



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΠ**

της

**ΔΗΜΗΤΡΑΣ ΚΑΠΟΥΝΙΑΡΙΔΟΥ**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο δικαιολογητικό για την απόκτηση του  
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση.

Δεκέμβριος 2022

Στη Χρυσάνθη μου.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*«Ολοκληρώνοντας την παρούσα Διπλωματική Εργασία, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ειλικρινά όλους όσους συνέβαλαν σ' αυτό. Ειδικότερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σουμπενιώτη Δημήτριο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΟΔΕ) – ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για την επιλογή του θέματος, την υποστήριξη και τη διαρκή βοήθεια που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση για τις γνώσεις και την έμπνευση που μου μετέδωσαν, όπως και τους συμμετέχοντες στην ερευνητική διαδικασία\ συναδέλφους στα ΚΕΠ, για τον χρόνο που αφιέρωσαν στο πλαίσιο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω και τις ευχαριστίες μου προς την οικογένειά μου για την υποστήριξη στο συγκεκριμένο στάδιο των σπουδών μου».*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Αρχικά, στην εργασία γίνεται αναφορά σε έρευνες που προηγήθηκαν της παρούσης με επίκεντρο τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), καταλήγοντας σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Ακολουθεί το ιστορικό της ίδρυσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) , το νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία τους, την αποστολή, τους στόχους, τη λειτουργία και την εξέλιξή τους. Επίσης γίνεται αναφορά τόσο στη λειτουργία του “mykerlive” όσο και στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης καθώς και στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. Στη συνέχεια η εργασία επικεντρώνεται στην ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των ΚΕΠ με ανάλυση Swot , απ’ την οποία ανακύπτουν βασικά συμπεράσματα. Στη συνέχεια πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα, με σκοπό τη διερεύνηση του στρατηγικού σχεδιασμού των ΚΕΠ με εστίαση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών, στην αποδοχή του θεσμού από τους πολίτες, αλλά και σε ζητήματα στελέχωσης και ηγεσίας. Ακολουθεί εννοιολογική προσέγγιση της Στρατηγικής, γίνεται αναφορά σε Στρατηγικά Σχέδια που υιοθετήθηκαν έως σήμερα για τα ΚΕΠ , καταλήγοντας σε προτάσεις για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό των ΚΕΠ. Η εργασία καταλήγει στο ότι τα ΚΕΠ υπηρετούν Στρατηγική εντατικής χρήσης ΤΠΕ από την αρχή της λειτουργίας τους , αποτελούν την «αιχμή του δόρατος» της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, εφαρμόζουν Στρατηγική της διαλειτουργικότητας, παρέχοντας on line διοικητικά προϊόντα και υιοθετούν Στρατηγική της διείσδυσης -διασποράς, η οποία εξασφαλίζεται μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου παροχής διοικητικών υπηρεσιών. Με την υιοθέτηση ενός Στρατηγικού Σχεδίου ανάπτυξης, τα ΚΕΠ θα ενισχυθούν και θα συνεχίσουν να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση.

Λέξεις-κλειδιά: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Ανάλυση Swot, Στρατηγική, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Δημόσιος Τομέας.

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to explore the management of Citizen Service Centers. Initially, the paper refers to studies that preceded this paper and focus on Citizen Service Centers (CSCs), reaching interesting conclusions. Subsequently, the history of the establishment of Citizen Service Centers (CSCs), the legislative framework governing their operation, the objectives of their mission, their operation and their evolution follow on. Reference is also made to both the operation of "mykeplive" and the Ministry of Digital Governance and Digital Transformation 2020-2025 document. The paper then focuses on the analysis of the internal and external environment of the CSCs with a SWOT analysis, from which key conclusions are drawn. A primary quantitative research is then conducted to explore the strategic planning of the CSCs, focusing on the quality of service delivery, the acceptance of the institution by citizens, as well as on staffing and leadership issues. This is followed by a conceptualization of Strategy, a discussion of the strategic plans adopted to date for CSCs and concludes with recommendations for the Strategic Planning of CSCs. The paper concludes that the CSCs serve a Strategy of intensive use of IT from the beginning of their operation, are the "spearhead" of e-government, implement an Interoperability Strategy, providing on-line administrative products and adopt a Penetration-Dispersion Strategy, which is ensured through an extensive network of administrative services. By adopting a strategic development plan, the CSCs will be strengthened and will continue to set an example for modern public administration.

Keywords: Citizen Service Centers, Swot Analysis, Strategy, Strategic planning, Public Sector.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	3
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ</b> .....	10
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ</b> .....	11
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ</b> .....	12
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	16
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	16
<b>1.1.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση</b> .....	16
1.1.1. Εθνική Έρευνα για τη Χρήση Διοικητικών Υπηρεσιών και την Αναγνωρισιμότητα – Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Αθήνα: VPRC-ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.....	17
1.1.2. VPRC(2008). Εθνική Έρευνα για την Χρήση Διοικητικών Υπηρεσιών και την Αναγνωρισιμότητα – Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) . Αθήνα: VPRC - ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. ....	18
1.1.3. Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizens Service Centers (CSCs) of Greece. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(6), 583–605. ....	19
1.1.4. Κουρτίδου Ε. Κωνσταντία(2019), «Διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα: Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, Διπλωματική Εργασία. ....	20
1.1.5. Μοσχότη, Μ(2019) , «Αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον πολίτη. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης- Διδακτορική Διατριβή. ....	21
1.1.6. ΚΑΠΑRESEARCH (2021), « ΚΕΠ:20 χρόνια λειτουργίας»- Πανελλαδική έρευνα για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα με αφορμή τη συμπλήρωση 20 χρόνων από τη λειτουργία των ΚΕΠ.....	23
<b>1.2. Συμπεράσματα από την συγκριτική ανάλυση των ερευνών</b> .....	26
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	27
<b>ΚΕΠ:ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ- ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΠ</b> .....	27
<b>2.1. Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ): Νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)-Αποστολή-Στόχοι- Λειτουργία-Εξέλιξη</b> .....	27

2.1.1. Το ιστορικό της ίδρυσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών-Νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).....	27
2.1.2. Αποστολή των ΚΕΠ.....	29
2.1.3. Στόχοι των ΚΕΠ.....	30
2.1.4. Λειτουργία- Εξέλιξη των ΚΕΠ .....	30
<b>2.2. Η λειτουργία του myKEPlive .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (ίδρυση, στόχοι, λειτουργία).....</b>	<b>35</b>
<b>2.4. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025.....</b>	<b>36</b>
2.4.1. Στόχοι της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025.....	36
2.4.2. Κατευθυντήριες Αρχές της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025.....	37
2.4.3. Έργα της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025.....	39
2.4.4. Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov .gr.....	39
2.4.5. Κέντρο Ειδοποιήσεων.....	40
2.4.6. Μητρώο Δημόσιας Διοίκησης.....	41
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>42</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ- ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ/ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΠ .....</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Διερεύνηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος- Ανάλυση SWOT (SWOT ANALYSIS).....</b>	<b>42</b>
<b>3.2 SWOT ANALYSIS στο ΚΕΠ.....</b>	<b>44</b>
3.2.1. Δυνατά Σημεία (Strengths).....	45
3.2.2. Αδύναμα Σημεία (Weaknesses).....	46
3.2.3. Ευκαιρίες (Opportunities).....	48
3.2.4. Απειλές (Threats).....	49
<b>3.3. Βασικά συμπεράσματα που ανακύπτουν από την Ανάλυση Swot στα ΚΕΠ.....</b>	<b>50</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>53</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>53</b>
<b>4.1. Η Έρευνα.....</b>	<b>53</b>

4.1.1.Σκοπός της έρευνας.....	53
4.1.2.Δείγμα της έρευνας.....	53
4.1.3.Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	53
4.1.4.Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	54
4.1.5.Ανάλυση δεδομένων.....	55
4.1.6. Περιορισμοί της έρευνας.....	55
<b>4.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>56</b>
4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	56
4.2.2. Ποιότητα παροχής υπηρεσιών- αποδοχή του θεσμού από τους πολίτες.....	60
4.2.3. Στελέχωση και ηγεσία.....	70
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....</b>	<b>86</b>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....</b>	<b>86</b>
<b>5.1. Εννοιολογική Προσέγγιση της Στρατηγικής.....</b>	<b>86</b>
<b>5.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning).....</b>	<b>88</b>
5.2.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	88
5.2.2. Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	94
5.2.3. Είδη Στρατηγικών.....	97
5.2.4.Επίπεδα Στρατηγικής.....	98
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....</b>	<b>102</b>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ).....</b>	<b>102</b>
<b>6.1.Στρατηγικές για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών έως σήμερα.....</b>	<b>102</b>
6.1.1.«Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013».....	102
6.1.2.«Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016».....	102
6.1.3.«Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019».....	104
6.1.4.«Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021».....	105
6.1.5.«Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025».....	105



<b>6.2.Προτάσεις για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).....</b>	<b>106</b>
<b>6.3 Καταληκτικές Παρατηρήσεις.....</b>	<b>115</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>119</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>127</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων στην έρευνα.....	57
Πίνακας 2: Ποιότητα παροχής υπηρεσιών των ΚΕΠ .....	61
Πίνακας 3: Σε ποιο βαθμό οι απαντήσεις στα αιτήματα των πολιτών δίνονται εντός της προβλεπόμενης από το νόμο χρονικής περιόδου; .....	63
Πίνακας 4: Τα ΚΕΠ έχουν τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης σε κρίσιμες χρονικές περιόδους , όπως π.χ. της πανδημίας Covid-19;.....	64
Πίνακας 5: Ποιες από τις κάτωθι αιτίες ,είναι αυτές που κατά κανόνα ευθύνονται για τη μη επιτυχημένη διεκπεραίωση μίας υπόθεσης;.....	65
Πίνακας 6: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι αλλαγές που επήλθαν στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ λόγω της πανδημίας Covid-19 βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών; .....	68
Πίνακας 7: Απειλή για τα ΚΕΠ.....	70
Πίνακας 8: Η συμπεριφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες; .....	71
Πίνακας 9: Η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στα αιτήματα των πολιτών; .....	72
Πίνακας 10: Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εκπαιδεύονται σε περισσότερες θέσεις και εναλλάσσονται στα καθήκοντά τους;.....	73
Πίνακας 11: Υποκινείται και ενθαρρύνεται η καινοτομική, ομαδική και συνεργατική δράση των υπαλλήλων της υπηρεσίας από τα προϊστάμενα κλιμάκια; .....	74
Πίνακας 12: Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της υπηρεσίας με βάση την αρχή της ισότητας;.....	74
Πίνακας 13: Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται από την υπηρεσία ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας ; .....	76
Πίνακας 14: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της υπηρεσίας έχει προσδιορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους της; .....	80
Πίνακας 15: Τρόποι επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών .....	83

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Λογότυπο ΚΕΠ .....	27
Εικόνα 2: Πώς ο σεισμός του 1999 γέννησε τα...ΚΕΠ Πηγή: Έρευνα της Kaparesearch για τα 20 χρόνια λειτουργίας των ΚΕΠ.....	29
Εικόνα 3: Το myKEPlive Πηγή: Δυνατότητα εξ' αποστάσεως εξυπηρέτησης των δημοτών από το ΚΕΠ Βέροιας-Εφημερίδα Ημερησία Ημαθίας .....	34
Εικόνα 4 :Κατευθυντήριες Αρχές ΒΨΜ 2020-2025 Πηγή: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης 2022.....	38
Εικόνα 5: How to do a strategic Swot Analysis Πηγή: <a href="https://www.garyfox.co/swot-analysis-free-templates">https://www.garyfox.co/swot-analysis-free-templates</a> .....	43
Εικόνα 6: Strategic Management Model Πηγή: Wikipedia <a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management">https:// en.wikipedia.org/wiki/Strategic_ management</a> .....	96
Εικόνα 7: Basic Strategic Hierarchy ( Πηγή: <a href="http://www.marketingstudyguide.com">www.marketingstudyguide.com</a> ).....	101
Εικόνα 8: Λογότυπο ΚΕΠ .....	109
Εικόνα 9: (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Οδηγός υποβολής προτάσεων δράσεων στο πλαίσιο του Έργου «Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ» από τους Δήμους της χώρας σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0, Οκτώβριος 2022).....	110
Εικόνα 10: «Δια ζώσης εξυπηρέτηση στη νοηματική στα ΚΕΠ του Δήμου Χαλανδρίου». Πηγή: ( <a href="http://www.chalandri.gr">www.chalandri.gr</a> ).....	113

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Αξιολόγηση της εξυπηρέτησης ανά δημόσια υπηρεσία- Κάπαresearch (2021).....	24
Γράφημα 2: Οι πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες του δημοσίου- Εκεί που «θα κάνω τη δουλειά μου»- Κάπαresearch (2021).....	25
Γράφημα 3: Φύλο Δείγματος.....	58
Γράφημα 4: Ηλικία Δείγματος.....	59
Γράφημα 5: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	59
Γράφημα 6: Θέση Εργασίας.....	60
Γράφημα 7: Σωστή παροχή υπηρεσίας από την πρώτη φορά.....	63
Γράφημα 8: Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένοι και νιώθουν ασφαλείς από την εξυπηρέτηση που τα ΚΕΠ προσφέρουν ; .....	64
Γράφημα 9: Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες (ΤΠΕ ) στην καθημερινή λειτουργία(π.χ. διαδίκτυο, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση , διαλειτουργικότητα κλπ.); .....	67
Γράφημα 10: Σε τι ποσοστό θεωρείτε ότι με την χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας ελαχιστοποιήθηκαν οι απαιτούμενες επισκέψεις των πολιτών για την ολοκλήρωση της παροχής της υπηρεσίας;.....	68
Γράφημα 11: Στο ΚΕΠ της περιοχής σας καταγράφονται τα παράπονα των πολιτών και οι προτάσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών; .....	69
Γράφημα 12: Οι υπάλληλοι του ΚΕΠ διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθούν άμεσα και σωστά στα αιτήματα/ερωτήσεις των πολιτών;.....	71
Γράφημα 13: Υπάρχουν διαδικασίες εσωτερικής εκπαίδευσης , ώστε η γνώση και η εμπειρία του κάθε στελέχους να διαχέεται και στους υπόλοιπους εργαζόμενους;.....	72
Γράφημα 14: Η υπηρεσία προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης στα στελέχη και στους υπαλλήλους που διακρίνονται στο έργο τους;.....	73
Γράφημα 15: Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της υπηρεσίας με βάση την αρχή της ισότητας;.....	75
Γράφημα 16: Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται από την υπηρεσία η δημόσια καθιέρωση και η αποδοχή της από το κοινό , μέσω της δημιουργίας καμπάνιας προβολής του έργου της;.....	76
Γράφημα 17: Υπάρχει ενεργό ενδιαφέρον\ φροντίδα για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων που ανήκουν στα ΑΜΕΑ;.....	77
Γράφημα 18: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της υπηρεσίας έχει καθορίσει με ακρίβεια το όραμά της και την αποστολή της;.....	78
Γράφημα 19: Η ηγεσία της υπηρεσίας έχει προσδιορίσει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της;.....	78
Γράφημα 20: Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με τακτικό προγραμματισμό και εκχώρηση καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους;.....	79
Γράφημα 21: Αναγνωρίζει η υπηρεσία τις ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων της;.....	80

Γράφημα 22: Είναι ικανοποιητική η συνεργασία των ΚΕΠ με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης;.....	81
Γράφημα 23: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) τεχνικές και εργαλεία ΔΟΠ (ΚΠΑ, ISO κλπ. ) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της υπηρεσίας;.....	82
Γράφημα 24:Επίλυση προβλημάτων με ίδια πρωτοβουλία, αξιοποιώντας την εμπειρία.....	84
Γράφημα 25: Επίλυση προβλημάτων με αποκλειστική διαχείριση από τους Προϊστάμενους.....	84
Γράφημα 26: Επίλυση προβλημάτων ανατρέχοντας στη νομοθεσία, σε εγκυκλίους και οδηγίες.....	85
Γράφημα 27: Επίλυση προβλημάτων με ανάθεση σε συνάδελφο.....	85

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τη δημιουργία της τη δεκαετία του 1940, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρέμεινε κλειστή σε νέες ιδέες, έχοντας ως αποτέλεσμα τη μη δυνατή σωστή προσαρμογή της στις αλλαγές. Αντιθέτως, διατήρησε μια άκαμπτη και αμετάβλητη νοοτροπία με δυσάρεστες συνέπειες. Αφενός, οι άνθρωποι δεν ένιωσαν ποτέ άνετα μεταξύ τους ως δημόσιοι υπάλληλοι και αφετέρου, αυτή η έλλειψη επικοινωνίας οδήγησε σε αναποτελεσματικότητα και μέτρια αποτελέσματα. Σε πολλές περιπτώσεις, τα ζητήματα αυτά έχουν υπονομεύσει τη νομιμότητα και την αξιοπιστία της Δημόσιας Διοίκησης στο σύνολό της. Περαιτέρω, είναι το γεγονός ότι οι πολίτες δεν μπορούν εύκολα να έχουν πρόσβαση σε μία δημόσια υπηρεσία (Askim, 2011). Με αυξημένη εστίαση στην προοπτική του εξυπηρετούμενου πολίτη, η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να επανεξεταστεί και να αλλάξει ώστε να αντικατοπτρίζει καλύτερα αυτές τις έννοιες για μετάβαση στο μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

Σήμερα, ένας οργανισμός χρειάζεται ένα στρατηγικό σχέδιο προκειμένου να διατηρήσει τη συνέπεια στις επιχειρηματικές και κοινωνικές του αποφάσεις. Ένα ισχυρό σχέδιο βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του χρησιμοποιώντας τους πόρους σωστά και αποτελεσματικά. Αυτό προάγει την οργανωτική επιτυχία βελτιστοποιώντας τις επενδυτικές αποφάσεις και παρέχοντας μια σαφή κατεύθυνση για μελλοντική ανάπτυξη. Στην Ελλάδα η γραφειοκρατία είναι αισθητά αναπτυγμένη και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες είναι αδικαιολόγητα περίπλοκες. Ωστόσο, έγινε προσπάθεια να διορθωθεί εν μέρει αυτή η κατάσταση με τη δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Κύριος σκοπός των ΚΕΠ είναι η ρύθμιση των δημόσιων πράξεων που διαχειρίζονται οι πολίτες. Τα One Stop Shops στοχεύουν στη δημιουργία ενός πιο ολιστικού διοικητικού συστήματος αναδιοργανώνοντας τα σημεία σύνδεσης του πολίτη με το δημόσιο. Προκειμένου να επιτευχθεί μια πλήρης αναμόρφωση του οργανισμού, είναι απαραίτητο να καταρτιστεί ένα ολοκληρωμένο σχέδιο. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τον καθορισμό της κατεύθυνσης προς την οποία θα κινηθεί ο οργανισμός και την περιγραφή των μεθόδων με τις οποίες μπορούν να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι του. Οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στη δομή ενός οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει σημαντικό Στρατηγικό Σχεδιασμό. Η αποτελεσματική αλλαγή απαιτεί την έγκαιρη προσαρμογή σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται κατανόηση βασικών αρχών στρατηγικής διαχείρισης, όπως η ενοποίηση μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο συντονισμός μεταξύ

των σχετικών συστημάτων, η σωστή χρήση των διαθέσιμων πόρων και η παρακολούθηση του περιβάλλοντος.

Για την υλοποίηση ενός επιτυχημένου μακροπρόθεσμου σχεδίου, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια. Αυτό τους επιτρέπει να δημιουργούν αποτελεσματικές πολιτικές που βελτιώνουν τη συνολική ποιότητα ζωής και την οικονομική σταθερότητα. Επιπλέον, αυτά τα σχέδια βοηθούν στη δημιουργία προηγμένων υπηρεσιών για τους πολίτες και συμβάλλουν στη διατήρηση των λειτουργιών και της οικονομικής σταθερότητας των ΚΕΠ καθώς και στην εύρυθμη λειτουργία τους. Αντίθετα, οι εταιρείες του ιδιωτικού τομέα δίνουν προτεραιότητα στα οικονομικά κέρδη και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα ΚΕΠ ακολουθούν διαφορετική προσέγγιση από τα αντίστοιχα του ιδιωτικού τομέα. Όλοι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες του ευρύτερου κοινού κατά την κατάρτιση των σχεδίων τους, με πρωταρχικό στόχο τη δημιουργία σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών.

Μέσα από την παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί η περίπτωση Στρατηγικού Σχεδιασμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την έρευνα που πραγματοποιείται γίνεται διερεύνηση της διαχείρισης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, διερεύνηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού των ΚΕΠ.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### 1.1.Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Τα ΚΕΠ από ιδρύσεώς τους (Ν.3013/2002) έως σήμερα εξελίχθηκαν σε ένα σημαντικό θεσμό, οικείο και αγαπητό στους πολίτες, αποτελώντας έναν από τους πιο αποτελεσματικούς τομείς της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Η αλληλεπίδρασή τους τόσο με τους πολίτες όσο και με τις επιχειρήσεις είναι σημαντική, γι' αυτό και αποτέλεσαν αντικείμενο μελετών για να μετρηθεί αυτή η αλληλεπίδραση, η ποιότητα, η αναγνωρισιμότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Επιπλέον, πολλές ερευνητικές μελέτες προβαίνουν στην κατάρτιση ενός στρατηγικού σχεδιασμού για τα ΚΕΠ της χώρας και κατ' επέκταση στο σύνολο των οργανισμών του δημοσίου τομέα.

Την τελευταία εικοσαετία διεξήχθησαν ανεξάρτητες έρευνες τόσο από εταιρείες δημοσκοπήσεων όσο και στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακών, μεταπτυχιακών εργασιών καθώς και διδακτορικών διατριβών σε διάφορα πανεπιστημιακά ιδρύματα της χώρας με επίκεντρο τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Οι έρευνες αυτές μας παρέχουν συμπεράσματα τα οποία μπορούν να μας δώσουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τη λειτουργία των ΚΕΠ. Ειδικότερα, οι έρευνες των οποίων τα ευρήματα χρησιμοποιήθηκαν ως βιβλιογραφική ανασκόπηση στα πλαίσια της παρούσας εργασίας είναι:

1. VPRC( 2005). Εθνική Έρευνα για την Χρήση Διοικητικών Υπηρεσιών και την Αναγνωρισιμότητα – Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Αθήνα: VPRC-ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.
2. VPRC(2008). Εθνική Έρευνα για την Χρήση Διοικητικών Υπηρεσιών και την Αναγνωρισιμότητα – Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Αθήνα: VPRC - ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.
3. Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizens Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 583–605.



4. Κουρτίδου Ε. Κωνσταντία(2019), «Διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα: Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, Διπλωματική Εργασία.
5. Μοσχότη, Μ(2019) , «Αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση στον πολίτη. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης- Διδακτορική Διατριβή.
6. ΚΑΠΑΡΕSEARCH (2021), « ΚΕΠ:20 χρόνια λειτουργίας»- Πανελλαδική έρευνα για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα με αφορμή τη συμπλήρωση 20 χρόνων από τη λειτουργία των ΚΕΠ.

*1.1.1. Εθνική Έρευνα για την Χρήση Διοικητικών Υπηρεσιών και την Αναγνωρισιμότητα – Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Αθήνα: VPRC-ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.*

Από τις πρώτες έρευνες που διεξήχθησαν για να μελετήσουν τον θεσμό των ΚΕΠ πραγματοποιήθηκε από το **ινστιτούτο VPRC** , **κατ' εντολή του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Διοίκησης** σε όλη την ελληνική επικράτεια για το χρονικό διάστημα από τις 24 Οκτωβρίου έως 10 Νοεμβρίου 2005 με θέμα « Αναγνωρισιμότητα- ικανοποίηση των πολιτών και των επιχειρήσεων από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)» . Η έρευνα διεξήχθη με την τεχνική των τηλεφωνικών συνεντεύξεων και με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου , μετρώντας τέσσερις δείκτες:

- Δείκτης αναγνωρισιμότητας των ΚΕΠ.
- Δείκτης ικανοποίησης των ΚΕΠ.
- Δείκτης χρήσης/ επισκεψιμότητας των ΚΕΠ.
- Δείκτης αξιολόγησης εικόνας των ΚΕΠ.

Το δείγμα αφορά τα 6009 άτομα και η έρευνα μελέτησε συνάμα και άλλες διοικητικές υπηρεσίες στην Ελλάδα πλην των ΚΕΠ με σκοπό να επισημάνει τις διαφοροποιήσεις

στην παροχή των υπηρεσιών από τους δημόσιους φορείς και οργανισμούς εν συγκρίσει με τα ΚΕΠ.

Ως προς την αναγνωρισιμότητα των ΚΕΠ, τα τελευταία αποτελούν έναν εξαιρετικά αναγνωρίσιμο θεσμό ήδη από τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους με το 64% των πολιτών να τα αναγνωρίζει ως "το επίσημο γραφείο του κράτους" που είναι επιφορτισμένο με τις συναλλαγές του με το δημόσιο.

Ο δείκτης ικανοποίησης από τα ΚΕΠ κατέγραψε θεαματικά ποσοστά, γεγονός που επιβεβαιώνει την τεράστια αποδοχή τους. Ενδεικτικά, το 92% του δείγματος είναι ικανοποιημένο ως προς την ταχύτητα εξυπηρέτησης από τα ΚΕΠ, το 85% ως προς την ταχύτητα παραλαβής του τελικού προϊόντος (πιστοποιητικά, έγγραφα), το 93% ως προς την ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων, το 86% ως προς τον εξοπλισμό τους και το χώρο στέγασης. Η συνολική ικανοποίηση από τα ΚΕΠ ανέρχεται στο ποσοστό του 94% με ένα μικρό ποσοστό να δείχνει δυσαρεστημένο.

Ως προς τη χρήση / επισκεψιμότητα των ΚΕΠ το 60% των πολιτών έχει επισκεφτεί τουλάχιστον μία φορά κάποιο απ' αυτά, κυρίως στο νομό Φλωρίνης (80%), Κοζάνης (72%) και Θεσσαλονίκης (63%-65%). Επισημαίνεται ότι η χρήση των ΚΕΠ είναι σημαντικά υψηλότερη στα αστικά κέντρα (56%) σε σχέση με τις αγροτικές περιοχές και τα ημιαστικά κέντρα (44%).

Ο δείκτης αξιολόγησης της εικόνας των ΚΕΠ καταγράφεται σε υψηλότατα ποσοστά. Το 64% έχει πολύ καλή εικόνα, ενώ το 30% αρκετά καλή εικόνα. Η κοινή γνώμη κατά 97% εκτιμά πως τα ΚΕΠ είναι ένας θεσμός απαραίτητος.

Το γενικό συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι τα ΚΕΠ αποτελούν έναν απολύτως επιτυχημένο θεσμό, που καθολικά τον αποδέχθηκε η ελληνική κοινωνία, λόγω της αποτελεσματικής και ταχύτατης εξυπηρέτησης των πολιτών.

*1.1.2.Εθνική Έρευνα για την Χρήση Διοικητικών Υπηρεσιών και την Αναγνωρισιμότητα – Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) .  
Αθήνα: VPRC - ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α*

**Τον Απρίλιο του 2008** επαναλήφθηκε η έρευνα από το ινστιτούτο **VPRC για λογαριασμό του ΥΠΕΣΔΔΑ** με θέμα «Έρευνα εικόνας και αξιολόγησης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», με τυχαίο δείγμα 6.000 πολιτών. Στη συγκεκριμένη

έρευνα το 68% θεωρεί πως τα ΚΕΠ αποτελούν αναγνωρίσιμο θεσμό (το ποσοστό της έρευνας του 2005 ανέρχεται στο 64%). Ως προς την ποιότητα εξυπηρέτησης, οι πολίτες με ποσοστό 85% εκφράζουν την ικανοποίησή τους από την ταχύτητα εξυπηρέτησης των ΚΕΠ και σε ποσοστό 90% ως προς την πληρότητα των πληροφοριών που τους παρασχέθηκαν.

Γενικότερα, οι πολίτες θεωρούν πως η εξυπηρέτηση που παρέχουν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ διαφέρει από την εικόνα που έχουν διαμορφώσει για το σύνολο της Δημόσιας Διοίκησης. Η έρευνα καταλήγει πως πρέπει να διαφυλαχθεί το προφίλ που τα ΚΕΠ έχουν δημιουργήσει και να διατηρηθούν οι υψηλοί δείκτες που έχουν καταγραφεί, ενσωματώνοντας ομαλά νέες διαδικασίες στη λειτουργία τους, με πρωτεύοντα στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη και τη συνεχή βελτίωση του θεσμού.

*1.1.3. Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizens Service Centers (CSCs) of Greece. International Journal of Productivity and Performance Management, 62(6), 583–605.*

Σε άλλη έρευνα που διενεργήθηκε με πρωτοβουλία του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου αναφορικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα ΚΕΠ των **Chatzoglou, P et al** κατά την περίοδο Ιανουαρίου- Ιουλίου 2010 προκύπτουν αξιόλογα ευρήματα. Πραγματοποιήθηκαν επισκέψεις σε 221 ΚΕΠ, 17 από κάθε Περιφέρεια και συλλέχθηκαν 843 ερωτηματολόγια, τα οποία διανεμήθηκαν σε τυχαίο δείγμα πολιτών και υπαλλήλων.

Σύμφωνα με την έρευνα παρατηρείται χαμηλή επισκεψιμότητα στα ΚΕΠ που εδρεύουν σε αγροτικές- ημιαστικές περιοχές σε αντίθεση με τα ΚΕΠ των μεγάλων πόλεων και βρίσκονται συνήθως σε κεντρικό σημείο όπου η πρόσβαση είναι εύκολη. Παρατηρήθηκε επίσης πως το προσωπικό των ΚΕΠ μειώνεται ολοένα και περισσότερο, λόγω των μη ανανεώσεων των συμβάσεων, αφού το 60% του ανθρώπινου δυναμικού αντιστοιχεί σε μόνιμο προσωπικό και το 40% σε συμβασιούχους.

Ως βασικά πλεονεκτήματα καταγράφονται το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας (4,9%), η εύκολη πρόσβαση στα ΚΕΠ (4,5%) και η άμεση παροχή υπηρεσιών (34,9%).

Τα μειονεκτήματα που καταγράφηκαν αφορούν κατά κύριο λόγο την έλλειψη προσωπικού (11,3%) , την αδιαφορία του (11,8%), την αγένειά του (16,8%) και τις ελλείψεις σε υλικοτεχνικές υποδομές (5,9%). Βασικό μειονέκτημα αποτελεί η απουσία εξατομικευμένης αντιμετώπισης των πολιτών από τους υπαλλήλους και ο μεγάλος χρόνος αναμονής σε συνδυασμό με το πλήθος πολιτών (45,4%) · κι εδώ παρατηρείται το εξής αντιφατικό εύρημα, ότι δηλαδή οι μισοί περίπου πολίτες θεωρούν την παροχή υπηρεσιών που προσφέρουν τα ΚΕΠ άμεση, ενώ οι άλλοι μισοί ως μειονέκτημα· κι αυτό οφείλεται στην ιδιοσυγκρασία του πολίτη και στις διαφορετικές προσδοκίες.

Σε γενικές γραμμές η έρευνα του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου για τα ΚΕΠ διαπιστώνει πως αυτά είναι αξιόπιστα, με ευγενικούς και πρόθυμους υπαλλήλους, συμβάλλοντας στην αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών και την πάταξη της γραφειοκρατίας. Από την άλλη πλευρά, οι καθυστερήσεις, το μειωμένο προσωπικό και η έλλειψη στις υλικοτεχνικές υποδομές συγκαταλέγονται στα μειονεκτήματα του θεσμού.

*1.1.4. Κουρτίδου Ε. Κωνσταντία(2019), «Διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα: Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, Διπλωματική Εργασία.*

Η **Κουρτίδου Κωνσταντία** (2019) στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής της εργασίας για το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας με θέμα «Διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα: Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών ( ΚΕΠ)», κατέγραψε την αντίληψη των υπαλλήλων των ΚΕΠ σχετικά με την εφαρμογή αρχών και πρακτικών της ΔΟΠ στην υπηρεσία τους.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος 120 υπάλληλοι των ΚΕΠ και τα συμπεράσματα που συνάγονται είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα. Καταρχάς, το προσωπικό των ΚΕΠ στην καθημερινή του πρακτική εφαρμόζει βασικά πελατοκεντρικά στοιχεία. Το 76,7% θεωρεί απαραίτητη την εξατομίκευση των αναγκών των πολιτών , αυξάνοντας μ' αυτό τον τρόπο την αποδοτικότητά τους και εξασφαλίζοντας εμπιστοσύνη στους πολίτες. Το 74,2% των υπαλλήλων κρίνει ότι η συμπεριφορά τους έναντι του κοινού είναι η αρμόζουσα, το επίπεδο των γνώσεων που κατέχουν για το αντικείμενο της εργασίας

τους είναι υψηλό και το 45,8% συμφωνεί ότι τα ΚΕΠ προσφέρουν γρήγορες υπηρεσίες. Το 81,7% συμφωνεί πως τα ΚΕΠ βασίζονται στην ΤΠΕ, και το 82,5% θεωρεί πως η γνώση που αποκτάται κατά την εκτέλεση της εργασίας διαχέεται και υπάρχει ανατροφοδότηση που είναι τόσο σημαντική για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών.

Ιδιαίτερα μεγάλο είναι το ποσοστό (79,2%) που πιστεύει πως απουσιάζει η επιβράβευση, η εκπαίδευση και η συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων, με το 77,7% να εκφράζει την ανησυχία του για την έλλειψη προτροπής της διοίκησης των ΚΕΠ για συνεργασία, ομαδικότητα και συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, το 83,3% επισημαίνει τη σημαντικότητα της αλλαγής στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ. Δυστυχώς, το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 74,2% των υπαλλήλων αρνείται ότι εφαρμόζονται τεχνικές και εργαλεία της ΔΟΠ στις υπηρεσίες του θεσμού, αλλά ούτε και οι τεχνικές της Διοίκησης μέσω Στόχων ( Management by Objectives-MBO), (75.8%).

Βάσει της έρευνας προκύπτει πως τα ΚΕΠ αποτελούν ένα σύγχρονο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα, το οποίο δέχεται βελτιώσεις , προτείνοντας την εφαρμογή με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των αρχών και των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

*1.1.5. Μοσχότη, Μ(2019) , «Αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση στον πολίτη. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης- Διδακτορική Διατριβή.*

Η **Μοσχότη Μ.**( 2019) στα πλαίσια της διδακτορικής διατριβής της στο Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ) , ασχολήθηκε με την περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών σε σχέση με την αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική Δημόσια Διοίκηση στον πολίτη. Η συμβολή των ΚΕΠ αποτιμάται στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών, μέσω έρευνας πεδίου σε πολίτες της Περιφερειακής Ενότητας Αττικής. Η έρευνα έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, καταλήγοντας σε χρήσιμα συμπεράσματα, αφού τονίστηκαν τα " Δυνατά " και " Αδύνατα " σημεία του οργανισμού.

Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν είναι πως τα ΚΕΠ τα τελευταία χρόνια

λειτουργούν με μειωμένο προσωπικό , αφού το 60% των υπαλλήλων είναι μόνιμο προσωπικό και το 40% συμβασιούχοι, των οποίων οι συμβάσεις έχουν λήξει και έχουν αποχωρήσει. Τα ΚΕΠ, ακόμη, βρίσκονται σε κεντρικά σημεία, ώστε η πρόσβαση των πολιτών να διευκολύνεται. Λογικό είναι στα μεγάλα αστικά κέντρα να παρατηρείται υψηλή επισκεψιμότητα (έως και πάνω από 1.200 πολίτες καθημερινά), σε αντίθεση με τα ΚΕΠ που βρίσκονται σε ημιαστικές περιοχές και χωριά.

Από την έρευνα προκύπτει πως το 64% δηλώνει πάρα πολύ ικανοποιημένο από τις υπηρεσίες που τα ΚΕΠ παρέχουν, κι αυτό έγκειται στην άμεση επαφή των υπαλλήλων με τους πολίτες, στην ευγένεια και στην προθυμία που τους διακατέχει, στην ευκολία πρόσβασης στα καταστήματα , στο διευρυνμένο ωράριο λειτουργίας τους καθώς και στον απλοποιημένο και κατανοητό τρόπο παροχής πληροφοριών. Παραταύτα , ένα σημαντικό ποσοστό θεωρεί πως το προσωπικό θα πρέπει να είναι πιο ευγενικό (5%), να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση (5%), και το κρίνει ως ανεπαρκώς καταρτισμένο (7%). Το 11% θα ήθελε περισσότερο προσωπικό στα ΚΕΠ και το 10% μεγαλύτερη γκάμα παροχής υπηρεσιών.

Το 98% των πολιτών γνωρίζουν τον θεσμό των ΚΕΠ και το 97% αναφέρει πως ο κύριος τρόπος που έρχεται σε επαφή με τα ΚΕΠ είναι η φυσική παρουσία. Αξιοσημείωτο είναι πως μόνο το 34% έχει γνώση της τηλεφωνικής εξυπηρέτησης από αυτά και πως το 80% δε γνωρίζει ότι μπορεί να διεκπεραιώσει τις υποθέσεις του χωρίς τη φυσική παρουσία , αλλά μέσω διαδικτύου, γεγονός που καταδεικνύει την ελλιπή πληροφόρηση για τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες που προσφέρουν. Παρόλο που το 23% των συμμετεχόντων στην έρευνα γνωρίζει τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες των ΚΕΠ, μόλις το 2% εξυπηρετείται μέσω του διαδικτυακού ιστότοπου των ΚΕΠ, κυρίως από νέους και από πολίτες που ανήκουν στα ανώτερα κοινωνικοοικονομικά στρώματα.

Ακόμη, σύμφωνα με τη Μοσχότη η γραφειοκρατία ενώ μειώθηκε αρκετά, δεν εξαλείφθηκε ,κι αυτό οφείλεται τόσο στο πλήθος των δικαιολογητικών που απαιτούνται για μία αίτηση, όσο και στην πολλαπλή υποβολή τους. Επίσης, σύμφωνα με τα ευρήματά της ,οι πολίτες κάθε φορά που χρειάζεται να έρθουν σε επαφή με τη Δημόσια Διοίκηση , επιλέγουν τα ΚΕΠ, διότι αυτά παρέχουν ουσιαστικές υπηρεσίες μιας στάσης (one stop shop).

Στην εν λόγω έρευνα διαπιστώθηκε το εξής οξύμωρο εύρημα· αφενός οι πολίτες είναι ικανοποιημένοι για την ταχύτητα εξυπηρέτησης στα ΚΕΠ, αφετέρου εκφράζουν δυσαρέσκεια για την ταχύτητα ολοκλήρωσης της διοικητικής διαδικασίας, θεωρώντας

πως το αίτημά τους από την ώρα που αποχωρούν από το ΚΕΠ καθυστερεί να διεκπεραιωθεί. Η γραφειοκρατία λοιπόν, έχει μεταφερθεί από τη front office στη back office λειτουργία τους, υποβαθμίζοντας το ρόλο τους από γραφεία διευθέτησης των υποθέσεων του πολίτη με τη διοίκηση, σε γραφεία υποδοχής της Δημόσιας Διοίκησης.

Εν κατακλείδι, η έρευνα διαπιστώνει πως τα ΚΕΠ ναι μεν αποτελούν έναν αξιόπιστο θεσμό της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με ευγενικό και πρόθυμο προσωπικό που όμως δεν είναι καταρτισμένο επαρκώς να ανταπεξέλθει σε πιο δύσκολες υποθέσεις και να επιλύσει πιο περίπλοκα προβλήματα που πιθανόν προκύψουν.

#### *1.1.6. ΚΑΠΑ RESEARCH (2021), « ΚΕΠ:20 χρόνια λειτουργίας»- Πανελλαδική έρευνα για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα με αφορμή τη συμπλήρωση 20 χρόνων από τη λειτουργία των ΚΕΠ.*

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η πανελλαδική έρευνα που διεξήχθη από την **ΚΑΠΑ RESEARCH A.E.(2021)** για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα με αφορμή τη συμπλήρωση 20 χρόνων από τη λειτουργία των ΚΕΠ (2 Ιουλίου 2001 έως 2 Ιουλίου 2021). Το χρονικό διάστημα συλλογής στοιχείων ήταν από τις 17-22 Ιουνίου 2021 με μέγεθος δείγματος 802 ατόμων και γεωγραφική κάλυψη στις 13 περιφέρειες της χώρας.

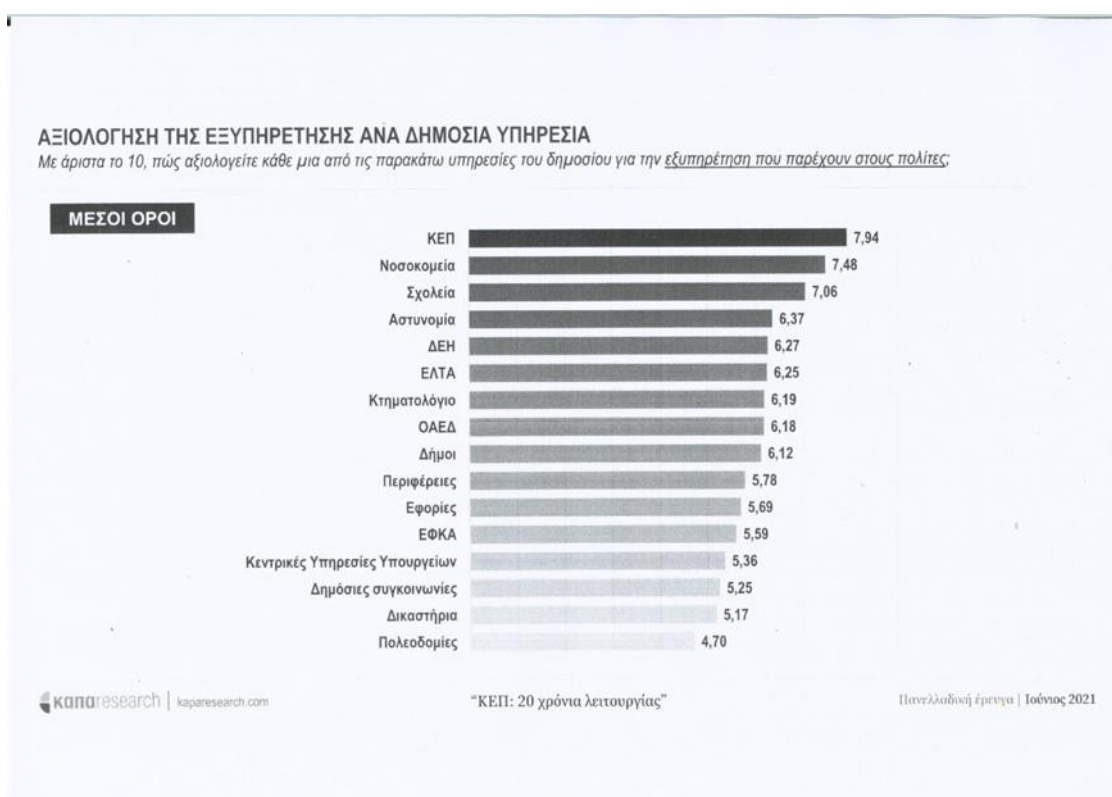
Τα ερωτήματα της εν λόγω έρευνας διαχωρίζονται σε ενότητες που αφορούν καταρχάς την εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα (εκσυγχρονισμός, ποιότητα, αντίδραση στην πανδημία), εν συνεχεία αξιολογεί την εξυπηρέτηση στις δημόσιες υπηρεσίες, καταλήγοντας στα ερωτήματα που αφορούν τα ΚΕΠ, ήτοι για τη συμβολή τους στη βελτίωση των υπηρεσιών του κράτους, για τη συνολική εμπειρία από τα ΚΕΠ, το ανθρώπινο δυναμικό και τη μετεξέλιξή τους.

Το 58% στο ερώτημα « όταν σκέφτεστε τις δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα, τί σας έρχεται πρώτα στο μυαλό;», απαντά πως θα κάνει τη δουλειά του, αλλά πιθανότατα θα ταλαιπωρηθεί και το 49% πιστεύει πως τα τελευταία χρόνια η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών στη χώρα μας βελτιώθηκε. Αναφορικά με την πανδημία, το 54% πιστεύει πως οι δημόσιες υπηρεσίες ανταποκρίθηκαν στις δυσκολίες που έθεσε η πανδημία του κοροναϊού.

Σχεδόν 9 στους 10 πολίτες (88%) εξακολουθούν να κάνουν χρήση των ΚΕΠ είτε δια ζώσης, είτε μέσω διαδικτύου και να τα αξιολογούν θετικά ως προς το καταρτισμένο

προσωπικό, την υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που παρέχουν, τους χώρους και τις υποδομές.

Τα ΚΕΠ με μέσο όρο 7,94 με άριστα το 10 έρχονται πρώτα ως προς την αξιολόγηση της εξυπηρέτησης που παρέχουν στους πολίτες ( γράφημα 1) συγκριτικά με Νοσοκομεία, Σχολεία, Αστυνομία, ΔΕΗ, ΕΛΤΑ, Κτηματολόγιο, ΟΑΕΔ, Δήμοι, Περιφέρειες, Εφορίες, ΕΦΚΑ, Κεντρικές Υπηρεσίες Υπουργείων, Δημόσιες Συγκοινωνίες, Δικαστήρια και Πολεοδομίες .



Γράφημα 1: «Αξιολόγηση της εξυπηρέτησης ανά δημόσια υπηρεσία» ( Πηγή: ΚΑΠΑΡΕSEARCH, 2021).

Επιπλέον, το 63% των πολιτών ( γράφημα 2) θεωρεί τα ΚΕΠ την πιο αποτελεσματική υπηρεσία του δημοσίου, έχοντας περισσότερη εμπιστοσύνη ότι «θα γίνει η δουλειά που θέλει να κάνει».



## ΟΙ ΠΙΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ – ΕΚΕΙ ΠΟΥ «ΘΑ ΚΑΝΩ ΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΜΟΥ»

Σε ποια από τις παρακάτω υπηρεσίες του δημοσίου έχετε περισσότερη εμπιστοσύνη ότι "θα γίνει η δουλειά" που θέλετε να κάνετε;

ΕΩΣ 3 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ



καπαresearch | kaparesearch.com

"ΚΕΠ: 20 χρόνια λειτουργίας"

Ελληνική έρευνα | Ιούλιος 2021

Γράφημα 2: «Οι πιο αποτελεσματικές υπηρεσίες του Δημοσίου-εκεί που "θα κάνω τη δουλειά μου» (Πηγή: ΚΑΠΑRESEARCH,2021).

Το συντριπτικό ποσοστό (91%) πιστεύει πως τα ΚΕΠ συνέβαλαν στη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει το ελληνικό κράτος στους πολίτες και το 81% αποδέχεται καθολικά τη νέα ψηφιακή πύλη των ΚΕΠ, το mykeplive, η οποία δίνει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης μέσω τηλεδιάσκεψης.

Η πλήρης υπαγωγή των ΚΕΠ στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης θα έδινε ώθηση στη δυναμική τους (54%) , αντί της παραμονής τους υπό τη διοικητική ευθύνη των Δήμων.

Οι 7 στους 10 επιθυμούν την εισαγωγή πιο σύνθετων διαδικασιών και υποθέσεων , και το 95% των ερωτηθέντων επιζητά τη μετεξέλιξή τους σε συμβουλευτικά κέντρα για θέματα επιχειρηματικότητας, κοινωνικής πολιτικής , τη μετατροπή τους από διαμεσολαβητική υπηρεσία σε πραγματική σύγχρονη υπηρεσία one stop shop , δηλαδή σε πρώτο και τελευταίο σταθμό διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών.

## 1.2. Συμπεράσματα από την συγκριτική ανάλυση των ερευνών

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε , όλες οι έρευνες καταλήγουν σε πολύ βασικά συμπεράσματα για τα ΚΕΠ και τη μελλοντική τους πορεία:

1. Όλες οι έρευνες αναφέρονται στην καθολική αποδοχή του θεσμού από ιδρύσεώς του, με την ικανοποίηση των πολιτών να διαμορφώνεται σε πολύ υψηλά επίπεδα, θεωρώντας τα ΚΕΠ έναν επιτυχημένο θεσμό που έχει συμβάλλει τα μέγιστα στη διευκόλυνση των πολιτών κατά τις συναλλαγές τους με τη Δημόσια Διοίκηση.

2.Οι πολίτες αναγνώρισαν τον θεσμό των ΚΕΠ , καθώς σε σύντομο χρονικό διάστημα αντιλήφθηκαν τις υπηρεσίες που αυτά προσφέρουν, και μάλιστα υιοθέτησαν και προσαρμόστηκαν στις αλλαγές που επήλθαν στο θεσμό, κάνοντας χρήση νέων υπηρεσιών.

3. Στη συνείδηση των πολιτών αποτελούν έναν καινοτόμο θεσμό που διαφοροποιείται σε σύγκριση με τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες.

4. Αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ, αν κι ένα μικρό ποσοστό τόνισε την έλλειψη ενσυναίσθησης και την αδιαφορία ως χαρακτηριστικό του, το μεγαλύτερο ποσοστό θεωρεί τους υπαλλήλους καταρτισμένους, ευγενικούς, πρόθυμους συμβάλλοντας στην αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών.

5. Αναφορικά με την αξιολόγηση της εικόνας των ΚΕΠ το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει πως υπάρχει έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής, οι χώροι δεν είναι τόσο κατάλληλοι αν και εδρεύουν σε κεντρικό σημείο, αυτό που όμως έχει περισσότερη σημασία γι' αυτούς είναι πως γρήγορα και εύκολα διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους παραβλέποντας τον περιβάλλοντα χώρο.

6. Από την άλλη πλευρά , αν και συνέβαλαν στη μείωση της γραφειοκρατίας δεν την πάταξαν λόγω της μη απλούστευσης πολλών διαδικασιών και της μη διαλειτουργικότητας με πολλές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα.

7. Οι πολίτες επιθυμούν να αντιμετωπίζονται από την ελληνική Δημόσια Διοίκηση πελατοκεντρικά, ως πολίτες- πελάτες , λαμβάνοντας άμεσα και αποτελεσματικά υψηλής ποιότητας υπηρεσίες . Τα ΚΕΠ θα μπορούσαν να αποτελέσουν το εφιαλτήριο ώστε η Δημόσια Διοίκηση να καταστεί εξωστρεφής, ευέλικτη , αποτελεσματική , αποδοτική και προσανατολισμένη στην ποιότητα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΚΕΠ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ- ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΠ

**2.1 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών - Νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)- Αποστολή- Στόχοι- Λειτουργία – Εξέλιξη.**



(Εικόνα 1): Λογότυπο ΚΕΠ

2.1.1. Το ιστορικό της ίδρυσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών-Νομοθετικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).

Για δεκαετίες, στην Ελλάδα, λόγω της κουλτούρας της χώρας και της βαλκανικής της θέσης, λόγω των διχασμών και των πολέμων ,εξαιτίας της πολυνομίας και της γραφειοκρατίας , αφενός οι δημόσιες υπηρεσίες οδηγήθηκαν σε υστέρηση και σε έλλειψη ποιότητας με τις αντίστοιχες υπηρεσίες χωρών της Δυτικής Ευρώπης , αφετέρου ο πολίτης βρέθηκε σε δύσκολη θέση. Άλλωστε και στην προαναφερθείσα έρευνα της Κάπα research για τη Δημόσια Διοίκηση ακόμη και στις ημέρες μας, δύο αιώνες μετά τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους, το 58% των ερωτώμενων αντιμετωπίζει με δισταγμό τις δημόσιες υπηρεσίες, πιστεύοντας ότι ναι μεν θα κάνει τη δουλειά του, αλλά πρώτα δε θα ταλαιπωρηθεί.

Μία εξαίρεση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών . Σύμφωνα με τον Ν.3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α΄/1-5-02), που αφορούσε την αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις και συγκεκριμένα στο άρθρο 31 του εν λόγω νομοσχεδίου προβλέπονταν η Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Πιο αναλυτικά, προβλέπονταν στις Περιφέρειες, τις Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, του Δήμους και τις Κοινότητες η σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Το πρώτο ΚΕΠ εγκαινιάστηκε στις 02 Ιουλίου του 2001 στην Πλατεία Συντάγματος. Ακολούθησε ο Δήμος Αθηναίων , υλοποιώντας το « Δίκτυο Αθήνα» , αποτελούμενο

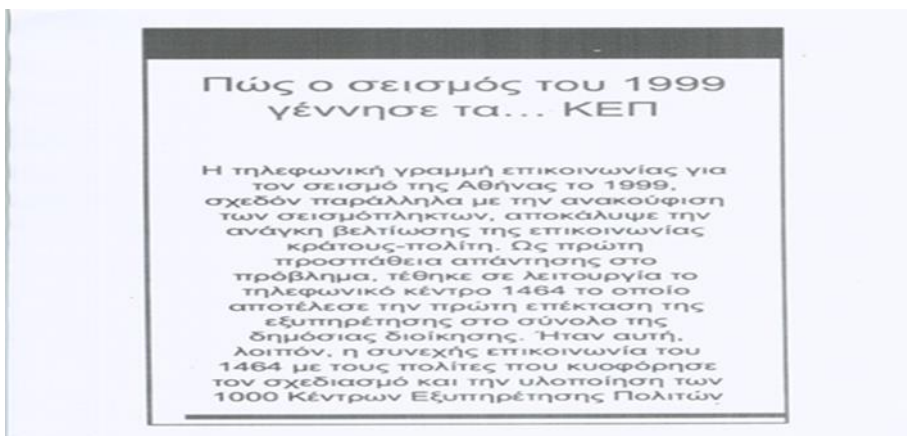
από το τηλεφωνικό κέντρο 195 και από 7 ΚΕΠ , υιοθετώντας αργότερα την ιδέα οι Δήμοι Θεσσαλονίκης, Πειραιά , Περιστερίου και Ηρακλείου Κρήτης. Τα ΚΕΠ έγιναν δεκτά με ενθουσιασμό, αποτελώντας έναν γνήσιο θεσμό καθυστερημένης ευαισθησίας του κράτους, που απασχολούσε έως τώρα ένα εκατομμύριο υπαλλήλους χωρίς ο πολίτης να εξυπηρετείται.

Με το σύνθημα « διακινούνται τα έγγραφα και όχι ο πολίτης» , « ΚΕΠ κι έγινε» , με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα βασιζόμενα στη χρήση ΤΠΕ, νέων τεχνολογιών και με ανθρώπινο δυναμικό νέο σε ηλικία, ευγενικό, καταρτισμένο , δεν είναι απορίας άξιο πως οι πολίτες αγκάλισαν εγκάρδια το θεσμό. Μάλιστα , ένα εκατομμύριο πολίτες έσπευσαν να επισκεφθούν κατά τον πρώτο χρόνο της λειτουργίας του (2001-2002) το πρώτο ΚΕΠ στην Πλατεία Συντάγματος.

Με την πάροδο των χρόνων τα ΚΕΠ ξεπερνούν τα 1000 ανά την επικράτεια (1059 ΚΕΠ) με 2.500 περίπου υπαλλήλους του κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών , θέτοντας ως βασικό στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη. Είκοσι χρόνια και πλέον μετά οι Έλληνες διαχρονικά, διαταξικά και διακομματικά τα τοποθετούν στην πρώτη θέση συγκριτικά με τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες , παραμένοντας διάχυτο το αίσθημα ότι στα ΚΕΠ « θα πας και θα κάνεις τη δουλειά σου».

Αξίζει τέλος να αναφερθεί η συμβολή των ΚΕΠ κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την πανδημία. Οι δημόσιες δομές άρχισαν να κινούνται με τη λογική του διαδικτύου, και τα ΚΕΠ καθώς ήταν ευέλικτα εξ' αρχής ακολούθησαν την τάση αυτή ταχύτερα από τους περισσότερους οργανισμούς. Η νέα ψηφιακή πύλη των ΚΕΠ , my keplive, δίνει τη δυνατότητα εξυπηρέτησης μέσω τηλεδιάσκεψης. Η εφαρμογή από τα ΚΕΠ του gov.gr μέσω των θυρίδων , το emvolio.gov.gr , η διαλειτουργικότητα με πολλούς φορείς του δημοσίου συνέβαλαν στην ψηφιακή επιτάχυνση της χώρας, ανακουφίζοντας από τον ψηφιακό αναλφαβητισμό τις ομάδες του πληθυσμού που στερούνται ψηφιακών δεξιοτήτων.

Το ζητούμενο είναι να μετεξελιχθούν τα ΚΕΠ από διαμεσολαβητική υπηρεσία, από υπηρεσία « πρώτης στάσης» σε πραγματική σύγχρονη υπηρεσία «μιας στάσης» (one stop shop), δηλαδή σε πρώτο και σε τελευταίο σταθμό διεκπεραίωσης των υποθέσεων των πολιτών, αποτελώντας τον «γκισέ» της Δημόσιας Διοίκησης.



Εικόνα 2: «Πώς ο σεισμός του 1999 γέννησε τα...ΚΕΠ» Πηγή: (Ερευνα της Kaparesearch για τα 20 χρόνια λειτουργίας των ΚΕΠ).

### 2.1.2. Αποστολή των ΚΕΠ

Αναφορικά με την **αποστολή** των συγκεκριμένων δομών, αυτή αφορούσε την παροχή διοικητικών πληροφοριών, καθώς επίσης και την διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών, από το στάδιο υποβολής της αίτησης, έως και την έκδοση της τελικής πράξης, κατόπιν συνεργασίας με όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες. Πιο αναλυτικά, τα ΚΕΠ προβλέπονταν να παρέχουν την κατάλληλη πληροφόρηση προς τους πολίτες για τις ενέργειες που είναι αναγκαίες για την διεκπεραίωση των διοικητικών υποθέσεων. Επιπρόσθετα, όπως προβλέπονταν και στο ΦΕΚ ίδρυσης, τα ΚΕΠ προβαίνουν σε έλεγχο της πληρότητας των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που διαπιστώνεται ότι απαιτούνται πρόσθετα δικαιολογητικά, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις δημόσιες υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, τα ΚΕΠ προβλέπονταν να παρέχουν υπηρεσίες επικύρωσης διοικητικών εγγράφων, θεώρηση γνησίου της υπογραφής, χορήγηση παράβολων, εξουσιοδοτήσεων και υπεύθυνων δηλώσεων (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

### *2.1.3. Στόχοι των ΚΕΠ*

Οι **στόχοι** , οι οποίοι επιδιώκονται είναι:

- Αποκέντρωση της Δημόσιας Διοίκησης.
- Μείωση της γραφειοκρατίας.
- Ταχύτατη εξυπηρέτηση του πολίτη.
- Μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Απλούστευση των διαδικασιών.
- Αποσυμφόρηση των δημοσίων υπηρεσιών.
- Μείωση του χρόνου για τη διεκπεραίωση μιας συναλλαγής με το Δημόσιο.

### *2.1.4. Λειτουργία- Εξέλιξη των ΚΕΠ*

Στο πέρασμα του χρόνου, υπήρξαν νομοθετικές παρεμβάσεις, οι οποίες προσέθεταν αρμοδιότητες στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), όπως για παράδειγμα έγινε με την παράγραφο 1 του άρθρου 16 του Ν. 3345/05 (ΦΕΚ 138/Α'), όπου δόθηκε η δυνατότητα βεβαίωσης ταυτοπροσωπίας ανηλίκων κάτω των δεκατεσσάρων ετών, οι οποίοι δεν είναι κάτοχοι δελτίου αστυνομικής ταυτότητας ή άλλου αντίστοιχου δημοσίου εγγράφου, καθώς αυτοί δεν έχουν συμπληρώσει την αναγκαία από το νόμο ηλικία και για τους οποίους είναι αναγκαίο να υπάρχει βεβαίωση των στοιχείων της ταυτότητάς τους για την έκδοση διαβατηρίου, είτε για κάποιον άλλο νόμιμο λόγο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε κάθε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, στα Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, όπως επίσης και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού, ο πληθυσμός των οποίων ξεπερνά τους είκοσι χιλιάδες (20.000) κατοίκους, το συνιστώμενο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Διεύθυνσης, το οποίο αποτελείται από δύο Τμήματα, με το πρώτο Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών να περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω, ενώ αντίστοιχα το δεύτερο Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης, όπου αποστέλλονται από τα ΚΕΠ αιτήσεις πολιτών, η διεκπεραίωση των οποίων αφορά τις αρμοδιότητες του οικείου ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Ουσιαστικά, το Τμήμα αυτό προωθεί τα αιτήματα στις αρμόδιες για την διεκπεραίωση υπηρεσίες, παρακολουθεί τις αντίστοιχες διαδικασίες διεκπεραίωσης, καθώς επίσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών.

Στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού, όπου ο πληθυσμός αυτός κυμαίνονταν από πέντε έως είκοσι χιλιάδες (5.000-20.000) κατοίκους, το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος και υπάγεται στη Διεύθυνση Διοίκησης, είτε στην ανάλογης αρμοδιότητα οργανική μονάδα, όπου δεν υφίσταται Διεύθυνση Διοίκησης. Αντίστοιχα στους ΟΤΑ α' βαθμού που έχουν πληθυσμό έως και 5.000 κατοίκους, το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών λειτουργεί σε επίπεδο Αυτοτελούς Γραφείου, το οποίο υπάγεται απευθείας στον Δήμαρχο ή στον Πρόεδρο της τότε Κοινότητας. Όπως προβλέπονταν εξ' αρχής, τα ΚΕΠ στεγάζονται σε χώρους προσβάσιμους στα άτομα με αναπηρίες, λαμβάνοντας υπόψη τις διατάξεις του Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Ν. 3242/04 (ΦΕΚ 102/Α'/24-5-04) «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ», προβλέπονταν ότι για την έκδοση απλών διοικητικών πράξεων, που προαπαιτείται υποβολή αίτησης από τον ενδιαφερόμενο, όταν η αίτηση αυτή κατατίθεται σε ΚΕΠ, θεωρείται ως υποβληθείσα στην καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία.

Ακόμη, σύμφωνα με τον ίδιο Νόμο (άρθρο 8, ολοκληρωμένες διοικητικές συναλλαγές), σε περίπτωση κατά την οποία για την έκδοση της πράξης είναι αναγκαίο να υποβληθεί αίτηση, εφόσον σχετικές διατάξεις το προβλέπουν, θα πρέπει να συνοδεύεται από συγκεκριμένα δικαιολογητικά τα οποία προκύπτουν από σχετικά πιστοποιητικά ή άλλα βεβαιωτικά έγγραφα, μπορεί να υποβληθεί στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης υπηρεσία, είτε σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών. Στην περίπτωση αυτή, η υπηρεσία, είτε το ΚΕΠ που παραλαμβάνει την αίτηση προβαίνει υποχρεωτικά σε επαλήθευση των αναγκαίων πληροφοριών, πριν την έκδοση της πράξης.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Ν.3345/05 (ΦΕΚ 138/Α'/16-6-05) «Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων», προβλέπονταν ότι δεν απαιτείται βεβαίωση του γνησίου της υπογραφής του ενδιαφερόμενου, όταν προσέρχεται αυτοπροσώπως για υποθέσεις του στις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα ή τα ΚΕΠ προσκομίζοντας το δελτίο ταυτότητας ή τα αντίστοιχα πρωτότυπα έγγραφα. Ακόμη, προβλέπονταν ότι η επικύρωση αντιγράφου από το πρωτότυπο, είτε από ακριβές αντίγραφο της διοικητικής αρχής που το εξέδωσε μπορεί να ζητηθεί από κάθε ενδιαφερόμενο από όλες τις διοικητικές αρχές και από τα ΚΕΠ. Τα αντίγραφα αυτών, επικυρώνονται και από δικηγόρους, είτε από συμβολαιογράφους, σύμφωνα με τις

διατάξεις που διέπουν την άσκηση των λειτουργημάτων τους. Ακόμη, ακριβή αντίγραφα από αντίγραφα ιδιωτικών εγγράφων ή εγγράφων που έχουν εκδοθεί από αλλοδαπές αρχές, επικυρώνονται από όλες τις διοικητικές αρχές καθώς και από τα ΚΕΠ (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

## **2.2. Η λειτουργία του myKEPlive**

Καθώς η πανδημία της Covid-19 επεκτάθηκε και επιβλήθηκαν περιοριστικά μέτρα, υπήρξε ανάγκη για εξυπηρέτηση των πολιτών στα διάφορα ζητήματά τους εξ' αποστάσεως. Έτσι διαμορφώθηκε το myKEPlive, όπου πρόκειται για τη νέα πλατφόρμα διαδικτυακής ενημέρωσης και εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων, η οποία λειτουργεί από εργαζόμενους των ΚΕΠ, μέσω τηλεδιασκέψεων/βιντεοκλήσεων κατόπιν σχετικού ραντεβού. Στόχος του myKEPlive αποτελεί η εξ' αποστάσεως εξυπηρέτηση, καθώς και η παροχή διοικητικής πληροφόρησης σε πολίτες και επιχειρήσεις, χωρίς να είναι αναγκαία η φυσική μετάβαση στο ΚΕΠ. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας επιτυγχάνεται αναβάθμιση και βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων από το κράτος, έτσι ώστε να υπάρξει διαφάνεια, αλλά και περαιτέρω διευκόλυνση των πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, το myKEPlive περιλαμβάνει διοικητικές διαδικασίες, καθώς και διοικητική ενημέρωση, η οποία υλοποιείται από τους εργαζόμενους των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, εστιάζοντας στα ακόλουθα θεματικά πεδία (Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης, 2022):

- Διοικητική πληροφόρηση-ενημέρωση: Οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα να λάβουν ενημέρωση σχετικά με τα απαραίτητα δικαιολογητικά, όπως επίσης και με τους τρόπους εξυπηρέτησης των διαδικασιών που διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ, ενώ παράλληλα μπορούν να ζητήσουν οποιαδήποτε διοικητική πληροφορία.
- Υποβολή αίτησης: Οι ενδιαφερόμενοι πολίτες έχουν τη δυνατότητα να προβούν στην έκδοση πιστοποιητικών και σχετικών βεβαιώσεων, επιλέγοντας από το εύρος των 74 διαφορετικών υπηρεσιών που παρέχονται από τα ΚΕΠ.



- Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις: Οι ενδιαφερόμενοι πολίτες (εκπρόσωποι) επιχειρήσεων, μέσω της συγκεκριμένης εφαρμογής έχουν τη δυνατότητα να προβούν στην έκδοση συνολικά 12 βεβαιώσεων και πιστοποιητικών. Ακόμη, έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν για τα αναγκαία δικαιολογητικά, τις προϋποθέσεις, όπως επίσης και το κόστος για συνολικά 235 διαδικασίες αδειοδότησης επιχειρήσεων και έναρξης επαγγελματικής δραστηριότητας.
- Εξυπηρέτηση των πολιτών με αναπηρία: Οι πολίτες της κατηγορίας αυτής έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν τις αναγκαίες αιτήσεις, αλλά έχουν στη διάθεσή τους περισσότερο χρόνο, με τηλεδιάσκεψη που πραγματοποιούν να έχει συνολική διάρκεια 40 λεπτών. Ακόμη, για τη συγκεκριμένη κατηγορία πολιτών υπάρχει δυνατότητα αιτήματος για την παρουσία διερμηνέα της ελληνικής νοηματικής γλώσσας/χειλεανάγνωσης, κατά τη διάρκεια της τηλεδιάσκεψης.
- Καταχώριση εμβολιασμένων/νοσησάντων εξωτερικών, ηλικίας άνω των 60 ετών: Η υπηρεσία αυτή απευθύνεται σε φυσικά πρόσωπα τα οποία και διαμένουν στο εξωτερικό και έχουν γεννηθεί έως και την 31.12.1961, υπάγονται σε Δ.Ο.Υ. εξωτερικού και διαθέτουν μη ψηφιακά επαληθεύσιμο πιστοποιητικό ή βεβαίωση.

## Εξυπηρετηθείτε στα ΚΕΠ εξ αποστάσεως

Συνδεθείτε με τους κωδικούς TAXISnet στο gov.gr  
→ Πολίτης και καθημερινότητα ή στο mykeplive.gov.gr

**1** Επιλέξτε τη θεματική κατηγορία υπηρεσιών για την οποία θέλετε να εξυπηρετηθείτε.

**2** Επιλέξτε ημερομηνία και ώρα για το ραντεβού σας.

**3** Συμπληρώστε τα στοιχεία σας και ολοκληρώστε την κράτηση.

**4** Την ημέρα και ώρα του ραντεβού σας συνδεθείτε με βιντεοκλήση και εξυπηρετηθείτε από υπάλληλο του ΚΕΠ.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

Εικόνα 3: Το myKEPlive (Πηγή: Δυνατότητα εξ' αποστάσεως εξυπηρέτησης των δημοτών από το ΚΕΠ Βέροιας- Εφημερίδα Ημερησία Ημαθίας [www.imerisia-ver.gr/](http://www.imerisia-ver.gr/) )

### **2.3. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (ίδρυση, στόχοι, λειτουργία).**

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, συνιστά μια νέα μονάδα Δημόσιας Διοίκησης, όπου η εν λόγω δομή για πρώτη φορά καταφέρνει να συγκεντρώσει όλες τις κρίσιμες δομές πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών που συνδέονται με την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, αλλά και τον ευρύτερο ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι **σκοπός** του Υπουργείου είναι πριν οποιαδήποτε διαδικασία μετατραπεί σε ψηφιακή να απλοποιείται, έτσι ώστε να αποφευχθούν φαινόμενα «ψηφιοποίησης της γραφειοκρατίας». Έως και την ίδρυση του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, η ψηφιακή πολιτική, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, όπως επίσης και η εξυπηρέτηση του πολίτη, βρισκόνταν σε διαφορετικές οργανικές μονάδες, ενώ συνάμα τα πληροφοριακά συστήματα ήταν διάσπαρτα, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να είναι προβληματικός ο σχεδιασμός, καθώς επίσης και αρκετά συχνά να υπάρχουν αλληλεπικαλυπτόμενα έργα, καθώς και ευρύτερη σπατάλη δημοσίου χρήματος. Πλέον, υπάρχει ενιαία δομή σε επιχειρησιακό επίπεδο, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται αντιμετώπιση του κατακερματισμού των μονάδων και των συστημάτων και έτσι υπάρχει άμεση επίδραση τόσο στη ποιότητα, όσο και στο κόστος των παρεχόμενων από το Υπουργείο υπηρεσιών. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση είναι αναγκαίο να υπάρχει διαρκής συνεργασία μεταξύ των Υπουργείων και των φορέων, επιδιώκοντας να επικρατεί διαλειτουργικότητα σε όλα τα επίπεδα.

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στη **σύσταση του Υπουργείου** όπως αυτή περιγράφεται στο ΦΕΚ ίδρυσης 81/119/2019. Σύμφωνα λοιπόν μ' αυτό, στο νέο Υπουργείο μεταφέρθηκαν αρμοδιότητες από το Υπουργείο Οικονομικών και συγκεκριμένα η Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων. Επίσης, μεταφέρθηκαν αρμοδιότητες από το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, το οποίο και καταργήθηκε, όπως και αρμοδιότητες από το συγχωνευόμενο Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Επιπλέον, στο νέο Υπουργείο μεταφέρθηκαν αρμοδιότητες από το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, από το Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, όπως και από το Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων.

Το Υπουργείο αποτελείται από τις ακόλουθες Γενικές Γραμματείες:

- Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών.
- Γενική Γραμματεία Τηλεπικοινωνιών & Ταχυδρομείων.
- Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης.

Στη συνέχεια αναφέρονται οι **στόχοι** που έχουν τεθεί από το Υπουργείο και βρίσκονται σε σύμπνοια με τους στόχους του Κυβερνητικού Προγραμματισμού που αφορούν ένα σύγχρονο κράτος, λιτό και αποτελεσματικό στην υπηρεσία του πολίτη, καθώς και με το δεύτερο στόχο που αφορά την ισχυρή ανάπτυξη με περισσότερες επενδύσεις και νέες θέσεις εργασίας. Ειδικότερα, οι στόχοι αυτοί είναι οι ακόλουθοι και είχαν έτος έναρξης το έτος 2021 (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021):

- Ενίσχυση Ψηφιακής Στρατηγικής.
- Αναβάθμιση οριζόντιων και τομεακών συστημάτων & ενίσχυση της διαλειτουργικότητας.
- Σύγχρονες και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες με σεβασμό στα χρήματα των πολιτών.
- Ενίσχυση τηλεπικοινωνιών.
- Στήριξη των έργων υποδομών εθνικής προτεραιότητας.
- Ενίσχυση Ψηφιακών Δεξιοτήτων.

## **2.4. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025**

### *2.4.1. Στόχοι της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, στα πλαίσια της ανάγκης για ψηφιακή μετάβαση, προχώρησε την έκδοση της **Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025**. Η Ψηφιακή αυτή μετάβαση, είναι αναγκαία στα πλαίσια της ανάγκης βελτίωσης των θέσεων της χώρας που αφορούν τη ψηφιακή ωριμότητα. Προκειμένου να επιτευχθεί ο ψηφιακός μετασχηματισμός, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης συντονίζεται με τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, καθώς επίσης και με τους ερευνητικούς και τεχνολογικούς φορείς της χώρας, όπως και με την ακαδημαϊκή και επιστημονική κοινότητα, αλλά και με την κοινωνία των πολιτών. **Η Στρατηγική** αυτή

του **Ψηφιακού Μετασχηματισμού**, όπως αποτυπώνεται στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού, περιλαμβάνει τους ακόλουθους **στόχους**:

- Ασφαλή, γρήγορη και αξιόπιστη πρόσβαση στο διαδίκτυο για όλους.
- Μετάβαση σε ένα ψηφιακό κράτος, το οποίο προσφέρει καλύτερες ψηφιακές υπηρεσίες προς τους πολίτες, στο σύνολο των γεγονότων της ζωής τους.
- Ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων όλων των πολιτών.
- Διευκόλυνση της μετατροπής κάθε ελληνικής επιχείρησης σε ψηφιακή επιχείρηση.
- Στήριξη και ενίσχυση της ψηφιακής καινοτομίας.
- Παραγωγή και αξιοποίηση των δεδομένων του Δημοσίου.
- Ένταξη των σύγχρονων τεχνολογιών σε όλους τους τομείς της οικονομίας.

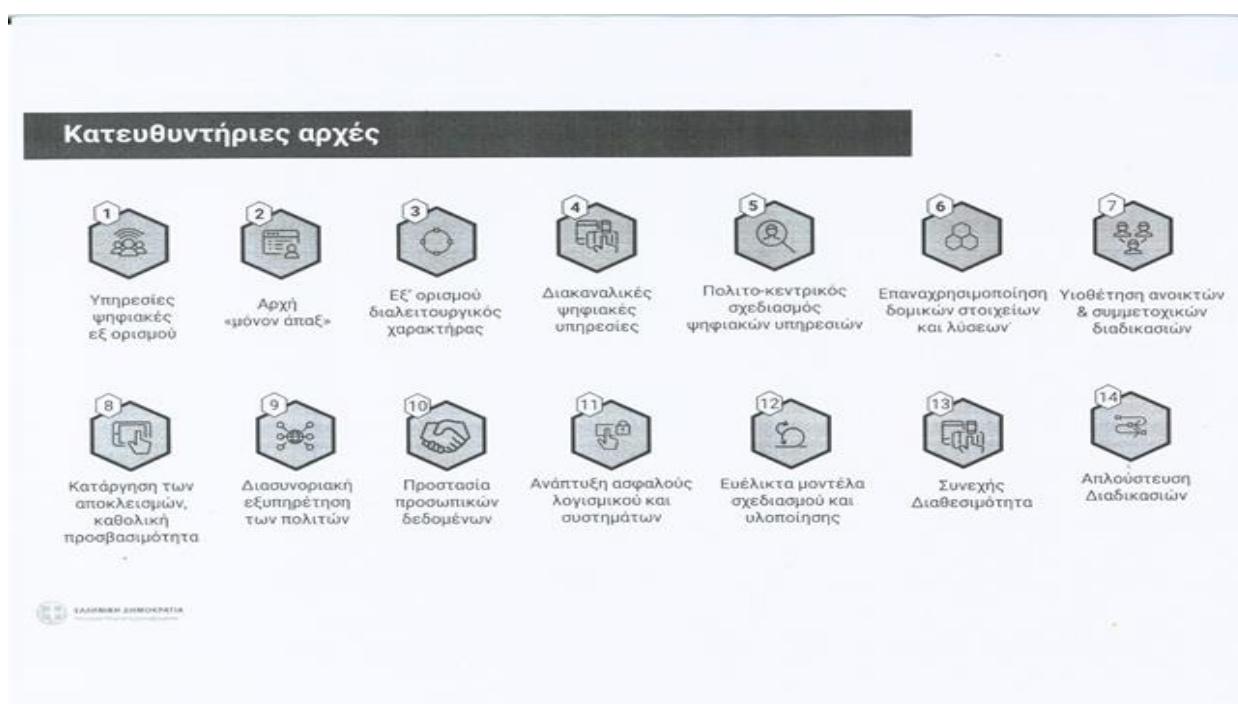
Κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών, αξιοποιώντας τις δυνατότητες, καθώς και το δυναμικό των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών ως εργαλείο ψηφιακής διακυβέρνησης, επιδιώκεται να διαμορφωθεί μια «Ψηφιακή Ελλάδα». Μέσω συντονισμένων ενεργειών διαμορφώνονται οι αναγκαίες υποδομές και υλοποιούνται σχετικές παρεμβάσεις ψηφιακού μετασχηματισμού, έτσι ώστε να μπορεί η χώρα να ανταποκριθεί με τρόπο αποτελεσματικό στις σύγχρονες προκλήσεις της ψηφιακής εποχής. Μέσω του μετασχηματισμού του κρατικού μηχανισμού, αναμένεται να διαμορφωθούν νέες ψηφιακές υπηρεσίες, οι οποίες και θα θέτουν στο επίκεντρο τον πολίτη, κάνοντας χρήση ψηφιακών και συνεργατικών εργαλείων. Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, όπως και οι κατάλληλες ψηφιακές δεξιότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό, συνιστούν κρίσιμους παράγοντες για την απρόσκοπτη λειτουργία του Κράτους και της οικονομίας, ακόμη και σε καθεστώς κρίσεων, όπως συνέβη πρόσφατα, με την κρίση της πανδημίας Covid-19, η οποία βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη.

#### *2.4.2. Κατευθυντήριες Αρχές της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*

Σχετικά με τις **κατευθυντήριες αρχές**, στις οποίες στηρίζεται η εφαρμογή της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού, αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Υπηρεσίες ψηφιακές εξ' ορισμού.
- Αρχή «μόνο άπαξ».
- Εξ' ορισμού διαλειτουργικός χαρακτήρας.

- Διακαναλικές ψηφιακές υπηρεσίες.
- Πολιτικο-κεντρικός σχεδιασμός ψηφιακών υπηρεσιών.
- Επαναχρησιμοποίηση δομικών στοιχείων και λύσεων.
- Υιοθέτηση ανοιχτών & συμμετοχικών διαδικασιών.
- Κατάργηση των αποκλεισμών, καθολική προσβασιμότητα.
- Διασυνورياκή εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Προστασία προσωπικών δεδομένων.
- Ανάπτυξη ασφαλούς λογισμικού και συστημάτων.
- Ευέλικτα μοντέλα σχεδιασμού και υλοποίησης.
- Συνεχής διαθεσιμότητα.
- Απλούστευση διαδικασιών.



Εικόνα 4 : Κατευθυντήριες Αρχές ΒΨΜ 2020-2025 (Πηγή: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης 2022).

#### *2.4.3. Έργα της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025*

Ορισμένα ενδεικτικά έργα τα οποία προβλέπει η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού είναι τα ακόλουθα: 1) Ενιαία Εθνική Πύλη Ψηφιακών Υπηρεσιών (gov.gr) 2) Κεντρικό Σύστημα Δημοσιονομικής Πολιτικής (Government ERP) 3) Ηλεκτρονικές Δημόσιες Συμβάσεις 4) Εθνική Πύλη Ανοιχτών Δεδομένων 5) Αναβάθμιση του «Διαύγεια» 6) G-Cloud Next Generation 7) Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων 8) Κεντρικό Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού 9) Ενιαίο Σύστημα Μισθοδοσίας 10) Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες 11) Δίκτυο Δημόσιου Τομέα (ΣΥΖΕΥΞΙΣ II) 12) Κωδικοποίηση Ελληνικής Νομοθεσίας 13) Ηλεκτρονική Τιμολόγηση, Ηλεκτρονικά Βιβλία, Διασύνδεση Ταμειακών Μηχανών 14) Εθνική Υποδομή Αυθεντικοποίησης Πολιτών 15) Ενιαίος Ψηφιακός Χάρτης (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2022).

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι η αποτελεσματική υλοποίηση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού διασφαλίζει την εφαρμογή ενός ενιαίου και δεσμευτικού μοντέλου διοίκησης και υλοποίησης, το οποίο καλύπτει με τρόπο οριζόντιο το σύνολο των φορέων της γενικής Κυβέρνησης και του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Το ενιαίο μοντέλο διακυβέρνησης συμβάλλει στον προσδιορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, οι οποίοι εμπλέκονται στην υλοποίηση και υποστήριξη των σχετικών παρεμβάσεων, στα πλαίσια του συντονισμού του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, καθώς και σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, όπου είναι αναγκαίο.

#### *2.4.4. Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr*

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στην **Ενιαία Ψηφιακή Πύλη (gov.gr)**, μέσω της οποίας επιδιώκεται να υπάρξει μετασχηματισμός των γεγονότων της ζωής σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που παρέχονται από τα πληροφοριακά συστήματα του Δημοσίου. Ειδικότερα, μέσω της ψηφιακής αυτής πύλης διασφαλίζεται πρόσβαση του πολίτη στις Κυβερνητικές υπηρεσίες, αξιοποιώντας το Κέντρο Ταυτοποίησης. Ακόμη, προβλέπεται η παροχή λειτουργίας μοναδικού σημείου πρόσβασης και ταυτοποίησης (Single Sign On) για τις υπηρεσίες που παρέχονται από τα πληροφοριακά συστήματα του Δημοσίου, η οποία και θα παρέχεται από το Κέντρο Ταυτοποίησης, χωρίς να υπάρχει ανάγκη ταυτοποίησης για το καθένα από αυτά. Τέλος, προβλέπεται η

δρομολόγηση ειδοποιήσεων, απαντήσεων και αποτελεσμάτων σε αιτήματα που υπέβαλε ο πολίτης μέσω του Κέντρου Ειδοποιήσεων.

Προκειμένου να υπάρξει ασφαλής επικοινωνία με τους χρήστες, όπως επίσης και για την εξασφάλιση της πρόσβασης στις υπηρεσίες και στα δεδομένα τους, είναι αναγκαίο να υπάρξει αξιοποίηση των υπηρεσιών επιβεβαίωσης της ταυτότητας των συναλλασσόμενων με ψηφιακά μέσα. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στόχος του συγκεκριμένου δομικού στοιχείου αποτελεί η αξιοποίηση των υποδομών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, έτσι ώστε να παρέχονται κοινόχρηστες υπηρεσίες ηλεκτρονικής ταυτοποίησης μέσα από ένα ενιαίο πλαίσιο προδιαγραφών ασφαλείας. Επιπρόσθετα, η διασυνοριακή ταυτοποίηση των χρηστών αναμένεται να διασφαλίζεται με πρότυπα διαλειτουργικότητας, όπως αυτά καθορίζονται από τον σχετικό Ευρωπαϊκό Κανονισμό για την ηλεκτρονική ταυτοποίηση και τις υπηρεσίες εμπιστοσύνης (ΕΕ/2014/910).

#### *2.4.5. Κέντρο Ειδοποιήσεων*

Επιπλέον, το **Κέντρο Ειδοποιήσεων** συνιστά τον βασικό δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ του κράτους και του πολίτη. Πρόκειται να παρέχει τις αναγκαίες λειτουργίες, έτσι ώστε υπηρεσίες και φορείς του κράτους να μπορούν να ενημερώνουν τους πολίτες για θέματα που τους αφορούν, εφόσον αυτοί έχουν εγγραφεί σε αυτή την υπηρεσία. Για παράδειγμα, τα εν λόγω θέματα μπορεί να αφορούν υπενθυμίσεις για υποχρεώσεις του πολίτη προς το κράτος, όπως και ενημερώσεις για την πορεία αιτημάτων του, προσωποποιημένες ενημερώσεις, αλλά και γενικότερα μηνύματα ευρύτερου ενδιαφέροντος, όπως μπορεί να είναι οδηγίες που αφορούν καιρικά φαινόμενα, είτε ανακοινώσεις έναρξης νέων ψηφιακών υπηρεσιών. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι στα πλαίσια λειτουργίας του Κέντρου Ειδοποιήσεων, οι εν λόγω ειδοποιήσεις μπορούν να αποστέλλονται ανάλογα με το περιεχόμενο τους, χρησιμοποιώντας διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα σύντομα μηνύματα κειμένου σε κινητά τηλέφωνα (SMS), καθώς επίσης και ειδοποιήσεις ωθούμενες (push notifications) σε εφαρμογές έξυπνων κινητών τηλεφώνων (smartphones). Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι εφαρμόζονται βέλτιστες πρακτικές κυβερνοασφάλειας, έτσι ώστε να διασφαλιστούν τα δεδομένα επικοινωνίας των πολιτών, αλλά και να αποτρέπεται οποιαδήποτε προσπάθεια κατάχρησης. Ουσιαστικά, το Κέντρο Ειδοποιήσεων συνιστά εργαλείο εξυπηρέτησης και αρωγής του πολίτη, καθώς και ενεργό συμπαραστάτη στις σχέσεις του πολίτη με το κράτος.



#### 2.4.6. Μητρώο Δημόσιας Διοίκησης

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το **Μητρώο** αποτελεί έναν αυθεντικό κατάλογο συγκεκριμένου είδους πληροφοριών. Αναφορικά με τα Μητρώα της Δημόσιας Διοίκησης, το είδος της πληροφορίας που τηρείται, η υποχρεωτικότητα, όπως επίσης και οι συνθήκες που πρέπει να πληρούνται για την εγγραφή ή τη διαγραφή από το μητρώο είναι θεσμοθετημένες. Τα ηλεκτρονικά μητρώων (e- Registries) είναι μητρώα στα οποία τηρείται η ακεραιότητα, η διαθεσιμότητα, όπως επίσης και η εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στην πληροφορία, όπως και η λογοδοσία των διαχειριστών τους, η οποία διασφαλίζεται μέσω των ψηφιακών τεχνολογιών. Μέχρι πρόσφατα, τα ηλεκτρονικά μητρώα της Δημόσιας Διοίκησης ξεπερνούν τα 250, τα οποία και αυξάνονται διαρκώς, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι υπάρχει αύξηση των ψηφιακών λύσεων και υπηρεσιών. Από τα εν λόγω Μητρώα, περίπου δέκα θεωρείται ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης, όσο και για τους ίδιους τους πολίτες, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι φέρουν πρωτογενή και αυθεντική πληροφορία, η οποία χρησιμοποιείται πολλαπλώς ή επαναλαμβάνεται σε άλλα μητρώα και ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Η πληροφορία που περιέχεται στα μητρώα αυτά αφορά τα γεγονότα της καθημερινής ζωής των φυσικών ή νομικών προσώπων, είτε θεωρείται αναγκαία για την παροχή υπηρεσιών που είναι μεγάλης σημασίας για τον ίδιο τον πολίτη.

Σύμφωνα με το νέο πλαίσιο διαλειτουργικότητας (New European Interoperability Framework) τα Βασικά Μητρώα αποτελούν τη βάση για τις ψηφιακές υπηρεσίες, καθώς αποτελούν αξιόπιστες πηγές βασικών πληροφοριών για στοιχεία όπως είναι πρόσωπα, εταιρείες, οχήματα, άδειες, κτίρια, τοποθεσίες, καθώς και οδοί, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ψηφιακά. Στην κατηγορία των Βασικών Μητρώων περιλαμβάνονται το Φορολογικό Μητρώο, το Γενικό Εμπορικό Μητρώο (ΓΕΜΗ), το Μητρώο Πολιτών, οι Αστυνομικές Ταυτότητες καθώς επίσης και το Μητρώο Αδειών Διανομής, τα Ειδικά Δελτία Ταυτότητας Ομογενούς για πολίτες Τρίτων Χωρών, το Μητρώο Κοινωνικής Ασφάλισης, το Εθνικό Κτηματολόγιο, το Μητρώο οδών και αριθμών, το Μητρώο Φορέων και Υπηρεσιών της Γενικής Κυβέρνησης, το Μητρώο Αδειών Οδήγησης, καθώς επίσης και το Μητρώο Αδειών Κυκλοφορίας Αυτοκινήτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ- ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ/ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΓΙΑ ΤΑ ΚΕΠ

#### 3.1 Διερεύνηση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος- Ανάλυση SWOT (SWOT ANALYSIS)

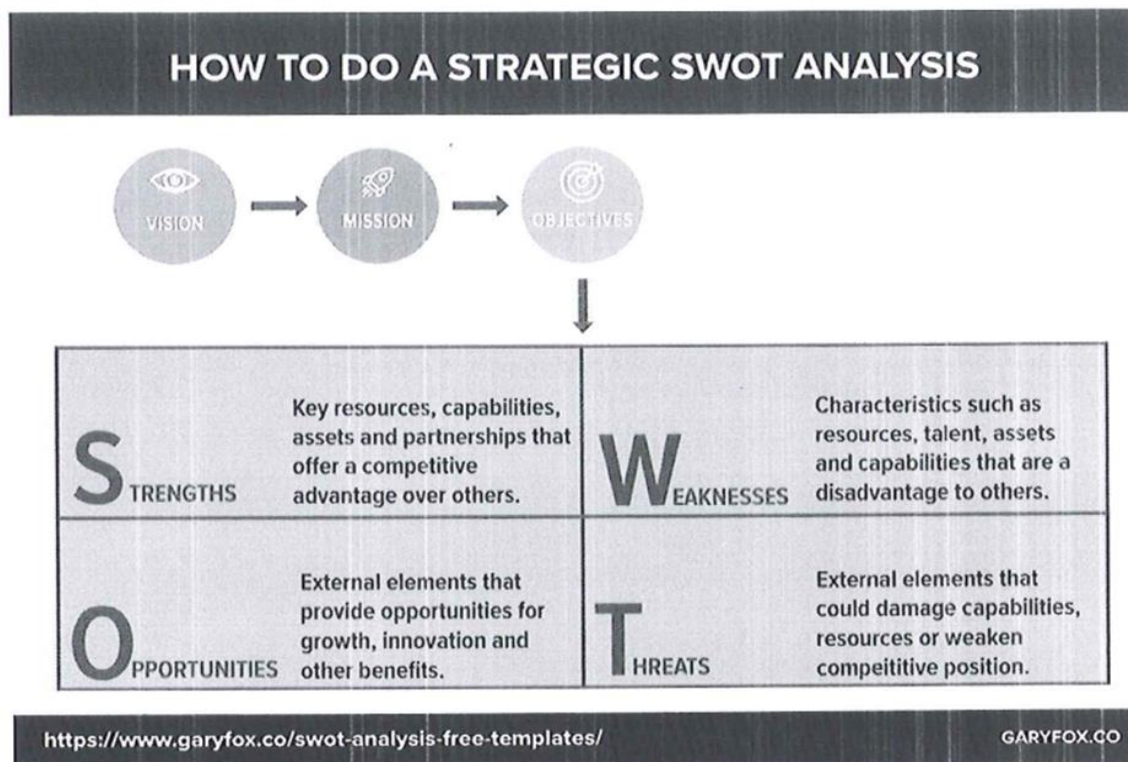
Οι περισσότεροι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πρωτοφανείς πιέσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Υπάρχει μια αυξανόμενη έμφαση στην ανάλυση και την αξιολόγηση της απόδοσης. Συνήθως, η αξιολόγηση απόδοσης περιλαμβάνει τον εντοπισμό, τη δημιουργία και την αιτιολόγηση αποφάσεων που οδηγούν σε οργανωτικές αλλαγές. Τα αποτελέσματα αυτής της εξέτασης εφαρμόζονται στη συνέχεια στην ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για το μέλλον. Η εύρεση μιας αποτελεσματικής μεθόδου αξιολόγησης και ανάλυσης για να βοηθήσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι επομένως θεμελιωδώς σημαντική για όλους τους οργανισμούς που επιδιώκουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η λέξη «ανάλυση» προέρχεται από την ελληνική γλώσσα, που σημαίνει ότι χωρίζεται σε μέρη, χαλαρώνει και διαλύεται. Μια ανάλυση SWOT το κάνει αυτό «ξεφλουδίζοντας τα πίσω στρώματα της εταιρείας» (Williams, 1996) και χρησιμοποιείται ευρέως σε πολλούς οργανισμούς.

Η **Ανάλυση SWOT** είναι ένα εργαλείο Στρατηγικού Σχεδιασμού. Το αρκτικόλεξό της προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις **Strengths (Δυνάμεις)**, **Weaknesses (Αδυναμίες)**, **Opportunities (Ευκαιρίες)** και **Threats (Απειλές)**. Χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, προκειμένου να αξιολογήσουν την κατάσταση που βρίσκονται σήμερα, με σκοπό να λάβουν αποφάσεις και να διαμορφώσουν τη μελλοντική στρατηγική τους.

Με τη SWOT analysis εντοπίζουμε τα Δυνατά Σημεία ενός οργανισμού, τα αξιοποιούμε και επενδύουμε σ' αυτά. Ανακαλύπτουμε τα Αδύναμα Σημεία και προσπαθούμε να τα διορθώσουμε. Ακόμη, εκμεταλλευόμαστε τις μελλοντικές Ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν στο εξωτερικό περιβάλλον αξιοποιώντας τις δυνάμεις του οργανισμού. Όταν αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες, τότε περιορίζονται ή

μειώνονται και οι αδυναμίες. Τέλος , εντοπίζουμε τους πιθανούς κινδύνους και βρίσκουμε στρατηγικές που θα εξουδετερώσουν τις υπάρχουσες Απειλές στο εξωτερικό περιβάλλον.



Εικόνα 5: How to do a strategic Swot Analysis (Πηγή: <https://www.garyfox.co/swot-analysis-free-templates/> ).

Το **Εξωτερικό περιβάλλον (external environment)** αποτελείται από τους Κινδύνους και τις Ευκαιρίες. Αυτές οι μεταβλητές διαμορφώνουν το περίγραμμα εντός του οποίου υπάρχει και λειτουργεί η επιχείρηση. Χωρίζεται σε δύο μέρη το άμεσο (task environment) και το έμμεσο (societal environment), διάκριση άκρως σημαντική, αφού απλοποιεί τον τρόπο μελέτης και πρόβλεψης των συνθηκών λειτουργίας του οργανισμού. Το περιβάλλον του καθήκοντος ή της εργασίας (task environment) αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζονται και επηρεάζουν άμεσα από/την επιχείρηση όπως μέτοχοι, κυβερνήσεις, ανταγωνιστές, πελάτες, ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων.

Το κοινωνικό περιβάλλον (societal environment) από την άλλη, εμπεριέχει δυνάμεις που δεν επηρεάζουν άμεσα τη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης, όπως οικονομικές εξελίξεις και δυνάμεις, τεχνολογικές δυνάμεις (επίπεδο εφαρμογής και αποδοχής της τεχνολογίας αποτελεσματικός συνδυασμός πόρων, γνώσεων και εμπειριών), πολιτικές (ένα νέο νομοσχέδιο αλλαγής στην κυβέρνηση, γραφειοκρατία), νομικές δυνάμεις, κουλτούρα της κοινωνίας (ήθη και έθιμα, πολιτισμός, ιστορία).

Το **Εσωτερικό περιβάλλον (internal environment)** απειλείται από τις μεταβλητές Δυνάμεις και Αδυναμίες, οι οποίες ενυπάρχουν στην επιχείρηση και οι οποίες βραχυχρόνια δεν μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση. Οι εν λόγω δυνάμεις αναφέρονται στους πόρους της επιχείρησης (ανθρώπινο δυναμικό, εγκαταστάσεις, διοικητικό ταλέντο, χρηματοοικονομικοί πόροι, know-how) στη δομή της επιχείρησης (corporate structure), δηλαδή στην ιεραρχία (οργανόγραμμα), στη ροή της εργασίας παραγωγής, στην επικοινωνία και τέλος αναφέρονται στην κουλτούρα της επιχείρησης (corporation culture) που εμπερικλείει τα πιστεύω, τις αξίες και τις προσδοκίες που διέπουν την επιχείρηση.

### **3.2 SWOT ANALYSIS στο ΚΕΠ**

Προκειμένου να υπάρξει βέλτιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων που διαθέτουν τα ΚΕΠ, είναι αναγκαίο να γίνει ανάλυση του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτών. Μέσω της ανάλυσης των «Δυνατών» σημείων (Strengths) διαπιστώνονται τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν οι δομές αυτές, σε σχέση με άλλους φορείς του δημοσίου τομέα, ενώ συνάμα αναδεικνύονται και οι Αδυναμίες (Weaknesses) αυτών, οι οποίες και αποτελούν σημαντικό εμπόδιο για την περαιτέρω ανάπτυξη των ΚΕΠ. Παράλληλα, διαπιστώνονται οι Ευκαιρίες (Opportunities), δηλαδή ουσιαστικά οι παράγοντες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να συμβάλλουν στη βέλτιστη λειτουργία των ΚΕΠ, καθώς και οι Απειλές (Threats), που δύναται να αντιμετωπίσει ο οργανισμός. Συνδυάζοντας τις παραπάνω παραμέτρους προκύπτει η ανάλυση S.W.O.T., μέσω της οποίας η διοίκηση λαμβάνει τις αναγκαίες πληροφορίες για τη διαμόρφωση στρατηγικής.

### 3.2.1. Δυνατά Σημεία (Strengths) :

- **Γεωγραφική θέση**, καθώς τα περισσότερα ΚΕΠ βρίσκονται σε κεντρικά σημεία των πόλεων, έτσι ώστε να μπορεί να διευκολύνεται τόσο η πρόσβαση των πολιτών, όσο και των ίδιων των εργαζομένων. Ακόμη, λειτουργούν ΚΕΠ για την εξυπηρέτηση των Ελλήνων που βρίσκονται στο εξωτερικό σε 22 Προξενεία της Ελλάδας καθώς και ΚΕΠ στο Υπουργείο Εξωτερικών για να εξυπηρετούνται οι απόδημοι Έλληνες.
- **Δυνατότητα προστασίας των ατόμων με αναπηρία**, καθώς υπάρχει εύκολη πρόσβαση στο χώρο, όπως επίσης και στην πληροφόρηση, αλλά και στην εξυπηρέτηση. Τα κτίρια τα οποία έχουν επιλεγθεί για τη στέγαση είναι ισόγεια με ράμπες στις εισόδους και ειδικά διαμορφωμένους χώρους υγιεινής για τα ΑΜΕΑ.
- Υπάρχει **διευρυμένο ωράριο λειτουργίας** σε καθημερινή δωδεκάωρη βάση, πρωί-απόγευμα, καθώς επίσης και εξάωρη λειτουργία το Σάββατο. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να εξυπηρετούνται με τρόπο αποτελεσματικό οι πολίτες.
- Το **ανθρώπινο δυναμικό** που στελεχώνει τα ΚΕΠ θεωρείται υψηλού μορφωτικού επιπέδου, όπως επίσης έμπειρο και εξειδικευμένο στις εφαρμογές των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ).
- Η **συμπεριφορά των υπαλλήλων** των ΚΕΠ εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες.
- Η **εμφάνιση των εργαζομένων** στον χώρο εργασίας τους, θεωρείται ότι είναι προσεγμένη.
- Οι εργαζόμενοι προβαίνουν στη **διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών, εντός της αντίστοιχης χρονικής περιόδου** που προβλέπεται από τον Νόμο. Ταυτόχρονα, αυτοί είναι σε θέση να παρέχουν έγκυρη ενημέρωση, ενώ επιδιώκουν να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των πολιτών, με την βέλτιστη δυνατή ταχύτητα.
- Οι εργαζόμενοι **παρέχουν την υπηρεσία τους σωστά, από την πρώτη φορά**.

- Οι πολίτες, αλλά και οι επιχειρήσεις γενικότερα διαμορφώνουν θετική γνώμη για τα ΚΕΠ, **αποκτώντας ισχυρή αναγνωρισιμότητα**, είναι ικανοποιημένοι και νιώθουν ασφάλεια από την εξυπηρέτηση που αυτά παρέχουν προς αυτούς, θεωρώντας τα ουσιαστικά ως την πλέον αποτελεσματική και αποδοτική υπηρεσία του Δημόσιου Τομέα.
- Υπάρχει **άμεση επαφή** με τους πολίτες.
- Τα ΚΕΠ **διαθέτουν υψηλό δείκτη ικανοποίησης**, καθώς και σε κρίσιμους χρονικούς περιόδους, όπως ήταν η πρόσφατη πανδημία της Covid-19 ικανοποίησαν τις ανάγκες των πολιτών.
- Τα ΚΕΠ χρησιμοποιούν **σύγχρονα συστήματα πληροφορικής**, τα οποία χαρακτηρίζονται από διαλειτουργικότητα και προσφέρουν τυποποίηση των διαδικασιών. Για παράδειγμα, υπάρχει μόνιμη ηλεκτρονική διασύνδεση με λειτουργικά συστήματα άλλων φορέων του δημοσίου, όπως είναι ο ΕΦΚΑ, ο ΟΑΕΔ, οι Στρατολογικές Υπηρεσίες. Επομένως, δίνεται η δυνατότητα να υπάρχει ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων, καθώς επίσης και παροχή διοικητικών «προϊόντων» on-line· αυτό είναι και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
- Τα ΚΕΠ αποτελούν **υπηρεσία μιας στάσης (one stop shop)**- μία μόνο επίσκεψη σ' ένα σημείο και μπορεί να πει κάποιος ότι μετακινούνται τα έγγραφα, αλλά όχι ο πολίτης.
- Επικρατεί **άριστο κλίμα συνεργασίας** μεταξύ των συναδέλφων

### 3.2.2. *Αδύναμα Σημεία (Weaknesses) :*

- Στέγαση της υπηρεσίας σε **κτιριακές υποδομές, οι οποίες δεν είναι σύγχρονες**, με τις εγκαταστάσεις να μην είναι τόσο ελκυστικές οπτικά.
- Τα περισσότερα ΚΕΠ **δε διαθέτουν σύγχρονο ηλεκτρονικό εξοπλισμό**, όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, φωτοτυπικά μηχανήματα, εκτυπωτές.
- Υπάρχει **υποστελέχωση στα ΚΕΠ**, με το ανθρώπινο δυναμικό να είναι ελλιπές, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται σημαντικά και πολλαπλά προβλήματα.

- Παρά το γεγονός ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός του κράτους βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη και οι πολίτες διαθέτουν τη δυνατότητα να φέρουν εις πέρας τις υποθέσεις τους με το Δημόσιο μόνοι τους, **η επισκεψιμότητα τους στα ΚΕΠ δεν έχει μειωθεί** σχεδόν καθόλου.
- Στα ΚΕΠ **δεν υπάρχει δυνατότητα καταγραφής των παραπόνων των πολιτών**, αλλά και των **προτάσεων που αφορούν τη βελτίωση των υπηρεσιών**.
- Η γνώση, καθώς και η εμπειρία που διαθέτει το κάθε στέλεχος των ΚΕΠ δεν διαχέεται στους υπόλοιπους και έτσι ουσιαστικά επικρατεί **απουσία διάχυσης γνώσης**.
- Οι εργαζόμενοι **δεν εναλλάσσονται στα καθήκοντα τους**, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζεται η εμπειρία και η απόκτηση γνώσεων από αυτούς.
- **Δεν υπάρχει αναγνώριση** σε μεγάλο βαθμό των ατομικών και των ομαδικών προσπαθειών των εργαζομένων.
- Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αποτελούν **ειδική κατηγορία εργαζομένων**, καθώς εντάσσονται στον κλάδο διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να διαφοροποιούνται από τους υπόλοιπους εργαζόμενους της Δημόσιας Διοίκησης, τόσο ως προς το νομικό, όσο και ως προς το διοικητικό πλαίσιο που διέπει την εργασιακή τους σχέση.
- **Δεν υπάρχουν ευκαιρίες εξέλιξης** για τα στελέχη, καθώς και για τους εργαζομένους των ΚΕΠ, οι οποίοι διακρίνονται στο έργο τους, λόγω της ειδικής κατηγορίας στην οποία αυτοί ανήκουν.
- Υπάρχει **υψηλό κόστος λειτουργίας** των δομών αυτών, καθώς τα ΚΕΠ βρίσκονται σε κεντρικές οδούς και πρόκειται για ισόγεια κτίσματα, τα οποία διαθέτουν τις κατάλληλες προδιαγραφές για ΑΜΕΑ.
- Υπάρχει **έλλειψη προϊστάμενου**, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι ο προϊστάμενος της δομής αυτής δεν υπηρετεί στα ΚΕΠ, αλλά σε κάποια υπηρεσία του Δήμου, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι γνώστης τόσο του νομοθετικού, όσο και του διοικητικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του οργανισμού.

- Δεν ενθαρρύνεται η καινοτομική, ομαδική και συνεργατική δράση των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους.
- Σε μεγάλο ποσοστό δεν τηρείται η αρχή της ισότητας από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους.
- Υπάρχει **απουσία καθορισμού από την ηγεσία του οράματος**, καθώς και της αποστολής των ΚΕΠ.
- Δεν έχουν προσδιοριστεί οι στρατηγικοί, καθώς και οι επιχειρησιακοί **στόχοι** των ΚΕΠ και επομένως δεν εφαρμόζεται τακτικός προγραμματισμός, ενώ δεν υπάρχει εκχώρηση καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζομένους.
- Υπάρχει από την ηγεσία **απουσία προσδιορισμού πλαισίου αξιών και συμπεριφοράς** για το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.
- Δεν εφαρμόζονται **συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)**, είτε συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας και της λειτουργίας των ΚΕΠ.
- Υπάρχουν **αστοχίες της Κεντρικής Διοίκησης**, με την ενημέρωση των εργαζομένων για την εισαγωγή νέων διαδικασιών να λαμβάνει χώρα με ταχύτατους ρυθμούς, χωρίς να υπάρχουν χρονικά περιθώρια προετοιμασίας, με αποτέλεσμα να υπάρχει αρνητικός αντίκτυπος απέναντι στους πολίτες.

### 3.2.3. Ευκαιρίες (Opportunities) :

- Εξαιτίας της πανδημίας Covid-19, η οποία βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη, επήλθαν **σημαντικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ**, γεγονός που είχε ως αποτέλεσμα να υπάρξει βελτίωση των παρεχόμενων από αυτά υπηρεσιών. Με ταχύτατους ρυθμούς, σχεδόν πρωτόγνωρους για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση αναπτύχθηκαν διάφορες εφαρμογές, όπως για παράδειγμα είναι το mykerlive, θυρίδες μέσω γον, ενώ αξιοποιήθηκαν νέες τεχνολογίες, καθώς και εξελιγμένα συστήματα πληροφορικής, τα οποία και συμβάλλουν στον ταχύτατο ψηφιακό μετασχηματισμό.
- **Αναπτύχθηκαν νέοι τρόποι επικοινωνίας** με τους πολίτες, όπως ήταν η τηλεφωνική επικοινωνία, τα ηλεκτρονικά ραντεβού, καθώς επίσης και το e-



mail. Αυτή η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη χώρα μπορεί παράλληλα να καταστεί ευκαιρία ανάπτυξης και προόδου και για τα ΚΕΠ.

- Έπειτα από την κατάσταση που προέκυψε εξαιτίας της πανδημίας, διαμορφώθηκε η **ανάγκη για επανασχεδιασμό των ΚΕΠ.**
- Επιτεύχθηκε **μείωση της γραφειοκρατίας.**
- Η Κεντρική Διοίκηση έχει τη δυνατότητα να **αξιοποιήσει τους διαθέσιμους ευρωπαϊκούς και εθνικούς πόρους**, ιδίως στα πλαίσια της νέας προγραμματικής περιόδου, προς όφελος του ίδιου του οργανισμού.
- **Ισχυρό και ευέλικτο εκπαιδευτικό σύστημα**, το οποίο έχει τη δυνατότητα να φέρει τους νέους σε επαφή με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Παράλληλα, τα ΚΕΠ μπορούν να σταθούν αρωγός του πολίτη ενισχύοντας την προσβασιμότητα όλων των πολιτών σε ηλεκτρονικά μέσα, μειώνοντας το ψηφιακό χάσμα και τον ψηφιακό αναλφαριθμητισμό.
- **Επιμόρφωση** του ανθρώπινου δυναμικού, συμμετέχοντας σε ημερίδες, συνέδρια κτλ. και συνεχής εκπαίδευση του σε περισσότερες θέσεις, όπως και εναλλαγή των καθηκόντων του, έτσι ώστε να μπορεί το προσωπικό των ΚΕΠ να ανταποκρίνεται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό, στα αιτήματα των πολιτών, όσο και στις τρέχουσες εξελίξεις.
- Η αναγνωρισιμότητα, η αποδοχή, η εκτίμηση που έχει ο θεσμός των ΚΕΠ, **αποτελεί εφελκυστικό και ευκαιρία ώστε να ενισχυθούν και να αναπτυχθούν ακόμη περισσότερα.**

#### 3.2.4. Απειλές (Threats) :

- Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα ΚΕΠ αποτελέσαν το μοναδικό «γκισέ» του δημόσιου τομέα, ιδίως εν μέσω πανδημίας, οι πολίτες θεωρούν ότι όλες οι υποθέσεις τους διεκπεραιώνονται στα ΚΕΠ. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν **σημεία τριβής με τους πολίτες**, λόγω της ανεπαρκούς ενημέρωσης των πολιτών και του πολυδαίδαλου θεσμικού και νομοθετικού πλαισίου.

- Υπάρχει **αδυναμία από τους συνεργαζόμενους με τα ΚΕΠ φορείς** του Δημόσιου Τομέα, έτσι ώστε να μπορέσει να ξεπεραστεί η γραφειοκρατία και να λειτουργήσει με τρόπο αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο ο οργανισμός.
- Η **εμπλοκή του οργανισμού με την Τοπική Αυτοδιοίκηση**, έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ των διοικούντων και των εργαζομένων. Οι περισσότεροι ΟΤΑ δε διαθέτουν τα μέσα να στηρίζουν τα ΚΕΠ. Υπάρχουν ελλείψεις στον εξοπλισμό, σε υλικοτεχνική υποδομή, λόγω των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων · έτσι όμως δημιουργούνται ΚΕΠ δύο ταχυτήτων που λειτουργούν άνισα, κυρίως υπολειτουργούν χωρίς μέσα και προσωπικό, ιδίως σε πολύ μικρούς Δήμους.
- Η **παγκόσμια οικονομική κρίση**, σε συνδυασμό με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους των Δήμων επιδρούν με τρόπο αρνητικό στη λειτουργία των ΚΕΠ, λαμβάνοντας υπόψη ότι υπάρχουν προβλήματα, όπως είναι η ελλιπής γραφική ύλη, η έλλειψη θέρμανσης, η ελλιπής καθαριότητα, αλλά ακόμη και η προβληματική ασφάλεια στους χώρους εργασίας.
- Υπάρχει **αβεβαιότητα ως προς τις προσλήψεις**, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει αποδυνάμωση του θεσμού των ΚΕΠ.

### **3.3. Βασικά συμπεράσματα που ανακύπτουν από την Ανάλυση Swot στα ΚΕΠ.**

Τα δυνατά σημεία των ΚΕΠ συνδέονται πρωτίστως με το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζουν στην εφαρμογή σύγχρονων Πληροφοριακών Συστημάτων. Μέσω της εφαρμογής e-ker καθίστανται φορείς της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ακόμη, εφαρμόζουν τη στρατηγική της δια-λειτουργικότητας, αφού έχουν τη δυνατότητα να συνδέονται με άλλα λειτουργικά συστήματα υπηρεσιών και να παρέχουν διοικητικά προϊόντα on-line. Επίσης, οι υπηρεσίες μιας στάσης, η αυτόματη μέτρηση της παραγωγικότητάς τους, η άμεση, ενιαία εξυπηρέτηση εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου αποτελούν δυνατά σημεία του οργανισμού. Έχουν εισάγει επιτυχώς το μοντέλο της τυποποίησης των διαδικασιών με συγκεκριμένες αιτήσεις και

δικαιολογητικά. Επιπλέον, σημαντικό πλεονέκτημά τους αποτελεί η γεωγραφική θέση στην οποία βρίσκονται, η άμεση επαφή με τους πολίτες, το προσωπικό υψηλού μορφωτικού επιπέδου και το διευρυμένο ωράριο. Γενικότερα, τα ΚΕΠ αποτελούν μια από τις σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Διοίκησης και είναι παράδειγμα προς μίμηση για άλλες υπηρεσίες.

Αξίζει να επισημανθεί, πως η on-line παροχή διοικητικών προϊόντων είναι περιορισμένη και γι' αυτό θα πρέπει να επεκταθεί στις περισσότερες – αν δεν είναι δυνατόν σε όλες – πιστοποιημένες διαδικασίες (Ληξιαρχείο, Υπουργείο Οικονομικών, Υπουργείο Μεταφορών, Ασφαλιστικά Ταμεία κ.α.). Έτσι, θα μειωθεί τόσο ο χρόνος διεκπεραίωσης, όσο και το κόστος. Ακόμη, καθίσταται απαραίτητη η αποκλειστική χρήση του e-mail και η κατάργηση της τηλεομοιοτυπίας.

Οι πολυπληθείς διαδικασίες με τα επαναλαμβανόμενα δικαιολογητικά αποτελούν αδύναμο σημείο των ΚΕΠ, διότι δημιουργούν, αφενός ασυνεννοησία με τους συνεργαζόμενους φορείς και αφετέρου γραφειοκρατία. Η τελευταία, μειώθηκε μεν σε μεγάλο βαθμό, δεν εξαλείφθηκε όμως. Απαιτείται, λοιπόν, απλοποίηση των διαδικασιών και μη υποβολή ίδιων δικαιολογητικών ανά αίτηση.

Οι αδυναμίες των ΚΕΠ σχετίζονται με τη γραφειοκρατία, την υποστελέχωσή του, το χρόνο αναμονής, αλλά και τις μη πιστοποιημένες διαδικασίες. Επιπλέον, θα πρέπει να γίνει αναβάθμιση στον τομέα ενημέρωσης των πολιτών. Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες απάντησαν πως είναι ανύπαρκτο το έντυπο πληροφοριακό υλικό εντός του οργανισμού, αλλά και πως δεν γίνεται χρήση από τους πολίτες των σύγχρονων τεχνολογιών, προτιμώντας τη “δια ζώσης” εξυπηρέτηση. Πρέπει, λοιπόν, να δοθεί έμφαση στην ηλεκτρονική εξυπηρέτηση του πολίτη, αποφεύγοντας τόσο το κόστος όσο και το χρόνο.

Επιπρόσθετα, πρέπει να σημειωθεί πως αδυναμία των ΚΕΠ αποτελεί τόσο η απουσία καθορισμού από την ηγεσία του οράματος και της αποστολής τους, καθώς και ο προσδιορισμός πλαισίου αξιών και συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους όσο και η μη εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεν ενθαρρύνεται από την ηγεσία η αρχή της ισότητας, της συνεργασίας, της ομαδικότητας και απουσιάζει η

διάχυση γνώσης. Ωστόσο, αξίζει να επισημάνουμε πως χάριν της πανδημίας covid-19, άλλαξε ο τρόπος οργάνωσης των ΚΕΠ, αξιοποιήθηκαν νέες τεχνολογίες, ανατέθηκαν νέες αρμοδιότητες και δημιουργήθηκε η ανάγκη για επανασχεδιασμό των ΚΕΠ. Όμως, αφενός η παγκόσμια οικονομική κρίση, οι ελλείψεις οικονομικές δυνατότητες των Δήμων και αφετέρου, η εμπλοκή των ΚΕΠ με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, παράλληλα με την αβεβαιότητα των προσλήψεων, επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία τους και τα αποδυναμώνει.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.1. Η ΕΡΕΥΝΑ

##### *4.1.1. Σκοπός της έρευνας.*

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της διαχείρισης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός είναι η διερεύνηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού των ΚΕΠ με εστίαση στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών, στην αποδοχή του θεσμού από τους πολίτες, αλλά και σε ζητήματα στελέχωσης και ηγεσίας.

##### *4.1.2. Δείγμα της έρευνας.*

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε δείγμα 244 ατόμων, υπαλλήλων, Προϊστάμενων Τμημάτων και Προϊστάμενων Διεύθυνσης των ΚΕΠ από την ελληνική επικράτεια.

##### *4.1.3. Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων.*

Η επιστημονική μεθοδολογία είναι ένα εργαλείο θεμελιώδους σημασίας για τη γνώση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην εκπόνηση ενός επιστημονικού εγγράφου, όπως χειρόγραφο, διατριβή ή εργασία ολοκλήρωσης πανεπιστημιακού μαθήματος. Η επιστημονική μεθοδολογία περιλαμβάνει τη μελέτη των μεθόδων ή των οργάνων που είναι απαραίτητα για την εκπόνηση μιας επιστημονικής εργασίας. Ο Flanagan (2013) ισχυρίζεται ότι η επιστημονική μέθοδος είναι το πιο ισχυρό εργαλείο για την ανακάλυψη αληθειών για τον κόσμο, την εξερεύνηση νέων θεωριών και την εμπειρική επικύρωσή τους. Σε σχέση με την προσέγγισή της, η επιστημονική έρευνα μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική. Η ποιοτική έρευνα δεν ασχολείται με την αριθμητική αντιπροσωπευτικότητα, αλλά με την εμβάθυνση της κατανόησης ενός δεδομένου προβλήματος. Η ποιοτική έρευνα επομένως ασχολείται με πτυχές της πραγματικότητας που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, εστιάζοντας στην κατανόηση και εξήγηση της δυναμικής των κοινωνικών σχέσεων (Maxwell, 2013). Από την άλλη πλευρά είναι η

ποσοτική έρευνα, όπου τα δεδομένα μπορούν να ποσοτικοποιηθούν. Επειδή τα δείγματα είναι γενικά μεγάλα και θεωρούνται αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού, τα αποτελέσματα λαμβάνονται σαν να αποτελούσαν μια γενική και επαρκώς ολοκληρωμένη άποψη ολόκληρου του πληθυσμού (Martin & Bridgmon, 2012). Η ποσοτική έρευνα επικεντρώνεται στην αντικειμενικότητα και είναι ιδιαίτερα κατάλληλη όταν υπάρχει η δυνατότητα συλλογής μετρήσιμων μετρήσεων μεταβλητών και συμπερασμάτων από δείγματα πληθυσμού. Η ποσοτική έρευνα υιοθετεί δομημένες διαδικασίες και επίσημα εργαλεία για τη συλλογή δεδομένων. Τα δεδομένα συλλέγονται αντικειμενικά και συστηματικά.

Για την πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας έχει επιλεγθεί η ποσοτική έρευνα, γιατί τα αποτελέσματα που της παρέχει είναι αντικειμενικά καθώς το δείγμα δεν δύναται να γνωρίζει τον ερευνητή, οπότε απαντά αυθόρμητα. Σύμφωνα με τους Cohen et al. (2008) τα ερωτηματολόγια είναι αποτελεσματικά ως προς το κόστος, επιτρέπουν την εξαγωγή γρήγορων αποτελεσμάτων και ανωνυμία των συμμετεχόντων.

#### *4.1.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.*

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε μη τυχαία δειγματοληψία, η οποία χρησιμοποιεί μη τυχαιοποιημένες μεθόδους για τη λήψη του δείγματος. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε βολική δειγματοληψία καθώς η ερευνήτρια βρήκε πολίτες μέσα από τον επαγγελματικό της περίγυρο. Έγινε επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου λόγω του ότι προσφέρει στον / στην ερευνητή / ερευνήτρια τη δυνατότητα να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού, το οποίο βρίσκεται κοντά του / της και συνεπώς υπάρχει η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης (Cohen et al., 2008). Στη συνέχεια, για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της χιονοστιβάδας. Η δειγματοληψία χιονοστιβάδας θεωρείται μια μορφή τυχαίας δειγματοληψίας η οποία ξεκινά με τη συλλογή δεδομένων από μία ή περισσότερες επαφές που συνήθως είναι γνωστές στο άτομο που συλλέγει τα δεδομένα. Στο τέλος της διαδικασίας συλλογής δεδομένων (π.χ. ερωτηματολόγιο), ο συλλέκτης δεδομένων ζητά από τον ερωτώμενο να παράσχει στοιχεία επικοινωνίας για άλλους πιθανούς ερωτηθέντες. Η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να επιτευχθεί ο σκοπός του ερευνητή (Daniel, 2012).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Μάιο - Ιούνιο του 2022. Το δείγμα τελικά αποτελούνταν από 244 άτομα. Η έρευνα για να ολοκληρωθεί δεν απαιτούσε πάνω από 10 λεπτά. Τα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκαν μέσω της πλατφόρμας Google forms και μοιράστηκαν στους συμμετέχοντες ηλεκτρονικά. Η ερευνήτρια είχε φροντίσει να εξασφαλίσει από πριν τις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων, στους οποίους στάλθηκε το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και οι απαντήσεις λήφθηκαν ηλεκτρονικά. Παράλληλα, δόθηκαν οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης στην αρχή του ερωτηματολογίου. Ακολουθήθηκε η ίδια σειρά συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων σε όλα τα άτομα.

#### *4.1.5. Ανάλυση δεδομένων.*

Κατά την ολοκλήρωση της διαδικασίας πραγματοποιήθηκε ανάλυση των δεδομένων της έρευνας με τη βοήθεια του εργαλείου MS Excel από το οποίο προέκυψαν τα αποτελέσματα της έρευνας και παρουσιάζονται παρακάτω με τη μορφή πινάκων και γραφημάτων.

#### *4.1.6. Περιορισμοί της έρευνας.*

Όπως οι περισσότερες έρευνες, έτσι και η παρούσα υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Καταρχάς, το δείγμα της εν λόγω έρευνας ανήλθε στα 244 άτομα· συγκριτικά με τον αριθμό των εργαζομένων στα ΚΕΠ το δείγμα είναι μικρό, καλύπτει όμως τις περιφέρειες της επικράτειας.

Επίσης, θα μπορούσε να συμμετέχουν στην έρευνα και οι πολίτες που επισκέπτονται τα ΚΕΠ, έτσι ώστε να υπάρχει σύγκριση μεταξύ των ευρημάτων και από τις δύο πλευρές. Αυτό ήταν αδύνατον, διότι τη χρονική περίοδο που διεξήχθη η έρευνα (Μάιος-Ιούνιος 2022) ακόμη υφίσταντο τα περιοριστικά μέτρα εντός των κλειστών χώρων, λόγω της πανδημίας και η παράλληλη συμπλήρωση ερωτηματολογίου θα αύξανε τον χρόνο αναμονής των πολιτών, με αποτέλεσμα να προκληθεί δυσαρέσκεια.

Η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει το εφαλτήριο για μεγαλύτερη εμπάθυνση του θεσμού, με πιο αντιπροσωπευτικό δείγμα και από την πλευρά των εργαζομένων και από την πλευρά των πολιτών, ώστε να υιοθετηθεί ένα Στρατηγικό

σχέδιο που θα αποβλέπει στην απαλοιφή των αδύναμων σημείων των ΚΕΠ, στην παράλληλη ενίσχυση του θεσμού , αποτελώντας παράδειγμα προς μίμηση για τη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση.

## **4.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### *4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία*

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου γίνεται παράθεση των **δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος** που έλαβε μέρος στην έρευνα ( Πίνακας 1). Πρόκειται για δείγμα 244 ατόμων , εκ των οποίων οι 193 (79,09%) είναι θήλεις και οι 51(20,09%) άρρενες (Γράφημα 3).

Στην πλειοψηφία τους , οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν ηλικίες που κυμαίνονται μεταξύ 31-50 ετών με ποσοστό 70,90% ( Γράφημα 4).

Αναφορικά με το επίπεδο της εκπαίδευσής τους οι 102( 41,80%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, οι 45 (18,44%) απόφοιτοι ΤΕΙ και 65 άτομα (26,63%) κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο( Γράφημα 5).

Από τους ερωτηθέντες το 80,73% είναι έγγαμοι και οι περισσότεροι , το 44,26% έχουν 02 τέκνα.

Η πλειοψηφία, τέλος, είναι μόνιμοι υπάλληλοι (94,67%) και οι 195(79,91%) κατέχουν θέση υπαλλήλου ( Γράφημα 6).



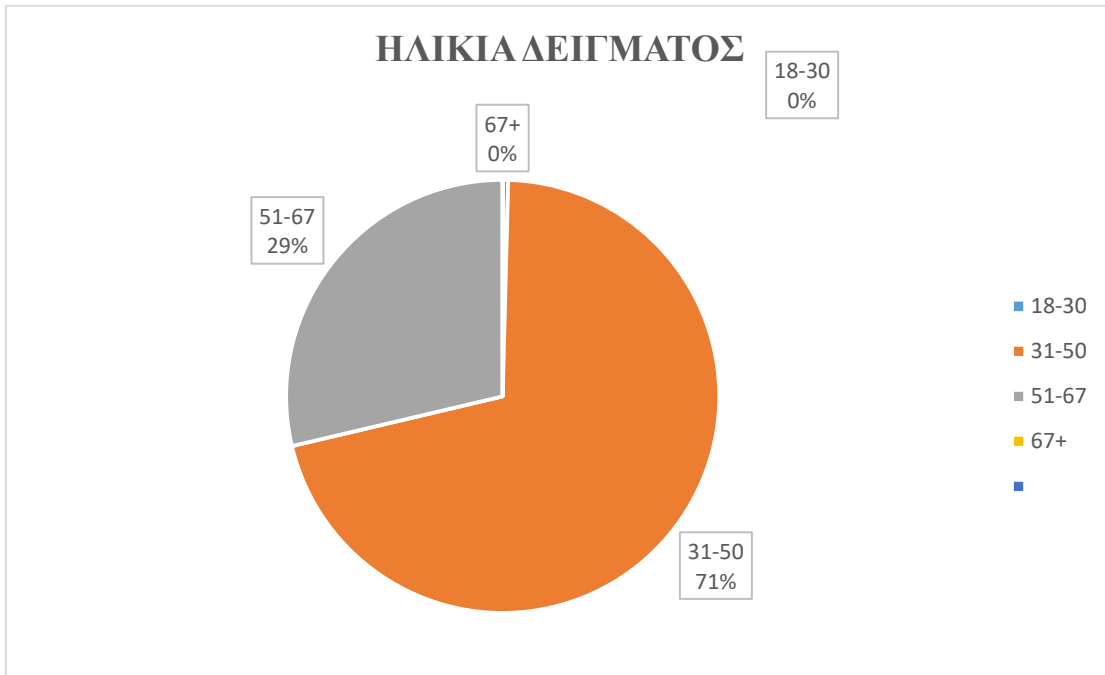
Πίνακας 1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων στην έρευνα.

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ</b>	<b>ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ(%)</b>
<b>Φύλο</b>		
Άρρεν	51	20,09%
Θήλυ	193	79,09%
<b>Ηλικία</b>		
18-30	01	0,409%
31-50	173	70,90%
51-67	70	28,68%
67+	0	
<b>Επίπεδο Εκπαίδευσης</b>		
Απόφοιτος/η Δημοτικού	01	0,409%
Απόφοιτος /η Γυμνασίου ή Λυκείου	30	12,29%
Απόφοιτος/η ΤΕΙ	45	18,44%
Απόφοιτος /η ΑΕΙ	102	41,80%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	65	26,63%
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	01	0,409%
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>		
Άγαμος	47	19,26%
Έγγαμος	197	80,73%
<b>Αριθμός Τέκνων</b>		
0	46	18,85%

1	44	18,03%
2	108	44,26%
3	37	15,16%
Πάνω από 3	09	3,688%
<b>Σχέση Εργασίας</b>		
Μόνιμος/η	231	94,67%
Ι.Δ.Α.Χ.	11	4,508%
Συμβασιούχος/-α	02	0,819%
<b>Θέση Εργασίας</b>		
Προϊστάμενος	08	3,278%
Διεύθυνσης/Υποδιεύθυνσης		
Προϊστάμενος Τμήματος	41	16,80%
Υπάλληλος	195	79,91%



Γράφημα 3 : Φύλο Δείγματος.



Γράφημα 4 : Ηλικία Δείγματος.



Γράφημα 5: Επίπεδο Εκπαίδευσης .



Γράφημα 6: Θέση Εργασίας.

#### 4.2.2. Ποιότητα παροχής υπηρεσιών- αποδοχή του θεσμού από τους πολίτες

Στη συνέχεια, στους συμμετέχοντες υποβλήθηκαν μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με την ποιότητα παροχής υπηρεσιών των ΚΕΠ και την αποδοχή του θεσμού από τους πολίτες.

Αρχικά, ρωτήθηκαν εάν θεωρούν ότι **τα ΚΕΠ διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό**. Με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν, οι περισσότεροι συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψη ότι τα ΚΕΠ δεν διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό σύγχρονο εξοπλισμό ( Η/Υ, εκτυπωτές κτλ.) . Ειδικότερα μόλις το 38,11 % απάντησε ότι διαθέτουν λίγο , ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 27,86% θεωρεί πως ο εξοπλισμός των ΚΕΠ είναι σύγχρονος κατά πολύ. Τέλος, πάρα πολύ δήλωσε το 8,60% , απόλυτα το 2,86% και καθόλου το 4,91% (Πίνακας 2).

Στο ερώτημα εάν **οι εγκαταστάσεις των ΚΕΠ είναι οπτικά ελκυστικές** , το 45,90% απάντησε πως είναι λίγο- σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες- , καθόλου το 13,93%, πολύ λίγο το 13,52%, ενώ αντιθέτως το 21,72% θεωρεί πως οι εγκαταστάσεις είναι οπτικά ελκυστικές πολύ και πάρα πολύ το 4,91% (Πίνακας 2).

Το περιεχόμενο του επόμενου ερωτήματος είναι σχετικό με το εάν **η εμφάνιση των εργαζομένων είναι προσεγμένη**. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε θετικά σε ποσοστό 77,44% (Πίνακας 2).

Ομοίως, και στο ερώτημα εάν **η τοποθεσία που βρίσκεται το κτίριο στο οποίο στεγάζεται η υπηρεσία διευκολύνει την πρόσβαση τόσο των πολιτών όσο και των υπαλλήλων** οι περισσότεροι ερωτηθέντες απάντησαν θετικά σε ποσοστό 69,66% (Πίνακας 2).

Στην ερώτηση εάν **αντιμετωπίζουν τα ΑΜΕΑ δυσκολίες αναφορικά με την πρόσβασή τους στο ΚΕΠ** ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος των συμμετεχόντων, της τάξεως του 30,32% δήλωσε ότι δεν υφίσταται καθόλου τέτοιου είδους δυσκολία, ακολούθησαν αυτοί που θεωρούν ότι υφίσταται λίγο το πρόβλημα σε ένα ποσοστό της τάξεως του 27,45% και πολύ λίγο σε ποσοστό 18,85%. Το ποσοστό αυτών που διαφώνησαν ότι τα ΑΜΕΑ δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα πρόσβασης στο ΚΕΠ ανήλθε στο 23,34% (Πίνακας 2).

Στο ερώτημα εάν **το διευρυνόμενο ωράριο εργασίας διευκολύνει τους πολίτες**, οι 204 ερωτηθέντες (83,59%) από τους 244 απάντησαν θετικά (Πίνακας 2).

*Πίνακας 2: Ποιότητα παροχής υπηρεσιών των ΚΕΠ.*

		Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτ α
Διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό.	n	12	43	93	68	21	7
	%	4,91%	17,62%	38,11%	27,86%	8,60%	2,86%
Οι εγκαταστάσεις τους είναι οπτικά ελκυστικές.	n	34	33	112	53	12	0
	%	13,93%	13,52%	45,90%	21,72%	4,91%	
Η εμφάνιση των	n	5	8	42	128	47	14

εργαζομένων είναι προσεγγιμένη.	%	2,04%	3,27%	17,21%	52,45%	19,26%	5,73%
Η τοποθεσία που βρίσκεται το κτίριο στο οποίο στεγάζεται η υπηρεσία διευκολύνει τόσο την πρόσβαση των υπαλλήλων όσο και των πολιτών.	n %	14 5,73%	12 4,91%	48 19,67%	99 40,57%	47 19,26%	24 9,83%
Αντιμετωπίζουν τα ΑΜΕΑ δυσκολίες όσον αφορά την πρόσβασή τους στο ΚΕΠ.	n %	74 30,32%	46 18,85%	67 27,45%	26 10,65%	16 6,55%	15 6,14%
Το διευρυμένο ωράριο εργασίας διευκολύνει όλους τους πολίτες.	n %	5 2,04%	6 2,45%	29 11,88%	97 39,75%	65 26,63%	42 17,21%

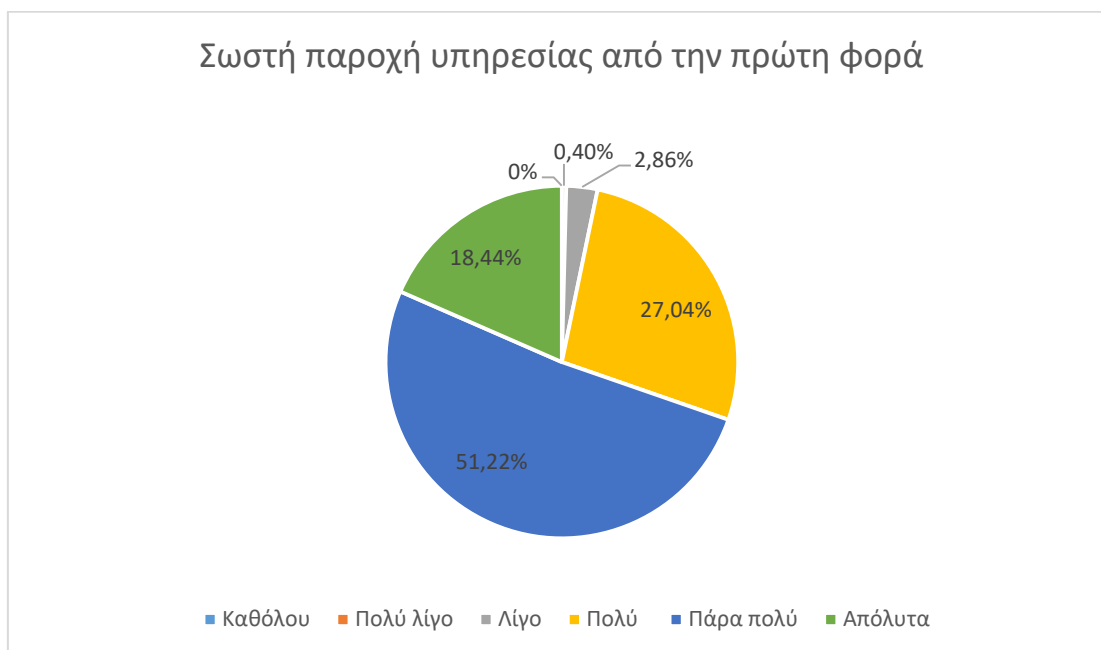
Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό οι απαντήσεις στα αιτήματα των πολιτών δίνονται εντός της προβλεπόμενης από το νόμο χρονικής περιόδου. Στην ερώτηση αυτή, το 90,97% τάχθηκε θετικά, με το

48,77% μάλιστα να θεωρεί ότι οι απαντήσεις στα αιτήματα των πολιτών δίνονται εντός της προβλεπόμενης προθεσμίας από τη νομοθεσία πάρα πολύ (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Σε ποιο βαθμό οι απαντήσεις στα αιτήματα των πολιτών δίνονται εντός της προβλεπόμενης από το νόμο χρονικής περιόδου;

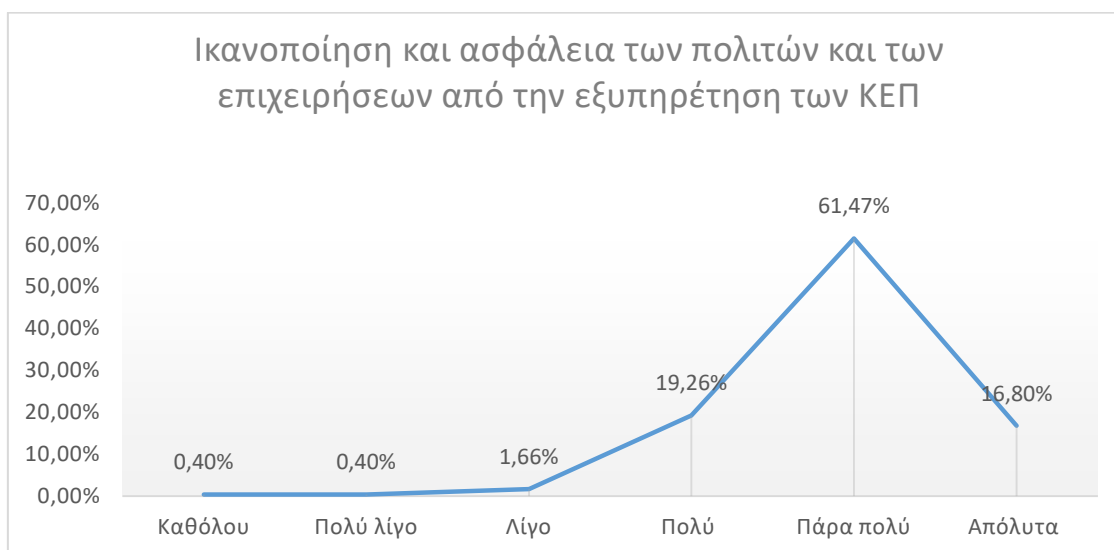
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	3	6	13	68	119	35
%	1,22%	2,45%	5,32%	27,86%	48,77%	14,34%

Επίσης, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν **εάν το ΚΕΠ παρέχει την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά**. Και σ' αυτό το ερώτημα οι 236 από τους 244 ερωτηθέντες απάντησαν θετικά με ποσοστό μάλιστα 51,22 %πάρα πολύ (Γράφημα 7).



Γράφημα 7: Σωστή παροχή υπηρεσίας από την πρώτη φορά .

Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν **στο αν θεωρούν ότι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένοι και νιώθουν ασφαλείς από την εξυπηρέτηση που τα ΚΕΠ προσφέρουν**. Στην ερώτηση αυτή, το 97,53% τάχθηκε θετικά, με το 61,47% μάλιστα να συμφωνεί πάρα πολύ ( Γράφημα 8).



*Γράφημα 8: Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένοι και νιώθουν ασφαλείς από την εξυπηρέτηση που τα ΚΕΠ προσφέρουν ;*

Στην ερώτηση σχετικά με το **εάν τα ΚΕΠ έχουν τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης σε κρίσιμες χρονικές περιόδους , όπως π.χ. της πανδημίας Covid-19**, το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 89,74% συμφώνησε, με το 40,57% να συμφωνεί πάρα πολύ (Πίνακας 4).

*Πίνακας 4: Τα ΚΕΠ έχουν τη δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης σε κρίσιμες χρονικές περιόδους , όπως π.χ. της πανδημίας Covid-19;*

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	2	4	19	47	99	73
%	0,81%	1,66%	7,78%	19,26%	40,57%	29,91%

Στην επόμενη ερώτηση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν για το **ποιες είναι οι αιτίες που κατά κανόνα ευθύνονται για τη μη επιτυχημένη διεκπεραίωση μίας υπόθεσης.**

Στην πρώτη αιτία, οι 68 από τους 244 ερωτηθέντες , δηλαδή το 27,86% απάντησε πως ευθύνεται η **αναρμοδιότητα του ΚΕΠ** πάρα πολύ και πολύ οι 38 ερωτώμενοι(15,57%) (Πίνακας 5).



Ακολούθως, το 41,39% θεωρεί πως **η γραφειοκρατία** αποτελεί πάρα πολύ βασική αιτία μη επιτυχημένης διεκπεραίωσης μίας υπόθεσης, απαντώντας συνάμα το 36,47% πολύ και το 14,34% απόλυτα (Πίνακας 5).

Αναφορικά με το εάν **η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού** αποτελεί αιτία μη διεκπεραίωσης μίας υπόθεσης το 30,73% θεωρεί πολύ λίγο, λίγο το 28,27% και καθόλου το 24,18% (Πίνακας 5).

**Ο χρόνος αναμονής** δε θεωρείται βασική αιτία , αφού οι 93 συμμετέχοντες από τους 244 απάντησαν λίγο, πολύ λίγο οι 58 και καθόλου οι 18. Αντίθετα, πολύ/πάρα πολύ/ και απόλυτα απάντησαν συνολικά 75 άτομα (Πίνακας 5).

Στο ερώτημα εάν **η αρνητική απάντηση από την αρμόδια υπηρεσία** αποτελεί αιτία μη επιτυχούς διεκπεραίωσης μίας υπόθεσης οι απόψεις δίστανται : λίγο απάντησε το 29,91%, πολύ λίγο το 15,57% , ενώ πολύ το 24,75% και πάρα πολύ το 19,67%(Πίνακας 5).

Ομοίως, σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι θεωρούν πως **τα ελλιπή δικαιολογητικά** δε συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην αποτυχία διεκπεραίωσης μίας υπόθεσης (οι 143 απάντησαν καθόλου/πολύ λίγο/ λίγο) και οι υπόλοιποι, αντιθέτως, πως συμβάλλουν (οι 101 απάντησαν πολύ/πάρα πολύ/ απόλυτα) (Πίνακας 5).

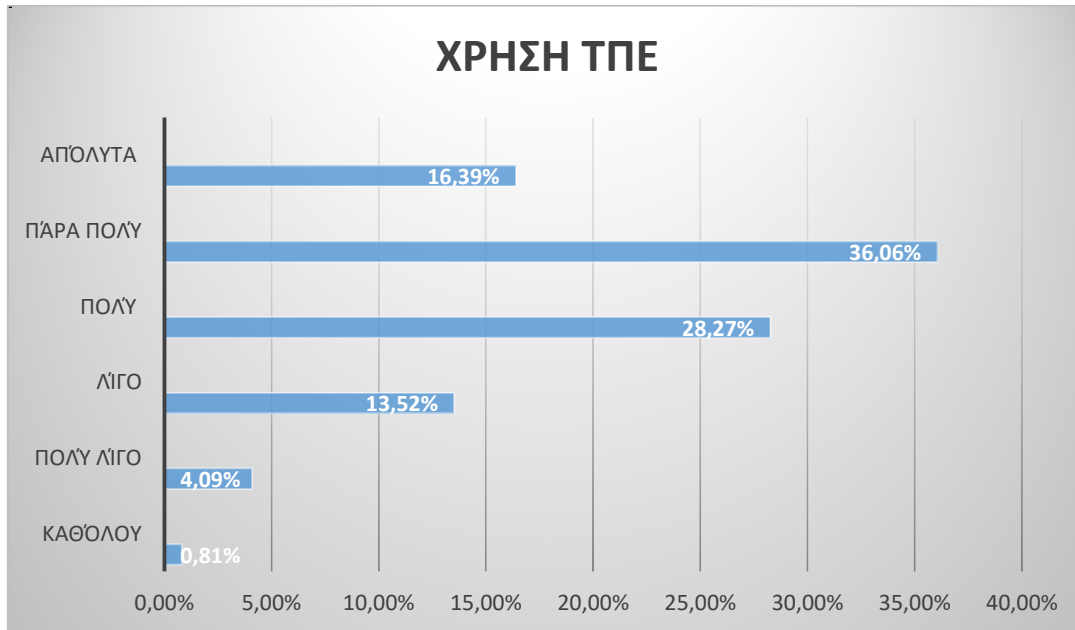
Τέλος, ως βασική αιτία ανεπιτυχούς διεκπεραίωσης ενός αιτήματος θεωρείται από την πλειοψηφία **η υποστελέγωση των ΚΕΠ**. Οι 190 (77,85%) απάντησαν θετικά με το 29,09% να συμφωνεί απόλυτα. Οι 54 (22,11%) θεωρούν πως δεν αποτελεί σημαντική αιτία (Πίνακας 5).

*Πίνακας 5: Ποιες από τις κάτωθι αιτίες ,είναι αυτές που κατά κανόνα ευθύνονται για τη μη επιτυχημένη διεκπεραίωση μίας υπόθεσης;*

		Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
Αναρμοδιότητα του ΚΕΠ	n %	29 11,88%	39 15,98%	36 14,75%	38 15,57%	68 27,86%	34 13,93%

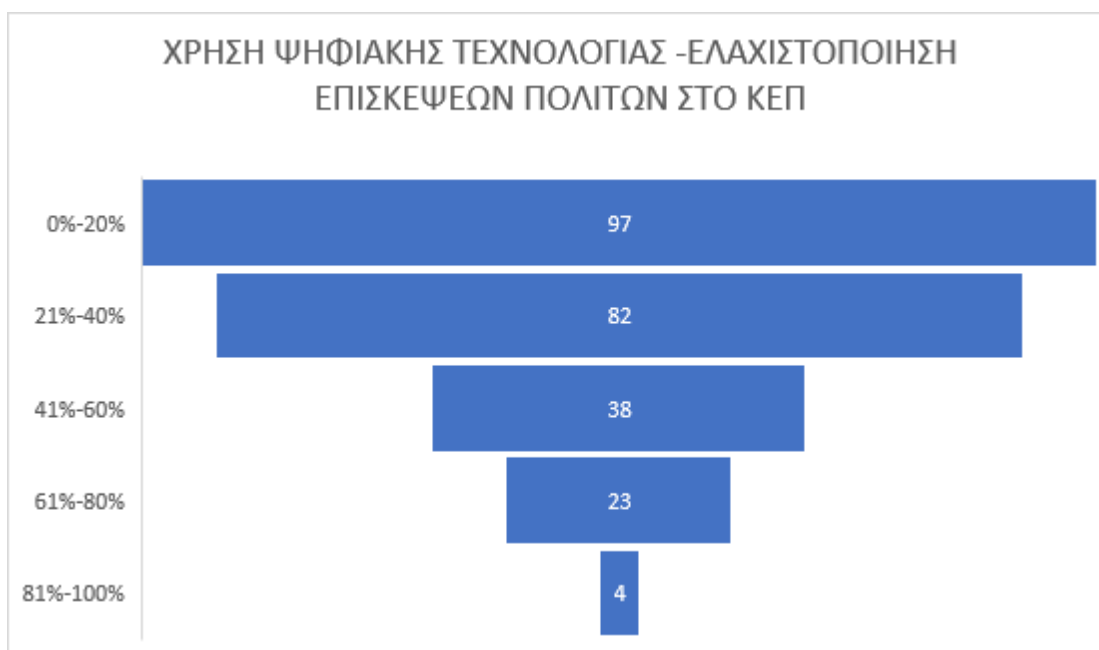
Γραφειοκρατία	n	1	5	13	89	101	35
	%	0,40%	2,049%	5,32%	36,47%	41,39%	14,34%
Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού	n	59	75	69	30	8	3
	%	24,18%	30,73%	28,27%	12,29%	3,27%	1,22%
Χρόνος αναμονής	n	18	58	93	59	13	3
	%	7,37%	23,77%	38,11%	24,18%	5,32%	1,22%
Αρνητική απάντηση από την υπηρεσία	n	3	38	73	67	48	15
	%	1,22%	15,57%	29,91%	24,75%	19,67%	6,14%
Ελλιπή δικαιολογητικά	n	15	57	71	53	35	13
	%	6,14%	23,36%	29,09%	21,72%	14,34%	5,32%
Υποστελέχωση των ΚΕΠ	n	9	10	35	57	62	71
	%	3,68%	4,09%	14,34%	23,36%	25,40%	29,09%

Στην επόμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες (ΤΠΕ ) στην καθημερινή λειτουργία (π.χ. διαδίκτυο, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση , διαλειτουργικότητα κλπ.). Στην ερώτηση αυτή , το 80,72% τάχθηκε θετικά , με το 36,06% να συμφωνεί πάρα πολύ, το 28,27% πολύ και το 16,39% απόλυτα. Αντιθέτως, μόλις το 18,42 % θεωρεί πως δε χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό οι ΤΠΕ (Γράφημα 9).



Γράφημα 9: Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην καθημερινή λειτουργία (π.χ. διαδίκτυο, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση, διαλειτουργικότητα κλπ.);

Στο ερώτημα **σε τι ποσοστό θεωρούν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ ότι με την χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας ελαχιστοποιήθηκαν οι απαιτούμενες επισκέψεις των πολιτών για την ολοκλήρωση της παροχής της υπηρεσίας**, το αποτέλεσμα ήταν ιδιαίτερα αρνητικό. 97 συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν 0%-20% , 82 συμμετέχοντες 21%-40% , 38 41%-60% , 23 61%-80% και μόλις 4 ερωτώμενοι 81%-100( Γράφημα 10).



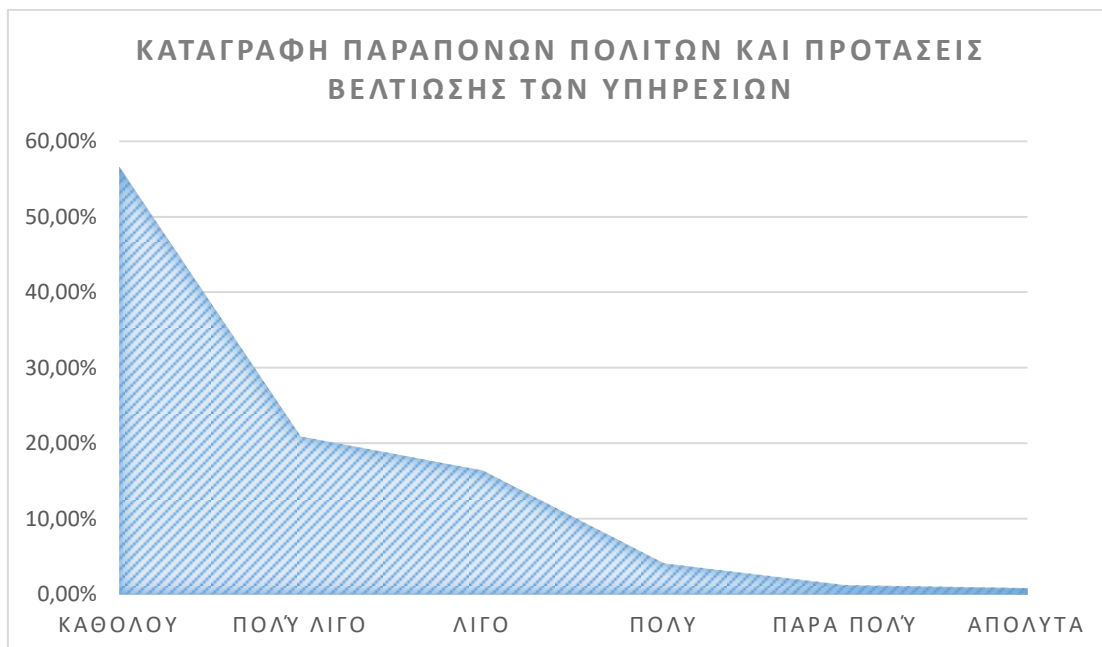
Γράφημα 10: Σε τι ποσοστό θεωρείτε ότι με την χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας ελαχιστοποιήθηκαν οι απαιτούμενες επισκέψεις των πολιτών για την ολοκλήρωση της παροχής της υπηρεσίας;

Με την επόμενη ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι οι αλλαγές που επήλθαν στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ λόγω της πανδημίας Covid-19 βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Οι απόψεις κι εδώ δίστανται. Οι 76 συμμετέχοντες απάντησαν ότι επήλθαν αλλαγές λόγω της πανδημίας στον τρόπο οργάνωσης κατά πολύ, ενώ αντιθέτως οι 73 πως επήλθαν λίγο. Ομοίως, πάρα πολύ απάντησαν οι 33 και πολύ λίγο οι 34 (Πίνακας 6).

Πίνακας 6: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι αλλαγές που επήλθαν στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ λόγω της πανδημίας Covid-19 βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών;

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	23	34	73	76	33	05
%	9,42%	13,93%	29,91%	31,14%	13,52%	2,04%

Στο ερώτημα εάν στο ΚΕΠ της περιοχής σας καταγράφονται τα παράπονα των πολιτών και οι προτάσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ιδιαίτερα αρνητικές. Το 56,55% απάντησε καθόλου, πολύ λίγο το 20,90% και λίγο το 16,39% ( Γράφημα 11).



Γράφημα 11: Στο ΚΕΠ της περιοχής σας καταγράφονται τα παράπονα των πολιτών και οι προτάσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών;

Η τελευταία ερώτηση που τέθηκε στην υποενότητα 4.2.2 είναι σε ποιο βαθμό θεωρούν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ απειλή για το θεσμό, την εμπλοκή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο έργο τους, τη μη σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών και τη χρήση του gov.gr και των υπηρεσιών που αυτό προσφέρει.

Το 33,19% θεωρεί ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση εμπλέκεται στο έργο των ΚΕΠ πάρα πολύ, το 28,68% απόλυτα και πολύ το 22,13%. Μικρό είναι το ποσοστό (15,96%) που πιστεύει πως η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν δημιουργεί εμπλοκή στο έργο τους.

Εάν απειλή για το θεσμό αποτελεί η μη σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών, οι 134 από τους 244 συμμετέχοντες απάντησαν αρνητικά (καθόλου/ πολύ λίγο/λίγο), ενώ οι 110 απάντησαν θετικά (πολύ/ πάρα πολύ/ απόλυτα).

Τέλος, η χρήση του gov.gr και οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω αυτού δεν αποτελούν απειλή για το θεσμό, αφού το 76,22% (186 συμμετέχοντες) έδωσε

αρνητική απάντηση (καθόλου/ πολύ λίγο/λίγο) και μόλις το 23,75% (58 συμμετέχοντες) έδωσε θετική απάντηση (πολύ/ πάρα πολύ/απόλυτα). (Πίνακας 7)

Πίνακας 7: Απειλή για τα ΚΕΠ

		Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
Η εμπλοκή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο έργο τους	n	5	7	27	54	81	70
	%	2.04%	2.86%	11.06%	22.13%	33.19%	28.68%
Μη σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών	n	33	44	57	63	28	19
	%	13.52%	18.03%	23.36%	25.81%	11.47%	7.78%
Η χρήση του gov.gr και οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω του gov.gr	n	59	51	76	38	14	6
	%	24.18%	20.90%	31.14%	15.57%	5.73%	2.45%

#### 4.2.3. Στελέχωση και ηγεσία.

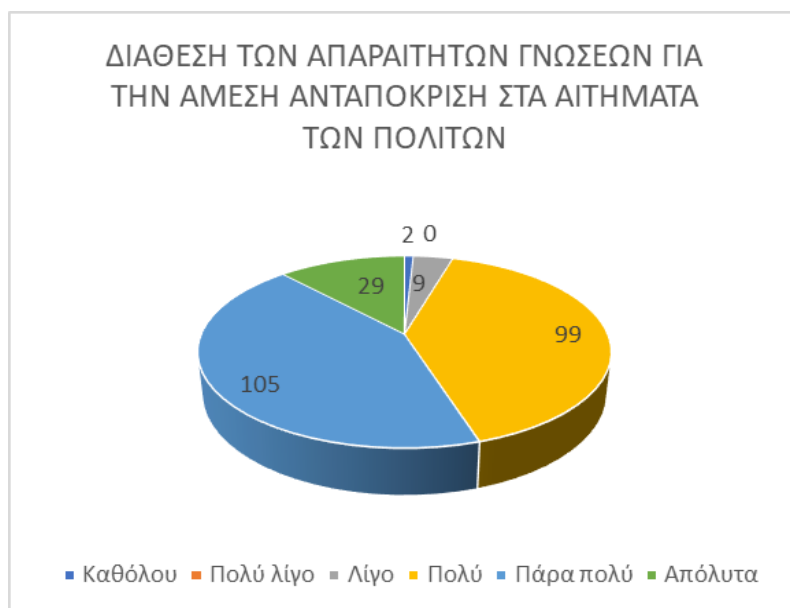
Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου τέθηκαν στους συμμετέχοντες 19 ερωτήματα που σχετίζονται με την στελέχωση και την ηγεσία των ΚΕΠ.

Στο ερώτημα εάν **η συμπεριφορά των υπαλλήλων εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες** οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν θετικότερες , αφού το 53,33% απάντησε πάρα πολύ, το 28,27% πολύ και το 16,80% απόλυτα. Μόλις το 2,43% έδωσε αρνητική απάντηση (Πίνακας 8).

Πίνακας 8: Η συμπεριφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες;

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	02	01	03	69	128	41
%	0,81%	0,40%	1,22%	28,27%	53,33%	16,80%

Στο ερώτημα που ακολούθησε, εάν **οι υπάλληλοι του ΚΕΠ διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθούν άμεσα και σωστά στα αιτήματα/ερωτήσεις των πολιτών** η συντριπτική πλειοψηφία ,233 συμμετέχοντες (96,16%) απάντησαν θετικά με τους 105 να απαντούν πάρα πολύ ( Γράφημα 12).



Γράφημα 12: Οι υπάλληλοι του ΚΕΠ διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθούν άμεσα και σωστά στα αιτήματα/ερωτήσεις των πολιτών;

Η επόμενη ερώτηση αναφέρεται στην **εκπαίδευση των υπαλλήλων** και κατά πόσο αυτή **ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στα αιτήματα των πολιτών**. Οι απαντήσεις είναι διαφορούμενες. Το 34,42% απάντησε πως η εκπαίδευσή τους ανταποκρίνεται κατά πολύ στις ανάγκες και στα αιτήματα των πολιτών, το 26,26% λίγο και ακολουθεί το 22,95% απαντώντας πάρα πολύ (Πίνακας 9).

Πίνακας 9: Η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ ανταποκρίνεται στις ανάγκες και στα αιτήματα των πολιτών;

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	16	14	65	84	56	09
%	6,55%	5,73%	26,63%	34,42%	22,95%	3,68%

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με το αν **υπάρχουν διαδικασίες εσωτερικής εκπαίδευσης**, ώστε η γνώση και η εμπειρία του κάθε στελέχους να διαχέεται και στους υπόλοιπους εργαζόμενους. Το ποσοστό των συμμετεχόντων που εν προκειμένω απάντησαν αρνητικά ανήλθε στο υψηλό επίπεδο της τάξεως του 79,41%. Ωστόσο, συμφώνησε κατά πολύ ή πάρα πολύ ή συμφώνησε απόλυτα το 20,47% (Γράφημα 13).



Γράφημα 13: Υπάρχουν διαδικασίες εσωτερικής εκπαίδευσης, ώστε η γνώση και η εμπειρία του κάθε στελέχους να διαχέεται και στους υπόλοιπους εργαζόμενους;

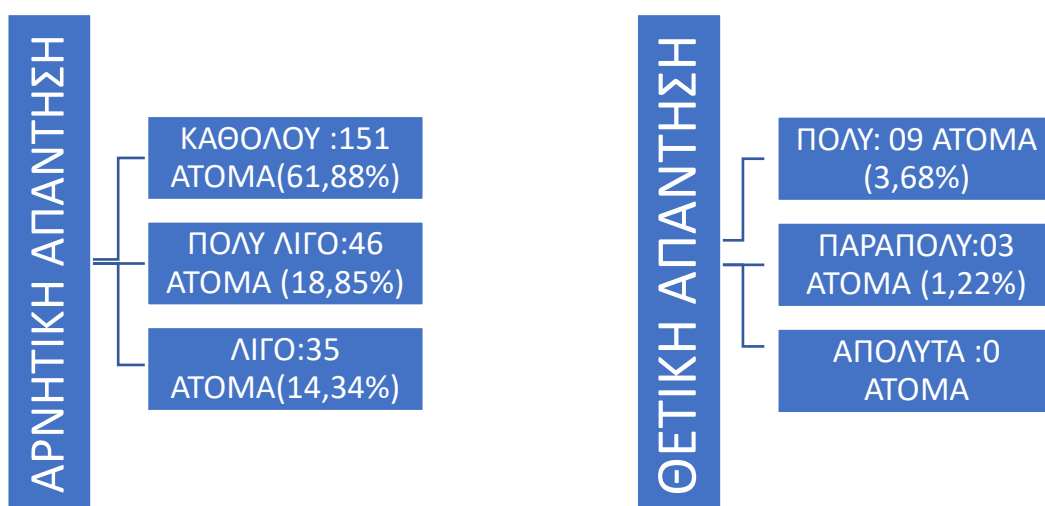
Στην ερώτηση σχετικά με το **εάν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εκπαιδεύονται σε περισσότερες θέσεις και εναλλάσσονται στα καθήκοντά τους** οι 91 από τους 244 ερωτηθέντες απάντησαν καθόλου, οι 42 λίγο, οι 39 πολύ λίγο ακολουθώντας οι 34 που απάντησαν πως κατά πολύ εκπαιδεύονται σε περισσότερες θέσεις και αλλάζουν αντικείμενο, οι 21 πάρα πολύ και οι 17 απόλυτα( Πίνακας 10).



Πίνακας 10: Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εκπαιδεύονται σε περισσότερες θέσεις και εναλλάσσονται στα καθήκοντά τους;

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	91	39	42	34	21	17
%	37,29%	15,98%	17,21%	13,93%	8,60%	6,96%

Αποκαρδιωτικές ήταν οι απαντήσεις που δόθηκαν στο ερώτημα **εάν η υπηρεσία προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης στα στελέχη και στους υπαλλήλους που διακρίνονται στο έργο τους**. Οι 151 (61,88%) συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν πως καθόλου δεν προσφέρονται ευκαιρίες εξέλιξης σ' αυτούς που διακρίνονται έναντι των άλλων. Μόνο 12 άτομα έδωσαν θετική απάντηση (πολύ/ πάρα πολύ) , ενώ απουσίαζε πλήρως το δείγμα που θα συμφωνούσε απόλυτα (Γράφημα 14).



Γράφημα 14: Η υπηρεσία προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης στα στελέχη και στους υπαλλήλους που διακρίνονται στο έργο τους;

Αποθαρρυντικά είναι και τα μηνύματα που λάβαμε για το **εάν υποκινείται και ενθαρρύνεται η καινοτομική, ομαδική και συνεργατική δράση των υπαλλήλων της υπηρεσίας από τα προϊστάμενα κλιμάκια**. Το 38,11% απάντησε καθόλου, πολύ λίγο το 25% και λίγο το 18,85%. Μόλις το 18,01% έδωσε θετική απάντηση (Πίνακας 11).

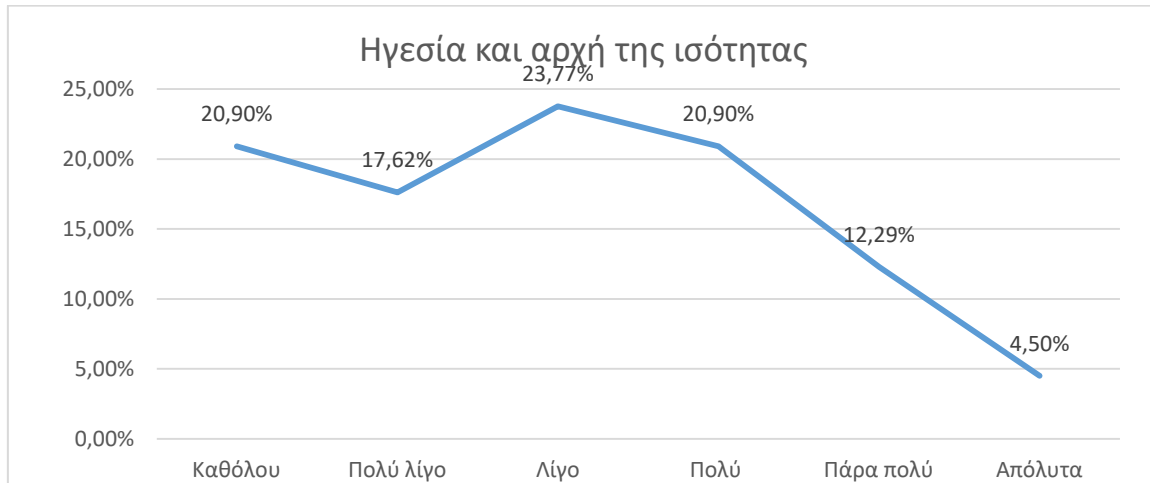
*Πίνακας 11: Υποκινείται και ενθαρρύνεται η καινοτομική, ομαδική και συνεργατική δράση των υπαλλήλων της υπηρεσίας από τα προϊστάμενα κλιμάκια;*

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	93	61	46	28	11	05
%	38,11%	25%	18,85%	11,47%	4,50%	2,04%

Ο Πίνακας 12 και το Γράφημα 15 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά στην ερώτηση **εάν οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της υπηρεσίας με βάση την αρχή της ισότητας**. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό 23,77% απάντησε πως η ηγεσία εφαρμόζει την αρχή της ισότητας έναντι των υπαλλήλων λίγο , ακολουθώντας το 20,90% που θεωρεί ότι εφαρμόζεται κατά πολύ σε ποσοστό 20,90%.

*Πίνακας 12: Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της υπηρεσίας με βάση την αρχή της ισότητας;*

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	51	43	58	51	30	11
%	20,90%	17,62%	23,77%	20,90%	12,29%	4,50%

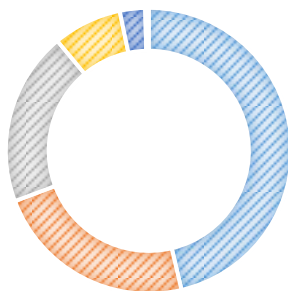


Γράφημα 15: Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της υπηρεσίας με βάση την αρχή της ισότητας;

Η επόμενη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα είναι **σε ποιο βαθμό επιδιώκεται από την υπηρεσία η δημόσια καθιέρωση και η αποδοχή της από το κοινό , μέσω της δημιουργίας καμπάνιας προβολής του έργου της**. Το 88,93% του δείγματος έδωσε αρνητική απάντηση και μάλιστα το 46,31% απάντησε καθόλου, πολύ λίγο το 22,95% και λίγο το 19,67%. Μόλις το 7,78% θεωρεί πως προβάλλεται κατά πολύ το έργο της υπηρεσίας στο κοινό επιδιώκοντας την καθιέρωση και την αποδοχή της από το κοινό (Γράφημα 16).

## ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

■ Καθόλου ■ Πολύ λίγο ■ Λίγο ■ Πολύ ■ Πάρα πολύ ■ Απόλυτα



*Γράφημα 16: Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται από την υπηρεσία η δημόσια καθιέρωση και η αποδοχή της από το κοινό , μέσω της δημιουργίας καμπάνιας προβολής του έργου της;*

Στην ερώτηση **σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται από την υπηρεσία ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας** (υγιεινή, άνεση, καθαριότητα, θέρμανση, ασφάλεια στους χώρους εργασίας) ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος των συμμετεχόντων, της τάξεως του 29,50% θεωρεί ότι εξασφαλίζονται πολύ λίγο, λίγο το 25,81%, καθόλου το 15,16% ενώ ακολούθησαν αυτοί που θεωρούν ότι εξασφαλίζονται κατά πολύ ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας με ποσοστό 20,90%, πάρα πολύ 6,55% και απόλυτα μόλις το 2,04% (Πίνακας 13).

*Πίνακας 13: Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται από την υπηρεσία ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας;*

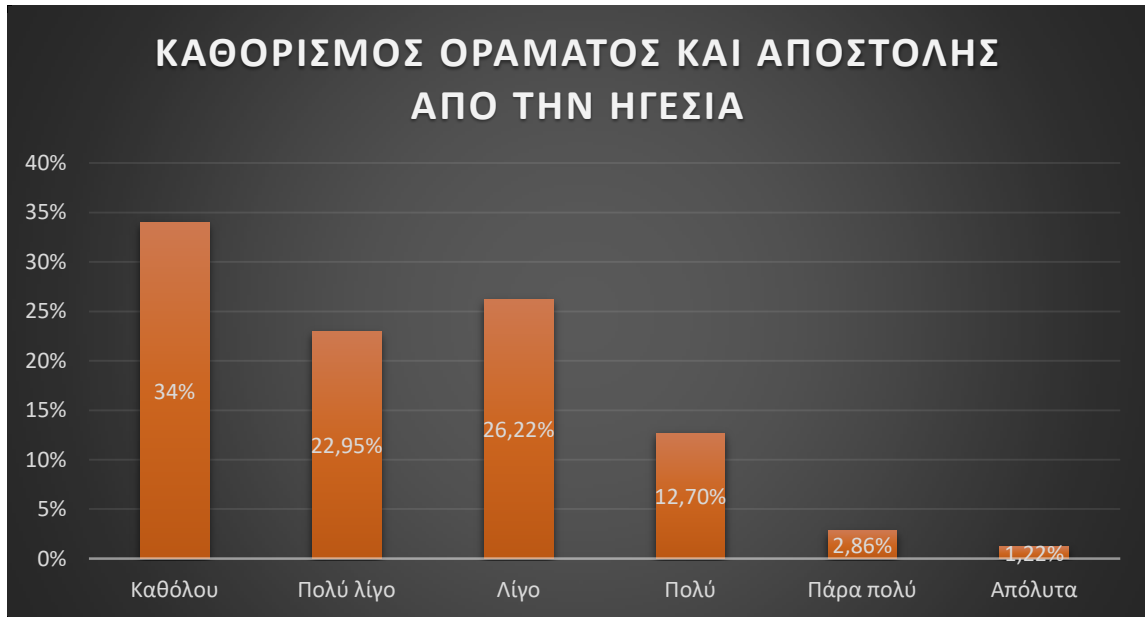
	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	37	72	63	51	16	05
%	15,16%	29,50%	25,81%	20,90%	6,55%	2,04%

Όσον αφορά την ερώτηση εάν **υπάρχει ενεργό ενδιαφέρον\ φροντίδα για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων που ανήκουν στα Α.Μ.Ε.Α.**, οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφώνησαν κατά πολύ (33,19%) , ακολουθώντας το 11,06% που θεωρεί πως λαμβάνεται φροντίδα για τους υπαλλήλους που ανήκουν στα Α.Μ.Ε.Α. πάρα πολύ. Ακολουθεί το 26,12% των ερωτηθέντων που απάντησε " λίγο " , το 14,75% που απάντησε " πολύ λίγο " και τέλος αυτοί που απάντησαν " καθόλου " κατέχουν το 10,65% ( Γράφημα 17).



Γράφημα 17: Υπάρχει ενεργό ενδιαφέρον\ φροντίδα για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων που ανήκουν στα Α.Μ.Ε.Α. ;

Την έντονη διαφωνία τους με ποσοστό 34% εξέφρασαν οι ερωτηθέντες στο ερώτημα εάν **η ηγεσία της υπηρεσίας έχει καθορίσει με ακρίβεια το όραμά της και την αποστολή της.** Ακολουθεί το 22,95% που απάντησε " πολύ λίγο " και το 26,2% " λίγο. " , ενώ ακολουθεί ένα μικρό μέρος των συμμετεχόντων που συμφώνησε " κατά πολύ " (12,70%) (Γράφημα 18).



Γράφημα 18: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της υπηρεσίας έχει καθορίσει με ακρίβεια το όραμά της και την αποστολή της;

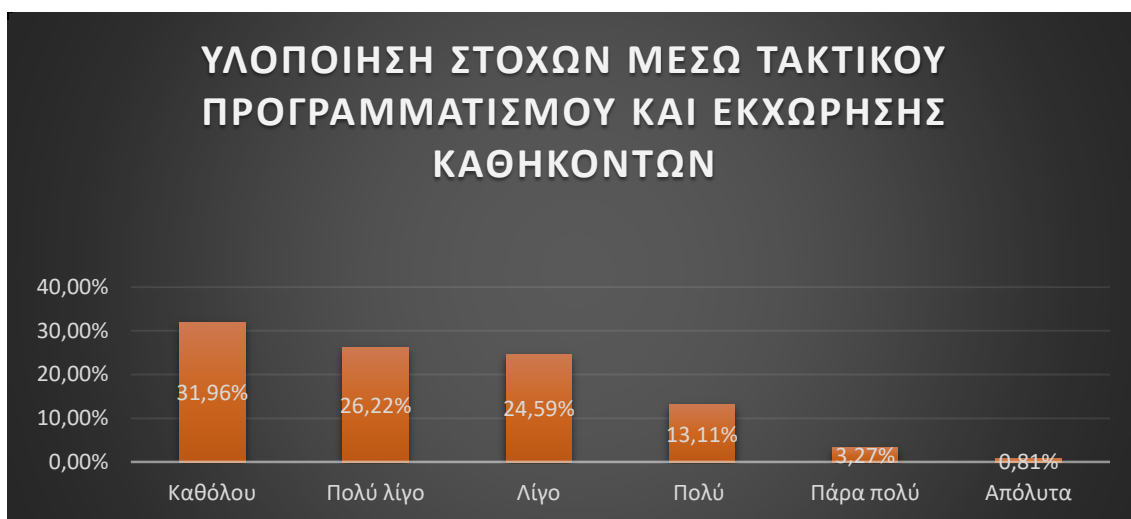
Παρόμοια διάθεση αποτυπώθηκε και στο επόμενο ερώτημα , όπως απεικονίζεται στο Γράφημα 19. Στο ερώτημα εάν η ηγεσία της υπηρεσίας έχει προσδιορίσει τους **στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της** το 34% διαφώνησε απόλυτα, με μόλις το 13,52% του δείγματος να συμφωνεί πολύ.



Γράφημα 19: Η ηγεσία της υπηρεσίας έχει προσδιορίσει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της ;

Αντίστοιχα , και στο ερώτημα εάν **οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με τακτικό προγραμματισμό και εκχώρηση καθηκόντων στις**

αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζομένους τα αποτελέσματα ήταν αποκαρδιωτικά. Το 31,96% απάντησε “ καθόλου ” , ακολουθώντας το 26,22% του δείγματος των ερωτηθέντων που απάντησαν “ πολύ λίγο ” και “ λίγο ” το 24,59%. Μόλις το 13,11% των συμμετεχόντων στην έρευνα θεώρησε πως σε μεγάλο βαθμό υλοποιούνται οι στόχοι με τακτικό προγραμματισμό και με εκχώρηση καθηκόντων (Γράφημα 20).



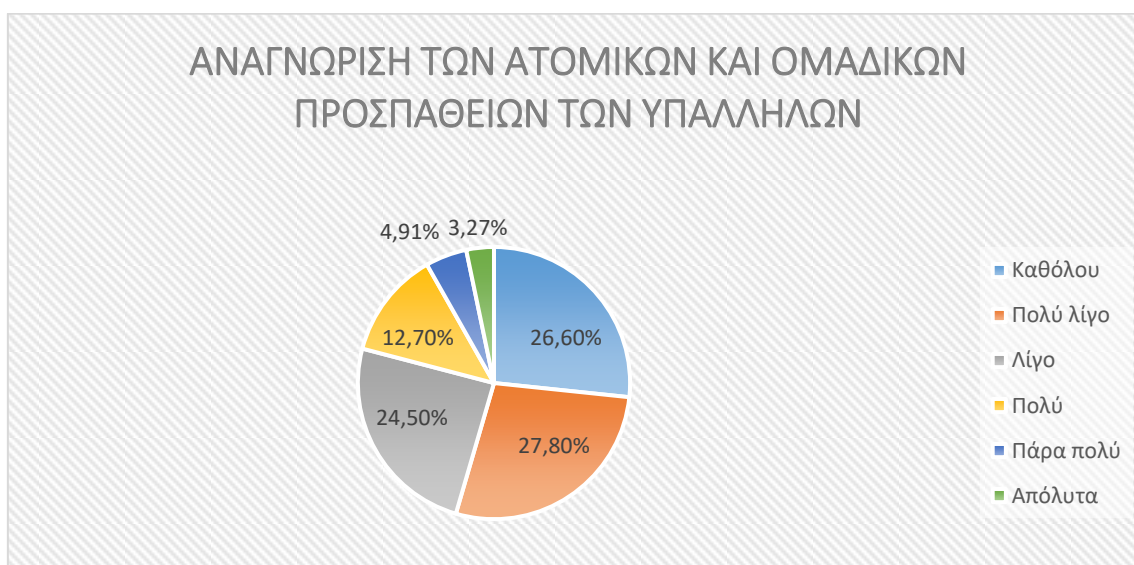
Γράφημα 20: .Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με τακτικό προγραμματισμό και εκχώρηση καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζομένους;

Στην επόμενη ερώτηση τέθηκε το ζήτημα εάν η ηγεσία της υπηρεσίας έχει προσδιορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους της. Κι εδώ οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν αρνητικά με ποσοστό 27,04% “ καθόλου ” πολύ λίγο ” 21,72% και “ λίγο ” το 25,4%. Δεν πρέπει όμως να αγνοήσουμε το 18,85% του δείγματος που απάντησε πως έχει προσδιοριστεί πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς στους εργαζόμενους από την πλευρά της ηγεσίας κατά πολύ (Πίνακας 14).

Πίνακας 14: Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της υπηρεσίας έχει προσδιορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους της;

	Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
n	66	53	62	46	15	02
%	27,04%	21,72%	25,4%	18,85%	6,14%	0,81%

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται ξεκάθαρα η απογοήτευση των υπαλλήλων αναφορικά με την **αναγνώριση των ατομικών και ομαδικών προσπαθειών τους από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη**. Με ποσοστό 78,9% οι ερωτηθέντες δε συμφώνησαν ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους (καθόλου/ πολύ λίγο/λίγο) (Γράφημα 21).



Γράφημα 21: Αναγνωρίζει η υπηρεσία τις ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων της;

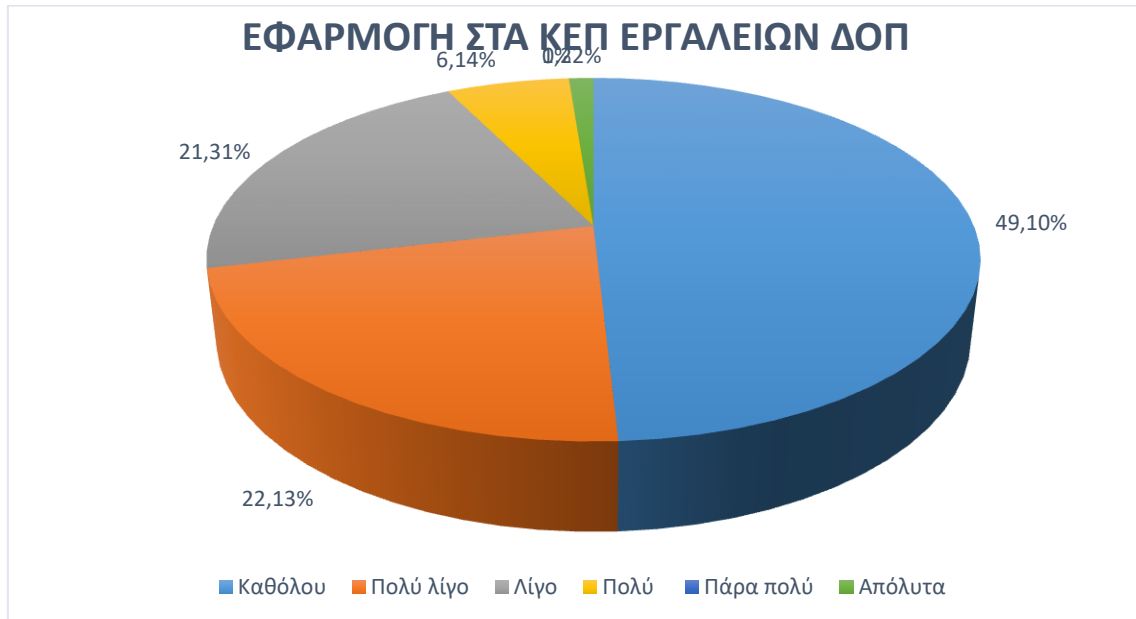
Στο διάγραμμα που ακολουθεί απεικονίζεται η πεποίθηση των συμμετεχόντων πως η **συνεργασία των ΚΕΠ με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης** είναι ικανοποιητική (Γράφημα 22).





Γράφημα 22: Είναι ικανοποιητική η συνεργασία των ΚΕΠ με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης;

Η προτελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου(29<sup>η</sup>) είναι καίριας σημασίας , αφού οι απαντήσεις που δόθηκαν αντανακλούν **το βαθμό που εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) τεχνικές και εργαλεία ΔΟΠ (ΚΠΑ, ISO κλπ. ) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της υπηρεσίας.** Όπως απεικονίζεται στο γράφημα που ακολουθεί (Γράφημα 21), το κομμάτι του pie chart με το μπλε χρώμα και ποσοστό 49,10% αντιστοιχεί στη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνα ότι τα ΚΕΠ δεν εφαρμόζουν εργαλεία ΔΟΠ, ενώ αντιθέτως το κίτρινο κομμάτι εκφράζει τη συμφωνία του δείγματος σε ποσοστό 6,14% .



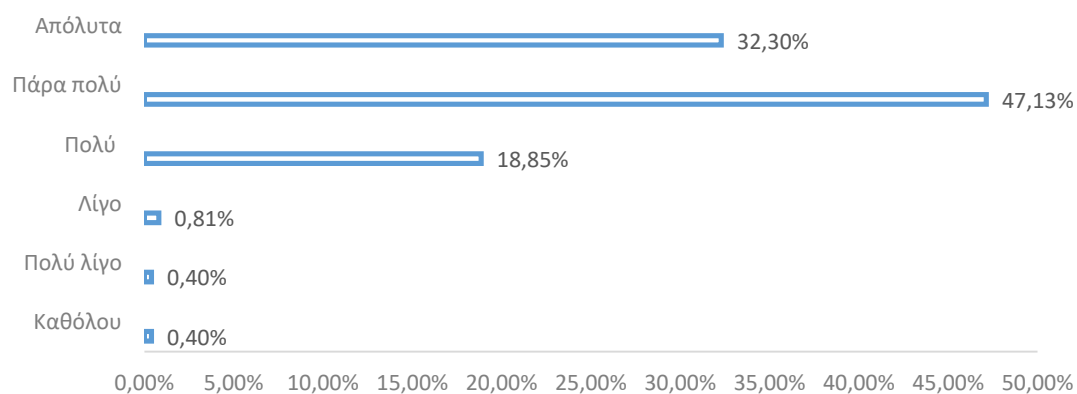
Γράφημα 23: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) τεχνικές και εργαλεία ΔΟΠ (ΚΠΙΑ, ISO κλπ. ) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της υπηρεσίας;

Με την τελευταία ερώτηση (30<sup>η</sup>), ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αναφερθούν στον **τρόπο τον οποίο ακολουθούν προκειμένου να επιλύουν τα προβλήματα τα οποία προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών που τους ανατίθενται**. Το μεγαλύτερο ποσοστό (47,13%) απάντησε πως αντιμετωπίζει τα σχετικά προβλήματα που πιθανόν να προκύψουν, αναλαμβάνοντας δική τους πρωτοβουλία, αξιοποιώντας την εμπειρία τους. Επίσης, μεγάλο είναι το ποσοστό(44,6%) που προσπαθεί να δώσει λύση στις δυσκολίες που προκύπτουν ανατρέχοντας στη νομοθεσία , σε διάφορα εγχειρίδια, εγκυκλίους ή και οδηγίες που έχουν στη διάθεσή τους. Ένα ποσοστό υπαλλήλων, της τάξεως του 17,21% επιλέγουν την αποκλειστική διαχείριση των προβλημάτων να αναλαμβάνει ο εκάστοτε προϊστάμενος. Επιπλέον, πολύ μικρό είναι το ποσοστό που αναθέτει τα προβλήματα σε συνάδελφο(3,68%) (Πίνακας 15) και ( Γραφήματα 24-27).

Πίνακας 15: Τρόποι επίλυσης των προβλημάτων που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών.

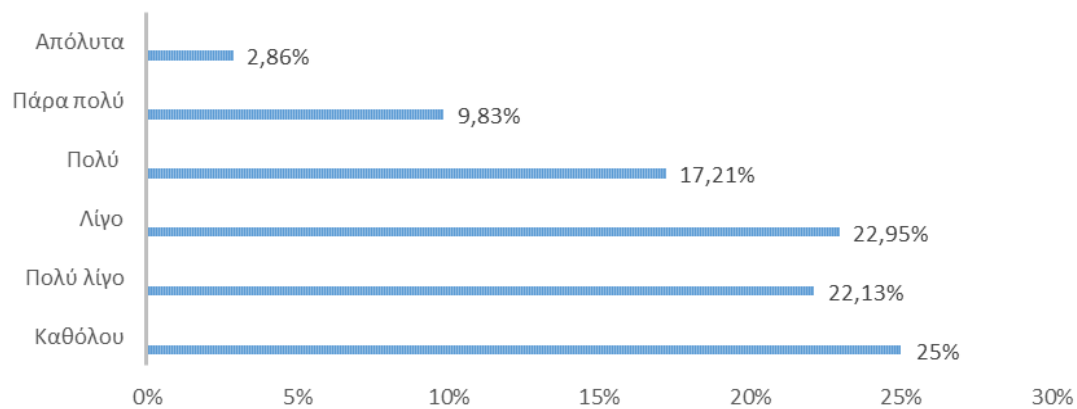
		Καθόλου	Πολύ λίγο	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ	Απόλυτα
Με δική σας πρωτοβουλία, αξιοποιώντας την εμπειρία σας.	n %	01 0.40%	01 0.40%	02 0.81%	46 18.85%	115 47.13%	79 32.3%
Αποκλειστική διαχείριση των προβλημάτων από τον Προϊστάμενο	n %	61 25%	54 22.13%	56 22.95%	42 17.21%	24 9.83%	7 2.86%
Ανατρέχετε στη νομοθεσία (εγκύκλιοι, οδηγίες, εγχειρίδια)	n %	01 0.40%	01 0.40%	14 5.73%	62 25.4%	109 44.6%	57 23.36%
Ανάθεση προβλημάτων σε συνάδελφο	n %	138 56.55%	50 20.49%	38 15.57%	09 3.68%	09 3.68%	0

## ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΙΔΙΑ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ- ΕΜΠΕΙΡΙΑ

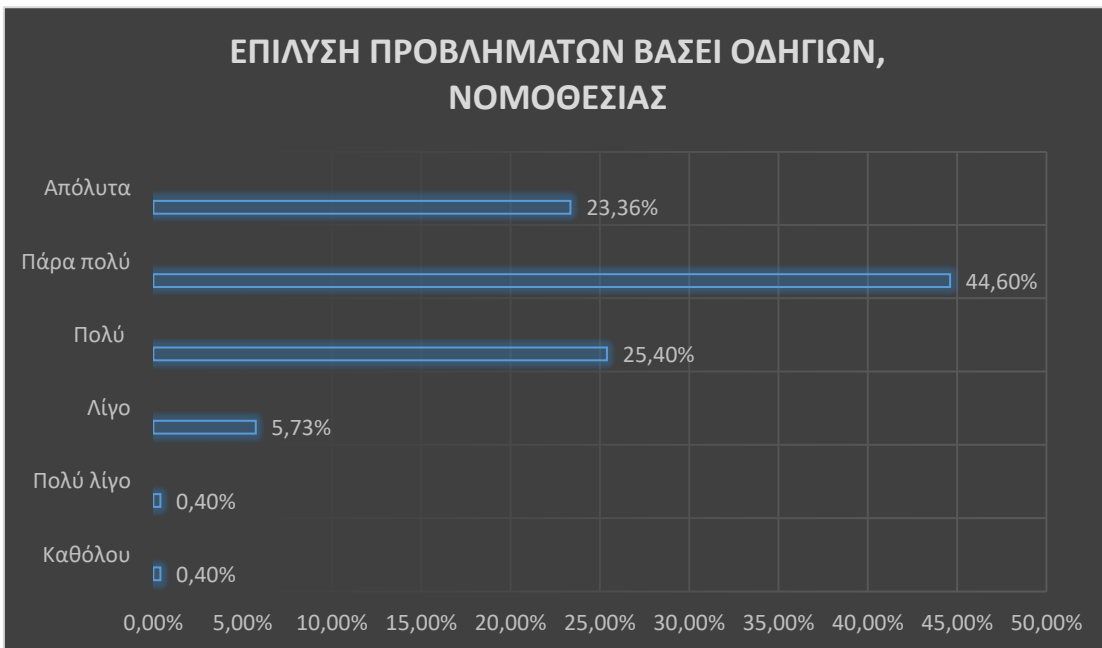


Γράφημα 24: Επίλυση προβλημάτων με ίδια πρωτοβουλία, αξιοποιώντας την εμπειρία.

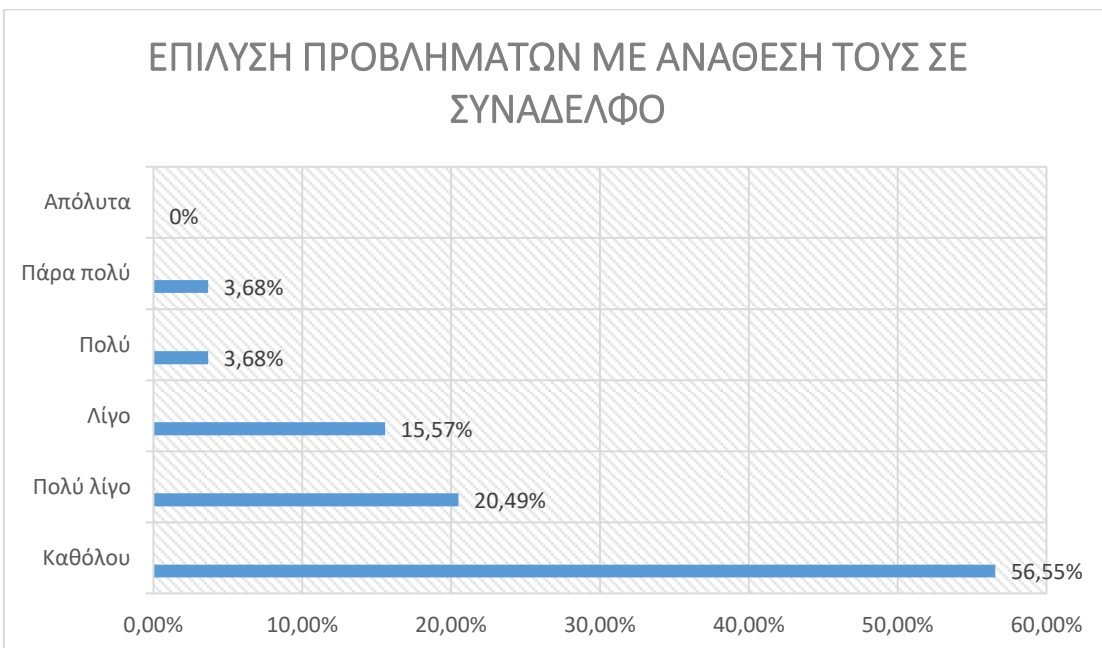
## ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ



Γράφημα 25: Επίλυση προβλημάτων με αποκλειστική διαχείρισή τους από τον Προϊστάμενο



Γράφημα 26: Επίλυση προβλημάτων ανατρέχοντας στη νομοθεσία, σε εγκυκλίους και οδηγίες.



Γράφημα 27: Επίλυση προβλημάτων με ανάθεση σε συνάδελφο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

#### 5.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

*«Αν δεν έχεις στρατηγική τότε θα γίνεις μέρος της στρατηγικής κάποιου άλλου»*

Alvin Toffler- Συγγραφέας/μελλοντολόγος

**Στρατηγική** είναι ο καθορισμός των μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και ο προσδιορισμός αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών. (**Alfred Chandler**)

**Στρατηγική** είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον. (**Hofer & Schendel**)

Αναμφίβολα, η έννοια της στρατηγικής έχει απασχολήσει την ανθρωπότητα διαχρονικά, τόσο σε επίπεδο στελεχών των οργανισμών, όσο και ευρύτερα για τους ίδιους τους οργανισμούς, αλλά και για τα κράτη. Ουσιαστικά, η στρατηγική συνιστά τον προσδιορισμό μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης-οργανισμού, όπως επίσης και την εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων και την κατανομή των αναγκαίων πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Όπως υποστηρίζει ο Porter, η ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζει ένας οργανισμός σχετίζεται με τη διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων και συνδέεται με την επιλογή των στελεχών, έτσι ώστε να μπορεί να δημιουργηθεί ένα μείγμα αξίας. Παράλληλα, η στρατηγική προσφέρει μια μακροχρόνια κατεύθυνση στις δραστηριότητες του οργανισμού. Μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένης στρατηγικής από έναν οργανισμό, δύναται να δημιουργηθούν σημαντικά οφέλη, καθώς ο οργανισμός μπορεί να μην αποκλίνει από τους στόχους που θέτει, ενώ κρίσιμο στοιχείο της στρατηγικής αυτής αποτελεί το όραμα του οργανισμού. Ακόμη, μέσω της εφαρμογής συγκεκριμένης

στρατηγικής, ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να περιορίσει τις ζημιές, ενώ συνάμα βελτιστοποιεί την πιθανότητα επιτυχίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η εφαρμογή της στρατηγικής σε έναν οργανισμό ενισχύει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Charles & Gareth, 2001).

Περαιτέρω, μέσω της κατάλληλης στρατηγικής, ένας οργανισμός, είτε πρόκειται για οργανισμό του δημοσίου τομέα, είτε του ιδιωτικού, έχει τη δυνατότητα να πετύχει συντονισμό των επιμέρους δράσεων. Κατά κάποιο τρόπο σε έναν οργανισμό η στρατηγική αποτελεί σημείο αναφοράς και εκφράζει τα κριτήρια λήψης αποφάσεων, προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να συντονίζεται στα πλαίσια ενός στρατηγικού στόχου που έχει τεθεί. Εξίσου σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η στρατηγική που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό περιορίζει την αβεβαιότητα, έτσι ώστε να μπορούν να σχεδιαστούν περαιτέρω ενέργειες. Ακόμη, ο οργανισμός μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού έχει τη δυνατότητα να διαμορφώσει τις επιμέρους αντιδράσεις του σε διάφορες συγκυρίες (Kotler & Keller, 2006).

Ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης - οργανισμού αποτελεί ο **ορθολογικός προγραμματισμός (rational planning)**. Η επιχείρηση - οργανισμός δηλαδή, λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της περιβάλλον πριν να καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Ακόμα πιο αναγκαία καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη. Σε τέτοιες περιόδους, όπου οι αλλαγές είναι ταχύτατες, τα στελέχη μιας επιχείρησης που δεν διαθέτει σαφή στρατηγική ή δεν θα πράξουν τίποτα και θα αντιμετωπίσουν τις αλλαγές παθητικά ή το καθένα τους θα δράσει όπως θεωρεί καλύτερα αναλαμβάνοντας τον κίνδυνο οι πράξεις του να είναι αντίθετες με αυτές των άλλων. Χωρίς στρατηγική λοιπόν, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία και από άλλους ως κίνδυνος. Η στρατηγική λοιπόν, είναι προληπτική επιστήμη και μειώνει την αβεβαιότητα.

## 5.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning)

### 5.2.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός

Ο **Στρατηγικός Σχεδιασμός** είναι η διαδικασία ενός οργανισμού για να καθορίσει και να υλοποιήσει τη στρατηγική του ή την κατεύθυνση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την κατανομή των πόρων, συμπεριλαμβανομένου του κεφαλαίου και των ανθρώπων. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια διαδικασία κατά την οποία η Διοίκηση, ορίζει το **όραμα (vision)** για το μέλλον και προσδιορίζει τους **στόχους** του οργανισμού/ επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον καθορισμό της σειράς με την οποία αυτοί οι στόχοι πρέπει να υλοποιηθούν, ώστε ο οργανισμός / επιχείρηση να φτάσει στο όραμά της.

Βασική επιδίωξη είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσα από τη βελτίωση των υφιστάμενων και μελλοντικών του λειτουργιών και την παροχή ενός πλαισίου για τη διαχείριση του οράματος του μέλλοντος. Στόχος είναι να διαφοροποιηθεί και να αποκτήσει ένα βιώσιμο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα που δραστηριοποιείται.

Κατά τον Δ. Μπουραντά (2002) όλα τα είδη του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να διέπονται από τρεις βασικές αρχές:

- 1) Την Αρχή της Χρονικής Δέσμευσης ( πρέπει να τίθεται σωστός χρονικός προγραμματισμός και να τηρείται ορθώς).
- 2) Την Αρχή της Ελαστικότητας (ο προγραμματισμός πρέπει να διακρίνεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον).
- 3) Την Αρχή της Διόρθωσης ( ο προγραμματισμός να μπορεί να αναπροσαρμοστεί σε νέα δεδομένα και αλλαγές).

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον όρο «**στρατηγικός σχεδιασμός**» για να περιγράψουν το εργαλείο διαχείρισής τους. Αυτή η διαδικασία χρησιμοποιείται για την αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης και την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων. Η δημιουργία, η εφαρμογή και η αξιολόγηση αποφάσεων είναι απαραίτητη για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Αυτό είναι η στρατηγική διαχείριση και είναι μια



συνεχής διαδικασία. Αντί να ανταποκρίνεται απλώς σε γεγονότα, μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί στρατηγική διαχείριση αναλαμβάνει προληπτική δράση. Αυτή η μέθοδος δίνει στην επιχείρηση τον έλεγχο του πεπρωμένου της ξεκινώντας νέες δραστηριότητες αντί απλώς να αντιδρά στις υπάρχουσες (David , 2003).

Μια επιχείρηση χρειάζεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να αποκτήσει βάση στην αγορά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με σωστή στρατηγική διαχείριση. Μια επιχείρηση ξεκινά με ένα **όραμα** πριν εμπλακεί σε πολλές αναλύσεις και αποφάσεις. Αυτές οι αποφάσεις και ενέργειες μπορεί ακόμη και να οδηγήσουν στη δημιουργία μιας «σωστής στρατηγικής». Το μελλοντικό όραμα ενός οργανισμού είναι η εικόνα της επιθυμητής μελλοντικής του κατάστασης. Αυτό είναι που χαρακτηρίζει την **αποστολή** τους, η οποία καθορίζει τους στόχους που προσπαθούν να επιτύχουν. Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι ο μακροπρόθεσμος στόχος της, είναι αυτό που θέλει να πετύχει η εταιρεία στο μέλλον. Οι αποστολές περιγράφουν τα προβλήματα που θέλει να λύσει μια επιχείρηση και τους στόχους που ελπίζει να επιτύχει με την πάροδο του χρόνου. Ακολουθούν οι **στόχοι**, οι οποίοι είναι το τρίτο βήμα στη διαδικασία διαχείρισης μιας επιχείρησης. Μια επιχείρηση εξετάζει τον ανταγωνισμό της για να εντοπίσει προβλήματα και ευκαιρίες στο περιβάλλον. Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία μιας λίστας στόχων προς τους οποίους εργάζεται η επιχείρηση. Πέρα από αυτό, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εσωτερική και εξωτερική ανάλυση για να ενημερώσουν τον μελλοντικό σχεδιασμό. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν **ανάλυση του τρέχοντος περιβάλλοντος** τους για να εντοπίσουν τα **δυνατά** και τα **αδύνατα σημεία** του οργανισμού τους. Αυτό τους βοηθά να κατανοήσουν ποιοι **πόροι** και οι **ικανότητες** θα μπορούσαν να τους δώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ποιοι θα μπορούσαν να σπαταληθούν. Εξετάζοντας **εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες**, οι επιχειρήσεις αναλύουν τις **απειλές** και τις **ευκαιρίες** που δημιουργούνται από το περιβάλλον τους. Ωστόσο, μπορούν επίσης να αναλύσουν αυτούς τους ίδιους εξωτερικούς παράγοντες μέσω ενός εσωτερικού φακού. Αυτή η μέθοδος τους επιτρέπει να βρουν ποιες **δυνάμεις** και **αδυναμίες** έχουν ήδη πριν καν αρχίσουν να εφαρμόζουν αλλαγές σε αυτούς τους τομείς. Οι εταιρείες πρέπει να αναλύσουν την τρέχουσα κατάσταση και την αποστολή τους, καθώς και να καθορίσουν τους στόχους και το όραμά τους. Μετά από αυτή τη διαδικασία, οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν την

καλύτερη στρατηγική για να τις βοηθήσουν να επιτύχουν τα αποτελέσματα που χρειάζονται. Μια επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μια θεωρία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να βελτιώσει τη στρατηγική της. Στη συνέχεια, χρησιμοποιούν στρατηγική κατά τη δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Ωστόσο, η επιλογή μιας θεωρίας χωρίς δυνατότητα εφαρμογής θα ήταν άσκοπη. Η στρατηγική μιας εταιρείας αντανακλάται από τις πολιτικές και τις διαδικασίες της. Αυτό αναφέρεται ως χρήση στρατηγικής και περιλαμβάνει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney & Hesterly, 2006). Μετά από αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν με συνέπεια τη στρατηγική που έχουν επιλέξει.

Έχει δημιουργηθεί μια ποικιλία εργαλείων και τεχνικών για την υποστήριξη της στρατηγικής διαχείρισης. Αυτά περιλαμβάνουν μοντέλα, πλαίσια, μεθοδολογίες και προσεγγίσεις. Οι Stonehouse και Pemberton (2002) τα ορίζουν ως «στρατηγικά εργαλεία». Υποστηρίζουν ότι η στρατηγική διαχείριση είναι μια θεωρία και ένα πλαίσιο με τα εργαλεία και τις τεχνικές που βοηθούν τους διευθυντές να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις. Οι Ramanujam et al. (1986) ισχυρίζονται ότι αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων στη στρατηγική διαχείριση. Μερικά από αυτά τα εργαλεία είναι από τους Clark (1997), Frost (2003), Clark & Scott (1999) και Gunn & Williams (2007). Οι σύμβουλοι ανέπτυξαν αυτά τα εργαλεία διαχείρισης για μεγαλύτερες, διεθνείς εταιρείες. Ο Clark (1997) σημείωσε ότι τα εργαλεία και οι τεχνικές στρατηγικής διαχείρισης θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε όλη τη διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης. Αυτές περιλαμβάνουν τη στρατηγική ανάλυση των επιλογών, τη στρατηγική υλοποίηση και την αξιολόγηση της κατάστασης. Πολλές νέες τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης έχουν δημιουργηθεί σε μια προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της ταχύτητας. Ωστόσο, πολλές εταιρείες διαπίστωσαν ότι αυτές οι πρόοδοι δεν μπορούσαν να οδηγήσουν σε βιώσιμη κερδοφορία. Αντίθετα, συχνά αντικαταστάθηκαν από εργαλεία διαχείρισης χωρίς σαφή οφέλη. Αυτή η τάση παρατηρήθηκε από τον Porter το 1996, ο οποίος δήλωσε ότι «τα εργαλεία διαχείρισης αντικατέστησαν τη στρατηγική». Πολλοί ισχυρίζονται ότι η θεωρία της στρατηγικής διαχείρισης είναι εσφαλμένη επειδή δεν βασίζεται στην εμπειρία του πραγματικού κόσμου. Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι αυτή η κριτική κάνει

την πειθαρχία λιγότερο χρήσιμη και εφαρμόσιμη στις καθημερινές επιχειρήσεις (Baldrige, 2004; Grant, 2008; Jarzabkowski & Whittington, 2008).

Στην πραγματικότητα, ορισμένοι πιστεύουν ότι η εφαρμογή αυτών των θεωριών στην πράξη μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα και τη δυνατότητα εφαρμογής της ίδιας της θεωρίας (Grant, 2008; Jarzabkowski & Whittington, 2012). Πολλοί μάνατζερ πρέπει να αντιμετωπίσουν ταυτόχρονα πολλά προβλήματα που προκύπτουν. Χρειάζονται στρατηγικά εργαλεία και τεχνικές όταν αντιμετωπίζουν αυτά τα περίπλοκα ζητήματα και αβεβαιότητες. Αυτό συμβαίνει, επειδή πολλοί μάνατζερ δεν μπορούν πλέον να χειριστούν τα ζητήματα σε κομμάτια (Berisha et al., 2017). Ο σωστός προγραμματισμός απαιτεί εξέταση πολλών πτυχών. Για παράδειγμα, σκεφτείτε πώς οι διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης επηρεάζουν η μία την άλλη ως μέρος μιας ευρύτερης διαδικασίας σκέψης που είναι γνωστή ως στρατηγικός σχεδιασμός. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία δεν εγγυάται επιτυχία. Οι υποτιθέμενες οριστικές αποφάσεις που λαμβάνονται μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού οδηγούν σε αποτυχία χωρίς πρόσθετα εργαλεία ή προοπτικές που πρέπει να ληφθούν υπόψη (Kotler et al., 2015: 24).

Η ανάπτυξη εργαλείων και τεχνικών βοηθά τους διευθυντές να εντοπίζουν και να χειρίζονται αποφάσεις που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Αυτά τα εργαλεία βοηθούν τους διαχειριστές να μετατρέψουν δεδομένα σε χρήσιμες πληροφορίες λήψης αποφάσεων που οδηγούν σε δράση (Bensoussan & Fleisher, 2003). Αυτά τα εργαλεία, επίσης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση της ευαισθητοποίησης του επιχειρηματικού κόσμου, για να βοηθήσουν τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, να αξιολογήσουν τη σχετική σημασία των χαρτοφυλακίων τους και να παρουσιάσουν περίπλοκα ζητήματα. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως δημιουργικό και επικοινωνιακό εργαλείο. Αυτό οφείλεται στην ικανότητά τους να ενισχύουν τα αναλυτικά οφέλη αυτών των εργαλείων (Frost, 2003).

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εδώ και καιρό τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης ως μέσο βελτίωσης της απόδοσής τους. Αυτό οδήγησε πολλούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα να ενσωματώσουν παρόμοιες πρακτικές στην καθημερινή τους λειτουργία. Αυτά περιλαμβάνουν τον καθορισμό στόχων, την

ανάλυση δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων (Bryson, 2011). Αν και αυτές οι μέθοδοι είναι αποτελεσματικές, δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Όπως αναφέρθηκε από τους Kaplan και Norton (2005), πολλές εταιρείες το 1996 δεν είχαν σαφή συστήματα για την εφαρμογή των στρατηγικών τους. Δεν είχαν προϋπολογισμούς σε συνδυασμό με τις στρατηγικές τους και ακόμη λιγότεροι συνέδεσαν τις στρατηγικές τους με συστήματα αποζημίωσης. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι δεν γνώριζαν τη στρατηγική της εταιρείας τους. Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της δημιουργίας της συνολικής στρατηγικής μιας επιχείρησης. Επιπλέον, οι σχέσεις μεταξύ επιχειρηματικών στρατηγικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων παραμένουν ασυνεπείς και ασύνδετες (Kaplan & Norton, 2010).

Στη δημόσια διοίκηση, μια συγκεκριμένη μορφή διαχείρισης είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Αυτό περιλαμβάνει την ενσωμάτωση πολιτικών και γραφειοκρατικών περιβαλλόντων στα σχέδια κάποιου. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι αγνοούμε την ανάγκη διαχείρισης. Στην πραγματικότητα, απαιτεί προσαρμογές σε αυτές τις ιδέες προκειμένου να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των νόμων του δημόσιου τομέα. Οι διαδικασίες και οι ιδέες έγκρισης — που αναφέρονται ως βασικές αξίες — απαιτούνται από τη νομοθεσία. Αυτό σημαίνει επίσης την ενσωμάτωση στοιχείων στρατηγικού σχεδιασμού σε ορισμένους τομείς της εργασίας ενός οργανισμού. Η συμμετοχή του κοινού στη στρατηγική διαχείριση είναι σημαντική, επειδή οι διαχειριστές μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους νόμους προς όφελός τους και να τους χειραγωγήσουν προς όφελός τους. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο πολλοί συγγραφείς πιστεύουν ότι η συμμετοχή του κοινού πρέπει να περιλαμβάνεται στα σχέδια στρατηγικής διαχείρισης. Ένα παράδειγμα αυτού είναι η πεποίθηση ότι η ασάφεια του νόμου δίνει στους διαχειριστές του δημόσιου τομέα περισσότερη ελευθερία να πειραματιστούν με τις ιδέες τους. Αυτό συμβαίνει επειδή αυτές οι ιδέες έχουν ήδη καθοριστεί από τη νομοθεσία (Landsbergen & Orosz, 1996).

Τα άτομα που ενδιαφέρονται για τη διαχείριση εστιάζουν στον αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό. Η βιβλιογραφία δείχνει τα ιδανικά χαρακτηριστικά αυτών των σχεδίων, όπως είδαν οι Ceriku et al., το 2009. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν την ανάγκη για τους δημόσιους οργανισμούς να έχουν αποτελεσματική διαχείριση

μακράς εμβέλειας, μια διαδικασία που δημιουργήθηκε με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων σε συγκεκριμένες συνθήκες. Η συλλογή πληροφοριών που είναι αποτελεσματικές και στοχευμένες επιτυγχάνεται με τη χρήση βασικών λέξεων. Η συνεργασία με βασικούς παράγοντες επιρροής απαιτεί εκτεταμένο διάλογο. Διάφορα συστήματα αξιών και συμφέροντα πρέπει να ενσωματωθούν στην αξιολόγηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων μελλοντικών αποφάσεων και ενεργειών. Η σύγχρονη βιβλιογραφία διαχείρισης τονίζει τη σημασία της δημιουργίας μιας δομής διαχείρισης που να περιλαμβάνει υπαλλήλους τόσο από τα οριζόντια όσο και από τα κάθετα τμήματα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι στρατηγικές πολλών δημόσιων οργανισμών δεν γίνονται κατανοητές από αυτούς που τις εφαρμόζουν. Για να εφαρμόσουν σωστά μια στρατηγική διαχείρισης, οι εργαζόμενοι πρέπει να την κατανοήσουν. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλοί διαφορετικοί άνθρωποι πρέπει να κατανοούν τους ίδιους στόχους για να τους επιτύχουν. Απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία και λειτουργικότητα της στρατηγικής, ώστε ο καθένας να μπορεί να κατανοήσει και να εντοπίσει τους ενδιαφερόμενους με μακροπρόθεσμους στόχους. Αυτό συμβαίνει γιατί είναι η βασική αρχή της διαχείρισης μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού και είναι απαραίτητη για κάθε στρατηγική. Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ στρατηγικής και επιχειρησιακής διαχείρισης. Το σύστημα διαχείρισης είναι εντελώς ουδέτερο όταν πρόκειται για την επιλεγμένη στρατηγική. Τόσο η επίσημη στρατηγική όσο και η εφαρμογή της είναι αποκομμένες μεταξύ τους ως προς την οριζόντια ή κάθετη διαχείριση. Τα ελλιπή δεδομένα εμποδίζουν τη σύνδεση των ενεργειών επιχειρησιακής και στρατηγικής διαχείρισης. Αυτό οφείλεται στην απουσία ενός συστήματος που συγκεντρώνει πληροφορίες και τηρεί αρχεία. Οι άνθρωποι θεωρούν την εφαρμογή μιας μακροπρόθεσμης στρατηγικής ως μια συνεχή διαδικασία. Δεν θεωρούν ότι οι στρατηγικές είναι ξεπερασμένες και πρέπει να ενημερωθούν. Η συλλογή δεδομένων είναι απαραίτητη κατά τον καθορισμό των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της στρατηγικής. Αυτό δεν ισχύει σε κάθε περίπτωση. Αντίθετα, πρέπει να τηρούνται τα κατάλληλα πρότυπα κατά την αποσαφήνιση των στόχων. Ως μέρος της επίτευξης των στόχων τους, οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν με επιτυχία τις επιλεγμένες στρατηγικές αποφάσεις τους. Αυτό συμβαίνει

επειδή αυτές οι αποφάσεις συχνά οδηγούν στη δημιουργία σημαντικών οργανωτικών διαδικασιών (Elbanna et al., 2014).

Μια στρατηγική νίκης ορίζει την επιτυχία ενός οργανισμού και κάθε εμπιστοσύνη σε αυτήν την επιτυχία πρέπει να πηγάζει από τα σχέδια της ανώτατης ομάδας διοίκησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που καθορίζεται από τη δημοκρατία - το οποίο απαιτεί εμπιστοσύνη ότι μπορούν να επιτύχουν τους στόχους τους μόνοι τους (Elbanna & Child, 2007). Αλλά υπήρξαν λίγες μελέτες που εξέτασαν τα προηγούμενα της επιτυχίας της εφαρμογής στρατηγικής σε δημόσιους οργανισμούς — με εξαίρεση μερικές από ακαδημαϊκούς. Οι λόγοι είναι πιθανοί επειδή οι ειδικοί παραδέχονται ότι οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν σημαντικούς περιορισμούς. Ωστόσο, αυτοί οι περιορισμοί δεν εμπόδισαν τους ανθρώπους να αναζητήσουν τρόπους βελτίωσης της εφαρμογής στρατηγικής. Στην πραγματικότητα, αρκετοί ερευνητές έχουν εξετάσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής σε έναν δημόσιο οργανισμό (Bryson et al., 2010; Poister et al., 2010).

### 5.2.2. Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός καθορίζει τη μακροχρόνια πορεία του οργανισμού ή της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής του και υλοποιείται σε τέσσερις φάσεις/λειτουργίες.

Στην **πρώτη φάση αναλύεται το περιβάλλον (environmental scanning)**, δηλαδή το εσωτερικό (internal) (ικανότητες, δομές, πόροι, κουλτούρα) και το εξωτερικό περιβάλλον (external) του οργανισμού/ επιχείρησης μικροοικονομικό και μακροοικονομικό (πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, διεθνές).

Στη **δεύτερη φάση διαμορφώνεται η στρατηγική (strategy formulation)** · αυτή αποτελείται από τέσσερα στάδια :

- Το στάδιο της αποστολής (mission), όπου επιχειρείται να απαντηθεί το ερώτημα « που είμαστε και που θέλουμε να πάμε;», δηλαδή που βρίσκεται

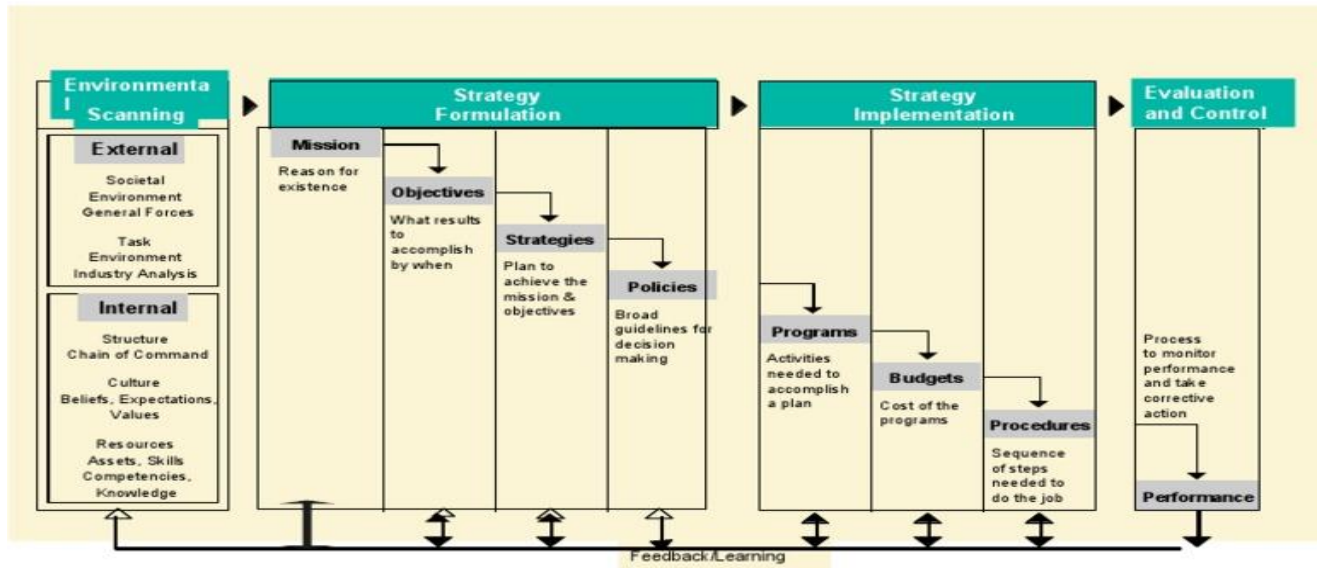
τώρα ο οργανισμός/ επιχείρηση και που θέλει να φτάσει, βάσει των φιλοδοξιών των στελεχών τους.

- Στο δεύτερο στάδιο (objectives) τίθενται οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού/ επιχείρησης, τι είναι σε θέση να πετύχει, δηλαδή τα τελικά αποτελέσματα μιας σχεδιασμένης δραστηριότητας.
- Στο τρίτο στάδιο (strategies) τίθεται το ερώτημα πως θα πετύχει ο οργανισμός/ επιχείρηση τους αντικειμενικούς της σκοπούς και ,
- στο τέταρτο στάδιο διαμορφώνονται οι πολιτικές (policies) που υιοθετεί ο οργανισμός για την εφαρμογή, υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι πολιτικές συνδέουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής με την εφαρμογή-υλοποίησή της.

Στην **τρίτη φάση** λαμβάνει χώρα η **υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation)**. Εδώ περιλαμβάνονται τα προγράμματα (programs), οι προϋπολογισμοί (budgets) και οι διαδικασίες/ προϋποθέσεις( procedures). Στην **τέταρτη φάση** αξιολογείται και ελέγχεται η στρατηγική που έχει εφαρμόσει ο οργανισμός/ επιχείρηση ( **evaluation**) και διαφαίνεται η απόδοση (**performance**). Επισημαίνεται πως στις φάσεις αυτές λαμβάνει χώρα η διαδικασία της ανάδρασης (feedback).

Ο αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός έχει πολλαπλά οφέλη· αναγκάζει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να έχουν επίγνωση της μελλοντικής κατάστασης ευκαιριών και προκλήσεων. Επιβάλλει επιπλέον να προβλέπουν τους κινδύνους και να κατανοούν ποιοι πόροι θα χρειαστούν για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, δημιουργώντας παράλληλα πρότυπα και υπευθυνότητα.

# Strategic Management Model



1

## Basic Model of Strategic Management



Εικόνα 6: Strategic Management Model

(Πηγή: Wikipedia [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management/](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management/)).



### 5.2.3. Είδη Στρατηγικών

Τα είδη στρατηγικής που μπορεί να εφαρμόσει ένας οργανισμός μπορούν να διαφέρουν και τα πλέον σημαντικά είναι τα ακόλουθα (Γεωργόπουλος,2006).

#### **Προγραμματισμένη στρατηγική (Deliberate Strategy)**

Η εν λόγω στρατηγική εφαρμόζεται από έναν οργανισμό και συνάδει με τον αρχικό σχεδιασμό που έχει λάβει χώρα στον οργανισμό, όταν δεν συμβαίνει κάποια αλλαγή, είτε αυτή είναι θετική, είτε αρνητική και η οποία θα ανάγκαζε τον οργανισμό να αναπροσαρμόσει τις προτεραιότητές του. Παρά το γεγονός ότι επιχειρείται η εφαρμογή της στρατηγικής αυτής, θεωρείται σπάνιο κάποιος να μπορεί να την εφαρμόσει, καθώς είναι σχεδόν αδύνατο να μην συμβούν αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού, αλλά και στο εσωτερικό, εξαιτίας μιας σειράς παραγόντων. Παρ' όλα αυτά, οι οργανισμοί έχουν αναπτύξει μεθόδους πρόβλεψης των καταστάσεων, οι οποίες βελτιώνονται διαρκώς, χρησιμοποιώντας σύγχρονα εργαλεία και σχετικά μοντέλα (Θερίου,2005).

#### **Αναδυόμενη στρατηγική (Emergent Strategy)**

Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου υπάρχουν μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθώς επίσης και στις περιπτώσεις όπου υπάρχει αβεβαιότητα, είτε στις περιπτώσεις όπου η πληροφορία στην οποία στηρίζεται η στρατηγική δεν είναι έγκυρη. Εφαρμόζοντας την αναδυόμενη στρατηγική, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να μετατρέψει το αρνητικό περιβάλλον που επικρατεί σε ευκαιρία για τον οργανισμό. Αναμφίβολα, ο ανασχεδιασμός αυτός στηρίζεται στον αρχικό στόχο και είναι αναγκαίο να υπάρχει σχετική ευελιξία, καθώς επίσης και δυνατότητα μεγάλου εύρους κινήσεων από την πλευρά της διοίκησης (Παπαδάκης,2007).

### **Επιβαλλόμενη στρατηγική (Imposed Strategy)**

Κάποιοι οργανισμοί διαθέτουν την ικανότητα να λαμβάνουν μόνοι τους αποφάσεις αναφορικά με την στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσουν, ενώ κάποιοι άλλοι δεν διαθέτουν το αναγκαίο περιθώριο για να προβαίνουν στις σχετικές ενέργειες και επομένως είναι αναγκαίο να ενταχθούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Υπάρχουν δηλαδή περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση εξαναγκάζεται στην επιλογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής από εξωτερικούς παράγοντες. Η εν λόγω στρατηγική εφαρμόζεται συνήθως σε οργανισμούς του δημοσίου, καθώς το Κράτος έχει τη δυνατότητα να προβαίνει σε άμεσο έλεγχο των δραστηριοτήτων των οργανισμών του Δημοσίου (Πετρίδου,2011).

Η **λειτουργική αποτελεσματικότητα** δεν είναι στρατηγική. Ο στόχος της είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της. Αντίθετα, η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο. Ομοίως, ο στρατηγικός προγραμματισμός δεν είναι στρατηγική. Αυτός ασχολείται με την υλοποίηση - εφαρμογή της στρατηγικής, για τα προϊόντα που ήδη υπάρχουν, αξιοποιώντας αριθμοδείκτες.

#### **5.2.4. Επίπεδα Στρατηγικής**

Η Στρατηγική περιλαμβάνει πολλές επιμέρους Στρατηγικές· τις **Επιχειρησιακές Στρατηγικές** ( Corporal Strategies), τις **Επιχειρηματικές Στρατηγικές** (Business Strategies) και τις **Λειτουργικές Στρατηγικές** .

Κατά τον σχεδιασμό των **Επιχειρησιακών Στρατηγικών** (ανώτατου επιπέδου), οι οποίες λαμβάνονται από τη διοίκηση, επιδιώκεται να μελετηθούν όλες οι δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα εντός του οργανισμού, εξετάζοντας παραμέτρους όπως είναι η γεωγραφική επέκταση αυτού, καθώς επίσης και η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, όπως και η παροχή νέων υπηρεσιών προς τις ομάδες στόχους. Κατά την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού ανώτατου επιπέδου, παρουσιάζονται οι **Στρατηγικές Ανάπτυξης** που διακρίνονται σε δύο επιμέρους

βασικές στρατηγικές, της Συγκέντρωσης (concentration) και της Διαποίκισης (diversification), οι Στρατηγικές της Σταθεροποίησης και οι Στρατηγικές της Υποχώρησης.

- **Στρατηγικές συγκέντρωσης:** Στην κατηγορία των στρατηγικών αυτών εντάσσεται η καθετοποίηση (στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης), όπου η στρατηγική αυτή συμβάλλει στην ενίσχυση της θέσης του οργανισμού. Στα πλαίσια της στρατηγικής αυτής υπάρχει η δυνατότητα καθετοποίησης προς τα πίσω, όπου ο οργανισμός αποφασίζει να κάνει ότι και ο προμηθευτής του, ενώ αντίστοιχα υπάρχει η καθετοποίηση προς τα εμπρός, με τον οργανισμό να κάνει ότι κάνουν οι πελάτες του. Μέσω της καθετοποίησης προς τα πίσω, δύναται να υπάρξει σταθερή παραγωγή. Η στρατηγική αυτή, παρά το γεγονός ότι φαίνεται να παρουσιάζει ορισμένα οφέλη, σχετίζεται με υψηλό κόστος, καθώς επίσης και με περιορισμένες δυνατότητες επίτευξης συνεργειών, αλλά και με δυσκολίες αποχώρησης από τον κλάδο, εφόσον κάτι τέτοιο θεωρηθεί αναγκαίο. Από την άλλη, η οριζόντια ολοκλήρωση, αποτελεί βασικό στόχο για την απόκτηση μονοπωλιακής δύναμης και επομένως ο οργανισμός επικεντρώνεται στην επέκταση του σε νέες περιοχές. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι ο οργανισμός στα πλαίσια της οριζόντιας ολοκλήρωσης, έχει τη δυνατότητα διεθνοποίησης, όπως και συγχώνευσης ομοειδών οργανισμών, αλλά και διαφοροποίηση (Τερζίδης,2004).
- **Στρατηγικές διαποίκισης:** Η στρατηγική της διαποίκισης, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, εφαρμόζεται κατά το στάδιο της ωρίμανσης του κλάδου στον οποίο ανήκει μία επιχείρηση και ακολουθεί συνήθως τις στρατηγικές της κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης. Στην περίπτωση όπου η ελκυστικότητα της εν λόγω αγοράς είναι χαμηλή, παρά το γεγονός της ύπαρξης ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από πλευράς επιχείρησης, επιλέγεται η ομόκεντρη (concentric) διαποίκιση. Με τον όρο αυτό εννοούμε την προσθήκη νέων αλλά συγγενών ή σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών με αυτά που ήδη προσφέρει η επιχείρηση. Στη χειρότερη περίπτωση, όπου δηλαδή η αγορά είναι μη ελκυστική και η εταιρεία δεν χρήζει κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η καλύτερη στρατηγική σχετίζεται με την προσθήκη νέων

προϊόντων μη συγγενών προς τα ήδη υπάρχοντα, τα οποία θα διατεθούν σε νέες αγορές (άτακτη ή ασχετική διαποίκιση).

Οι **Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)**, είναι Στρατηγικές **μεσαίου επιπέδου**, και αφορούν τη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Οι διευθυντές τμημάτων αποτελούν εκπροσώπους του μεσαίου επιπέδου και είναι υπεύθυνοι έναντι της ανώτατης διοίκησης για τη λειτουργία του τμήματός τους. Αφιερώνουν περισσότερο χρόνο σε οργανωτικές και κατευθυντικές λειτουργίες. Στους μικρούς οργανισμούς, υπάρχει μόνο ένα επίπεδο μεσαίου επιπέδου διοίκησης, αλλά στις μεγάλες επιχειρήσεις, μπορεί να υπάρχουν ανώτερα και κατώτερα στελέχη μεσαίου επιπέδου. Ο ρόλος τους συγκεκριμενοποιείται στο να εκτελούν τα σχέδια του οργανισμού σύμφωνα με τις πολιτικές και τις οδηγίες της ανώτατης διοίκησης, κάνουν σχέδια για τις υπομονάδες του οργανισμού, συμμετέχουν στην κατάρτιση ανώτερων στελεχών, ερμηνεύουν και εξηγούν πολιτικές από τη διοίκηση ανώτατου επιπέδου έως το κατώτερο επίπεδο, είναι υπεύθυνοι για το συντονισμό των δραστηριοτήτων εντός του τμήματος, αποστέλλουν σημαντικές αναφορές και άλλα σημαντικά δεδομένα στη διοίκηση ανώτατου επιπέδου, αξιολογούν την απόδοση των κατώτερων μάντζερ και είναι υπεύθυνοι για την έμπνευση των διευθυντών χαμηλότερου επιπέδου για καλύτερη απόδοση. Ενδεικτικά αναφέρεται πως στις Επιχειρηματικές Στρατηγικές περιλαμβάνονται η Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, η Στρατηγική Διαφοροποίησης, η Στρατηγική Εστίασης, Ηγεσία Προϊόντος, Judo-Strategy, Στρατηγική Οικειότητας με τον Πελάτη, Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών, Επιχειρησιακό Οικοσύστημα.

Από την άλλη, οι **Λειτουργικές Στρατηγικές** είναι στρατηγικές **κατώτερου επιπέδου**, γνωστές ως εποπτικό/λειτουργικό επίπεδο διαχείρισης. Αποτελείται από επόπτες, εργοδηγούς, τμηματάρχες, επιθεωρητές κ.λπ. Η εποπτική διαχείριση αναφέρεται σε εκείνα τα στελέχη των οποίων η εργασία αφορά σε μεγάλο βαθμό την προσωπική επίβλεψη και την καθοδήγηση των λειτουργικών υπαλλήλων. Με άλλα λόγια, ασχολούνται με την κατεύθυνση και την ελεγκτική λειτουργία της διοίκησης. Οι δραστηριότητές τους περιλαμβάνουν, κυρίως, ανάθεση εργασιών και καθηκόντων σε διάφορους εργαζόμενους, καθοδηγούν τους εργαζόμενους για καθημερινές

δραστηριότητες, είναι υπεύθυνοι τόσο για την ποιότητα όσο και για την ποσότητα της παραγωγής, τους ανατίθεται η ευθύνη της διατήρησης καλών σχέσεων στον οργανισμό, κοινοποιούν τα προβλήματα των εργαζομένων, τις προτάσεις και τις συστατικές εκκλήσεις κ.λπ. στο υψηλότερο επίπεδο, βοηθούν να λυθούν τα παράπονα των εργαζομένων, επιβλέπουν και καθοδηγούν τους υφισταμένους και είναι υπεύθυνοι για την παροχή εκπαίδευσης σε αυτούς, τακτοποιούν τα απαραίτητα υλικά, μηχανήματα, εργαλεία κ.λπ., εξασφαλίζουν πειθαρχία στην επιχείρηση και παρακινούν τους εργαζόμενους (Engberg et al., 2015; Aricioğlu et al., 2020).



Εικόνα 7: Basic Strategic Hierarchy ( Πηγή:www.marketingstudyguide.com)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ)

#### 6.1.Στρατηγικές για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών έως σήμερα

Το γεγονός ότι τα ΚΕΠ περιλαμβάνονται στο σχεδιασμό των Στρατηγικών Σχεδίων καταδεικνύει τη βαρύτητα του θεσμού για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

##### 6.1.1.«Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»

Το πρόγραμμα προσεγγίζει τη Δημόσια Διοίκηση ως ενιαίο σύνολο προτείνοντας συστημικές δράσεις και οριζόντιες παρεμβάσεις στρατηγικού χαρακτήρα , έχοντας ως στόχο τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης , ώστε αυτή να γίνει λειτουργική, αποτελεσματική και πιο προσπελάσιμη στον πολίτη. Στο εν λόγω πρόγραμμα τα **ΚΕΠ συγκαταλέγονται στα Δυνατά σημεία στην ανάλυση SWOT** σαν «πανελλαδικό δίκτυο Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών ( ΚΕΠ) ως υπηρεσιών μιας στάσης για τις συναλλαγές με τις δημόσιες υπηρεσίες».

##### 6.1.2.«Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»

Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στην «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση που αφορούσε την περίοδο 2014-2016», η οποία κλήθηκε να συμβάλλει στην αντιμετώπιση δομικών προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης, τα οποία είχαν επιδεινωθεί εν μέσω βαθιάς οικονομικής κρίσης και ύφεσης, η οποία αναμφίβολα έπληττε άμεσα τη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα. Η εν λόγω στρατηγική κλήθηκε να συμβάλλει στην αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως είναι η αδυναμία σχεδιασμού και εφαρμογής δημοσίων πολιτικών, η απουσία συντονισμού, η ανεπαρκής αξιοποίηση, καθώς και η μη ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων, αλλά και το προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο, καθώς και η υστέρηση σε ζητήματα που άπτονται της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με την παράμετρο αυτό να έχει βελτιωθεί στο πέρασμα του χρόνου, ιδίως μετά την έναρξη της πανδημίας. Ακόμη, σημαντικό

πρόβλημα κατά την περίοδο εκείνη και σε μεγάλο βαθμό μέχρι σήμερα συνιστά η απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

Στην « Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016» αναφέρεται ρητά το **όραμα** για τη Δημόσια Διοίκηση : *«Επιθυμούμε να οικοδομήσουμε μια ανεξάρτητη, εξωστρεφή και ευέλικτη δημόσια διοίκηση, ικανή να κατανοεί και να ανταποκρίνεται έγκαιρα στις ανάγκες μιας διαφοροποιημένης κοινωνίας, αξιοποιώντας όλες τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού και χρησιμοποιώντας αποδοτικά τους πόρους της. Επιδιώκουμε την αποτελεσματικότερη υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών με άξονες την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ενισχύοντας τον επαγγελματισμό και τη λογοδοσία της διοίκησης, φιλοδοξούμε να αποκαταστήσουμε τη σχέση εμπιστοσύνης του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις»* , καθώς και οι **στόχοι** της , ήτοι η ενίσχυση της ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης , η υποστήριξη της επιχειρηματικής δράσης , η μείωση της γραφειοκρατίας, η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής , η οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης της Δημόσιας Διοίκησης με τους πολίτες, η ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και η ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της χρήσης ΤΠΕ.

Στον 2<sup>ο</sup> Πυλώνα του Σχεδίου Δράσης που αφορούσε τις Διοικητικές Λειτουργίες, υπήρξε ειδική πρόβλεψη για την ενίσχυση των **Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης «Ερμής»**. Ειδικότερα, στα πλαίσια της πρωτοβουλίας αυτής προβλέπονταν να υπάρξει ζεύξη πλήθους φορέων του Δημόσιου Τομέα, αξιοποιώντας τις δυνατότητες που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες και ιδίως την online σύνδεση των ΚΕΠ, έτσι ώστε να υπάρξει αξιοποίηση των εσωτερικών διαδικασιών, καθώς επίσης και αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται. Ουσιαστικά, επιδιώκονταν μέσω της στρατηγικής αυτής να υπάρξει περαιτέρω μείωση του χρόνου παροχής υπηρεσιών από τα ΚΕΠ, καθώς επίσης και βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών, έτσι ώστε τα ΚΕΠ να καταστούν «Υπηρεσία Μίας Στάσης» (one shop stop), η οποία παρέχει πλήθος υπηρεσιών με μια μόνο αίτηση, με μία μόνο επίσκεψη, με ταχύτητα και χωρίς ταλαιπωρία. Απώτερος στόχος, αποτελεί η δημιουργία μίας μοναδικής πύλης εισόδου του πολίτη για όλες τις συναλλαγές του με το κράτος, είτε

πρόκειται για τη φυσική πύλη του ΚΕΠ, είτε την αντίστοιχη ψηφιακή πύλη του «ΕΡΜΗ». Όσον αφορά την διαδικτυακή πύλη «ΕΡΜΗΣ», σχεδιάστηκε η αναβάθμιση της επιχειρησιακής λειτουργίας του, ενώ ταυτόχρονα επιδιώχθηκε η επαναξιολόγηση και προτεραιοποίηση του πλήθους των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών. Ακόμη, επιδιώχθηκε η βελτίωση της προσβασιμότητας και της φιλικότητας προς τον χρήστη των παρεχόμενων υπηρεσιών του «ΕΡΜΗ» (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

### *6.1.3. «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019»*

Στην «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019» σε ό,τι αφορά την λειτουργία των ΚΕΠ, αναφέρεται η ίδρυση έξι νέων παραρτημάτων καθώς και η χωροταξική αναδιάρθρωση τους για την καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων μέσα από 12 συγχωνεύσεις και 30 μεταστεγάσεις. Και σ' αυτό το πρόγραμμα το δίκτυο ΚΕΠ περιλαμβάνεται στην ανάλυση SWOT ως Δυνατό σημείο. Στον Άξονα 2 : Δομές και Διαδικασίες και ειδικότερα στον τομέα δράσεων Γ. «Εξυπηρέτηση Πολιτών και Επιχειρήσεων» ως ειδικοί στόχοι ορίζονται η ενίσχυση και αναβάθμιση των υπηρεσιών μιας στάσης· ειδικότερα: «Κρίσιμο ρόλο στην πραγματοποίηση των στόχων αυτών διαδραματίζουν οι υπηρεσίες μίας στάσης, και συγκεκριμένα η λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Η επέκταση του συστήματος Κ.Ε.Π. θα πρέπει να περιλαμβάνει νέους κόμβους υποδομών σε ολόκληρη τη χώρα, συμπεριλαμβανομένων πολλών απομακρυσμένων περιοχών, έτσι ώστε οι πολίτες και οι επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες είτε φυσικά είτε μέσω Διαδικτύου. Στην κατεύθυνση της αναβάθμισης του θεσμού, ως βασική προτεραιότητα χαρακτηρίζεται η ψηφιοποίηση της λειτουργίας τους, ιδίως αν σκεφθεί κανείς ότι ο συνολικός όγκος εγγράφων που διαχειρίζονται ετησίως αγγίζει τα τρία εκατομμύρια. Υπό το πρίσμα αυτό, επιδιώκεται η μείωση του γραφειοκρατικού κόστους και η επιτάχυνση των σχετικών διαδικασιών σε όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων».



Στο πλαίσιο της εν λόγω ψηφιακής αναβάθμισης περιλαμβάνεται ο περαιτέρω εμπλουτισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών των Κ.Ε.Π. με νέες, καινοτόμες υπηρεσίες που θα αφορούν όχι μόνο τους πολίτες αλλά και τις επιχειρήσεις.

#### *6.1.4.«Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021»*

Για το 2021 στο « Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής» στο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021, τα βασικά στοιχεία του προγραμματισμού που αφορούν το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και συγκεκριμένα τα ΚΕΠ είναι **ο σχεδιασμός της νέας εταιρικής τους ταυτότητας και η παροχή απλουστευμένων και ψηφιοποιημένων υπηρεσιών προς τους πολίτες**. Ως στόχοι τίθενται η ενίσχυση της Ψηφιακής Στρατηγικής , η ενίσχυση των Ψηφιακών Δεξιοτήτων και οι σύγχρονες και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες με σεβασμό στα χρήματα του πολίτη.

#### *6.1.5.«Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025»*

Στη Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 συμπεριλαμβάνεται και ο τρέχων Στρατηγικός Σχεδιασμός των ΚΕΠ. Στο πλαίσιο της στρατηγικής ενδυνάμωσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών και του εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών τους υλοποιείται το πρόγραμμα **ΚΕΠ-plus** , δηλαδή **ο ψηφιακός και επιχειρησιακός μετασχηματισμός των ΚΕΠ σε ΚΕΠ-plus** , όπερ και σημαίνει τον μετασχηματισμό των μισών περίπου ΚΕΠ (500 καταστήματα) σε νέα μορφή **υπηρεσιών μιας στάσης (one stop shop)** με την κωδική ονομασία ΚΕΠ –plus υιοθετώντας τις νέες τεχνολογίες. Πρόκειται για μια πρωτοβουλία διερεύνησης κάθε δυνατού πεδίου αξιοποίησης των ΚΕΠ για τη στήριξη του επιχειρείν στο σύνολό της. Σκοπός του προγράμματος είναι **η βαθύτερη κατανόηση των αναγκών των επιχειρήσεων**, έτσι ώστε το δίκτυο να συμβάλλει στη δημιουργία ενός φιλικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, η νέα Στρατηγική περιλαμβάνει την **ανακαίνιση των υπαρχόντων ΚΕΠ με ενιαία εταιρική εικόνα** ( νέο λογότυπο, νέοι χώροι, χρωματισμοί, παρεμβάσεις για την προσβασιμότητα ΑΜΕΑ). Πέραν της πλήρους ανακαίνισης το πρόγραμμα περιλαμβάνει την **τεχνολογική αναβάθμιση** μέσω της δημιουργίας νέου ΟΠΣ για το back- office και την αναβάθμιση- **αντικατάσταση υλικοτεχνικού εξοπλισμού**. Στόχος του προγράμματος αποτελεί η **στελέγωση των**

**ΚΕΠ** με εξειδικευμένο προσωπικό, το οποίο αφενός θα επιμορφώνεται συνεχώς σε ψηφιακές δεξιότητες, αφετέρου θα ενημερώνει, καταρτίζει και εκπαιδεύει το κοινό στις νέες ψηφιακές υπηρεσίες. Επιπλέον, έχουν σχεδιαστεί ενέργειες για την **ένταξη νέων διαδικασιών** στα ΚΕΠ-plus, όπως και υπηρεσιών π.χ. τα γραφεία εξυπηρέτησης δανειοληπτών αλλά και ο **σχεδιασμός για τον εκσυγχρονισμό τους με επιπλέον κανάλια**, ολοκλήρωση με CRM και παροχή υπηρεσιών με AI capabilities (π.χ. Chabot's).

Έτσι θα δημιουργηθεί ένα νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας των ΚΕΠ ικανό να εξυπηρετεί τους πολίτες και τις επιχειρήσεις αποτελεσματικά.

## **6.2.Προτάσεις για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).**

Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης των ΚΕΠ που προτείνεται σ' αυτή την εργασία, περιλαμβάνει μέτρα που αναφέρονται :

- **στην αναδιοργάνωση της διοικητικής δομής των ΚΕΠ**
- **στον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών λειτουργιών**
- **σ' ένα νέο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού**
- **στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας των ΚΕΠ**
- **καθώς και σε διάφορες προτάσεις, ώστε τα ΚΕΠ να μετατραπούν σε πράσινα ΚΕΠ, υιοθετώντας πρακτικές φιλικές προς το περιβάλλον( βιωσιμότητα και ανάπτυξη).**

Οι προτάσεις στρατηγικού σχεδιασμού που ακολουθούν **στοχεύουν στον μετασχηματισμό του ρόλου του θεσμού των ΚΕΠ ως βασικό φορέα αναμόρφωσης της Δημόσιας Διοίκησης.**

Για την **αναδιοργάνωση της διοικητικής δομής των ΚΕΠ** προτείνονται τα ακόλουθα μέτρα / δράσεις:

Καταρχάς, απαραίτητο είναι να **καταρτιστούν σχέδια στελέχωσης των ΚΕΠ** , ώστε να αντιμετωπιστεί το ζήτημα της έλλειψης προσωπικού. Αφενός, θα πρέπει να **ανακατανεμηθούν οι ανθρώπινοι πόροι μέσω της κινητικότητας στα ΚΕΠ**, έτσι ώστε το πλεονάζον προσωπικό άλλων υπηρεσιών να τοποθετηθεί στα ΚΕΠ με στόχο την ενδυνάμωση του οργανισμού και αφετέρου να **δημοσιευθεί προκήρυξη για την άμεση πρόσληψη προσωπικού** που θα καλύπτει τις ανάγκες των υποστελεχωμένων ΚΕΠ.

Επίσης, απαραίτητη καθίσταται η **ενδυνάμωση του ρόλου των ΚΕΠ με αναθεωρημένα και πιο λειτουργικά οργανογράμματα** που θα προσδιορίζουν το ρόλο τους.

Θεμελιώδες μέτρο αποτελεί η **ενσωμάτωση των ΚΕΠ διοικητικά και οργανωτικά στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης**. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ (κλάδος ΔΥΠ: Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών) διαφοροποιούνται απ' τους υπόλοιπους υπαλλήλους του Δημόσιου τομέα ως προς το νομικό και διοικητικό πλαίσιο. Εξαιτίας της ειδικής κατηγορίας που ανήκουν δεν προσφέρονται ευκαιρίες εξέλιξης. Απαιτείται **απεμπλοκή από την Τοπική Αυτοδιοίκηση** , αποκτώντας ευελιξία και αποσύνδεση από τις καταγεγραμμένες παθογένειες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Εν συνεχεία, για τον **εξορθολογισμό των βασικών διοικητικών λειτουργιών των ΚΕΠ** προτείνονται τα εξής μέτρα / δράσεις:

Πρωταρχικός στόχος είναι **όχι η μείωση της γραφειοκρατίας αλλά η εξάλειψή της**· αυτό θα αποτελέσει την πλέον σημαντική προσφορά των ΚΕΠ ως φορέα βασικού πυλώνα της αναδιοργάνωσης της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι, υπάρχει η δυνατότητα να περιοριστούν οι διοικητικές επιβαρύνσεις , το κόστος, ο χρόνος διεκπεραίωσης και να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την **απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών/πράξεων και τη μείωσή τους** , ώστε σταδιακά να οδηγηθούμε στην **απαλλαγή των πολυπληθών διαδικασιών με τα επαναλαμβανόμενα δικαιολογητικά που δημιουργούν ασυνεννοησία και γραφειοκρατία**. Προτείνεται **η μη υποβολή ίδιων δικαιολογητικών ανά αίτηση, η κατάργησή τους και αντικατάστασή τους με Υπεύθυνη Δήλωση του πολίτη καθώς**

**και ο περιορισμός της ανάγκης για αυτοπρόσωπη παρουσία του πολίτη.**

Επιπλέον, για τον εξορθολογισμό των βασικών διοικητικών λειτουργιών των ΚΕΠ απαραίτητα είναι **ο εμπλουτισμός των πιστοποιημένων διαδικασιών, η κατάργηση των επικυρώσεων και η αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών.**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα ΚΕΠ εξειδικεύονται στις εφαρμογές των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), χρησιμοποιώντας σύγχρονα συστήματα πληροφορικής τα οποία χαρακτηρίζονται από διαλειτουργικότητα και προσφέρουν τυποποίηση διαδικασιών. Απαραίτητη, λοιπόν, καθίσταται **η αύξηση της εμβέλειας και του πλούτου των ηλεκτρονικών υπηρεσιών, η ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, της δια-λειτουργικότητας και η επέκταση της on-line παροχής διοικητικών προϊόντων** (Εθνικό Δημοτολόγιο, Ληξιαρχεία, ΑΑΔΕ, ΟΑΕΔ, ΕΦΚΑ, ΕΟΠΥΥ κ.α. ). Τα αιτήματα των πολιτών και των επιχειρήσεων οπωσδήποτε πρέπει να διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά μέσω της διαδικτυακής πύλης «ΕΡΜΗΣ» και των θυρίδων γον εικοσιτέσσερις ώρες το εικοσιτετράωρο με μία μοναδική πύλη εισόδου του πολίτη για όλες τις συναλλαγές του με το κράτος. Προτείνεται , λοιπόν, τα ΚΕΠ να είναι σε θέση να διεκπεραιώνουν οποιαδήποτε συναλλαγή με το δημόσιο περικλείοντας όλα τα Υπουργεία, ακολουθώντας μια προκαθορισμένη επιχειρησιακή διαδικασία. Μόλις ο πολίτης υποβάλλει αίτημα στο ΚΕΠ , αυτό απευθείας πρέπει να δρομολογείται ηλεκτρονικά στον αρμόδιο φορέα, να επεξεργάζεται την υπόθεση , να τη διεκπεραιώνει και να ενημερώνει τόσο το ΚΕΠ όσο και τον πολίτη για την ολοκλήρωσή του. **Πρωταρχικός στρατηγικός στόχος είναι λοιπόν η ενίσχυση της δραστηριότητας μεταξύ Δημόσιας Διοίκησης και πολιτών και η μετεξέλιξη των ΚΕΠ σε ηλεκτρονικό δίκτυο διανομής και επεξεργασίας πληροφοριών μεταξύ των πολιτών και των οργανισμών του δημοσίου. Επιπρόσθετα, προτείνεται η δημιουργία εφαρμογής για smartphones , ώστε να υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης μέσω νέων καναλιών επικοινωνίας.**



Εικόνα 8: Λογότυπο ΚΕΠ

Απαραίτητη λοιπόν, καθίσταται η βελτίωση της προσβασιμότητας και της φιλικότητας προς τον χρήστη των υπηρεσιών του "ΕΡΜΗ", η αναβάθμιση της επιχειρησιακής του λειτουργίας, η επαναξιολόγηση και προτεραιοποίηση του πλήθους των παρεχόμενων ψηφιακών υπηρεσιών καθώς και η επέκταση του θεσμού my Kerplive σε όλα τα ΚΕΠ της επικράτειας. Στρατηγικός στόχος επομένως τίθεται η επιτάχυνση της ψηφιοποίησης των διαδικασιών, ώστε να είναι προσβάσιμες εξ' αποστάσεως, αλλά και η ενίσχυση της ενημέρωσης των πολιτών σχετικά με τις δυνατότητες χρήσης της διαδικτυακής ή τηλεφωνικής εξυπηρέτησης των πολιτών.

Σε αυτό το πλαίσιο απαραίτητη είναι η προμήθεια μηχανογραφημένου εξοπλισμού (H/Y, εκτυπωτών, tablets) για την χρήση της εφαρμογής gov.gr. wallet για τον έλεγχο των ηλεκτρονικών εγγράφων που προσκομίζουν οι πολίτες στα ΚΕΠ. Οι δράσεις εκσυγχρονισμού των πληροφοριακών υποδομών των ΚΕΠ περιλαμβάνουν επίσης την υλοποίηση συστήματος διαχείρισης επισκεπτών σε 200 ΚΕΠ με τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα. Το σύστημα θα αποτελείται από το σύστημα εκτύπωσης του αριθμού προτεραιότητας καθώς και από τη μονάδα ενημέρωσης του πολίτη για τη σειρά προτεραιότητας. Μέσω web based εφαρμογής η οποία θα είναι hosted στο G-cloud θα μπορούν οι ενδιαφερόμενοι πολίτες να κλείνουν ραντεβού στα επιλεγμένα ΚΕΠ και να παίρνουν αριθμό προτεραιότητας για την εξυπηρέτησή τους. Από την ίδια εφαρμογή θα μπορούν να ενημερώνονται τα στελέχη των ΚΕΠ για τα προγραμματισμένα ραντεβού. Η ίδια λειτουργικότητα θα διατίθεται και για τους πολίτες που επισκέπτονται τα ΚΕΠ χωρίς ραντεβού. Επιπλέον, πρόταση για τον

εκσυγχρονισμό των ΚΕΠ αποτελεί η προμήθεια tablets μέσω των οποίων θα διατίθεται εφαρμογή για την υπογραφή εγγράφων από τους εξυπηρετούμενους πολίτες καθώς και εφαρμογή αξιολόγησης από αυτούς των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Οδηγός υποβολής προτάσεων δράσεων στο πλαίσιο του Έργου «Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ» από τους Δήμους της χώρας σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0, Οκτώβριος 2022).



Εικόνα 9: (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Οδηγός υποβολής προτάσεων δράσεων στο πλαίσιο του Έργου «Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ» από τους Δήμους της χώρας σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0, Οκτώβριος 2022).

Απαραίτητος στρατηγικός στόχος είναι η εξασφάλιση προσβασιμότητας των ψηφιακών λύσεων από άτομα με αναπηρία. Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr και οι περαιτέρω ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω αυτής, πρέπει να είναι προσβάσιμες από άτομα με αναπηρία με βάση την ισχύουσα νομοθεσία, με την παράλληλη υλοποίηση μηχανισμού παρακολούθησης, ώστε οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης να συμμορφώνονται και τα έργα ΤΠΕ να είναι προσβάσιμα από άτομα με αναπηρία.

Τα ΚΕΠ αποτελούν υπηρεσία μιας στάσης (one stop shop) επαληθεύοντας το λογότυπο «μετακινούνται τα έγγραφα, αλλά όχι ο πολίτης». Για την ενίσχυση τους απαραίτητη, αφενός, καθίσταται η μετατροπή τους σε Ολοκληρωμένα Κέντρα Συναλλαγών, στα

οποία θα υλοποιούνται πληρωμές παράβολων, λογαριασμών. Κατά αυτό τον τρόπο, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, οι πολίτες θα εξυπηρετούνται με μία και μόνο επίσκεψη στο ΚΕΠ. Επιτακτική καθίσταται λοιπόν, η ανάγκη **να προωθηθεί η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών στα ΚΕΠ , αποβλέποντας αφενός στη μείωση του κόστους λειτουργίας , αφετέρου στην ταχύτερη εξυπηρέτηση**. Επίσης, είναι επιβεβλημένη η **σύντμηση του χρόνου παροχής υπηρεσιών από τα ΚΕΠ και η βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών με τη χρήση ΤΠΕ και σύγχρονης υλικοτεχνικής υποδομής**.

Παρατηρείται μεγάλο ψηφιακό χάσμα· οι άνω των 65 ετών και τα άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο λόγω περιορισμένης εκπαίδευσης δε διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές δεξιότητες. Πρέπει **να ληφθεί μέριμνα μέσω των ΚΕΠ για να περιοριστεί ο ψηφιακός αναλφαβητισμός** , ώστε να είναι σε θέση να συναλλάσσονται όσο το δυνατόν περισσότεροι με τη Δημόσια Διοίκηση.

Πρόταση βελτίωσης αποτελεί και η **δημιουργία ενός διαδικτυακού οδηγού , η ασύγχρονη συμβουλευτική εξ αποστάσεως**, κατά την οποία μέσω videos οι πολίτες θα μπορούν να ενημερώνονται για τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση μιας υπόθεσης, το χρόνο , το κόστος που απαιτούνται κ.α. με παράλληλη μεταγλώττιση στη **νοηματική γλώσσα**.

Το δύσκαμπτο νομοθετικό πλαίσιο των ΚΕΠ δυσχεραίνει τη λειτουργία τους. Απαιτείται, λοιπόν, **κατάργηση της πολυνομίας και της πολυπλοκότητας με σαφείς και απλοποιημένες οδηγίες για τη λειτουργία τους** .

Τα ΚΕΠ επιπλέον θα πρέπει **να ελαχιστοποιήσουν το κόστος λειτουργίας τους**, αφενός **μειώνοντας τα έξοδα** που απαιτούνται για τη γραφική ύλη, τα αναλώσιμα, τα ταχυδρομικά τέλη κάνοντας χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών (e-mail, τηλεομοιοτυπία, όχι αλόγιστη εκτύπωση εγγράφων) , αφετέρου με τη **μετεγκατάστασή τους σε δημόσια κτίρια** , ώστε να μειωθεί το κόστος των μισθωμάτων.

Ακόμη, προτείνεται η **ενίσχυση της ασφάλειας των εργαζομένων στα ΚΕΠ** με την πρόσληψη υπηρεσιών φύλαξης και γενικότερα τη **βελτίωση των συνθηκών εργασίας**.

Μετά την εμπειρία της πανδημίας ως στρατηγικός στόχος πρέπει να τεθεί **η δημιουργία πλάνων έκτακτης ανάγκης** για την αντιμετώπιση μιας νέας κρίσης στο μέλλον· τα πλάνα αυτά θα περιλαμβάνουν την ανάπτυξη της **τηλεργασίας**, των **τηλεραντεβού** και την υιοθέτηση της λειτουργίας **mykeplive** σε όλα τα ΚΕΠ της επικράτειας.

Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού των ΚΕΠ πρέπει να λάβουμε υπόψιν τη **δημιουργία ενός νέου συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ**. Για την επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου απαραίτητη καθίσταται η **εισαγωγή περιγραμμάτων θέσεων εργασίας σε όλα τα ΚΕΠ**, όπου σ' αυτά θα περιγράφονται ο σκοπός, τα κύρια καθήκοντα, οι συνθήκες και οι ικανότητες που απαιτούνται για το ρόλο του εργαζόμενου στα ΚΕΠ. **Στόχος η επιβράβευση των ικανοτήτων και η ενίσχυση όσων θέλουν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να εξελιχθούν εντός του οργανισμού.**

Επιπλέον, **το σύστημα αποδοχών να υπηρετεί την αρχή της ανταμοιβής** με βάση τα προσόντα, την εμπειρία, τα καθήκοντα και τις ευθύνες, τις συνθήκες εργασίας, καθώς και την αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου.

Για τη δημιουργία ενός νέου συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ πρέπει να ληφθεί υπόψιν **η ποσοτική και ποιοτική αξιολόγηση**, η οποία **δε θα διαμορφώνεται μόνο με βάση τη βαθμίδα εκπαίδευσης και τα έτη προϋπηρεσίας, αλλά θα δίνει έμφαση στα καθήκοντα, στις ευθύνες και στην αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου**. Τα αναμενόμενα οφέλη από την αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα **βάσει συγκεκριμένων προδιαγεγραμμένων διεθνών προτύπων ISO**, είναι πολλαπλά και αποβλέπουν στη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας των ΚΕΠ, της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη μεθοδολογικών εργαλείων και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες με στόχο τη βέλτιστη ικανοποίησή τους.

Στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού δεν πρέπει να απουσιάζει ως στόχος **η συνεχής επιμόρφωση**, η παρακολούθηση σεμιναρίων, συνεδρίων και η διεξαγωγή



προγραμμάτων με επίκεντρο την ανάπτυξη βασικών δεξιοτήτων καθώς και η υιοθέτηση νέων πρακτικών. Η ευγένεια και η άψογη συμπεριφορά των υπαλλήλων θα πρέπει να συνοδεύεται από υψηλού επιπέδου δεξιότητες , ώστε να είναι σε θέση να επιλύουν πολύπλοκα προβλήματα που προκύπτουν. Παράλληλα, θα πρέπει να οργανώνονται επιμορφωτικά σεμινάρια σε συνεργασία με το ΕΚΔΔΑ καθώς και με άλλους αντίστοιχους εκπαιδευτικούς φορείς τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα σε θέματα προώθησης ψηφιακών τεχνολογιών, χρήσης ψηφιακών εργαλείων, ανάπτυξης μοντέλου παροχής ψηφιακών υπηρεσιών, ανάπτυξης μηχανισμών για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, για την κυβερνοασφάλεια, ανάπτυξης ικανοτήτων καινοτομίας στην ηγεσία αλλά και στους εργαζόμενους, ανάπτυξης ικανοτήτων διαχείρισης κρίσεων με τους πολίτες .

Ενδεικτικά, παρακάτω παρατίθεται μία καλή πρακτική που υιοθέτησε το ΚΕΠ του Δήμου Χαλανδρίου και αφορά τη δια ζώσης εξυπηρέτηση στη νοηματική για άτομα που έχουν προβλήματα ακοής και λόγου.

<b>Δια ζώσης εξυπηρέτηση στη νοηματική στα ΚΕΠ του Δήμου Χαλανδρίου</b>
Με την επίσημη παραλαβή των διπλωμάτων της Ελληνικής νοηματικής γλώσσας στους τέσσερις εργαζομένους των ΚΕΠ, ο Δήμος Χαλανδρίου πρωτοστατεί με την πρωτοβουλία να προσφέρει δια ζώσης εξυπηρέτηση στην νοηματική γλώσσα στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών για πρώτη φορά στην Ελλάδα, στο πλαίσιο της πολιτικής συμπερίληψης των αναπήρων, που εφαρμόζεται σταδιακά από το 2014.
<b>Σίμος Ρούσσος: «Προτεραιότητα η ίση μεταχείριση των συμπολιτών μας με αναπηρίες»</b>
«Οφείλουμε ένα μεγάλο “ευχαριστώ” στον αντιδήμαρχο Χάρη Μαυρουδή για την πρωτοβουλία και κυρίως στους εργαζομένους και τη διεύθυνση των ΚΕΠ που

αποδέχτηκαν την πρόκληση και μπήκαν στη διαδικασία της διετούς εκπαίδευσης, με μοναδικό στόχο να προσφέρουν σε όλους τους πολίτες τις υπηρεσίες που δικαιούνται. Η απόφασή τους να γίνουν μέρος της προσπάθειας, που καταβάλλεται συστηματικά από το 2014, για την ίση μεταχείριση των ατόμων με αναπηρία είναι συγκινητική και αποτελεί πράξη υψηλού συμβολισμού».

«Είστε το άλλο, το ανθρώπινο πρόσωπο της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία συχνά βάλλεται, και κάποιες φορές άδικα», τόνισε ο δήμαρχος Χαλανδρίου απευθυνόμενος στους υπαλλήλους των ΚΕΠ».

*Εικόνα 10: «Δια ζώσης εξυπηρέτηση στη νοηματική στα ΚΕΠ του Δήμου Χαλανδρίου». Πηγή: (www.chalandri.gr).*

Τέλος, απαιτείται **καθοδηγητική ηγεσία που θα προωθεί την ομαδικότητα, θα ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ταλέντων και δεξιοτήτων των εργαζομένων.** Η τοποθέτηση Προϊστάμενου στα ΚΕΠ δε θα πρέπει να είναι τυπική από υπαλλήλους που υπηρετούν σε Δήμους και είναι εκτός οργανισμού, αλλά από υπαλλήλους οι οποίοι ανήκουν στον κλάδο ΔΥΠ και είναι γνώστες τόσο του νομοθετικού όσο και του διοικητικού πλαισίου του οργανισμού.

**Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός οργανισμού οφείλει να αποβλέπει στην ενίσχυση της διαφάνειας, της λογοδοσίας και της δημοκρατίας.** Για το σκοπό αυτό, προτείνεται μια οργανωσιακή κουλτούρα που θα προωθεί το διάλογο, τη συνεργασία, την αξιοκρατία και την παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού. Επίσης, απαραίτητη καθίσταται η ελεύθερη διάθεση **Δημόσιων Δεδομένων (data.gov.gr)**, η ηλεκτρονική πρόσβαση στα δημόσια δεδομένα του οργανισμού, ώστε να ενισχυθεί η διαφάνεια, η δημοκρατία και η συμμετοχή του πολίτη.

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο γίνεται αναφορά στην πράσινη ανάπτυξη, στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και στην υιοθέτηση πρακτικών που ενισχύουν την οικολογική συνείδηση. Αυτή η αντίληψη θα μπορούσε να συμπεριληφθεί εντός του στρατηγικού σχεδιασμού των ΚΕΠ μετατρέποντάς τα σε «πράσινα ΚΕΠ». Η επίτευξη αυτού του στόχου υλοποιείται με τη χρήση ενεργειακά αποδοτικών ηλεκτρονικών υπολογιστών, με την επίπλωση γραφείων από αειφόρο ξυλεία και με τη στέγαση σε κτίρια με χαμηλές ενεργειακές ανάγκες . Η ανακύκλωση χαρτιού, οι υπηρεσίες καθαρισμού με τη χρήση οικολογικών προϊόντων, οι μπλε κάδοι ανακύκλωσης εντός των ΚΕΠ καθώς και η προμήθεια προϊόντων , υπηρεσιών ή εργασιών, χρησιμοποιώντας πράσινα κριτήρια κατά την αξιολόγηση προσφορών οδηγούν στην υλοποίηση αυτού του στόχου.

### **6.3 Καταληκτικές Παρατηρήσεις**

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) εδώ και δύο δεκαετίες είναι ένας από τους πιο οικείους και αγαπητούς προς τον πολίτη και ταυτόχρονα αποτελεσματικούς τομείς της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Τα ΚΕΠ παρέχουν διοικητικές πληροφορίες και διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των πολιτών, από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες.

Μέσα από τη χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, την ηλεκτρονική διεκπεραίωση υποθέσεων , τη χωροταξική διάρθρωση με γνώμονα την εξυπηρέτηση των πολιτών καθώς και ομάδων ειδικών κατηγοριών, όπως ηλικιωμένοι, άτομα με ειδικές ανάγκες, πολίτες χωρίς ψηφιακές δεξιότητες, **τα ΚΕΠ αποτελούν πια όχι μόνο πραγματικές υπηρεσίες μιας στάσης , αλλά και δίαυλο επικοινωνίας και συνεργασίας του κράτους με τους πολίτες.**

Τα ΚΕΠ αποτελούν Οργανικές Μονάδες των Δήμων. Εποπτεύονται ως προς την επιχειρησιακή λειτουργία τους και τις υπηρεσίες που παρέχουν από τη Διεύθυνση

Υπηρεσιών Μίας Στάσης της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Απλούστευσης Διαδικασιών (<https://www.secdigital.gov.gr>) του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης ([mindigital.gr](http://mindigital.gr)), ενώ ο τεχνικός σχεδιασμός, η ανάπτυξη, διαχείριση και υποστήριξη παραγωγικής λειτουργίας των πληροφοριακών τους συστημάτων υποστηρίζονται από τη Διεύθυνση Υποστήριξης Λειτουργίας Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης ([www.gsis.gr](http://www.gsis.gr))

Σήμερα, τα ΚΕΠ διεκπεραιώνουν 1057 διαδικασίες της Δημόσιας Διοίκησης ενώ παρέχουν τη δυνατότητα εξυπηρέτησης με φυσική παρουσία, βιντεοκλήση και ψηφιακές αιτήσεις μέσω του gov.gr

Από το 2019 έχει ξεκινήσει η **διαδικασία μετατροπής των ΚΕΠ σε Υπηρεσίες Μίας Στάσης (one stop shop)**, δηλαδή σε δομές μέσω των οποίων ο πολίτης θα μπορεί να ολοκληρώσει όλες τις συναλλαγές του με το Δημόσιο χωρίς ταλαιπωρία.

Στόχος των ΚΕΠ είναι να **προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες όχι μόνο προς τους πολίτες αλλά και προς τις επιχειρήσεις**, υποστηρίζοντας εμπράκτως την ανάπτυξη της χώρας. (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Οδηγός υποβολής προτάσεων δράσεων στο πλαίσιο του Έργου «Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ» από τους Δήμους της χώρας σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0, Οκτώβριος 2022).

Η διατήρηση της ποιότητας των υπηρεσιών από τα ΚΕΠ απαιτούν **συνεχείς επενδύσεις** σε πολλαπλά επίπεδα, έτσι ώστε να αναβαθμιστούν όπως προσήκει στο ρόλο τους και στην εποχή μας.

**Τα ΚΕΠ υπηρετούν Στρατηγική εντατικής χρήσης ΤΠΕ** από την αρχή της λειτουργίας τους, αποτελώντας την «αιχμή του δόρατος» της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Εφαρμόζουν επίσης **Στρατηγική της διαλειτουργικότητας**, παρέχοντας on line διοικητικά προϊόντα με τη διασύνδεση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, εξοικονομώντας χρόνο και ανθρωποπροσπάθεια και ελαχιστοποιώντας τις πληροφορίες που διακινούνται μεταξύ των φορέων του δημοσίου. Υιοθετούν ακόμη **Στρατηγική της διεύθυνσης- διασποράς**, η οποία

εξασφαλίζεται μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου παροχής διοικητικών υπηρεσιών , το οποίο αριθμεί πάνω από 1000 ΚΕΠ σε όλη τη χώρα. Επιπλέον, ακολουθούν τη **Στρατηγική διευρυμένου ωραρίου και Σάββατου**, με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του πολίτη, εφαρμόζουν τη **Στρατηγική της «Υπηρεσίας Μίας Στάσης»** (one stop shop) , με μότο «διακινούνται τα έγγραφα κι όχι ο πολίτης». Υλοποιούν ακόμη **Στρατηγική της εξυπηρέτησης εντός καθορισμένων χρονικών ορίων** και υιοθετούν **Στρατηγική της ενιαίας εξυπηρέτησης** με κοινές αιτήσεις και δικαιολογητικά σε όλο τον οργανισμό.

Στις ημέρες μας, εποχή που χαρακτηρίζεται από καταιγισμό πληροφοριών είτε από τον έντυπο είτε από τον ηλεκτρονικό τύπο, από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης οι πολίτες είναι ολοένα και πιο ενημερωμένοι. **Τα ΚΕΠ οραματίζονται ν' αλλάξουν ριζικά τόσο την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων , όσο και την ίδια τη λειτουργία της διοίκησης, καθιστώντας την σύγχρονη, ωφέλιμη και δημοκρατική , όπου κανένας πολίτης δε θα μένει στο περιθώριο , θα συμμετέχει ενεργά , θα κυριαρχεί η διαφάνεια και η λογοδοσία.** Σκοπός των ΚΕΠ , ως οργανισμός παροχής υπηρεσιών , είναι η παροχή στους πολίτες εμπιστοσύνης, ταχύτατης εξυπηρέτησης και αξιοπιστίας. Για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος απαραίτητη είναι αφενός η τεχνολογική υποδομή και αφετέρου η αρωγή και η στήριξη της πολιτείας. Τα ΚΕΠ έχουν διαφοροποιηθεί από τις άλλες υπηρεσίες, είναι πρωτοπόρα και στη συνείδηση του πολίτη κατέχουν πρωταρχική θέση, αποτελώντας **καταλύτη στη δημιουργία ενός σχεδίου για τη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας.**

Η παρούσα μελέτη στόχευσε στην ανάδειξη της σημασίας ύπαρξης ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου για τα ΚΕΠ. Κάθε στρατηγικό σχέδιο θα πρέπει να στοχεύει στην ανάδειξη των δυνατών σημείων, στη βελτίωση των αδυναμιών καθώς και στην εκμετάλλευση των ευκαιριών και στην προσπάθεια αποτελεσματικής αντιμετώπισης των απειλών.

Με την υιοθέτηση ενός **μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης για όλο το εύρος του δημοσίου με σωστή αξιοποίηση των πόρων , που θα αποβλέπει όχι στη μεγιστοποίηση του κέρδους, όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα , αλλά στη χάραξη μιας ορθολογικής πολιτικής που θα λαμβάνει υπόψιν τις ανάγκες των**

**πολιτών για παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με χαρακτήρα κοινωφελή και μια δημόσια διοίκηση ενέλικτη, ποιοτική, εξωστρεφή, αποτελεσματική και αποδοτική , τα ΚΕΠ θα ενισχυθούν και θα συνεχίσουν να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση, αποτελώντας αφενός παράγοντα εκσυγχρονισμού και αφετέρου το εφαλτήριο για την έναρξη της ψηφιακής εποχής.**

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Arıcıoğlu, M., Gökce, S., & Gülnar, N. (2020). Mid-Level Managers in Terms of Strategic Role and Functions. In book: *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours* (pp.341-359)Publisher: Springer. DOI:10.1007/978-3-030-50131-0\_19

Baldrige, David C., Steven W. Floyd and Livia Markóczy, (2004), Are Managers from Mars and Academicians from Venus? Toward an Understanding of the Relationship between Academic Quality and Practical Relevance, *Strategic Management Journal*, 25(11), pp. 1063–1074, cited by Jarzabkowski et al., 2012. <https://doi.org/10.1002/smj.406>

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2006). *Strategic Management and Competitive Advantage*, USA: Prentice Hall.

Berisha Qehaja, Albana, Enver Kutllovci and Justina Shiroka Pula, 2017, “Strategic Management Tools and Techniques Usage: A Qualitative Review”, *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 65(2), pp. 585–600. <https://doi.org/10.11118/actaun201765020585>

Bryson, J.M., Berry, F.S., and Yang, K. (2010) The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *American Review of Public Administration*, 40:5 pp495-521

Charles W. L. H., & Gareth R. J. (2001)., *Strategic Management*, Houghton Mifflin.

Charles, H. & Gareth, J. (2001). *Strategic Management, An Integrated Approach*, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company.

Chatzoglou, P., Chatzoudes, D., Vraimaki, E., & Diamantidis, A. (2013). Service quality in the public sector: the case of the Citizens Service Centers (CSCs) of Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 583–605.

Clark, D. & Scott, J. (1999). Strategic Level MS/OR Tool Usage in the United Kingdom and New Zealand: A Comparative Survey. *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, 16(1), 35–51.

Clark, Delwyn N., (1997). Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study, *Strategic Change*, 6(7), pp. 417–427. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1697\(199711\)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1697(199711)6:7<417::AID-JSC281>3.0.CO;2-9)

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Methodology of educational research*. Athens: Metaichmio.

David, F. R. (2003). *Strategic Management-Concepts and Cases*, (9th Edition), USA: Pearson Education.

Elbanna, S., Thanos, I., and Colak, M. (2014) An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms. *Journal of General Management*, 40:2 pp 27-46

Engberg, R., Hörte, S.-Å., & Lundbäck, M. (2015). Strategy implementation and organizational levels: resourcing for innovation as a case. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(2), 157–175. doi:10.1108/joepp-03-2015-0007

Flanagan, T. (2013). The scientific method and why it matters. *C2C Journal*, 7(1), 4-6.

Frost, F.A. (2003), The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australasian study. *Strategic Change* Vol. 12: 49- 62.

Grant, Robert M., 2008, “Why Strategy Teaching Should Be Theory Based”, *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp. 276–281, cited by Jarzabkowski et al., 2012. <https://doi.org/10.1177/1056492608318791>

Gunn, R. & Williams, W. (2007). Strategic Tools: An Empirical Investigation into Strategy in Practice in the UK, *Strategic Change*, 16(5), 201–216. <https://doi.org/10.1002/jsc.799>



Jarzabkowski, Paula and Richard Whittington, 2008, “A Strategy-as-Practice Approach to Strategy Research and Education”, *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp. 282–286, cited by Jarzabkowski et al., 2012. <https://doi.org/10.1177/1056492608318150>

Jarzabkowski, Paula, Monica Giuliatti, Bruno Oliveira and Nii Amoo, 2012, “‘We Don’t Need No Education’—Or Do We? Management Education and Alumni Adoption of Strategy Tools”, *Journal of Management Inquiry*, 22(1), pp. 4–24. <https://doi.org/10.1177/1056492612460588>

Kotler, P. & Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*, Prentice Hall, 12th Edition.

Kotler, P., & Keller K. L. (2006). *Marketing Management* (5th ed.). Bucharest: Teora Publishing House.

Kotler, Philip, Roland Berger and Nils Bickhoff, 2015, *The Quintessence of Strategic Management*, Berlin, Heidelberg: Springer.

Poister, T. H. (2010) *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*. *Public Administration Review*, 70:S1 ppS246–S254

Ramanujam, Vasudevan, Niloufer Venkatraman and John C. Camillus, 1986, “Multi-objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: A Discriminant Analysis Approach”, *Academy of Management Journal*, 29(2), pp. 347–372. <https://doi.org/10.2307/256192>

Stonehouse, George and Jonathan Pemberton, 2002, “Strategic Planning in SMEs—Some Empirical Findings”, *Management Decision*, 40(9), pp. 853–861. <https://doi.org/10.1108/00251740210441072>

VPRC( 2005). *Εθνική Έρευνα για την Χρήση Διοικητικών Υπηρεσιών και την Αναγνωρισιμότητα – Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)*. Αθήνα: VPRC-ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

VPRC(2008). Εθνική Έρευνα για την Χρήση Διοικητικών Υπηρεσιών και την Αναγνωρισιμότητα – Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) . Αθήνα: VPRC - ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (2022). Τι μπορείτε να κάνετε στην « Ψηφιακή Εξυπηρέτηση από Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών». Διαθέσιμο στο: <https://www.gsis.gr/polites-epiheiriseis/stoiheia-politon-kai-ex-apostaseos-exnpiretisi/mykeplive/ti-mporeite-na-kanete-sto-mvkeplive> [Πρόσβαση 1 Ιουνίου 2022].

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης- Διεύθυνση Υποστήριξης Λειτουργίας Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης- Πληροφοριακό Σύστημα ΚΕΠ .

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Εθνικό Δίκτυο Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας ΕΔΥΤΕ Α.Ε.- GRNET S.A. - Σύγχρονες Ψηφιακές Τεχνολογίες για τη Δημόσια Διοίκηση, την Εκπαίδευση, την Έρευνα, την Υγεία και τον Πολιτισμό.

Θερίου, Ν. (2005). Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων-2η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

ΚΑΠΑRESEARCH (2021), « ΚΕΠ:20 χρόνια λειτουργίας»- Πανελλαδική έρευνα για τη Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα με αφορμή τη συμπλήρωση 20 χρόνων από τη λειτουργία των ΚΕΠ.

Κουρτίδου Ε. Κωνσταντία(2019), «Διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα: Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση, Διπλωματική Εργασία.

Μοσχότη, Μ(2019) , «Αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον πολίτη. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή

Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης- Διδακτορική Διατριβή.

Μπουραντάς , Δ (2002) , Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα: Εκδόσεις: Γ. Μπένου .

Παπαδάκης, Β. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία. Τόμος Λ: Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Πετρίδου, Ε. (2011), Διοίκηση-Management. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.

Σουμπενιώτης, Δ. , Πανεπιστημιακές παραδόσεις του μαθήματος " Στρατηγικός Σχεδιασμός Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών " , Β' εξάμηνο 2021, ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Τερζίδης, Π.Κ. (2004). Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014). Νομοθεσία, για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών. Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης-Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών- Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης , Ειδική Γραμματεία για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-2013».

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014). Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016. Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, Αθήνα: Ιούλιος 2017.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2021). Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021 (επιτελική σύνοψη). Αθήνα: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2022). Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020- 2025. Αθήνα: Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης ,Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής ,Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021.

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Οδηγός υποβολής προτάσεων δράσεων στο πλαίσιο του Έργου «Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ» από τους Δήμους της χώρας σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0, (Οκτώβριος 2022).

### Διαδικτυακοί τόποι (sites) :

- <https://www.ydmed.gov.gr/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/strategic\\_management/](https://en.wikipedia.org/wiki/strategic_management/)
- <https://www.secdigital.gr>
- <https://mindigital.gr>
- <https://www.ermis.gov.gr>
- <https://www.kep.gov.gr/portal/page/portal/kep>
- <https://www.kede.gr>
- <https://www.gov.gr/>
- <https://mitos.gov.gr/>
- <http://www.yap.gov.gr/>
- <http://www.posekep.gr/>
- <https://www.odigostoupoliti.eu/>
- <https://guide.services.gov.gr>
- <https://kaparesearch.com/kep-june2021/>
- <https://www.epdm.gr>
- <https://www.garyfox.co/swot-analysis-free-templates>
- <https://www.gsis.gr>
- <https://grnet@government>
- <https://www.chalandri.gr>
- <https://imerisia-ver.gr>
- <https://marketingstudyguide.com>
- <https://ypes.gr/dioikitiki-metarrythmisi-2007-2013/> , Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013
- [https://minadmin.ypes.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_gcr.pdf](https://minadmin.ypes.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf) , Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014- 2016,
- <https://www.ypes.gr/ethniki-stratigiki-gia-ti-dioikitiki-metarrythmisi-2017-2019/>, Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019
- [https://www.opengov.gr/digitalandbrief/wpcontent/uploads/downloads/2016/11/digital\\_strategy.pdf](https://www.opengov.gr/digitalandbrief/wpcontent/uploads/downloads/2016/11/digital_strategy.pdf)

- <https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021/>Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021
- <https://government.gov.gr/etisia-schedia-drasis-ipourgion-2021/>
- <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/wpcontent/uploads/downloads/2020/12/digitalstrategy.pdf> , Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025
- <https://www.odigostoupoliti.eu/eksygychronismos-ton-kep-gia-veltiosi-eksypiretisis-politon-epicheiriseon>

### **Νόμοι:**

Ν.3013/2002 : «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις ,άρθρο 31 η Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΦΕΚ 102/Α /1-5-02).

Ν. 3242/2004: «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.» (ΦΕΚ 102Α /24.5.2004)

Ν. 3345/2005:«Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων» (ΦΕΚ 138Α /16.6.2005).

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α./οικ.10025/24.05.2002,Λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.).

ΦΕΚ81/119/2019:«Σύσταση Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, κατάργηση Υπουργείου Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης».

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ( ΕΕ ) αρ.910 /2014 για την ηλεκτρονική ταυτοποίηση και τις υπηρεσίες εμπιστοσύνης.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

### **Ερωτηματολόγιο ΚΕΠ**

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Δημογραφικά Στοιχεία**

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άρρεν
- Θήλυ

2. Τι ηλικία έχετε;

- Έως 30 ετών
- 31-40 ετών
- 41-50 ετών
- Άνω των 50 ετών

3. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος ΙΕΚ
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

4. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε;

- Έως 5 έτη
- 5-10 έτη

- 10-15 έτη
- Άνω των 15 ετών

**ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Ποιότητα παροχής υπηρεσιών-αποδοχή του θεσμού από τους πολίτες**

1. Θεωρείτε ότι τα ΚΕΠ

Διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό (Η/Υ, εκτυπωτές κτλ.) \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Οι εγκαταστάσεις τους είναι οπτικά ελκυστικές.

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Η εμφάνιση των εργαζομένων είναι προσεγμένη. \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο



- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Η τοποθεσία που βρίσκεται το κτίριο στο οποίο στεγάζεται η υπηρεσία, διευκολύνει τόσο την πρόσβαση των υπάλληλων όσο και των πολιτών. \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Αντιμετωπίζουν τα ΑΜΕΑ δυσκολίες όσον αφορά την πρόσβασή τους στο ΚΕΠ.

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Το διευρυμένο ωράριο εργασίας διευκολύνει όλους τους πολίτες. \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

2. Σε ποιο βαθμό οι απαντήσεις στα αιτήματα των πολιτών δίνονται εντός της προβλεπόμενης από το νόμο χρονικής περιόδου; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

3. Το ΚΕΠ παρέχει την υπηρεσία σωστά από την πρώτη φορά; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

4. Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις είναι ικανοποιημένοι και νιώθουν ασφαλείς από την εξυπηρέτηση που τα ΚΕΠ προσφέρουν. \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

5. Τα ΚΕΠ έχουν την δυνατότητα ικανοποιητικής εξυπηρέτησης σε κρίσιμες χρονικές περιόδους, όπως π.χ. της πανδημίας Covid-19; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

6. Κατά την άποψή σας, ποιες από τις κάτωθι αιτίες, είναι αυτές που κατά κανόνα ευθύνονται για τη μη επιτυχημένη διεκπεραίωση μίας υπόθεσης;

Αναρμοδιότητα του ΚΕΠ \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Γραφειοκρατία \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Χρόνος αναμονής \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Αρνητική απάντηση από την αρμόδια υπηρεσία \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Ελλιπή δικαιολογητικά \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ

- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Υποστελέχωση των ΚΕΠ \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

7. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες τεχνολογίες (ΤΠΕ) στην καθημερινή λειτουργία (διαδίκτυο, πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευση, διαλειτουργικότητα κτλ.)

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

8. Σε τι ποσοστό θεωρείτε ότι με την χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας ελαχιστοποιήθηκαν οι απαιτούμενες επισκέψεις των πολιτών για την ολοκλήρωση της παροχής της υπηρεσίας; \*

- 0%-20%
- 21 %-40%
- 41%-60%
- 61%-80%
- 81 %-100%

9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι αλλαγές που επήλθαν στον τρόπο οργάνωσης των ΚΕΠ λόγω της πανδημίας COVID-19 βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών;

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

10. Στο ΚΕΠ της περιοχής σας καταγράφονται τα παράπονα των πολιτών και οι προτάσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

11. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω αποτελούν απειλή για τον θεσμό των ΚΕΠ:

Η εμπλοκή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στο έργο τους. \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ

- Απόλυτα

Μη σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών. \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

Η χρήση του gov.gr και οι υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω του gov.gr \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

### **ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Στελέγωση και ηγεσία. Κατά την άποψή σας:**

12. Η συμπεριφορά των υπαλλήλων των ΚΕΠ εμπνέει εμπιστοσύνη στους πολίτες;

\*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

13. Οι υπάλληλοι του ΚΕΠ διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθούν άμεσα και σωστά στα αιτήματα / ερωτήσεις των πολιτών; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

14. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τα αιτήματα των πολιτών; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

15. Υπάρχουν διαδικασίες εσωτερικής εκπαίδευσης , ώστε η γνώση και η εμπειρία του κάθε στελέχους να διαχέεται και στους υπόλοιπους εργαζόμενους; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα



16. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ εκπαιδεύονται σε περισσότερες θέσεις και εναλλάσσονται στα καθήκοντά τους; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

17. Η υπηρεσία προσφέρει ευκαιρίες εξέλιξης στα στελέχη και στους υπαλλήλους που διακρίνονται στο έργο τους; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

18. Σε ποιο βαθμό υποκινείται και ενθαρρύνεται η καινοτομική, ομαδική και συνεργατική δράση των υπαλλήλων της υπηρεσίας από τα προϊστάμενα κλιμάκια; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

19. Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται από την ηγεσία της υπηρεσίας με βάση την αρχή της ισότητας; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

20. Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται από την υπηρεσία η δημόσια καθιέρωση και η αποδοχή της από το κοινό, μέσω της δημιουργίας καμπάνιας προβολής του έργου της; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

21. Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζονται από την υπηρεσία ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας ( υγιεινή, άνεση, καθαριότητα, θέρμανση, ασφάλεια στους χώρους εργασίας); \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

22. Υπάρχει ενεργό ενδιαφέρον /φροντίδα για την ικανοποίηση των ιδιαίτερων αναγκών των υπαλλήλων που ανήκουν στα Α.Μ.Ε.Α.; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

23. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της υπηρεσίας έχει καθορίσει με ακρίβεια το όραμά της (που επιδιώκουμε να πάμε) και την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας); \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

24. Η ηγεσία της υπηρεσίας έχει προσδιορίσει τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

25. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με τακτικό προγραμματισμό και εκχώρηση καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζομένους; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

26. Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της υπηρεσίας έχει προσδιορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους της; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

27. Αναγνωρίζει η υπηρεσία τις ατομικές και ομαδικές προσπάθειες των υπαλλήλων της; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

28. Είναι ικανοποιητική η συνεργασία των ΚΕΠ με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

29. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) τεχνικές και εργαλεία ΔΟΠ (ΚΠΑ, (SO κλπ.) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της υπηρεσίας; \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

30. Με ποιο τρόπο επιλύετε τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εκτέλεση των εργασιών;

i. Με δική σας πρωτοβουλία, αξιοποιώντας την εμπειρία σας. \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

ii. Αποκλειστική διαχείριση των προβλημάτων από τον Προϊστάμενο

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

iii. Ανατρέχετε στη νομοθεσία (οδηγίες, εγκύκλιοι, εγχειρίδια κ.α.).\*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

iv. Ανάθεση προβλημάτων σε συνάδελφο \*

- Καθόλου
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Πολύ
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα