ή να τις αγγίξουμε με τον ίδιο τρόπο με τον οποίο μπορούμε τα αγαθά.

2. Ετερογένεια (Heterogeneity) είναι η μεγάλη ποικιλία στην παροχή υπηρεσιών. Η ποιότητα και η ουσία μιας υπηρεσίας (ιατρική εξέταση, ενοικίαση αυτοκινήτου, εστιατόριο) μπορεί να ποικίλλει από πάροχο σε πάροχο, από πελάτη σε πελάτη και από μέρα σε μέρα. Η ετερογένεια στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας είναι ένα πολύ συγκεκριμένο πρόβλημα για τις υπηρεσίες υψηλής έντασης εργατικού δυναμικού. Πολλοί διαφορετικοί υπάλληλοι μπορεί να έρθουν σε επαφή με έναν μεμονωμένο πελάτη, δημιουργώντας πρόβλημα συνοχής στη συμπεριφορά. Η απόδοση της υπηρεσίας από το ίδιο άτομο μπορεί επίσης να διαφέρει: Η απόδοση των ατόμων έχει διακυμάνσεις μέσα στον χρόνο. Το επίπεδο συνέπειας στο οποίο μπορείτε να υπολογίζετε και προσπαθείτε να επικοινωνήσετε με τον καταναλωτή δεν είναι ένα σίγουρο πράγμα.

3. Έλλειψη διαιρετότητας (Inseparability) μεταξύ της παραγωγής και της κατανάλωσης περιλαμβάνει την ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση που χαρακτηρίζει τις περισσότερες υπηρεσίες. Σε αντίθεση με τα αγαθά που πρώτα παράγονται, μετά πωλούνται και τελικός καταναλώνονται, οι υπηρεσίες πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Δεδομένου ότι ο πελάτης πρέπει να είναι παρών κατά τη διάρκεια της παραγωγής πολλών υπηρεσιών (κούρεμα, αεροπορικό ταξίδι), η έλλειψη διαιρετότητας εξαναγκάζει τον αγοραστή σε στενή επαφή με την παραγωγική διαδικασία. Η έλλειψη διαιρετότητας σημαίνει ακόμα ότι παραγωγός και πωλητής είναι η ίδια οντότητα, κάνοντας δυνατή μόνο την άμεση διανομή στις περισσότερες περιπτώσεις και αναγκάζει το μάρκετινγκ και την παραγωγή να είναι ιδιαίτερα διαδραστικά,

4. Αναλωσιμότητα (Perishability). Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Τα μη κατειλημμένα δωμάτια σε ξενοδοχεία, οι κενές αεροπορικές θέσεις και η ισχύς των τηλεφωνικών γραμμών που δε χρησιμοποιήθηκε δεν μπορούν να ανακτηθούν. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών συχνά δυσκολεύονται να συγχρονίσουν την προσφορά με τη ζήτηση.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό γνώρισμα των υπηρεσιών είναι ότι οι καταναλωτές συχνά αποτελούν μέρος των διαδικασιών παραγωγής και παράδοσης. Σε πολλές υπηρεσίες, ο πελάτης απαιτείται να παρέχει πληροφορίες ή/και προσπάθεια προτού να πραγματοποιηθεί η συναλλαγή των υπηρεσιών (Kelley, et al., 1990). Επομένως, η

παροχή της υπηρεσίας ξεκινάει με τη συμμετοχή του καταναλωτή ώστε να αυτή να μετουσιωθεί από τους υπαλλήλους στην προσδοκώμενη υπηρεσία και παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση του. (Mills, et al., 1983).

1.4.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις στη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών

Τα περισσότερα εννοιολογικά πλαίσια για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών στηρίζονται στο γνωστικό αντικείμενο της Έρευνας Μάρκετινγκ (Gummesson, 1991). Τα πλαίσια αυτά εκτιμούν την ποιότητα από τις αντιλήψεις των πελατών (Gronroos, 1984), με τις προσδοκίες τους να έχουν σημαντική επιρροή σ' αυτές τις αντιλήψεις. Τα κριτήρια που καθορίζουν οι πελάτες θα πρέπει να είναι το σημείο αναφοράς της μέτρησης της ποιότητας (Zeithaml, et al., 1990).

Το μοντέλο "χάσματος" προσδοκιών-αντιλήψεων (Parasuraman, et al., 1985) κάνει την υπόθεση ότι οι πελάτες έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες όταν αγοράζουν τις υπηρεσίες. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών είναι απόρροια της σύγκρισης αυτών των προσδοκιών του πελάτη με τις αντιλήψεις του για την απόδοση της εταιρείας που παρέχει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, και έχει ως αποτέλεσμα είτε την επιβεβαίωση αυτών των προσδοκιών είτε τη διάψευση. Την ποιότητα των υπηρεσιών μετρά το μέγεθος του χάσματος μεταξύ αναμενόμενης και αντιληπτής παραδοθείσας υπηρεσίας (Parasuraman, et al., 1985). Βασικό παράδειγμα για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών αποτελεί το επίπεδο επιβεβαίωσης ή διάψευσης των προσδοκιών (Abrahamson, 1996)

Η θεωρητική διάκριση της ποιότητας των υπηρεσιών σε τεχνική και λειτουργική ποιότητα, περιπλέκουν ακόμα πιο πολύ τα πράγματα. Η τεχνική ποιότητα έχει να κάνει με ό,τι παρέχεται κατά τη διαδικασία των υπηρεσιών (γνώσεις, τεχνικές λύσεις, κ.λπ.). Η λειτουργική ποιότητα από την άλλη μεριά, σχετίζεται με το πώς παρέχεται η υπηρεσία, δηλαδή τι συμπεριφορά σε διαπροσωπικό επίπεδο εκδηλώνουν οι υπάλληλοι των υπηρεσιών κατά την παροχή υπηρεσίας (Gronroos, 1984).

Οι (Kelley, et al., 1990) επισημαίνουν δύο επιπλέον στοιχεία όσον αφορά την ποιότητα υπηρεσιών: την τεχνική ποιότητα πελατών και τη λειτουργική ποιότητα πελατών. Η πρώτη σχετίζεται με τη συνεισφορά του καταναλωτή στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, ενώ το δεύτερο σχετίζεται με τη συμπεριφορά του καταναλωτή όταν

παρέχεται η υπηρεσία (αν είναι φιλικός, συνεργάσιμος, επιθετικός). Με λίγα λόγια, όσο σημαντικός είναι ο φορέας παροχής υπηρεσιών, τόσο σημαντική και άξια παρατήρησης είναι και η συμπεριφορά και το κίνητρο του καταναλωτή.

1.4.3. Προσδοκίες

Το πιο σημαντικό για όποιον επιθυμεί να διαχειριστεί την ποιότητα των υπηρεσιών, είναι η κατανόηση των προσδοκιών των πελατών, η δημιουργία αυτών των προσδοκιών και η σημασία τους σε σχέση με την ποιότητα υπηρεσιών. "Η γνώση αυτού που αναμένουν οι πελάτες είναι το πρώτο, και ενδεχομένως κρισιμότερο, βήμα στην παράδοση της ποιότητας υπηρεσιών" (Zeithaml, et al., 1990). Εντοπίζεται και πάλι μια βιβλιογραφική διαφωνία όσον αφορά την ακριβή έννοια των προσδοκιών στο συγκεκριμένο πλαίσιο. Σύμφωνα με τον Teas (1994), στις προσδοκίες έχουν δοθεί ορισμοί όπως οι επιθυμίες, τα θέλω, κανονιστικές προσδοκίες, ιδανικά πρότυπα, τι θα έπρεπε να προσφέρει ο προμηθευτής, και ένα ζευγάρι κανονιστικών προτύπων σε σχέση με τις αναμενόμενες από τον καταναλωτή υπηρεσίες. Σύγκλιση υπάρχει στο γεγονός ότι η πλειοψηφία των καταναλωτών έχουν προσδοκίες από τις υπηρεσίες που τους παρέχονται, και αυτές μπορεί να είναι είτε λάθος καθορισμένες είτε καθορισμένες με σαφήνεια. Η ικανοποίηση αυτών των προσδοκιών καθορίζει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών.

Σε κείμενα διαμόρφωσης γνώσεων στη βιβλιογραφία, ανατρέχουν με στόχο την εξήγηση του πώς διαμορφώνονται τέτοιες προσδοκίες, συγγραφείς όπως οι McCallum και Harrison (1985). Αυτά τα κείμενα αποτελούν μια προκαθορισμένη στερεότυπη ακολουθία ενεργειών που καθορίζει μια καλά γνωστή κατάσταση (Schank & Abelson, 1977). Συνεπώς, ένα γνωστικό κείμενο θα διευκρινίσει τις ενέργειες που διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη κατάσταση, τη σειρά εμφάνισης των ατόμων-εκτελεστών των ενεργειών, καθώς και το γενικότερο πλαίσιο που πραγματοποιούνται. Έτσι, η επαναλαμβανόμενη κατανάλωση μιας υπηρεσίας, μπορεί να βοηθήσει τον καταναλωτή να συντάξει ένα κείμενο για αυτή την υπηρεσία που θα διαμορφώσει τις προσδοκίες του. Οι προσδοκίες αυτές αφού διαμορφωθούν είναι η βάση για την αξιολόγηση των επόμενων συναλλαγών υπηρεσιών. Οι Zeithaml κ.α. (1990) αναφέρουν κάποιους παράγοντες οι οποίοι ίσως επηρεάζουν τις προσδοκίες των πελατών:

- Επικοινωνία με φίλους/ γνωστούς και πληροφορίες που παρέχονται από αυτούς (Word of Mouth)

- Προσωπικές ανάγκες (Personal needs) τα οποία προσωπικά χαρακτηριστικά και καταστάσεις καθορίζουν
- Προηγούμενη εμπειρία από τη συγκεκριμένη ή κάποια παρόμοια υπηρεσία (Past experience)
- Πληροφόρηση από την ίδια την εταιρία που παρουσιάζει τις υπηρεσίες, όπως για παράδειγμα μια διαφήμιση, κάποιο ενημερωτικό φυλλάδιο και τυχόν προφορικές υποσχέσεις από τους εργαζόμενους στον φορέα της υπηρεσίας (External communications to consumers).

1.4.4. Ικανοποίηση και αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών

Ο Oliver (1981) επισημαίνει τη συγκεκριμένη φύση της ικανοποίησης σχετικά με τις συναλλαγές, και τη διαφοροποιεί από τις στάσεις (attitude), με τον ακόλουθο τρόπο: τοποθέτηση είναι ο σχετικά υπομονετικός συναισθηματικός τρόπος που προσανατολίζεται ο καταναλωτής σε ένα προϊόν, ένα κατάστημα ή μια διαδικασία (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών) ενώ η ικανοποίηση αποτελεί τη συναισθηματική αντίδραση έπειτα από μια εμπειρία διάψευσης. Η ικανοποίηση ενεργεί στο επίπεδο βάσης των τοποθετήσεων και είναι χαρακτηριστική της κατανάλωσης. Η τοποθέτηση λοιπόν μετριέται σε όρους σχετικούς με το προϊόν ή το κατάστημα γενικότερα, και έχει μικρότερο προσανατολισμό σε καταστάσεις.

Συμπερασματικά, η αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών, είναι μια σφαιρική εκτίμηση σε αντίθεση με την ικανοποίηση που έχει σχέση με μια συγκεκριμένη συναλλαγή. Υπάρχει συσχετισμός μεταξύ των δύο εννοιών, αφού τα γεγονότα που διαμορφώνουν την ικανοποίηση με την πάροδο του χρόνου οδηγούν στις αντιλήψεις για την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών.

1.4.5. Μοντέλα μέτρησης της ποιότητας παροχής υπηρεσιών

Σύμφωνα με τα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας παροχής υπηρεσιών, η ποιότητα της υπηρεσίας προσδιορίζεται από την αίσθηση του πελάτη για την υπηρεσία που του προσφέρθηκε (Parasuraman, et al., 1985)

Σύμφωνα με τους Bitner και Hubbert (1994) η ποιότητα είναι η γενική καταναλωτική εντύπωση της σχετικής κατωτερότητας ή ανωτερότητας της οργάνωσης και των υπηρεσιών της.

Η παραδοσιακή προσέγγιση για τον καθορισμό της ποιότητας υπηρεσιών δίνει έμφαση στη διάσταση της ποιοτικής αντίληψης υπηρεσιών ως μια σύγκριση των καταναλωτικών προσδοκιών και της πραγματικής απόδοσης (Gronroos, 1984).

Μοντέλο του Kano (1996)

Ο Κανό στο ομώνυμο μοντέλο που ανέπτυξε έδειξε ότι η ικανοποίηση των μεμονωμένων χαρακτηριστικών ενός προϊόντος, σε έναν σημαντικό βαθμό, δε σημαίνει, απαραίτητα και υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη. Είναι επίσης, ο τύπος της απαίτησης που ορίζει την ποιότητα του προϊόντος και συνεπώς την ικανοποίηση του πελάτη.

Στο ίδιο μοντέλο ξεχώρισε και τις τρεις απαιτήσεις που επηρεάζουν την ικανοποίηση του πελάτη:

- **Απαραίτητες απαιτήσεις:** Αν δεν ικανοποιηθούν αυτές οι απαιτήσεις ο πελάτης θα είναι πλήρως δυσαρεστημένος και η ικανοποίηση τους δεν αυξάνει τα επίπεδα την ευχαρίστησης του πελάτη, αφού της θεωρεί δεδομένες. Ο πελάτης δεν τις απαιτεί ρητά.
- **Μονοδιάστατες απαιτήσεις:** Όσον αφορά αυτές τις απαιτήσεις, η ικανοποίηση του πελάτη είναι ανάλογη με το επίπεδο εκπλήρωσης, όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εκπλήρωσης, τόσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση του πελάτη και αντιστρόφως. Οι μονοδιάστατες απαιτήσεις συνήθως απαιτούνται ρητά από τον πελάτη.
- **Ελκυστικές απαιτήσεις:** Αυτές οι απαιτήσεις είναι τα κριτήρια του προϊόντος που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στο πόσο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Οι ελκυστικές απαιτήσεις δεν εκφράζονται ρητά ούτε αναμένονται από τον πελάτη. Η εκπλήρωση αυτών των απαιτήσεων οδηγεί σε περισσότερο από αναλογική ικανοποίηση. Εάν δεν πληρούνται, ωστόσο, δεν υπάρχει αίσθημα δυσαρέσκειας.

Τα πλεονεκτήματα της κατηγοριοποίησης των απαιτήσεων των πελατών με τη βοήθεια της μεθόδου Kano είναι πολύ σαφή :

1. Προτεραιότητες στην ανάπτυξη των προϊόντων. Για παράδειγμα, δεν είναι πολύ χρήσιμο να επενδύσουμε στη βελτίωση των απαιτούμενων απαιτήσεων, οι οποίες είναι ήδη σε ικανοποιητικό επίπεδο, αλλά είναι καλύτερο να βελτιώσουμε μονοδιάστατες ή ελκυστικές απαιτήσεις, καθώς έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην ποιότητα των προϊόντων και, κατά συνέπεια, στο επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη.
2. Οι απαιτήσεις των προϊόντων είναι καλύτερα κατανοητές: Μπορούν να εντοπιστούν τα κριτήρια του προϊόντος που έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη.
3. Το μοντέλο ικανοποίησης των πελατών του Kano μπορεί να συνδυαστεί άριστα με την ανάπτυξη των λειτουργιών ποιότητας. Προϋπόθεση είναι η αναγνώριση των αναγκών των πελατών, της ιεραρχίας και των προτεραιοτήτων τους. Το μοντέλο του Kano χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει τη σημασία των επιμέρους χαρακτηριστικών του προϊόντος για την ικανοποίηση του πελάτη και έτσι δημιουργεί τη βέλτιστη προϋπόθεση για δραστηριότητες ανάπτυξης προϊόντων με γνώμονα τις διαδικασίες.
4. Η μέθοδος του Kano παρέχει πολύτιμη βοήθεια στις καταστάσεις έκτακτης ανάγκης στο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος. Εάν δεν μπορούν να ικανοποιηθούν δύο απαιτήσεις ταυτόχρονα για τεχνικούς ή οικονομικούς λόγους, μπορεί να προσδιοριστεί το κριτήριο το οποίο έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στην ικανοποίηση του πελάτη.
5. Οι υποχρεωτικές, μονοδιάστατες και ελκυστικές απαιτήσεις διαφέρουν, κατά κανόνα, στις προσδοκίες των χρηστών από διαφορετικά τμήματα πελατών. Από αυτό το σημείο εκκίνησης μπορούν να αναπτυχθούν λύσεις ειδικά σχεδιασμένες για πελάτες, οι οποίες να εγγυώνται ένα βέλτιστο επίπεδο ικανοποίησης στα διάφορα τμήματα πελατών.
6. Η ανακάλυψη και η ικανοποίηση ελκυστικών απαιτήσεων δημιουργεί ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων διαφοροποίησης. Ένα προϊόν το οποίο απλώς ικανοποιεί τις υποχρεωτικές και τις μονοδιάστατες απαιτήσεις θεωρείται ως μέτριο και συνεπώς εναλλάξιμο (Sauerwein, et al., 1996).

Μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών

Ο Gronroos (1990) πραγματοποίησε μια εμπειρική μελέτη με στόχο την εξέταση της θεωρίας του σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών του και την ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ ως στρατηγικό διοικητικό όργανο. Σύμφωνα με τη θεωρία του, ".....η αντιλαμβανόμενη ποιότητα μιας δεδομένης υπηρεσίας είναι η έκβαση μιας διαδικασίας αξιολόγησης κατά την οποία οι καταναλωτές συγκρίνουν τις προσδοκίες τους με την υπηρεσία που αντιλαμβάνονται ότι τους έχει παραδοθεί, δηλαδή αυτοί θέτουν την αντιλαμβανόμενη υπηρεσία ενάντια στην αναμενόμενη υπηρεσία."

Σύμφωνα με το μοντέλο «αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών» , η ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών που γίνεται αντιληπτή επιτυγχάνεται όταν η ποιότητα της υπηρεσίας που βιώνει ο πελάτης συναντά τις προσδοκίες του, όταν δηλαδή υφίσταται εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη.

Κατά τον (Gronroos, 2001), υπάρχουν δύο διαστάσεις στην αντίληψη της ποιότητας μιας υπηρεσίας από τους πελάτες:

- α) Η διάσταση που ονομάζεται **τεχνική ποιότητα αποτελέσματος**
- β) Η διάσταση που ονομάζεται **λειτουργική ποιότητα διαδικασίας**

Η πρώτη διάσταση αφορά στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας που καταναλώνεται από τον πελάτη, δηλ. αυτό που του μένει μετά την ολοκλήρωση της υπηρεσίας (π.χ. τα αποτελέσματα του ετήσιου ελέγχου υγείας που παραδίδεται στον πελάτη από ένα διαγνωστικό κέντρο). Η λειτουργική διάσταση σχετίζεται με το πώς λαμβάνεται η υπηρεσία από τον πελάτη, δηλαδή πώς βιώνεται η ταυτόχρονη διαδικασία παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας (π.χ. η συμπεριφορά του προσωπικού κατά τη διάρκεια του ετήσιου ελέγχου και οι οδηγίες που δόθηκαν στον πελάτη με την λήψη των αποτελεσμάτων). Σύμφωνα με σχετικές έρευνες, πολλές επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν τεχνική ποιότητα, και το να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς την τεχνική ποιότητα, αποτελεί δύσκολη διαδικασία καθώς απαιτεί επενδύσεις στην καινοτομία με υψηλό ρίσκο. Αντιθέτως, η επένδυση στη λειτουργική διάσταση διευκολύνει μια επιχείρηση να διαφοροποιηθεί ευκολότερα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών

Οι προαναφερθείσες διαστάσεις ποιότητας περιέχονται στο μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών, που προτάθηκε από τον Gronroos το 2001. Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει πως η αντιλαμβανόμενη συνολική ποιότητα μιας υπηρεσίας

εξαρτάται τόσο από το επίπεδο της τεχνικής και λειτουργικής διάστασης, όσο και από το χάσμα μεταξύ αναμενόμενης και εμπειρικής ποιότητας, που βιώνεται από τον πελάτη κατά την παραγωγή και παροχή της υπηρεσίας. Η αναμενόμενη ποιότητα αποτελεί συνάρτηση πολλών παραγόντων, όπως οι διάφοροι τρόποι επικοινωνίας της επιχείρησης (διαφήμιση, προώθηση κλπ), η δια στόματος επικοινωνία ανάμεσα στους πελάτες, οι ανάγκες και οι αξίες των πελατών. Στο μοντέλο αυτό, η εικόνα της εταιρείας είναι ο καθρέφτης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από μια επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα είναι και κριτήριο για την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών.

Συνδυαστικό Μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών

Το συνδυαστικό μοντέλο αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών αναπτύχθηκε από τους Brogowitch, Delene και Lyth (1990) με βάση το μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και τα αποτελέσματα ερευνών που έγιναν στην Αμερική. Το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της αντίληψής του σχετικά με την ολική ποιότητα της υπηρεσίας, δημιουργείται από το συνδυασμό του χάσματος τεχνικής ποιότητας και λειτουργικής ποιότητας. Η διάκριση της τεχνικής από τη λειτουργική ποιότητα συμβάλλει στο να αποτιμηθούν σωστά οι δύο συνιστώσες της ποιότητας, αφού αποφεύγεται το να υπερτιμηθεί η μια (συνήθως η τεχνική) έναντι της άλλης. Σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις προσδοκίες της τεχνικής και της λειτουργικής ποιότητας είναι οι εξής: οι επιρροές που διαμορφώνουν τις προσδοκίες των πελατών και δεν ελέγχονται από την επιχείρηση και οι παράγοντες που η επιχείρηση διαμορφώνει, όπως είναι οι διάφορες ενέργειες του τμήματος marketing.

Διαφορετικά στοιχεία των ανθρώπινων και υλικών πόρων της επιχείρησης, επηρεάζουν τις τεχνικές και τις λειτουργικές υπηρεσίες. Η διαμόρφωση της τεχνικής διάστασης των υπηρεσιών, στηρίζεται στην τεχνογνωσία που το προσωπικό διαθέτει και στα στοιχεία της επιχείρησης, όπως είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός και η υλικοτεχνική υποδομή. Όσον αφορά τη λειτουργική διάσταση των υπηρεσιών, αυτή εξαρτάται από λιγότερο εμφανή στοιχεία του προσωπικού όπως είναι η προθυμία για εξυπηρέτηση των πελατών, η συναίσθηση των αναγκών του πελάτη και τα μη απτά στοιχεία των φυσικών πόρων, όπως το κατά πόσο ο χώρος παροχής της υπηρεσίας είναι προσβάσιμος αλλά και η αισθητική του χώρου αυτού. Και εδώ η εταιρική εικόνα έχει πολύ βασικό ρόλο,

αφού συνδράμει στο να διαμορφώνονται οι προσδοκίες των πελατών, αλλά και στην αντίληψη της τεχνικής και λειτουργικής διάστασης της ποιότητας.

Το μοντέλο SERVPERF

Το μοντέλο SERVPERF (Service Performance), αποτελεί ένα πιο πρόσφατο εργαλείο αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μετράει μόνο την αντίληψη του πελάτη για μια ομάδα προσδιοριστικών παραγόντων της ποιότητας (Cronin & Taylor, 1992). Τα υπό εξέταση χαρακτηριστικά είναι, συνήθως, αυτά που περιγράφει το μοντέλο SERVQUAL. Συγκεκριμένα, αφού γίνει η επιλογή των υπό αξιολόγηση χαρακτηριστικών της υπηρεσίας από τον ερευνητή, ζητείται από τους πελάτες η γνώμη τους σχετικά με το πώς βίωσαν την προσφερόμενη υπηρεσία, με βάση μια 7-βάθμια κλίμακα αξιολόγησης. Τα πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι η ευκολότερη εφαρμογή του και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

Το μοντέλο του OLIVER

Το μοντέλο του Oliver είναι ευρέως διαδεδομένο και ως μοντέλο διάψευσης της προσδοκίας (expectancy disconfirmation model). Κατά τον Oliver, η ικανοποίηση αποτελεί μια ευχάριστη μετά-αγοραστική εμπειρία, με βάση την προϋπάρχουσα προσδοκία του πελάτη για την αποδοτικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Στο μοντέλο αυτό, το επίπεδο ικανοποίησης προκύπτει εάν συγκριθούν η αντιλαμβανόμενη απόδοση του προϊόντος με τις προσδοκίες του πελάτη. Μια επιπλέον πληροφορία που δίνεται από το μοντέλο είναι η ζώνη αδιαφορίας που καθορίζει το διάστημα της απόδοσης του προϊόντος που ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη. Εάν η απόδοση του προϊόντος δεν αποτελεί μέρος αυτής της ζώνης αδιαφορίας, η διάψευση των προσδοκιών μπορεί να είναι είτε θετική, άρα η απόδοση είναι καλύτερη των προσδοκιών, είτε αρνητική, άρα η απόδοση είναι χειρότερη των προσδοκιών (Oliver, 1997).

Ο αμερικανικός δείκτης ικανοποίησης πελατών

Ο Αμερικανικός Δείκτης Ικανοποίησης Πελατών χρησιμοποιεί τις συνεντεύξεις πελατών ως εισροή σε ένα οικονομετρικό μοντέλο πολλαπλών εξισώσεων που

αναπτύχθηκε στο Ross School of Business του Πανεπιστημίου του Michigan. Το μοντέλο ACSI είναι ένα μοντέλο αιτίας-αποτελέσματος με δείκτες για τους οδηγούς ικανοποίησης (προσδοκίες πελατών, αντιληπτή ποιότητα και αντιληπτή αξία), την ικανοποίηση (ACSI) και τα αποτελέσματα ικανοποίησης (τα παράπονα και την αφοσίωση των πελατών, συμπεριλαμβανομένης της διατήρησης των πελατών και της ανοχής των τιμών).

Οι δείκτες (που παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα) είναι στοιχεία πολλαπλών μεταβλητών που μετρούνται από διάφορες ερωτήσεις που σταθμίζονται στο μοντέλο. Οι ερωτήσεις αξιολογούν τις εκτιμήσεις των πελατών για τους καθοριστικούς παράγοντες κάθε δείκτη. Οι δείκτες αναφέρονται σε κλίμακα 0 έως 100. Το μοντέλο ACSI αυτοσταθμίζεται για να μεγιστοποιήσει την εξήγηση της ικανοποίησης του πελάτη (ACSI) στην αφοσίωση των πελατών. Εξετάζοντας τους δείκτες και τις επιπτώσεις, οι χρήστες μπορούν να καθορίσουν ποιοι οδηγοί ικανοποίησης, εάν βελτιωθούν, θα έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην πίστη των πελατών.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη ικανοποίηση του πελάτη είναι:

1. Ικανοποίηση πελατών (ACSI): Η βαθμολογία του δείκτη ικανοποίησης πελατών (ACSI) υπολογίζεται ως σταθμισμένος μέσος όρος τριών ερωτημάτων έρευνας που μετράνε διαφορετικές πτυχές ικανοποίησης προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Οι ερευνητές της ACSI χρησιμοποιούν τεχνολογία ιδιόκτητου λογισμικού για την εκτίμηση της στάθμησης για κάθε ερώτηση.
2. Προσδοκίες Πελατών: Οι προσδοκίες των πελατών είναι ένα μέτρο της προσμονής του πελάτη για την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας. Οι προσδοκίες αντιπροσωπεύουν τόσο την εμπειρία από την προηγούμενη κατανάλωση καθώς και μια πρόβλεψη της ικανότητας της εταιρείας να προσφέρει ποιότητα στο μέλλον.
3. Αντιληπτή ποιότητα: Η αντιληπτή ποιότητα είναι ένα μέτρο της αξιολόγησης του πελάτη μέσω της πρόσφατης καταναλωτικής εμπειρίας της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας εταιρείας. Η ποιότητα μετράται από την άποψη τόσο της προσαρμοστικότητας, που είναι ο βαθμός στον οποίο το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ατομικές ανάγκες του πελάτη και της αξιοπιστίας, η οποία είναι η συχνότητα με την οποία τα πράγματα πάνε στραβά με το προϊόν ή την υπηρεσία.
4. Αντιληπτή αξία: Η αντιληπτή αξία είναι ένα μέτρο ποιότητας σχετικό με την καταβληθείσα τιμή. Αν και η τιμή (αξία για τα χρήματα) είναι συχνά πολύ

σημαντική για την πρώτη αγορά του πελάτη, συνήθως έχει κάπως μικρότερο αντίκτυπο στην ικανοποίηση για επαναλαμβανόμενες αγορές.

5. Παράπονα πελατών: Τα παράπονα των πελατών μετριούνται ως ποσοστό των ερωτηθέντων που δηλώνουν ότι έχουν παραπονεθεί σε μια εταιρεία απευθείας σχετικά με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου. Η ικανοποίηση έχει αρνητική σχέση με τα παράπονα των πελατών, καθώς οι πελάτες είναι πιο ικανοποιημένοι, τόσο πιο απίθανο είναι να διαμαρτυρηθούν.
6. Αφοσίωση πελατών: Η αφοσίωση των πελατών είναι ο συνδυασμός της δεδηλωμένης πιθανότητας επαναγοράς από τον ίδιο προμηθευτή στο μέλλον και της πιθανότητας αγοράς προϊόντων ή υπηρεσιών μιας εταιρείας σε διάφορα ύψη τιμών (ανοχή τιμής). Η αφοσίωση των πελατών είναι το κρίσιμο συστατικό στοιχείο του μοντέλου αφού λειτουργεί σαν δείκτης κερδοφορίας (University of Michigan, 1994).

1.5. Το μοντέλο SERVQUAL

1.5.1. Περιγραφή του μοντέλου SERVQUAL (SERVice QUALity)

Μπορεί να έχουν εξελιχθεί διάφορα εργαλεία και τεχνικές μέτρησης, αλλά οι πιο δραστικές και δημοφιλείς είναι αυτές που πραγματοποίησαν οι Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman, και Leonard L. Berry και αφορούν την ανάπτυξη του οργάνου SERVQUAL (Gronroos, 2000). Το SERVQUAL λειτουργεί ως πρότυπο αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται, και το χρησιμοποιούν ευρέως οργανώσεις παροχής υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων και η τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αρχικά, οι Parasuraman, Zeithaml και Berry (1985) στη μελέτη τους μέσω ποιοτικής έρευνας κατέληξαν στο συμπέρασμα πως υπήρχαν δέκα παράγοντες που αντιπροσωπεύουν τις εκτιμήσεις των πελατών για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Ακολούθησε ποσοτική έρευνα και ανάλυση του Zeithaml (1988) η οποία οδήγησε σε μείωση των δέκα καθορισμένων διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών στις ακόλουθες πέντε: απτότητα / υλικά στοιχεία (tangibles), αξιοπιστία (reliability), ανταπόκριση (responsiveness), ασφάλεια (assurance) και συναισθηματική κατανόηση (empathy).

Η ανάπτυξη του οργάνου SERVQUAL βασίστηκε, έπειτα, σε αυτές τις πέντε καθορισμένες διαστάσεις, οι οποίες αξιολογούνται με βάση 22 τυποποιημένες προτάσεις (items). Η βαθμολογία αυτών των προτάσεων βασίζεται σε μια κλίμακα

Likert 7 βαθμών με πόλους βαθμολόγησης από 1= «διαφωνώ απόλυτα» έως 7= «συμφωνώ απόλυτα». Επιπλέον, εκτός από τις αντιλήψεις αξιολογούνται και οι προσδοκίες, ενώ θα πρέπει να υφίσταται μια μέτρηση σημαντικότητας για κάθε μία από τις 5 διαστάσεις. Ουσιαστικά, γίνεται λόγος για μια τεχνική στην οποία μπορεί να βασιστεί μια "ανάλυση χάσματος", σχετιζόμενη με τον τρόπο που αποδίδει ένας οργανισμός στην ποιότητα των πραγματικών υπηρεσιών που παρέχονται, σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών για ποιότητα στις υπηρεσίες τους.

Το μοντέλο SERVQUAL έχει εμπειρικό χαρακτήρα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών του. Η μέθοδος του μοντέλου εμπεριέχει την κατανόηση των αναγκών για υπηρεσίες, με τον τρόπο που αυτές γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες, οι οποίοι αποτελούν την «αγορά στόχου». Αφού μετρηθούν αυτές οι αντιλήψεις, έρχονται σε σύγκριση με έναν ιδεατό οργανισμό. Η ανάλυση χάσματος που προκύπτει δύναται να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός, ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών.

Η συλλογή των στοιχείων βασίζεται σε έρευνες σε δείγμα πελατών. Οι έρευνες αυτές περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετιζόμενες με τις πέντε (5) βασικές διαστάσεις των υπηρεσιών (Parasuraman, et al., 1988).

1.5.2. Περιγραφή της διαδικασίας

Η συλλογή των δεδομένων που απαιτούνται για την έρευνα, γίνεται μέσα από ένα προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο, που εμπεριέχει τα εξής:

- Τη μέτρηση των προσδοκιών και αντιλήψεων του πελάτη, βασισμένες στο ιδεατό επίπεδο μιας διάστασης ποιότητας και την πραγματική εμπειρία από την παροχή υπηρεσιών που αφορά τον οργανισμό παροχής
- Τη μέτρηση της σημαντικότητας των διαστάσεων ποιότητας.

Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα:

- Η «άριστη» οργάνωση δεν κατέχει απαραίτητα το πιο υψηλό επίπεδο απόδοσης για το σύνολο των διαστάσεων ποιότητας.
- Η εκτίμηση βαρών των διαστάσεων ποιότητας πραγματοποιείται αφού ζητηθεί από τους πελάτες να γίνει κατανομή των 100 βαθμών σημαντικότητας στις πέντε (5) διαστάσεις του υποδείγματος SERVQUAL.

Οι διαστάσεις της ποιότητας σύμφωνα με το υπόδειγμα SERVQUAL είναι:

1. Απτότητα (Tangibility): όλα τα απτά χαρακτηριστικά της προσφερόμενης υπηρεσίας, όπως ο τεχνολογικός εξοπλισμός και η εμφάνιση εργαζομένων και κτηρίου.
2. Αξιοπιστία (Reliability): Η ικανότητα του οργανισμού να προσφέρει αξιόπιστες και ακριβείς υπηρεσίες.
3. Ανταπόκριση (Responsiveness): Η αμεσότητα και η προθυμία των εργαζομένων και του οργανισμού για την εξυπηρέτηση των πελατών.
4. Ασφάλεια (Assurance): Η σιγουριά που αποπνέουν στους πελάτες οι γνώσεις και η συμπεριφορά των εργαζομένων.
5. Συναισθηματική κατανόηση (Empathy): Η κατανόηση των προσωπικών αναγκών των πελατών (Parasuraman, et al., 1988).

1.5.3. Κλίμακες ποιότητας υπηρεσιών

Η επταβάθμια κλίμακα Likert, μετρά τις προσδοκίες και την αντίληψη του πελάτη. Ένα αποτέλεσμα που αφορά στην ποιότητα, μπορεί έπειτα να υπολογιστεί με βάση την εξίσωση $Perception(P_i) - Expectation(E_i) = Quality(Q_i)$, για κάθε ένα από τα 22 στοιχεία (ιδιότητες υπηρεσιών).

Ο τύπος αυτός ερμηνεύεται ως εξής:

- Εάν οι προσδοκίες είναι ανώτερες των αντιλήψεων, η ποιότητα είναι κακή
- Εάν οι αντιλήψεις είναι ανώτερες των προσδοκιών, η ποιότητα είναι άριστη
- Σε περίπτωση που οι προσδοκίες των πελατών είναι χαμηλές και ικανοποιούνται, τότε η ποιότητα υφίσταται (Parasuraman, et al., 1988).

1.5.4. Τα κενά στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών

Με βάση το μοντέλο SERVQUAL, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθορίζει το γενικό κενό μεταξύ αυτού που προσδοκάται και αυτού που παραδίδεται τελικώς. Έτσι, συμπεραίνουμε τα εξής:

- Το σχετικό και όχι απόλυτο χαρακτήρα της ποιότητας υπηρεσιών
- Την πιθανότητα να γίνει αντιληπτό με διαφορετικό τρόπο, από διαφορετικούς πελάτες, το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών
- Τον καθορισμό της ποιότητας από τον πελάτη με «όλες τις ψήφους», και όχι από τον πάροχο των υπηρεσιών

- Την επίτευξη της ποιότητας υπηρεσιών μέσω της κάλυψης ή της υπερκάλυψης των προσδοκιών ή μέσω της αλλαγής των προσδοκιών .

Το μοντέλο Servqual εμπεριέχει 5 κενά (gaps), τα οποία αναλύονται και εξακριβώνουν τους λόγους που δημιουργούνται διαβαθμίσεις στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε κάθε μία ή σε όλες τις προαναφερθείσες διαστάσεις .

Επιγραμματικά, αυτά αναφέρονται στη συνέχεια:

- Κενό ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και των αντιλήψεων της Διοίκησης για αυτές (Gap1)
- Κενό ανάμεσα στην αντίληψη που έχει η Διοίκηση για τις προσδοκίες του πελάτη και τις προδιαγραφές ποιότητας για τις υπηρεσίες (Gap 2)
- Κενό ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας της υπηρεσίας και της παρεχόμενης υπηρεσίας (Gap 3)
- Κενό ανάμεσα στις πραγματοποιημένες υπηρεσίες και σε όσα κοινοποιούνται για αυτές στους πελάτες (Gap 4)
- Κενό ανάμεσα σε αυτά που προσδοκεί ο πελάτης από τον φορέα παροχής υπηρεσιών και στις αντιλήψεις του για την παράδοση από πλευράς προμηθευτή (Gap 5)

Παρακάτω αναφέρονται οι παράγοντες που πιθανώς συμβάλλουν στη δημιουργία καθενός από τα πέντε (5) gaps . Προκύπτει μια πρόκληση για την επιχείρηση , η οποία σχετίζεται με την απομόνωση των μεταβλητών που επιδρούν αρνητικά στις αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών και με την ανάγκη να βρεθεί τρόπος εξάλειψής τους. Το χάσμα (gap) 1 είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση, για μια σειρά λόγων που αναφέρονται παρακάτω. Το χάσμα (gap) 5, σχετίζεται με τη γενική αντίληψη του πελάτη- πρότυπο για τη δυνατότητα μιας εταιρείας να παρέχει τις υπηρεσίες για τις οποίες έχει δεσμευτεί.

Χάσμα 1

Υπάρχει διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων της Διοίκησης σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται και με το τι πραγματικά επιθυμούν οι πελάτες. Το ενδεχόμενο να αποτύχει η Διοίκηση να καταλάβει τις επιθυμίες των πελατών για την αναμενόμενη υπηρεσία, μπορεί και να είναι σημαντικό λάθος που με τη σειρά του θα φέρει άλλες λανθασμένες αποφάσεις. Τα σφάλματα αυτά μπορεί να φέρουν την εταιρεία σε μια λάθος κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, μια εσφαλμένη

προσέγγιση της μέτρησης απόδοσης και, επιπλέον, σε εσφαλμένες ενέργειες προώθησης.

Αυτό το κενό προκύπτει συνήθως λόγω παράβλεψης από τη μεριά των επιχειρήσεων ή και υποτίμησης ως προς την κατανόηση των προσδοκιών των πελατών τους. Επομένως, είναι απόρροια της απουσίας προσανατολισμού σε σχέση με την έρευνα στον κλάδο του μάρκετινγκ, της ελλιπούς επικοινωνίας προς τα άνω στρώματα αλλά και της ύπαρξης πάρα πολλών επιπέδων διοίκησης.

Χάσμα 2

Οι προδιαγραφές της Διοίκησης για την υπηρεσία διαφέρουν από τις εκτιμήσεις της σε σχέση με τις προσδοκίες των πελατών. Υπάρχει η πιθανότητα η Διοίκηση να έχει εκτιμήσει σωστά τις προσδοκίες πελατών, αλλά να μην καταφέρει να τις μεταφέρει στις κατάλληλες προδιαγραφές και τα αντίστοιχα ποιοτικά πρότυπα για την παροχή της υπηρεσίας.

Εδώ το χάσμα προκύπτει από την έλλειψη αφοσίωσης της εταιρείας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, από τη λάθος εκτίμηση για το τι είναι πραγματικά εφικτό, από μη καθορισμένους στόχους και από την ανεπάρκεια σε τυποποιημένα καθήκοντα.

Χάσμα 3

Το χάσμα αυτό αντιπροσωπεύει τη διαφορά που εντοπίζεται ανάμεσα στις καθορισμένες προδιαγραφές για την υπηρεσία και στο επίπεδο της πραγματικά παρεχόμενης υπηρεσίας. Μπορεί η Διοίκηση να καταλαβαίνει τι προσδοκούν οι πελάτες και να θέτει τις αντίστοιχες προδιαγραφές για τα πρότυπα των υπηρεσιών, ωστόσο η υπηρεσία που παρέχεται πιθανώς να μην ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών. Το κενό της απόδοσης των υπηρεσιών, αποτελεί το ποιοτικό επίπεδο που περιλαμβάνει τις αποκλίσεις ανάμεσα στην παρεχόμενη από τους υπαλλήλους υπηρεσία και στα προσδιοριζόμενα από τη Διοίκηση, πρότυπα.

Βασικές αιτίες πρόκλησης αυτού του χάσματος, είναι η απουσία δεξιοτήτων από τους υπαλλήλους, η απουσία του κατάλληλου κινήτρου/ προθυμίας και πάλι από τους υπαλλήλους προκειμένου να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες, λόγω ασάφειας στο ρόλο τους στην υπηρεσία ή λόγω φόρτου εργασίας ή μειωμένων καθηκόντων). Επιπλέον, αρνητικά στο χάσμα επιδρούν και η ελλιπής υποστήριξη και έλεγχος από μέρους της

Διοίκησης, κυρίως λόγω ελλείμματος στην αναγκαία τεχνολογική υποστήριξη και τα συστήματα ελέγχου με στόχο τη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων, και, τέλος, το μειωμένο ομαδικό πνεύμα εργασίας στην επιχείρηση.

Χάσμα 4

Το χάσμα 4 αφορά στις διαφορές ανάμεσα στην πραγματική παρεχόμενη υπηρεσία και στην εξωτερική επικοινωνία για την υπηρεσία, ή, με άλλα λόγια, τα μηνύματα/ υποσχέσεις που δίνει η εταιρία στους πελάτες σε σχέση με τις προσδοκίες τους. Το χάσμα αυτό προκύπτει εξαιτίας της ανεπάρκειας της οριζόντιας επικοινωνίας και λόγω “παράδοσης” πολλών εταιρειών σε πειρασμούς προώθησης υπηρεσιών (service promotion), κάτι που συνεπάγεται πειρσσότερες υποσχόμενες υπηρεσίες, παρά υπηρεσίες που παραδίδουν με συνέπεια. Ο πολύ μεγάλος αριθμός των υποσχέσεων σε μια προώθηση ίσως αποβεί ολέθριος, αφού έτσι αυξάνονται οι προσδοκίες των πελατών, φέρνοντας αρνητικές επιπτώσεις στην αντίληψη που έχουν για την υπηρεσία. Και αυτό γιατί ένας μεγάλος αριθμός πελατών που προσδοκά πολλά από μια παρεχόμενη υπηρεσία, θα απογοητευτεί περισσότερο από τους πελάτες με μέτριες προσδοκίες για την ίδια υπηρεσία.

Χάσμα 5

Το χάσμα αυτό είναι το πιθανό χάσμα ανάμεσα στην υπηρεσία που οι πελάτες προσδοκούν και την υπηρεσία που αντιλαμβάνονται ότι τους έχει παραδοθεί. Η προσωπική εκτίμηση των πελατών σε σχέση με την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, είναι αποτέλεσμα των προσδοκιών τους πριν πληρώσουν και έχουν ιδίαν αντίληψη για τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Έτσι, η τιμή στα κενά 1 και 4 ταυτίζεται με το επίπεδο στο οποίο αποδίδουν οι ποιοτικές υπηρεσίες. Αυτό έχει ως συνέπεια, το κλείσιμο ή η ελαχιστοποίηση του κενού 1 έως 4 να κλείσει ή έστω να ελαχιστοποιήσει το κενό 5.

Η ικανοποίηση ή ακόμα και το να ξεπεραστούν οι προσδοκίες των πελατών για τις τέσσερις εκφάνσεις της απόδοσης υπηρεσιών (αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια και κατανόηση), αποτελεί πρόκληση για την εταιρεία που παρέχει τις υπηρεσίες. Επίσης, το πόσο ταιριάζουν οι προσδοκίες των πελατών με την απόδοση της υπηρεσίας που παρέχεται, επιδρά και στο βαθμό που οι πελάτες ικανοποιούνται (Parasuraman, et al., 1988).

1.5.5. Κριτική της χρήσης του οργάνου SERVQUAL

Η μέθοδος του SERVQUAL ακολουθείται, σαφώς, από κριτικές. Αιτία έρευνας αποτέλεσε ο βασικός ρόλος των προσδοκιών και η σημασία του κενού που δημιουργείται ως μέτρο για την ποιότητα. Πολλές έρευνες έχουν αμφισβητήσει τη γενίκευση της δομής των παραγόντων σε όλες τις διαστάσεις και τους διάφορους τύπους των υπηρεσιών (Carman, 1990), (Finn & Lamb, 1991). Επιπλέον, οι πέντε προαναφερθείσες διαστάσεις μοιάζουν ανεπαρκείς. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Carman (1990), είναι συχνά σημαντική η ενσωμάτωση περισσότερων στοιχείων και κλιμάκων στις διαστάσεις, αφού είναι αναγκαία σε ορισμένα είδη υπηρεσιών. Άλλη κριτική στο SERVQUAL έχει ως επίκεντρο τη μεγάλη σημασία που δίνεται στη διάσταση της υπηρεσίας ως προϊόν, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι λοιπές διαστάσεις του marketing, κάτι που καθιστά την κάλυψη του συνόλου των πτυχών της ποιότητας, ανεπαρκή (Gilmore & Carson, 1992).

Οι Cronin and Taylor (1992) έχουν εκφράσει βασικές ενστάσεις για τη μέθοδο του SERVQUAL έπειτα από έρευνα που έχουν διεξάγει. Η έρευνα αυτή παρατίθεται συνοπτικά στα παρακάτω σημεία:

- Αρχικά η τρέχουσα πεποίθηση για τον εννοιολογικό ορισμό και τον τρόπο που θα τεθεί σε λειτουργία η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι ανεπαρκής. Θεωρούν πως το SERVQUAL, που έχει ως βάση τη διαφορά ανάμεσα στις προσδοκίες των καταναλωτών και την αντίληψη που σχηματίζουν για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, δεν μπορεί να είναι η βάση της μέτρησης της ποιότητας στις υπηρεσίες, εφόσον δε διαθέτει την ανάλογη θεωρητική και εμπειρική υποστήριξη.
- Ακόμη, η έρευνά τους επιβεβαιώνει πως η μέθοδος SERVPERF ερμηνεύει καλύτερα τις παρεκκλίσεις ή τις μεταβολές στην ποιότητα υπηρεσιών σε σχέση με τη μέθοδο SERVQUAL. Η εννοιολογική προσέγγιση που επιτυγχάνει το SERVQUAL κρίνεται ελαττωματική, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την ανάλυση των δομικών μοντέλων της έρευνας καθώς:
- Βασίζεται σε ένα μοντέλο ικανοποίησης και όχι σε ένα μοντέλο στάσης
- Η εμπειρική ανάλυση του δομικού μοντέλου παραθέτει πως το μοντέλο SERVQUAL επιβεβαιώνουν μόνο δύο από τις τέσσερις επιχειρήσεις ενώ το μοντέλο του SERVPERF επιβεβαιώνουν και οι τέσσερις.

Τέλος, σύμφωνα με μια εκτενή βιβλιογραφική μελέτη και μελέτη των εμπειρικών ελέγχων σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών του Teas (1993), αποδεικνύεται η απουσία εννοιολογικής καθαρότητας σχετικά με το τι αντιπροσωπεύουν οι προσδοκίες στο SERVQUAL . Οποιαδήποτε, ωστόσο, ερμηνεία και να χρησιμοποιηθεί, δε συνάδει με τις μαθηματικές ιδιότητες της περιγραφής της αντιλαμβανόμενης ποιότητας ως αντιλήψεις, μείον τις προσδοκίες P-E (Perceptions – Expectations).

Η έρευνα του Teas προκαλεί ένα ακόμη εννοιολογικό ζήτημα που σχετίζεται με το βαθμό που η έννοια της προσδοκώμενης υπηρεσίας θεωρητικά δικαιολογείται ως μέρος του μέτρου της αντιλαμβανόμενης ποιότητας.

Το τρίτο εννοιολογικό ζήτημα σχετίζεται με το πόσο χρήσιμο είναι το συστατικό πιθανότητας της εκτέλεσης που αξιολογείται στο πλαίσιο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας. Το ερώτημα που τίθεται αφορά στο βαθμό που οι έννοιες της έρευνας και της εμπειρίας μπορούν να τεθούν σε λειτουργία από τα μέτρα των αντιλήψεων των πελατών για τις πιθανότητες των διαφορετικών επιπέδων εκτέλεσης, κατά μήκος των ιδιοτήτων (attributes).

Συνοψίζοντας, το συμπέρασμα του Teas επισημαίνει πως το μοντέλο για την ποιότητα υπηρεσιών που βασίζεται στην διαφορά αντιλήψεων- προσδοκιών, παρουσιάζει πολλά προβλήματα σχετικά με τον εννοιολογικό και λειτουργικό ορισμό των προσδοκιών.

2. Μεθοδολογία

2.1. Ερευνητική μέθοδος

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των πωλητών από τις υπηρεσίες που παρέχονται στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) στον Δήμο της Κατερίνης. Το αποτέλεσμα της μέτρησης θα είναι ο οδηγός μας στην προσπάθεια να αποτυπώσουμε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία που εντοπίζονται στις διαδικασίες των Κ.Ε.Π.

Αρχικά μελετήθηκε η επιστημονική βιβλιογραφία στην οποία συμπεριλαμβάνονται επιστημονικές εργασίες, βιβλία και δημοσιευμένα άρθρα σχετικά με τα αντικείμενα του οργανωτικού πλαισίου του δημοσίου, των διοικητικών συστημάτων, της ίδρυσης και

λειτουργίας των Κ.Ε.Π. και την ποιότητα των υπηρεσιών. Επίσης επιλέχθηκαν και αξιοποιήθηκαν πηγές από ηλεκτρονικές διευθύνσεις στο διαδίκτυο που αφορούν στο αντικείμενο.

Η ερευνητική μέθοδος που συγκροτήθηκε μετά τη σχετική μελέτη μας οδήγησε στη χρήση του μοντέλου SERVQUAL, του οποίου η χρησιμότητα και οι δυνατότητες, όπως και οι αδυναμίες, αναλύθηκαν εκτενώς στην επισκόπηση βιβλιογραφίας. Για τη συλλογή πρωτογενών πληροφοριών έγινε χρήση ερωτηματολογίου, στηριγμένου στις αρχές του ίδιου μοντέλου, που απαρτίζεται από δομημένες ερωτήσεις για την διευκόλυνση της διεξαγωγής της έρευνας σε όλα τα επίπεδα.

2.2. Καθορισμός δείγματος και συλλογή δεδομένων

Στόχος της έρευνας ήταν η συλλογή περισσότερων από 300 ερωτηματολογίων, ατόμων που έχουν επισκεφθεί τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Κατερίνης. Πιο συγκεκριμένα, μέσα στο ωράριο λειτουργίας των Κ.Ε.Π. ζητήσαμε από πολίτες να συμπληρώσουν επιτόπου το ερωτηματολόγιο, κατά την έξοδό τους ώστε να επιβεβαιώσουμε ότι έχουν διαμορφωμένη άποψη για την εμπειρία τους. Από την προσπάθεια αυτή, για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, κατορθώσαμε να συλλέξουμε 312 ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους πολίτες βασίζεται πάνω στο μοντέλο SERVQUAL. Οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν ήταν κλειστού τύπου για την ευκολία τόσο της συμπλήρωσης του όσο και της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που απορρέουν από αυτές. Περιλαμβάνονται 67 ερωτήσεις που χωρίζονται σε 5 ενότητες. Η αποτύπωση στις προτιμήσεις των πολιτών στο περιεχόμενο των ερωτήσεων γίνεται μέσω πρωτοβάθμιας κλίμακας, εκτός των ερωτήσεων της πρώτης ενότητας η οποία αφορά προσωπικά στοιχεία του πολίτη. Στη δεύτερη ενότητα οι ερωτώμενοι απαντούν στο πόσο σημαντικές θεωρούν τις 5 διαστάσεις του SERVQUAL. Στην τρίτη ενότητα απαντούν στο πως ήταν η εμπειρία τους από την εξυπηρέτησή τους. Στην τέταρτη ενότητα απαντούν στο κατά πόσο συνεισφέρουν τα χαρακτηριστικά, της τρίτης ενότητας, στην παρεχόμενη υπηρεσία. Και τέλος, στην πέμπτη ενότητα αξιολογούνται πιθανές βελτιώσεις της λειτουργίας των Κ.Ε.Π..

Η συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε κατά την περίοδο Νοεμβρίου - Δεκεμβρίου του 2018. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν τελείως ανώνυμα.

Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση των προγραμμάτων SPSS και Microsoft Excel.

3. Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία Ευρημάτων

3.1. Αξιολόγηση εσωτερικής συνοχής δείγματος

Πριν ξεκινήσει η επεξεργασία των δεδομένων μιας έρευνας είναι αναγκαίο να ελέγχεται η εσωτερική συνοχή του δείγματος, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα αποτελέσματα θα έχουν αξιοπιστία. Η πιο συνηθισμένη μέθοδος ελέγχου της εσωτερικής συνοχής ενός δείγματος είναι ο υπολογισμός του δείκτη Cronbach's alpha. Ελάχιστη προϋπόθεση για να έχει νόημα ο εν λόγω έλεγχος είναι οι ομάδες δεδομένων που πρόκειται να ελεγχθούν να αντιστοιχούν σε μία κοινή διάσταση.

Ως εκ τούτου, ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε ανά ομάδες δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, ελέγχθηκαν οι παράμετροι καθεμιάς από τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL τόσο για τις προσφερόμενες όσο και για τις προσδοκώμενες υπηρεσίες. Τα αποτελέσματα του ελέγχου δίδονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 1. Αποτελέσματα ελέγχου συνοχής κατά Cronbach's alpha

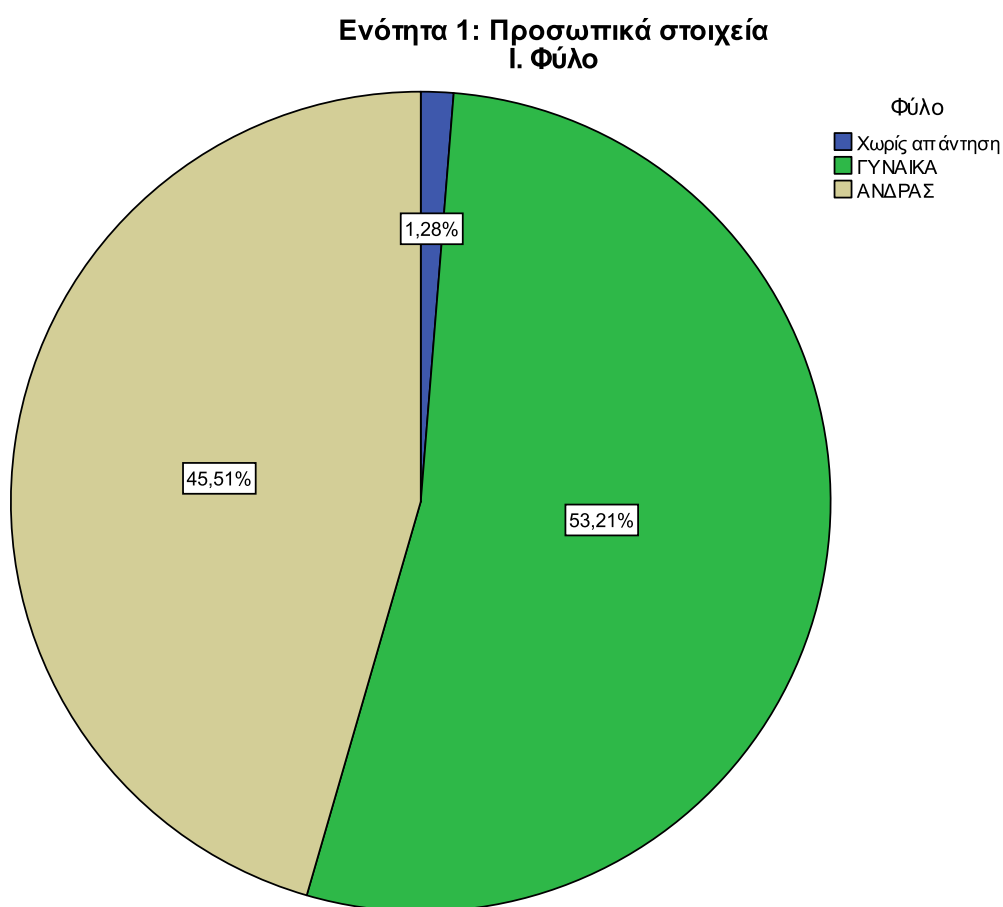
Διαστάσεις Ποιότητας	Αριθμός Παραγόντων	Αντιλήψεις Cronbach's alpha	Προσδοκίες Cronbach's alpha
Αξιοπιστία	4	0,896	0,930
Ανταπόκριση	4	0,876	0,912
Διασφάλιση	5	0,929	0,945
Κατανόηση	5	0,907	0,928
Απτή διάσταση	4	0,879	0,904

Συνήθως, θεωρούνται αποδεκτά τα δεδομένα που έχουν δείκτη Cronbach's alpha τουλάχιστον 0,700. Αυτός είναι ο ελάχιστος δείκτης που μπορεί να γίνει δεκτός για να θεωρείται ότι τα δεδομένα μιας έρευνας έχουν εσωτερική συνοχή. Καλό είναι να επιδιώκεται τα δεδομένα να έχουν όσο γίνεται μεγαλύτερο δείκτη Cronbach's alpha. Είναι σαφές από τον πίνακα ότι τα δεδομένα της έρευνας παρουσιάζουν ιδιαίτερα μεγάλη εσωτερική συνοχή, καθώς ο μικρότερος από τους δείκτες ελέγχου είναι 0,876. Τα δεδομένα των αντιλήψεων παρουσιάζουν ελαφρώς μικρότερη συνοχή από τα αντίστοιχα των προσδοκιών. Όλα πάντως βρίσκονται κοντά ή και πολύ πάνω από το αυστηρότερο όριο του 0,900 που εφαρμόζεται σε περιπτώσεις ερευνών που αποσκοπούν στην εφαρμογή πρακτικών λύσεων.

3.2. Προσωπικά στοιχεία

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται προσωπικές ερωτήσεις που έχουν ως στόχο τη διάγνωση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος, καθώς και ερωτήσεις που προσπαθούν να αναδείξουν τη σχέση του δείγματος με το υπό εξέταση θέμα.

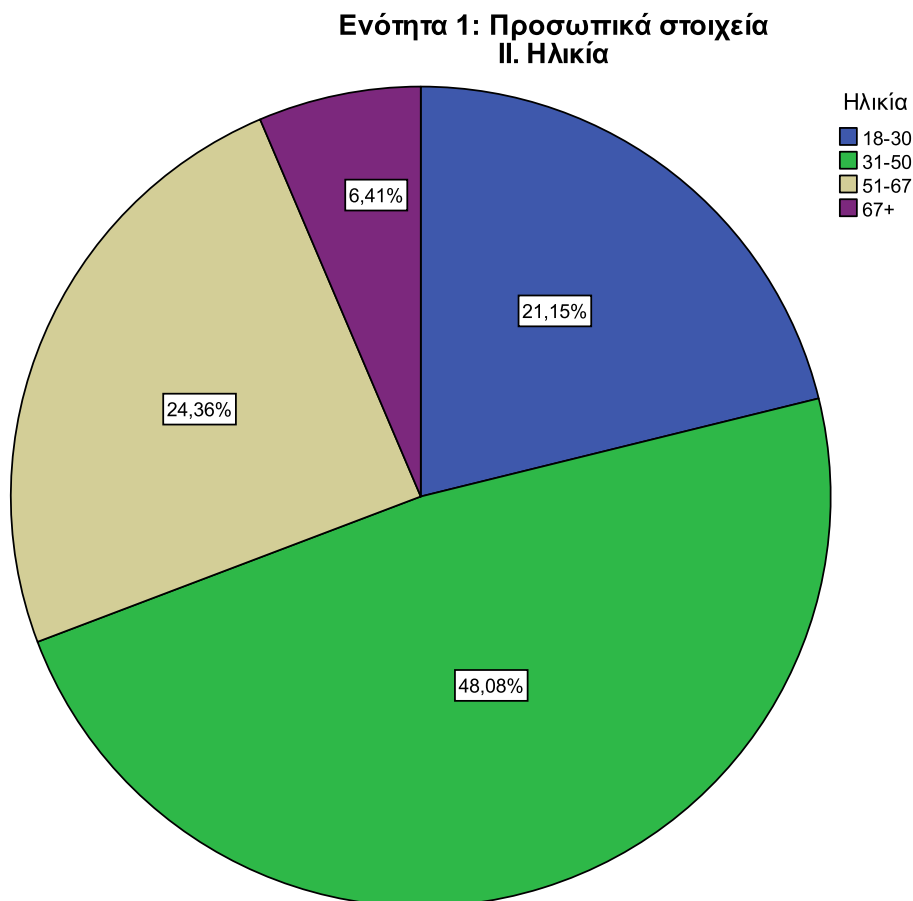
Το δείγμα αποτελούνταν, όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 1, κατά 53,21% από γυναίκες και κατά 45,51% από άνδρες, ενώ το 1,28% των ερωτηθέντων δεν απάντησαν την ερώτηση.



Διάγραμμα 1: Φύλο ερωτηθέντων

Η ηλικιακή κατανομή, που παρουσιάζεται στο διάγραμμα 2, δείχνει ότι σχεδόν οι μισοί από τους συμμετέχοντες, 48,08%, ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 31-50. Η εικόνα αυτή συμβαδίζει με την εκτίμηση ότι η ίδια ηλικιακή ομάδα είναι και η περισσότερο οικονομικά και κοινωνικά ενεργή, ενώ ταυτόχρονα, συχνά διεκπεραιώνει τις γραφειοκρατικές διαδικασίες για λογαριασμό μικρότερων ηλικιακών ομάδων

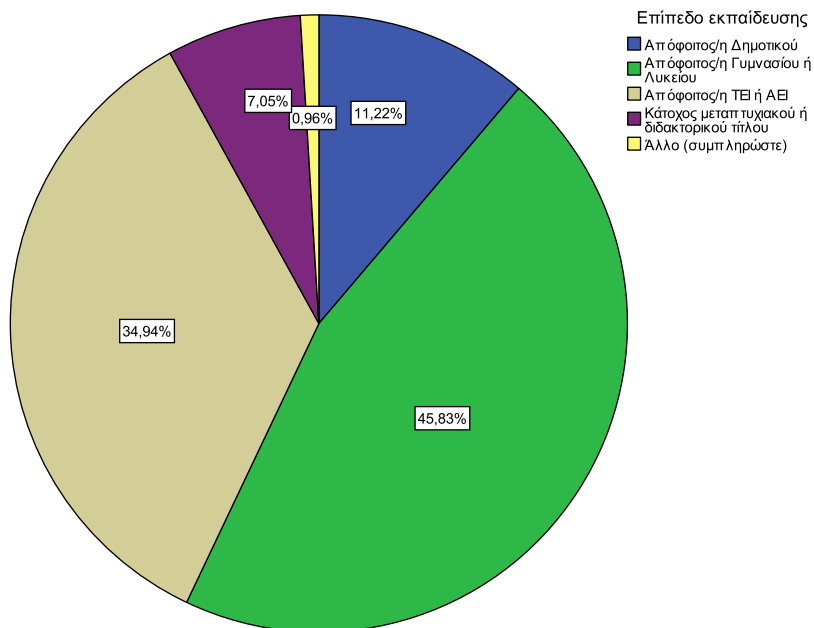
(προστατευόμενα τέκνα), όσο και μεγαλύτερων με δυσκολίες μετακίνησης (υπερήλικες γονείς). Δεύτερη σε πληθυσμό στο δείγμα η ηλικιακή ομάδα 51-67, με 24,36%, τρίτη η ομάδα 18-30, 21,15%, ενώ τέταρτη και τελευταία η ηλικιακή ομάδα 67+, με 6,41%.



Διάγραμμα 2: Ηλικία ερωτηθέντων

Στο τρίτο ερώτημα εξετάστηκε το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων. Απόφοιτοι Δημοτικού ήταν το 11,22%, απόφοιτοι Γυμνασίου/ Λυκείου το 48,08%, απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ το 34,94%, κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου το 7,05%, ενώ την επιλογή «Άλλο» έκανε μόλις το 0,96%. Οι απαντήσεις αυτές απεικονίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα 3.

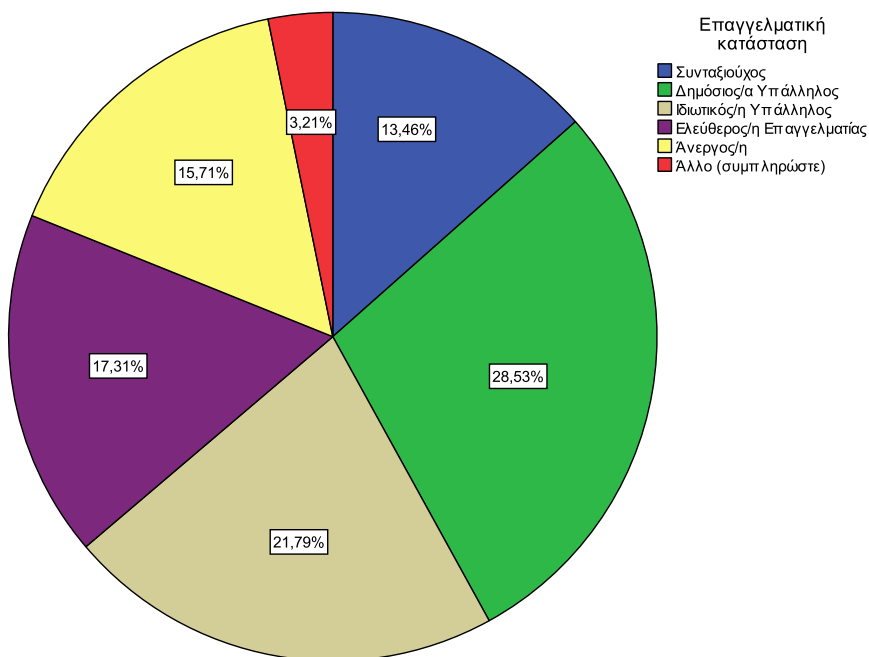
**Ενότητα 1: Προσωπικά στοιχεία
III. Επίπεδο εκπαίδευσης**



Διάγραμμα 3: Εκπαιδευτικό επίπεδο ερωτηθέντων

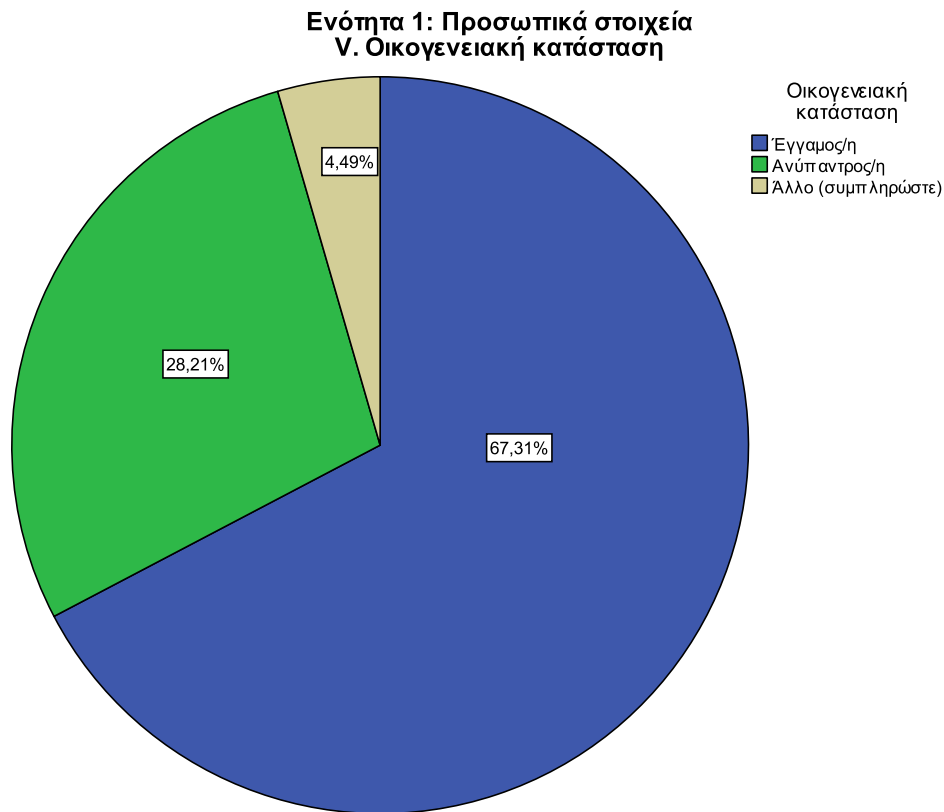
Η επαγγελματική κατάσταση ήταν το αντικείμενο της τέταρτης ερώτησης. Η επιλογή Συνταξιούχος συγκέντρωσε το 13,46% των απαντήσεων, η επιλογή Δημόσιος/α υπάλληλος το 28,53%, Ιδιωτικός υπάλληλος το 21,79%, Ελεύθερος επαγγελματίας το 17,31%, Άνεργος το 15,71%, ενώ την απάντηση Άλλο έδωσε το 3,21%.

**Ενότητα 1: Προσωπικά στοιχεία
IV. Επαγγελματική Κατάσταση**



Διάγραμμα 4: Επαγγελματική κατάσταση ερωτηθέντων

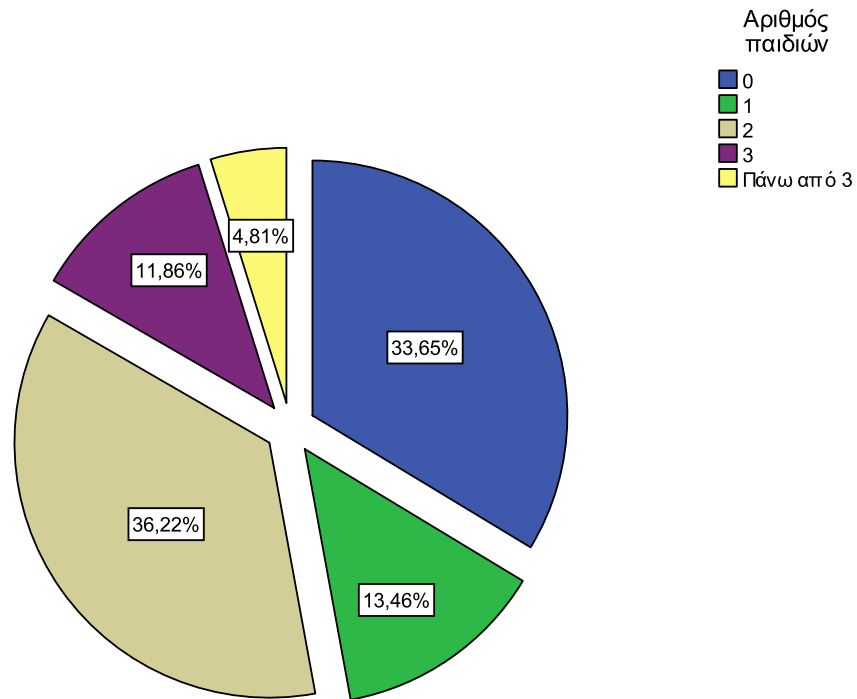
Η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων, 67,31%, δήλωσε την επιλογή Έγγαμος στην σχετική με την οικογενειακή κατάσταση 5^η ερώτηση. Η επιλογή Ανύπαντρος έγινε από το 28,21%, ενώ Άλλο δήλωσε το 4,49%.



Διάγραμμα 5: Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων

Για την έκτη ερώτηση, που αφορά τον αριθμό τέκνων, τα ποσοστά των απαντήσεων επί του δείγματος ήταν: 0 το 33,65%, 1 το 13,46%, 2 το 36,22%, 3 το 11,86% και πάνω από 3 το 4,81%.

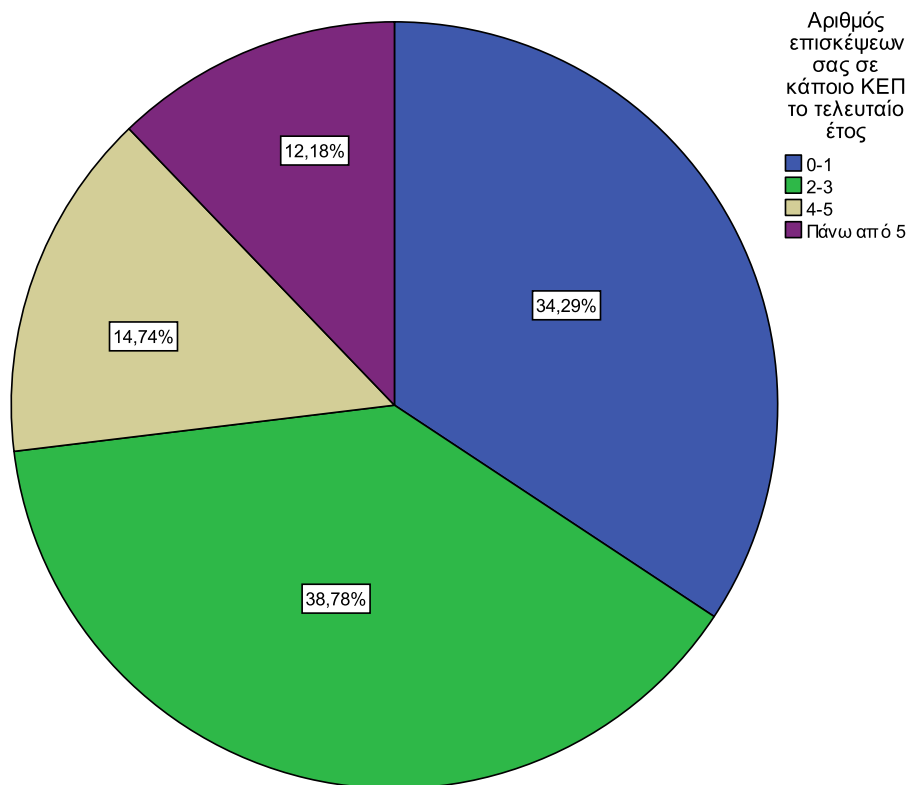
Ενότητα 1: Προσωπικά στοιχεία VI. Αριθμός παιδιών



Διάγραμμα 6: Αριθμός τέκνων ερωτηθέντων

Ο αριθμός των επισκέψεων σε κάποιο ΚΕΠ το τελευταίο έτος διερευνάται με την έβδομη ερώτηση. Τις περισσότερες απαντήσεις συγκέντρωσε η επιλογή 2-3 με 38,78%, δεύτερη ήταν η απάντηση 0-1 με 34,29%, τρίτη η απάντηση 4-5 με 14,74% και τέταρτη η απάντηση Πάνω από 5 με 12,18%.

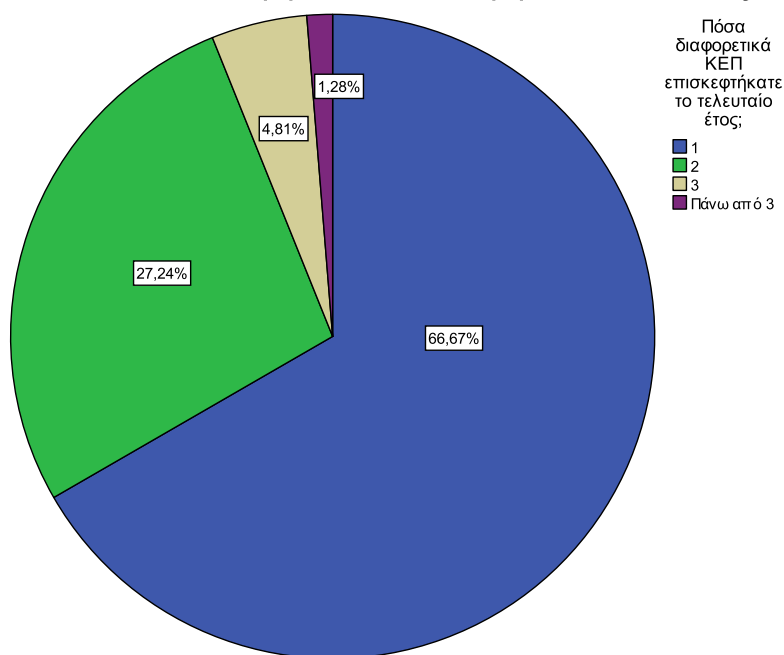
Ενότητα 1: Προσωπικά στοιχεία
VII. Αριθμός επισκέψεων σας σε κάποιο ΚΕΠ το τελευταίο έτος



Διάγραμμα 7: Αριθμός επισκέψεων, ερωτηθέντων, στα ΚΕΠ το τελευταίο έτος

Η όγδοη ερώτηση έχει ως αντικείμενο τον αριθμό των διαφορετικών ΚΕΠ που επισκέφθηκαν οι ερωτηθέντες τον τελευταίο χρόνο. Ένας στους τρεις, 66,67%, δήλωσε ότι επισκέφτηκε 1, 27,24% δήλωσαν ότι επισκέφτηκαν 2, 3 το 4,81% και 4 το 1,28%.

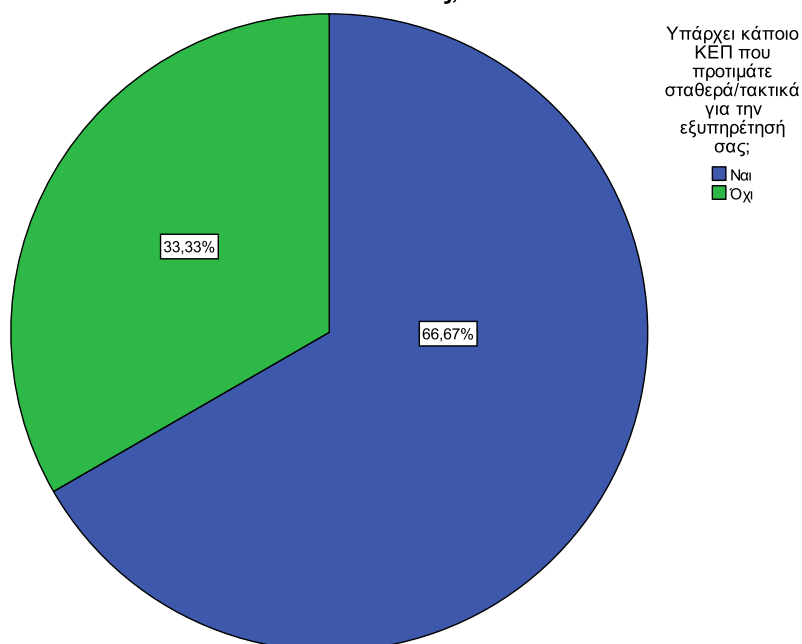
Ενότητα 1: Προσωπικά στοιχεία
VIII. Πόσα διαφορετικά ΚΕΠ επισκεφτήκατε το τελευταίο έτος;



Διάγραμμα 8: Ποικιλία επισκέψεων

Σε ό,τι αφορά τον αν οι ερωτηθέντες προτιμούν σταθερά/τακτικά κάποιο ΚΕΠ για την εξυπηρέτησή τους, ένας στους τρεις, 33,33%, απάντησε Όχι ενώ οι υπόλοιποι, 66,67%, απάντησαν Ναι.

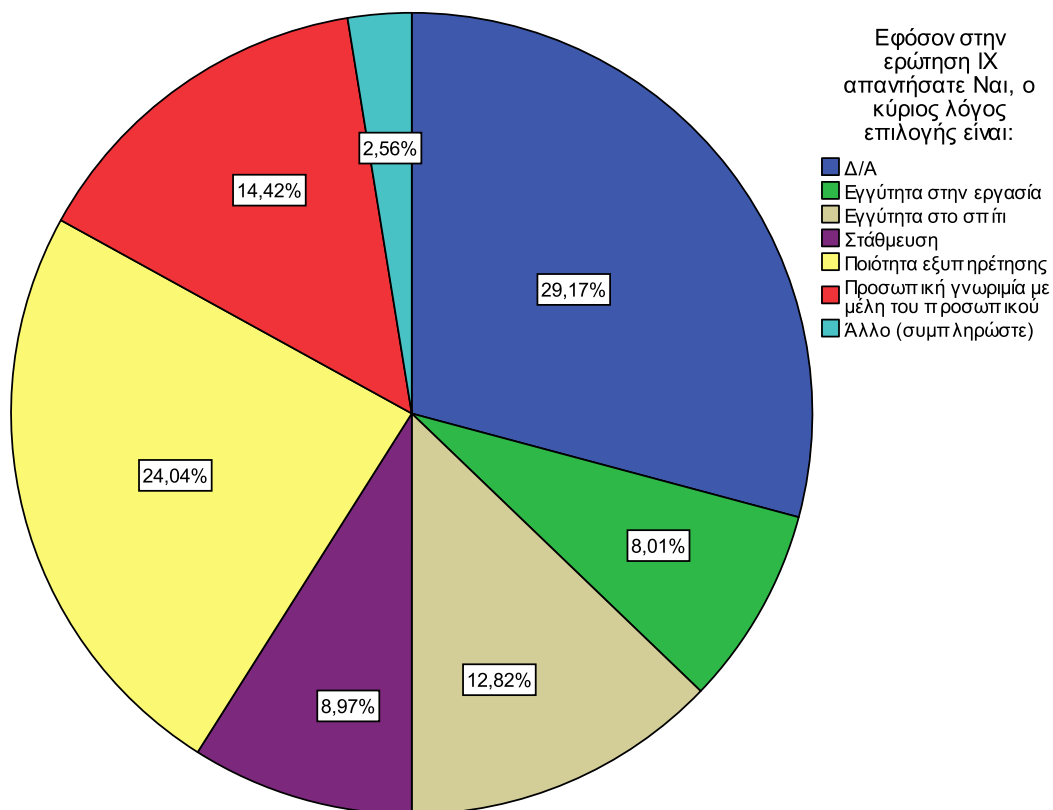
Ενότητα 1: Προσωπικά στοιχεία
IX. Υπάρχει κάποιο ΚΕΠ που προτιμάτε σταθερά/τακτικά για την εξυπηρέτησή σας;



Διάγραμμα 9: Προτίμηση υποκαταστήματος

Η δέκατη και τελευταία ερώτηση είναι συνάρτηση της προηγούμενης. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες θα την απαντούσαν εφόσον είχαν επιλέξει την απάντηση Ναι στην ένατη ερώτηση. Διαπιστώνεται ότι το 4,16% των ερωτηθέντων, ενώ απάντησε Όχι στην ένατη ερώτηση, έδωσε απάντηση και στην τελευταία. Η πιο δημοφιλής απάντηση ήταν η ποιότητα εξυπηρέτησης με 24,04%. Ο δεύτερος συνηθέστερος λόγος για την επιλογή κάποιου συγκεκριμένου ΚΕΠ ήταν η γνωριμία με μέλη του προσωπικού, 14,42%. Τρίτη απάντηση με μικρή διαφορά, 12,82%, ήταν η εγγύτητα στο σπίτι. Η στάθμευση ήταν η επιλογή του 8,97%, η εγγύτητα στην εργασία επιλέχθηκε από το 8,01%, και η απάντηση άλλο έλαβε μόλις το 2,56% των προτιμήσεων. Θεωρώντας ότι η γνωριμία με μέλη του προσωπικού είναι ένας λόγος που κάποιοι πολίτες θεωρούν ότι λαμβάνουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες, διαπιστώνουμε ότι η ποιότητα της υπηρεσίας αποτελεί λόγο επιλογής της δομής εξυπηρέτησης για το 38,46%, ποσοστό που είναι εξαιρετικά σημαντικό.

Ενότητα 1: Προσωπικά στοιχεία
Χ. Εφόσον στην ερώτηση ΙΧ απαντήσατε Ναι, ο κύριος λόγος της επιλογής είναι:



Διάγραμμα 10: Λόγοι προτίμησης υποκαταστήματος

3.3. Συντελεστές βαρύτητας των διαστάσεων

Για την εφαρμογή του μοντέλου και τον υπολογισμό του συνολικού βαθμού αξιολόγησης των υπηρεσιών, είναι αναγκαίος ο υπολογισμός των συντελεστών βαρύτητας, ή οι βαθμοί ποσοστιαίας σημαντικότητας, της κάθε διάστασης του μοντέλου. Τον σκοπό αυτόν έχει η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, στην οποία οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σημαντικότητα των 5 διαστάσεων του μοντέλου. Η κλίμακα αξιολόγησης περιελάμβανε τις απαντήσεις: Καθόλου Σημαντική, Λίγο Σημαντική, Σημαντική, Αρκετά Σημαντική, Πολύ Σημαντική, η οποίες αντιστοιχίστηκαν στις αριθμητικές τιμές 1, 2, 3, 4, 5. Υπολογίστηκαν έτσι οι αριθμητικοί μέσοι όροι για κάθε διάσταση αναλυτικά, ενώ οι απαντήσεις και οι Μέσοι Όροι παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2. Υπολογισμός μέσων όρων αξιολόγησης διαστάσεων μοντέλου

	Ποσοστό % (Συχνότητα)					Μέσος όρος
	Καθόλου Σημαντική	Λίγο Σημαντική	Σημαντική	Αρκετά Σημαντική	Πολύ Σημαντική	
Αξιοπιστία (ικανότητα εκτέλεσης υποσχόμενων υπηρεσιών, ικανότητα εκτέλεσης παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης)	1,3% (4)	1,9% (6)	31,1% (97)	30,04% (95)	35,3% (110)	3,9647
Ανταπόκριση (ικανοποιητική εξυπηρέτηση σε κρίσιμες καταστάσεις, ανταπόκριση στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των	0,6% (2)	2,2% (7)	20,5% (64)	34,6% (108)	42,0% (131)	4,1506

πολιτών						
Διασφάλιση (ασφάλεια κατά την εκτέλεση των υπηρεσιών, μείωση κινδύνου, ρίσκου, αβεβαιοτήτων)	1,0% (3)	3,5% (11)	22,4% (70)	26,0% (81)	47,1% (147)	4,1474
Κατανόηση (κατανόηση αναγκών του πολίτη και παροχή συγκεκριμένης υπηρεσίας, αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων)	1,9% (6)	3,8% (12)	20,2% (63)	32,1% (100)	42,0% (131)	4,0833
Απτή διάσταση (εμφάνιση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού)	2,2% (7)	11,5% (36)	28,5% (89)	32,4% (101)	25,3% (79)	3,6699

Στον πίνακα παρουσιάζονται οι συχνότητες εμφάνισης των απαντήσεων ως ποσοστά και εντός παρένθεσης ως αριθμός περιπτώσεων.

Για τον υπολογισμό του μέσου όρου κάθε διάστασης, το πλήθος των εμφανίσεων κάθε πιθανής απάντησης πολλαπλασιάστηκε με την αριθμητική της τιμή. Στη συνέχεια τα μεγέθη που προέκυψαν αθροίστηκαν και το άθροισμα διαιρέθηκε με το μέγεθος του δείγματος. Για να γίνει καλύτερα κατανοητή η διαδικασία, δίνεται ως παράδειγμα ο υπολογισμός του μέσου όρου της διάστασης της Αξιοπιστίας.

Πίνακας 3. Παράδειγμα υπολογισμού μέσου όρου βαθμολογίας διάστασης (Αξιοπιστία)

	Καθόλου Σημαντική	Λίγο Σημαντική	Σημαντική	Αρκετά Σημαντική	Πολύ Σημαντική	Μέσος όρος
--	----------------------	-------------------	-----------	---------------------	-------------------	------------

Αξιοπιστία (ικανότητα εκτέλεσης υποσχόμενων υπηρεσιών, ικανότητα εκτέλεσης παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης)	4*1=4	6*2=12	97*3=291	95*4=380	110*5=550	1+12+291 +380+550= 1.237 1.237/312= 3,9647
---	-------	--------	----------	----------	-----------	--

Το άθροισμα των μέσων όρων των πέντε διαστάσεων είναι 20,0160.

Η διαίρεση του κάθε μέσου όρου με το άθροισμα των μέσων όρων, μας δίνει τον συντελεστή βαρύτητας ή βαθμό ποσοστιαίας σημαντικότητας κάθε διάστασης. Οι συντελεστές αυτοί παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4. Συντελεστές Βαρύτητας των πέντε διαστάσεων

Διάσταση	Συντελεστής Βαρύτητας
Αξιοπιστία (ικανότητα εκτέλεσης υποσχόμενων υπηρεσιών, ικανότητα εκτέλεσης παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης)	19,81%
Ανταπόκριση (ικανοποιητική εξυπηρέτηση σε κρίσιμες καταστάσεις, ανταπόκριση στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πολιτών)	20,74%
Διασφάλιση (ασφάλεια κατά την εκτέλεση των υπηρεσιών, μείωση κινδύνου, ρίσκου, αβεβαιοτήτων)	20,72%
Κατανόηση (κατανόηση αναγκών του πολίτη και παροχή συγκεκριμένης υπηρεσίας, αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων)	20,40%
Απτή διάσταση (εμφάνιση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού)	18,33%

Και οι πέντε διαστάσεις παρουσιάζουν παραπλήσια ποσοστά. Μπορούν επομένως να θεωρηθούν ως περίπου ίσης σημασίας για την ποιότητα της υπηρεσίας, με ελαφρώς υποδεέστερη την Απτή διάσταση έναντι των υπόλοιπων.

3.4. Υφιστάμενες και προσδοκώμενες υπηρεσίες, ενότητες 3 και 4

Στις ενότητες 3 και 4 παρουσιάζεται το κύριο μέρος των ερωτήσεων που συνθέτουν την τροποποιημένη εκδοχή του μοντέλου SERVQUAL που εφαρμόστηκε στην παρούσα έρευνα. Κάθε ενότητα αποτελείται από τις ίδιες 22 προτάσεις. Διαφέρουν στο ότι ενώ στην τρίτη ενότητα οι προτάσεις αυτές αντιμετωπίζονται ως μέτρο της ποιότητας της υπηρεσίας που έλαβαν οι ερωτηθέντες από το ΚΕΠ, στην τέταρτη ενότητα αξιολογείται η κάθε μία από τις 22 προτάσεις για την αξία της ως μέτρο της ποιότητας της παρασχεθείσης υπηρεσίας. Έτσι, οι ερωτήσεις της τρίτης ενότητας μετρούν την υφιστάμενη υπηρεσία, ενώ της τέταρτης μετρούν την προσδοκώμενη υπηρεσία.

Ακολουθώντας ακριβώς την ίδια μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για να προσδιοριστούν οι τιμές των μέσων όρων για τις 5 διαστάσεις της ενότητας 2, μπορούν να υπολογιστούν οι μέσοι όροι για κάθε μία από τις 22 ερωτήσεις των δύο ενότητων. Πιο αναλυτικά, θα πολλαπλασιαστούν οι συχνότητες εμφάνισης των απαντήσεων Πολύ Χαμηλή, Αρκετά Χαμηλή, Υψηλή, Αρκετά Υψηλή, Πολύ Υψηλή, με τις τιμές 1,2,3,4,5 και το αποτέλεσμα θα αθροισθεί και θα διαιρεθεί με το 312, που είναι το μέγεθος του δείγματος.

Για να γίνει ευκολότερα αντιληπτή η μεθοδολογία δίνεται το παράδειγμα της πρώτης ερώτησης της τρίτης ενότητας. Στην ερώτηση «Η δομή τηρεί τις υποσχέσεις της σε ό,τι αφορά την παροχή της υπηρεσίας» η κατανομή της συχνότητας των απαντήσεων αντιστοιχεί στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5. Παράδειγμα κατανομής απαντήσεων

	Πολύ Χαμηλή	Αρκετά Χαμηλή	Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Πολύ Υψηλή
Η δομή τηρεί τις υποσχέσεις της σε ό,τι αφορά την	10	22	140	95	45

παροχή της υπηρεσίας					
----------------------	--	--	--	--	--

Με βάση τις ανωτέρω συχνότητες μπορεί να υπολογιστεί ο μέσος όρος για την ερώτηση αυτή που είναι:

$$(10*1+22*2+140*3+95*4+45*5)/312=3,4583$$

Κατά τον ίδιο τρόπο υπολογίζονται οι μέσοι όροι για το σύνολο των ερωτήσεων των ενοτήτων 3 και 4.

Η διαφορά των μέσων όρων της αντίστοιχης ερώτησης στις δύο ενότητες, δηλαδή η διαφορά των μέσων όρων της υφιστάμενης μείον την προσδοκώμενη υπηρεσία μετρά την απόκλιση για την ερώτηση αυτή.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι για τις υφιστάμενες (3^η στήλη) και τις προσδοκώμενες (4^η στήλη) υπηρεσίες, καθώς και η απόκλιση (5^η στήλη), που έχουν υπολογιστεί με την ανωτέρω εκτεθείσα μεθοδολογία.

Πίνακας 6. Μέσοι Όροι και Απόκλιση των παραμέτρων για τις υφιστάμενες και τις προσδοκώμενες υπηρεσίες

		Υφιστάμενες Υπηρεσίες	Προσδοκώμενες Υπηρεσίες	Απόκλιση	
Αξιοπιστία	A	Η δομή τηρεί τις υποσχέσεις της σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας	3,4583	3,5737	-0,1154
	B	Η δομή ενδιαφέρεται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη	3,4808	3,7147	-0,2339
	Γ	Η δομή παρέχει την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά	3,6122	3,7404	-0,1282
	Δ	Η δομή παρέχει την	3,6218	3,8526	-0,2308

		υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο			
Ανταπόκριση	A	Η δομή έχει τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης σε κρίσιμες καταστάσεις	3,4904	3,6763	-0,1859
	B	Η δομή έχει τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πολίτη	3,5000	3,7532	-0,2532
	Γ	Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη	3,7660	3,8109	-0,0449
	Δ	Οι εργαζόμενοι πληροφορούν τον πολίτη για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας	3,6282	3,8141	-0,1859
Διασφάλιση	A	Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη	3,6538	3,8205	-0,1667
	B	Οι πολίτες νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με την δομή	3,5994	3,8429	-0,2435
	Γ	Οι εργαζόμενοι είναι πάντοτε ευγενικοί απέναντι στον πολίτη	3,6218	3,8686	-0,2468
	Δ	Οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη	3,6891	3,8942	-0,2051
	E	Οι πολίτες μπορούν να είναι σίγουροι ότι η υπηρεσία που παρασχέθηκε	3,6442	3,9038	-0,2596

		έγινε σωστά			
Κατανόηση	A	Η δομή έχει προσαρμοσμένο ωράριο λειτουργίας για την ικανοποίηση όλων των πολιτών	3,9038	3,8429	0,0609
	B	Οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη	3,4840	3,7853	-0,3013
	Γ	Η δομή αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη	3,5833	3,7885	-0,2052
	Δ	Οι εργαζόμενοι κατανοούν τις συγκεκριμένες ανάγκες του πολίτη δείχνοντας ιδιαίτερη προσοχή	3,5737	3,7532	-0,1795
	E	Η δομή διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα παράπονα και τα προβλήματα των πολιτών	3,4583	3,7621	-0,3038
Απτή Διάσταση	A	Η δομή διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό (υπολογιστές, εκτυπωτές κλπ.)	3,3718	3,5449	-0,1731
	B	Οι εγκαταστάσεις της δομής προσελκύουν με την εμφάνισή τους	3,1282	3,4455	-0,3173
	Γ	Η εμφάνιση των εργαζομένων είναι προσεγμένη	3,7147	3,7821	-0,0674
	Δ	Τα υλικά διαχείρισης (έντυπα, αναλώσιμα, κλπ.) που χρησιμοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών βοηθούν τη διεκπεραίωση των	3,4167	3,625	-0,2083

		καθημερινών συναλλαγών με την δομή			
--	--	---------------------------------------	--	--	--

Όπως φαίνεται στον πίνακα, οι μεγαλύτερες αποκλίσεις, δηλαδή οι αρνητικές με τη μεγαλύτερη απόλυτη τιμή- εμφανίζονται στα θέματα:

- Οι εγκαταστάσεις της δομής προσελκύουν με την εμφάνισή τους (απόκλιση -0,3173).
- Η δομή διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα παράπονα και τα προβλήματα των πολιτών (απόκλιση -0,3038).
- Οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη (απόκλιση -0,3013).
- Οι πολίτες μπορούν να είναι σίγουροι ότι η υπηρεσία που παρασχέθηκε έγινε σωστά (απόκλιση -0,2596).
- Η δομή έχει τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πολιτών (απόκλιση -0,2532).

Παρατηρώντας τον πίνακα με τις αποκλίσεις, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι σε όλες τις παραμέτρους οι πραγματικές υπηρεσίες υστερούν σε σύγκριση με τις προσδοκώμενες. Εξάιρεση είναι η παράμετρος που αφορά το ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ στη οποία η πραγματικές υπηρεσίες υπερτερούν έναντι των προσδοκώμενων.

Έχοντας υπολογίσει τις αποκλίσεις και με τους συντελεστές βαρύτητας ήδη υπολογισμένους από την επεξεργασία της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου, είναι δυνατός ο υπολογισμός του συνολικού βαθμού αξιολόγησης των υπηρεσιών QeS. Ο υπολογισμός αυτός θα γίνει βάσει του τύπου:

$$QeS=W1*(A1+A2+A3+A4)+W2*(B1+B2+B3+B4)+W3*(Γ1+Γ2+Γ3+Γ4+Γ5)+W4*(Δ1+Δ2+Δ3+Δ4+Δ5)+W5*(E1+E2+E3+E4)$$

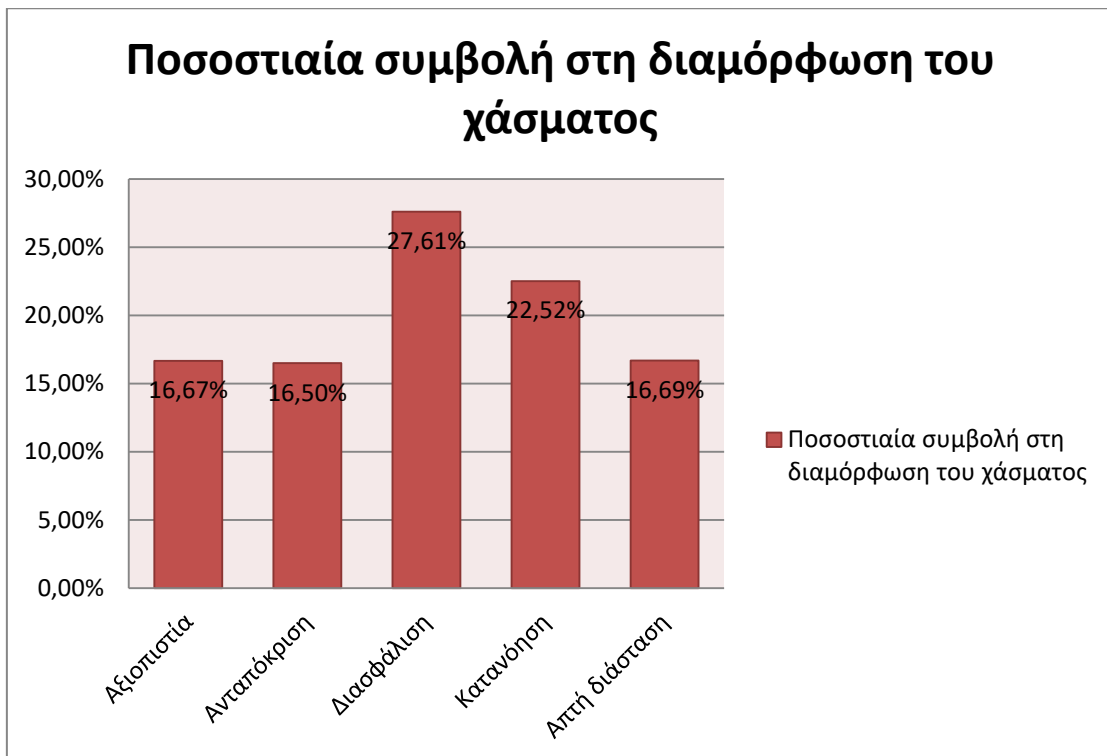
που αποτελεί τροποποίηση του τύπου του SERVQUAL, για την υπό εξέταση περίπτωση και στην οποία:

- QeS: Ο συνολικός βαθμός αξιολόγησης των υπηρεσιών.
- W: Ο βαθμός ποσοστιαίας σημαντικότητας της κάθε διάστασης που έχει ήδη περιγραφεί και υπολογιστεί ανωτέρω.

- 1,2,3,4,5: Οι διαστάσεις του μοντέλου (αξιοπιστία, ανταπόκριση, διασφάλιση, κατανόηση και απτή διάσταση αντίστοιχα).
- A1 έως A4: Ο βαθμός αξιολόγησης της ποιότητας των παραμέτρων που αναφέρονται στη διάσταση της αξιοπιστίας.
- B1 έως B4: Ο βαθμός αξιολόγησης της ποιότητας των παραμέτρων που αναφέρονται στη διάσταση της ανταπόκρισης.
- Γ1 έως Γ5: Ο βαθμός αξιολόγησης της ποιότητας των παραμέτρων που αναφέρονται στη διάσταση της διασφάλισης.
- Δ1 έως Δ5: Ο βαθμός αξιολόγησης της ποιότητας των παραμέτρων που αναφέρονται στη διάσταση της κατανόησης.
- E1 έως E4: Ο βαθμός αξιολόγησης της ποιότητας των παραμέτρων που αναφέρονται στην απτή διάσταση.

Αντικαθιστώντας στον τύπο τις μεταβλητές, βρίσκουμε ότι $QeS=-84,16$. Η τιμή αυτή του συνολικού βαθμού αξιολόγησης των υπηρεσιών αποτυπώνει εύγλωττα τη μεγάλη απόσταση μεταξύ των προσφερόμενων και των προσδοκώμενων υπηρεσιών. Αν και διαπιστώνουμε ότι όλες οι διαστάσεις συμβάλλουν στη διαμόρφωση αυτής της εικόνας, μπορούμε να τις χωρίσουμε σε δύο ομάδες. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν οι διαστάσεις «διασφάλιση» και «κατανόηση». Οι δύο αυτές διαστάσεις συμβάλλουν σε ποσοστό 50,13% στη διαμόρφωση του χάσματος. Συγκεκριμένα πρώτη έρχεται η «διασφάλιση» με συμβολή που φτάνει στο 27,61% και έπειτα η «κατανόηση» με 22,52%.

Στη δεύτερη ομάδα με σχεδόν ισοδύναμη συμβολή συμμετέχουν η «αξιοπιστία», η «ανταπόκριση» και η «απή διάσταση». Η συμβολή των τριών αυτών διαστάσεων στο χάσμα αθροίζει 49,87%. Η «αξιοπιστία» συμβάλλει σε ποσοστό 16,67%, οριακά λιγότερο από το 16,69% της «απής διάστασης». Τη μικρότερη συμβολή από όλες τις διαστάσεις στο χάσμα έχει η «ανταπόκριση» με 16,50%. Τα δεδομένα αυτά παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα



Διάγραμμα 11: Ποσοστιαία συμβολή των διαστάσεων του SERVQUAL στη διαμόρφωση του χάσματος

3.5. Γραμμική συσχέτιση

Με τη βοήθεια του πακέτου στατιστικής επεξεργασίας SPSS τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύθηκαν ως προς την πιθανότητα ύπαρξης γραμμικής συσχέτισης μεταξύ των προσωπικών/ δημογραφικών στοιχείων του δείγματος και των 27 παραμέτρων του μοντέλου SERVQUAL. Διαπιστώθηκε ότι για το σύνολο των 270 πιθανών συνδυασμών δεν υπάρχει καμία γραμμική συσχέτιση που να μπορεί να θεωρηθεί έστω ασθενής με βάση τις συνήθεις παραδοχές. Πιο συγκεκριμένα, σε όλες τις περιπτώσεις ο συντελεστής r βρισκόταν στο διάστημα $(-3,3)$ εντός του οποίου θεωρείται ότι δεν υπάρχει συσχέτιση (Field, 2005).

Η παρατήρηση αυτή σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποιος συστηματικός τρόπος με τον οποίο τα εξεταζόμενα προσωπικά χαρακτηριστικά διαμορφώνουν την αντίληψη των ερωτηθέντων για τις προσδοκώμενες ή τις προσφερόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ.

3.6. Αξιολόγηση ενδεχόμενων βελτιώσεων στη λειτουργία ενός ΚΕΠ (5^η ενότητα ερωτηματολογίου)

Στην πέμπτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σημαντικότητα 8 πιθανών ενεργειών που θα είχαν ως στόχο τη βελτίωση των υπηρεσιών των ΚΕΠ. Από την επεξεργασία των απαντήσεων προέκυψαν τα δεδομένα που παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 7. Κατανομή απαντήσεων αξιολόγησης των προτάσεων βελτίωσης

	Λίγο Σημαντική	Σημαντική	Πολύ Σημαντική	ΔΓ/ΔΑ	Μέσος όρος
Μεγαλύτερη έμφαση στις ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών	10	73	213	16	2,55
Εστίαση στην περαιτέρω επιμόρφωση του προσωπικού	3	75	216	18	2,57
Έμφαση στην βελτίωση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσίας και πολίτη	6	83	195	28	2,43
Εστίαση στην ευελιξία εκτέλεσης των παρεχόμενων υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες ή τα προβλήματα των πολιτών	5	78	205	24	2,49
Συνεχής αναβάθμιση των υλικοτεχνολογικών μέσων.	13	84	195	20	2,46
Εστίαση στην	9	80	199	24	2,46

καταγραφή και επεξεργασία των προτάσεων και των παραπόνων των πολιτών.					
Ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων επισκέψεων του πολίτη για την ολοκλήρωση της παροχής της υπηρεσίας.	12	59	218	23	2,51
Διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών.	5	75	208	24	2,5

Η διαδικασία υπολογισμού του μέσου όρου για κάθε μία από τις προτάσεις βελτίωσης είναι ίδια με τη διαδικασία υπολογισμού που ακολουθήθηκε στην παράγραφο 4.2 για τον υπολογισμό των μέσων όρων των συντελεστών βαρύτητας. Στην περίπτωση αυτή οι μεταβλητές είναι 4 αντί για πέντε. Στην μεταβλητή ΔΓ/ΔΑ δόθηκε η αριθμητική τιμή μηδέν καθώς οι ερωτηθέντες δεν αξιολόγησαν καθόλου την αντίστοιχη πρόταση.

Διαπιστώνεται ότι όλες οι προτάσεις έχουν λάβει μέσους όρους υψηλότερους του μέσου όρου της τετραβάθμιας κλίμακας Likert. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων είναι γενικά πολύ κοντινοί αριθμητικά. Την υψηλότερη βαθμολογία (2,57) έχει πάρει η πρόταση για εστίαση στην περαιτέρω επιμόρφωση του προσωπικού, ενώ τη χαμηλότερη (2,43) η πρόταση να δοθεί έμφαση στην βελτίωση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσίας και πολίτη.

4. Συμπεράσματα και Προτάσεις

4.1. Εισαγωγή

Έχει ήδη δηλωθεί ότι σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διαπιστωθεί αν τα Κ.Ε.Π. του Δήμου Κατερίνης, 16 χρόνια μετά την ίδρυση του θεσμού, έχουν καταφέρει να προσαρμοστούν στο απαιτητικό περιβάλλον που διέπει το νέο δημόσιο management. Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν έκανε δυνατή την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και ανέδειξε τόσο τις αδυναμίες όσο και τις δυνατότητες βελτίωσης των Κ.Ε.Π. ως διεπαφή μεταξύ της διοίκησης και του πολίτη.

Η ερευνητική εργασία είναι συνυφασμένη με προβλήματα και περιορισμούς που καλείται είτε να ξεπεράσει είτε να καταφέρει να προσφέρει αποτελέσματα παρά την ύπαρξή τους. Συχνά μάλιστα μπορεί τα ίδια τα προβλήματα και οι περιορισμοί μιας έρευνας να αποτελέσουν γόνιμο έδαφος για επόμενες ή και να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για το σχεδιασμό νέων ερευνών.

Ακόμη, η ερευνητική διαδικασία έριξε φως σε διάφορες πτυχές τόσο της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. όσο και της εφαρμογής της μεθόδου SERVQUAL για την αξιολόγηση της εν λόγω υπηρεσίας. Αυτές οι παρατηρήσεις μπορούν να αποτελέσουν το υλικό για περαιτέρω έρευνα.

4.2. Ερμηνεία αποτελεσμάτων

Η παρούσα έρευνα ήταν πρωτογενής. Πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δημοσκόπησης, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου ερωτήσεων κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο βασίστηκε στη μέθοδο SERVQUAL. Το δείγμα αποτελούνταν από 312 πολίτες.

Το 53,21% του δείγματος ήταν γυναίκες, το 45,51% άνδρες ενώ 4 ερωτηθέντες δεν απάντησαν την ερώτηση. Σχεδόν το μισό δείγμα (48,08%) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 31-50, στην 51-67 το 24,36%, 21,15% είχε ηλικία 18-30 και το υπόλοιπο (6,41%) 67+. Ενδιαφέρον παρουσιάζει η παρατήρηση ότι οι συμμετέχοντες με τριτοβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή αθροιστικά οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων (41,9%), εκπροσωπούνται σχεδόν το ίδιο στο δείγμα με τους

αποφοίτους Γυμνασίου/Λυκείου (45,83%). Σε σχέση με την επαγγελματική κατάσταση η πολυπληθέστερη ομάδα του δείγματος ήταν οι δημόσιοι υπάλληλοι (28,53%), ενώ σε ό,τι αφορά την οικογενειακή κατάσταση οι έγγαμοι (67,31%) ήταν υπερδιπλάσιοι από τους άγαμους 28,21%).

Τα Κ.Ε.Π. φαίνεται ότι είναι μια υπηρεσία που έχει ενταχθεί στη ζωή των πολιτών, καθώς το 65,71% έχει χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες τους τουλάχιστον 2 φορές τον τελευταίο χρόνο. Οι δύο στους τρεις (66,67%) έχουν εξυπηρετηθεί μέσω μίας μόνο δομής τον τελευταίο χρόνο. Το ίδιο ακριβώς είναι το ποσοστό που προτιμά σταθερά το ίδιο Κ.Ε.Π. για την εξυπηρέτησή του. Ο λόγος κυρίως λόγος γι' αυτή την επιλογή είναι μακράν η ποιότητα της εξυπηρέτησης (24,04%) με δεύτερη την προσωπική γνωριμία με μέλη του προσωπικού (14,42%). Ερμηνεύοντας τη δεύτερη επιλογή ως έναν τρόπο να διασφαλιστεί η υψηλή ποιότητα της υπηρεσίας, βλέπουμε ότι συνολικά για το 38,46% η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι καθοριστικός παράγοντας για τη δομή που επιλέγουν οι πολίτες για την εξυπηρέτησή τους.

Ο έλεγχος των 27 ερωτήσεων της μεθόδου SERVQUAL με τον δείκτη Cronbach's alpha, έδειξε εξαιρετικά υψηλό επίπεδο συνοχής και για τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας που μετρά το μοντέλο. Η συνοχή ήταν κατά τι υψηλότερη στις προσδοκίες σε σχέση με τις αντιλήψεις.

Η επεξεργασία του μοντέλου έδειξε σημαντικό συνολικό χάσμα μεταξύ των προσδοκώμενων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε όλες τις διαστάσεις η παρεχόμενη υπηρεσία υπολείπεται των προσδοκώμενων. Στη διαμόρφωση αυτής της εικόνας οι διαστάσεις της Διασφάλισης και της Κατανόησης συμβάλλουν σε ποσοστό αθροιστικά μεγαλύτερο του 50%. Το γεγονός αυτό δείχνει ότι οι πολίτες έχουν από τα Κ.Ε.Π. και τους εργαζόμενους σε αυτά μία αντιμετώπιση που προκαλεί ανασφάλεια και δίνει την εικόνα της αδιαφορίας της διοίκησης για τους πολίτες. Η παρατήρηση αυτή έρχεται σε συνέχεια της διαπίστωσης ότι οι πολίτες τείνουν να επιλέγουν σταθερά για την εξυπηρέτησή τους εκείνες τις δομές που τους προσφέρουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τόσο οι προσδοκώμενες όσο και οι αντιληπτές υπηρεσίες έχουν συνολικά θετική αξιολόγηση σε υψηλότερο ποσοστό σε όλες τις διαστάσεις του μοντέλου με βάση την κλίμακα Likert. Αυτό επιβεβαιώνει τη μεγάλη

σημασία του θεσμού για τη ζωή των πολιτών και δείχνει ότι ενδεχόμενες επενδύσεις του κράτους για την περαιτέρω βελτίωση και διεύρυνση των υπηρεσιών των Κ.Ε.Π. μπορούν να έχουν σημαντική απόδοση.

Από τις προτάσεις, η δημοφιλέστερη ήταν η εστίαση στην περαιτέρω επιμόρφωση του προσωπικού. Υψηλή βαθμολογία συγκέντρωσαν επίσης η έμφαση στις ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών και η ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων επισκέψεων για την παροχή της υπηρεσίας. Το γεγονός ότι όλες οι προτάσεις έλαβαν υψηλότατο βαθμό στην τετραβάθμια κλίμακα Likert που χρησιμοποιήθηκε επιβεβαιώνει και υπογραμμίζει δύο από τα προηγούμενα συμπεράσματα. Αφενός ότι είναι σημαντικό να υπάρξουν επενδύσεις από το κράτος στη βελτίωση των υπηρεσιών των Κ.Ε.Π. αφού αυτές θα έχουν άμεσο αντίκτυπο στη σχέση του κράτους με τους πολίτες. Αφετέρου ότι η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι πολύ ψηλά στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πολιτών.

4.3 Περιορισμοί της έρευνας

Ο κυριότερος περιορισμός της παρούσας σχετίζεται με το μοντέλο SERVQUAL. Συγκεκριμένα, η έρευνα με ερωτηματολόγια προς τους πολίτες διερευνά μόνο ένα από τα 5 κενά ή χάσματα που είναι σχεδιασμένο να διερευνά το μοντέλο. Πρόκειται για το κενό ανάμεσα σε αυτά που προσδοκεί ο πελάτης από τον φορέα παροχής υπηρεσιών και στις αντιλήψεις του για την παράδοση από πλευράς προμηθευτή. Τα υπόλοιπα 4 κενά, όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι:

- Κενό ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και των αντιλήψεων της Διοίκησης για αυτές (Gap1)
- Κενό ανάμεσα στην αντίληψη που έχει η Διοίκηση για τις προσδοκίες του πελάτη και τις προδιαγραφές ποιότητας για τις υπηρεσίες (Gap 2)
- Κενό ανάμεσα στις προδιαγραφές ποιότητας της υπηρεσίας και της παρεχόμενης υπηρεσίας (Gap 3)
- Κενό ανάμεσα στις πραγματοποιημένες υπηρεσίες και σε όσα κοινοποιούνται για αυτές στους πελάτες (Gap 4)

Εκ των πραγμάτων η διερεύνηση και των πέντε κενών στο πλαίσιο μιας διπλωματικής εργασίας με δεδομένους τους περιορισμούς στον χρόνο, τους πόρους και την πρόσβαση

είναι μάλλον αδύνατη. Αυτό φυσικά δεν ακυρώνει την αξία των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει, δείχνει όμως ότι αυτά δεν είναι πλήρη και σφαιρικά.

Καθώς το μοντέλο έχει γενικές κατευθύνσεις που προσαρμόζονται κατά περίπτωση ανάλογα με τη μορφή και το αντικείμενο της εξεταζόμενης υπηρεσίας, η διατύπωση των ερωτημάτων μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις και συνακόλουθα τα αποτελέσματα. Είναι εξαιρετικά πιθανό η αλλαγή στη διατύπωση των ερωτημάτων ή η επιλογή διαφορετικών όψεων για τη μέτρηση των διαστάσεων, να οδηγούσε σε διαφορετικά αποτελέσματα.

4.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Οι έρευνες ερωτηματολογίου μπορούν να παρομοιαστούν με μία φωτογραφία. Έχουν αποδεικτική και περιγραφική αξία, αλλά αποτυπώνουν μία μόνο στιγμή. Είναι, επομένως, χρήσιμο αυτού του είδους οι έρευνες να επαναλαμβάνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Έτσι θα μπορεί να αποτυπωθεί η εξέλιξη της σχέσης των υπηρεσιών με τους πολίτες, να διαπιστωθεί αν υπάρχουν χρονικά μοτίβα που να σχετίζονται με την αντίληψη των πολιτών για τις υπηρεσίες που λαμβάνουν, να παρατηρηθεί έστω και έμμεσα η επίδραση τοπικών γεγονότων στην αντιληπτή ποιότητα των υπηρεσιών και να αξιολογούνται τα αποτελέσματα των δημοσίων επενδύσεων στον τομέα της παροχής υπηρεσιών.

Έχει ήδη επισημανθεί ότι η παρούσα έρευνα δεν ακουμπά καθόλου τα 4 από τα 5 κενά που είναι σχεδιασμένο να μελετά το μοντέλο SERVQUAL. Θα ήταν, ως εκ τούτου, αναγκαίο να πραγματοποιηθούν έρευνες που να εξετάζουν τα υπόλοιπα κενά, ώστε να εξαχθούν ολοκληρωμένα συμπεράσματα. Με αυτό τον τρόπο θα καταστεί δυνατό να φωτιστούν οι λόγοι, που ενδέχεται να είναι συστημικοί, που προκαλούν τα χάσματα και να καταδειχθούν οι τρόποι που αυτά τα χάσματα μπορούν να γεφυρωθούν.

Ιδανικά, οι δύο προηγούμενες προτάσεις μπορούν να ενοποιηθούν. Ακόμη ιδανικότερα, θα μπορούσαν να υλοποιηθούν υπό τη σκέπη και την αιγίδα των δημόσιων φορέων που έχουν την ευθύνη για την οργάνωση και τη λειτουργία αυτών των υπηρεσιών. Αυτό θα εξασφάλιζε την πρόσβαση των ερευνητών σε όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και τη συνεργασία των υπηρεσιών για να επιτευχθεί η ακριβέστερη δυνατή αποτύπωση της πραγματικής κατάστασης.

Καθώς όλες οι ερευνητικές μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, ενώ πολλές φορές εστιάζουν και σε διαφορετικές όψεις του ερευνούμενου αντικειμένου, είναι αδήριτη ανάγκη να πραγματοποιηθούν έρευνες για το ίδιο αντικείμενο με τη χρήση διαφορετικών μεθόδων και τεχνικών. Τα αποτελέσματα συνδυαζόμενα μπορούν να συμβάλλουν στην καταγραφή της πραγματικότητας με τρόπο πληρέστερο και πιο ουσιαστικό απ' ό,τι οι μεμονωμένες μέθοδοι. Μπορούν ακόμη να συμβάλλουν στην άρση των στρεβλώσεων που μπορεί να είναι ενσωματωμένες στα διάφορα ερευνητικά εργαλεία.

Βιβλιογραφία

- Abrahamson, E., 1996. Management Fashion. *Academy of Management Review*, January, pp. 254-285.
- Bitner, M. & Hubbert, A., 1994. Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality: The Customer's Voice. Στο: R. Rust & R. Oliver, επιμ. *Service quality : new directions in theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications, p. 289.
- Brogowicz, A., Delene, L. & Lyth, D., 1990. A Synthesised Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industry Management*, pp. 27-45.
- Brown, K., Waterhouse, J. & Flynn, C., 2003. Change Management Practices - Is A Hybrid Model A Better Alternative For Public Sector Agencies?. *International Journal of Public Sector Management*, June, pp. 230-241.
- Carman, J., 1990. Consumer Perceptions Of Service Quality: An Assessment Of The SERVQUAL Dimensions. *Journal of Retailing*, pp. 33-55.
- Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E. & Diamantidis, A., 2013. Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, pp. 583-605.
- Coxe, W., 1990. *Marketing Architectural and Engineering Services*. 2nd Edition επιμ. s.l.:Krieger Pub Co.
- Cronin, J. & Taylor, S., 1992. Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, July, pp. 55-68.
- Field, A., 2005. *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd Edition επιμ. London: Sage Publications.
- Finn, D. & Lamb, C., 1991. An Evaluation of the Servqual Scales in a Retailing Setting. Στο: R. Holman & M. Solomon, επιμ. *Advances in Consumer Research*. Provo: Association for Consumer Research, pp. 483-490.
- Gilmore, A. & Carson, D., 1992. European Journal of Marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, pp. 5-7.
- Gronroos, C., 1984. A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, pp. 36-44.
- Gronroos, C., 1990. *Service management and marketing : managing the moments of truth in service competition*. s.l.:Lexington Books.
- Gronroos, C., 2000. *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*. 2nd Edition επιμ. s.l.:Wiley.
- Gronroos, C., 2001. The perceived service quality concept – a mistake?. *Managing Service Quality: An International Journal*, pp. 150-152.

- Gruening, G., 2001. Origin and theoretical basis of New Public Management. *International Public Management Journal*, Spring, pp. 1-25.
- Gummesson, E., 1991. Truths and Myths in Service Quality. *Truths and Myths in Service Quality*, pp. 7-16.
- Hammerschmid, G., 2015. *COCOPS Executive Survey on Public Sector Reform in Europe – Views and Experiences from Senior Executives*, Cologne: GESIS Data Archive.
- International Organization for Standardization, 2015. *ISO 9000:2015*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Kelley, S., Donnelly, J. & Skinner, S., 1990. Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, pp. 315-335.
- Lewis, R. & Booms, B., 1983. The marketing aspect of service quality. Στο: L. Berry, L. Shostack & G. Urah, επιμ. *Emerging Perspective on Service Marketing*. Chicago: American Marketing Association, pp. 99- 107.
- McCallum, R. & Harrison, W., 1985. Interdependence in the Service Encounte. Στο: J. Czepiel, M. Solomon & C. Surprenant, επιμ. *The Service encounter : managing employee/customer interaction in service businesses*. s.l.:Lexington Books, p. 338.
- Mills, P., Chase, R. & Margulies, N., 1983. Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy. *The Academy of Management Review*, April, pp. 301-310.
- Oliver, R., 1981. Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings. *Journal of Retailing*, pp. 25-48.
- Oliver, R., 1997. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L., 1985. Problems and Strategies in Services Marketing. *The Journal of Marketing*, Spring, pp. 33-46.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L., 1988. SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality. *Journal of Retailing*, Spring, pp. 12-40.
- Pollitt, C. & Dan, S., 2011. *The impacts of the new public management in Europe: a meta-analysis*. COCOPS work package 1 – deliverable 1.1 επιμ. Bruselles: European Commission.
- Sauerwein, E., Bailom, F., Matzler, K. & Hinterhuber, H., 1996. *ResearchGate*. [Ηλεκτρονικό] Available at:
https://www.researchgate.net/publication/240462191_The_Kano_Model_How_to_Delight_Your_Customers
[Πρόσβαση 12 January 2019].
- Schank, R. & Abelson, R., 1977. *Scripts, Plans, Goals and Understanding: an Inquiry into Human Knowledge Structures*. Hillsdale: L. Erlbaum.

- Spanou, C., 2007. *Taylor & Francis Online*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01402389608425123>
[Πρόσβαση 17 December 2018].
- Teas, K., 1993. Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, October, pp. 18-34.
- Teas, K., 1994. Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment. *Journal of Marketing*, January, pp. 132-139.
- University of Michigan, 1994. *American Customer Satisfaction Index*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.theacsi.org/about-acsi/the-science-of-customer-satisfaction>
[Πρόσβαση 12 January 2019].
- Webber, M., 1947. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Zeithaml, V., 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, July, pp. 2-22.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L., 1990. *Delivering quality service : balancing customer perceptions and expectations*. New York: Free Press.
- Ακριβοπούλου, Χ. & Ανθόπουλος, Χ., 2015. *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Βατάλης, Κ., 2011. *Νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν. 3852/2010)*. Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλας Α.Ε..
- Γέροντας, Α. και συν., 2010. *Διοικητικό Δίκαιο*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε..
- Δαγτόγλου, Π., 2004. *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*. 5η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.
- Ευστρατίου, Π. Μ., 2014. *Δημοκρατική αρχή & Διοικητικό δίκαιο*. Αθήνα-Κομοτηνή: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε..
- Καρκατσούλης, Π., 1998. *Το Βήμα*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.tovima.gr/2008/11/24/archive/to-kratos-i-metarrythmisi-toy-kai-o-politis/>
[Πρόσβαση 17 Δεκέμβριος 2018].
- Κόρσος, Δ., 2013. *Διοικητικό Δίκαιο*. 4η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε..
- Λεονάρδου, Τ., n.d. *Ηγεσία και Έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας*. ΙΕ΄ Εκπαιδευτική Σειρά επιμ. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Λύτρας, Σ., 1993. *Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλας.
- Μακρυδημήτρης, Α., 1999. *Ο "μεγάλος ασθενής"*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

- Μακρυδημήτρης, Α., 1999. *Ο "μεγάλος ασθενής"*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μακρυδημήτρης, Α. & Πραβίτα, Μ. - Η., 2012. *Δημόσια διοίκηση*. 5η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.
- Μακρυδημήτρης, Α. & Σπηλιωτόπουλος, Ε., 2001. *Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*. σ.λ.: Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλας.
- Μελέας, Ι., n.d. *Open eclass*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://eclass.teiion.gr/modules/units/?course=DE256&id=343>
[Πρόσβαση 7 Ιανουάριος 2019].
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2003. *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπαμπαλιούτας, Λ., 2013. *Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας Α.Ε..
- Μπέσιλα - Βήκα, Ε., 2011. *Τοπική αυτοδιοίκηση*. 4η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.
- Μπέσιλα - Μακρίδη, Ε., 2010. *Έλεγχος διοίκησης*. 2η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα Α.Ε.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2013. *minadmin.gov*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=4972>
[Πρόσβαση 10 Ιανουάριος 2019].
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2015. *data.gov.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <http://www.data.gov.gr/dataset/etoixeia-kett>
[Πρόσβαση 10 Ιανουάριος 2019].
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2012. *Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας & Υπηρεσιών Ηλεκτρονικών*. Έκδοση 4.0 επιμ. Αθήνα: Ελληνική Δημοκρατία.
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014. *Νομοθεσία για Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών*. Αθήνα: Ελληνική Δημοκρατία.
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014. *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*. Αθήνα: Ελληνική Δημοκρατία.

Παράρτημα



ΟΔΗΓΙΕΣ

Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το παρακάτω ερωτηματολόγιο και απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, σημειώνοντας ένα ✓ στην απάντηση που σας εκφράζει.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη.

Μην σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε αυθόρμητα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές.

Παρακαλώ είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Ενότητα 1: Προσωπικά Στοιχεία

I. Φύλλο	Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
	Ανδρας	<input type="checkbox"/>
II. Ηλικία	18-30	<input type="checkbox"/>
	31-50	<input type="checkbox"/>
	51-67	<input type="checkbox"/>
	67+	<input type="checkbox"/>
III. Επίπεδο εκπαίδευσης	Απόφοιτος/η Δημοτικού	<input type="checkbox"/>
	Απόφοιτος/η Γυμνασίου ή Λυκείου	<input type="checkbox"/>
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ ή ΑΕΙ	<input type="checkbox"/>
	Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου	<input type="checkbox"/>
	Άλλο (συμπληρώστε)	
IV. Επαγγελματική κατάσταση	Συνταξιούχος	<input type="checkbox"/>
	Δημόσιος/α Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
	Ιδιωτικός/η Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
	Ελεύθερος/η Επαγγελματίας	<input type="checkbox"/>
	Άνεργος/η	<input type="checkbox"/>
	Άλλο (συμπληρώστε)	
V. Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος/η	<input type="checkbox"/>
	Ανύπαντρος/η	<input type="checkbox"/>
	Άλλο (συμπληρώστε)	
VI. Αριθμός παιδιών	0	<input type="checkbox"/>
	1	<input type="checkbox"/>
	2	<input type="checkbox"/>
	3	<input type="checkbox"/>
	Πάνω από 3	<input type="checkbox"/>
VII. Αριθμός επισκέψεων σας σε κάποιο ΚΕΠ το τελευταίο έτος	0-1	<input type="checkbox"/>
	2-3	<input type="checkbox"/>
	4-5	<input type="checkbox"/>
	Πάνω από 5	<input type="checkbox"/>

VIII. Πόσα διαφορετικά ΚΕΠ επισκεφτήκατε το τελευταίο έτος;	1	<input type="checkbox"/>
	2	<input type="checkbox"/>
	3	<input type="checkbox"/>
	Πάνω από 3	<input type="checkbox"/>
IX. Υπάρχει κάποιο ΚΕΠ που προτιμάτε σταθερά/τακτικά για την εξυπηρέτησή σας;	Ναι	<input type="checkbox"/>
	Όχι	<input type="checkbox"/>
X. Εφόσον στην ερώτηση IX απαντήσατε Ναι, ο κύριος λόγος επιλογής είναι:	Εγγύτητα στην εργασία	<input type="checkbox"/>
	Εγγύτητα στο σπίτι	<input type="checkbox"/>
	Στάθμευση	<input type="checkbox"/>
	Ποιότητα εξυπηρέτησης	<input type="checkbox"/>
	Προσωπική γνωριμία με μέλη του προσωπικού	<input type="checkbox"/>
	Άλλο (συμπληρώστε)	

Ενότητα 2: Πόσο σημαντικές είναι για εσάς οι παρακάτω παράμετροι αξιολόγησης;

	Καθόλου Σημαντική	Λίγο Σημαντική	Σημαντική	Αρκετά Σημαντική	Πολύ Σημαντική
Αξιοπιστία (ικανότητα εκτέλεσης υποσχόμενων υπηρεσιών, ικανότητα εκτέλεσης παρεχόμενου επιπέδου εξυπηρέτησης)					
Ανταπόκριση (ικανοποιητική εξυπηρέτηση σε κρίσιμες καταστάσεις, ανταπόκριση στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πολιτών)					
Διασφάλιση (ασφάλεια κατά την εκτέλεση των υπηρεσιών, μείωση κινδύνου, ρίσκου, αβεβαιοτήτων)					
Κατανόηση (κατανόηση αναγκών του πολίτη και παροχή συγκεκριμένης υπηρεσίας, αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων)					
Απτή διάσταση (εμφάνιση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, προσωπικού)					

Ενότητα 3: Πώς θα αξιολογούσατε την υπηρεσία των ΚΕΠ του Δήμου Κατερίνης, σε καθένα από τα ακόλουθα κριτήρια;

			Πολύ Χαμηλή	Αρκετά Χαμηλή	Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Πολύ Υψηλή
Αξιολογία	A	Η δομή τηρεί τις υποσχέσεις της σε ότι αφορά την παροχή της υπηρεσίας					
	B	Η δομή ενδιαφέρεται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη					
	Γ	Η δομή παρέχει την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά					
	Δ	Η δομή παρέχει την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο					
Ανταπόκριση	A	Η δομή έχει τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης σε κρίσιμες καταστάσεις					
	B	Η δομή έχει τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πολιτών					
	Γ	Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη					
	Δ	Οι εργαζόμενοι πληροφορούν τον πολίτη για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας					
Διασφάλιση	A	Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη					
	B	Οι πολίτες νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με την δομή					
	Γ	Οι εργαζόμενοι είναι πάντοτε ευγενικοί απέναντι στον πολίτη					
	Δ	Οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη					
	E	Οι πολίτες μπορούν να είναι σίγουροι ότι η υπηρεσία που παρασχέθηκε έγινε σωστά					
Κατανόηση	A	Η δομή έχει προσαρμοσμένο ωράριο λειτουργίας για την ικανοποίηση όλων των πολιτών					
	B	Οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη					
	Γ	Η δομή αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη					
	Δ	Οι εργαζόμενοι κατανοούν τις συγκεκριμένες ανάγκες του πολίτη δείχνοντας ιδιαίτερη προσοχή					
	E	Η δομή διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα παράπονα και τα προβλήματα των πολιτών					
Αιτή Διάταξη	A	Η δομή διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό (υπολογιστές, εκτυπωτές κλπ.)					
	B	Οι εγκαταστάσεις της δομής προσελκύνουν με την εμφάνισή τους					
	Γ	Η εμφάνιση των εργαζομένων είναι προσεγμένη					
	Δ	Τα υλικά διαχείρισης (έντυπα, αναλώσιμα, κλπ.) που χρησιμοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών βοηθούν τη διεκπεραίωση των καθημερινών συναλλαγών με την δομή					

Ενότητα 4: Πώς αξιολογείτε τη σημαντικότητα καθενός από τα κριτήρια της προηγούμενης ενότητας;

Ενότητα 5: Πώς θα αξιολογούσατε καθεμία από τις παρακάτω ενδεχόμενες βελτιώσεις στη

Πόσο συνεισφέρει στην αξιοπιστία ενός ΚΕΠ το καθένα από τα παρακάτω στοιχεία		Πολύ Χαμηλή	Αρκετά Χαμηλή	Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Πολύ Υψηλή
Αξιοπιστία	A	Η δομή τηρεί τις υποσχέσεις της σε ότι αφορά στην παροχή της υπηρεσίας				
	B	Η δομή ενδιαφέρεται αληθινά για την επίλυση των προβλημάτων του πολίτη				
	Γ	Η δομή παρέχει την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά				
	Δ	Η δομή παρέχει την υπηρεσία στον προκαθορισμένο χρόνο				
Πόσο συνεισφέρει στην ανταπόκριση ενός ΚΕΠ το καθένα από τα παρακάτω στοιχεία		Πολύ Χαμηλή	Αρκετά Χαμηλή	Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Πολύ Υψηλή
Ανταπόκριση	A	Η δομή έχει τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης σε κρίσιμες καταστάσεις				
	B	Η δομή έχει τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πολιτών				
	Γ	Οι εργαζόμενοι παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη				
	Δ	Οι εργαζόμενοι πληροφορούν τον πολίτη για τον ακριβή χρόνο παροχής της υπηρεσίας				
Πόσο συνεισφέρει στη διασφάλιση ενός ΚΕΠ το καθένα από τα παρακάτω στοιχεία		Πολύ Χαμηλή	Αρκετά Χαμηλή	Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Πολύ Υψηλή
Διασφάλιση	A	Η συμπεριφορά των εργαζομένων εμπνέει εμπιστοσύνη στον πολίτη				
	B	Οι πολίτες νιώθουν ασφαλείς στις συναλλαγές τους με την δομή				
	Γ	Οι εργαζόμενοι είναι πάντοτε ευγενικοί απέναντι στον πολίτη				
	Δ	Οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να απαντήσουν στις ερωτήσεις του πολίτη				
	E	Οι πολίτες μπορούν να είναι σίγουροι ότι η υπηρεσία που παρασχέθηκε έγινε σωστά				
Πόσο συνεισφέρει στην κατανόηση ενός ΚΕΠ το καθένα από τα παρακάτω στοιχεία		Πολύ Χαμηλή	Αρκετά Χαμηλή	Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Πολύ Υψηλή
Κατανόηση	A	Η δομή έχει προσαρμοσμένο ωράριο λειτουργίας για την ικανοποίηση όλων των πολιτών				
	B	Οι εργαζόμενοι δείχνουν προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε πολίτη				
	Γ	Η δομή αποσκοπεί στο μέγιστο δυνατό συμφέρον του πολίτη				
	Δ	Οι εργαζόμενοι κατανοούν τις συγκεκριμένες ανάγκες του πολίτη δείχνοντας ιδιαίτερη προσοχή				
	E	Η δομή διαχειρίζεται αποτελεσματικά τα παράπονα και τα προβλήματα των πολιτών				
Πόσο συνεισφέρει στην απτή διάσταση ενός ΚΕΠ το καθένα από τα παρακάτω στοιχεία		Πολύ Χαμηλή	Αρκετά Χαμηλή	Υψηλή	Σχετικά Υψηλή	Πολύ Υψηλή
Απτή Διάσταση	A	Η δομή διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό (υπολογιστές, εκτυπωτές κλπ.)				
	B	Οι εγκαταστάσεις της δομής προσελκύουν με την εμφάνισή τους				
	Γ	Η εμφάνιση των εργαζομένων είναι προσεγμένη				
	Δ	Τα υλικά διαχείρισης (έντυπα, αναλώσιμα, κλπ.) που χρησιμοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών βοηθούν τη διεκπεραίωση των καθημερινών συναλλαγών με την δομή				

λειτουργία ενός ΚΕΠ

	Λίγο Σημαντική	Σημαντική	Πολύ Σημαντική	ΔΓ/ΔΑ
Μεγαλύτερη έμφαση στις ιδιαίτερες ανάγκες των πολιτών				
Εστίαση στην περαιτέρω επιμόρφωση του προσωπικού				
Έμφαση στην βελτίωση της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ υπηρεσίας και πολίτη				
Εστίαση στην ευελιξία εκτέλεσης των παρεχόμενων υπηρεσιών με βάση τις ανάγκες ή τα προβλήματα των πολιτών				
Συνεχής αναβάθμιση των υλικοτεχνολογικών μέσων.				
Εστίαση στην καταγραφή και επεξεργασία των προτάσεων και των παραπόνων των πολιτών.				
Ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων επισκέψεων του πολίτη για την ολοκλήρωση της παροχής της υπηρεσίας.				
Διεύρυνση των παρεχόμενων υπηρεσιών.				