



Πανεπιστήμιο Μακεδονίας  
Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Εκπόνηση Διπλωματικής Εργασίας  
Για την απόκτηση Διπλώματος Μεταπτυχιακού Ειδίκευσης στην  
Δημόσια Διοίκηση

---

***Στρατηγικός Σχεδιασμός στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.  
Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.***

---

Της  
Μαργαρίτη Ελένης του Αντωνίου  
Α.Μ: mpm19001

Επιβλέπων καθηγητής: Σουμπενιώτης Δημήτριος

Δεκέμβριος 2021

## Περίληψη

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται μια ανάλυση της έννοιας και του ιστορικού του θεσμού των «Υπηρεσιών Μιας Στάσης» στην Ελλάδα, ήτοι των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), ακολουθεί μια σύντομη παρουσίαση της έννοιας της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, και του επιπέδου εφαρμογής της στην Ελληνική πραγματικότητα μέσω του Δείκτη DESI, έπειτα αναλύεται η παρούσα θέση του θεσμού των ΚΕΠ και η αποτίμησή τους μετά από 20 έτη λειτουργίας τους.

Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο με το θεωρητικό μέρος, όπου αναλύεται η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης και του Στρατηγικού Σχεδιασμού, η μεθοδολογία εφαρμογής τους, τα οφέλη και η αναγκαιότητά τους, καθώς και οι διαφορές μεταξύ Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα. Το θεωρητικό μέρος κλείνει με μια ιστορική αναδρομή του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η διαμόρφωση και ανάπτυξη ενός Στρατηγικού Επιχειρησιακού Σχεδίου για τα ΚΕΠ. Αρχικά, εντοπίζονται οι στρατηγικές που εφαρμόστηκαν στα ΚΕΠ μέχρι σήμερα σε εθνικό επίπεδο και έπειτα, παρουσιάζεται το πιο πρόσφατο επιχειρησιακό σχέδιο, τοπικού επιπέδου, που αφορά τα ΚΕΠ του Δήμου Θεσσαλονίκης. Στην συνέχεια, παρατίθεται μια ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Θεσμού και προτείνονται Στρατηγικοί Στόχοι και Δράσεις με κατεύθυνση την δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τον πολίτη.

## Abstract

The first chapter of this paper provides an analysis of the concept and history of the institution of "One Stop Services" in Greece, ie Citizens' Service Centers (KEP), followed by a brief presentation of the concept of e-Government, and its level of application in Greek reality through the DESI Index. It then analyzes the current position of the institution of KEP and their valuation after 20 years of operation.

The second chapter follows with the theoretical part, which analyzes the concept of Strategic Management and Strategic Planning, their implementation methodology, their benefits and necessity, as well as the differences between Public and Private sector. The theoretical part concludes with a historical review of Strategic Planning in Greek Public Administration.

In the third chapter we attempt to formulate and develop a Strategic Business Plan for KEP. First, the strategies implemented in the KEP until today at national level are identified and then is presented the most recent business plan, at local level, which concerns the KEP of the Municipality of Thessaloniki. This is followed by an analysis regarding the internal and external environment of the Institution. Finally, Strategic Objectives and Actions are proposed in order to create added value for the citizen.

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	1
ABSTRACT .....	2
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	8
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ .....	8
1.1 Υπηρεσίες μιας στάσης - One stop shops. ....	8
1.1.1 Έννοια .....	8
1.1.2 Ιστορία.....	9
1.2 Ελληνική Δημόσια διοίκηση – ανάγκη για αλλαγή. ....	10
1.3 Οι πρώτες Υπηρεσίες μιας στάσης στην Ελλάδα. ....	14
1.4 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ίδρυση, αποστολή, λειτουργία, εξέλιξη) .....	16
1.4.1 Ίδρυση .....	16
1.4.2 Νομοθετική κατοχύρωση – Αποστολή.....	18
1.4.3 Χρηματοδότηση των ΚΕΠ.....	21
1.4.4 Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης - Ε.Κ.Ε. ....	24
1.4.5 Επιχειρηματικά Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Ε.Κ.Ε.Π. ....	24
1.4.6 Το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα «e-kep» .....	25
1.4.7. Διαδικτυακές πύλες <a href="http://www.kep.gov.gr">www.kep.gov.gr</a> , <a href="http://www.ermis.gov.gr">www.ermis.gov.gr</a> και <a href="http://www.gov.gr">www.gov.gr</a> .....	25
1.5 ΚΕΠ και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση .....	27
1.5.1 Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2021 (DESI) .....	29
1.6. Τα ΚΕΠ σήμερα. ....	31
Συμπέρασμα - Αποτίμηση του θεσμού των ΚΕΠ .....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	35
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	35
2.1 Στρατηγική: έννοια, ορισμός .....	35
2.2 Στρατηγική Διοίκηση – Strategic Management. ....	36

<b>2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός .....</b>	<b>40</b>
2.3.1 Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	42
2.3.2 Είδη Στρατηγικών .....	45
<b>2.4 Οφέλη και αναγκαιότητα της Στρατηγικής Διοίκησης και του Στρατηγικού Σχεδιασμού .....</b>	<b>46</b>
<b>2.5 Ιδιαιτερότητες Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα .....</b>	<b>47</b>
<b>2.6 Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση .....</b>	<b>48</b>
2.6.1 Ιστορική εξέλιξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Ελλάδα. ....	49
<b>Συμπέρασμα .....</b>	<b>58</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....</b>	<b>60</b>
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ. ....</b>	<b>60</b>
<b>3.1 Στρατηγικές για τα ΚΕΠ μέχρι το 2020 .....</b>	<b>61</b>
<b>3.2 Υπάρχουσα Στρατηγική για τα ΚΕΠ 2021 .....</b>	<b>61</b>
<b>3.3 Η Στρατηγική για τα ΚΕΠ στο Δήμο Θεσσαλονίκης - Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2014 – 2019 .....</b>	<b>63</b>
<b>3.4 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος, Μέθοδος SWOT.....</b>	<b>68</b>
3.4.1 Εσωτερικό Περιβάλλον .....	68
3.4.2 Εξωτερικό περιβάλλον .....	70
<b>3.5 Όραμα – Αποστολή .....</b>	<b>73</b>
<b>3.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής.....</b>	<b>74</b>
3.6.1 Προτάσεις για τον Στρατηγικό σχεδιασμό των ΚΕΠ .....	74
3.6.2 Υλοποίηση .....	78
3.7.3 Αξιολόγηση - Έλεγχος - Ανατροφοδότηση.....	79
<b>Συμπέρασμα .....</b>	<b>79</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>81</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>82</b>

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Η αλλαγή του Βεμπεριανού Υποδείγματος στη Δημόσια Παροχή Υπηρεσιών.

Πίνακας 2: Αρχές, Μέσα, Προβλεπόμενες Δράσεις Προγράμματος «Ποιότητα για τον Πολίτη».

Πίνακας 3: Μονάδες Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων στις οποίες συστάθηκαν υπηρεσίες περιορισμού των διαδρομών.

Πίνακας 4: Προϋπολογισμός ΚΕΠ 2021.

Πίνακας 5: Μέτρο 4.5 Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Πίνακας 6: Λειτουργικές δαπάνες ΚΕΠ 2015-2019.

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Δημιουργία ΚΕΠ.

Σχήμα 2: Τα πέντε στάδια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Σχήμα 3: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2021 DESI.

Σχήμα 4: Ορθολογικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων.

Σχήμα 5: Μελετημένες και Αναδυόμενες Στρατηγικές.

Σχήμα 6: St Gallen Management Model.

Σχήμα 7: Κύρια στοιχεία Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Σχήμα 8: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.

Σχήμα 9: Μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter.

Σχήμα 10: Ο Κύκλος Ποιότητας του Deming.

Σχήμα 11: Πλαίσια στρατηγικού Σχεδιασμού

Σχήμα 12: Στρατηγικοί πυλώνες του κυβερνητικού έργου για το 2021

Σχήμα 13: Βασικά συνθετικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού

Σχήμα 14: Ανάλυση Περιβάλλοντος SWOT.

## Εισαγωγή

Για πολλές δεκαετίες, η ελληνική Δημόσια Διοίκηση αποτελούσε ένα κλειστό σύστημα και διατηρούσε μια σταθερή και άκαμπτη αντίληψη για την δομή και την λειτουργία της, μη δίνοντας τη δέουσα σημασία στις αλλαγές που διαδραματιζόταν στο ευρύτερο περιβάλλον της. Οι σχέσεις Κράτους - Πολίτη χαρακτηριζόταν από έλλειψη επικοινωνίας, δυσφορία και αναποτελεσματικότητα, υποβαθμίζοντας την συνολική εικόνα και ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης

Ακόμα και σήμερα, ο Δημόσιος Τομέας δέχεται διαρκώς έντονη κριτική για τον φτωχό συντονισμό μεταξύ των υπηρεσιών του, ο οποίος απειλεί την αποδοτικότητα, αξιοπιστία και νομιμότητα της Δημόσιας Διοίκησης, ενώ από την οπτική γωνία του πολίτη-πελάτη, του στερεί κυρίως την δυνατότητα μιας ενιαίας και εύκολα προσβάσιμης εξυπηρέτησης (Askim, 2011).

Ο Συντονισμός, η Συνεκτικότητα και η Συνέχεια αποτελούν κρίσιμες έννοιες και αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη ανάγκη αναθεώρησης της υπάρχουσας Δημόσιας Διοίκησης, η οποία, με εστίαση στην σκοπιά του πολίτη-εξυπηρετούμενου, οφείλει να προβεί σε μια σειρά μεταρρυθμίσεων.

Μία από τις μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Διοίκησης, στην προσπάθεια της να μεταβεί στο μοντέλο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης<sup>1</sup> (New Public Management), αποτελούν οι **Υπηρεσίες Μίας Στάσης (One Stop Shops)**, οι οποίες αποσκοπούν σε μία σφαιρική και ολιστική αναμόρφωση του διοικητικού συστήματος βασιζόμενες στην αναδιάρθρωση των σημείων διεπαφής της Διοίκησης με τον πολίτη.

Η Στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την ολιστική αυτή μεταμόρφωση, είναι μεγίστης σημασίας, προσφέροντας τα κατάλληλα εργαλεία για την διασύνδεση του Οργανισμού με το περιβάλλον του. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός προσδιορίζει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωσιακή αλλαγή και παρέχει τους τρόπους με τους οποίους θα επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι.

Η αλληλεπίδραση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο συντονισμός των υποσυστημάτων, η κατάλληλη χρήση των διαθέσιμων πόρων, η παρακολούθηση του ευμετάβλητου περιβάλλοντος και η συνεχής ανατροφοδότηση και προσαρμογή αποτελούν τις βασικές αρχές της Στρατηγικής Διοίκησης και απαραίτητη προϋπόθεση κάθε επιτυχημένης αλλαγής.

Η ευέλικτη οργανωτική δομή των Υπηρεσιών Μίας Στάσης, οφείλει να συμπεριλάβει αυτές τις αρχές στην προσπάθειά της, για αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας και την υιοθέτηση νέων αξιών. Ο προσανατολισμός στον Πελάτη (customer

---

<sup>1</sup> Τα βασικά χαρακτηριστικά του μοντέλου του New Public Management είναι:

- Η τάση ανάθεσης διοικητικών δράσεων που παραδοσιακά ανήκαν στην κρατική διοίκηση, σε ειδικές ή ανεξάρτητες αρχές (agencification).
- Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών (process re-engineering).
- Η εισαγωγή εμπορικής σκέψης στην δημόσια διοίκηση (value for money).

orientation), ο προσανατολισμός στην Ποιότητα (quality orientation) και η οριζόντια δομή των Υπηρεσιών Μίας Στάσης, μέσω Στρατηγικού Σχεδιασμού μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματική απλούστευση των διαδικασιών, στην πλήρωση καθοριστικών κριτηρίων ποιότητας, όπως ανταπόκριση (responsiveness), προσβασιμότητα (accessibility) και αξιοπιστία (reliability) και τελικά, στην πολυπόθητη Διοικητική Μεταρρύθμιση. (Seidle, 1995).



## Κεφάλαιο 1

### Ιστορικό του θεσμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

#### 1.1 Υπηρεσίες μίας στάσης - One stop shops.

##### 1.1.1 Έννοια

Οι Υπηρεσίες μίας στάσης αποτελούν οργανωτικές μονάδες, στις οποίες προωθείται η ενσωμάτωση κατακερματισμένων τμημάτων της Δημόσιας Διοίκησης και επιχειρείται η προσφορά των υπηρεσιών του Δημοσίου μέσω ενός ενιαίου “front desk” το οποίο αντικατοπτρίζει τις αρχές του Νέου Δημοσίου Management και προάγει τον ποιοτικό και πελατοκεντρικό προσανατολισμό. (Askim, 2011)

Είναι υπηρεσίες που στοχεύουν στον συντονισμό αμοιβαία εξαρτημένων τμημάτων, με τρόπο που υποστηρίζει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, φροντίζοντας συγχρόνως για την ποιότητα των υπηρεσιών που απολαμβάνει ο πολίτης – πελάτης. Η διοικητική δομή τους μπορεί να περιγραφεί σαν μία «ομπρέλα» κάτω από την οποία οργανώνεται και συγκροτείται η συνεργασία διαφορετικών δημόσιων οργανισμών και φορέων οι οποίοι παραμένουν διακριτοί, αλλά ενσωματώνουν μέρος των διαδικασιών τους, έτσι ώστε να είναι προσβάσιμες διαμέσου ενός ενιαίου σημείου εισόδου. Επίσης προσφέρουν έναν μηχανισμό για την επίτευξη συντονισμένων εφαρμογών πολιτικής ενώ παράλληλα στοχεύουν στην «εκ των κάτω» (bottom-up) προσέγγιση στις σχέσεις διοίκησης-πολιτών (Askim, 2011).

Οι πρώτες προσπάθειες πελατοκεντρικής εξυπηρέτησης σε μία στάση ξεκίνησαν ήδη από τις δεκαετίες του '70 και του '80 και επικεντρώθηκαν κυρίως σε κοινωνικές υπηρεσίες. Ωστόσο, αντιμετώπιζαν μεγάλες γραφειοκρατικές δυσκολίες και εμπόδια, δημιουργώντας ταυτόχρονα υπέρογκα κόστη λειτουργίας, κυρίως λόγω της απουσίας του διαδικτύου και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, (Tat-Kei Ho, 2002).

Με την ανάπτυξη όμως, του Νέου Δημοσίου Management (NPM) και σε συνάρτηση με την ευρεία και ταχεία εξάπλωση των Τεχνολογιών Πληροφορικής, οι Υπηρεσίες Μίας Στάσης αναδεικνύονται τελικά ως η βέλτιστη Διοικητική Δομή Εξυπηρέτησης, η οποία ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πολίτη – πελάτη και έχει ως ύστατο στόχο την παροχή προσωποποιημένης και εξατομικευμένης εξυπηρέτησης. Στον πίνακα 1, αναλύεται η αλλαγή από το παραδοσιακό, γραφειοκρατικό - Βεμπεριανό Υπόδειγμα διοίκησης στο Νέο Υπόδειγμα που προτείνεται από τον Tat Kei Ho στο άρθρο του «Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative» (Tat-Kei Ho, 2002).

Πίνακας 1: Η αλλαγή του Υποδείγματος στην Δημόσια Παροχή Υπηρεσιών.

	Το Γραφειοκρατικό Παράδειγμα	Το Παράδειγμα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
Προσανατολισμός (orientation)	Αποδοτικότητα στην παραγωγή	Ικανοποίηση του πολίτη και έλεγχος από αυτόν, ευελιξία
Οργάνωση της διαδικασίας (process organization)	Λειτουργικός ορθολογισμός, τμηματοποίηση, κάθετη ιεραρχία και έλεγχος	Οριζόντια ιεραρχία, οργάνωση δικτύου, ανταλλαγή πληροφοριών
Αρχές Διοίκησης (management principles)	Διοίκηση με κανόνες και εντολές	Ευέλικτη διοίκηση, διατμηματικές ομάδες εργασίας υπό κοινή - κεντρική καθοδήγηση
Χαρακτήρας / Στυλ ηγεσίας (leadership style)	Εντολές και έλεγχος (command and control)	Διευκόλυνση και συντονισμός, καινοτόμος επιχειρηματικότητα
Εσωτερική επικοινωνία (internal communication)	Ιεραρχική, διάχυση από την κορυφή	Πολλαπλών κατευθύνσεων δίκτυο με κεντρικό συντονισμό, άμεση επικοινωνία
Εξωτερική επικοινωνία (external communication)	Κεντρική, επίσημη, περιορισμένοι διάλογοι	Επίσημη και ανεπίσημη, άμεση και με ταχεία ανατροφοδότηση, πολλαπλοί διάλογοι
Τρόπος παροχής δημοσίων υπηρεσιών (mode of service delivery)	Μέσω εγγράφων και διαπροσωπικής συνδιαλλαγής	Ηλεκτρονική και όχι διαπροσωπική συναλλαγή
Αρχές παροχής δημοσίων υπηρεσιών (principles of service delivery)	Προτυποποίηση, αμεροληψία, ισότητα	Προσαρμογή στο χρήστη, προσωποποίηση

Πηγή: Tat Kei Ho, 2002

Για την επιτυχή εφαρμογή όλων των παραπάνω, απαιτείται ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της Διοίκησης και η ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με όραμα, έτσι ώστε να υπάρξει μια συγκροτημένη προσέγγιση στην οργάνωση των λειτουργιών των Δημοσίων φορέων. Αναγκαία είναι επίσης η τεχνολογική αλλαγή, βάση μίας πολιτο-κεντρικής προσέγγισης και λαμβάνοντας πάντα υπόψη τα προβλήματα πρόσβασης που μπορούν να δημιουργηθούν λόγω οικονομικών, κοινωνικών, πολιτισμικών και εκπαιδευτικών ανισοτήτων.

### 1.1.2 Ιστορία

Από τους πρωτοστάτες στην εφαρμογή της νέας αυτής διοικητικής δομής, που απαιτούσε μια σφαιρική διοικητική αναμόρφωση και υιοθέτηση μιας ολιστικής στρατηγικής με κουλτούρα αλλαγής, ήταν η Νέα Ζηλανδία, η Αυστραλία, η Μεγάλη Βρετανία, ο Καναδάς, η Βραζιλία κα.

#### Αυστραλία

Η Αυστραλία, από τα μέσα τις δεκαετίας του 1990, εισάγει την έννοια των one stop shops παρέχοντας κυρίως υπηρεσίες Κοινωνικής Πρόνοιας, σε μια προσπάθεια ανάπτυξης στρατηγικών για την βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας, αυτών που έχουν την μεγαλύτερη ανάγκη. Στην συνέχεια, πολλές χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) όπως η Ολλανδία, η Αυστρία και η Φιλανδία

αναπτύσσουν Υπηρεσίες Μίας Στάσης που ασχολούνται κυρίως με τους τομείς της Ανεργίας και της Κοινωνικής Πρόνοιας (Askim, 2011) .

#### Μ. Βρετανία

Στη Μ. Βρετανία οι Υπηρεσίες μίας στάσης δημιουργήθηκαν κατόπιν πρωτοβουλίας τοπικών αρχών, με γνωστότερη αυτή του Brent Council το 1991. Το 1996 λειτουργούν έξι one-stop-shops με το μόντο και ταυτόχρονα όραμα “Customer first”. Οι αρχές λειτουργίας τους εστιάστηκαν στην προσεκτική και επιλεκτική στελέχωση του προσωπικού «πρώτης γραμμής», προσωπικό που θεωρείτο ότι απαιτεί μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης, λόγω της πολυπλοκότητας των προσφερόμενων διαδικασιών, ενώ ταυτόχρονα επιδιώχθηκε η βελτίωση της φιλικότητας τόσο του περιβάλλοντος όσο και του προσωπικού. Επίσης, ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στην δημιουργία συστήματος ανατροφοδότησης και παρακολούθησης για τον έγκαιρο εντοπισμό των αναγκών των πολιτών, αλλά και την αποτελεσματική ικανοποίηση τους. Φυσικά η χρήση των τεχνολογιών αποτέλεσε σημείο κλειδί και έναν από τους λόγους για τους οποίους η προσπάθεια στέφθηκε με επιτυχία και δικαίως συμπεριλαμβάνεται στις βέλτιστες πρακτικές. Μάλιστα πάνω σε αυτές τις πρακτικές στηρίχθηκαν το 1999 οι κατευθυντήριες γραμμές της Κυβέρνησης για την ίδρυση ανάλογων δομών<sup>2</sup>.

#### Βραζιλία

Επίσης μια από τις πρώτες προσπάθειες δημιουργίας Υπηρεσιών Μίας Στάσης έλαβε χώρα το 1996 στην πολιτεία της Βραζιλίας Minas Gerais, όπου συστάθηκαν 26 “Postos de servico integrado urbano”, κέντρα εξυπηρέτησης, οργανωμένα σε τοπικό επίπεδο με σκοπό την αντιμετώπιση της μέχρι τότε εξαιρετικά «βαριάς» γραφειοκρατίας η οποία δυσχέραινε ακόμα και την έκδοση απλών καθημερινών εγγράφων. Ωστόσο το εγχείρημα δεν είχε τα επιθυμητά αποτελέσματα καθώς ο χρόνος αναμονής και η αποτελεσματικότητα δεν βελτιώθηκαν, ως το 2003 όπου συστάθηκε Ομάδα Αναμόρφωσης και επιχειρήθηκε η ολική αναδόμηση του θεσμού. Η προσπάθεια εστιάστηκε στην καλύτερη συνεργασία των τομέων της Δημόσιας Διοίκησης, σε ανανεωμένες πρακτικές διαχείρισης, στην βελτίωση της φυσικής εμφάνισης και οργάνωσης των εγκαταστάσεων, σε εξορθολογισμένες διαδικασίες και στην εγκατάσταση ηλεκτρονικού συστήματος παρακολούθησης. Ενώ το 2011 διενεργώντας ένα «πείραμα» δημόσιας και ιδιωτικής διαχείρισης (Outsourcing), ανατέθηκε η διαχείριση 6 Κέντρων σε ιδιωτική εταιρία με παράλληλη κρατική επίβλεψη και παρατηρήθηκε μείωση 31% σε λειτουργικά κόστη με παράλληλη πολλαπλή αύξηση του αριθμού των υποθέσεων που εξυπηρετούνταν, (Rushda, 2004).

## 1.2 Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – ανάγκη για αλλαγή.

Η διοίκηση και η πολιτική είναι δύο διαφορετικές λειτουργίες τις οποίες το Ελληνικό Κράτος αδυνατούσε από πάντα να διαχωρίσει. Τα πολιτικά κόμματα χρησιμοποίησαν και εκμεταλλεύτηκαν τον χώρο της δημόσιας διοίκησης προς ωφέλεια

---

2. Τα στοιχεία προέρχονται από την ιστοσελίδα του Brent, <http://www.brent.gov.uk>

τους, καταδικάζοντάς την σε «μια διάχυτη συλλογική αδράνεια και αδυναμία», όπως αναφέρει ο Α. Μακρυδημήτρης στο βιβλίο του «Η διοίκηση σε κρίση» 1996.

Γενικότερα κατά τον 19<sup>ο</sup> αιώνα συντελείται μια διαρκής ενίσχυση του πολιτικού χαρακτήρα του Κράτους. Κατά την διάρκεια πλήθους πολιτικών συγκρούσεων και αντιπαραθέσεων, δημιουργούνται και στελεχώνονται δημόσιες δομές, βασισμένες σε πελατειακούς μηχανισμούς, οι οποίοι τους στερούν τον ουδέτερο και αμερόληπτο χαρακτήρα που τους αρμόζει (Μακρυδημήτρης, 1996).

Έντονες πιέσεις για πολιτικές, διοικητικές και κοινωνικές μεταβολές οδήγησαν στην συνταγματική αναθεώρηση του 1911, με τον Ε. Βενιζέλο στην εξουσία και με σημαντικότερες μεταρρυθμίσεις την ενίσχυση των Ατομικών Ελευθεριών και του Κράτους Δικαίου, και τον γενικότερο εκσυγχρονισμό των θεσμών. Ωστόσο η λογική της λειτουργίας της Διοίκησης δεν λάμβανε υπόψη τις σχέσεις Κράτους – Πολίτη αλλά ούτε και τις οικείες επιστημονικές αρχές, με συνέπεια την αναποτελεσματικότητα και την αναξιοπιστία.

Η ανάγκη μεταρρύθμισης είχε διαπιστωθεί από πολύ νωρίς και από το 1950 εκπονήθηκαν πολλές μελέτες εμπειρογνομώνων όπου επισημαίνονται καίρια προβλήματα και προτείνονται λύσεις.

Στην Έκθεση του καθηγητή Βαρβαρέσου το 1952, αναφέρεται ότι πρέπει να υπάρξει διακομματική και κοινωνική συναίνεση έτσι ώστε να εφαρμοστούν συγκεκριμένες προτάσεις, για την κακοδιαχείριση, για την ενίσχυση της αποκέντρωσης, το πλεονάζων προσωπικό και τις πολιτικές παρεμβάσεις, και να αντιμετωπιστεί επαρκώς η ανεπάρκεια του διοικητικού μηχανισμού και η αναδιοργάνωσή του, (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000).

Το 1964, στην γνωστότερη ίσως έκθεση με τίτλο «Έκθεσις αφορώσαν την αναδιοργάνωσιν των Δημοσίων Υπηρεσιών εν Ελλάδι», του Γάλλου G. Langrod ο οποίος είχε προσκληθεί ως σύμβουλος του ΟΟΣΑ, αναφέρεται ότι: «*η Διοίκησης παρουσιάζει σήμερα μωσαϊκόν οργάνων ανεπαρκώς συντονισμένων, απομεμονωμένων (υπό πολλούς επόψεις) το εν από το άλλο, αποτελούντων συγχρόνως, ισάριθμα κευρωμένα 'οχυρά'*» ενώ τονίζει την ύπαρξη παράλληλων μικρών αυτοκρατοριών που ευνοούν τον πολιτικό φατριασμό και επισημαίνει ότι «*δεν υπάρχει στην Ελλάδα μία Δημόσια Διοίκηση αλλά τόσες όσα τα Υπουργεία*», (Μακρυδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000).

Οι εκθέσεις και οι στόχοι επαναλήφθηκαν τα επόμενα χρόνια χωρίς κάποιο ικανοποιητικό αποτέλεσμα, αναδεικνύοντας την έλλειψη Θεσμικής Μνήμης του πολιτικό-διοικητικό-κοινωνικού μας συστήματος και επιβεβαιώνοντας τον Crozier (1995) που παρουσιάζει την γραφειοκρατία ως την οργάνωση που αδυνατεί να διορθώσει την συμπεριφορά της μαθαίνοντας από τα λάθη της, (Μακρυδημήτρης, 1996), αλλά και μια λαϊκή παροιμία που λέει ότι «Οι έξυπνοι μαθαίνουν από τα λάθη των προηγούμενων, ενώ οι χαζοί από τα δικά τους».

Μια από τις πρώτες προσπάθειες προσέγγισης του πολίτη έγινε το 1975 με το Προεδρικό Διάταγμα 770 όπου δημιουργείται το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβερνήσεως, με την Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης να συστήνει το «**Κέντρο**

**Διοικητικών Πληροφοριών»** που αντιστοιχούσε στον τηλεφωνικό αριθμό 177 και αντικείμενο του ορίζεται στο άρθρο 27 ως «...η άμεσος εξυπηρέτησις των πολιτών δια παροχής προς αυτούς, τηλεφωνικώς, πληροφοριών επί θεμάτων αφορώντων εις την αρμοδιότητα των δημοσίων κυρίως, Υπηρεσιών»<sup>3</sup> (Π.Δ.770/1975).

Παρόλα αυτά, η οργάνωση και η λειτουργία αυτών των νέων υπηρεσιών δεν χαρακτηρίζεται από την αναγκαία καινοτομία και αλλαγή νοοτροπίας, αλλά ακολουθείται η ίδια προβληματική, γραφειοκρατική λειτουργία που επικρατούσε ως τότε, οδηγώντας και αυτές τις προσπάθειες σε μια «*μονομερή, εξουσιαστική και απρόσωπη σχέση Κράτους – Πολίτη*» (Σπανού, 2000).

Το 1992 σε μια ακόμα έκθεση, της επιτροπής με Πρόεδρο τον Μ. Δεκλερή, προτείνεται μια «*μεθοδικώς σχεδιασμένη μακροχρόνια στρατηγική βελτιώσεων της Διοικήσεως*» ως «*προγραμματισμένης διαδικασίας συνεχούς μάθησης και βελτίωσης*» και ως «*συνεχής διοικητική μεταρρύθμιση*». Επίσης προτείνεται η δημιουργία του Χάρτη της δημόσιας διοίκησης, τα υπηρεσιακά σχέδια δράσης, οι σύγχρονες μέθοδοι ανάλυσης και αξιολόγησης της δημόσιας πολιτικής, η σύμπραξη και συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και η εισαγωγή της τεχνολογίας της πληροφορίας στο δημοσιονομικό σύστημα (Μακρουδημήτρης & Μιχαλόπουλος, 2000).

Το 1997 εκπονείται το «**Στρατηγικό Σχέδιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης**» από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α αποσκοπώντας στην βέλτιστη ανασυγκρότηση των δομών και της οργάνωσης της Κεντρικής Διοίκησης.

«Σκοπός της διοικητικής μεταρρύθμισης είναι η δημιουργία μιας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στο μέλλον η οποία, έχοντας βελτιωμένους ελέγχους, καλύτερη διοίκηση προσωπικού και τις βέλτιστες οργανωτικές δομές, θα μπορεί σταδιακά και από καλύτερη κάθε φορά θέση να εκπληρώνει την αποστολή της οικονομικότερα και με τον βαθμό ποιότητας που προσδοκούν οι πολίτες απ' αυτήν, κινούμενη μέσα σε ένα διεθνοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον»<sup>4</sup> αναφέρει στο κείμενο της, όπως και το ότι «θα λειτουργεί ως στρατηγείο της ανάπτυξης, διατηρώντας τις αμιγώς επιτελικές αρμοδιότητές της, οι οποίες θα της επιτρέψουν να ασκήσει τον συντονιστικό και παρεμβατικό της ρόλο στους κρίσιμους τομείς πολιτικής που έχουν εθνική σημασία» (Μαΐστρος, 2009).

Έτσι επιχειρείται για πρώτη φορά η πραγματοποίηση στόχων όπως «.....η σταδιακή αποδόμηση του κλασικού γραφειοκρατικού μοντέλου διοικητικής οργάνωσης και η αντικατάστασή του από νέες, ευέλικτες και αποτελεσματικές οργανωτικές μορφές, όπως είναι οι Ομάδες Διοίκησης Έργου, οι Διαρκείς Ομάδες Εργασίας και η σύσταση ειδικών Υπηρεσιών Μονάδων Αποτελεσματικότητας, Ελέγχου κλπ., σε συνδυασμό με τη δραστηκή σύμπτυξη των οργανικών μονάδων»<sup>5</sup>.

---

3 . Π.Δ. 770/1975 (ΦΕΚ248Α/12-11-1975) άρθρο 27. «Πέρι Διαρθρώσεως του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως και Οργανισμού Υπηρεσιών τινών αυτού».

4. Μαΐστρος Π

5. Μαΐστρος Π

Το 1998, λαμβάνει χώρα μια ολοκληρωμένη δράση της διοίκησης βασιζόμενη στις αρχές της Δ.Ο.Π. και με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πολίτη, το Πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη». Το πρόγραμμα αυτό φιλοδοξεί να διαμορφώσει και να προωθήσει νέα πρότυπα σχέσεων κράτους – πολίτη. Αποτελείται από τρεις Φάσεις<sup>6</sup>:

**Α΄ Φάση:** Αρχική αναγνώριση των αναγκών των πολιτών.

**Β΄ Φάση:** Υλοποίηση των πολιτικών.

**Γ΄ Φάση:** Υποκίνηση των υπηρεσιών μέσω ανάπτυξης ανταγωνισμού μεταξύ τους.

και θέτει σε εφαρμογή για πρώτη ουσιαστική φορά, *Αρχές, Μέσα και Προβλεπόμενες Δράσεις* όπως αναλύονται στον παρακάτω πίνακα<sup>7</sup> 2:

Αρχές	Μέσα	Προβλεπόμενες Δράσεις
Ποιότητα	Χρήση βέλτιστων πρακτικών - σύγκριση μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών	Δημιουργία υπηρεσιών μίας στάσης
Αποτελεσματικότητα	Μετρησιμότητα και ποσοτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων μέσω δεικτών αποδοτικότητας	Τηλεφωνική εξυπηρέτηση πολιτών
Αποδοτικότητα	Χρήση μεθόδων ανασχεδιασμού των διαδικασιών	Εξυπηρέτηση από πολλαπλές θέσεις εργασίας
Οικονομία		Κατάργηση των περιττών δικαιολογητικών
Συμμετοχικότητα		Αυτοματοποίηση των διαδικασιών και των εντύπων
Φιλικότητα		Δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος για τον πολίτη

Πίνακας 2

Στο πλαίσιο του προγράμματος, με τον Νόμο 2672/98<sup>8</sup>, άρθρο 14, νομοθετείται η χρήση νέων τεχνολογιών (τηλεομοιότυπου και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), ενώ νωρίτερα με τον Ν. 2539/1997<sup>9</sup>, άρθρο 22, έχει νομοθετηθεί η τηλεφωνική αίτηση για την έκδοση συγκεκριμένων πιστοποιητικών.

Η ενσωμάτωση σύγχρονων τάσεων του δημοσίου management και η χρήση εθνικών και κοινοτικών πόρων της παραπάνω Δράσης, οδηγεί σε νομοθετική

6. Έντυπο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (1998), «Πρόγραμμα 'Ποιότητα για τον Πολίτη', για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από δημόσιους φορείς», Αθήνα, Φεβρουάριος 1998  
7 Μαΐστρος Π

8. Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290Α/28.12.1998): «Οικονομικοί πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες Διατάξεις».

9. Ν. 2539/1997 ΦΕΚ 244Α/4.12.1997) : «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

κατοχύρωση μιας νέας, πρότυπης μορφής σχέσεων Κράτους – Πολίτη και χτίζει τα θεμέλια για την δημιουργία Υπηρεσιών Μια Στάσης στην Ελλάδα.

### 1.3 Οι πρώτες Υπηρεσίες μιας στάσης στην Ελλάδα.

Στην συνέχεια δημιουργούνται τα «Κέντρα Πληροφόρησης Πολιτών» σε 39 Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις της χώρας. Οι υπηρεσίες αυτές παρείχαν πληροφόρηση σε θέματα διοικητικά, προσλήψεων, τουρισμού και μέσω μαζικής μεταφοράς, τοπικού κυρίως, ενδιαφέροντος. Τα στοιχεία για αυτά τα Κέντρα είναι λιγοστά και αναφορά τους βρίσκουμε σε τεύχη της εφημερίδας «Δημοσιογραφικά», γεγονός που προδίδει την λιγοστή συμβολή τους στην εξυπηρέτηση του Πολίτη, η οποία οδήγησε στη μη επέκτασή τους, στην απαξίωσή και τελικά στην κατάργησή τους.

Επτά νέες πιλοτικές υπηρεσίες μια στάσης συστήνονται σε επιλεγμένες Διευθύνσεις Νομαρχιακών Διοικήσεων, οι οποίες κρίνονται κρίσιμες για την εξυπηρέτησή των πολιτών, όπως φαίνονται στον πίνακα 3:

Πίνακας 3: Μονάδες Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων στις οποίες συστάθηκαν υπηρεσίες περιορισμού των διαδρομών

Διεύθυνση Γεωργικής Ανάπτυξης (Ν.Α. Μαγνησία)
Διεύθυνση Κοινωνικής Πρόνοιας (Ν.Α. Λάρισα)
Διεύθυνση Εμπορίου ((Ν.Α. Χανιά)
Διεύθυνση Μεταφορών – Επικοινωνιών (Ν.Α. Μεσσηνία)
Διεύθυνση Πολεοδομίας, Τεχνικών Υπηρεσιών, Πολιτικών Δικαιωμάτων και Προστασίας Πολιτών (Ν.Α. Φθιώτιδα)
Διεύθυνση Υγείας (Ν.Α. Αργολίδας)
Τμήμα Αλιείας (Ν.Α. Λέσβου)

Πηγή: Εφημερίδα «Δημοσιογραφικά» 2000

Αυτές οι υπηρεσίες αποτέλεσαν την πρώτη εφαρμογή περιορισμού των διαδρομών των πολιτών, ενώ λίγο μετά, το πρόγραμμα «Πάνορμος» της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Μαγνησίας παρείχε μια βελτιωμένη υπηρεσία περιορισμού των διαδρομών. Με στόχο την διευκόλυνση εξυπηρέτησης των κατοίκων των νησιών Σκιάθου, Σκοπέλου και Αλοννήσου χρησιμοποιείται ένα ειδικό λογισμικό πρόγραμμα, στο οποίο, με την βοήθεια του προσωπικού, συμπληρώνονται συγκεκριμένα έντυπα της Ν.Α., αποστέλλονται χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά μέσα και επιστρέφεται η απάντηση είτε στο Κέντρο, είτε απευθείας στον πολίτη.

Στα πλαίσια του προγράμματος «**Αστερίας**» του πρώην Υπουργείου Αιγαίου και σε συνεργασία με το ΥΠΕΣΔΔΑ, συστήνονται το 1999, στους Δήμους των νησιών του Αιγαίου τα «**Γραφεία του Πολίτη**», τα πρώτα ολοκληρωμένα One-stop-shops, τα οποία προσβλέπουν στην ποιοτική αναβάθμιση της διοικητικής εξυπηρέτησης των πολιτών του Αιγαίου, στην άρση της γεωγραφικής απομόνωσης και στην αποδοτικότερη υλοποίηση των ασκούμενων πολιτικών<sup>10</sup>.

10. <http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/Olokliwmena/Asterias.csp>

Μέσω του προγράμματος «Αστερίας», όλες οι διοικητικές υπηρεσίες «κατεβαίνουν» στον δήμο, δηλαδή στο πλησιέστερο προς τον πολίτη διοικητικό επίπεδο. Η παροχή πληροφοριών, βεβαιώσεων και πιστοποιητικών αυτοματοποιείται, αναβαθμίζεται και εισάγοντας τις αρχές της ηλεκτρονικής διοίκησης, δίνεται για πρώτη φορά η δυνατότητα συνεργασίας με την Κεντρική Διοίκηση δημιουργώντας ένα διευρυμένο δίκτυο διασυνδεδεμένων υπηρεσιών.

Οι νησιώτες προσέρχονται στον δήμο, συμπληρώνουν το ψηφιοποιημένο έντυπο αίτησης το οποίο αποστέλλεται ηλεκτρονικά από τον υπάλληλο του «Γραφείου του Πολίτη» στην έδρα της νομαρχίας, υπηρεσίας κ.α. και παραλαμβάνουν επίσης από τον ίδιο υπάλληλο το απαντητικό έγγραφο με μειωμένο κόστος και σε λιγότερο χρόνο. Οι δήμοι των νησιών μετατράπηκαν μέσω του «Αστερία» σε κέντρα παροχής ολοκληρωμένων διοικητικών υπηρεσιών. Διαθέτουν τεχνολογική υποδομή που τους επιτρέπει τη διασύνδεση με διάφορες περιφερειακές βάσεις δεδομένων, καθώς και με αυτή του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και το δίκτυο TAXISNET. Επίσης προσφέρουν ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο (Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής, 2021).

Παρατηρείται λοιπόν, ότι μέχρι το 2000, οι εν λόγω υπηρεσίες προσφέρουν απλά διοικητική πληροφόρηση, ενώ στην βέλτιστη περίπτωση μεταβιβάζουν αιτήσεις πολιτών και παραδίδουν τα αποτελέσματα των αιτήσεων αυτών.

Το επόμενο βήμα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης συντελείται με το πρόγραμμα «**Πολιτεία**» όπου το τηλεφωνικό κέντρο του Ο.Τ.Ε. απαντά πλέον στον αριθμό 1502 και αυξάνει σε είδος, ο αριθμός των πιστοποιητικών και βεβαιώσεων που δύναται να εκδοθούν. Καταργούνται τα τέλη και σχετικά χαρτόσημα που συνόδευαν ως τώρα τα έγγραφα αυτά, ενώ η παραλαβή τους γίνεται μέσω ταχυδρομείου με μια σχετική χρηματική επιβάρυνση του πολίτη. Όλα τα παραπάνω εποπτεύονται από την Διεύθυνση Σχέσεων Κράτους Πολίτη του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Το Πρόγραμμα «Πολιτεία» άρχισε να διαμορφώνεται τον Μάρτιο του 2000 και επιδίωξε την «διοικητική σύγκλιση» με τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ενόψει της έναρξης του Γ' Κοινοτικού πλαισίου στήριξης.

Βασική του προτεραιότητα είναι η αναβάθμιση της Ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των Δημόσιων Υπηρεσιών, η ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου, το E-government, η μετάβαση σε μια Διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά λιγότερο ακριβή με ανανέωση και αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα<sup>11</sup>. Πιο συγκεκριμένα, διαρθρώνεται ενδεικτικά σε πέντε υποπρογράμματα και εξειδικεύεται σε Κεντρικά Επιχειρησιακά Προγράμματα και Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα.

Στο άρθρο 3 αναλύονται οι Πόροι του προγράμματος ως εξής:

α) Τακτικοί πόροι από τον Κρατικό Προϋπολογισμό που εγγράφονται κάθε έτος υπέρ του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ειδικά για το πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ".

---

11. <https://www.ypes.gr/programma-politeia/>



β) Ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) του καθαρού ετήσιου οικονομικού αποτελέσματος των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης, το οποίο διατίθεται αποκλειστικά για έργα ή ενέργειες του Προγράμματος "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" της αντίστοιχης Περιφέρειας που εντάσσονται στο οικείο Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

γ) Χρηματοδότηση από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.

Στο Υποπρόγραμμα 4, «...για τη **βελτίωση των σχέσεων της Διοίκησης με τον πολίτη**, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η **διαφάνεια** στη διοικητική δράση, η διευκρίνιση αρμοδιοτήτων, η **ενίσχυση της πληροφόρησης των πολιτών**, η **ποιότητα** των παρεχόμενων υπηρεσιών...»<sup>12</sup>, εντάσσεται και υλοποιείται το πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας», επισημαίνοντας την κρίσιμη σημασία της Τεχνολογίας της Πληροφορίας στην εξυπηρέτηση του Πολίτη.

Με έμφαση στην χρήση των νέων τεχνολογιών, στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διοίκησης, αλλά και στην ενσωμάτωση και ανάπτυξη προηγμένων δράσεων, όπως του προγράμματος «Ποιότητα για τον Πολίτη», επιχειρείται η διαμόρφωση μίας ευέλικτης και αποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης, και η ενδυνάμωση των πολιτών με την εξασφάλιση της συμμετοχής τους.

## 1.4 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ίδρυση, αποστολή, λειτουργία, εξέλιξη)

### 1.4.1 Ίδρυση

Στον Ν. 2880/2001 (Πρόγραμμα «Πολιτεία») και στο πλαίσιο των δράσεων και των μέτρων εφαρμογής του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για την Δημόσια Διοίκηση που εκπονήθηκε για τα έτη 2001-2003, περιλαμβάνεται η λειτουργία χιλίων (1000) **Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών**, σε όλη την επικράτεια, η οποία εντάσσεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «**Κοινωνία της Πληροφορίας**» και στο έργο «**Αριάδνη**». Η χρηματοδότηση τους στηρίχθηκε τόσο από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (2000-2006) όσο και από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

Το **πρώτο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών**, με την σημερινή πλέον μορφή, ιδρύεται στις **3 Ιουλίου το 2001 στο Σύνταγμα**. Εντάσσεται διοικητικά στην Διεύθυνση Σχέσεων Κράτους Πολίτη, της τότε Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης με βάση σχετική εγκύκλιό της<sup>13</sup> και βασίζεται (όπως αναφέρεται στην εγκύκλιο), σε μια προγραμματική συμφωνία μεταξύ του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.) και της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ανάπτυξης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.). Η λειτουργία, υποστήριξη και ανάπτυξη της ηλεκτρονικής πλατφόρμας δόθηκε μέσω **outsourcing** σε ιδιωτική εταιρία<sup>14</sup>, η οποία είχε συνεργασία με το ΥΠΕΣΔΔΑ μετά τον σεισμό του 1999 στην Αθήνα παρέχοντας άμεση πληροφόρηση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργήθηκαν λόγω του σεισμού. Στην

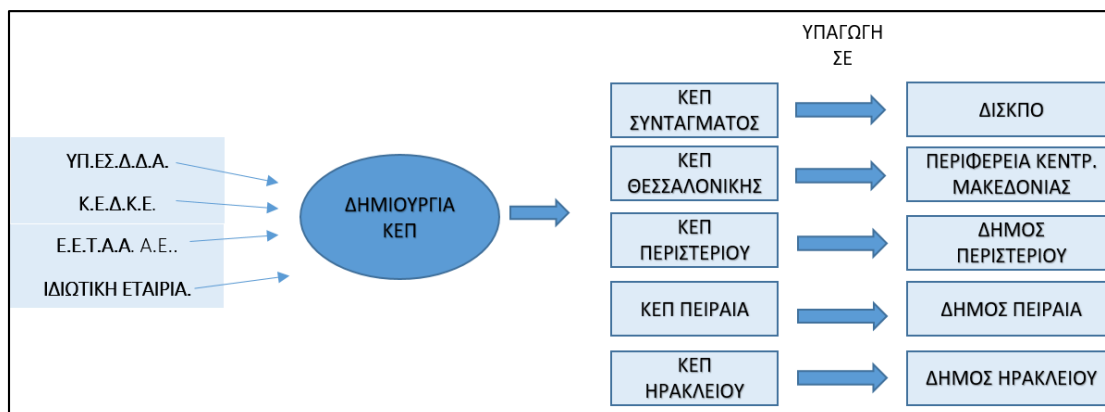
12. Άρθρο 1 Νόμος 2880/2001

13. ΔΙΣΚΠΟ/φ.1/οικ. 14095/26.6.2001

14. Βλ. 13

συνέχεια ανέλαβε το Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών 1464 και έπειτα την προμήθεια λογισμικού, τεχνογνωσίας και ολοκληρωμένης υποστήριξης του ΚΕΠ Συντάγματος.

Στις 3 Σεπτεμβρίου το 2001, ιδρύεται το δεύτερο ΚΕΠ, στη Θεσσαλονίκη<sup>15</sup> με υπεύθυνο διαχείρισης την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, ενώ ακολούθησαν τον Οκτώβριο του 2001, άλλα τρία ΚΕΠ στους Δήμους Περιστερίου, Πειραιά και Ηρακλείου Κρήτης<sup>16</sup>. Και τα πέντε ΚΕΠ λειτουργούν με την ίδια δομή και με την υποστήριξη της ίδιας ιδιωτικής εταιρίας, όπως φαίνεται στο σχήμα 1:



Σχήμα 1: Δημιουργία ΚΕΠ

Τα πιλοτικά αυτά, πέντε ΚΕΠ έχουν μια ιδιόμορφη δομή και οργάνωση, η οποία αποτελεί σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού φορέα. Η ιεραρχία που ακολουθείται απέχει από την κλασική πρακτική και η ευελιξία είναι το βασικό εργαλείο διοίκησης. Κάθε ΚΕΠ έχει έναν Προϊστάμενο, και δύο τουλάχιστον συντονιστές, υπεύθυνους για το έργο, (έναν για κάθε βάρδια). Και οι τρεις είναι υπάλληλοι ιδιωτικού Δικαίου ορισμένου χρόνου, της εταιρίας. Ο αριθμός των υπευθύνων μεταβάλλεται συχνά ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες του κάθε ΚΕΠ. Για την άσκηση αρμοδιοτήτων δημόσιας αρχής, ήτοι γνήσια υπογραφή επικυρώσεις, χορήγηση παραβόλων, πιστοποιητικά φορολογικής ενημερότητας κ.α. διατίθενται από την αρμόδια αρχή, τακτικοί υπάλληλοι (δημόσιοι ή δημοτικοί αντίστοιχα).

Το κάθε ΚΕΠ διαρθρώνεται σε πέντε ομάδες, οι υπάλληλοι των οποίων συχνά εναλλάσσονται.

- Η πρώτη ομάδα (Α) αποτελεί την **υποδοχή**, αναλαμβάνει την διευθέτηση και αποσυμφόρηση του χώρου φροντίζοντας την προώθηση των πολιτών στην αρμόδια θέση εργασίας.
- Η δεύτερη ομάδα (Β) και πολυπληθέστερη, αποτελείται από τους **χειριστές** που είναι αρμόδιοι για την παραλαβή αιτήσεων ή την πληροφόρηση των πολιτών, και την άμεση διεκπεραίωση όπου είναι αυτό δυνατό.
- Η τρίτη ομάδα (Γ) αποτελείται από τους **δημόσιους ή δημοτικούς υπαλλήλους**.

15 ΔΙΣΚΠΟ/φ.1/οικ. 17358/9.8.2001

16 ΔΙΣΚΠΟ/φ.1/οικ. 18910/6.9.2001

- Η τέταρτη ομάδα (Δ) είναι η **ομάδα ελέγχου** όπου απασχολείται με την διεκπεραίωση των αιτημάτων που έχουν παραλάβει οι χειριστές και με την επικοινωνία με τις δημόσιες υπηρεσίες.
- Τέλος, η Πέμπτη ομάδα, **ομάδα αρχείου**, αρχειοθετεί και φροντίζει για την παραλαβή των απαντήσεων από τους πολίτες, είτε αυτοπροσώπως είτε μέσω ταχυδρομείου ή ταχυμεταφοράς.

Η ευελιξία στην διάρθρωση και διαμόρφωση αυτών των ομάδων ανά ΚΕΠ αλλά και ανά χρονική στιγμή και συγκυρία είναι έντονη και οδηγείται από τις ανάγκες των πολιτών και την έμφαση που δίνεται στην βέλτιστη ικανοποίηση του εξυπηρετούμενου και στην επίτευξη αποτελεσμάτων. Ωστόσο την 1 Μαΐου το 2002, στο ΦΕΚ 102Α, δημοσιεύεται η ιδρυτική διάταξη (άρθρο 31) των ΚΕΠ η οποία μεταβάλλει την παραπάνω οργάνωση και τα εντάσσει ολοκληρωτικά στο Δημόσιο και συγκεκριμένα στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α΄ και Β΄ βαθμού, εγκαταλείποντας την παραπάνω οργανωτική διάρθρωση και την σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

#### 1.4.2 Νομοθετική κατοχύρωση – Αποστολή

Με το άρθρο 31 του Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ102Α/1.5.2002) «Σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών», στις Περιφέρειες, Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, Νομαρχιακά Διαμερίσματα των Ενιαίων Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, Δήμους και Κοινότητες συνιστώνται Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.). Έτσι ολοκληρώνεται η νομοθετική τους κατοχύρωση. Όπως ορίζει το άρθρο: **«Αποστολή των Κέντρων αυτών είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες»**. Ειδικότερα ορίζει ότι το ΚΕΠ:

- Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.
- Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο. Διαθέτει για διευκόλυνσή τους έντυπα αιτήσεων κατά το άρθρο 3 παράγραφος 3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999).
- Ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, το Κ.Ε.Π. τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.
- Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το Κ.Ε.Π. στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή και με αντικαταβολή.

Επιπλέον το Κ.Ε.Π. παρέχει και τις εξής υπηρεσίες:

- Επικύρωση διοικητικών εγγράφων.
- Θεώρηση γνησίου υπογραφής.
- Χορήγηση παραβολών, κινητών επισήμων και υπεύθυνων δηλώσεων
- Χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS<sup>17</sup>

Οι φράσεις «**ΚΕΠ και έγινε**» και «**Διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες**» αποτυπώνουν συνοπτικά τους **στόχους**, οι οποίοι αναλυτικά επιδιώκουν τα εξής:

- Μείωση της γραφειοκρατίας
- Απλούστευση των διαδικασιών έκδοσης των δημοσίων εγγράφων
- Μείωση των διαδρομών για την ολοκλήρωση μιας συναλλαγής με το Δημόσιο
- Γρήγορη εξυπηρέτηση του πολίτη
- Εξασφάλιση υψηλής ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πολίτη
- Μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Αποκέντρωση της Δημόσιας Διοίκησης
- Θεμελίωση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης (e-government)
- Αποσυμφόρηση των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω τόσο της διεκπεραίωσης των υποθέσεων τους από το Κ.Ε.Π. όσο και μέσω της μείωσης της ανάγκης των πολιτών για αυτοπρόσωπη παρουσία εξαιτίας της έλλειψης πληροφόρησης.

Με την παράγραφο 10 του άρθρου 31 ανατίθεται στην Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. ο σχεδιασμός και η εποπτεία του έργου. Ο Γενικός Διευθυντής της κάθε Περιφέρειας επίσης, συντονίζει και εποπτεύει τα ΚΕΠ των ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού και αναφέρεται στο ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ενώ οι ΟΤΑ διαδραματίζουν εκτελεστικό ρόλο με πολύ περιορισμένη αυτονομία. Η εποπτική αυτή δομή με πολλά επίπεδα, στοχεύει στην παραγωγική ανατροφοδότηση του συστήματος και στην βελτιστοποίηση του ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Η οργανωτική τους δομή ωστόσο, συγκρινόμενη με την δομή των πέντε πρώτων πιλοτικών ΚΕΠ, επιστρέφει στο γραφειοκρατικό υπόδειγμα.

Τα ΚΕΠ των Δήμων με πληθυσμό κάτω των 5.000-20.000 δημοτών λειτουργούν με δύο υπαλλήλους σε επίπεδο Τμήματος. Τα ΚΕΠ των Δήμων με πληθυσμό άνω των 20.000 δημοτών ή των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων, έχουν τουλάχιστον 4 άτομα προσωπικό, δύο βάρδιες λειτουργίας, και μία βάρδια το Σάββατο και λειτουργούν σε επίπεδο Δ/νσης με δύο τμήματα, ένα της Εξυπηρέτησης των Πολιτών και ένα της Εσωτερικής Ανταπόκρισης. Με τα δύο αυτά τμήματα, παρατηρούμε ότι γίνεται μια προσπάθεια διατήρησης εν μέρει της οργανωτικής δομής των πιλοτικών ΚΕΠ, όπου υπήρχε καταμερισμός εργασίας και εργασία σε ομάδες.

Την πρώτη Αυγούστου 2002 εκδίδονται Υπουργικές αποφάσεις ίδρυσης των πρώτων 126 ΚΕΠ με βάση την παράγραφο 7 του Ν.3013, ανάμεσά τους και τα πέντε πιλοτικά ΚΕΠ μαζί με τα «Γραφεία του πολίτη» του προγράμματος «Αστερίας». Στο τέλος του ίδιου έτους λειτουργούν ήδη 646 ΚΕΠ.

---

17. Νόμος 3013/2002 : Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και λοιπές διατάξεις.

Με κοινές αποφάσεις του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του κατά περίπτωση αρμόδιου Υπουργού καθορίζονται οι διοικητικές διαδικασίες με τα αντίστοιχα έντυπά τους, που θα διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π..

Έτσι μέχρι τον Οκτώβριο του 2002 έχουν υπογραφεί και δημοσιευτεί 14 κοινές υπουργικές αποφάσεις με τις οποίες καθορίζονται περί τις 430 διοικητικές διαδικασίες που διεκπεραιώνονται μέσω των ΚΕΠ<sup>18</sup>. Για κάθε διοικητική διαδικασία ορίζονται συγκεκριμένα έντυπα, απαραίτητα δικαιολογητικά, προϋποθέσεις, κόστος κλπ. Αυτά ισχύουν για όλα τα ΚΕΠ και για όλες τις συναρμόδιες Υπηρεσίες, ενώ καθίσταται **μη σύννομη** η απαίτηση επιπλέον ή διαφορετικών δικαιολογητικών για μια υπόθεση, σύμφωνα με την εγκύκλιο ΔΙΑΔΠ/Α1/4/19442/7.10.2002 του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. η οποία ορίζει ρητά την υποχρέωση συνεργασίας όλων των υπηρεσιών με τα ΚΕΠ και χαρακτηρίζει ως **παράβαση υπαλληλικού καθήκοντος** την μη αποδοχή της εξουσιοδότησης των πολιτών στα ΚΕΠ για την διεκπεραίωση μιας υπόθεσης και την απαίτησης αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στην αρμόδια υπηρεσία<sup>19</sup>.

Κάποια ακόμη από τα καινοτομικά χαρακτηριστικά της νέας αυτής Δημόσιας Υπηρεσίας που αξίζει να αναφερθούν, καθότι επαναστατικά για τα τότε δεδομένα, παρατίθενται παρακάτω.

- Αποτελεί ίσως την πρώτη Δημόσια Υπηρεσία, η οποία παρότι εντάσσεται διοικητικά στους ΟΤΑ, τον κεντρικό οριζόντιο έλεγχο έχει το αρμόδιο Υπουργείο, στερώντας μάλιστα από τους ΟΤΑ οποιαδήποτε δικαιοδοσία εμπλοκής είτε στο αντικείμενο εργασιών της, είτε στην μετάθεση/διαχείριση των υπαλλήλων της, είτε ακόμα και στο ωράριο λειτουργίας της, το οποίο αποτελεί από μόνο του μια επανάσταση στον χώρο της Δ. Διοίκησης με δύο βάρδιες λειτουργίας τις καθημερινές και μία βάρδια το Σάββατο.

- Συστήνεται για πρώτη φορά, ένας νέος κλάδος «Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών» (Δ.Υ.Π.), ειδικός, μόνο για την συγκεκριμένη υπηρεσία και μάλιστα «διεπιστημονικός», κάνοντας δεκτά όλα τα πτυχία, όλων των ειδικοτήτων και όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, δηλαδή ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, με προαπαιτούμενη την γνώση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή. Η στόχευση ήταν στην **ποικιλομορφία** δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων και προσόντων έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό, στο σύνολο του, να μπορεί να ανταποκριθεί στο εξαιρετικά ευρύ αντικείμενο εργασιών των ΚΕΠ αλλά και να δημιουργηθεί ένα πιο οικείο και φιλικό κλίμα εξυπηρέτησης προς τον πολίτη.

- Νομοθετείται το αμετάθετο του προσωπικού των ΚΕΠ και η απαγόρευση μετάταξής του σε άλλες Δημ. Υπηρεσίες - παρά μόνο εάν επρόκειτο για αμοιβαίες μετατάξεις - με το σκεπτικό της διατήρησης του συνολικού αριθμού του προσωπικού και την αποφυγή ενδεχόμενης αποδυνάμωσής του.

- Αξίζει να αναφερθεί ο Ν. 3230/04 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» όπου ορίζεται η υποχρέωση

---

18. Εγκύκλιος ΚΕΠ αριθμός 4/19442/7.10.2002 Δ/σης Απλούστευσης Διαδικασιών και Παραγωγικότητας ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

19 Ν. 2690/1999 «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις» Άρθρο 3 :

«Αιτήσεις για έκδοση διοικητικής πράξης που υποβάλλονται μέσω Κ.Ε.Π. τα οποία έχουν την ευθύνη ελέγχου των στοιχείων της ταυτότητας, θεωρείται ότι υποβάλλονται αυτοπροσώπως στην αρμόδια για την έκδοση της πράξης υπηρεσία», όπως τροποποιήθηκε από τον Ν.3230/2004

υποβολής/διακίνησης της αίτησης, από τα ΚΕΠ στην αρμόδια υπηρεσία, την **αμέσως επόμενη ημέρα**.

- Όσον αφορά τις κτιριακές υποδομές, ορίζονται πολύ αυστηρά κριτήρια τα οποία στοχεύουν στην ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Είναι υποχρεωτική η στέγαση των ΚΕΠ σε κεντρικά σημεία των δήμων, με εύκολη πρόσβαση. Η πρόσβαση αφορά τόσο την προσβασιμότητά τους μέσω Μέσων Μαζικής Μεταφοράς, όσο και την προσβασιμότητα των ΑΜΕΑ, οπότε τα ΚΕΠ επιτρέπεται να στεγάζονται μόνο σε ισόγεια κτίρια, τα οποία πληρούν όλες τις προϋποθέσεις πρόσβασης ατόμων με αναπηρία (ράμπες, WC ΑΜΕΑ). Επίσης, απαγορεύεται η συστέγαση με άλλες Δημόσιες Δομές, επιδιώκοντας την ανεξαρτητοποίηση και τον διαχωρισμό των ΚΕΠ από το υπόλοιπο Δημόσιο, ενώ επίσης προαπαιτούμενα και υποχρεωτικά είναι η ύπαρξη δικτύου ίντερνετ, η σύνδεση syzefkis, η τοποθέτηση συστήματος προτεραιότητας και η ύπαρξη κλιματισμού.

Αντιπροσωπευτική του σκεπτικού και του στόχου πίσω από τα ΚΕΠ είναι η εγκύκλιος ΔΙΑΔΠ/Α1/4/19442/7.10.2002 του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, η οποία κλείνει με το εξής κείμενο: *«Τα ΚΕΠ δεν είναι άλλο ένα πρόγραμμα διοικητικών αλλαγών, αποτελούν διοικητική μεταρρύθμιση μείζονος σημασίας. Πρόκειται ουσιαστικά για αλλαγή παραδείγματος στον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και στον τρόπο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες.*

*Για την επιτυχία του εγχειρήματος απαιτείται στενή συνεργασία όλων των υπηρεσιών και το προσωπικό ενδιαφέρον των πολιτικών προϊσταμένων κάθε εμπλεκόμενου φορέα».*

Είναι έκδηλη λοιπόν, η πρόθεση του Κράτους για την πραγματική και ουσιαστική αλλαγή της διοικητικής πρακτικής. Η χρήση σύγχρονων μεθόδων επιχειρηματικού management καθώς και η στροφή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επιχειρούν να γίνουν πραγματικότητα.

### 1.4.3 Χρηματοδότηση των ΚΕΠ

Η χρηματοδότηση των ΚΕΠ βασίστηκε στο έργο «ΑΡΙΑΔΝΗ» του επιχειρησιακού προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας», το οποίο ήταν ένα Κεντρικό Σύστημα Πληροφόρησης, Υποστήριξης και Διασύνδεσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, με ανάδοχο την εταιρία NEWSPHONE HELLAS Α.Ε.<sup>20</sup>. Το σύστημα αυτό παρείχε την απαραίτητη αυτοματοποίηση των διαδικασιών, με στόχο την πλήρη αξιοποίηση των ευκαιριών που δίνει το μοντέλο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Η σύμβαση με την ανάδοχο εταιρία αφορούσε στην «Εφαρμογή Διαχείρισης Υποθέσεων Πολιτών και Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου - e-ker» και ανερχόταν στο ποσό των 3.280.000 €.

Το έργο «ΑΡΙΑΔΝΗ II» είναι συνέχεια του έργου «ΑΡΙΑΔΝΗ», στο πλαίσιο του Γ' ΚΠΣ 2000-2006. Υλοποιήθηκε με τη συνδρομή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τη συγχρηματοδότηση κατά 80 % από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και κατά 20 % εθνική συμμετοχή. Στο πλαίσιο του έργου ήταν η υλοποίηση τεσσάρων (4) υποσυστημάτων:

---

<sup>20</sup> Μέτρο 2.2 Έργο «ΑΡΙΑΔΝΗ: ΚΕΠ II. Παροχή Υπηρεσιών (SLA) μέσα από την ανάπτυξη και λειτουργία των απαραίτητων υποδομών ΤΠΕ για την εξυπηρέτηση των ΚΕΠ».

- Το πρώτο υποσύστημα συνέλλεγε, επεξεργαζόταν και οργάνωνε την δημόσια πληροφορία.
- Το δεύτερο υποσύστημα παρείχε την πληροφορία μέσω του τηλεφωνικού κέντρου 1564.
- Το τρίτο υποσύστημα παρείχε την πληροφορία μέσω του διαδικτύου και της πύλης [www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr), η οποία ξεκίνησε την λειτουργία της τον Φεβρουάριο του 2003.
- Και τέλος, το τέταρτο υποσύστημα, αφορούσε την παροχή υποστήριξης των ΚΕΠ με την λειτουργία Help-desk και τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Εκτός από την υποστήριξη και λειτουργία της ηλεκτρονικής πλατφόρμας, το πρόγραμμα «Αριάδνη», χρηματοδοτούσε την επίπλωση και τον ηλεκτροτεχνικό εξοπλισμό των ΚΕΠ (Κ.Α.Π. Προμήθεια υλικοτεχνικού εξοπλισμού με πρωτοβουλία των Δήμων).

Από την άλλη, η **Κοινωνία της Πληροφορίας** «...είναι ο επιτελικός βραχίονας υποστήριξης υλοποίησης έργων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στο δημόσιο τομέα, καθώς και δράσεων κρατικών ενισχύσεων στις ΤΠΕ, συνδράμοντας στην υλοποίηση της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού στην Ελλάδα...»<sup>21</sup> και χρηματοδοτούσε το λειτουργικό κόστος και τις αμοιβές του προσωπικού με 18μηνες συμβάσεις έργου, (παρόλα αυτά, η στελέχωση του κάθε Κ.Ε.Π. με έναν αριθμό μονίμων και έμπειρων υπαλλήλων συνέβαλλε στη διατήρηση της διοικητικής «μνήμης» και γνώσης). Τα ενοίκια και η διαμόρφωση του χώρου χρηματοδοτούνταν από Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους.

Μετά τον «Καλλικράτη» ακολούθησε η υπαγωγή των ΚΕΠ στους κατά τόπους ΟΤΑ Α΄ βαθμού, με πλήρη επιβάρυνση των ανωτέρω με τις μισθολογικές δαπάνες των υπαλλήλων των ΚΕΠ, τα ενοίκια των κτιρίων, όλα τα λειτουργικά τους κόστη όπως και τη συντήρηση ή την απαραίτητη αντικατάσταση του υλικοτεχνικού τους εξοπλισμού.

Με αυτή την συνθήκη, δεν καθίσταται εφικτός ένας συνολικός υπολογισμός του κόστους του συνόλου των ΚΕΠ σαν ενιαίο οργανισμό. Κάθε ΟΤΑ εμπεριέχει τα έξοδα των ΚΕΠ στον συνολικό του Προϋπολογισμό και συνήθως δεν υπάρχει καταμερισμός κόστους. Σε περιπτώσεις κεντρικών Δήμων όπου υπάρχει αρμόδια Διεύθυνση ΚΕΠ (και δεν αποτελούν απλά τμήμα μιας γενικότερης Διεύθυνσης), καταρτίζεται επιμέρους προϋπολογισμός. Ενδεικτικά παρατίθεται στον πίνακα 4 ο προϋπολογισμός της Διεύθυνση ΚΕΠ του Δήμου Θεσσαλονίκης (που αποτελείται από έξι ΚΕΠ) για το έτος 2021.

Ο Ν.4024/2011 έδωσε την δυνατότητα συγχωνεύσεων ΚΕΠ, βάση πληθυσμιακών, χωροταξικών αλλά και οικονομικών κριτηρίων, σύμφωνα με την ευρύτερη δημοσιονομική προσαρμογή που κρίθηκε τότε αναγκαία.

<sup>21</sup> <https://www.ktpae.gr/%CE%B7-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ  
Ημερομηνία από 01/01/2021 έως

ΕΞΟΔΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ Γ10, Δίση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Διεύθυνση: 10.015, Δίση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΚΩΔΙΚΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	ΠΡΟΫΠΝΤΑ Euro	ΑΝΑΜΙΝΤΑ Euro	ΔΙΑΜΙΝΤΑ Euro	ΑΝΑΦΟΡΕΝΤΑ Euro	ΕΝΤΑΦΕΡΕΝΤΑ Euro	ΠΗΡΕΦΕΝΤΑ Euro	ΤΙΜΟΛΟΓΗΘΕΝΤΑ Euro	ΥΠΟΛ. ΑΝΑΜΙΝΤΩΝ ΥΠΟΛ. ΕΝΤΑΦΕΡΕΝΤΩΝ ΥΠΟΛ. ΠΑΡΗΡΤΩΝ Euro	ΥΠΟΛ. ΑΝΑΜΙΝΤΩΝ ΥΠΟΛ. ΕΝΤΑΦΕΡΕΝΤΩΝ ΥΠΟΛ. ΠΑΡΗΡΤΩΝ Euro
10 6232.01.0510.015	ΜΙΣΘΟΜΑΤΑ ΚΤΙΡΙΩΝ (ΚΕΠ)	86.500,00	0,00	86.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	86.500,00	0,00
10 6285.01.0110.015	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ & ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΕΠΙΠΛΩΝ & ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΕΠΙΠΛΩΝ	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00
10 6285.02.0110.015	ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ & ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΣΚΕΥΩΝ & ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5.566,80	0,00	5.566,80	0,00	0,00	0,00	0,00	5.566,80	0,00
10 6271.01.0110.015	ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΥΔΡΕΥΣΗ	500,00	0,00	500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	500,00	0,00
10 6274.01.0110.015	ΔΑΠΑΝΕΣ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	100,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00
10 6278.01.0110.015	ΔΑΠΑΝΕΣ ΦΥΛΑΞΗΣ ΚΤΙΡΙΩΝ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10 6279.02.0110.015	ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΟΧΡΗΤΑ ΚΤΙΡΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10 6279.03.0110.015	ΛΟΙΠΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ	700,00	0,00	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	700,00	0,00
10 6412.01.0110.015	ΕΞΟΔΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΑΓΡΑΦΩΝ ΦΟΡΤΟΚΕΦΑΛΟΤΗΤΑ	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10 6422.01.0110.015	ΟΔΟΠΟΡΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΜΕΤΑΚΙΝΟΥΜΕΝΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	250,00	0,00	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250,00	0,00
10 6513.02.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣ, ΕΚΤΥΠΩΤΩΝ, ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΩΝ ΜΗΧΤΩΝ, ΦΑΣ ΚΑΠ	3.000,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00	0,00
10 6513.03.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΧΑΡΤΙΟΥ, ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΟΥ, ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ, ΦΑΣ ΚΑΠ	800,00	0,00	800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	800,00	0,00
10 6614.01.0110.015	ΛΟΙΠΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΕΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	1.000,00	0,00	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.000,00	0,00
10 6631.01.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	300,00	0,00	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	0,00
10 6634.01.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΙΔΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΥΠΡΕΣΙΩΝ	400,00	0,00	400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400,00	0,00
10 6635.01.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΛΟΙΠΩΝ ΕΙΔΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	700,00	0,00	700,00	0,00	0,00	0,00	0,00	700,00	0,00
10 6643.01.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΓΙΑ ΘΕΡΜΑΝΣΗ ΚΑΙ ΦΩΤΙΣΜΟ	7.000,00	0,00	7.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.000,00	0,00
10 6681.01.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΚΑΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ	250,00	0,00	250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	250,00	0,00
10 6689.01.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΥΛΙΚΩΝ	300,00	0,00	300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	300,00	0,00
10 6689.02.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΛΟΙΠΩΝ ΕΙΔΩΝ	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.000,00	0,00
10 7133.01.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΠΙΠΛΩΝ	3.000,00	0,00	3.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	3.000,00	0,00
10 7133.02.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΣΚΕΥΩΝ, ΗΛΕΚΤΡΙΚΩΝ ΣΥΣΚΕΥΩΝ, ΜΗΧΤΩΝ ΚΑΙΜΑΤΙΣΜΟΥ	5.500,00	0,00	5.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.500,00	0,00
10 7133.03.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΜΗΧΑΝΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	8.000,00	0,00	8.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	8.000,00	0,00
10 7135.02.0110.015	ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΙΔΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ-ΜΗΧΤΩΝ	7.500,00	0,00	7.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.500,00	0,00
	ΣΥΝΟΛΟ	137.366,80	0,00	137.366,80	0,00	0,00	0,00	0,00	137.366,80	0,00
	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	137.366,80	0,00	137.366,80	0,00	0,00	0,00	0,00	137.366,80	0,00



#### 1.4.4 Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης - Ε.Κ.Ε.

Με βάση τον Ν. 3844/2010 τα ΚΕΠ μπορούν να λειτουργήσουν και ως **Κέντρα Ενιαίας Εξυπηρέτησης-ΕΚΕ** με αποστολή την εξυπηρέτηση επιχειρήσεων και επιχειρηματιών. Ο νόμος προσαρμόστηκε βάση Ευρωπαϊκής Οδηγίας με υποχρεωτική εφαρμογή και προθεσμία υλοποίησης το 2009. Τα ΕΚΕ των κρατών μελών ανήκουν στο ευρωπαϊκό δίκτυο «EUGO» (<http://www.e-go.gr>) και αποτελούν έναν μοχλό ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, παρέχοντας υπηρεσίες μίας στάσης για διαδικασίες σύστασης επιχειρήσεων και αδειοδότησης επαγγελματιών.

Σύμφωνα με το άρθρο 7: Ν. 3812/2009 (Άρθρο 6 Οδηγίας 2006/123), οι πάροχοι υπηρεσιών μπορούν να διεκπεραιώνουν και ηλεκτρονικά και από απόσταση, μέσω των Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης:

α) το σύνολο των διαδικασιών και διατυπώσεις που είναι απαραίτητες για την πρόσβαση στις αντίστοιχες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών στην ελληνική Επικράτεια και ιδίως όλες τις αναγκαίες δηλώσεις, κοινοποιήσεις ή αιτήσεις για χορήγηση άδειας από τις αρμόδιες αρχές, περιλαμβανομένων των αιτήσεων για την καταχώριση σε μητρώα και βάσεις δεδομένων ή την εγγραφή σε επαγγελματικούς φορείς και συλλόγους,

β) τις αιτήσεις για χορήγηση άδειας για την άσκηση των εν λόγω δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την επιλογή των ΚΕΠ που θα μετατρέποταν σε ΚΕΠ – ΕΚΕ ήταν η αναγνωρισιμότητα από τους πολίτες και ο υψηλός δείκτης χρησιμότητας σε συνάρτηση με το κόστος και την ορθολογική κατανομή πόρων. Τελικά επιλέγονται πενήντα τέσσερα (54) ΚΕΠ με την απαιτούμενη υποδομή, και τα επιθυμητά γεωγραφικά και δημογραφικά στοιχεία. Δύο ΚΕΠ/ΕΚΕ βρίσκονται στην Θεσσαλονίκη, ένα στον Δήμο Θεσσαλονίκης (στην οδό Αγγελάκη 4) και ένα στον Δήμο Καλαμαριάς.

#### 1.4.5 Επιχειρηματικά Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Ε.Κ.Ε.Π.

Το ευρωπαϊκό ρυθμιστικό περιβάλλον με στόχο την περαιτέρω ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, επέβαλλε την επιπλέον ρύθμιση του νομοθετικού πλαισίου. Με τον Ν. 3853/2010 ορίζεται μια τρίτη διαφοροποίηση των ΚΕΠ, αυτή των **ΚΕΠ – ΕΚΕΠ**. Η «απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών» επιβάλλει μια νέα υπηρεσία μίας στάσης στην οποία θα συστήνονται εταιρίες σε μία μέρα. Αρμόδιες υπηρεσίες ορίζονται (κατόπιν πιστοποίησης) τα ΚΕΠ και οι υπηρεσίες Γενικού Εμπορικού Μητρώου (Γ.Ε.ΜΗ.). Ωστόσο, λόγω έλλειψης συντονισμού και της απαιτούμενης διαλειτουργικότητας<sup>22</sup> μεταξύ πολλών συναρμόδιων υπηρεσιών καμία

---

<sup>22</sup> «Ως διαλειτουργικότητα νοείται η ικανότητα ανόμοιων και διαφορετικών οργανισμών να αλληλεπιδρούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης αμοιβαίως ωφέλιμων και συμφωνημένων κοινών στόχων, οι οποίοι αφορούν την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ των εν λόγω οργανισμών διαμέσου των εργασιακών διαδικασιών που υποστηρίζουν, μέσω ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των αντίστοιχων συστημάτων τους. η διαλειτουργικότητα είναι πολυμερής από την φύση της και γίνεται

ανάλογη Κ.Υ.Α. δεν έχει εκδοθεί μέχρι σήμερα και κανένα ΚΕΠ δεν έχει εξελιχθεί σε ΕΚΕΠ.

#### 1.4.6 Το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα «e-kep»

Το «Ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης αιτημάτων και ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου για την υποστήριξη της λειτουργίας των Κ.Ε.Π.» είναι το κατεξοχήν εργαλείο των ΚΕΠ αποκλειστικά ανεπτυγμένο για την λειτουργία των συγκεκριμένων Δημοσίων Υπηρεσιών. Σύμφωνα με την σχετική εγκύκλιο που το συνόδευε το 2003, είναι «μοντέρνο, ευκολομεταχειρίστο και εστιασμένο στις καθημερινές ανάγκες των Κ.Ε.Π». Παρέχει:

- ηλεκτρονική συμπλήρωση αιτήσεων,
- αυτόματη πρωτοκόλλησή τους πανελλαδικά,
- ηλεκτρονική δημιουργία φακέλου για την κάθε υπόθεση,
- συνεχή ηλεκτρονική παρακολούθηση της πορείας της αίτησης,
- διατήρηση ηλεκτρονικού βιβλίου πρωτοκόλλου με Εισερχόμενα και Εξερχόμενα και
- καταγραφή στατιστικών στοιχείων.

Αρχικά λειτούργησε σε ένα εικονικό ιδιωτικό δίκτυο, (Virtual Private Network - VPN ) και από το 2006 λειτουργεί αποκλειστικά διαδικτυακά (Internet)<sup>23</sup>. Ωστόσο από το 2006 και μετά δεν έχει τροποποιηθεί ή ανανεωθεί και η επικαιροποίησή του, συνήθως, έπεται κατά πολύ των αλλαγών. Ευοίωνη ήταν η ανακοίνωση έναρξης σχεδιασμού και δημιουργίας ενός νέου συστήματος Ε –ΚΕΠ η οποία πραγματοποιήθηκε στην Διεθνή Έκθεση Θεσσαλονίκης τον Σεπτέμβριο του 2021.

#### 1.4.7. Διαδικτυακές πύλες [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr), [www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr) και [www.gov.gr](http://www.gov.gr)

Με την έναρξη λειτουργίας των ΚΕΠ τέθηκε σε λειτουργία και η διαδικτυακή πύλη [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr) με αποστολή της, την υποστήριξη των ΚΕΠ, την παροχή διοικητικής πληροφόρησης αλλά και την ενημέρωση του πολίτη σχετικά με την λειτουργία των ΚΕΠ. «Καλώς ήλθατε στον δικτυακό τόπο των ΚΕΠ, ο οποίος έχει σχεδιαστεί και αναπτυχθεί για την ηλεκτρονική πληροφόρηση και εξυπηρέτησή σας από το σπίτι και το γραφείο σας» αναφέρει στην αρχική της σελίδα. Την ευθύνη της ιστοσελίδας είχε η τότε Δ/ση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. και αργότερα το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Ο τόπος αυτός παρείχε μέχρι περίπου το 2019, στατιστικά στοιχεία της παραγωγικής λειτουργίας των ΚΕΠ, ωστόσο φαίνεται να έχει πλέον απαξιωθεί με τελευταία ενημέρωση του περιεχομένου του το 2019.

---

καλύτερα κατανοητή ως κοινή αξία μιας κοινότητας», Ελληνικό πλαίσιο Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης <http://www.e-gif.gov.gr/portal/pls/portal/docs/744025.PDF>.  
23 Εγκύκλιος ΔΟΛ Κ.Ε.Π./Φ.5/21/26753, 23.11.2006

Ο διαδικτυακός τόπος [www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr) συστάθηκε για να παρέχει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις πληροφόρηση και ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Αποτελείται από πέντε κατηγορίες παροχής υπηρεσιών:

1. **Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες – Όχι άμεση παραλαβή αποτελέσματος** και την παραλαβή του αποτελέσματος από όποιο ΚΕΠ επιθυμεί ο πολίτης.
2. **Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες – Άμεση παραλαβή αποτελέσματος** (από το 2020 αντικαταστάθηκε με την πύλη GOV.GR)
3. **Πύλη EU-GO**. Πύλη Ενιαίου Κέντρου Εξυπηρέτησης. Εδώ βρίσκονται πληροφορίες και διαδικασίες για την άσκηση δραστηριοτήτων του τομέα της παροχής υπηρεσιών (από ιδιώτες) στην Ελλάδα. Παρέχεται η δυνατότητα διεκπεραίωσης των σχετικών διαδικασιών ηλεκτρονικά και από απόσταση (υποβάλλοντας ηλεκτρονικά τα αναγκαία έντυπα και τα σχετικά δικαιολογητικά και παραλαμβάνοντας ηλεκτρονικά το αποτέλεσμα).
4. **Έλεγχος Εγκυρότητας Εγγράφων**. Με χρήση του μηχανισμού ελέγχου εγκυρότητας ο αποδέκτης μπορεί να επαληθεύσει ένα εκτυπωμένο ή/και ηλεκτρονικό έγγραφο που έχει παραχθεί μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών άμεσης παραλαβής της Πύλης «ΕΡΜΗΣ».
5. **Ψηφιακές Υπογραφές – Αρχή Πιστοποίησης Ελληνικού Δημοσίου**. Εδώ υπάρχουν πληροφορίες για το πώς θα αποκτήσει ο πολίτης ψηφιακή υπογραφή από την Αρχή Πιστοποίησης του Ελληνικού Δημοσίου, για το πως θα υπογράψει ψηφιακά ένα έγγραφο και για το σχετικό θεσμικό πλαίσιο. Επίσης εδώ ο πολίτης αιτείται για την έκδοση ψηφιακού πιστοποιητικού για ψηφιακή υπογραφή, αυθεντικοποίηση και κρυπτογράφηση.

Παρέχει πλήθος διοικητικών πληροφοριών και πλήθος υπερσυνδέσεων (hyperlinks) με λοιπές υπηρεσίες του Δημοσίου. Η ασφάλεια που παρέχει για τις συναλλαγές κλιμακώνεται ανάλογα με την αιτούμενη υπηρεσία, όπως παρακάτω:

- Υπηρεσίες που δεν απαιτούν ταυτοποίηση,
- Υπηρεσίες για τις οποίες απαιτείται η εγγραφή χρήστη, (παλαιότερα ήταν υποχρεωτική η φυσική ταυτοποίηση του χρήστη σε κάποιο ΚΕΠ, πλέον χρησιμοποιούνται οι κωδικοί TAXISNET).

Η χρήση της πύλης [www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr) έχει πλέον περιοριστεί κατά πολύ με κύρια λειτουργία της την έκδοση ψηφιακών πιστοποιητικών/υπογραφών. Η έναρξη λειτουργίας της ψηφιακής πύλης **Gov.gr** τον Μάρτιο του 2020., αντικατέστησε τις περισσότερες υπηρεσίες της πύλης « Ερμής» και στοχεύει να «αποτελέσει το κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης που θα συγκεντρώνει όλες τις λύσεις και όσα πρέπει να γνωρίζουν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις που συναλλάσσονται με το δημόσιο. Θα είναι δηλαδή, το ένα και μοναδικό σημείο επαφής πολιτών και επιχειρήσεων με το δημόσιο»<sup>24</sup>.

---

24 <https://www.gov.gr/info/about-us>

Με βάση τον κανονισμό 2018/1724 του ευρωπαϊκού κοινοβουλίου και του συμβουλίου της 2ας Οκτωβρίου 2018 «απαιτείται η δημιουργία ενιαίας ψηφιακής θύρας με σκοπό την παροχή πρόσβασης σε πληροφορίες, σε διαδικασίες και σε υπηρεσίες υποστήριξης και επίλυσης προβλημάτων».

Έτσι με τον Ν. 4727/2020 - ΦΕΚ 184/Α/23-9-2020 «Ψηφιακή Διακυβέρνηση - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και άλλες διατάξεις», συστάθηκε το 2020, η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη Gov.gr, η οποία δίνει τη δυνατότητα στον πολίτη να υποβάλλει ηλεκτρονικές αιτήσεις για διαδικασίες που δεν χορηγούνται online αλλά διεκπεραιώνονται μέσω των ΚΕΠ και επίσης τη δυνατότητα ψηφιακής θεώρησης του γνησίου της υπογραφής σε υπεύθυνες δηλώσεις και εξουσιοδοτήσεις μέσω αυθεντικοποίησης του χρήστη η οποία πραγματοποιείται:

α) Με τη χρήση των κωδικών-διαπιστευτηρίων της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

ή

β) Με τη χρήση των κωδικών-διαπιστευτηρίων των συστημάτων ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking) των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Επίσης αναπτύχθηκε η εφαρμογή της **θυρίδας ΚΕΠ** όπου αποστέλλονται οι αιτήσεις των πολιτών. και η οποίες είναι ουσιαστικά ένα “ψηφιακό γραμματοκιβώτιο” μέσα από το οποίο γίνεται συνολικά η επικοινωνία με τον πολίτη. Τα ΚΕΠ εκδίδουν έγγραφα για λογαριασμό των πολιτών, μέσω απευθείας πρόσβασης στις εφαρμογές της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης και κάθε ΚΕΠ έχει τη δική του θυρίδα, η οποία δε συνδέεται με το υπάρχον σύστημα του backoffice των ΚΕΠ, δεδομένου ότι οι αιτήσεις που υποβάλλονται μέσω gov.gr έχουν το δικό τους αριθμό υπόθεσης και δεν χρειάζεται να καταχωρισθούν και υπάρχει πλήρης εικόνα του ιστορικού των υποθέσεων και επίσης θα υπάρχει η δυνατότητα εξαγωγής στατιστικών στοιχείων. Τέλος, να προστεθεί ότι οι αιτήσεις που παράγονται στο gov.gr, φέρουν χαρακτηριστικά ασφαλείας όπως μοναδικό κωδικό, QR code και προηγμένη ηλεκτρονική σφραγίδα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης<sup>25</sup>.

Ο σχεδιασμός του [gov.gr](https://www.gov.gr) βασίστηκε στην ανάγκη των πολιτών και των επιχειρήσεων για μια πιο εύκολη και γρήγορη εξυπηρέτηση και στοχεύει στην ενοποίηση της δομής και της φιλοσοφίας των υπηρεσιών ώστε το δημόσιο να αποκτήσει ένα ενιαίο και πιο φιλικό πρόσωπο<sup>26</sup>.

## 1.5 ΚΕΠ και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ορίζεται από την Ευρωπαϊκή Ένωση ως «η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στη δημόσια διοίκηση σε συνδυασμό με την οργανωτική αλλαγή και τις νέες δεξιότητες για τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και δημοκρατικών διαδικασιών και η ενίσχυση της στήριξης στις

<sup>25</sup> [https://thyrides-kep.services.gov.gr/Manual\\_thyrides\\_kep\\_v6.1\\_13\\_04\\_2021.pdf](https://thyrides-kep.services.gov.gr/Manual_thyrides_kep_v6.1_13_04_2021.pdf)

<sup>26</sup> <https://www.gov.gr/>

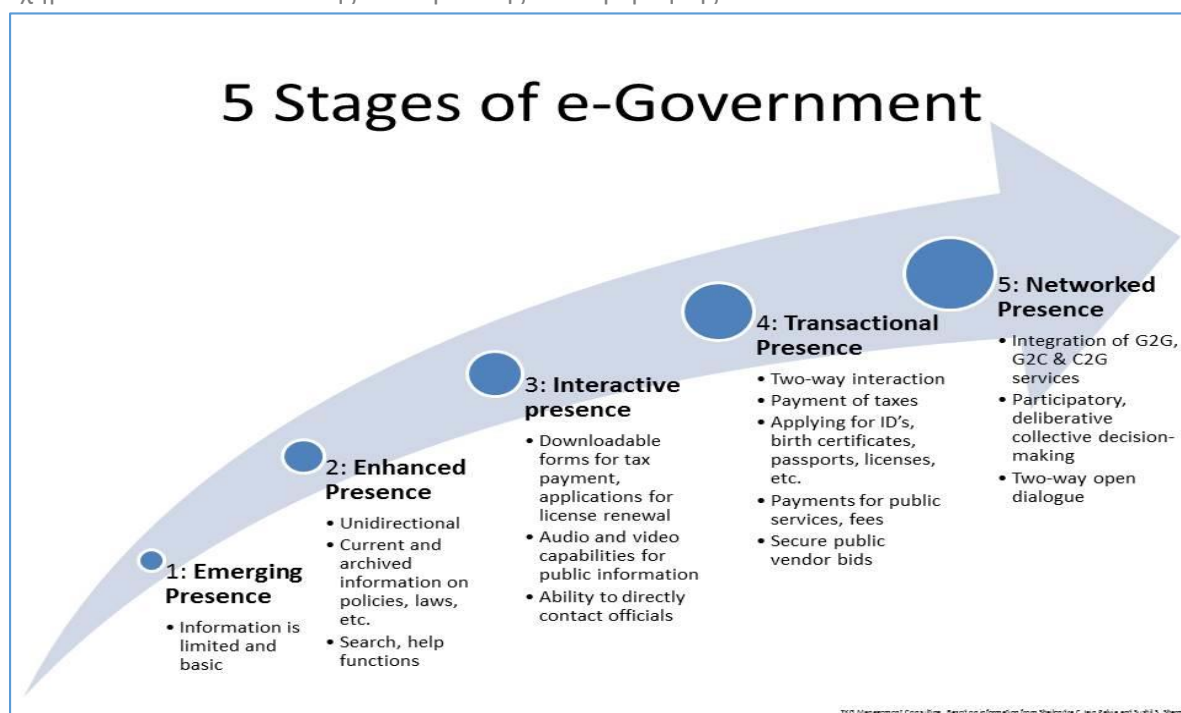
δημόσιες πολιτικές»<sup>27</sup>. Ενώ η Παγκόσμια Τράπεζα αναφέρει ότι «Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) από κυβερνητικούς φορείς, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μεταμορφώσουν τις σχέσεις των φορέων αυτών με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλους τομείς του κράτους»<sup>28</sup>.

Μπορούμε να διακρίνουμε την λειτουργία της σε τέσσερις τομείς αλληλεπίδρασης:

1. **Government-to-Citizen (G2C)**, αφορά την αλληλεπίδραση μεταξύ του κράτους και των πολιτών και στην βελτίωση αυτής της σχέσης όπως και στην ενίσχυση της διαφάνειας και της συμμετοχής των πολιτών στα κοινά .
2. **Government-to-Business (G2B)** αφορά τις σχέσεις του κράτους και των ιδιωτικών επιχειρήσεων και επιδιώκει την βελτίωση αυτών των σχέσεων.
3. **Government-to-Employees(G2E)** αφορά τις σχέσεις του κράτους και των εργαζομένων του
4. **Government-to-Government(G2G)** αφορά τις σχέσεις μεταξύ των δημόσιων φορέων και στοχεύει στην αύξηση της παραγωγικότητας-αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών

Τα στάδια Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι τα ακόλουθα:

Σχήμα 2: Τα πέντε Στάδια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης



Πηγή: <http://www.tkgweb.com/blog/2012/06/06/the-evolution-of-web-based-innovation/>

27 Ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κατά την Ευρωπαϊκή Ένωση, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/124226j\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/124226j_el.htm)

28 Ορισμός της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Παγκόσμια Τράπεζα, <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>

Η επιτυχής ενσωμάτωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνηση στη Δημόσια Διοίκηση παράγει σημαντικά οφέλη αλλά συγχρόνως απαιτεί Στρατηγική με αλλαγή δομής και κουλτούρας. Σε αυτήν την αλλαγή αποσκοπούσε η «**Στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020**», η υλοποίηση της οποίας συνέβαλλε και στην υλοποίηση της Διοικητικής Μεταρρύθμισης.

Εν συνεχεία, η «**Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025**»<sup>29</sup>, με σκοπό την «άριστη εξυπηρέτηση πολιτών, επισκεπτών, καθώς και ελληνικών και διεθνών επιχειρήσεων μέσω του ψηφιακού μετασχηματισμού της δημόσιας διοίκησης» και συμπεριλαμβάνοντας εκτελεστικούς βραχίονες υπό κοινό συντονισμό, σημαντικά υλοποιημένα έργα πληροφορικής και νομοθετικό πλαίσιο διαφάνειας στη διακυβέρνηση και ανοικτότητας δημόσιων δεδομένων, στοχεύει στο να αποκτήσει η Ελλάδα «εξ ορισμού ψηφιακό χαρακτήρα» (digital by default) έως το 2023, (Σπινέλλης, Μιχαλόπουλος, Βασιλάκης, Νάνου, & Τσούμα, 2021).

Θα τολμούσαμε να πούμε ότι εν έτει 2021, η Ελλάδα έχει κατακτήσει σε έναν ικανοποιητικό βαθμό το τέταρτο στάδιο ανάπτυξης της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αυτό της **Συναλλακτικής Παρουσίας** με αμφίδρομη αλληλεπίδραση.

Σημαντικότερο ρόλο σε αυτή την πρόοδο έχουν διαδραματίσει τα ΚΕΠ, καθώς ένα από τα ουσιαστικά δομικά στοιχεία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι η επικοινωνία της Δημόσιας Διοίκησης με τους πολίτες η οποία πραγματοποιείται κυρίως μέσω των ΚΕΠ.

Τα ΚΕΠ και η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ΕΡΜΗΣ αποτελούσαν για πολλά έτη τον βασικότερο δίαυλο επικοινωνίας της Δημόσιας Διοίκησης με τους πολίτες. Μαζί με την πρόσφατη πύλη **Gov.gr** και την εξ αποστάσεως εξυπηρέτηση πολιτών διαμέσου της υπηρεσίας «ψηφιακών ραντεβού», **myKEPlive**, παρέχουν ολοκληρωμένη ενημέρωση και ταχύτατη εξυπηρέτηση τόσο στους πολίτες, όσο και στις επιχειρήσεις μετασχηματίζοντας τις σχέσεις G2B, G2C και G2G και παρέχοντας υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς το κοινωνικό σύνολο.

### 1.5.1 Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2021 (DESI)

Η ψηφιακή πρόοδος των κρατών μελών παρακολουθείται κάθε χρόνο από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ετήσιες εκθέσεις δημοσιεύονται παρουσιάζοντας τον δείκτη «**Ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας**» (DESI)<sup>30</sup>. Ο DESI αποτυπώνει και συναθροίζει τέσσερεις επιμέρους δείκτες:

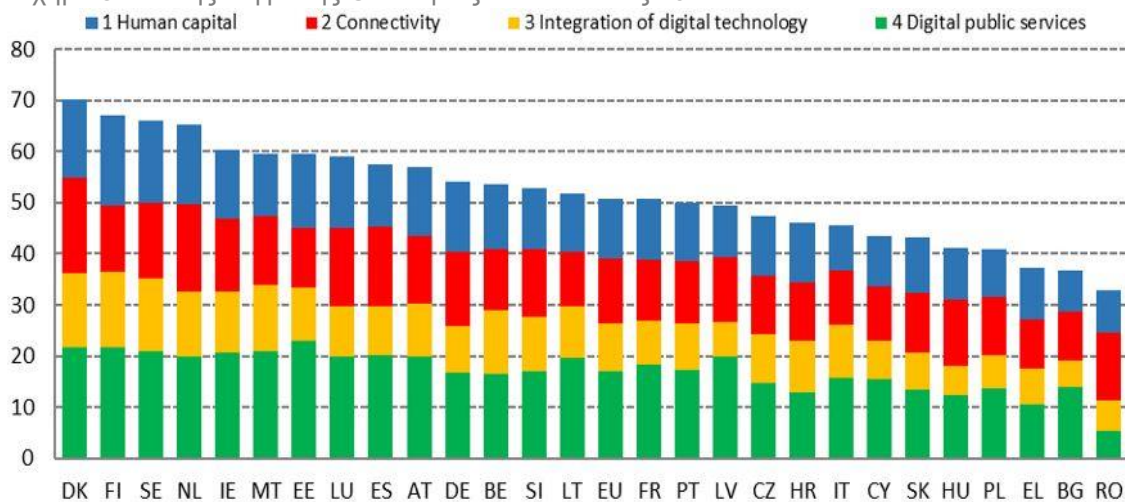
1. **Ανθρώπινο Κεφάλαιο.**
2. **Συνδεσιμότητα**
3. **Ενσωμάτωση Ψηφιακής Τεχνολογίας**
4. **Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες**

---

29 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/wp-content/uploads/downloads/2020/12/digitalstrategy.pdf>

30 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2021  
[https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ganda\\_21\\_5483](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/ganda_21_5483)

Σχήμα 3: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2021



Πηγή: DESI 2021, Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Η Ελλάδα για το 2021 βρίσκεται στην 25<sup>η</sup> θέση μεταξύ των 27 κρατών μελών. Στον δείκτη **Ανθρώπινο Κεφάλαιο** η Ελλάδα σημείωσε μικρή πρόοδο όντας στην 21<sup>η</sup> θέση και με 51% μόνο του πληθυσμού της να έχει τις βασικές ψηφιακές δεξιότητες. Ωστόσο σημείωσε μια σημαντική αύξηση του ποσοστού των απασχολούμενων γυναικών ειδικών ΤΠΕ επί του συνόλου των ειδικών ΤΠΕ.

Οι επιδόσεις της στον δείκτη **Συνδεσιμότητα** παρότι βελτιώθηκαν σε σύγκριση με το παρελθόν, τοποθετούν την Ελλάδα τελευταία και πολύ κάτω από τον μέσο όρο της Ευρώπης.

Ως προς την **Ψηφιοποίηση των Δημόσιων Υπηρεσιών**, οι επιδόσεις της Ελλάδας βρίσκονται στην 22<sup>η</sup> θέση, με μέση βαθμολογία κάτω του μέσου όρου της Ευρώπης. Καίτοι, όσον αφορά τον αριθμό των χρηστών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης υπερβαίνουν τον μέσο όρο της ΕΕ, όπως επίσης και όσον αφορά την ετοιμότητα ανοικτών δεδομένων.

Τέλος, ως προς τις **Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες** η Ελλάδα βρίσκεται στην 26<sup>η</sup> θέση στην ΕΕ, με 67% ενεργούς χρήστες υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, 36% προσυμπληρωμένα έντυπα και 54% διαθεσιμότητα ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Για να μπορέσει να διασφαλιστεί ο στόχος να γίνει η Ελλάδα «εξ ορισμού ψηφιακή» έως το 2023, θα πρέπει να υπάρξει ισχυρή δέσμευση και περαιτέρω επικέντρωση στην ενίσχυση της διαλειτουργικότητας, στην απλοποίηση και την ψηφιοποίηση της κρατικής διακυβέρνησης και των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και στην μείωση του διοικητικού φόρτου για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Επιτροπή, 2021).

## 1.6. Τα ΚΕΠ σήμερα.

Σήμερα λειτουργούν 1059 ΚΕΠ στα οποία εργάζονται περίπου 2.510 υπάλληλοι του κλάδου διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών<sup>31</sup>. Σε αυτά έρχονται να προστεθούν και τα πενήντα τέσσερα ΕΚΕ τα οποία δεν αποτελούν μονάδες από μόνα τους αλλά τμήματα σε υπάρχοντα ΚΕΠ.

Οι αλλαγές που επήλθαν από το 2001 ήταν πολλές, τόσο στην οργανωτική τους δομή, όσο και στο είδος και στο πλήθος των υπηρεσιών που προσφέρουν. Η «Αριάδνη» έχει πλέον αντικατασταθεί από το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) Ε-ΚΕΠ και η διασύνδεση του με άλλα ΟΠΣ Δημοσίων Υπηρεσιών προσφέρει αναβαθμισμένη ποιότητα Υπηρεσιών, με άμεση και ολοκληρωμένη ικανοποίηση αιτημάτων πολιτών, ενώ ένα νέο αναβαθμισμένο ΟΠΣ Ε-ΚΕΠ βρίσκεται στην διαδικασία σχεδιασμού και αναμένεται η τάχιστα υλοποίηση του.

Με ένα πλήθος ΚΥΑ, νέες διαδικασίες έχουν ενταχθεί στα ΚΕΠ ενώ η ουσιαστική διαλειτουργικότητα κάνει τα πρώτα της μεν, αλματώδη δε, βήματα με την λειτουργία της πλατφόρμας «**Εξωτερικές Εφαρμογές**». Σε αυτήν την λειτουργία υπάρχουν αυτή τη στιγμή 28 διαφορετικές διασυνδέσεις με διάφορους φορείς και προστίθενται διαρκώς νέες διασυνδέσεις με βασικές για τους πολίτες, Δημόσιες Υπηρεσίες, όπως: ΑΜΚΑ, Ταμεία Ασφάλισης, ΕΦΚΑ, Εθνικό Ποινικό Μητρώο, Εθνικό Μητρώο Πολιτών, Ψηφιακή Πύλη Πολιτικής και Ποινικής Δικαιοσύνης «Σόλων», Στρατολογία και φυσικά την **πύλη Gov.gr** με το διαρκώς αυξανόμενο είδος υπηρεσιών που προσφέρει. Η απλούστευση των διαδικασιών και η αναδιοργάνωση των διεργασιών έχει ενταθεί, ιδίως τα δύο τελευταία χρόνια και καταιγισμός νέων ρυθμίσεων και νόμων επιχειρούν να εξυγιάνουν την σχέση πολίτη – κράτους και να καταστήσουν τα ΚΕΠ πραγματικές υπηρεσίες μιας στάσης.

Σε μια απόπειρα να οριοθετήσουμε τον θεσμό των ΚΕΠ και να δημιουργήσουμε συνθήκες συγκρισιμότητας με άλλα one-stop-shops χρησιμοποιούμε το Μοντέλο των Askim et al (2011) και παρατηρούμε ότι με βάση τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται έχουμε:

1. Ευρεία γκάμα προσφερόμενων υπηρεσιών
2. Μια σύνθετη δομή των ΚΕΠ, με πολλούς εμπλεκόμενους φορείς
3. Μη αυτόνομη λειτουργία του κάθε Κέντρου
4. Δραματικά αυξημένη εγγύτητα στους πολίτες με την επέκταση του δικτύου σε όλους τους Δήμους.
5. Πρωτοφανώς εκτεταμένη χρήση σύγχρονων εργαλείων με οριζόντιες και ευέλικτες δομές, έμφαση στην επίτευξη αποτελεσμάτων και εντατική χρήση των νέων τεχνολογιών.

Η σύνθετη δομή με πολλούς εμπλεκόμενους και συναρμόδιους φορείς, δεν λειτουργεί πάντα προς το συμφέρον των ΚΕΠ. Οι Δήμοι (οι οποίοι έχουν την κατεξοχήν ευθύνη λειτουργίας των ΚΕΠ) και η ταυτόχρονη, αυστηρά ιεραρχική δομή εποπτείας

---

31 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025



από το Αρμόδιο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, με Αρμόδιο τον Υφυπουργό για Θέματα Απλούστευσης Διαδικασιών<sup>32</sup>, καθώς και η έλλειψη ενός κεντρικού επιτελικού σημείου με ενισχυμένη εξουσία, μεταξύ τους, οδηγεί συνήθως σε μια προβληματική διαδικασία επίλυσης καίριων ζητημάτων λειτουργίας των ΚΕΠ, όπως διευθετήσεις θεμάτων προσωπικού και λοιπά οικονομικά και τεχνικά θέματα.

Οι πόροι που μπορούν να διατεθούν από τον εκάστοτε ΟΤΑ και οι ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής πολλές φορές έρχονται σε αντίθεση με τις οδηγίες και τις προθέσεις του εποπτεύοντος Υπουργείου, το οποίο θεσπίζει ρυθμίσεις δίχως πρότερο συντονισμό ή ταυτόχρονη υποστήριξη όσον αφορά τα μέσα επίτευξης των σκοπών του.

Η εκτεταμένη χρήση των εργαλείων της πληροφορικής και των τεχνολογιών, η οποία κατά την διάρκεια της παρούσας υγειονομικής κρίσης 2020 – 2021 έχει πλήρως ενταθεί, είναι σύμφωνη με τις αρχές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, τοποθετώντας τα ΚΕΠ στο επίκεντρο της Δημόσιας Διοίκησης.

Ωστόσο η καθυστερημένη ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη χώρα μας σε συνδυασμό με τις επιτακτικές ανάγκες ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης που απαιτήθηκαν από τις υπάρχουσες, έκτακτες, κοινωνικές συνθήκες, οδήγησαν σε εσπευσμένες και ελλιπώς μελετημένες λύσεις. Η δημιουργία των νέων πλατφορμών εξυπηρέτησης (πχ. Gov.gr), η εισαγωγή των ηλεκτρονικών θυρίδων, και το πλήθος των νέων εξωτερικών εφαρμογών στην υπάρχουσα πλατφόρμα των ΚΕΠ, στερούνται ολοκληρωμένου σχεδιασμού και αποτελούν αποσπασματικές κινήσεις με αρκετά τεχνικά προβλήματα συμβατότητας και λειτουργικότητας. Η πρόοδος που συντελέστηκε παρ' όλα αυτά, σε τόσο μικρό χρονικό διάστημα είναι άκρως σημαντική και πολλά υποσχόμενη<sup>33</sup>.

## Συμπέρασμα - Αποτίμηση του θεσμού των ΚΕΠ

Τα ΚΕΠ αποτέλεσαν μια πρωτοποριακή παρέμβαση στον τομέα βελτίωσης της σχέσης κράτους-πολίτη, ωστόσο δεν αποτέλεσαν καθοριστικό παράγοντα οργανωσιακής αλλαγής αφού δεν αξιοποιήθηκαν οι δυνατότητες τους, και παρότι είχαν

---

32 Αν προσθέσουμε και τις περιπτώσεις των ΚΕΠ –ΕΚΕ έχουμε συναρμόδια και την Υπηρεσία Ανάπτυξης Πληροφορικής του Υπουργείου Εσωτερικών, ΥΑΠ/Φ19.7/14/380/20.9.2010.

33 Το πολύ πρόσφατο ΦΕΚ 5231/ Τεύχος Β/11-11-2021, «Κανόνες για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών», ρυθμίζει ειδικότερα ζητήματα για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών από τους φορείς του δημόσιου τομέα, «όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα παρέχουν ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα ή νομικές οντότητες **αποκλειστικά** μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr - ΕΨΠ)», και ορίζει ότι όλοι οι φορείς του δημόσιου τομέα οφείλουν:

- **να ελέγξουν αν οι ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες που παρέχουν, παρουσιάζονται στην Ενιαία Ψηφιακή Πύλη (gov.gr-ΕΨΠ).** Εάν δεν παρουσιάζονται στην ΕΨΠ, τότε υποβάλλεται αίτηση για την υποχρεωτική παρουσίαση της, από τον φορέα στην Υπηρεσία Συντονισμού ΕΨΠ.
- **να υποβάλουν αίτηση στην Υπηρεσία Συντονισμού ΕΨΠ για κάθε νέα ψηφιακή δημόσια υπηρεσία που προτίθενται να υλοποιήσουν.**

Στη συνέχεια παραθέτει τους υποχρεωτικούς τεχνικούς και σχεδιαστικούς κανόνες για την υλοποίηση των παραπάνω, (οδηγό σχεδίασης στον σύνδεσμο <https://guide.services.gov.gr> καθώς και τους οδηγούς παρουσίασης υπηρεσίας, συγγραφής περιεχομένου και χρήσης λογοτύπου που παρουσιάζονται στον σύνδεσμο <https://foreis.services.gov.gr>)

όλες τις προϋποθέσεις σημαντικής εξέλιξης και προόδου, για πολλά χρόνια απλά «ανακύνκλωναν τον γραφειοκρατισμό» (Μακρυδημήτρης & Σπηλιωτόπουλος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, 2001).

Κατά τα δύο πρώτα έτη λειτουργίας τους, χάρη στην **επίμονη δράση** του «ιδρυτή τους» κ. Σταύρου Μπένου, Υφυπουργού ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (Οκτώβριος 2001 - Ιούλιος 2003), τα ΚΕΠ είχαν μια **ραγδαία γεωγραφική και αριθμητική εξάπλωση** με ταυτόχρονη αύξηση του πλήθους των ενταγμένων σε αυτά διαδικασιών. Η πολιτική δέσμευση και στήριξη με το όραμα της *μίας μόνο στάσης για εξυπηρέτηση, της προθεσμίας διεκπεραίωσης και της αποζημίωσης αν δεν τηρηθεί αυτή η προθεσμία*, οδήγησε στην ριζική αλλαγή της εξυπηρέτησης των πολιτών. Έρευνα της εταιρείας VPRC το 2005 σε δείγμα 6.000 ατόμων δείχνει ότι το 94% των ερωτηθέντων εκφράζουν θετική γνώμη όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των ΚΕΠ<sup>34</sup>.

Στη συνέχεια παρατηρείται μια **στασιμότητα** και μια πτώση του ρυθμού ανάπτυξης των ΚΕΠ. Ο ριζοσπαστικός χαρακτήρας τους δεν είχε συνοδευτεί από ένα μακροχρόνια σχεδιασμό και δεν είχε επικεντρωθεί στην **απαιτούμενη αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας**, η οποία θα οδηγούσε στην διαρθρωτική αλλαγή.

Αντίθετα, εστίασε μονόπλευρα, στην ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη η οποία μεταφράστηκε και υλοποιήθηκε κυρίως ως προς την γεωγραφική εγγύτητα προς αυτόν. Έτσι τα ΚΕΠ αποτελέσαν μία ακόμα δημόσια υπηρεσία, η οποία ήταν μεν πιο προσιτή και αποτελεσματική, από την σκοπιά του πολίτη, αλλά δεν παρήγαγε προστιθέμενη αξία στο παραγόμενο προϊόν. Δεν άλλαζε τον τρόπο «παραγωγής» της υπηρεσίας, ήταν απλά «διαμεσολαβητής» μεταξύ των πολιτών και της λοιπής Δημόσιας Διοίκησης ή όπως πιο πετυχημένα έχει αναφερθεί ως «ταχυδρόμος» της Δημόσιας Διοίκησης. Οπότε, αντί να βελτιώνονται τα κακώς κείμενα της Δημόσιας Διοίκησης, στην ουσία καλυπτόταν από μία επιπλέον Δημόσια υπηρεσία (τα ΚΕΠ) η οποία παρείχε μια εικόνα-«βιτρίνα» καλύτερης εξυπηρέτησης. Στην πλειονότητα των υποθέσεων αποτελούσαν «υπηρεσίες πρώτης στάσης» και όχι «υπηρεσίες μίας στάσης».

Ενδεικτικά αναφέρουμε τα συμπεράσματα του Παναγιώτη Καρκατσούλη το 2004 όπου αναφέρει ότι «η πολιτική ποιότητας εξαντλήθηκε στο πρώτο της κιόλας βήμα», αφού δεν πραγματοποιήθηκαν οι σχεδιασμένες και απαιτούμενες λειτουργικές και οργανωτικές αλλαγές. Επισημαίνει ότι το δίκτυο των ΚΕΠ είναι ακριβό και δυσκίνητο, χωρίς δυνατότητα αξιολόγησης κόστους-ωφέλειας, δημιουργώντας «πρόσθετο βάρος στον ήδη παραφορτωμένο προϋπολογισμό». (Καρκατσούλης, 2004).

Η πολύπλοκη δομή των ΚΕΠ, η έλλειψη αυτονομίας από πλευράς των ΟΤΑ και «ο συγκεντρωτισμός των αποφάσεων στο επίπεδο της πολιτικής ηγεσίας **δεν μπορεί να συνυπάρξει** με δεσμεύσεις που απορρέουν από το σχεδιασμό και που επιτρέπουν τον έλεγχο βάση αποτελεσμάτων» όπως αναφέρει και η Κ. Σπανού στο «Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική», (Μακρυδημήτρης & Σπηλιωτόπουλος, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, 2001).

Λόγω όμως της κοινωνιολογικά αιτιολογημένης αποστολής τους, ήτοι την εξυπηρέτηση του πολίτη και την ενίσχυση των δικαιωμάτων του, ο θεσμός των ΚΕΠ επιβίωσε, σημειώνοντας μάλιστα μέγιστη κοινωνική αποδοχή<sup>35</sup>, παρότι φάνηκε να ακολουθεί μια αντίστροφη πορεία: από την καινοτομία στην γραφειοκρατικοποίηση.

Από το 2010 και μετά καταγράφεται μια νέα προσπάθεια αναζωογόνησης του θεσμού. Η δυναμική που διαθέτει με την χρήση τεχνολογιών πληροφορικής (σε σύγκριση με το υπόλοιπο δημόσιο) και σε συνάρτηση με την ύπαρξη πολιτικής βούλησης, επιτρέπει την έναρξη της πολυπόθητης απλούστευσης και του ανασχεδιασμού των διαδικασιών. Η λειτουργία του θεσμού ενισχύεται και χρησιμοποιείται ως εργαλείο, όχι μόνο πλέον για την εξυπηρέτηση του πολίτη, αλλά και για την διοικητική αλλαγή. Έτσι, ιδιαίτερα από το 2013 και μετά, παρατηρείται μια εντατικοποίηση αλλαγών και αναπροσαρμογών με αποκορύφωμα το 2020, όπου η υγειονομική κρίση επιβάλλει την άμεση προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στην νέα πραγματικότητα.

Τα ΚΕΠ, ως μέσο για την βελτίωση των διαδικασιών αλλά και ως σημεία διεπαφής, αποτελούν κρίσιμο πείραμα της μετάβασης σε ολοκληρωμένα σημεία εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Πλέον, κάθε νέα διαδικασία που δημιουργείται από το ελληνικό δημόσιο, σχεδιάζεται, με γνώμονα τον απεγκλωβισμό του πολίτη από τις δυσλειτουργίες της μέχρι πρότινος γραφειοκρατικής αντίληψης και την παροχή της από τα ΚΕΠ ή από την κυβερνητική πλατφόρμα GOV.GR.

Η διαλειτουργικότητα των δημόσιων φορέων πραγματοποιεί αλματώδη πρόοδο και τα ΚΕΠ βρίσκονται στο επίκεντρο αυτής της προόδου ως δίαυλος επικοινωνίας της νέας ελληνικής δημόσιας διοίκησης και του πολίτη.

Τα ΚΕΠ με την πολιτο-κεντρική τους προσέγγιση και την ανταποκριτικότητα που διαθέτουν, τείνουν πλέον να αποτελούν τον «Γκισέ» της Δημόσιας Διοίκησης

---

35 Σύμφωνα με πανελλαδική έρευνα για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, τον Ιούνιο του 2021, τα ΚΕΠ έρχονται πρώτα σε αξιολόγηση της εξυπηρέτησης ανά δημόσια υπηρεσία.  
<https://kaparesearch.com/kep-june2021/>

## Κεφάλαιο 2

### Στρατηγικός Σχεδιασμός

*«Αποτίμησε τα πλεονεκτήματα παίρνοντας συμβουλές, μετά κάνε την ανάλογη διάταξη των δυνάμεών σου, ώστε να προσφέρεις επιπλέον τακτική. Οι δυνάμεις θα πρέπει να διατάσσονται στρατηγικά, αναλόγως των εκάστοτε πλεονεκτημάτων».*

*Sun Tsu, Η Τέχνη του Πολέμου*

#### 2.1 Στρατηγική: έννοια, ορισμός

Η προέλευση της λέξης «Στρατηγική» είναι αποτέλεσμα της σύνθεσης των λέξεων «στρατός» και «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Μια εννοιολογική της απόδοση είναι «Μέρος της πολεμικής τέχνης που συνίσταται στην προετοιμασία και την καθοδήγηση των στρατιωτικών επιχειρήσεων», σε ένα ευρύτερο πλαίσιο σημαίνει «Η λογική που οδηγεί στην επίτευξη ενός μακρόπνοου και δύσκολου στόχου», ενώ μεταφορικά αναφέρεται «Στο σύνολο των τεχνασμάτων και των χειρισμών για να πετύχει κανείς κάτι»<sup>36</sup>.

Μία πρώτη αναφορά της έννοιας αυτής στον κόσμο των επιχειρήσεων βλέπουμε στον Alfred Chandler το 1962 όπου την ορίζει ως «...τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μια επιχείρησης, την υιοθέτηση μια σειράς πράξεων και την κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των καθορισμένων σκοπών». (Γεωργόπουλος, 2013)

Το 1982 ο J. B. Quinn ορίζει την Στρατηγική ως «...ένα σχέδιο για την ολοκλήρωση των σκοπών, των πολιτικών και των ενεργειών μιας επιχείρησης» και τονίζει ότι «...μια καλή στρατηγική βοηθά στη διαχείριση και κατανομή των πόρων σε μία μοναδική και βιώσιμη θέση, βασισμένη στις εσωτερικές ικανότητες και μειονεκτήματα, και στις προσδοκώμενες αλλαγές του περιβάλλοντος και τις σχετικές κινήσεις έξυπνων αντιπάλων». (Γεωργόπουλος, 2013)

Κατά τους Charles Hills και Gareth Jones (2007) Στρατηγική είναι ένα σύνολο σχετικών και αλληλοσυνδεόμενων αποφάσεων και ενεργειών, τις οποίες λαμβάνουν οι Μάνατζερς έτσι ώστε να βελτιώσουν/μεγιστοποιήσουν την απόδοση της επιχείρησής

---

36

<https://el.wiktionary.org/wiki/%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE>

τους, ενώ αποδίδουν τον όρο *Στρατηγική Ηγεσία* στην διαχείριση της διαδικασίας σχεδιασμού της στρατηγικής πολιτικής που θα ακολουθηθεί έτσι ώστε να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Hill & Jones, 2007)

Κατά τον Ν. Γεωργόπουλο (2013) η Στρατηγική είναι η προσέγγιση που ακολουθεί κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, με βάση την οποία προβαίνει σε συγκεκριμένες ενέργειες για τη επίτευξη των τιθέμενων σκοπών και κατά συνέπεια την επίτευξη της αποστολής της. Κάθε οργανισμός/επιχείρηση έχει μία Αποστολή και για την επιτυχημένη ολοκλήρωσή της απαιτείται η χάραξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου με σκοπό την εξισορρόπηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος σε συνάρτηση με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στην «Στρατηγική των επιχειρήσεων», το 2016, ο Β. Παπαδάκης αναφέρει: «Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την οργάνωση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων». Οπότε τα κύρια χαρακτηριστικά της Στρατηγικής συνοψίζονται στα εξής:

- ❖ Καθορισμός της αποστολής του οργανισμού και του εύρους των δραστηριοτήτων μακροπρόθεσμα.
- ❖ Αποτελεσματική διάταξη πόρων.
- ❖ Προσαρμογή σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- ❖ Δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- ❖ Ικανοποίηση των προσδοκιών των ομάδων ενδιαφερομένων (stakeholders).

## 2.2 Στρατηγική Διοίκηση – Strategic Management.

*“...instead of worrying about the future,  
let us labor to create it”  
Hubert Humphrey, 1959*

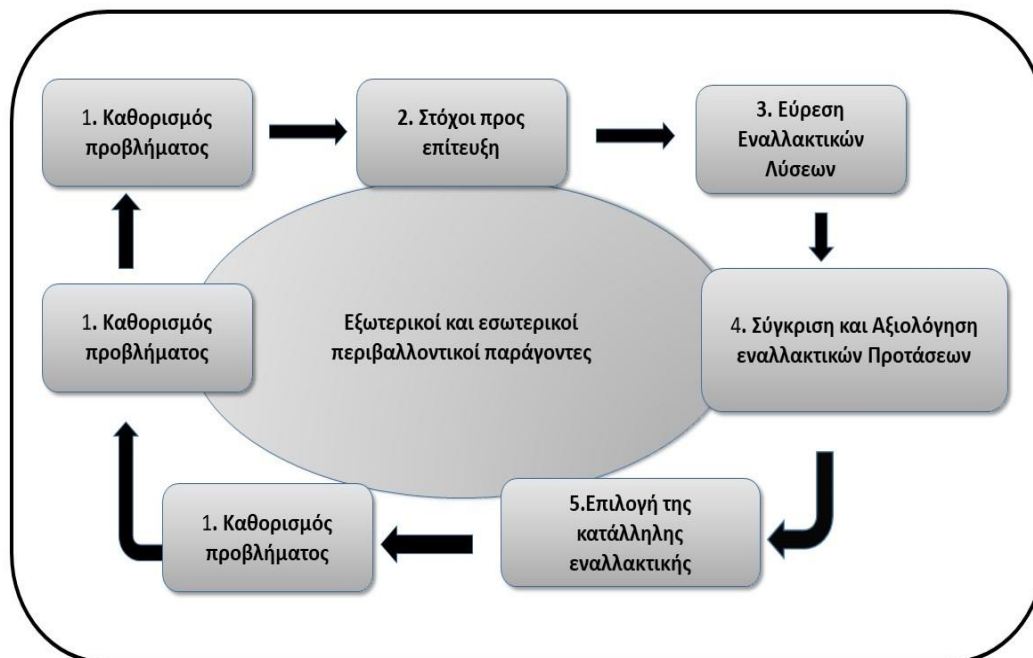
Η διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής της Στρατηγικής ορίζεται ως *Στρατηγική Διοίκηση* και επηρεάζεται ως τομέας από την επιστήμη των Οικονομικών και της Κοινωνιολογίας.

Ο βασικός λόγος ύπαρξης μια επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι η *Αποστολή* της, η οποία περιλαμβάνει το *Όραμα* της - προς τα πού κατευθύνεται και ποιες διαχρονικές αξίες πρεσβεύει- ενώ θέτει *Σκοπούς* προς επίτευξη αυτής της Αποστολής.

Η προσέγγιση λοιπόν, που ακολουθείται στην διαχείριση των αλλαγών, στον σχεδιασμό, στην ορθολογική λήψη αποφάσεων και η αντίδραση σε μη προβλεπόμενα γεγονότα αποτελούν την Στρατηγική Διοίκηση. Η αποστολή της Στρατηγικής Διοίκησης

είναι η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στην επιχείρηση/οργανισμό και το περιβάλλον.

Η διαμόρφωση μιας Στρατηγικής βασίζεται στο Ορθολογικό μοντέλο λήψης αποφάσεων, βάση του οποίου ακολουθείται μια ορθολογική διαδικασία ανάλυσης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, εύρεση εναλλακτικών λύσεων, επιλογή των βέλτιστων και υλοποίηση αυτών, όπως φαίνεται στο Σχήμα 4, (Παπαδάκης, 2016):



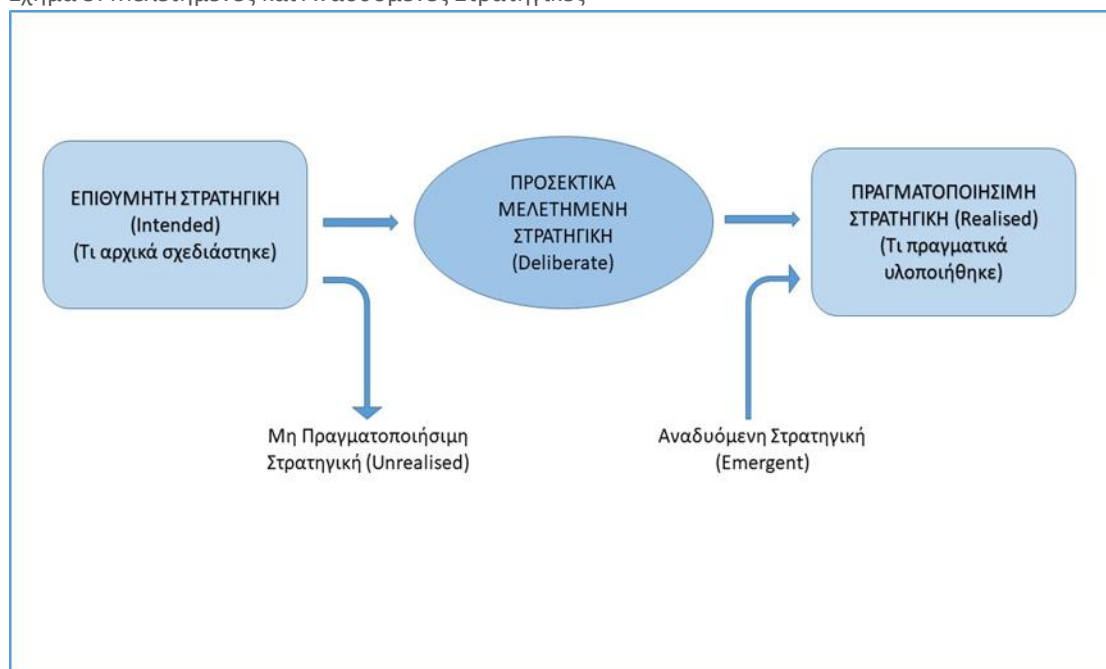
Σχήμα 4. Ορθολογικό Μοντέλο Λήψης αποφάσεων

Η επιτυχία της εκάστοτε Στρατηγικής εξαρτάται από την εξισορρόπηση που θα επιτύχει. Η Στρατηγική Εξισορρόπηση (Strategic Fit), κατά τον Γεωργόπουλο (2013), επιτυγχάνεται με την εξισορρόπηση των δυνάμεων και των αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος, σε σχέση με τις ευκαιρίες και τις απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Ο στρατηγικός σχεδιασμός χαράσσεται στηριζόμενος σε αυτή την εξισορρόπηση και οδηγεί στην επιθυμητή Στρατηγική, η οποία τελικά υλοποιείται.

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να είναι «**In fit**» με το περιβάλλον ή «**out of fit**». Η ανάλυση πρέπει να εστιάζει στο τι είναι πραγματικά σημαντικό για την επίδοση, να προβλέπει, να επηρεάζει και να ελέγχει, κατά το δυνατόν, τα γεγονότα, ενώ συγχρόνως να αποδέχεται ότι κάποια από αυτά δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν, και να είναι σε ετοιμότητα για ενδεχόμενη, απαραίτητη αναπροσαρμογή του σχεδιασμού.

Ωστόσο, μια επιθυμητή και μελετημένη Στρατηγική δεν καταλήγει πάντα να είναι υλοποιήσιμη. Όλες αυτές οι ταχύτατες και απρόσμενες αλλαγές που ενδέχεται να εμφανιστούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μπορούν να οδηγήσουν σε αναδυόμενες Στρατηγικές, ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση αλλά τελικά διαφορετικές από τις επιθυμητές ή/και σχεδιασμένες. Το υπόδειγμα Στρατηγικής που πραγματικά υλοποιείται είναι ένας συνδυασμός των μελετημένων στρατηγικών μαζί με τις αναδυόμενες στρατηγικές που προκύπτουν κατά περίπτωση, όπως φαίνεται στο σχήμα 5.

Σχήμα 5: Μελετημένες και Αναδυόμενες Στρατηγικές



Πηγή: (Γεωργόπουλος, 2013)

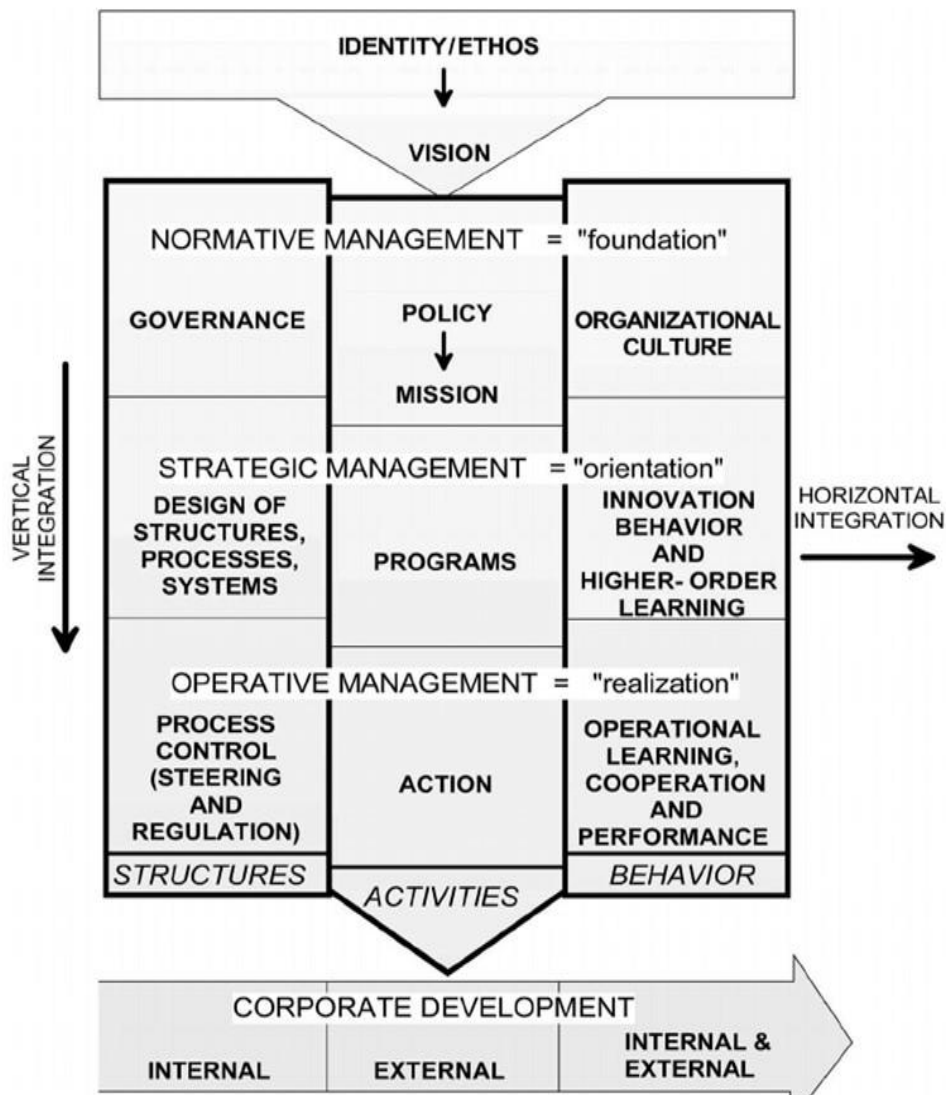
Βασικές αρχές της Στρατηγικής διοίκησης σύμφωνα με τον Β. Γεωργόπουλο είναι:

- Η υφιστάμενη σχέση της διοίκησης του οργανισμού με την χρήση στρατηγικών.
- Η διαχείριση της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στο περιβάλλον και τον οργανισμό.
- Η καθοδήγηση της διοίκησης από την συνεχή επιδίωξη ευκαιριών, εντός και εκτός οργανισμού.
- Η απαιτούμενη ανάληψη κινδύνου.
- Η κατανόηση του μελλοντικού περιβάλλοντος και η δημιουργία κατάλληλων μελλοντικών ανταγωνιστικών συνθηκών.
- Η συνειδητοποίηση ότι αποτελεί αντικείμενο όλου του συνόλου του οργανισμού εφόσον σχετίζεται με την αλλαγή η οποία δύναται να πραγματοποιηθεί τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και να επηρεάσει οποιαδήποτε ομάδα μέσα σε αυτόν (Γεωργόπουλος, 2013).

Στο Σχήμα 6, έχουμε μια απεικόνιση του Μοντέλου Διοίκησης του St. Gallen. Σύμφωνα με αυτό το Μοντέλο, η Διοίκηση αναλύεται σε τρία επίπεδα, διαδραστικά μεταξύ τους και αλληλοεξαρτόμενα με το περιβάλλον τους.

Στο πρώτο επίπεδο “Normative Management” ή αλλιώς το Αξιολογικό ή Κανονιστικό Μάνατζμεντ, διαμορφώνονται το όραμα και η αποστολή του οργανισμού και καθορίζονται οι αρχές και οι κανόνες οι οποίοι θα προσδιορίσουν τις δράσεις και τα πρότυπα συμπεριφοράς. Στα πλαίσια της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης τα παραπάνω πηγάζουν από συγκεκριμένη κυβερνητική πολιτική και επηρεάζονται από συγκρουόμενες στοχεύσεις και συμφέροντα.

Σχήμα 6. “St. Gallen Management Model”<sup>37</sup>



Στο δεύτερο επίπεδο “Strategic Management” ή αλλιώς Στρατηγικό Μάνατζμεντ, αποφασίζεται η δυναμική που πρέπει να αναπτυχθεί, καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι και οι διαδικασίες, αξιολογούνται οι επιλογές για την οικοδόμηση βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και χαράσσεται η διαδικασία προσαρμογής του οργανισμού στο ευμετάβλητο περιβάλλον.

Στο τρίτο επίπεδο “Operative Management” ή Λειτουργικό/Επιχειρησιακό Μάνατζμεντ, πραγματοποιούνται τα μέτρα και οι δράσεις, διαμορφώνονται και διασφαλίζονται οι αποδοτικές ροές διαδικασιών και δημιουργούνται τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Το επίπεδο αυτό κινείται βάση των κατευθυντήριων γραμμών που έχουν θέσει τα δύο ανώτερα επίπεδα, αξιολογεί και αντιστοιχεί τις εξωτερικές ευκαιρίες με τα εσωτερικά πλεονεκτήματα και προσπαθεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά την

37 [https://www.researchgate.net/figure/The-St-Gallen-Management-Concept-overview\\_fig1\\_36387890](https://www.researchgate.net/figure/The-St-Gallen-Management-Concept-overview_fig1_36387890)



σπανιότητα των πόρων. Επίσης ανατροφοδοτεί τα ανώτερα επίπεδα με τα αποτελέσματα (επιτυχίες ή αποτυχίες) της εφαρμογής των προγραμμάτων του.

Στο επίκεντρο της Στρατηγικής Διοίκησης βρίσκεται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ο οποίος περικλείει την ανάλυση, διαμόρφωση και υλοποίηση της Στρατηγικής και αναλύεται στη συνέχεια.

### 2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός

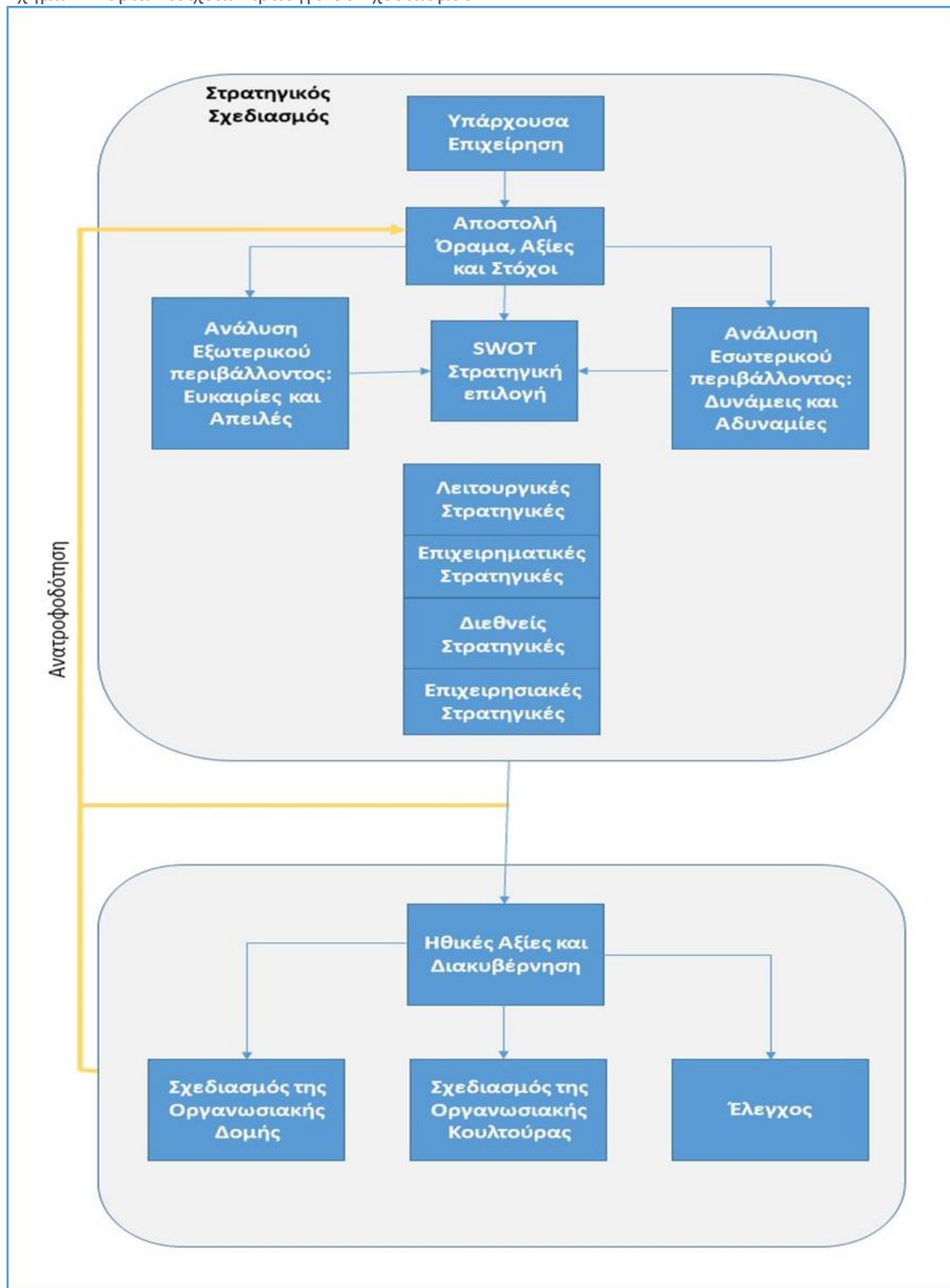
Κατά τον Μ. Δεκλερή (1989), ο Στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, μια ακολουθία, ένα σύνολο εργασιών και λογικών βημάτων που ρυθμίζει το σχήμα, την εσωτερική συνοχή και την διαφοροποίηση του οργανωτικού πλαισίου του οργανισμού, όπως επίσης και την σχέση του με το περιβάλλον, και με τα συστήματα με τα οποία επικοινωνεί και τα οποία επηρεάζει και επηρεάζεται από αυτά. Καταγράφει την υφιστάμενη κατάσταση, εντοπίζει τις εναλλακτικές επιλογές και επιδιώκει την αριστοποίηση τους, στοχοθετεί, εξειδικεύει, ιεραρχεί και χρονοθετεί τους τιθέμενους στόχους και τέλος αξιολογεί και ελέγχει, (Δεκλερής, 1989).

«Το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες» αναφέρει ο Δ. Μπουραντάς (2002), και επισημαίνει ότι όλα τα είδη προγραμματισμού πρέπει να διέπονται από τρεις βασικές αρχές:

1. **Την αρχή της Χρονικής Δέσμευσης** (σωστός χρονικός προγραμματισμός και ορθή τήρηση του).
2. **Την αρχή της Ελαστικότητας** (ευελιξία και προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον).
3. **Την αρχή της Διόρθωσης** (αναπροσαρμογή σε αλλαγές και νέα δεδομένα)

Τα κύρια στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού απεικονίζονται στο Σχήμα 7, των C. Hill & G. Jones (2007).

Σχήμα 7: Κύρια Στοιχεία Στρατηγικού Σχεδιασμού



Πηγή: C. W.L. Hill, G.R. Jones (2007)

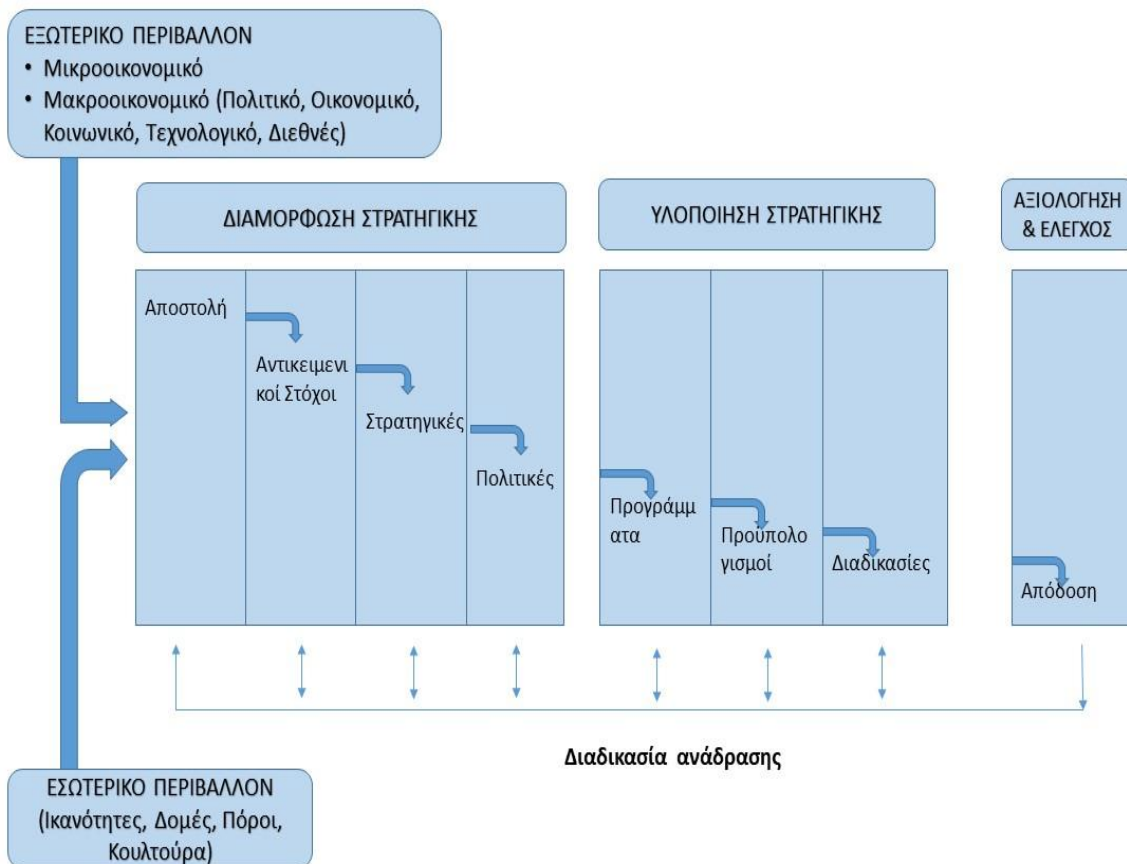
### 2.3.1 Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού

Για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού και κατά συνέπεια της αποστολής του, διαχωρίζουμε την Στρατηγική Διοίκηση στις λειτουργίες του **Σχεδιασμού**, της **Οργάνωσης και Υλοποίησης** και της **Αξιολόγησης και Ελέγχου**.

Ο σχεδιασμός βασίζεται στην υπόθεση ότι η πρόβλεψη των αλλαγών του περιβάλλοντος συμβάλει τα μέγιστα στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας του οργανισμού και επίσης στην υπόθεση ότι η διαμόρφωση στρατηγικής είναι μία ορθολογική διαδικασία με Στόχους και Εναλλακτικές επιλογές.

Παρακάτω στο σχήμα 8, απεικονίζεται το **Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης**.

Σχήμα 8: Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης.



Πηγή: (Παπαδάκης, 2016)

Κατά την διαδικασία της **Διαμόρφωσης της Στρατηγικής** επιχειρείται να βρεθούν απαντήσεις σε ιδιαίτερα σημαντικές ερωτήσεις όπως (Γεωργόπουλος, 2013):

- Τι θέλει να κάνει η επιχείρηση; Πού θέλει να φτάσει με βάση τις αξίες και τις φιλοδοξίες των στελεχών της.
- Που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση/οργανισμός;
- Τι είναι σε θέση να πετύχει; (σύμφωνα με τις ευκαιρίες και απειλές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον)
- Τι δύναται να επιτύχει εκμεταλλευόμενη τους πόρους, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του εσωτερικού περιβάλλοντος της;

Η διαδικασία ξεκινάει από την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης - που είμαστε τώρα – και συνεχίζει με την αποσαφήνιση του «που θέλουμε να πάμε», δηλαδή τον ορισμό της **Αποστολής** και του **Οράματος** του οργανισμού, της διαμόρφωσης της «**φυσιогνωμίας**» του.

Έπειτα ακολουθεί η ανάλυση του Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος.

- **Εσωτερικό περιβάλλον**

Η εκτίμηση του *Εσωτερικού περιβάλλοντος* αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού και την αντίστοιχη εκμετάλλευση ή αντιμετώπιση/διόρθωσή τους. Η **Δομή** (structure), η **Επιχειρηματική Κουλτούρα** (culture) και οι **Πόροι** (resources) είναι παράγοντες που εξετάζονται στο εσωτερικό μιας οργάνωσης και οδηγούν σε σημαντικά συμπεράσματα για την χάραξη μίας επιτυχημένης Στρατηγικής. Ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για αυτό τον σκοπό είναι η «**Αλυσίδα Αξίας**» (Value Chain), δηλαδή η περιγραφή και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο ο Οργανισμός δημιουργεί **Αξία** για τον πελάτη. Ενώ «**Η Θεωρία των Πόρων και των Ικανοτήτων**» ορίζει ότι το εσωτερικό περιβάλλον καθορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης σε συνδυασμό πάντα, με το εξωτερικό περιβάλλον.

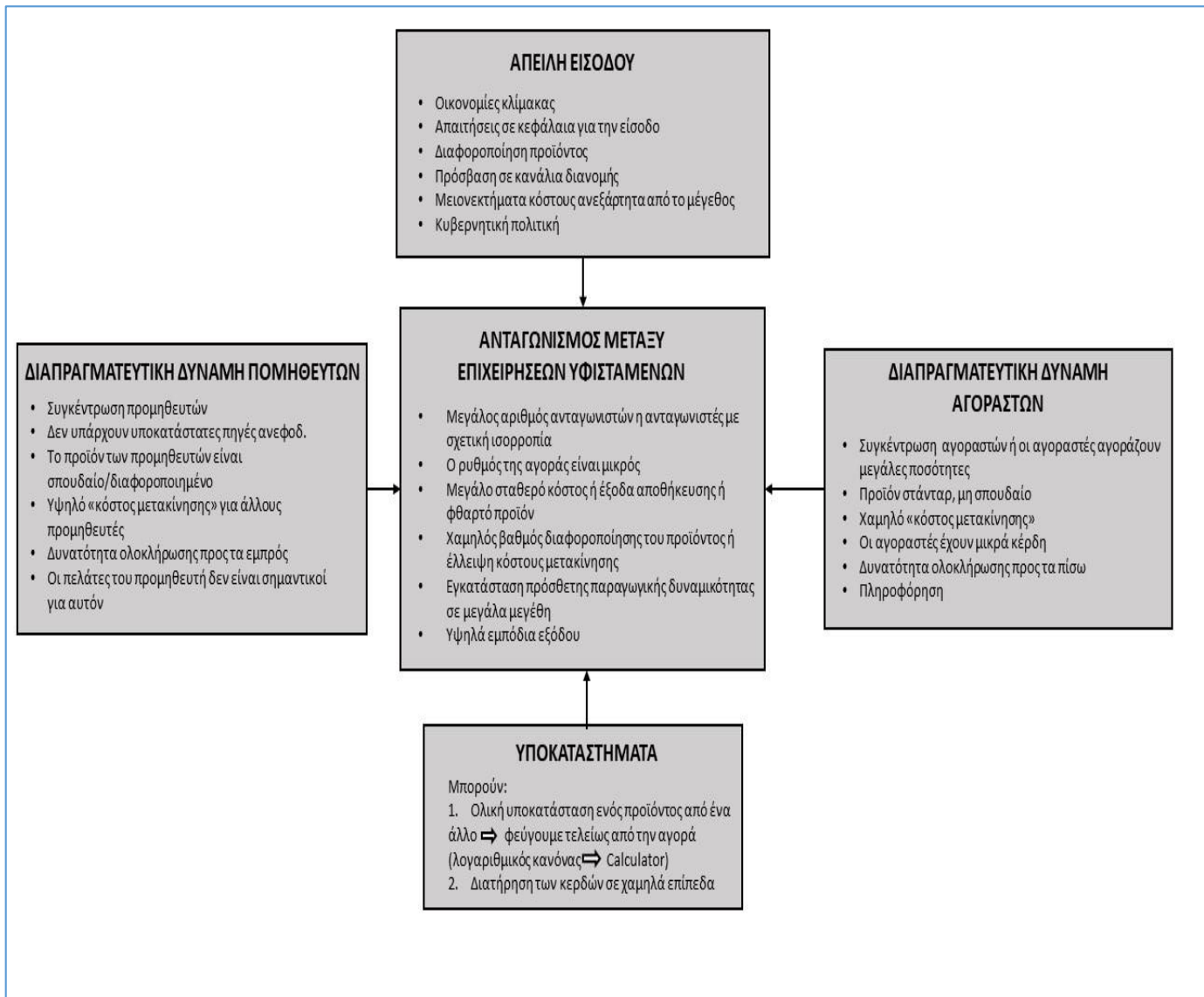
- **Εξωτερικό Περιβάλλον**

Η ανάλυση του *Εξωτερικού περιβάλλοντος* χωρίζεται στο Μάκρο-περιβάλλον και στο Μίκρο-περιβάλλον.

- Στο **Μάκρο-περιβάλλον** διακρίνουμε το Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικο-πολιτιστικό και Τεχνολογικό περιβάλλον. Οι εξελίξεις σε κάθε ένα από αυτά τα περιβάλλοντα ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά τον κάθε οργανισμό και κάθε Διοίκηση οφείλει να είναι ενήμερη και αν δύναται, ένα βήμα πιο μπροστά από κάθε εξέλιξη.

- Στο **Μίκρο-περιβάλλον** ή Άμεσο περιβάλλον εντάσσονται οι ομάδες που έχουν άμεση σχέση με τον οργανισμό όπως οι Μέτοχοι, οι Προμηθευτές, οι Ανταγωνιστές, οι πιθανοί Νέοι Ανταγωνιστές, οι τοπικές κοινωνίες, σύλλογοι, Ενώσεις και οι Αγοραστές. Μια γνωστή προσέγγιση για την ανάλυση του Μίκρο-περιβάλλοντος είναι αυτή των «**Πέντε δυνάμεων του Porter**» όπως φαίνεται στο σχήμα 9.

Σχήμα 9: Μοντέλο των Πέντε δυνάμεων του Porter



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2003

Ένα εργαλείο που χρησιμοποιούμε για την ανάλυση δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση **SWOT**. Με τα στοιχεία και τις πληροφορίες που προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος διαμορφώνεται η Στρατηγική που θα ακολουθήσει ο οργανισμός και το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί, δηλαδή σε αυτό το στάδιο αποφασίζεται η Αποστολή της, τίθενται Αντικειμενικοί Στόχοι, επιμέρους Στρατηγικές και Πολιτικές.

Έπειτα ακολουθεί το στάδιο της Υλοποίησης το οποίο θέτει σε εφαρμογή τις Στρατηγικές και Πολιτικές, αναπτύσσοντας Προγράμματα, Χρονοδιαγράμματα Προϋπολογισμούς και Διαδικασίες τα οποία «μεταφράζουν» τους στόχους και τις στρατηγικές από ιδέες σε πράξεις.

Τέλος η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος μετράει την Επίδοση του Οργανισμού - δηλαδή τον βαθμός επίτευξης των σκοπών τόσο σε **αποτελεσματικότητα** (ο βαθμός στον οποίο επετεύχθη ο στόχος) όσο και σε **αποδοτικότητα** (το κόστος που απαιτήθηκε

για την επίτευξη, η σχέση ανάμεσα στις εισροές και τις απαιτούμενες εκροές) - και αξιολογεί με βάση την ανατροφοδότηση το αν επιτεύχθηκαν οι αρχικοί στόχοι, ή αν απαιτείται αναπροσαρμογή ή επανασχεδιασμός (Γεωργόπουλος, 2013).

Αξιοποιώντας τον «Κύκλο Ποιότητας» του Deming, σχήμα 10, μπορούν να εντοπιστούν αδυναμίες/αστοχίες και να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά (Γεωργόπουλος, 2013)

Σχήμα 10: Ο Κύκλος Ποιότητας του Deming



Πηγή: <https://www.aqs.gr/service/systimata-paragogis/>

### 2.3.2 Είδη Στρατηγικών

Η Κύρια Στρατηγική περιλαμβάνει πολλές επιμέρους Στρατηγικές, Επιχειρησιακές, Επιχειρηματικές και Λειτουργικές Στρατηγικές.

- **Οι Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporal Strategies)** ονομάζονται οι ανώτατου επιπέδου στρατηγικές οι οποίες λαμβάνονται από την διοίκηση και καθορίζουν το είδος και το εύρος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.. Διακρίνονται σε **Στρατηγικές Ανάπτυξης, Στρατηγικές Σταθεροποίησης** και **Στρατηγικές Υποχώρησης**.
- **Οι Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)** οι οποίες αφορούν στην δημιουργία και διατήρηση **Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**. Σε αυτές, επίσης, ανήκουν οι απαραίτητοι μεσοπρόθεσμοι στόχοι έτσι ώστε να επιτευχθούν οι Σκοποί του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Ενδεικτικά αναφέρουμε:
  - *Ηγεσία Κόστους και Ηγεσία Κόστους (Focus)*
  - *Ηγεσία Ποιοτικής Διαφοροποίησης και Ηγεσία Ποιοτικής Διαφοροποίησης (Focus)*
  - *Cobranding*
  - *Επιχειρηματική Τελειότητα*

- Στρατηγική Οικειότητας με τον Πελάτη
  - Ηγεσία προϊόντος
  - Judo Strategy
  - Επιχειρησιακό οικοσύστημα
  - Στρατηγική των Γαλάζιων Ωκεανών
  - Co-opetition
- **Οι Λειτουργικές Στρατηγικές**, δηλαδή τα βραχυπρόθεσμα προγράμματα και δράσεις που εφαρμόζονται σε επίπεδο τμήματος. Είναι στρατηγικές κατώτερου επιπέδου και στοχεύουν στην μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων και στην άριστη διαχείριση των λειτουργιών. Εδώ οργανώνονται τα Προγράμματα (Programs), ορίζονται οι Προϋπολογισμοί (Budgets) κάθε υπο-έργου και διαμορφώνονται τα Πρότυπα, οι πιστοποιημένες Διαδικασίες (Procedures).

## 2.4 Οφέλη και αναγκαιότητα της Στρατηγικής Διοίκησης και του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Γνωρίζουμε ότι μια επιχείρηση σχετίζεται με το περιβάλλον της με δύο τρόπους:

- A. Μέσω της Στρατηγικής της Συμπεριφοράς και
- B. Μέσω της Ανταγωνιστικής της Συμπεριφοράς.

Έχει αποδειχτεί ότι οι τρόποι επιρροής και επίδρασης της επιχείρησης με το περιβάλλον της ποικίλουν και η απαραίτητη ανάπτυξη της κοινωνικής ευαισθησίας που επιβάλλεται από το σύγχρονο περιβάλλον, επιτάσσει την εκτεταμένη εφαρμογή της Στρατηγικής Συμπεριφοράς (Γεωργόπουλος, 2013).

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αναπτύχθηκε για να καλύψει αυτήν την ανάγκη συνδυασμού Στρατηγικής και Ανταγωνιστικής συμπεριφοράς. Η απλή δημιουργία αποτελεσμάτων από την ήδη υπάρχουσα και σταθερή θέση μιας επιχείρησης δεν δύναται πλέον να της εγγυηθεί κερδοφορία και βιωσιμότητα. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον χρήζει διαρκή επαναπροσδιορισμό της θέσης της επιχείρησης, ο οποίος επιτυγχάνεται μέσω του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Γεωργόπουλος, 2013).

Κατά τον Bryson (1995) τα οφέλη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι τα παρακάτω:

- **Προάγει την Στρατηγική σκέψη** και πράξη η οποία οδηγεί σε πιο συστηματική συλλογή πληροφοριών όσον αφορά το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, δίνοντας έμφαση στην οργανωσιακή μάθηση, στην αποσαφήνιση των μελλοντικών προθέσεων και στον καθορισμό οργανωσιακών προτεραιοτήτων.
- **Βελτιώνει την διαδικασία λήψης αποφάσεων**, προωθώντας την πραγματοποίηση της παροντικής λήψης αποφάσεων υπό το πρίσμα των μελλοντικών επιπτώσεών τους. Στρέφει την προσοχή σε κρίσιμα ζητήματα και προκλήσεις και βοηθάει στην σαφή διατύπωση της

Στρατηγικής που θα ακολουθηθεί όπως και στην επιτυχή επικοινωνήσή της στρατηγικής αυτής με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

- **Ενισχύει την οργανωσιακή ετοιμότητα**, καθιστώντας την επιχείρηση/οργανισμό ικανό να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις και να προσαρμοστεί επιτυχώς σε ραγδαίες αλλαγές.
- **Βοηθάει τα μέλη** της επιχείρησης/οργανισμού να εκπληρώσουν τους ρόλους τους και **να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους** (Bryson, 1995)

Όσον αφορά το Δημόσιο Τομέα, έρευνες έχουν αποδείξει την **θετική συσχέτιση** του στρατηγικού σχεδιασμού, τόσο με την επίτευξη των στόχων και σκοπών όσο και **με μια γενικότερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα**. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι η στρατηγική διοίκηση (management) στοχεύει στην αποσαφήνιση των αναγκών και δεν αρκείται στον απλό έλεγχο της απόδοσης, αλλά στην ενδυνάμωση της απόδοσης του συνόλου του οργανισμού. Ο έλεγχος της απόδοσης είναι απλά το εργαλείο εντοπισμού αστοχιών και σε συνάρτηση με την ανατροφοδότηση οδηγεί στην επίτευξη των σκοπών. (Poister, 2010)

Η **αφοσίωση** των ανωτάτων στελεχών διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις στρατηγικές προσπάθειες ενός οργανισμού. Η πεμπτούσια της Στρατηγικής Διοίκησης έγκειται στην κοινή κατεύθυνση της δράσης όλων των εμπλεκόμενων φορέων καθώς επιβάλλεται η επικέντρωση στους ίδιους στόχους, ο συντονισμός των δράσεων, η κατανόηση της Αποστολής και των Σκοπών καθώς και η αφοσίωση σε αυτούς από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Η ιστορία μας έχει αποδείξει ότι η υιοθέτηση μια προσέγγισης «συνήθους πρακτικής» (business as usual), δεν είναι δυνατόν να μην αμφισβητηθεί μακροχρόνια. Η κατανόηση της πολυπλοκότητας του μέλλοντος, σε συνάρτηση με όλες τις αμφισημίες που δύναται να υπάρξουν, είναι απολύτως αναγκαία, καθώς η ανάγκη μείωσης της επικινδυνότητας των μελλοντικών επιπτώσεων είναι καθοριστικής σημασίας για την βιωσιμότητα κάθε επιχείρησης/οργανισμού.

## 2.5 Ιδιαιτερότητες Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα

Σύμφωνα με τον Frank Goodnow (1893) *“In transacting its business, [the government’s] object is not usually the acquisition of gain but the furtherance of the welfare of the community”* (Hill & Lynn Jr., 2009). Οι διαφορές στους δύο τομείς αγγίζουν τόσο το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται όσο και την κουλτούρα που τους διέπει.

Στον Δημόσιο τομέα εντοπίζονται περιορισμοί (πολιτικοί και νομικοί) που παρεμποδίζουν την δημιουργική σκέψη και την καινοτομία ενώ τα κίνητρα είναι, κατά κύριο λόγο, πολιτικά. Εδώ συναντάμε και το φαινόμενο του **«Πολιτικού ορθολογισμού»**. **Ορθολογισμός** είναι ο τρόπος σκέψης που έχει ως αφετηρία της γνώσεως τη **Λογική** και η εξαγωγή ενός συμπεράσματος βασίζεται στην χρήση μιας λογικής διαδικασίας. Ωστόσο στην πολιτική αρένα η «λογική» σκέψη εμπεριέχει πολλές ερμηνείες και μεταφράζεται σε ακόμα περισσότερες και διαφορετικές δράσεις.



**Η κουλτούρα**, πολλές φορές, σε έναν Ιδιωτικό Οργανισμό λειτουργεί σαν πηγή σταθερότητας, παράγει κίνητρα και εγγυάται αξιοπιστία. Στους περισσότερους Δημόσιους Οργανισμούς έχει αποδειχτεί πολλακίς αναχρονιστική και λειτουργεί σαν τροχοπέδη σε κάθε απόπειρα αλλαγής.

Ο Ιδιωτικός Τομέας, ο οποίος κινείται υπό το πρίσμα της **μεγιστοποίησης του κέρδους** και εξυπηρετεί **εξατομικευμένες ανάγκες**, συχνά οδηγείται σε αναποτελεσματική κατανομή πόρων και παρουσιάζονται οι λεγόμενες **«Αποτυχίες της Αγοράς»**. Αυτές τις αποτυχίες της αγοράς, την **διαχείριση των «κοινωνικών αγαθών»**, την **ελλιπή και ασύμμετρη πληροφόρηση** όπως και την **διανεμητική ανισότητα** καλείται να αντιμετωπίσει ο Δημόσιος τομέας, πάντα όμως μέσα στα συνταγματικά πλαίσια και την νομιμότητα, εξυπηρετώντας **συλλογικές ανάγκες** και αποσκοπώντας στην **μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας και υπεράσπιση του δημοσίου συμφέροντος**.

Πολλές είναι οι περιπτώσεις στις οποίες ο Δημόσιος Τομέας καλείται να διαχειριστεί **υπηρεσίες μονοπωλιακού χαρακτήρα** με βάση τις αρχές της ισότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης, επιτρέποντας και συνάμα περιορίζοντας δομές και διαδικασίες οι οποίες είναι επίσημα απαιτητές από νομοθετικές ρυθμίσεις και διέπονται από αυστηρά και άκαμπτα συστήματα οργάνωσης. Στον αντίποδα έχει να αντιμετωπίσει τον ίδιο τον **μεταβλητό του χαρακτήρα** ο οποίος εξαρτάται από την φιλοσοφία της εκάστοτε κυβέρνησης.

Η έννοια του καταναλωτή είναι επίσης διαφορετική στους δύο αυτούς τομείς. Στο ιδιωτικό τομέα έχουμε τον **«Πελάτη»** ο οποίος διαχειρίζεται και αποφασίζει πότε και ποιο αντίτιμο θα διαθέσει για την απόκτηση ενός επιθυμητού για τον ίδιο προϊόντος ή υπηρεσίας και ο οποίος, είτε σαν καταναλωτής είτε σαν επενδυτής, παρουσιάζει αυξημένο ενδιαφέρον για μια επιχείρηση. Αντίθετα, στον Δημόσιο τομέα έχουμε τον **«Πολίτη»** ο οποίος πολλές φορές έχει πληρώσει έμμεσα για υπηρεσίες που δεν επιθυμεί ή δεν χρειάζεται και δείχνει δυσπιστία και αδιαφορία για τους Δημόσιους Οργανισμούς.

Η **Λογοδοσία**, τέλος αποτελεί ένα υπεκφεύγων, κρίσιμο και πάντα επίκαιρο θέμα που ταλανίζει τον Δημόσιο Τομέα όπως και η **αδυναμία αντικειμενικής μέτρησης των αποτελεσμάτων** του.

## 2.6 Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση

Ιστορίες και παραδείγματα κακοδιαχείρισης και ανικανότητας συναντάμε σε κάθε επίπεδο της Δημόσιας Διοίκησης. Δημόσιοι Οργανισμοί και Δημόσιοι υπάλληλοι έχουν πολλακίς εμπλακεί σε σκάνδαλα είτε έχουν αποτύχει με όλες τις συνέπειες που αυτό επιφέρει, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, δημιουργώντας ένα κλίμα δυσπιστίας προς την Δημόσια Διοίκηση και μια ατμόσφαιρα ανασφάλειας στους πολίτες. (Hill & Lynn Jr., 2009)

Η άσκηση της Διοίκησης, στα γνωστά μας Δημοκρατικά καθεστώτα, μπορεί να αποδειχθεί αποθαρρυντική. Η διάκριση των εξουσιών - θεμελιώδης αρχή του Κράτους Δικαίου - με τους επιμέρους ελέγχους και την αναγκαιότητα της διατήρησης των ισορροπιών, συνεπάγεται πολλαπλές πνευματικές και πρακτικές προκλήσεις. Το αποτελεσματικό Δημόσιο Μάνατζμεντ και οι ικανοί Δημόσιοι Μάνατζερς είναι απαραίτητοι όχι μόνο για την επίτευξη των δεόντων στόχων αλλά και για την διατήρηση της νομιμότητας (Hill & Lynn Jr., 2009)

Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι αναμφίβολα και για τους Φορείς και Οργανισμούς του Δημόσιου Τομέα. Πλήθος συγκρουόμενων συμφερόντων αποπροσανατολίζουν τις Διοικήσεις οι οποίες πρέπει να βρουν ένα τρόπο να θέτουν προτεραιότητες. Ο κίνδυνος ιδιωτικοποιήσεων και ο ανταγωνισμός με ιδιωτικούς φορείς αυξάνεται διαρκώς λόγω της αναποτελεσματικότητας του Δημοσίου, ενώ η ανάγκη συντονισμού και διασύνδεσης των υπηρεσιών απαιτεί επανασχεδιασμό και επανεφεύρεση διαδικασιών και δομών που μόνο μέσω Στρατηγικού Σχεδιασμού μπορεί να επιτευχθεί (Bryson, 1995).

Η έλλειψη συντονισμού, ομοιομορφίας και προγραμματισμού οδήγησε σε αναζήτηση νέων σχημάτων συνέργειας, σε ανάγκη εφαρμογής διαδικασιών διάγνωσης του περιβάλλοντος και τελικά στην κατανόηση της ανάγκης αντικατάστασης του παραδοσιακού μοντέλου σχεδιασμού που εφαρμοζόταν στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση με έναν μακροχρόνιο Στρατηγικό Σχεδιασμό βασισμένο σε επιστημονικά μοντέλα.

Η εστίαση της νέας κατεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού οφείλει να μετατοπιστεί από την απλή αντίδραση στην πρόληψη. Ο προσανατολισμός της Δημόσιας Διοίκησης επιβάλλεται να στραφεί προς την κοινωνία και τον πελάτη-πολίτη, να μην είναι αυστηρά ιεραρχικός και να μην προϋποθέτει απλά την συναίνεση αλλά να μεριμνά για αυτήν και να την λαμβάνει σοβαρά υπόψη του έτσι ώστε να δρα, πάντα, εντός των συνταγματικών ορίων (Bryson, 1995).

### 2.6.1 Ιστορική εξέλιξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Ελλάδα.

Με το άρθρο 80 **N. 1892/1990**<sup>38</sup> συστήνονται οι **«Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής»** για την ενίσχυση του επιτελικού έργου του κάθε Υπουργείου όσον αφορά την στρατηγική σχεδίαση, παρακολούθηση και αξιολόγηση κάθε πολιτικής.

- **Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού (1991-2000)**

Με τον **N. 1943/1991**<sup>39</sup>, που όπως αναφέρουν οι Σπηλιωτόπουλος και Μακρυδημήτρης (2001) πρόκειται για μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης, δημιουργείται ένα **«Πρόγραμμα Διοικητικού Εκσυγχρονισμού»** και όπως αναφέρει στο άρθρο 1, παράγραφο 1, στοχεύει «...στην

38 ΦΕΚ 101, τεύχος Α', Ν.1892/1990

39 ΦΕΚ 50, τεύχος Α' Ν. 1943/1991

καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, στην βελτίωση των μεθόδων και διαδικασιών, στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην αναβάθμιση του προσωπικού, στην προσαρμογή των οργανωτικών δομών, στην αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων με σκοπό την ενίσχυση ιδίως της τοπικής αυτοδιοίκησης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν οι φορείς του δημοσίου τομέα».

Το Πρόγραμμα αυτό οριζόταν ότι θα καταρτίζεται κάθε τρία έτη από τις *Μονάδες Σχεδιασμού* κάθε Υπουργείου σε συνεργασία με την *Μονάδα Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής* του Υπουργείου Προεδρίας. Επίσης οι *Μονάδες Σχεδιασμού* του κάθε Υπουργείου θα ήταν υπεύθυνες για την παρακολούθηση και τήρηση του Προγράμματος. Το Πρόγραμμα χαρακτηριζόταν από ευέλικτες οριζόντιες δομές και προέβλεπε άμεση συνεργασία τόσο μεταξύ των Υπουργείων όσο και συμμετοχή της επιστημονικής κοινότητας (Α.Ε.Ι.), της κοινωνικής και της επαγγελματικής κοινότητας. Επίσης παρείχε μεθόδους και διαδικασίες απαραίτητες για την λειτουργία του καθώς και μέσα για την επίτευξη των σκοπών του.

Ωστόσο η επιθυμητή αλλαγή του τρόπου λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης δε καθίσταται εφικτή. Οι κομματικές παρεμβάσεις, η ευδοκίμηση του «ρουσφετιού» και η έλλειψη συγκροτημένης πολιτικής λόγω της συνεχούς μεταβολή πολιτικών στελεχών, δεν εξασφαλίζει την συνέχεια που επιβάλλεται να διέπει την Δημόσια Διοίκηση.

Το 1994 ψηφίζεται ο **N. 2190/1994**<sup>40</sup> οποίος σε μια προσπάθεια καταπολέμησης των «ρουσφετολογικών» προσλήψεων και αποκατάστασης της αξιοκρατίας, καταργεί τις *Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής*, εντάσσει τους υπηρετούντες σε αυτές στο επιστημονικό προσωπικό του εκάστοτε Υπουργείου (μόνο με την προϋπόθεση ότι καλύπτουν πράγματι πάγιες ανάγκες) και συστήνει θέσεις με συμβάσεις εργασίας οι οποίες απαιτούν συγκεκριμένα κριτήρια (μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς τίτλους και εργασιακή εμπειρία).

- *Πρόγραμμα «Πολιτεία» (2001)*

Το 2001 με τον **Νόμο 2880** θεσπίζεται το **Πρόγραμμα «Πολιτεία»**. Στο άρθρο 1 αναφέρει «Για τη διαρκή βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης με την εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την επιμόρφωση και βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού της, εκπονείται κάθε τρία (3) χρόνια από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ")».

Τα υποπρογράμματά του εστιάζουν:

- στην βελτίωση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- στην επέκταση της χρήσης νέων τεχνολογιών και τη βελτίωση των υποδομών
- στην αναπροσαρμογή και βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών και μεθόδων, στον έλεγχο των παραγόμενων αποτελεσμάτων, στην

---

40 ΦΕΚ 33 τεύχος Α' Ν. 2190/1994

- κωδικοποίηση και απλούστευση της νομοθεσίας, στην βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων, στην διοικητική αναδιάρθρωση
- στην βελτίωση των σχέσεων της Διοίκησης με τον πολίτη.
- στην εισαγωγή νέων συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως καθιέρωση συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, εισαγωγή συστημάτων στρατηγικού σχεδιασμού, αναδιοργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης (τροποποίηση **N. 3345/2005**)
- στην βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων (τροποποίηση **N. 3345/2005**)
- στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (τροποποίηση **N. 3345/2005**)

Η έννοια της ποιότητας έρχεται να προστεθεί και να σταθεί αρωγός του Στρατηγικού Σχεδιασμού με τον **N. 3230/2004** που αφορά την **Διοίκηση μέσω Στόχων**. Με την στοχοθεσία επιχειρείται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Δημοσίου. Θέτονται σαφείς επιδιώξεις από τα ανώτερα κλιμάκια και απαιτείται διάχυση των επιδιώξεων σε όλα τα κατώτερα κλιμάκια, με δέσμευση σε ετήσια βάση για την επίτευξη των ποσοτικών και ποιοτικών στόχων.

Παρατηρείται, λοιπόν με τον **N. 3230/2004** η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου σχήματος Στρατηγικής Διοίκησης, το οποίο περιλαμβάνει τα βασικά στοιχεία του Στρατηγικού Σχεδιασμού:

- μακρύ χρονικό ορίζοντα (τρία έως πέντε έτη),
  - σε διαρκή επικοινωνία με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον
  - με δυνατότητα αναθεώρησης και αναπροσαρμογής, όπως επίσης
  - με δυνατότητα ελέγχου και αξιολόγησης.
- *Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για την Δημόσια Διοίκηση 2008-2010*

Στην συνέχεια, το **Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για την Δημόσια Διοίκηση 2008-2010**, τονίζει την αναγκαιότητα του Στρατηγικού Προγραμματισμού στην Δημόσια Διοίκηση, αναφέροντας ρητά ότι μέσω αυτού προσδιορίζεται «...η επιθυμητή, ιδεατή μελλοντική θέση των δημοσίων υπηρεσιών... και η κατεύθυνση των δράσεων της και των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη της Στρατηγικής του κάθε φορέα».

Επίσης αναφέρει ότι «...οι πολίτες βρίσκονται στο επίκεντρο της σχεδιαστικής αλλά και της επιχειρησιακής αντίληψης του Προγράμματος» και «...η δημόσια διοίκηση συνεχίζει την μεταστροφή της από ένα απρόσωπο και γραφειοκρατικό σύστημα σε ένα σύστημα διοίκησης και εξυπηρέτησης με επίκεντρο τον πολίτη».

Τέλος διατυπώνει ότι «**Στόχος** της Δημόσιας Διοίκησης θα πρέπει να είναι η διευκόλυνση της καθημερινής ζωής των πολιτών, η παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, εφαρμόζοντας τους σύγχρονους κανόνες διοίκησης με στόχους, υιοθετώντας όρους όπως η αποδοτικότητα και η λογοδοσία», ενώ εστιάζει και στο ότι « **Η Στρατηγική του προγράμματος αφορά στην προώθηση πολιτικών βελτίωσης της διοικητικής**

ικανότητας.....μέσα από παρεμβάσεις χαμηλού προϋπολογισμού και μικρής διάρκειας υλοποίησης».

- **Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013**

Το εαρινό συμβούλιο της Ευρωπαϊκής επιτροπής, το 2005 με το **«Νέο Ξεκίνημα για την Στρατηγική της Λισσαβόνας»**<sup>41</sup> και τους αναθεωρημένους στόχους του οδήγησε στην ανάπτυξη του Επιχειρησιακού Προγράμματος **«Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»**<sup>42</sup>. Ο Στρατηγικός Στόχος ήταν: «η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης, μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και την ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και της συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων». Απέβλεπε στην βελτίωση της ποιότητας και την ενίσχυση της «ανοιχτής διοίκησης», με αναβάθμιση των δημοσίων πολιτικών και εκσυγχρονισμό των δομών του δημοσίου μεταβαίνοντας στο μοντέλο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

- **Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014- 2016**

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το 2014 παρουσιάζει την **«Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»**<sup>43</sup>. Όπως τονίζει η ανακοίνωση του Υπουργείου Εσωτερικών «...κρίσιμο ρόλο διαδραματίζει η διαμόρφωση μιας στρατηγικής για τη διοικητική μεταρρύθμιση, η οποία και αποτυπώνεται με ενάργεια και σαφήνεια...». Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο Στρατηγικό Σχέδιο το οποίο «...κατόπιν εκτεταμένης διαβούλευσης και μακράς επεξεργασίας, .....είναι άρρηκτα συνδεδεμένο τόσο με το σχεδιασμό για την επόμενη προγραμματική περίοδο (2014-2020) όσο και με τη δεκαετή αναπτυξιακή στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης "Ευρώπη 2020"».

Ξεκινάει με την ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης διατυπώνοντας τα προβλήματα και τις αδυναμίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, ήτοι:

- Αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής δημόσιων πολιτικών
- Έλλειψη συντονισμού
- Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού
- Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο
- Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης

Εντοπίζει τις ανάγκες και τις προκλήσεις:

- **Πολιτικοί θεσμοί και διακυβέρνηση:** Ο ρόλος της διοίκησης συνίσταται στην ενίσχυση της ποιότητας των θεσμών διακυβέρνησης και

---

41 Συνεργασία για την οικονομική μεγέθυνση και την απασχόληση: Νέο Ξεκίνημα για την Στρατηγική της Λισσαβόνας <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0024:FIN:en:PDF>

42 Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013 [http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Dioik\\_Metarritmisi.pdf](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarritmisi.pdf)

43 Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014- 2016, [http://minadmin.ypes.gr/wp-content/uploads/20140416\\_action\\_plan\\_gcr.pdf](http://minadmin.ypes.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf)

αναμόρφωσης του ρυθμιστικού πλαισίου που διέπει τις μεταξύ τους σχέσεις.

- **Οικονομία & ανάπτυξη:** Ο ρόλος της διοίκησης συνίσταται στη στήριξη της ανάπτυξης, και στη διευκόλυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας, διατήρησης της δημοσιονομικής ισορροπίας και της διασφάλισης της σταθερότητας του φορολογικού πλαισίου.
- **Κοινωνικό περιβάλλον:** Ο ρόλος της διοίκησης συνίσταται στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της κοινωνικής προστασίας μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών κοινωνικών πολιτικών με καλύτερη στόχευση και ικανότητα ανταπόκρισης στις πραγματικές ανάγκες.
- **Εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων:** Ο ρόλος της διοίκησης συνίσταται στην ουσιαστική αναβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών της προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, συμβάλλοντας δραστικά τόσο στην έμμεση αλλά σημαντική ελάφρυνση των βαρών (οικονομικών και μη) όσο και στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης της διοίκησης με τους πολίτες.

Διατυπώνει το **Όραμα:** *«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 δεξιότητες 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».*

Αποσαφηνίζει τις **Αρχές και τις Αξίες** που διέπουν την Διοίκηση ήτοι: τις αρχές της αξιοκρατίας, της νομιμότητας, της οικονομικότητας, της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της αποτελεσματικότητας και ανεξαρτησίας, και τονίζει ότι: «Τελικό ζητούμενο συνιστά η μετάβαση σε ένα μοντέλο οργάνωσης που θα διακρίνεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Την ευελιξία και προσαρμοστικότητα.
- Την εκ των προτέρων δράση.
- Την καινοτομία.
- Την εξωστρέφεια.»

Το Στρατηγικό Σχέδιο δομείται σε **4 πυλώνες** ενίσχυσης της θεσμικής της ικανότητας:

- α) στην αναδιοργάνωση των διοικητικών **Δομών,**
- β) στη βέλτιστη αξιοποίηση του **Ανθρώπινου Δυναμικού,**
- γ) στον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών **λειτουργιών,** και

δ) στην ενίσχυση της **διαφάνειας** και της **λογοδοσίας**.

Αναπτύσσεται σε δύο διαδοχικές φάσεις προγραμματισμού και υλοποίησης, η πρώτη φάση, (ο μεσοπρόθεσμος σχεδιασμός, 24 μήνες) και η δεύτερη φάση (ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, 2-7 έτη).

Απώτερος στόχος είναι η βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

- *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018*

Το 2015, διαμορφώνεται ένα παρόμοιο Στρατηγικό Σχέδιο από το υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, η «**Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018**». Με Όραμα: «**μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης**», και μία επαναδιατύπωση των τεσσάρων πυλώνων:

- Διοικητικές Δομές και Εργαλεία,
- Διοικητικές Λειτουργίες και Διαδικασίες,
- Ανθρώπινο Δυναμικό,
- Ενίσχυση Διαφάνειας, Λογοδοσίας και Ανοικτής Διακυβέρνησης, καθώς και μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή στρατηγική για την προώθηση των σχετικών δράσεων.

- *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019*

Το 2016 με την αλλαγή υπουργών και υπουργείων ανασχεδιάζεται η στρατηγική και διαμορφώνεται μια ακόμη, με την ονομασία «**Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019**»<sup>44</sup> η οποία εγγυάται διοικητική «συνέχεια» και διαβεβαιώνει ότι με αυτόν τον τρόπο «...οι συνέπειες των σημαντικών πρωτοβουλιών που ελήφθησαν θα γίνουν περισσότερο απτές στην κοινωνία».

Αιτιολογεί την αποτυχία των προηγούμενων Εθνικών Στρατηγικών στην λήψη λανθασμένων πολιτικών επιλογών και στην απουσία μιας «Ολιστικής Στρατηγικής προσέγγισης» η οποία αναφέρει, ότι εξακολουθεί να δυσχεραίνει το έργο της διοικητικής μεταρρύθμισης. Απαριθμεί λόγους αποτυχίας, οι οποίοι είναι ουσιαστικά πολιτικές επιλογές των προηγούμενων Κυβερνήσεων και στην συνέχεια αναφέρεται σε θετικές θεσμικές παρεμβάσεις που ήδη ολοκληρώθηκαν από την «**Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018**» όπως:

- Διυπουργικός Συντονισμός
- Στρατηγική Διοίκηση Δημόσιων Οργανώσεων, (νέο σύστημα θέσπισης στόχων για το δημόσιο τομέα (Άρθρο 22 ν. 4369/2016), επιδιώκεται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και

---

44 Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

συλλογικής δράσης της διοίκησης, η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και η ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας)

- Διαχείριση και απλοποίηση διαδικασιών
- Εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, (αναφέρεται η ίδρυση έξι νέων παραρτημάτων Κ.Ε.Π και η χωροταξική αναδιάρθρωση τους. για την καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων μέσα από 12 συγχωνεύσεις και 30 μεταστεγάσεις).
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, (Προγραμματισμός προσλήψεων, Διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης και κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, Διαχείριση υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, Αξιολόγηση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού)
- Ρυθμιστική διακυβέρνηση
- Διαφάνεια, λογοδοσία και ανοιχτή διακυβέρνηση
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Στη νέα Στρατηγική (2017-2019) διατυπώνονται οι αρχές και αξίες που την διέπουν και δίνεται η διευκρίνιση ότι με τον ανασχεδιασμό «...δεν επιδιώκεται μια στροφή της στρατηγικής προσέγγισης 2016-2018 σε διαφορετικές αρχές και αξίες».

Ακολουθεί η διατύπωση του Οράματος:

***«Μια ανεξάρτητη, αποκομματικοποιημένη, αποτελεσματική και λειτουργική δημόσια διοίκηση, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας, για την παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, στην κατεύθυνση των Στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης. Η αξιοποίηση και η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τις μεταρρυθμίσεις για τη διοικητική βελτίωση, με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, συνιστά το πλαίσιο αλλαγών για το δημόσιο του αύριο, αξιοποιώντας ορθολογικά τους διαθέσιμους πόρους»***

Το Στρατηγικό πλαίσιο στηρίζεται σε οχτώ άξονες, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- **Άξονας 1:** Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών (Διυπουργικός συντονισμός και Στρατηγική διοίκηση δημόσιων οργανώσεων).
- **Άξονας 2:** Δομές και Διαδικασίες (Διαχείριση και απλοποίηση διαδικασιών, Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων).
- **Άξονας 3:** Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- **Άξονας 4:** Ανθρώπινο δυναμικό (Προγραμματισμός προσλήψεων, Διαχείριση υπηρεσιακής κατάστασης και κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού, Διαχείριση υψηλόβαθμων διοικητικών στελεχών, Αξιολόγηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού).
- **Άξονας 5:** Ρυθμιστική Διακυβέρνηση.



- **Άξονας 6:** Διαφάνεια, λογοδοσία και ανοιχτή διακυβέρνηση, (Συμμετοχική διοίκηση, Προσβασιμότητα στη δημόσια πληροφορία, Πολιτική ανοικτών δεδομένων).
- **Άξονας 7:** Στρατηγική Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, στηρίζεται στην εθνική ψηφιακή στρατηγική, όπως έχει εκπονηθεί από τη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής.
- **Άξονας 8:** Καταπολέμηση διαφθοράς.

- *Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021*

Το 2020, έπειτα από μια ακόμα αλλαγή Κυβέρνησης (2019), ακολουθεί και αλλαγή στην διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού και τον Δεκέμβριο του 2020 παρουσιάζεται το «**Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021**»<sup>45</sup> το οποίο περιλαμβάνει τα **Ετήσια Σχέδια Δράσης** κάθε Υπουργείου.

Τα ετήσια Σχέδια Δράσης εγκρίνονται κάθε Δεκέμβριο από το Υπουργικό Συμβούλιο και περιλαμβάνουν «*με ομοίμορφο και ευσύννοπτο τρόπο τους στόχους ενός Υπουργείου για κάθε έτος καθώς και τη σύνδεση τους με τις στρατηγικές επιλογές της Κυβέρνησης. Οι στόχοι αυτοί εξειδικεύονται περαιτέρω σε δράσεις, τους βασικούς άξονες πολιτικής για κάθε στόχο. Η περιγραφή κάθε δράσης περιλαμβάνει επιπλέον τα βασικά μετρήσιμα προσδοκώμενα αποτελέσματα καθώς και τα κύρια έργα, δηλαδή τις πρωτοβουλίες εκείνες δια των οποίων σκοπείται η υλοποίησή τους*»<sup>46</sup>.

Οι αρμοδιότητες του Συντονισμού της παρακολούθησης και της αξιολόγησης του κυβερνητικού έργου ανατέθηκαν στον Υφυπουργό στον Πρωθυπουργό. Έτσι η Γενική Γραμματεία Συντονισμού με βάση το ΠΔ 98/2020:

- προτείνει και προγραμματίζει τις δημόσιες πολιτικές
- παρακολουθεί, συντονίζει και αξιολογεί την εφαρμογή τους,
- συντάσσει το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής
- μεριμνά για την κατάρτιση και συγκέντρωση των υπουργικών σχεδίων δράσης καθώς και για την παρακολούθηση της εμπρόθεσμης και ορθής εφαρμογής τους.
- εργάζεται για την κατάρτιση προσχεδίου του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής

Η διαδικασία εκπόνησης των **Σχεδίων Δράσης του 2021** δίδεται αναλυτικά, βήμα-βήμα με καθορισμένο χρονοδιάγραμμα και ακολουθούν γενικές γραμμές που αποτελούν την **Πυξίδα για την υλοποίηση της κυβερνητικής πολιτικής**:

- Ολιστική προσέγγιση και καλλιέργεια συναντίληψης στη στοχοθεσία.
- Διασύνδεση των στρατηγικών επιλογών της κυβέρνησης με τα εργαλεία χάραξης πολιτικής.
- Αντιστοίχιση των διοικητικών εκρών με τις ανάγκες πολιτών.

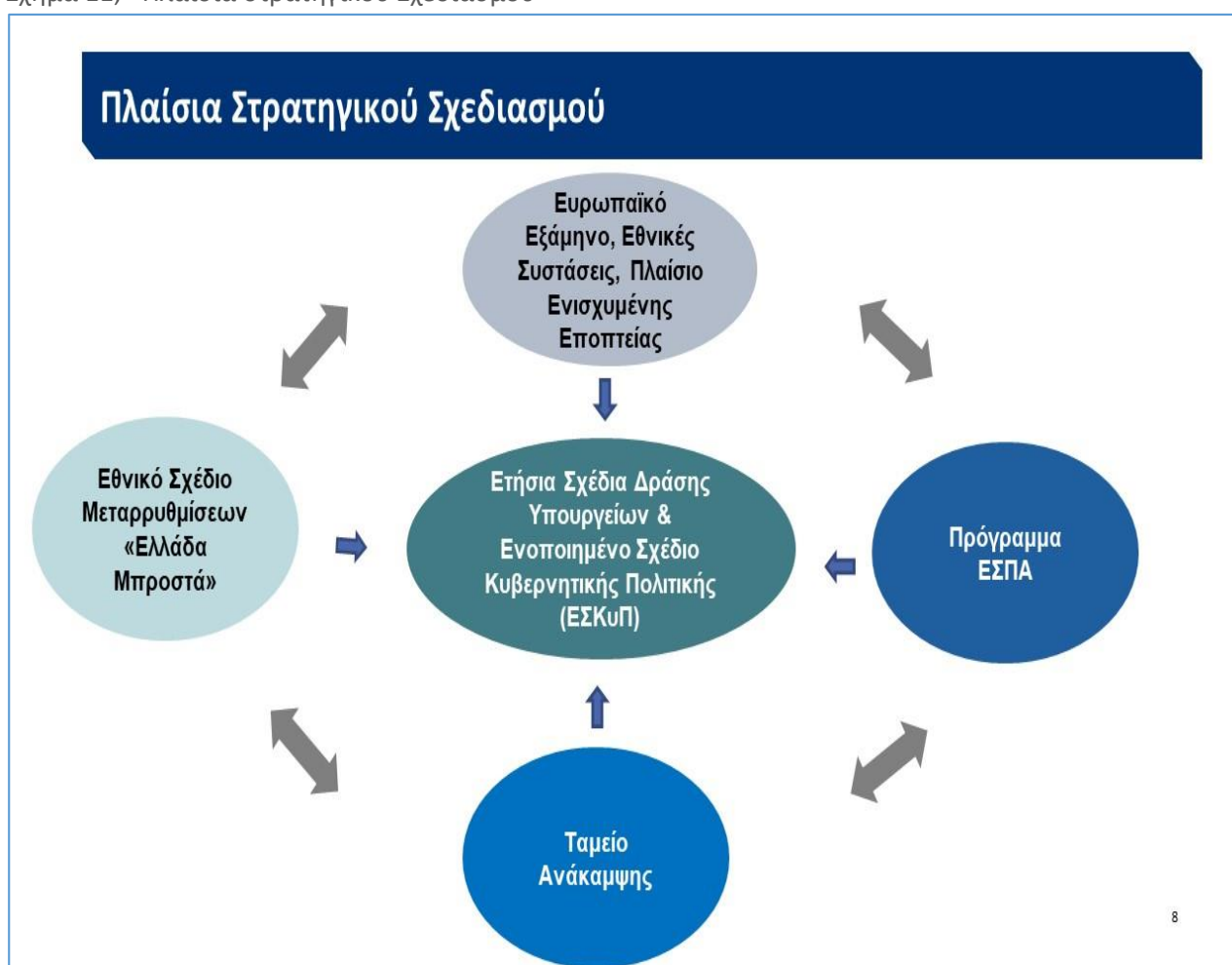
45 Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021, <https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021/>

46 <https://government.gov.gr/etisia-schedia-drasis-ipourgion-2021/>

- Ικανός προγραμματισμός και επιχειρησιακός σχεδιασμός
- Εντοπισμός καλών πρακτικών και επικοινωνία τους σε οριζόντιο επίπεδο
- Μεγιστοποίηση του εφικτού αποτελέσματος.
- Εύστοχη επιλογή των ενδιάμεσων σταθμών που προδιαγράφουν οι δράσεις και τα έργα.
- Λήψη ορθολογικών αποφάσεων.
- Σαφή και διαφανή στοχοθεσία και χρονοπρογραμματισμό.

Στο Σχήμα 11 βλέπουμε τα «Πλαίσια του Στρατηγικού Σχεδιασμού» όπως δίνονται από την Προεδρία της Κυβέρνησης και την Γενική Γραμματεία Συντονισμού, ενώ οι «Στρατηγικοί Πυλώνες» αναπτύσσονται στο Σχήμα 12.

Σχήμα 11, «Πλαίσια στρατηγικού Σχεδιασμού»



Πηγή: <https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021>



Πηγή: <https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021>

Η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης αναφέρεται στο Σχέδιο Δράσης ως καθοριστικός παράγων για την ανάπτυξη της χώρας και επισημαίνεται η ανάγκη σύγκλισης με τα ευρωπαϊκά πρότυπα.

## Συμπέρασμα

Παρατηρείται λοιπόν, στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ένας φαύλος κύκλος στον οποίο εκάστοτε κυβέρνηση εντοπίζει, επιτυχώς μεν, επαναλαμβανομένως δε, τα ίδια προβλήματα και αδυναμίες και διαμορφώνει μια παρόμοια Στρατηγική η οποία είτε δεν προλαβαίνει να ολοκληρωθεί, είτε υλοποιείται αναποτελεσματικά με καταστρατήγηση των σκοπών της μέσω πολιτικών σκοπιμοτήτων. Συνήθως οι στρατηγικές σχεδιάζονται από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, χωρίς πλάνο υλοποίησης και ανατίθεται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, η ευθύνη υλοποίησης τους δίχως την συνοδεία εξειδικευμένων σχεδίων δράσεις. Εντοπίζεται δηλαδή, ένα κενό ανάμεσα στην στρατηγική και την πρακτική υλοποίηση.

Επιπλέον, η χρηματοδότηση, και όχι ο σχεδιασμός ή οι στρατηγικοί στόχοι βάσει αναγκών, είναι αυτή που καθοδηγεί τις αποφάσεις υλοποίησης ενός έργου στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η ύπαρξη χρηματοδότησης (συνήθως από την Ευρωπαϊκή

Ένωση) οδηγεί σε εσπευσμένες αποφάσεις υλοποίησης έργων, τα οποία δεν έχουν μελετηθεί επαρκώς, δεν έχουν διενεργηθεί μελέτες σκοπιμότητας, δεν έχει μελετηθεί η σύνδεση τους με την υπάρχουσα κατάσταση ούτε έχει προβλεφθεί η μελλοντική τους πορεία (μετά την λήξη της χρηματοδότησης), αλλά αποτελούν αποσπασματικές κινήσεις, χωρίς συνοχή και φυσικά με αμφισβητήσιμα αποτελέσματα.

Την ανάγκη της ουσιαστικής αλλαγής φαίνεται να ενστερνίζονται όλα τα Στρατηγικά Σχέδια και προσπάθειες σοβαρών μεταρρυθμίσεων λαμβάνουν χώρα κατά καιρούς, όπως και νέα εργαλεία επιχειρούνται να ενταχθούν στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ωστόσο τα θετικά αποτελέσματα παρουσιάζονται περιορισμένα και η πρόοδος φαίνεται να υπολείπεται της πρόθεσης και των στόχων.

## Κεφάλαιο 3

### Στρατηγικός Σχεδιασμός Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.



Τα ΚΕΠ, η «γραφειοκρατία της πρώτης γραμμής», ως ο βασικός διάυλος επικοινωνίας της Δημόσιας Διοίκησης με τους πολίτες, απαντώνται σε κάθε Στρατηγικό Σχέδιο που έχει συνταχθεί από την δημιουργία τους και έκτοτε, καθώς το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν και υλοποιούν τις διοικητικές διαδικασίες διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τον χαρακτήρα της Δημόσιας Διοίκησης και τις σχέσεις μεταξύ των δύο μερών.

Από την δήλωση του νυν Πρωθυπουργού και τέως Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Κυριάκου Μητσοτάκη «Η ουσιαστική μεταρρύθμιση στη Δημόσια Διοίκηση ξεκίνησε από τα ΚΕΠ»<sup>47</sup> (2015), αντιλαμβανόμαστε ότι τα ΚΕΠ, ως κατεξοχήν φορέας πληροφορικής στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση, αποτελούν καίριο παράγοντα στην ανάπτυξη και υλοποίηση Στρατηγικών ανάπτυξης της Δημόσιας Διοίκησης.

Παρακάτω επιχειρείται μια προσπάθεια ανάλυσης της στρατηγικής του θεσμού των ΚΕΠ, αρχικά με μια σύντομη ιστορική αναδρομή στις Στρατηγικές που έχουν προηγηθεί σχετικά με τα ΚΕΠ, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και σε τοπικό (Δήμος Θεσσαλονίκης), και έπειτα διενεργείται μία ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, μια αποσαφήνιση του οράματος, της αποστολής και των αρχών του

---

<sup>47</sup> Η ουσιαστική μεταρρύθμιση στη δημόσια Διοίκηση ξεκίνησε από τα ΚΕΠ, <http://www.ydmed.gov.gr/?p=10227>, 15/5/2015

θεσμού και παρατίθεται μία πρόταση Στρατηγικής με Γενικούς Στόχους, επιμέρους Στρατηγικές και Δράσεις.

### 3.1 Στρατηγικές για τα ΚΕΠ μέχρι το 2020

Ήδη αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο στα **Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια** που έχουν κατά καιρούς, σχεδιαστεί. Η συμμετοχή των ΚΕΠ στο σχεδιασμό της πλειονότητα αυτών, μαρτυρεί την σημαντικότητα του θεσμού για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «**Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 -2013**» ορίζει κύρια *Παρέμβαση*: «Ενιαίες υπηρεσίες μιας στάσης για εξυπηρέτηση και πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων με δυνατότητα ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συναλλαγών». Ενώ τα ΚΕΠ αναφέρονται σαν «επιτυχείς πρακτικές» που πρέπει να προβληθούν ως βάση εκκίνησης για την ανάληψη μελλοντικών δράσεων ή την ενίσχυση υφισταμένων.

Στην «**Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016**» στόχος είναι «η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις». Ενώ στο τέταρτο μέρος του 2<sup>ου</sup> πυλώνα βρίσκονται τα ΚΕΠ «**2.4. Ενίσχυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ**» με θεσμική και επιχειρησιακή αναβάθμιση και ζεύξη πληθώρας φορέων του Δημόσιου Τομέα. Αναφορικά με τη διαδικτυακή πύλη «ΕΡΜΗΣ» στοχεύεται η αναβάθμιση της επιχειρησιακής λειτουργίας του και η βελτίωση της προσβασιμότητας και της φιλικότητας προς τον χρήστη.

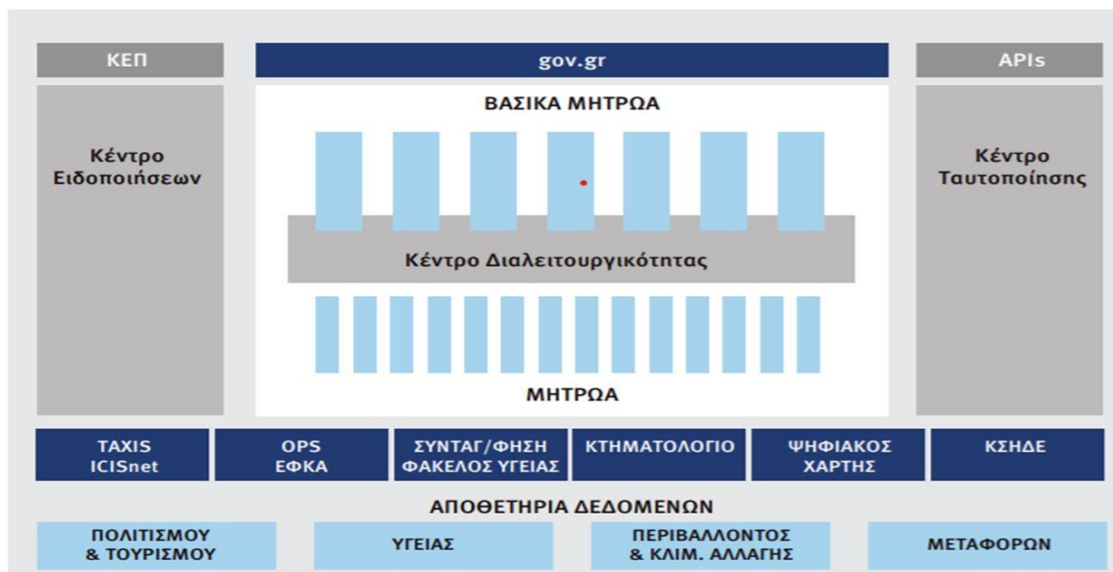
Στην «**Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019**», το δίκτυο των ΚΕΠ αναφέρεται ως δυνατό σημείο στην ανάλυση SWOT., ενώ στον **Άξονα 2: Δομές και Διαδικασίες**, και συγκεκριμένα στον Τομέα Δράσεων Γ. «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων», **ειδικό στόχο** αποτελεί η «**2Γ.ΕΣ3 Ενίσχυση και αναβάθμιση των υπηρεσιών μιας στάσης**» όπου αναφέρεται η επέκταση του δικτύου τους, η αναβάθμισή τους μέσω της Ψηφιοποίησής τους και ο περαιτέρω εμπλουτισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών τους με νέες, καινοτόμες υπηρεσίες. Ορόσημο, ορίζεται το τέλος του 2019 με πλήρη μετάβαση στο «ψηφιακό Κ.Ε.Π.».

### 3.2 Υπάρχουσα Στρατηγική για τα ΚΕΠ 2021

Για το 2021, στο «**Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής**» σχεδιάζεται «**η Νέα Εταιρική Ταυτότητα των ΚΕΠ**, που περιλαμβάνει την αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πολιτών μέσα από την επικοινωνιακή στρατηγική και την τεχνολογική υποστήριξη του Εθνικού Πλαισίου Απλούστευσης Διαδικασιών».

Στην **Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025** βρίσκουμε τον τρέχοντα στρατηγικό σχεδιασμό που αφορά τα ΚΕΠ τα οποία αναφέρονται ως βασικό στοιχείο του Μετασχηματισμού αυτού όπως φαίνεται στο Σχήμα 13.

Σχήμα 13: Βασικά συνθετικά στοιχεία του ψηφιακού μετασχηματισμού



Πηγή: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025

Ένα οριζόντιο ψηφιακό έργο μετασχηματισμού της δημοσίας διοίκησης ορίζεται η **Ενιαία Ψηφιακή Πύλη παροχής υπηρεσιών (gov.gr)**, με στόχο να «αποτελεί το κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης» και κατεύθυνση «την επίτευξη ενιαίας αισθητικής ταυτότητας εξασφαλίζοντας την εμπειρία αλληλεπίδρασης με ενιαίο σύστημα εξυπηρέτησης για όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες»<sup>48</sup>. Επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο του σχεδίου είναι ότι η αρχή της **προσβασιμότητας** συναντάται έντονα, με συγκεκριμένες παρεμβάσεις όπως «την εξασφάλιση ότι η **Ενιαία Ψηφιακή Πύλη gov.gr** και οι προσφερόμενες ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρονται μέσω αυτής είναι προσβάσιμες από άτομα με αναπηρία με βάση την ισχύουσα νομοθεσία».

Ο Στρατηγικός στόχος που έχει τεθεί για τα ΚΕΠ, είναι:

#### «Ο Ψηφιακός και επιχειρησιακός μετασχηματισμός των ΚΕΠ σε ΚΕΠ-plus».

Η νέα Στρατηγική δράση περιλαμβάνει:

- ❖ Τον μετασχηματισμό περίπου 500 από τα 1000 ΚΕΠ σε νέα μορφή **υπηρεσιών μίας στάσης ως κεντρικά σημεία επαφής του πολίτη με το κράτος** ως εναλλακτική της ψηφιακής οδού, ενσωματώνοντας παράλληλα τις νέες τεχνολογίες.
- ❖ Επικείμενη **αλλαγή του τρόπου διακυβέρνησης** τους (ΟΤΑ ή Κεντρική Διοίκηση).
- ❖ **Θεματική διαφοροποίηση** των ΚΕΠ-plus ανάλογα την περιοχή και στόχευση στην ενίσχυση της νεοφυούς επιχειρηματικότητας.
- ❖ Αναβάθμιση μέσω **νέου back office** (νέο ΟΠΣ).
- ❖ **Rebranding** (νέοι χώροι, νέο σήμα κ.α.) με γνώμονα την ψηφιακή και φυσική προσβασιμότητα.
- ❖ **Την στελέχωση τους με εξειδικευμένο προσωπικό** που θα εξυπηρετεί τόσο την διεκπεραίωση διαδικασιών όσο και την εκπαίδευση του κοινού στις νέες ψηφιακές υπηρεσίες που προσφέρει το κράτος.

48 Βλέπ. 29 (ΦΕΚ 5231/Β/11-11-2021, «Κανόνες για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών»).

- ❖ Την **συνεχή κατάρτιση σε ψηφιακές δεξιότητες** των υφιστάμενων υπαλλήλων<sup>49</sup>.
- ❖ Εκσυγχρονισμός του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών με **επιπλέον κανάλια**, ολοκλήρωση με CRM και παροχή υπηρεσιών με AI capabilities (π.χ. Chatbots).
- ❖ **Γεωχωρική και πληροφοριακή αποτύπωση των ΚΕΠ**. Το έργο αφορά την υλοποίηση πλατφόρμας γεωχωρικής καταγραφής όλων των καταστημάτων ΚΕΠ και υπηρεσιών που παρέχουν.

Όπως αναφέρεται στο κείμενο του παραπάνω Στρατηγικού σχεδιασμού, έχουν εξασφαλιστεί οι απαραίτητοι χρηματοδοτικοί πόροι (ευρωπαϊκοί πόροι από το Ταμείο Ανάκαμψης, νέο ΕΣΠΑ, χαμηλά επιτόκια δανεισμού), έχουν ενσωματωθεί ήδη, κρίσιμα συστατικά επιτυχίας και παρέχεται η απαιτούμενη λειτουργική μεθοδολογία και «εμπροσθοβαρής» αρχιτεκτονική των έργων προτεραιότητας.

### 3.3 Η Στρατηγική για τα ΚΕΠ στο Δήμο Θεσσαλονίκης - Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2014 – 2019

Σε τοπικό επίπεδο, το πιο πρόσφατο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Θεσσαλονίκης είναι το υπ. αριθμ.: 729 / 25-05-2017<sup>50</sup>. Για την συγκρότηση της στρατηγικής εκπονήθηκε μια ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, υπήρξε ενεργή συμμετοχή των φορέων της πόλης, διασύνδεση με διαθέσιμες χρηματοδοτικές πηγές, όπως και με τις υπερκείμενες προτεραιότητες και στρατηγικές ανάπτυξης σε περιφερειακό, εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Ένας από τους βασικούς άξονες αναπτυξιακής πολιτικής του Δήμου είναι η **Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας του φορέα** (το Εσωτερικό του Περιβάλλον). Σε αυτό εμπεριέχεται και η Διεύθυνση ΚΕΠ του Δ. Θεσσαλονίκης. Ακολουθούν οι προτάσεις για την λειτουργία των ΚΕΠ του Δήμου:

- Πρόταση ενίσχυσης των ΚΕΠ με εκπαιδευμένο προσωπικό.
- Πρόταση επικαιροποίησης πληροφοριακού συστήματος ΚΕΠ.
- Πρόταση προς το αρμόδιο Υπουργείο για αλλαγή θεσμικού πλαισίου των ΚΕΠ και των υπαλλήλων κλάδου ΔΥΠ
- Πρόταση τροποποίησης ΟΕΥ ΔΘ
- Αιτήματα διευκρίνισης νομοθετικών διατάξεων επί των διαδικασιών που εκτελούν τα ΚΕΠ
- Προτάσεις βελτιστοποίησης και επανασχεδιασμού των ισχυουσών τυποποιημένων διαδικασιών με τη συμμετοχή των ΚΕΠ στη διαβούλευση.

Το σχέδιο εξειδικεύεται σε μέτρα και στόχους και δράσεις:

49 Παράθεση δήλωσης του Υπουργού: «*Η επιμόρφωση είναι μια ανάγκη στην πορεία μας στις νέες ψηφιακές υπηρεσίες. Και για τα στελέχη του Δημοσίου, αλλά και για τους πολίτες. Ξεκινήσαμε την **Εθνική Ψηφιακή Ακαδημία** με στόχο να δίνουμε δωρεάν εκπαιδευτικό περιεχόμενο για ψηφιακές δεξιότητες. Πρέπει διαρκώς να επιμορφώνεσαι για να μπορείς να είσαι ανταγωνιστικός στη δουλειά»*, <https://www.iefimerida.gr/ellada/psifiakis-programma-kep-plus-stirixi-toy-epiheirein>

50 Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2017 – 2019 [https://thessaloniki.gr/%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%87%ce%b5%ce%b9%cf%81%ce%b7%cf%83%ce%b9%ce%b1%ce%ba%cf%8c\\_2014-2019/](https://thessaloniki.gr/%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%87%ce%b5%ce%b9%cf%81%ce%b7%cf%83%ce%b9%ce%b1%ce%ba%cf%8c_2014-2019/)



- **Μέτρο 4.5: Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών**
  - **Στόχος 4.5.8: Ενίσχυση & Αναβάθμιση Ανθρώπινου Δυναμικού**
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.8.1:** Πρόταση ενίσχυσης των ΚΕΠ με εκπαιδευμένο προσωπικό.
  - **Στόχος 4.5.9: Βελτίωση Πληροφοριακών Συστημάτων ΚΕΠ**
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.9.1:** Πρόταση επικαιροποίησης πληροφοριακών συστημάτων ΚΕΠ
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.9.2:** Επικαιροποίηση πληροφοριακού συστήματος ΚΕΠ (υλοποίηση του 4.5.9.1).
  - **Στόχος 4.5.10: Αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Υπηρεσίας**
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.10.1:** Πρόταση προς το αρμόδιο Υπουργείο για αλλαγή θεσμικού πλαισίου των ΚΕΠ και των υπαλλήλων ΔΥΠ
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.10.2:** Πρόταση τροποποίησης ΟΕΥ ΔΘ
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.10.3:** Αλλαγή θεσμικού πλαισίου των ΚΕΠ και των υπαλλήλων ΔΥΠ (υλοποίηση του 4.5.10.1)
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.10.4:** Τροποποίηση ΟΕΥ ΔΘ (υλοποίηση του 4.5.10.2)
  - **Στόχος 4.5.11: Βελτίωση των διαδικασιών που εκτελούν τα ΚΕΠ**
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.11.1:** Αιτήματα διευκρίνισης νομοθετικών διατάξεων επί των διαδικασιών που εκτελούν τα ΚΕΠ
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.11.2:** Προτάσεις βελτιστοποίησης και επανασχεδιασμού των ισχυουσών τυποποιημένων διαδικασιών με τη συμμετοχή και διαβούλευση και των ΚΕΠ
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.11.3:** Διευκρίνιση νομοθετικών διατάξεων επί των διαδικασιών που εκτελούν τα ΚΕΠ (υλοποίηση του 4.5.11.1)
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.11.4:** Βελτιστοποίηση και επανασχεδιασμός των ισχυουσών τυποποιημένων διαδικασιών με τη συμμετοχή στη διαβούλευση των ΚΕΠ (υλοποίηση του 4.5.11.2 σε συνδυασμό με το 4.5.9.2)
  - **Στόχος 4.5.12: Βελτίωση εξοπλισμού ΚΕΠ**
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.12.1:** Προμήθεια επίπλων στα ΚΕΠ
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.12.2:** Προμήθεια συστημάτων προτεραιότητας
    - ✓ **Τίτλος Δράσης 4.5.12.3:** Προμήθεια πινακίδων «ΚΕΠ & ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ»

Το σχέδιο εξειδικεύεται περαιτέρω σε προτεραιότητα, δαπάνες και χρονοδιαγράμματα όπως φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 5: Μέτρο 4.5. Βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών

ΕΝΤΥΠΟ 11: ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΕΡΓΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΑΞΟΝΑ (ΕΠΕΝΔΥΣΕΩΝ)													
Κωδ.	Δράσεις	Υπηρεσία Υλοποίησης	Είδος Δράσης	Νέα / Συν.	Χωροθέτηση	Προτεραιότητα	Χρονοδιάγραμμα- Προϋπολογισμός						Πηγή Χρηματοδότησης
							Κατανομή στα έτη						
							Σύνολο	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>Στόχος 4.5.4 Ενίσχυση &amp; Αναβάθμιση Ανθρώπινου Δυναμικού</b>													
4.5.4.1	Σύνταξη Πρότασης ενίσχυσης των ΚΕΠ με εκπαιδευμένο προσωπικό	Δ/ση ΚΕΠ ΔΘ	Ενέργεια	Νέα	Θεσσαλονίκη	A	0,0	X	X	X	X	X	Μισθ. Προσωπ.
<b>Στόχος 4.5.5 Βελτίωση πληροφοριακών συστημάτων ΚΕΠ</b>													
4.5.5.1	Πρόταση επικαιροποίησης πληροφοριακού συστήματος ΚΕΠ	Δ/ση ΚΕΠ ΔΘ	Ενέργεια	Νέα	Θεσσαλονίκη	B	0,0	X	X	X	X	X	Μισθ. Προσωπ.
4.5.5.2	Επικαιροποίηση πληροφοριακού συστήματος ΚΕΠ (υλοποίηση του 4.5.9.1)	ΥΠΕΣ	Ενέργεια	Νέα	Πανελλαδικά	Γ	0,0	0,0	0,0	Δαπάνη από ΥΠ.ΕΣ.	Δαπάνη από ΥΠ.ΕΣ.	Δαπάνη από ΥΠ.ΕΣ.	ΥΠΕΣ
<b>Στόχος 4.5.6 Αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας ΚΕΠ</b>													
4.5.6.1	Πρόταση προς το αρμόδιο Υπουργείο για αλλαγή θεσμικού πλαισίου των ΚΕΠ και των υπαλλήλων κλάδου ΔΥΠ	Δ/ση ΚΕΠ ΔΘ	Ενέργεια	Νέα	Θεσσαλονίκη	B	0,0	X	X	X	X	X	Μισθ. Προσωπ.
4.5.6.2	Αλλαγή θεσμικού πλαισίου των ΚΕΠ και των υπαλλήλων κλάδου ΔΥΠ (υλοποίηση του 4.5.10.1)	ΥΠΕΣ	Ενέργεια	Νέα	Πανελλαδικά	Γ	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	Ενέργειες από ΥΠΕΣ

Στόχος 4.5.7 Βελτίωση διαδικασιών που εκτελούν τα ΚΕΠ													
4.5.7.1	Αιτήματα διεκρίσεως νομοθετικών διατάξεων επί των διαδικασιών που εκτελούν τα ΚΕΠ	Δ/ση ΚΕΠ ΔΘ	Ενέργεια	Νέα	Θεσσαλονίκη	A	0,0	X	X	X	X	X	Μισθ. Προσωπ.
4.5.7.2	Προτάσεις βελτιστοποίησης και επανασχεδιασμού των ισχυουσών τυποποιημένων διαδικασιών με τη συμμετοχή στη διαβούλευση και των ΚΕΠ	Δ/ση ΚΕΠ ΔΘ	Ενέργεια	Νέα	Θεσσαλονίκη	B	0,0	X	X	X	X	X	Μισθ. Προσωπ.
4.5.7.3	Διεκρίση νομοθετικών διατάξεων επί των διαδικασιών που εκτελούν τα ΚΕΠ(υλοποίηση του 4.5.11.1)	ΥΠΕΣ	Ενέργεια	Νέα	Πανελλαδικά	A	0,0			X	X	X	Ενέργειες από ΥΠΕΣ
4.5.7.4	Βελτιστοποίηση και επανασχεδιασμός των ισχυουσών τυποποιημένων διαδικασιών με τη συμμετοχή στη διαβούλευση και των ΚΕΠ (υλοποίηση του 4.5.11.2 σε συνδυασμό με το 4.5.9.2)	ΥΠΕΣ	Ενέργεια	Νέα	Πανελλαδικά	Γ	0,0	0,0	0,0	Δαπάνη από ΥΠ.ΕΣ.	Δαπάνη από ΥΠ.ΕΣ.	Δαπάνη από ΥΠ.ΕΣ.	Ενέργειες από ΥΠΕΣ
4.5.8 Βελτίωση εξοπλισμού ΚΕΠ													
4.5.8.1	Προμήθεια επίπλων ΚΕΠ	ΔΟΤΔ	Προμήθεια	Νέα	Θεσσαλονίκη	A	11.000,0	0,0	6.000,0	0,0	5.000,0	0,0	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ Κ.Α. 2016: 7133.01.01\ 10.015
4.5.8.2	Προμήθεια συστημάτων προτεραιότητας	ΔΟΤΔ	Προμήθεια	Νέα	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤ Α ΚΕΠ	B	20.000,0	0,0	0,0	20.000,0	0,0	0,0	Δημοτικοί Πόροι
4.5.8.3	Προμήθεια πινακίδων"ΚΕΠ+ΔΗΜΟΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ"	ΔΟΤΔ	Προμήθεια	Νέα	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤ Α ΚΕΠ	A	12.000,0	0,0	12.000,0	0,0	0,0	0,0	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ Κ.Α. 2016: 6699.02.01\ 10.015

Στόχος 4.8.2 Ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού													
4.8.2.1	Πρόσληψη μόνιμου προσωπικού (έως 10 Διοικητικούς & Μηχανικούς υπαλλήλους ΠΕ ή ΤΕ κατηγορίας)	ΔΔΑΠ	Ενέργεια	Νέα	Σύνολο Δ.Θ.	A	170.220,0	-	170.220,0	-	-	-	Ίδιοι Πόροι 6011.01.01\ 10 & 30 6054.01.01\ 35 & 45
4.8.2.2	Πρόσληψη ειδικού προσωπικού ΚΕΠ	ΔΔΑΠ	Ενέργεια	Νέα	Σύνολο Δ.Θ.		0,0	-	-	-	-	-	Ίδιοι Πόροι

Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2017 – 2019

Και ακολουθεί ο πίνακας 6 με τις Λειτουργικές δαπάνες σε έκταση πενταετίας:

Πίνακας 6: Λειτουργικές δαπάνες ΚΕΠ 2015-2019

Πίνακας καταγραφής των λειτουργικών δαπανών των υπηρεσιών του ΔΘ Δ/ΝΣΗ ΚΕΠ											
Δράσεις	Είδος Δράσης	Νέα / Συνεχιζόμενη	Χωροθέτηση	Προτεραιότητα	Χρονοδιάγραμμα - Προϋπολογισμός Κατανομή στα έτη					Πηγή Χρηματοδότησης	
					Σύνολο	2015	2016	2017	2018		2019
ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ Δ/ΝΣΗΣ ΚΕΠ (ΕΚΤΟΣ ΕΚΔΑΔΑ)	Δ/ΝΣΗ ΔΑΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	4.000,00 €	0,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ+ ΕΘΝΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 073.01. 01\10.0.15
ΜΙΣΘΩΣΗ ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΩΝ		Προμήθεια	Επαν/έτος	A	27.600,00 €	4.800,00 €	5.000,00 €	5.500,00 €	6.000,00 €	6.300,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6235.0.1.01\10.015
ΜΙΣΘΩΜΑΤΑ ΚΤΙΡΙΩΝ (ΚΕΠ)	Δ/ΝΣΗ ΔΗΜ. ΠΟΡΩΝ & ΠΟΣΩΔ.ΩΝ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	599.000,00 €	96.000,00 €	108.000,00 €	115.000,00 €	130.000,00 €	150.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6232.01. 01\10.01.5
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΕΠ	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	37.500,00 €	6.500,00 €	7.000,00 €	7.500,00 €	8.000,00 €	8.500,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6265.02. 02\10.01.5
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ, ΕΛΕΓΧΟΣ & ΑΝΑΓΟΜΩΣΗ ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΗΡΩΝ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	2.500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6265.0.3.01\10.015
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΥΔΡΕΥΣΗ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	2.950,00 €	550,00 €	570,00 €	590,00 €	610,00 €	630,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6271.0.1.01\10.015
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΦΥΣΙΚΟ ΑΕΡΙΟ ΚΤΙΡΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	45.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	9.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6279.01. 01\10.01.5
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΑ ΚΤΙΡΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	107.000,00 €	18.000,00 €	20.000,00 €	22.000,00 €	23.000,00 €	24.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6279.02. 01\10.01.5
ΛΟΙΠΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ (ΚΕΠ) ΑΠΟΛΥΜΑΝΣΗΣ, ΑΠΕΝΤΟΜΩΣΗΣ, ΜΥΟΚΤΟΝΙΑΣ κ.λ.π	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	4.900,00 €	300,00 €	1.000,00 €	1.100,00 €	1.200,00 €	1.300,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6279.03. 01\10.01.5
ΟΔΟΙΠΟΡΙΚΑ ΕΞΟΔΑ ΚΑΙ ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΜΕΤΑΚΙΝΟΥΜΕΝΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	7.500,00 €	500,00 €	1.000,00 €	1.500,00 €	2.000,00 €	2.500,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6422.01. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΥΛΗΣ ΚΑΙ ΛΟΙΠΑ ΥΛΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΩΝ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	20.200,00 €	3.000,00 €	4.000,00 €	4.200,00 €	4.400,00 €	4.600,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6612.01. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΥΛΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗΣ, ΕΚΤΥΠΩΤΩΝ, ΦΩΤΟΤΥΠ. ΜΗΧ/ΤΩΝ, ΦΑΞ ΚΛΠ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	35.200,00 €	6.000,00 €	7.000,00 €	7.200,00 €	7.400,00 €	7.600,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6613.02. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΧΑΡΤΙΟΥ ΦΩΤΟΤΥΠΙΚΟΥ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ κ.λ.π. (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	54.000,00 €	8.000,00 €	10.000,00 €	11.000,00 €	12.000,00 €	13.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6613.03. 01\10.01.5
ΛΟΙΠΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΕΙΔΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	800,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6614.01. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΙΔΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΥΠΡΕΠΙΣΜΟΥ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	5.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6631.01. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΛΟΙΠΩΝ ΕΙΔΩΝ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	10.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6634.01. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΑΥΣΙΜΩΝ ΓΙΑ ΘΕΡΜΑΝΣΗ ΚΑΙ ΦΩΤΙΣΜΟ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	17.500,00 €	2.500,00 €	3.000,00 €	3.500,00 €	4.000,00 €	4.500,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6635.01. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΦΑΡΜΑΚΩΝ ΚΑΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	800,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6643.01. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΥΓΕΙΝΟΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	800,00 €	0,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	200,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6681.01. 01\10.01.5
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΚΑΙ ΛΟΙΠΩΝ ΥΛΙΚΩΝ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	2.000,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6699.01. 01\10.01.5
ΔΕΗ	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	200.000,00 €	36.000,00 €	38.000,00 €	40.000,00 €	42.000,00 €	44.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ
ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΑ ΤΕΛΗ	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	156.000,00 €	28.800,00 €	30.000,00 €	31.200,00 €	32.400,00 €	33.600,00 €	ΕΘΝΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΚΕΠ		Επαν/έτος	A	9.367.272,29 €	1.800.000,00 €	1.836.000,00 €	1.872.720,00 €	1.910.174,40 €	1.948.377,89 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΤΕΛΗ	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	131.000,00 €	25.000,00 €	25.500,00 €	26.000,00 €	27.000,00 €	27.500,00 €	ΔΗΜ.ΠΟΡΟΙ
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ - ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	15.000,00 €	2.500,00 €	2.750,00 €	3.000,00 €	3.250,00 €	3.500,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ
ΔΑΠΑΝΕΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΗ ΚΕΠ σε νέα κτίρια	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	20.000,00 €	0,00 €	0,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	0,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6412.01. 01\10.01.5
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ & ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΕΠΙΠΛΩΝ & ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ(ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	4.500,00 €	500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6265.01. 01\10.01.5
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ & ΕΠΙΣΚΕΥΗ ΣΚΕΥΩΝ & ΛΟΙΠΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ (ΚΕΠ)	ΚΕΠ	Προμήθεια	Επαν/έτος	A	2.000,00 €	0,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	ΔΗΜΟΤΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ 6265.02. 01\10.01.5
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>					<b>10.880.022,29 €</b>	<b>2.053.465,00 €</b>	<b>2.116.936,00 €</b>	<b>2.180.127,00 €</b>	<b>2.241.552,40 €</b>	<b>32.500,00 €</b>	

Πηγή: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2017 – 2019

### 3.4 Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού περιβάλλοντος, Μέθοδος SWOT

#### 3.4.1 Εσωτερικό Περιβάλλον

Σε μια προσπάθεια να αναλύσουμε το εσωτερικό περιβάλλον των ΚΕΠ μπορούμε να διακρίνουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που αυτό παρουσιάζει.

##### Δυνάμεις Strengths

- Πρόκειται για πολύ-λειτουργικά κέντρα με μεγάλο **πλήθος καταστημάτων** και **ευρεία γεωγραφική διανομή**, η οποία τους προσδίδει ένα αίσθημα εγγύτητας και αμεσότητας. Η διατήρηση αυτής της έντονης διασποράς φαίνεται να είναι στόχος κάθε κυβέρνησης καθώς παρατηρείται η διατήρηση αποδεδειγμένα μη παραγωγικών ΚΕΠ σε ακριτικές και μη περιοχές της χώρας. Επίσης λειτουργούν ΚΕΠ σε 22 Προξενεία της Ελλάδας για την εξυπηρέτηση των Ελλήνων που βρίσκονται στο εξωτερικό, καθώς και ΚΕΠ στο Υπουργείο Εξωτερικών για την εξυπηρέτηση των απόδημων Ελλήνων.

- Η **αμεσότητα** διακρίνεται τόσο σε σχέση με την **ταχύτητα διεκπεραίωσης** των υποθέσεων, η οποία είναι συνήθως μεγαλύτερη σε σχέση με το να απευθυνθεί ο πολίτης στην καθ' ύλην αρμόδια υπηρεσία, όσο και με την εξυπηρέτηση **πολλών αιτημάτων από διαφορετικές αρμόδιες υπηρεσίες, σε μία μόνο επίσκεψη.**

- Οι υπάρχουσες **κτιριακές εγκαταστάσεις** καλύπτουν ένα πλήθος αυστηρών κριτηρίων και προτύπων, σύμφωνων με αυτά της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και των κοινωνικών πολιτικών για την προστασία των **ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων**. Η θεμελιώδης αρχή της **προσπελασιμότητας** αποτελεί απαραίτητο κριτήριο επιλογής ενός κτιρίου ΚΕΠ και έτσι έχει επιτευχθεί, η ανεμπόδιστη πρόσβαση όλων των ευπαθών ομάδων, σε ισόγεια κτίρια, σε κεντρικά σημεία, με τοποθέτηση κεκλιμένων επιπέδων (ράμπες) στις εισόδους. Επίσης έχουν προβλεφθεί σε **όλα τα ΚΕΠ**, ειδικοί χώροι υγιεινής, ειδικά για ΑΜΕΑ και η υποχρεωτική ανάρτηση πινακίδας σε εμφανές σημείο που αναγράφει ότι «*Τα ΑΜΕΑ εξυπηρετούνται κατά προτεραιότητα*».

- **Ο τεχνολογικός εξοπλισμός** των ΚΕΠ μπορεί να θεωρηθεί Δύναμη, αν τον συγκρίνουμε με τις λοιπές δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και ως Αδυναμία, αν αναλογιστούμε ότι είναι ο ίδιος από το 2001 που ξεκίνησαν την λειτουργία τους τα ΚΕΠ. Από το 2001 και έκτοτε η συντήρηση και αντικατάσταση του εξαρτάται από τον ΟΤΑ στον οποίο ανήκει, οπότε δεν μπορούμε να κατατάξουμε όλα τα ΚΕΠ σε μία κατηγορία. Ωστόσο οι υποδομές δικτύων και το σύστημα Syzefkis αποτελεί ένα ισχυρό θετικό ατού των ΚΕΠ.

- **Το Ανθρώπινο Δυναμικό** των ΚΕΠ, αποτελεί επίσης μια μεγάλη δύναμη με πολυετή πλέον εμπειρία. Η γενιά των νέων αυτών δημοσίων υπαλλήλων, στελέχωσαν μια νεοσύστατη δημόσια υπηρεσία η οποία διατήρησε, ηθελημένα και μη, μια απόσταση από την παραδοσιακή κουλτούρα και τον γραφειοκρατικό τρόπο σκέψης των λοιπών δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό φαίνεται να είναι και το κλειδί της επιτυχίας των ΚΕΠ στην συνείδηση των πολιτών.

- Επίσης, τα ΚΕΠ έχουν προωθηθεί και διαφημιστεί έντονα από όλες τις κυβερνήσεις, όντας η μόνη μεταρρύθμιση των τελευταίων ετών, η οποία «αγγίζει» τον πολίτη και έτσι έχουν αποκτήσει **ισχυρή αναγνωρισιμότητα** και ένα ευρέως γνωστό **λογότυπο**.

- Το **διευρυμένο ωράριο** λειτουργίας που ακολουθούν τα περισσότερα ΚΕΠ, είναι μια καινοτομία στην Δημόσια διοίκηση η οποία ικανοποιεί μια σημαντική ανάγκη τόσο των απλών πολιτών όσο και των επιχειρηματιών και επιχειρήσεων.

- Τέλος, η **ήδη υπάρχουσα διαλειτουργικότητα** των ΚΕΠ με το ευρύτερο Δημόσιο αποτελεί και το **ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημά**, και τα καθιστά πλέον, πραγματικές «Υπηρεσίες Μιας Στάσης». Κανένας άλλος φορέας του δημοσίου, μέχρι σήμερα, δεν έχει πρόσβαση σε τόσες διαφορετικές κυβερνητικές πλατφόρμες.

### Αδυναμίες

- Η **πολύπλοκη οργανωτική τους υπαγωγή**, όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, υποσκάπτει την αποτελεσματικότητα του θεσμού προσδίδοντάς του στοιχεία δυσκαμψίας που δεν αρμόζουν στον καινοτόμο χαρακτήρα του. Οι συναρμοδιότητες, οι απαγορεύσεις και η έλλειψη κεντρικού φορέα συνολικής ευθύνης δημιουργεί προβλήματα τόσο σε τεχνικά και οικονομικά θέματα όσο και σε θέματα στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού.

- Η **στελέχωση με ανθρώπινο δυναμικό** είναι από μόνη της μια αδυναμία, καθώς και εδώ και 13 χρόνια δεν έχει προστεθεί προσωπικό της αρμόδιας ειδικότητας στην υπηρεσία, ενώ ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων έχει αποχωρήσει (κινητικότητα, αποσπάσεις κα). Οι ΟΤΑ υποχρεούνται να στελεχώνουν τα ΚΕΠ με προσωπικό άλλων ειδικοτήτων, το οποίο στερούν από άλλες υπηρεσίες του Δήμου και το οποίο δεν κατέχει την απαραίτητη εμπειρία αφού συχνά εναλλάσσεται. Το ευρύ αντικείμενο εργασιών του ΚΕΠ δεν προσφέρεται για περιστασιακή ή ολιγόμηνη απασχόληση. Απαιτείται μια εμπειρία και εκπαίδευση έτσι ώστε το επίπεδο της προσφερόμενης ποιότητας των υπηρεσιών να διατηρείται υψηλό.

- Παρά τον καινοτομικό χαρακτήρα του θεσμού, η καθιέρωση σύγχρονων τακτικών ποιότητας δεν επετεύχθη. Η **έλλειψη εφαρμογής τεχνικών και μεθόδων αξιολόγησης**, καίτοι την ύπαρξη στατιστικών στοιχείων παραγωγικότητας από την πλατφόρμα E-KEP, δεν επιτρέπει τον έλεγχο βάσει αποτελεσμάτων και κατά συνέπεια, δεν βοηθάει στον σχεδιασμό μιας επιτυχημένης στρατηγικής.

- Επίσης δεν προσφέρεται, ένας σύγχρονος και αποδοτικός μηχανισμός **επιμόρφωσης** του ανθρώπινου δυναμικού του ΚΕΠ για την παραγωγή εξειδικευμένων στελεχών και την συνεχή επιμόρφωση τους. Έχουν πραγματοποιηθεί μόνο δύο σχετικά

σεμινάρια από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΚΔΑ), το ένα εκ των οποίων ξεκίνησε μόλις τον Οκτώβριο του 2021.

- Τέλος, η διαλειτουργικότητα, αν και σε εξαιρετικά, υψηλό επίπεδο (για τα ελληνικά δεδομένα), παρουσιάζει σημάδια εσπευσμένων κινήσεων με προβλήματα σχεδιασμού, **τεχνικές ασυμβατότητες** και λειτουργικές επικαλύψεις. Η **απουσία κοινής αρχιτεκτονικής** για την δημιουργία δημόσιων συστημάτων και η **μη ύπαρξη ενιαίων προτύπων και πολιτικών συμμόρφωσης για την χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής ΤΠΕ**, αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη του θεσμού και προκαλεί σύγχυση στους εξυπηρετούμενους.

### 3.4.2 Εξωτερικό περιβάλλον

Αναλύοντας το εξωτερικό περιβάλλον των ΚΕΠ διακρίνουμε το **Μάκρο-περιβάλλον** τους, με τις πολιτικές, οικονομικές, πολιτιστικές και τεχνολογικές εξελίξεις και το **Μίκρο-περιβάλλον** τους, που αποτελείται από την λοιπή Δημόσια Διοίκηση, τους πολίτες, την εκάστοτε κυβέρνηση και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Καθένας από αυτούς του παράγοντες δημιουργεί ή προκαλεί Ευκαιρίες και Απειλές, οι οποίες πρέπει να συνεκτιμηθούν για να σχεδιαστεί μια αποτελεσματική Στρατηγική.

#### Ευκαιρίες

- Η **μεγάλη αποδοχή και εκτίμηση** που έχει ο θεσμός των ΚΕΠ στην καρδιά των πολιτών αποτελεί δύναμη και ευκαιρία για την ενίσχυση και περαιτέρω ανάπτυξη του θεσμού. Πολλές έρευνες έχουν αποδείξει την διαρκή υπεροχή των ΚΕΠ στις προτιμήσεις των πολιτών από το 2002 έως και το 2021<sup>51</sup>. Οι έρευνες δείχνουν υψηλή ικανοποίηση τόσο όσον αφορά την σαφήνεια, εγκυρότητα και πληρότητα των παρεχόμενων πληροφοριών και υπηρεσιών, όσο και την ευγένεια και φιλικότητα του προσωπικού και του περιβάλλοντα χώρου.

- Τα ΚΕΠ σαν υπηρεσίες «πρώτης γραμμής» έχουν την ευκαιρία να βρίσκονται σε άμεση και συνεχή επαφή με τον πολίτη, γεγονός που δημιουργεί τις συνθήκες για **άμεση ανατροφοδότηση**. Η συλλογή και αξιοποίηση αυτών των εν δυνάμει δεδομένων, αν πραγματοποιηθεί, μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές και ουσιαστικές βελτιώσεις και αποτελεσματικότερο στρατηγικό σχεδιασμό.

- Επίσης, η άμεση και συνεχή επαφή με τον πολίτη μπορεί να διασφαλίσει, (με τον ανάλογο σχεδιασμό), τη **συμμετοχή των πολιτών κατά τη λήψη κυβερνητικών αποφάσεων** και κατά το σχεδιασμό και την αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, μια από τις βασικές αρχές της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

---

51 έρευνες για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, το 2005 και το 2021, τα ΚΕΠ έρχονται πρώτα σε αξιολόγηση της εξυπηρέτησης ανά δημόσια υπηρεσία. <https://kaparesearch.com/kep-june2021/> και [www.vprc.gr](http://www.vprc.gr)

- Η απαιτούμενη **ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** στην χώρα μας αποτελεί ευκαιρία ανάπτυξης και για τα ΚΕΠ. Τα ΚΕΠ είναι ήδη από τις πιο αναπτυγμένες ψηφιακά υπηρεσίες και όντας ο βασικότερος δίαυλος του πολίτη με το Κράτος, - σε συνάρτηση με τον σημαντικό βαθμό εξοικείωσης των πολιτών με τις τεχνολογίες επικοινωνίας - έχει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εκμεταλλευτεί πλήρως τις δυνατότητες που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και να μεταβεί στο **5<sup>ο</sup> στάδιο ανάπτυξής** της, αυτό της **Προσωποποιημένης Συναλλακτικής Υπηρεσίας** με πλήρη ηλεκτρονική και επιπλέον, **εξατομικευμένη** εξυπηρέτηση.

- Τέλος, τα ΚΕΠ έχουν την ευκαιρία να αποδειχτούν απαραίτητα για τον πολίτη, παρέχοντας και διασφαλίζοντας την πρόσβαση σε όλους αυτούς που δεν είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες και τις νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες. Η ανάπτυξη, η εξέλιξη και η πρόσβαση σε ηλεκτρονικά μέσα δεν πρέπει να θεωρείται αυτονόητη για όλους. Η δημόσια διοίκηση **οφείλει να προσφέρει προσβασιμότητα** σε όλους τους πολίτες, **χωρίς αποκλεισμούς**. Ο **ψηφιακός αναλφαβητισμός** και το **ψηφιακό χάσμα** στην χώρα μας είναι πολύ μεγάλο και μπορεί να προκαλέσει πολλούς κοινωνικούς αποκλεισμούς και ανισότητες. Σε αυτό το γεγονός, **αρωγός του πολίτη μπορεί να σταθεί το ΚΕΠ**, διασφαλίζοντας το δικαίωμα όλων για ίση μεταχείριση και ικανοποίηση των αναγκών που αναδύονται.

### Απειλές

- Οι **ΟΤΑ**, οι φορείς οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τα ΚΕΠ, αλλά συγχρόνως δεν έχουν καμία αυτονομία όσον αφορά την λειτουργία τους, στην πλειονότητά τους χαρακτηρίζονται από **περιορισμένες οικονομικές, οργανωτικές και διοικητικές δυνατότητες**. Ενώ επίσης έχουν ελλείψεις σε υλικοτεχνική υποδομή και εξοπλισμό. Δεν είναι όλοι οι ΟΤΑ ικανοί, όσον αφορά τα μέσα και την τεχνογνωσία για να υποστηρίξουν ισάξια όλα τα ΚΕΠ, οπότε οδηγούμαστε σε ανισότητες, υπολειτουργία, ίσως και αποκλεισμό κάποιων ΚΕΠ, ιδίως σε πολύ μικρούς Δήμους.

- Οι παραπάνω ελλείψεις συντελούν σε ακόμα έναν κίνδυνο, αυτόν που αφορά την **προστασία των προσωπικών δεδομένων**. Η ελληνική δημόσια διοίκηση **εγγυάται την προστασία** της ιδιωτικότητας στη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και ανταλλαγή πληροφοριών, με την έννοια της διασφάλισης των πολιτών από μη εξουσιοδοτημένη χρήση των δεδομένων ή από χρήση που δεν προβλέπεται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Αυτό απαιτεί προηγμένα συστήματα, συνεχή επίβλεψη και έλεγχο, δηλαδή υποστήριξη που **ένας ΟΤΑ συνήθως δεν μπορεί επαρκώς να παρέχει**. Σε συνδυασμό με τον **χαμηλό βαθμό εξοικείωσης** των επιχειρήσεων και των **πολιτών σε ζητήματα ασφάλειας** των συναλλαγών, επιτείνεται η διακύβευση της προστασίας των προσωπικών δεδομένων.

- Η **μεγάλη διαφορά που υπάρχει στην παροχή υπηρεσιών, μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα**, προκαλεί αναπόφευκτη σύγκριση και οδηγεί σε **υψηλές απαιτήσεις** των πολιτών από τον Δημόσιο τομέα, οι οποίες, δυστυχώς μέχρι σήμερα, δεν μπορούν να ικανοποιηθούν καταλήγοντας πολλές φορές, σε εντάσεις κατά την διάρκεια της εξυπηρέτησης. Το γεγονός αυτό θα ήταν θετικό, αν οι απαιτήσεις



λαμβάνονταν υπόψη και υπήρχε ουσιαστική ανατροφοδότηση που θα οδηγούσε στην αλλαγή.

- Επίσης εντάσεις και δυσαρέσκείες, όπως και **ανασφάλεια** προκαλούνται λόγω **ανεπαρκούς, εσφαλμένης ή ελλιπούς ενημέρωσης των πολιτών**, η οποία οφείλεται κυρίως στο **πολυδαίδαλο νομοθετικό περιβάλλον** και θεσμικό πλαίσιο. Ο καταϊγισμός αλληπάλληλων νομοθετικών ρυθμίσεων υπονομεύει την πληροφόρηση και προκαλεί σύγχυση τόσο στους πολίτες όσο και στους υπαλλήλους.

- Τέλος, η **έλλειψη κουλτούρας υιοθέτησης καινοτομιών και διοικητικού συντονισμού** του Δημοσίου τομέα, επηρέασε τα ΚΕΠ από την γέννησή τους. Η έλλειψη διάθεσης συνεργασίας και οι αντιστάσεις που συνάντησαν ως θεσμός, ήταν μεγάλες και διήρκησαν για αρκετά χρόνια, μετακυλώντας φυσικά το πρόβλημα στον πολίτη με καθυστερήσεις στην εξυπηρέτησή του. Ευτυχώς τα τελευταία χρόνια, με αποκορύφωμα το 2021, αυτή η σχέση έχει αλλάξει άρδην. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι έχει αντιστραφεί ολοκληρωτικά, με τις περισσότερες υπηρεσίες να κατευθύνουν τον πολίτη απευθείας στα ΚΕΠ (κάποιες φορές μάταια).

Στο σχήμα 14 παρατίθεται εν συντομία η ανάλυση SWOT.

Σχήμα 14 : Ανάλυση SWOT, (ιδία επεξεργασία)



### 3.5 Όραμα – Αποστολή

**«Αποστολή των Κέντρων αυτών είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες»** με βάση τον ιδρυτικό τους Νόμο 3013/2002.

Το όραμα του ιδρυτή τους, κ. Σταύρου Μπένου ήταν να σταματήσει να τρέχει ο πολίτης πίσω από τα έγγραφα και να «.....να αποκτήσει αξιοπρέπεια, να πάψει να ταπεινώνεται καθημερινά και να αναλώνεται στους γκισέδες του κράτους. Οι πολίτες για όλες τις υποθέσεις τους θα πηγαίνουν στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών και εκεί θα αρχίζει και θα τελειώνει κάθε υπόθεση τους»<sup>52</sup>.

Το όραμα παραμένει το ίδιο σύμφωνα με δηλώσεις του νυν Υπουργού Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Κυριάκου Πιερρακάκη, όπου δηλώνει ότι «Τα ΚΕΠ ξεκίνησαν με αποστολή να αποτελέσουν το μόνο γκισέ όπου θα έπρεπε να απευθύνεται ο πολίτης ώστε να εξυπηρετηθεί. Αυτή είναι και η δική μας προσέγγιση αναφορικά με τον ρόλο τους: να αποτελέσουν το μοναδικό σημείο φυσικής επαφής του πολίτη με το κράτος. Αυτόν τον ιστορικό προορισμό των ΚΕΠ ως παράλληλη λειτουργία του gov.gr θέλουμε να εκπληρώσουμε»<sup>53</sup>.

Σε μία από τις εμβληματικές φράσεις των ΚΕΠ «*Διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες*», μπορούσαμε να εντοπίσουμε μια προβληματική του οράματος, ήτοι την πρόθεση της απλής αλλαγής του τρόπου διακίνησης των εγγράφων και όχι την αλλαγή του τρόπου παραγωγής τους. Ωστόσο η ανάγκη αλλαγής της «παραγωγικής διαδικασίας» των διοικητικών προϊόντων<sup>54</sup> διαπιστώνουμε ότι έχει γίνει πλήρως κατανοητή και το Όραμα και ο Στόχος για τα ΚΕΠ, στην ουσία τους, έχουν εξελιχθεί. Συν τοις άλλοις, η κοινωνική αιτιολόγηση που εμπεριέχει η αποστολή τους μπορεί να αποτελέσει έμπνευση τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους πολίτες.

Έτσι σήμερα, σύμφωνα με τον Υπουργό «*Το κράτος είναι ένα, οφείλει να γίνει ένα και στην πράξη*» με «*Στόχο να αποκτήσει ένα ενιαίο ψηφιακό πρόσωπο*», ένα μοναδικό **ψηφιακό σημείο επαφής** και εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων, το **gov.gr** και επίσης ένα **μοναδικό φυσικό σημείο** επαφής και εξυπηρέτησης, τα ΚΕΠ.

Αναφερόμενος περαιτέρω στα ΚΕΠ, δηλώνει πως **στόχος είναι να γίνουν η εναλλακτική όσων δεν έχουν τη δυνατότητα** ή τις δεξιότητες **να διεκπεραιώνουν τις συναλλαγές τους ηλεκτρονικά**<sup>55</sup> και να αποτελέσουν το **μόνο σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος** για όσες υπηρεσίες δεν διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά, προσθέτοντας ότι όλα τα παραπάνω συνιστούν μια πραγματικότητα που άργησε να έρθει με συντονισμένο και συνεκτικό τρόπο<sup>56</sup> και ότι «*Σύντομα τα ΚΕΠ θα έχουν*

52 «Ελευθεροτυπία», 20 Ιαν. 2003

53 <https://www.tovima.gr/2021/09/10/politics/pierrakakis-stoxos-mas-einai-na-feroume-to-psifiako-ayrio-simera/>

54 Η παραγωγική διαδικασία ενός διοικητικού προϊόντος ή υπηρεσίας καθορίζεται από την ροή της πληροφορίας και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της προστιθέμενης αξίας του.

55 «Οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. διευκολύνουν τους πολίτες για χρήση ΤΠΕ με το Δημόσιο» (ν.3979, 16.6.2011).

56 <https://www.naftemporiki.gr/story/1564820/psifiaki-puli-me-ena-klik-ipeuthuni-dilosai-kai-eksousiodotisi>

διαφορετικό πρόσωπο: πιο φιλικό, πιο άμεσο, πιο ασφαλές, ενιαίο για όλους όσους απευθύνονται σε αυτό».

### 3.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η ανάλυση του περιβάλλοντος και η αποσαφήνιση του Οράματος και της Αποστολής των ΚΕΠ, μας επιτρέπει τον σχεδιασμό μιας «in fit» Στρατηγικής και τον καθορισμό Στόχων και επιμέρους Στρατηγικών που συνάδουν με τις δυνατότητες, αδυναμίες, απειλές και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ή θα αντιμετωπίσει ο Οργανισμός.

#### 3.6.1 Προτάσεις για τον Στρατηγικό σχεδιασμό των ΚΕΠ

Αναλογιζόμενοι τον καθορισμό των στόχων που έχουν ήδη τεθεί και σε συνδυασμό με την ανάλυση SWOT που προηγήθηκε μπορούμε να προτείνουμε ένα νέο Στρατηγικό πλαίσιο, το οποίο θα βασίζεται σε υπάρχοντα και μελλοντικά κρίσιμα θέματα του περιβάλλοντος των ΚΕΠ αλλά και στους κατάλληλους τρόπους προσέγγισης τους, σύμφωνα με τις δυνατότητες και αδυναμίες του θεσμού. Οι Γενικοί Στόχοι θα πρέπει να ενστερνίζονται τις ίδιες βασικές αρχές, οι οποίες διέπουν τόσο την Δημόσια Διοίκηση όσο και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, όπως:

- Προσβασιμότητα
- Διαφάνεια
- Ασφάλεια
- Συμμετοχή - Ισότητα
- Εξοικονόμηση – μη επανάληψη
- Ενοποίηση - Διαλειτουργικότητα
- Κοινωνική αιτιολόγηση
- Βιωσιμότητα και ανάπτυξη («πράσινη» ανάπτυξη)
- Καινοτομία

Υπό αυτό το πρίσμα, προτείνουμε Γενικούς Στόχους και επιμέρους Στρατηγικές και Δράσεις που θα προσφέρουν αποτελεσματικότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση, μεγιστοποίηση του κοινωνικού οφέλους, καινοτομικές και βιώσιμες λύσεις.

Ως Γενικοί Στρατηγικοί Στόχοι προτείνονται οι:

- 1. Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.**
- 2. Βελτίωση των κτιριακών υποδομών.**
- 3. Βελτίωση της αποδοτικότητας των ΚΕΠ.**
- 4. Θεσμική αναδιάρθρωση των ΚΕΠ.**

Και εξειδικεύονται στις παρακάτω Στρατηγικές και Δράσεις:

#### **1. Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.**

Ο διαχρονικός αυτός στόχος εξειδικεύεται σε:

- 1.1. Στρατηγική εντατικής χρήσης Τεχνολογίας**, δηλαδή την εντατικότερη χρήση των ΤΠΕ και την διεύρυνση της δυνατότητας πρόσβασης μέσω νέων καναλιών επικοινωνίας με του πολίτες.
  - 1.1.1. Δράση:** Δημιουργία εφαρμογής για έξυπνες συσκευές, smartphone application.
  - 1.1.2. Δράση:** Δημιουργία ηλεκτρονικής επικοινωνίας και παροχή ενημέρωσης και πληροφόρησης μέσω των κοινωνικών δικτύων και πλατφορμών, (παράδειγμα Ελληνικής Αστυνομίας με ενεργή συμμετοχή στο Twitter και το Facebook).
  
- 1.2. Στρατηγική συμμετοχικής ανάπτυξης**, ήτοι ενεργή συμμετοχή των πολιτών στην διαμόρφωση των διαδικασιών και δημιουργία συστήματος ανατροφοδότησης με παράλληλη επικοδομητική εκμετάλλευση των συμπερασμάτων της.
  - 1.2.1. Δράση:** Δημόσιες διαβουλεύσεις για την δημιουργία και εισαγωγή νέων διαδικασιών. Να παρέχεται η δυνατότητα αποτύπωσης προτάσεων των πολιτών, ώστε ο σχεδιασμός των προϊόντων και των διαδικασιών να απαντά στις ανάγκες τους.
  - 1.2.2. Δράση:** Δημιουργία συστήματος αξιολόγησης της κάθε επίσκεψης από τον πολίτη, (κυτίο παραπόνων ή ηλεκτρονική αξιολόγηση με βαθμολογία (πχ αστέρια) κατά την έξοδο από τον χώρο).
  
- 1.3. Στρατηγική εξατομικευμένης και προληπτικής ή προδραστικής εξυπηρέτησης**,
  - 1.3.1. Δράση:** Παροχή αυτοματοποιημένων οδηγιών για διοικητικές πράξεις στις οποίες οφείλει να προβεί ο εκάστοτε πολίτης, σύμφωνα με το εξατομικευμένο προφίλ του που διατηρεί η Δημόσια Διοίκηση για αυτόν.
  - 1.3.2. Δράση:** Δημιουργία συστήματος ειδοποίησης των πολιτών για λήξεις προθεσμιών που τους αφορούν.
  
- 1.4. Στρατηγική απλούστευσης και ανασχεδιασμού των παρεχόμενων υπηρεσιών**, έτσι ώστε να **περιορίζεται η ανάγκη αυτοπρόσωπης παρουσίας** του πολίτη, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
  - 1.4.1. Δράση:** Όσο το δυνατόν πληρέστερη ηλεκτρονική παροχή του συνόλου των υπηρεσιών της Δημόσιας διοίκησης μέσω διαλειτουργικότητας.
  - 1.4.2. Δράση:** Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών, αποσκοπεί στην καταγραφή, αποτύπωση και μοντελοποίηση ψηφιακών ή φυσικών

διοικητικών διαδικασιών του δημόσιου τομέα, έχει ήδη σταλεί η 1<sup>η</sup> εγκύκλιος για τις προπαρασκευαστικές ενέργειες των φορέων<sup>57</sup>.

- 1.5. **Στρατηγική ενίσχυσης της εκπαίδευσης και δράσεις διαρκούς επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού.**
  - 1.5.1. **Δράση:** Οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων για την ανάπτυξη βασικών, εξειδικευμένων και **ψηφιακών δεξιοτήτων**.
  - 1.5.2. **Δράση:** Οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων για την ανάπτυξη κοινωνικών και **επικοινωνιακών δεξιοτήτων** όπως διαχείριση αντιμετώπισης διενέξεων και κρίσεων.
  
- 1.6. **Στρατηγική συμμετοχικής δράσης στην προσπάθεια ενίσχυσης του ψηφιακού αλφαριθμητισμού της χώρας**
  - 1.6.1. **Δράση:** Διαμόρφωση συνθηκών για την παροχή οδηγιών και κατά τρόπον τινά, «εκπαίδευσης» των **πολιτών** για τις νέες ηλεκτρονικές διαδικασίες και τον τρόπο παροχής τους.
  
- 1.7. **Στρατηγική για την ομαλή ένταξη των μεταναστών στη χώρα.** Ιδιαίτερη μέριμνα πρέπει να υπάρξει για την εξυπηρέτηση του αυξανόμενου πλήθους μεταναστών (ιδιαίτερα στα μεγάλα αστικά κέντρα).
  - 1.7.1. **Δράση:** Δημιουργία πολύγλωσσου έντυπου και διαδικτυακού «οδηγού» για μετανάστες
  - 1.7.2. **Δράση:** Εκπαίδευση του προσωπικού και κοινωνική ευαισθητοποίησή του.

## **2. Βελτίωση των κτιριακών, τεχνολογικών και λοιπών υποδομών.**

- 2.1 **Εφαρμογή στρατηγικής διείσδυσης** με πλήρη γεωγραφική αντιπροσώπευση. Πρέπει να διασφαλιστεί η ισότητα ευκαιριών πρόσβασης στην υπηρεσία που θα αποτελεί το μόνο σημείο επαφής του Κράτους με το πολίτη.
  
- 2.2 **Εκσυγχρονισμών των κτιριακών εγκαταστάσεων** για την δημιουργία μοντέρνων, φιλικότερων προς το πολίτη και προς το περιβάλλον εγκαταστάσεων
  - 2.2.1 **Δράση:** «πράσινα» κτίρια, ενεργειακά αναβαθμισμένα και χρήση ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
  
- 2.3 **Εκσυγχρονισμός υλικοτεχνικών υποδομών και Τεχνολογιών πληροφορικής και αναβάθμιση συνδεσιμότητας.**
  - 2.3.1 **Δράση:** Αναβάθμιση υλικοτεχνικού εξοπλισμού.
  - 2.3.2 **Δράση:** Αναβάθμιση της συνδεσιμότητας.

---

57 ΔΙΔΔΔΗ/Φ.ΕΜΔ/33150/24-11-2020 «Οργάνωση και τήρηση του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών (άρ. 90 του ν. 4727/2020) - Ενέργειες προπαρασκευαστικής φάσης»

## 2.4 Μείωση κόστους

**2.4.1 Δράση:** Χρήση δημόσιων κτιριακών εγκαταστάσεων και κατάλληλη διαμόρφωσή τους (ενεργειακή αναβάθμιση).

**2.4.2 Δράση:** Ορθολογική διαχείριση πόρων βασισμένη σε «πράσινες» τακτικές, όπως **ελαχιστοποίηση εκτυπώσεων** με προσεκτική επαναδιαμόρφωση όλων των εντύπων με βάση την οικονομικότητα.

## 3. Βελτίωση της αποδοτικότητας των ΚΕΠ.

**3.1 Δημιουργία νέου Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος ΟΠΣ** για την άμεση εξυπηρέτηση μέσω εκτεταμένης διαλειτουργικότητας, η οποία θα επιτευχθεί με ανασχεδιασμό και απλούστευση των διαδικασιών.

**3.1.1 Δράση:** Ανάπτυξη νέου ΟΠΣ, (ανακοινώθηκε στην Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης τον Σεπτέμβριο του 2021, η έναρξη του σχεδιασμού και της υλοποίησης του).

**3.2 Ανασχεδιασμός του τρόπου επικοινωνίας των ΚΕΠ με το υπόλοιπο Δημόσιο.** Όταν η άμεση εξυπηρέτηση δεν είναι εφικτή, να υπάρξει επιτάχυνση της εξυπηρέτησης, μέσω απευθείας επικοινωνίας με τα back office των λοιπών υπηρεσιών όχι με ένα ακόμα front office.

**3.2.1 Δράση:** Ανασχεδιασμός της διεπαφής και της επικοινωνίας των λοιπών Δημόσιων υπηρεσιών με τα ΚΕΠ.

**3.3 Εισαγωγή μεθόδων αξιολόγησης** και εκμετάλλευση των στατιστικών στοιχείων που υπάρχουν ήδη.

**3.3.1 Δράση:** Εισαγωγή προτύπου ISO για Δημόσιες Υπηρεσίες.

**3.3.2 Δράση:** Αξιολόγηση των στατιστικών στοιχείων παραγωγικότητας που είναι διαθέσιμα στο Υπουργείο (πχ. Δείκτης διαδικασιών ανά ημέρα ανά ΚΕΠ, Δείκτης διαδικασιών ανά χρήστη της εφαρμογής e-ker, Δείκτης διαδικασιών ανά φορέα, Δείκτης διαδικασιών ανά τρόπο υποβολής της αίτησης).

**3.4 Δημιουργία ενιαίας, κωδικοποιημένης Νομικής Βάσης** προσβάσιμης από όλους.

**3.4.1 Δράση:** Εθνική Πύλη Κωδικοποίησης, δράση του τρέχοντος εθνικού σχεδίου δράσης, η οποία αναμένεται να συγκεντρώσει μέσω της δημιουργίας ηλεκτρονικού κόμβου το σύνολο της πληροφορίας για την αναμόρφωση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας στην Ελλάδα.

**3.5 Αριθμητική ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού.**

**3.5.1 Δράση:** Ενίσχυση του προσωπικού με πλεονάζων προσωπικό άλλων φορέων μέσω των κύκλων κινητικότητας ή μέσω

πρόσκλησης για μετάταξη (βάση ειδικών διατάξεων) και κατάλληλη εκπαίδευσή του.

Η συγκεκριμένη πρόταση, (και όχι η συνήθης πρόταση της πρόσληψης νέου προσωπικού) βασίζεται όχι μόνο στην παρούσα δημοσιονομική κρίση και στην δύσκολη κατάσταση της εθνικής οικονομίας, αλλά αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη κατανομή και διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων του δημοσίου. Με βάση το γενικότερο όραμα να γίνουν τα ΚΕΠ το «Γκισέ του Δημοσίου», παρατηρούμε ότι υπάρχει ήδη μια τάση κατάργησης ή/και μείωσης του μεγέθους των «γκισέ» των υπολοίπων δημ. Υπηρεσιών (πχ. ο ΟΑΕΔ, ο οποίος δέχεται κοινό μόνο για ελάχιστες περιπτώσεις πλέον). Η συνεχώς αυξανόμενη ροή των πολιτών στα ΚΕΠ θα πρέπει να αντιμετωπιστεί και με αριθμητική αύξηση του προσωπικού η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί με μετακινήσεις προσωπικού από τα μέχρι πρότινος «Γκισέ» των λοιπών Δημ. Υπηρεσιών.

### **3.6 Μείωση κόστους λειτουργίας**

**3.6.1 Δράση:** Ορθολογική διαχείριση πόρων βασισμένη σε «πράσινες» τακτικές, όπως ελαχιστοποίηση εκτυπώσεων με προσεκτική επαναδιαμόρφωση όλων των εντύπων με βάση την οικονομικότητα.

**3.7 Βελτίωση των συνθηκών εργασίας** μέσω υιοθέτησης πρότυπων μεθόδων οργάνωσης εργασίας και αναβάθμιση της επαγγελματικής ζωής των υπαλλήλων.

**3.7.1 Δράση:** Ενίσχυση της ασφάλειας στα ΚΕΠ - ιδίως των μεγάλων αστικών κέντρων.

**3.7.2 Δράση:** Δημιουργία ενιαίου και μεθοδικού τρόπος εισαγωγής κάθε νέας διαδικασίας με **παροχή επαρκών οδηγιών** και δημιουργία **HelpDesk** για την άμεση παροχή διοικητικής βοήθειας.

## **4. Θεσμική αναδιάρθρωση των ΚΕΠ**

**4.1 Διοικητική υπαγωγή των ΚΕΠ απευθείας στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης** και απεμπλοκή τους από την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

**4.2 Συμμετοχή του προσωπικού** στην αξιολόγηση των υπαρχουσών διαδικασιών και στην διαμόρφωση και ένταξη νέων.

### **3.6.2 Υλοποίηση**

Η Υλοποίηση όλων των παραπάνω Δράσεων, ο προγραμματισμός τους, ο σχεδιασμός χρονοδιαγραμμάτων και προϋπολογισμών δεν δύναται να επιτευχθεί δίχως την προτεραιοποίηση τους.

Πρωταρχική προτεραιότητα και ακρογωνιαίο λίθο του προτεινόμενου στρατηγικού σχεδίου αποτελεί η υλοποίηση του **Γενικού στόχου 4 «Θεσμική αναδιάρθρωση των ΚΕΠ»**, με την **Δράση 4.1 «Διοικητική υπαγωγή των ΚΕΠ στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης»**, να συνιστά απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή των υπολοίπων Δράσεων.

Είναι αδήριτη ανάγκη η ύπαρξη μιας ενιαίας ταυτότητας των ΚΕΠ, η οποία δεν θα εξαρτάται από κατά τόπους περιορισμούς και αντικρουόμενα πολιτικά συμφέροντα, αλλά από ένα κοινό κέντρο επιχειρήσεων και ευθύνης που θα προσφέρει έναν ενιαίο και συνεκτικό σχεδιασμό, συντονισμό και έλεγχο με πολιτική δέσμευση και σταθερή χρηματοδότηση.

Στην συνέχεια, θα είναι δυνατό να σχεδιαστεί ένας προκαθορισμένος και ορθολογικός προγραμματισμός των δράσεων (project-management), στοχεύοντας σε γρήγορες και ευέλικτες υλοποιήσεις. Ο προγραμματισμός αυτός απαιτείται να διεξαχθεί βάση προσδιορισμού του κόστους κάθε δράσης, κατόπιν χρηματοοικονομικής μελέτης και ουσιαστικής προτεραιοποίησής τους.

Επίσης είναι πολύ σημαντικό να καθορισθούν ομάδες υπευθύνων για την υλοποίηση (ομάδες παρακολούθησης και ελέγχου), όπως και το να διασφαλιστεί η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή υλοποίηση κάθε σχεδίου.

### 3.7.3 Αξιολόγηση - Έλεγχος - Ανατροφοδότηση

Το παραπάνω προτεινόμενο σχέδιο, συμπεριλαμβάνει δράσεις μέτρησης της παρεχόμενης ποιότητας των υπηρεσιών, όπως και δράσεις άμεσης ανατροφοδότησης και αξιολόγησης με την χρήση νέων αλλά και ήδη υπαρχόντων παραγωγικών δεικτών. Η επιτυχημένη ή μη υλοποίηση των δράσεων αυτών θα καθορίσει και το αποτέλεσμα αυτού του σταδίου και θα οδηγήσει στην μέτρηση της επίδοσης των ΚΕΠ και στη συνεχή βελτίωση τους.

## Συμπέρασμα

Η Στρατηγική Διοίκηση αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για την επιτυχία κάθε επιχειρούμενης αλλαγής και οδηγεί στην βιώσιμη ανάπτυξη. Κάθε Στρατηγικό Σχέδιο πρέπει να στρέφεται προς την ανάδειξη των δυνάμεων, την βελτίωση/διόρθωση των αδυναμιών, την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αποτελεσματική αντιμετώπιση των απειλών έτσι ώστε να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να οδηγεί στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας των προϊόντων-υπηρεσιών.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτέλεσαν, και οφείλουν να συνεχίσουν να αποτελούν, εργαλείο για την ανάπτυξη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και την επίτευξη της Διοικητικής Μεταρρύθμισης, προσφέροντας πρωτοποριακές υπηρεσίες, εκμεταλλεζόμενα τα εργαλεία του νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ όπως τον Στρατηγικό Σχεδιασμό.



Το στρατηγικό σχέδιο που προτάθηκε παραπάνω, βασίζεται στην 20ετή πορεία των ΚΕΠ και στην ωρίμανση που έχει επέλθει στον θεσμό, και αποτελείται από δράσεις που στην πλειονότητά τους μπορούν εύκολα και σχετικά ανέξοδα να υλοποιηθούν, αν προγραμματιστούν σε στέρεη βάση κατόπιν ύπαρξης πολιτικής βούλησης και στήριξης. Μέσω ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου, τα ΚΕΠ μπορούν να αποτελέσουν πρότυπο επιτυχίας και να πραγματοποιήσουν ένα ποιοτικό άλμα στις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, συμβάλλοντας στον εκδημοκρατισμό της διοίκησης.

## Επίλογος

Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να προστατεύει τον πολίτη και να μεριμνά για την ευημερία του, ωστόσο για πάρα πολλά χρόνια ο Έλληνας πολίτης επωμιζόταν διοικητικά «βάρη» τα οποία δεν του αναλογούσαν και δεν θα έπρεπε να τον επιβαρύνουν. Η απαιτούμενη Διοικητική Μεταρρύθμιση, παρότι κατανοητή, αποδεκτή και επιθυμητή από όλα τα μέρη, αδυνατούσε να επιτευχθεί. Μια καθολική αλλαγή, όλων των δομών και διαδικασιών δεν απαιτεί μόνο τον απαραίτητο μακροχρόνιο Στρατηγικό Σχεδιασμό - ο οποίος φαίνεται να υπάρχει στα κατά καιρούς επίσημα στρατηγικά σχέδια - αλλά απαιτεί την ύπαρξη των εξαιρετικά κρίσιμων παραγόντων της Συνέχειας, της Συνέπειας και της Δέσμευσης, χαρακτηριστικά που δεν τα συναντούμε στην ελληνική πραγματικότητα.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελέσαν ένα εμπνευσμένο έργο, απαντώντας σε ένα διαχρονικό αίτημα των πολιτών για βελτίωση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών και εξυγίανση των σχέσεων Κράτους - Πολίτη. Η λογική της λειτουργίας τους στηρίχθηκε στην ανάγκη προστασίας του πολίτη από τα κακώς κείμενα της Δημόσιας Διοίκησης. Έτσι δημιουργήθηκε αυτή η νέα, «ενάρετη» θα λέγαμε Δομή, με αρμοδιότητα την «εν ονόματι» του πολίτη σύγκρουση με την γραφειοκρατική αγκύλωση της Δημόσιας Διοίκησης εν συνόλω, η οποία προφανώς είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξει εξ ολοκλήρου σε δομές και διαδικασίες.

Τα ΚΕΠ έχουν από την ίδρυσή τους καθήκον να “ενοχλούν” την υπάρχουσα Δημόσια Διοίκηση, έτσι ώστε να διεκπεραιώνουν τα αιτήματα των πολιτών αποτελεσματικά, γρήγορα, ορθά και ταυτόχρονα τυπικά. Σαν να αποτελούν ένα παράλληλο σύμπαν στην ελληνική δημόσια Διοίκηση το οποίο αδιαφορεί για την κατάστασή της και προχωρά εκσυγχρονιστικά, όντας όμως και το ίδιο Δημόσια Διοίκηση. Άλλωστε η διαφοροποίηση των ΚΕΠ από την λοιπή Δημόσια Διοίκηση είναι έκδηλη σε **όλα** τα νομοθετικά κείμενα, όπου αναφέρονται πάντα ξεχωριστά: «.....οι διοικητικές αρχές και τα ΚΕΠ...».

Πρόκειται λοιπόν, για καινοτόμες υπηρεσίες που προσφέρουν γεωγραφική εγγύτητα, φιλικότητα, εύκολη προσβασιμότητα και κατά κύριο λόγο αποτελεσματικότητα και παρότι παρατηρήθηκε μια στασιμότητα του θεσμού, οι αλλαγές που συντελέστηκαν τα τελευταία χρόνια ήταν εξαιρετικά σημαντικές και οι υπάρχουσες δομές ενισχύονται διαρκώς.

Η διατήρηση αυτής της θέσης των ΚΕΠ αλλά και η απαραίτητη και απολύτως εφικτή, περαιτέρω ανάπτυξή τους μπορεί να επιτευχθεί με την εκμετάλλευση των αρχών της Στρατηγικής Διοίκησης και την αξιοποίηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού, οδηγώντας τα όχι μόνο στην ανάδειξη μιας νέας οργανωτικής κουλτούρας και την ριζική μεταμόρφωση της καθημερινής αλληλεπίδρασης του πολίτη με τον κρατικό μηχανισμό, αλλά και συμπαρασύροντας τις υπόλοιπες Δημόσιες Υπηρεσίες στον δρόμο του εκσυγχρονισμού και εισάγοντας αποφασιστικά την Ελλάδα στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

## Βιβλιογραφία

- Askim, J. &. (2011). One-stop shops for social welfare: The adaptation of an organizational form in three countries. . 89. 1451 - 1468. 10.1111/j.1467-9299.2011.01933.x. *Public administration*, 89, 1461-1468.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hill, C. J., & Lynn Jr., L. E. (2009). *Public Management: A Three-Dimensional Approach*. Washington: CQ Press.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management Theory*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management Performance. *Public Administration Review*, 5246 - 5254.
- Rushda, M. (2004). A Second Life For One-Stop Shops: Citizen Services in Minas Gerais, Brazil, 2003-2013. *Inovation for Successful Societies, Princeton Unniversity*.
- Seidle, L. (1995). *Rethinking the Delivery of Public Services to Citizens*. Montreal, Quebec: Institute for Research on Public Policy.
- Tat-Kei Ho, A. (2002, July/August ). Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative. *Public Administration Review*, 62, 434-444.
- Tzu, S. (2018). *Η Τέχνη του Πολέμου*. Αθήνα: Οξύ - Brainfood Εκδοτική ΜΕΠΕ.
- Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής. (2021). *Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής*. Ανάκτηση Ιανουαρίου 9, 2021, από <http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/Olokliwmena/Asterias.csp>
- Γεωργόπουλος, Ν. Β. (2013). *Στρατηγικό Μανατζμεντ* (Γ΄ Έκδοση εκδ.). Αθήνα: Γ.Μπένου.
- Δεκλερής, Μ. (1989). *Διοίκηση Συστημάτων*. Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Διακυβέρνησης, Υ. Ψ. (2020). *ΒιβλοςΨηφιακού Μετασχηματισμού 2020*.
- Επιτροπή, Ε. (2021, Νοέμβριος). *Shaping Europe's digital future*. Ανάκτηση από <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/countries-digitisation-performance>
- Καρκατσουλης, Π. (2004). *Το Κράτος σε μετάβαση: Από την διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μανατζμεντ στη διακυβέρνηση*. Αθήνα: Σιδέρη.
- Κέφης, Β. (2015). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Κρητική.
- Μαϊστρος, Π. (2009). *Τα τρία Κύματα μεταρρυθμίσεων της Δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+]*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μακρουδημητρης, Α. (1996). *Η διοίκηση σε κρίση*. Αθήνα : Νέα Σύνορα.
- Μακρουδημητρης, Α., & Μιχαλόπουλος, Ν. (2000). *Εκθέσεις εμπειρογνομόνων για τη δημόσια διοίκηση, 1950-1998*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Μακρουδημητρης, Α., & Σπηλιωτόπουλος, Ε. Π. (2001). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα* . Αντ. Ν. Σακκουλας.

- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Π.Δ.770/1975. (n.d.). *Περί Διαρθρώσεως του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως και Οργανισμού Υπηρεσιών τίνων αυτών*. ΦΕΚ 248Α/12.11.1975.
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Ε. Μπένου.
- Σπανού, Κ. (2000). *Διοίκηση, πολίτες και δημοκρατία*. Αθήνα : Παπαζήση.
- Σπανού, Κ. (2018). *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια διοίκηση στην διάρκεια της κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής.
- Σπινέλλης, Δ. Β. ( Μάρτιος. 2018). *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Επιτυχίες, Προβλήματα και ο δρόμος προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό, διαΝΕΟσις,*
- Σπινέλλης, Δ., Μιχαλόπουλος, Μ., Βασιλάκης, Ν., Νάνσυ, Π., & Τσούμα, Ν. (2021). *Η ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΤΗ ΜΕΤΑ-ΚΟΡΩΝΟΪΟ ΕΠΟΧΗ ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ*. διαΝΟΕσις, Οργανισμός έρευνας και ανάλυσης.
- Συνεργασία για την οικονομική μεγέθυνση και την απασχόληση: Νεό ξεκίνημα για την στρατηγική της Λισσαβόνας*. (2005). Ανάκτηση από Publication office of the European Union: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/7f588251-89d8-40b0-8e23-ab4ea8a346b2>
- Δημοσιογραφικά. 2000 *Πρόγραμμα 'Πάνορμος' για την εξυπηρέτηση των πολιτών των Σποράδων*. Αριθμός Φύλου 95. Ημερομηνία 18.1.2000.
- Δημοσιογραφικά. 2001. *Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών στις περιφέρειες και τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις*. Αριθμός Φύλου 175. Ημερομηνία 25.9.2001.

## Διαδικτυακοί τόποι

- <https://www.ypes.gr/programma-politeia/>
- <http://www.brent.gov.uk>
- <http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/Oloklirwmena/Asterias.csp>
- <http://www.e-gif.gov.gr/portal/pls/portal/docs/744025.PDF>
- [www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr)
- [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)
- <http://www.e-go.gr>
- [https://thyrides-kep.services.gov.gr/Manual thyrides kep v6.1 13 04 2021.pdf](https://thyrides-kep.services.gov.gr/Manual%20thyrides%20kep%20v6.1%2013%2004%202021.pdf)
- <https://www.gov.gr/>
- <https://www.ktpae.gr/%CE%B7-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B9%CF%81%CE%B5%CE%AF%CE%B1/>
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/information\\_society/124226j\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/information_society/124226j_el.htm)
- <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>
- Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/wp-content/uploads/downloads/2020/12/digitalstrategy.pdf>
- Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2021 [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/qanda\\_21\\_5483](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/el/qanda_21_5483)
- <https://guide.services.gov.gr>
- <https://foreis.services.gov.gr>
- <https://kaparesearch.com/kep-june2021/>
- <https://el.wiktionary.org/wiki/%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE>
- [https://www.researchgate.net/figure/The-St-Gallen-Management-Concept-overview\\_fig1\\_36387890](https://www.researchgate.net/figure/The-St-Gallen-Management-Concept-overview_fig1_36387890)
- <https://www.aqs.gr/service/systimata-paragogis/>
- Συνεργασία για την οικονομική μεγέθυνση και την απασχόληση: Νέο Ξεκίνημα για την Στρατηγική της Λισσαβόνας <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2005:0024:FIN:en:PDF>
- Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013 [http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo Keimeno EP Dioik Metarritmisi.pdf](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarritmisi.pdf)
- Εθνική Στρατηγική για την Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014- 2016, [http://minadmin.ypes.gr/wp-content/uploads/20140416 action plan gcr.pdf](http://minadmin.ypes.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.pdf)
- Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, <https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>
- Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021, <https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021/>
- <https://government.gov.gr/etisia-schedia-drasis-ipourgion-2021/>
- <https://government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021>
- Η ουσιαστική μεταρρύθμιση στη δημόσια Διοίκηση ξεκίνησε από τα ΚΕΠ, <http://www.ydmed.gov.gr/?p=10227>, 15/5/2015
- <https://www.iefimerida.gr/ellada/psifiakis-programma-kep-plus-stirixi-toy-epiheirein>
- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Θεσσαλονίκης 2017 – 2019 <https://thessaloniki.gr/%ce%b5%cf%80%ce%b9%cf%87%ce%b5%ce%b9%cf%81%ce%b7%cf%83%ce%b9%ce%b1%ce%ba%cf%8c> 2014-2019/
- <https://www.tovima.gr/2021/09/10/politics/pierrakakis-stoxos-mas-einai-na-feroume-to-psifiako-ayrio-simera/>

- <https://www.naftemporiki.gr/story/1564820/psifiaki-puli-me-ena-klik-upeuthuni-dilosi-kai-eksousiodotisi>
- <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1724&from=EN>

## Νόμοι - Προεδρικά Διατάγματα – Εγκύκλιοι

- N. 2672/1998: «Οικονομικοί Πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 290Α/28.12.1998)
- N.2539/1997: «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (Πρόγραμμα Καποδίστριας) (ΦΕΚ 244Α/4.12.1997)και Αιτιολογική του Νόμου Έκθεση
- N. 2690/1999 «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις».
- N.2880/2001 «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 9Α/30.1.2001) και Εισηγητική του Νόμου Έκθεση
- N. 3230/2004: «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44Α'/11.2.2004) και Εισηγητική του Νόμου Έκθεση
- N. 3242/2004: «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.» (ΦΕΚ 102Α'/24.5.2004)
- N. 3260/2004: «Ρυθμίσεις του συστήματος προσλήψεων και θεμάτων δημόσιας διοίκησης» (ΦΕΚ 151Α'/6.8.2004).
- N. 3345/2005 «Οικονομικά θέματα Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και ρύθμιση διοικητικών θεμάτων» (ΦΕΚ 138Α'/16.6.2005).
- N. 3448/2006: «Για την περεταίρω χρήση πληροφοριών του δημοσίου τομέα και τη ρύθμιση θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης» (ΦΕΚ 57Α'/15.3.2006) και Αιτιολογική του Νόμου Έκθεση.
- N. 3584/2007: «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 143Α'/28.6.2007).
- N. 3812/2009 (ΦΕΚ 234/Α'/28-12-2009): Αναμόρφωση συστήματος προσλήψεων στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις
- N. 3852/2010: «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ΦΕΚ 87Α/7.10.2010).
- N. 3853/2010: «Απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 90Α'/17.6.2010) και Αιτιολογική του Νόμου Έκθεση.
- N. 3979/2011 «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις» (ΦΕΚ 138Α'/16.6.2011).
- N. 4024/2011: «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο- βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015» (ΦΕΚ 226Α'/ 27.10.2011).
- N. 4071/2012: «Ρυθμίσεις για την τοπική ανάπτυξη, την αυτοδιοίκηση και την αποκεντρωμένη διοίκηση. Ενσωμάτωση Οδηγίας 2009/50 ΕΚ» (ΦΕΚ 85Α'/ 11.4.2012).
- N. 4623/2019 «Ρυθμίσεις του Υπουργείου Εσωτερικών, διατάξεις για την ψηφιακή διακυβέρνηση, συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις και άλλα επείγοντα ζητήματα» (ΦΕΚ Α' 134)

Ν. 4727/2020 «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις» - (ΦΕΚ 184/Α/23-9-2020).

ΦΕΚ 5231/ Τεύχος Β/11-11-2021, «Κανόνες για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών».

Π.Δ. 770/1975: «Περί Διαρθρώσεως του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως και Οργανισμού Υπηρεσιών τινών αυτού», (ΦΕΚ 248Α/12.11.1975).

Υ.Α. Αρίθμ. 38428 ΕΞ 2021 ΦΕΚ 5231/ Τεύχος Β/11-11-2021, «Κανόνες για την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών».

Υ.Α. Αρίθμ. ΔΙΑΚ/Φ.38/6738/7.4.2003 Καθορισμός μελών ΟΔΕ ΚΕΠ.

Απόφαση του Υπουργού Επικρατείας 5620/ΕΞ2021/21 «Ρύθμιση ειδικότερων θεμάτων για την υποβολή αιτήσεων και την έκδοση εγγράφων μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr ΕΨΠ) καθώς και για τη χρήση των θυρίδων φορέων και χρηστών που τηρούνται σε αυτή» (Β' 849).

Κ.Υ.Α. αριθμ. ΔΟΑ/Φ.01/608: «Σύσταση θέσεων μόνιμου προσωπικού στους ΟΤΑ α' βαθμού για την λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Κατάργηση κοινής υπουργικής απόφασης» και αριθμ. ΔΟΑ/Φ.01/609: «Σύσταση θέσεων μόνιμου προσωπικού στους ΟΤΑ β' βαθμού για την λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΦΕΚ 10Β'/10.1.2006).

Κ.Υ.Α. αριθμ. ΔΟΑ/Φ.01/13981: «Σύσταση θέσεων μόνιμου προσωπικού στους ΟΤΑ Α' βαθμού για την λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Κατάργηση κοινής υπουργικής απόφασης» (ΦΕΚ 757Β'/ 26.6.2006).

Κ.Υ.Α. αριθμ. 4886/23.2.2007: «Σύσταση θέσεων μόνιμου προσωπικού στους ΟΤΑ Α' βαθμού για την λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Τροποποίηση κοινής υπουργικής απόφασης» και αριθμ. 4897/23.2.2007: «Σύσταση θέσεων μόνιμου προσωπικού στους ΟΤΑ Β' βαθμού για την λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών» (ΦΕΚ 294Β'/ 5.3.2007).

ΔΙΣΚΠΟ/ΔΙΑΠ/Φ1./οικ.14095/26.6.2001, Έναρξη και Λειτουργία Κ.Ε.Π. Συντάγματος.

ΔΙΣΚΠΟ/ΔΙΑΠ/Φ.1./οικ.17358/9.8.2001, Έναρξη και Λειτουργία Κ.Ε.Π. Θεσσαλονίκης.

ΔΙΣΚΠΟ/ΔΙΑΠ/Φ.1/οικ.18910/6.9.2001, Έναρξη και Λειτουργία Κ.Ε.Π. Πειραιά, Περιστερίου Αττικής και Ηρακλείου Κρήτης.

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α./οικ.10025/24.5.2002, Λειτουργία Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.).

ΔΙΑΔΠ/4/19442/07.10.2002.

ΔΙΑΔΠ/Α/5212/5.3.2004 με θέμα: «Βελτίωση των Διοικητικών Διαδικασιών».

ΔΙΑΔΠ/22654/25.10.2004 με θέμα: «Αυτεπάγγελτη Αναζήτηση Δικαιολογητικών».

ΔΙΣΚΠΟ/Φ.17/ΟΙΚ./13097/11.6.2004 με θέμα: «Προθεσμίες Διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών από τη Διοίκηση».

ΔΙΣΚΠΟ/Φ.15/ΟΙΚ./13143/1.7.2005 με θέμα: «Βεβαίωση του γνησίου υπογραφής και επικύρωση αντιγράφων εγγράφων».

ΔΙΣΚΠΟ/Φ.2/9967/15-5-2006 Λειτουργία Γραφείου Υποδοχής Πολιτών στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών.

ΔΙΑΔΠ/Φ.Β1/15884/10.8.2011: Ωράριο Λειτουργίας Δημοσίων Υπηρεσιών.

ΥΑΠ/Φ.19.7/Β/216/1191/16.5.2012, πρώτη εγκύκλιος αναφορικά με την μετάπτωση στο νέο σύστημα e-ker- ΕΡΜΗΣ.

ΥΑΠ/Φ.19.7/Β/220/1231/23.5.2012 δεύτερη εγκύκλιος αναφορικά με την μετάπτωση στο νέο σύστημα e-ker- ΕΡΜΗΣ.

ΥΑΠ/Φ.19.7/Β/225/1373/7.6.2012, τρίτη εγκύκλιος αναφορικά με την μετάπτωση στο νέο σύστημα e-ker- ΕΡΜΗΣ και τα ψηφιακά πιστοποιητικά.

ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.5/ 4/ 28766/12.2.2013 με θέμα: «Λειτουργικά θέματα των ΚΕΠ και συνεργασία με τις λοιπές υπηρεσίες του Δημοσίου».

ΔΟΛΚΕΠ/Φ5/26/6986/8.3.2013 με θέμα: «Δυσχέρειες στη διεκπεραίωση διαδικασιών μέσω ΚΕΠ».

ΔΙΑΔΙΠΥΔ/Φ.5/61/οικ.29145/13-11-2014 με θέμα: «Υπόμνηση διατάξεων και εγκυκλίων οδηγιών που ρυθμίζουν θέματα Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ».

ΔΙΑΔΙΠΥΔ/Φ.5/23/12633/10-4-2017 με θέμα: «Υπόμνηση εγκυκλίων οδηγιών που ρυθμίζουν θέματα επιμέλειας και ασφάλειας των ΚΕΠ».

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 2018/1724 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 2ας Οκτωβρίου 2018 για τη δημιουργία ενιαίας ψηφιακής θύρας ΕΕ) αριθ. 1024/2012

ΔΙΔΔΔΗ/Φ.ΕΜΔ/33150/24-11-2020 «Οργάνωση και τήρηση του Εθνικού Μητρώου Διαδικασιών (άρ. 90 του ν. 4727/2020) - Ενέργειες προπαρασκευαστικής φάσης»