

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

Π.Μ.Σ.

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

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

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

**Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε
Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)**

Ευσταθία Πόρρου

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2016



**Department of Political Studies and International Relations - University of
Peloponnese**

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

Strategic Management in Citizens' Service Centers

Efstathia Porrou

Corinth, September 2016

Στρατηγικό Μάνατζμεντ σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

Σημαντικοί Όροι: Στρατηγικό μάνατζμεντ, Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, ΚΕΠ,

Περίληψη

Σκοπός της εργασίας είναι η εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ σε ένα ΚΕΠ με στόχο την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που δίνουν αξία στον πολίτη.

Το κεντρικό ερώτημα είναι αν μπορεί το Στρατηγικό Μάνατζμεντ μέσω της Διαμόρφωσης και Υλοποίησης της Στρατηγικής να βοηθήσει το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών στη Δημιουργία Αξίας στους Πολίτες.

Θα γίνει ανάλυση της μεθοδολογίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ μέσω της ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών, της διαμόρφωσης και υλοποίησης της διαφαινόμενης στρατηγικής του συγκεκριμένου Κέντρου, με τη βοήθεια Μελέτης Περίπτωσης για το Κέντρο αυτό. Ζητούμενο είναι η δημιουργία αξίας στον πολίτη και πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του υπό μελέτη περίπτωσης Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Strategic Management in Citizens' Service Centers

Keywords: Strategic Management, Citizens' Service Centers, KEP

Abstract

The purpose of the dissertation is the application of strategic management in a KEP (Citizens' Service Center) aiming to the production of quality services, which value the citizen.

The central question is whether Strategic Management through the Formation and Implementation of the Strategy can help the Citizens' Service Center to the Development of Value to Citizens.

The Methodology of Strategic Management will be analyzed through the analysis of the interior and exterior environment of the Citizen's Service Centre, the formation and implementation of the emerging strategy of this specific Center, with the aid of the Case Study of this center.

The issue researched is the development of value to the citizen and the potential competitive benefit of the Citizens' Service Center which is under case study.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την επίβλεψη της εργασίας μου, τη συμπαράσταση και την ενθάρρυνση κατά τη διάρκεια της συγγραφής της.

Επιπλέον, να ευχαριστήσω και όλους τους καθηγητές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα για τις γνώσεις που μας πρόσφεραν.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την κατανόηση και τη στήριξη που μου πρόσφεραν απλόχερα όλο αυτό το διάστημα.

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων.....i

Κατάλογος Διαγραμμάτων.....ii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή..... 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγικό Μάνατζμεντ και Τοπική Αυτοδιοίκηση

2.1 Εισαγωγή..... 2

2.2 Περιγραφή του στρατηγικού μάνατζμεντ..... 2

2.2.1 Η ανίχνευση του περιβάλλοντος 2

2.2.2 Η διαμόρφωση της στρατηγικής 4

2.2.3 Η υλοποίηση της στρατηγικής 5

2.2.4 Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής 5

2.3 Οφέλη του στρατηγικού μάνατζμεντ..... 6

2.4 Διαφορές ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα 7

2.5 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης..... 9

2.5.1 Η Δομή των Δήμων στην Ελλάδα..... 9

2.5.2 Η Δομή της Διοίκησης των ΟΤΑ..... 9

2.6 Στρατηγικό μάνατζμεντ σε ΟΤΑ 10

2.7 Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα..... 12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

3.1 Ίδρυση των ΚΕΠ..... 14

3.1.1 Πρόγραμμα Αστερίας..... 14

3.1.2 Πρόγραμμα Αριάδνη 15

3.2 Τρόπος λειτουργίας των ΚΕΠ 15

3.3 Online Σύνδεση..... 16

3.4 Γεωγραφική Κατανομή..... 17

3.5 Χώροι στέγασης και ωράριο 19

3.6 Φορέας Υπαγωγής των ΚΕΠ 19

3.7 Εποπτεία των ΚΕΠ 19

3.8 Η γνώμη των πολιτών για τα ΚΕΠ 21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Υποστήριξη των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών από το στρατηγικό μάνατζμεντ

4.1 Εισαγωγή.....	24
4.2 Χαρακτηριστικά ποιοτικών υπηρεσιών	24
4.3 Όραμα και αποστολή των ΚΕΠ.....	25
4.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος (SWOT Ανάλυση).....	26
4.5 Διαμόρφωση στρατηγικής	27
4.6 Υλοποίηση στρατηγικής	30
4.7 Αξιολόγηση και έλεγχος	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Μελέτη Περίπτωσης

5.1 Εισαγωγή.....	33
5.2 Υπάρχουσα κατάσταση.....	33
5.3 Ανίχνευση περιβάλλοντος	34
5.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον	34
5.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον	35
5.4 Διαμόρφωση στρατηγικής	36
5.5 Υλοποίηση στρατηγικής	38
5.6 Αξιολόγηση και έλεγχος	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Συμπεράσματα Προτάσεις.....	40
------------------------------------	-----------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	43
------------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	44
---------------------------	-----------

Κατάλογος Πινάκων

Αριθμός Πίνακα	Τίτλος Πίνακα	Σελίδα
2.1	Υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ	6
2.2	Κατηγορίες Δήμων	9
3.1	Συνολικός αριθμός ΚΕΠ ανά Νομό	18

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Αριθμός Διαγράμματος	Τίτλος Διαγράμματος	Σελίδα
5.1	Υποθέσεις που διεκπεραιώθηκαν το διάστημα 2012-2015	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην εργασία αυτή εξετάζεται η δυνατότητα εφαρμογής του στρατηγικού μάνατζμεντ στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) στην Ελλάδα, με τη μελέτη περίπτωσης του ΚΕΠ Δήμου Ζωγράφου.

Αρχικά δίνεται ο ορισμός του στρατηγικού μάνατζμεντ, κάποιων βασικών εννοιών και περιγράφονται οι βασικές του λειτουργίες. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) όπως έχουν διαμορφωθεί μετά την εφαρμογή του Νόμου 3852/2010 («Πρόγραμμα Καλλικράτης») και το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Περιγράφεται η εφαρμογή των αρχών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στην τοπική αυτοδιοίκηση και διερευνάται η προσφορά του σε αυτήν.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) στην Ελλάδα. Περιγράφεται η ίδρυσή τους, ο τρόπος λειτουργίας τους, οι αρμοδιότητές τους και η εποπτεία τους από την Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΔΟΛΚΕΠ) η οποία ανήκει σήμερα στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Γίνεται επίσης αναφορά στη γνώμη των πολιτών για τα ΚΕΠ, όπως αυτή αποτυπώθηκε σε σχετικές έρευνες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται ο τρόπος που το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να υποστηρίξει τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών τόσο σε κεντρικό επίπεδο ΔΟΛΚΕΠ, όσο και σε επίπεδο κέντρου εξυπηρέτησης.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στη μελέτη περίπτωσης του ΚΕΠ Δήμου Ζωγράφου και θα προσπαθήσουμε εφαρμόζοντας τις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ να μελετήσουμε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του για να εντοπίσουμε τις δυνάμεις που μπορούν να του προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Κλείνοντας, θα αναφερθούμε στα συμπεράσματα της μελέτης και θα διατυπωθούν προτάσεις για τη θετική αξιοποίηση τους από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) βασίζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και οδηγείται από καλο-οριζόμενους σκοπούς, καλό-οριζόμενα μέσα για την επίτευξη των σκοπών και αναγνωρίζει νέες ευκαιρίες για αλλαγή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, εάν αυτό θεωρείται συμφέρον για την επιχείρηση. Αρχικά βρήκε εφαρμογή στον ιδιωτικό τομέα. Μπορεί όμως να αποτελέσει και εργαλείο διοίκησης για το δημόσιο τομέα.

2.2 Περιγραφή του στρατηγικού μάνατζμεντ

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση καθώς και το εύρος και είδος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσω της εναρμόνισης των πόρων και ικανοτήτων. (Παπαδάκης, 2011)

Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. (Γεωργόπουλος, 2013)

Οι βασικές του δραστηριότητες είναι:

- Η ανίχνευση του περιβάλλοντος.
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής.
- Η υλοποίηση της στρατηγικής.
- Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής.

2.2.1 Η ανίχνευση του περιβάλλοντος

Περιλαμβάνει την παρακολούθηση, ανάλυση και αξιολόγηση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης με σκοπό την αναγνώριση των

στρατηγικών παραγόντων, δηλαδή των στοιχείων που θα αναλύσουν την υφιστάμενη κατάσταση και θα επηρεάσουν την πορεία της επιχείρησης στο μέλλον.

Γνωστό υπόδειγμα για την ανάλυση του περιβάλλοντος είναι η ανάλυση S.W.O.T., δηλαδή η ανάλυση των Δυνάμεων (Strengths) και Αδυναμιών (Weaknesses) του εσωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και των Ευκαιριών (Opportunities) και Απειλών (Threats) του εξωτερικού περιβάλλοντος. (Γεωργόπουλος, 2013).

2.2.1.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Βασικό στάδιο είναι η ανίχνευση περιβάλλοντος του οργανισμού που διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε:

1) Γενικευμένο, (PEST) στο οποίο περιλαμβάνονται όλες οι περιβαλλοντικές δυνάμεις και καταστάσεις που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία.. Αυτές οι δυνάμεις είναι :

Πολιτικές και Νομικές δυνάμεις (P)

(κανονισμοί και νόμοι σε εθνικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο, πολιτική κατάσταση της χώρας, κ.λπ.)

Οικονομικές εξελίξεις (E)

(το εθνικό οικονομικό περιβάλλον, αύξηση ανεργίας, μείωση ρευστότητας , κ.α.)

Κοινωνικές Δυνάμεις (S)

(τρόπος ζωής, συνθήκες εργασίας, δημογραφικές αλλαγές, μόρφωση)

Τεχνολογικές Δυνάμεις (T)

(όπως: αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για παροχή μιας υπηρεσίας, επιλογές μέσω Διαδικτύου, κ.α.)

2) Άμεσο περιβάλλον, που αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από τον οργανισμό (όπως: Κυβερνήσεις, τοπικές οργανώσεις, εργατικές ενώσεις, προμηθευτές, πελάτες-πολίτες, ομάδες ατόμων ειδικών ενδιαφερόντων)

Μελετώντας τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος, τα στελέχη διαμορφώνουν σαφή αντίληψη για το περίγραμμα εντός του οποίου λειτουργεί ο οργανισμός και προσπαθούν να εντοπίσουν τις ευκαιρίες (πιθανές περιοχές ανάπτυξης και υψηλότερης επίδοσης), αλλά και τις απειλές τις οποίες θα πρέπει να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσουν.

2.2.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από παράγοντες που υπάρχουν στον οργανισμό και μπορούν να ελεγχθούν από την ανώτερη διοίκηση. Η ανάλυσή του στοχεύει στην ανεύρεση εκείνων των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες

για το φορέα. Οι δυνάμεις είναι οι ενέργειες που η επιχείρηση εκτελεί καλά και μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι παράγοντες που εξετάζονται στο εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνουν :

- Τη δομή
είναι ο τρόπος που είναι οργανωμένος ο οργανισμός ως προς τη ροή επικοινωνίας, εξουσίας και εργασίας. Αποτυπώνεται γραφικά με το οργανόγραμμα.
- Την κουλτούρα
Είναι το σύνολο των πιστεύω, των προσδοκιών και των αξιών που είναι κοινά στα μέλη του οργανισμού. Αντικατοπτρίζει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.
- Και τους πόρους του οργανισμού.
Είναι τα στοιχεία που αυτός διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων του, και μπορεί να είναι : χρηματοοικονομικοί (κεφάλαια, δανειακές δυνατότητες, κ.α.), φυσικοί (ακίνητα, μηχανολογικός εξοπλισμός, αποθέματα, κ.α.), τεχνολογικοί (τεχνογνωσία, φήμη, κ.α.) και ανθρώπινοι (γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορά, κ.α.). Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι πιο βασικοί γιατί αυτοί ενεργοποιούν και αξιοποιούν όλους τους συντελεστές παραγωγής ώστε να ικανοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.

2.2.2 Η διαμόρφωση της στρατηγικής

Είναι η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων και περιλαμβάνει τον καθορισμό:

(Γεωργόπουλος, 2013)

- Της αποστολής, που αποτελεί μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης.
- Των σκοπών, οι οποίοι είναι τα συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα σε καθορισμένο χρόνο.
- Των στρατηγικών, οι οποίες είναι περιεκτικά σχέδια που περιγράφουν πως η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει την αποστολή και τους σκοπούς της.
- Των πολιτικών, οι οποίες είναι οδηγίες που απορρέουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

Οι στρατηγικές ιεραρχούνται σε τρία επίπεδα:

- *Η επιχειρησιακή στρατηγική*, παρουσιάζεται σε επίπεδο ομίλου και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης για ανάπτυξη και διοίκηση.

- Η επιχειρηματική στρατηγική, παρουσιάζεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και εστιάζει στην ανταγωνιστική θέση του προϊόντος, και η
- Η λειτουργική στρατηγική, που παρουσιάζεται σε επίπεδο λειτουργιών και έχει σκοπό την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

2.2.3 Η υλοποίηση της στρατηγικής

Είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης θέτει σε εφαρμογή τις στρατηγικές και τις πολιτικές με (Γεωργόπουλος, 2013) :

- Τα προγράμματα, τα οποία καθορίζουν τις ενέργειες που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου.
- Τους προϋπολογισμούς, οι οποίοι αποτελούν την ποσοτική έκφραση των προγραμμάτων.
- Τις διαδικασίες, οι οποίες περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος.

Η αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών υλοποίησης έχει ωθήσει το μάνατζμεντ σε ανάπτυξη προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης όπως είναι ο Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (BPR), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management- TMQ), και η Σύγκριση Διεπιχειρησιακών Επιδόσεων για Δείκτες Ανταγωνιστικότητας (Benchmarking).

2.2.4 Η αξιολόγηση και ο έλεγχος της στρατηγικής

Κατά το στάδιο αυτό καταγράφονται τα πραγματικά αποτελέσματα και συγκρίνονται με τα επιθυμητά και χρησιμοποιούνται για τη λήψη διορθωτικών μέτρων και για τη λύση προβλημάτων. Επίσης επισημαίνονται αδυναμίες του στρατηγικού σχεδιασμού και μπορεί να οδηγήσουν στην αναμόρφωσή του.

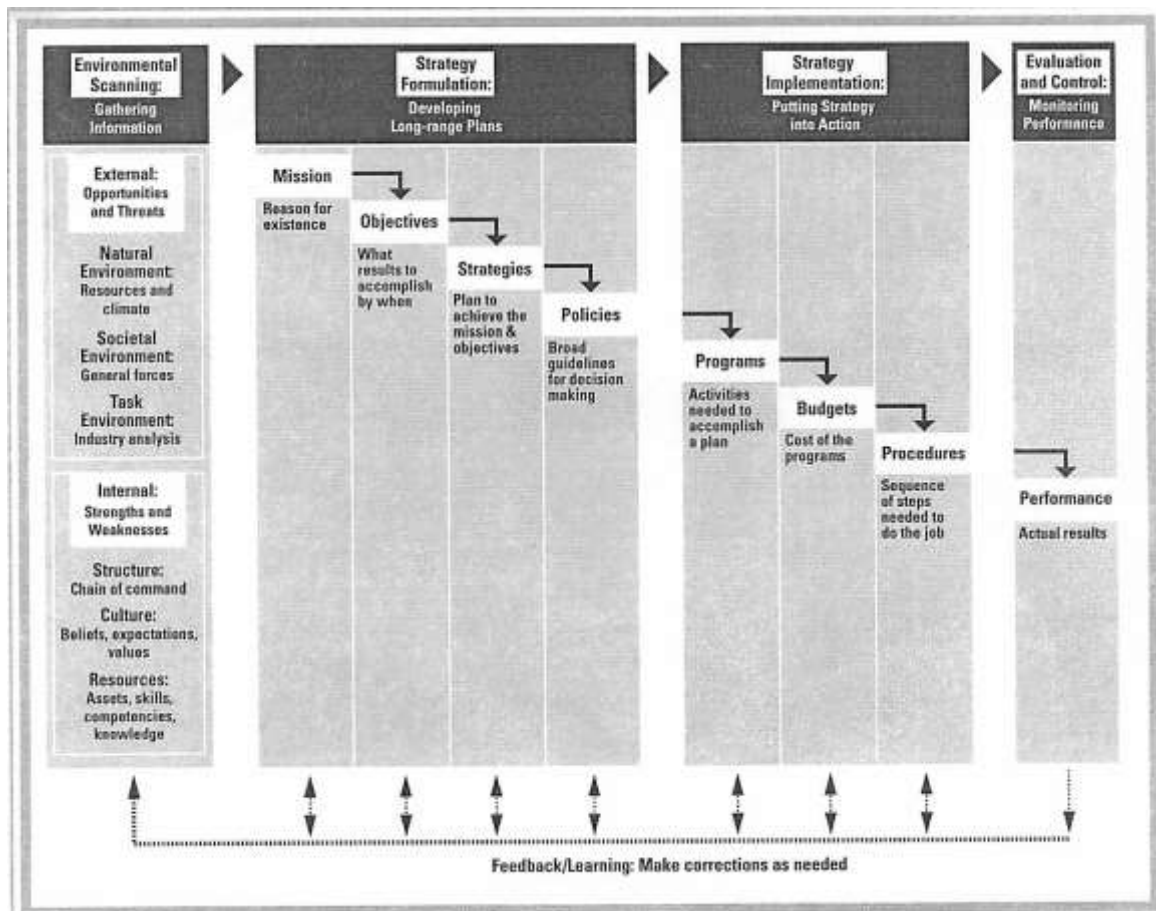
Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του αντικειμένου μέτρησης, τον ορισμό των προκαθορισμένων προτύπων, τη μέτρηση της επίδοσης, τη σύγκριση επίδοσης και προτύπων και τέλος την ανάληψη διορθωτικών μέτρων όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Μπορεί επίσης να μετρήσει την επίδοση, που είναι ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει τους σκοπούς της με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ο όρος αποδοτικότητα εκφράζει το κόστος που απαιτείται για την επίτευξη ενός

αποτελέσματος, ενώ ο όρος αποτελεσματικότητα αναφέρεται στο βαθμό που επιτυγχάνεται ο επιθυμητός στόχος. (Γεωργόπουλος, 2013).

Στον πίνακα 2.1 αποτυπώνεται ένα υπόδειγμα στρατηγικού μανάτζμεντ σύμφωνα με τα στάδια που αναφέρθηκαν και πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η εργασία.

Πίνακας 2.1
Υπόδειγμα Στρατηγικού Management



Πηγή: Wheelen T., Hunger J. D., Strategy Management and Business Policy, 13th Edition, p.3

2.3 Οφέλη του στρατηγικού μανάτζμεντ

Το στρατηγικό μανάτζμεντ αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο διοίκησης για κάθε επιχείρηση. Αν και οι επιχειρήσεις δε μπορούν να ελέγχουν το περιβάλλον τους, ωστόσο δεν είναι αβοήθητες στις συνεχόμενες και πολλές φορές απρόβλεπτες περιβαλλοντικές αλλαγές. Ακολουθώντας τη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ,

τα διευθυντικά στελέχη μπορούν να ηγηθούν πιο αποτελεσματικά. Μπορούν να επηρεάσουν οποιαδήποτε περιβαλλοντική αλλαγή μέσω των στρατηγικών που υλοποιούν. Έτσι, μπορούν να εισάγουν νέα προϊόντα, ν' αποσυρθούν από συγκεκριμένες αγορές, ν' ανταγωνιστούν με πιο έξυπνους τρόπους έναντι των ανταγωνιστών τους και τέλος να προσφέρουν μεγαλύτερη αξία στους αγοραστές των προϊόντων τους. Είναι σε θέση επίσης, να αναδιοργανώσουν την επιχείρηση. Δηλαδή, μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τους υπάρχοντες επιχειρηματικούς πόρους, να εκμεταλλευθούν υπάρχουσες ικανότητες και να αναπτύξουν νέες, καθώς και να ενεργοποιήσουν θετικότερα την επιχείρηση μέσω του τρόπου ηγεσίας τους.

Γενικά, το στρατηγικό μάνατζμεντ επιτρέπει σε μια επιχείρηση να βασίζεται σε μακροπρόθεσμες εκτιμήσεις και προβλέψεις όσον αφορά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και όχι σε στιγμιαίες σπασμωδικές, και συνήθως εκ των υστέρων, κινήσεις. Μπορεί με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση να αναλάβει δράση σ' ένα αρχικό στάδιο κάποιας νέας τάσης και να εκμεταλλευθεί αυτόν τον χρόνο, για να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της. Η λήψη αποφάσεων μπορεί να θεωρηθεί ως η γνωστική διαδικασία της οποίας το αποτέλεσμα οδηγεί στην επιλογή ενός τρόπου δράσης μεταξύ πολλών εναλλακτικών σεναρίων. Κάθε διαδικασία λήψης αποφάσεων παράγει μια τελική επιλογή. Η επιλογή αυτή γίνεται από τα στελέχη κάθε επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη του εκάστοτε επιθυμητού στόχου.

2.4 Διαφορές ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα

Όπως υποστηρίζει ο Τάτσος, η έννοια του Δημόσιου Τομέα είναι ταυτόσημη με την έννοια της γενικής κυβέρνησης καθώς σε αυτή περιλαμβάνονται: η κεντρική διοίκηση, οι οργανισμοί κοινωνικής Ασφάλισης, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.

Όμως οι τεχνολογικές, οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις συνετέλεσαν στο να μεταφερθούν στρατηγικοί και σημαντικοί τομείς της Δημόσιας Διοίκησης στον Ιδιωτικό Τομέα, να εισαχθεί η έννοια του πελάτη και της ποιότητας, αλλά και μέθοδοι που αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν πρώτα στον Ιδιωτικό Τομέα να εφαρμόζονται και στο Δημόσιο Τομέα.(Φαναριώτης, 1999).

Όσο όμως και να προσπαθεί ο Δημόσιος Τομέας να προσεγγίσει τον Ιδιωτικό ως προς την οργάνωση, την κουλτούρα, τη μεθοδολογία, τη νοοτροπία κλπ πάντα θα υπάρχουν μεταξύ τους βασικές διαφορές. Το γεγονός αυτό δυσχεραίνει ακόμα

περισσότερο την εισαγωγή νέων ιδεών, μεθόδων, καινοτομιών, προσεγγίσεων (όπως το στρατηγικό μάνατζμεντ).

Ο Rose εντοπίζει μερικές βασικές διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Αυτές είναι:

- Η μονοπωλιακή φύση των υπηρεσιών που προσφέρει ο δημόσιος τομέας.
- Σκοπός των δημοσίων επιχειρήσεων είναι η μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας, ενώ του ιδιωτικού τομέα είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.
- Η ελλιπής και ασύμμετρη πληροφόρηση που έχουν οι χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών σε αντίθεση με τους καταναλωτές των ιδιωτικών υπηρεσιών.
- Ο συλλογικός χαρακτήρας των υπηρεσιών του δημοσίου (εξυπηρέτηση συλλογικών αναγκών), ενώ στον ιδιωτικό τομέα ο χαρακτήρας είναι εξατομικευμένος.
- Ο μεταβλητός χαρακτήρας των δημοσίων υπηρεσιών ανάλογα με τη φιλοσοφία της εκάστοτε κυβέρνησης.
- Η διαφορετικότητα στους σκοπούς (ικανοποίηση συλλογικών αναγκών), τρόπου λειτουργίας (συλλογική δράση) και των συνθηκών (αρχές της ισότητας, κοινωνικής δικαιοσύνης κ.λπ.) που επικρατούν στο χώρο των δημοσίων υπηρεσιών.
- Η αυστηρή εφαρμογή των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών του δημοσίου.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στη δομή και λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) στην Ελλάδα.

2.5 Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

2.5.1 Η Δομή των Δήμων στην Ελλάδα

Η Ελλάδα αποτελεί **ενιαίο κράτος**, στο οποίο ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει κατοχυρωθεί συνταγματικά: *Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Στον πρώτο βαθμό ανήκουν οι Δήμοι και οι Κοινότητες (Αρθ. 102 Συντ.). Η διοίκηση του Κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα (Αρθ. 101 Συντ.).*

Η εφαρμογή του νόμου «Πρόγραμμα Καλλικράτης» από την 1.1.2011 σηματοδοτεί μια ιστορική καμπή. Η διοικητική αυτή μεταρρύθμιση άλλαξε ριζικά την τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα όσον αφορά την κλίμακα μεγέθους, τις δομές και τις λειτουργίες της. Στη συνέχεια συγκροτήθηκαν οι επτά επονομαζόμενες Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν αποκεντρωμένες μονάδες της εθνικής κυβέρνησης. Περαιτέρω μεταμορφώθηκαν σε ΟΤΑ οι δεκατρείς Περιφέρειες, ενώ οι δήμοι συγχωνεύθηκαν σε 325 νέες μονάδες. Αυτοί οι 325 δήμοι κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Πίνακας 2.2
Κατηγορίες Δήμων

Μητροπολιτικοί Δήμοι των μεγάλων αστικών κέντρων (Αθήνα και Θεσσαλονίκη)	2
Νησιωτικοί Δήμοι (κάθε νησί αποτελεί έναν δήμο, ανεξάρτητα από το μέγεθος)	65
Ορεινοί Δήμοι	31
Δήμοι Ηπειρωτικής Ελλάδας (συμπεριλαμβανομένης και της νήσου Κρήτης)	214
Δήμοι μητροπολιτικής περιφέρειας Αττικής (οικιστική συγκέντρωση Αττικής)	58
Δήμοι μητροπολιτικής ενότητας Θεσσαλονίκης (οικιστική συγκέντρωση Θεσ/κης)	14

Πηγή: *Δομή και λειτουργία των Δήμων στην Ελλάδα. Μία επισκόπηση της Ελληνογερμανικής Συνέλευσης (1/2014)*

2.5.2 Η Δομή της Διοίκησης των ΟΤΑ

Οι δήμοι αποτελούν τις βασικές μονάδες της δημόσιας διοίκησης. Οι **325 δήμοι** συγκροτούν τις **13 Περιφέρειες** οι οποίες αποτελούν τους Οργανισμούς Περιφερειακής Αυτοδιοίκησης. Οι δήμοι έχουν τη βασική ευθύνη για τις τοπικές υποθέσεις, ενώ η περαιτέρω κατανομή ευθυνών ανάμεσα στο επίπεδο των δήμων και της περιφέρειας καθορίζεται από τον νόμο. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης

έχουν τη δυνατότητα σύμφωνα με το σύνταγμα να αναλάβουν κρατικές αρμοδιότητες (Άρθρο 102 Παρ. 1 Συντ.), αλλά στις περιπτώσεις αυτές υποχρεούται το κράτος στην παροχή των απαραίτητων οικονομικών μέσων (Αρχή της σύνδεσης πόρων και αρμοδιοτήτων, Άρθρο 102 Παρ. 5 Συντ.).

Πάνω από το επίπεδο των περιφερειών βρίσκονται οι επτά **Αποκεντρωμένες Διοικήσεις**, οι οποίες αντιπροσωπεύουν οργανωτικά το κράτος. Η κρατική διοίκηση, σύμφωνα με το **σύστημα αποκέντρωσης**, σημαίνει καταρχήν ότι η χώρα υποδιαιρείται σε περιφερειακές διοικητικές μονάδες με κριτήρια γεωοικονομικά, κοινωνικά και συγκοινωνιακά (Άρθρο 101 Παρ. 2 Συντ.) όπου συγκροτούνται περιφερειακά κρατικά όργανα με γενική αποφασιστική αρμοδιότητα. Τα κεντρικά όργανα του κράτους οφείλουν, σύμφωνα με το Σύνταγμα, να περιορίζονται σε έλεγχο νομιμότητας και συντονισμό των περιφερειακών κρατικών οργάνων, καθώς και σε παροχή γενικών κατευθύνσεων (Άρθρο 101 Παρ. 3 Συντ.).

2.6 Στρατηγικό μανάτζμεντ σε ΟΤΑ

Αν και το στρατηγικό μανάτζμεντ σχεδιάστηκε για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις ήδη από το 1980 άρχισαν να βρίσκουν χρήσιμη την εφαρμογή του και στο Δημόσιο Τομέα. Οι Steiner (1979) και Barry (1986), υποστηρίζουν ότι το στρατηγικό μανάτζμεντ ανεξάρτητα από το αν εφαρμόζεται σε δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να διευκρινίσει τη μελλοντική του κατεύθυνση, να σκέφτονται τα στελέχη του στρατηγικά και να αναπτύσσουν αποτελεσματικές στρατηγικές, να καθορίζουν προτεραιότητες, να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις ταχύτερα μεταβαλλόμενες συνθήκες, να οικοδομούν την ομαδική εργασία και την εμπειρία, να επιλύουν σημαντικά οργανωτικά προβλήματα και να βελτιώνουν την απόδοση του οργανισμού.

Το στρατηγικό μανάτζμεντ στην τοπική αυτοδιοίκηση τείνει να είναι πιο περίπλοκο από εκείνο στον ιδιωτικό τομέα. Θέτει γενικά πολλαπλούς στόχους και υλοποιείται μέσα από ένα ευρύ φάσμα πολιτικών (τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο), με τους περιορισμούς των νόμων και των τοπικών κοινωνιών. Συχνά διαμορφώνεται από απροσδόκητα γεγονότα και πολιτικές πιέσεις.

Οι τοπικές αρχές σχεδιάζουν τη μελλοντική κατεύθυνση του Δήμου τους επιλέγοντας τις καλύτερες στρατηγικές που ισορροπούν ανάμεσα στους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού και στις ανάγκες των δημοτών λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του περιβάλλοντος (κοινωνικού, πολιτικού, οικονομικού και τεχνολογικού). Θέτουν σε

εφαρμογή τις στρατηγικές εστιάζοντας στις προτεραιότητες που έχουν τεθεί και διαθέτουν πιο αποδοτικά τους περιορισμένους πόρους που διαθέτουν.

Επιτυχημένες στρατηγικές στη Τοπική Αυτοδιοίκηση φαίνεται να είναι εκείνες που:

- Περιγράφουν ξεκάθαρα στόχους και προτεραιότητες, λαμβάνοντας υπόψη την αποστολή και το όραμα του οργανισμού.
- Συνοδεύονται από μια καλή εικόνα του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν (όπως: οι τάσεις στην κυβερνητική πολιτική, η φύση της τοπικής οικονομίας, οι ευκαιρίες και απειλές για τις υπηρεσίες).
- Έχουν κατανοήσει τι είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί και δεν είναι στρατηγικές για να μείνουν μόνο στα σχέδια.
- Σχεδιάζονται με τη βοήθεια όλων των εμπλεκομένων (μέλη δημοτικού συμβουλίου, υπαλλήλους, πολίτες, οργανισμούς-εταίρους και κοινωνικές ομάδες) και κοινοποιούνται σε όλους.
- Είναι δημιουργικές και αναζητούν νέες δυνατότητες και τρόπους εργασίας, αμφισβητούν τον εφησυχασμό και εμπνέουν την καινοτομία.

Στο στάδιο υλοποίησης της στρατηγικής θα πρέπει να επιβεβαιώσουμε ότι η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι πλήρως κατανοητή από τα ενδιάμεσα και κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Περιλαμβάνει τη διαμόρφωση στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων, την πιθανή αλλαγή στην οργανωτική δομή του φορέα, την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή των εργαζομένων και γενικά την δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων.

Τέλος στο στάδιο του ελέγχου, γίνεται εκτίμηση των στόχων με παρακολούθηση δεικτών μέτρησης και σε περίπτωση απόκλισης γίνεται τροποποίηση και πιθανώς ανασχεδιασμός της στρατηγικής.

Οι Poister και Streib, το 2005, με έρευνά τους σε Δήμους των ΗΠΑ με πληθυσμό άνω των 25.000 κατοίκων διαπιστώνουν ότι 44% των Δήμων που απάντησαν (225 από τους 512) χρησιμοποίησαν επίσημα τον στρατηγικό σχεδιασμό την προηγούμενη πενταετία, για να καθορίσουν μακροπρόθεσμα την κατεύθυνση, να εντοπίσουν τις προτεραιότητες και να καθοδηγηθούν στη λήψη αποφάσεων.

Στην Ελλάδα, η υποχρέωση των Δήμων να καταρτίζουν Επιχειρησιακά Προγράμματα σύμφωνα με το άρθρο 266 Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης) κινείται προς την επιβολή των αρχών του στρατηγικού μάνατζμεντ στους ΟΤΑ. Περιλαμβάνει την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, τη διατύπωση του οράματος, την ανάλυση περιβάλλοντος, τη διατύπωση των κατευθυντήριων πολιτικών επιλογών της Δημοτικής Αρχής, της στρατηγικής που εξειδικεύεται σε άξονες, μέτρα και στόχους. Γίνεται χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και προϋπολογισμός δράσεων και ορίζονται

δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης για την παρακολούθηση της πορείας εκτέλεσής του.

Με τις ενέργειες αυτές εφαρμόζεται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση ένας τρόπος διοίκησης βασισμένος στις αρχές του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Κλείνοντας το κεφάλαιο θα αναλύσουμε μια βασική έννοια, την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.7 Στρατηγική και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών επιδιώκουν, ανάμεσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε όλο και πιο ενημερωμένους καταναλωτές, να παρέχουν υψηλό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών με τη μεγαλύτερη δυνατή αξία για τους πελάτες τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφορά μια μοναδική δυνατότητα της εταιρίας. Επιτυγχάνεται όταν η εταιρία μπορεί να διαφοροποιείται από τον ανταγωνισμό και να αναγνωρίζεται από τους πελάτες της. Μάλιστα δεν αρκεί μια εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά θα πρέπει να μπορεί και να το διατηρήσει..

Παράγοντες που δεν αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές είναι: το ανθρώπινο δυναμικό, οι γνώσεις και οι ικανότητές του, η κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα, η φήμη της εταιρίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν. (2013)**, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, **Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα**
- Παπαδάκης Β (2011)**, Στρατηγική των επιχειρήσεων, **Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα**
- Τάτσος Ν. (1991)**, Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα, **Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα**
- Φαναριώτης Π. (1999)**, Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ, **Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα**
- Δομή και λειτουργία των Δήμων στην Ελλάδα. Μία επισκόπηση της Ελληνογερμανικής Συνέλευσης (1/2014)

Ξενόγλωσση

- Bryson John M., Alston Farnum K.** Creating and Implementing Your Strategic Plan. A Workbook for Public and Non profit Organizations, **2nd Edition**
- Local Government Association**, Business planning and strategic management,
- Poister T., Streib G. ((Mar., 1999)**, Public Productivity & Management Review, **Vol. 22, No. 3. pp. 308-325**
- Poister Theodore H. and Streib Gregory (2005)**, Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades, **published in Public Administration Review, Vol. 65, No. 1, pp. 45-56**
- Rose A., Lawton A. (1999)** , Public Services Management, **Prentice Hall**
- Steiner George A. (1997)**, Strategic Planning, What every manager must know, **Free Press Paperbacks.**
- Wheelen T., Hunger J. D.**, Strategy Management and Business Policy, 13th Edition

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ

Στην προσπάθεια του το κράτος να βοηθήσει τους πολίτες και να περιορίσει τις μετακινήσεις τους για τις συναλλαγές με τη δημόσια διοίκηση δημιούργησε τις υπηρεσίες μίας στάσης (one stop shop), γνωστά ως Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), τα οποία παρέχουν υπηρεσίες πληροφόρησης και διεκπεραίωσης αιτημάτων προς τις δημόσιες υπηρεσίες.

3.1 Ίδρυση των ΚΕΠ

3.1.1 Πρόγραμμα Αστερίας

Η πρώτη επιτυχημένη προσπάθεια εφαρμογής των υπηρεσιών μιας στάσης έγινε με το Πρόγραμμα «Αστερίας» του Υπουργείου Αιγαίου (1/11/1999) το οποίο σχεδιάστηκε σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και λειτούργησε στο Αιγαίο, σε κάθε Δήμο μέσω του δικτύου των «Γραφείων του Πολίτη». Στόχο είχε τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των κατοίκων των νησιών από τις δημόσιες υπηρεσίες με κεντρική ιδέα «να μετακινείται ο φάκελος της υπόθεσης και όχι ο πολίτης». Τα γραφεία είχαν την απαραίτητη υλικοτεχνική υποδομή και στελέχωση για να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις των πολιτών (υποβολή αιτήσεων και παραλαβή πιστοποιητικών) χωρίς να απαιτείται η μετακίνησή τους.

Παράλληλα δημιουργήθηκε σύστημα δικτύωσης που συνέδεε τους ΟΤΑ, τις Νομαρχίες και τα Επαρχεία του Αιγαίου με τις λοιπές κρατικές υπηρεσίες, ενώ στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Αιγαίου (www.ypai.gr) αναπτύχθηκε μια βάση δεδομένων στην οποία περιλήφθησαν ψηφιακά έντυπα αιτήσεων για διάφορες διοικητικές διαδικασίες, περιγραφή της ακολουθούμενης διαδικασίας για κάθε λειτουργία που εντάχθηκε στο πρόγραμμα, όπως επίσης και πληροφορίες για τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, τη νομοθεσία, τους χρόνους διεκπεραίωσης και τις αρμόδιες υπηρεσίες, ώστε ο πολίτης να γνωρίζει που βρίσκεται η αίτησή του και ποιος ευθύνεται γι' αυτή. Η εφαρμογή του προγράμματος ξεκίνησε πιλοτικά από τη Σέριφο το 1999 με 30 διοικητικά έντυπα και σταδιακά επεκτάθηκε σε όλα τα νησιά του Αιγαίου, με παράλληλη επεξεργασία νέων διαδικασιών και προσθήκη ηλεκτρονικών εντύπων.

3.1.2 Πρόγραμμα Αριάδνη

Μετά την επιτυχημένη λειτουργία αυτών των γραφείων, προχώρησαν σε επέκταση σε όλη τη χώρα με την ονομασία: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Εντάχθηκαν το 2001 στο Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» στο έργο ΑΡΙΑΔΝΗ το οποίο υλοποιήθηκε με τη συνδρομή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τη συγχρηματοδότηση κατά 80% από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και κατά 20% εθνική συμμετοχή. Συστάθηκαν με το άρθρο 31 του Νόμου 3013/ 2002 (ΦΕΚ 102/ Α/1-5-2002) και αποστολή τους 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»*.

3.2 Τρόπος λειτουργίας των ΚΕΠ

Η διαδικασία εξυπηρέτησης του πολίτη για την έκδοση κάποιου πιστοποιητικού έχει ως εξής :

Ο Πολίτης προσέρχεται στο ΚΕΠ της επιλογής του για να αιτηθεί τη χορήγηση πιστοποιητικού, προσκομίζοντας τα απαραίτητα δικαιολογητικά.

1. Ο υπάλληλος ΚΕΠ παραλαμβάνει και ελέγχει τα δικαιολογητικά που προσκόμισε ο πολίτης. Εάν κατά τον έλεγχο διαπιστωθεί πως απουσιάζει ή είναι ελλιπές κάποιο δικαιολογητικό, ο υπάλληλος ενημερώνει τον πολίτη και δεν προβαίνει στην υποβολή της αίτησης. Αν κάποιο δικαιολογητικό είναι δυνατόν να αναζητηθεί υπηρεσιακά από το ΚΕΠ, τότε ο υπάλληλος εκκινεί τη σχετική διαδικασία.
2. Ο υπάλληλος συμπληρώνει την ηλεκτρονική αίτηση και δημιουργεί νέο φάκελο στο Πληροφοριακό Σύστημα των ΚΕΠ. Αν ο πολίτης επιθυμεί, έχει την δυνατότητα, δηλώνοντας τον αριθμό του κινητού τηλεφώνου του, να ενημερωθεί με SMS για την ολοκλήρωση του αιτήματός. Τέλος, ο υπάλληλος παραδίδει στον πολίτη την βεβαίωση υποβολής αιτήματος στην οποία αναγράφεται ο αριθμός φακέλου του αιτήματος και τα στοιχεία επικοινωνίας του ΚΕΠ.
3. Ο υπάλληλος του ΚΕΠ αποστέλλει στον αρμόδιο Φορέα τον φάκελο της υπόθεσης (ο οποίος περιέχει την αίτηση και τα δικαιολογητικά) με έναν από τους αποδεκτούς τρόπους (fax, courier, ταχυδρομείο).

4. Ο υπάλληλος του ΚΕΠ παραλαμβάνει το τελικό έγγραφο από τον αρμόδιο Φορέα και ειδοποιεί τον πολίτη (μέσω sms ή τηλεφώνου) να προσέλθει για να το παραλάβει.. Ο Πολίτης προσέρχεται στο ΚΕΠ και παραλαμβάνει το πιστοποιητικό.

Η ύπαρξη των κέντρων εξυπηρέτησης δεν είναι το μοναδικό κανάλι επικοινωνίας με την κάθε υπηρεσία. Ο πολίτης μπορεί, αν επιθυμεί να μεταβεί ο ίδιος στον φορέα που παρέχει την υπηρεσία και να εξυπηρετηθεί από εκεί.

Τα ΚΕΠ λειτουργούν ως ενδιάμεσος ανάμεσα στους πολίτες και το Δημόσιο, μειώνοντας έτσι την ανάγκη να απευθύνονται σε πολλούς οργανισμούς μέχρι να ικανοποιηθεί κάποια ανάγκη του.

Σήμερα τα ΚΕΠ διεκπεραιώνουν περίπου 1250 πιστοποιημένες διαδικασίες οι οποίες καθορίζονται από κοινές υπουργικές αποφάσεις μεταξύ του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και του κατά περίπτωση αρμόδιου υπουργού. Για τις διοικητικές αυτές διαδικασίες το ΚΕΠ:

- Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις απαιτούμενες ενέργειες.
- Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών για τη διεκπεραίωση υποθέσεων τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου
- Διαθέτει για διευκόλυνση τους έντυπα αιτήσεων
- Ελέγχει την πληρότητα των αιτήσεων των πολιτών
- Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους στην αρμόδια για τη διεκπεραίωση υπηρεσία

Επιπλέον παρέχονται οι εξής υπηρεσίες :

- Επικύρωση διοικητικών εγγράφων
- Θεώρηση γνησίου υπογραφής

3.3 Online Σύνδεση

Υπάρχουν επίσης διαδικασίες που ανήκουν στις εξωτερικές εφαρμογές του ΚΕΠ και είναι σε online σύνδεση με τον φορέα που υλοποιεί την υπηρεσία. Σε αυτές ο πολίτης μπορεί να ολοκληρώσει την υπόθεσή του άμεσα, σε μία επίσκεψη του. Τέτοιες συναλλαγές είναι: αίτηση για κοινωνικό τιμολόγιο ρεύματος (ΔΕΗ), ΑΜΚΑ, ηλεκτρονικό παράβολο (Υπ. Οικονομικών), ανανέωση κάρτας ανεργίας (ΟΑΕΔ) κ.α Συγκεκριμένα με την on-line εξυπηρέτηση :

- Αυξήθηκε κατά 41,3% ο αριθμός των πολιτών (υποθέσεις) που εξυπηρετήθηκαν,

- Μειώθηκαν κατά 43,5% οι ανθρωπόωρες που απαιτούνται για την εξυπηρέτηση, γλιτώνοντας πολύτιμο χρόνο και για τους εργαζόμενους των ΚΕΠ και για τους πολίτες
- Αυξήθηκε κατά 150% η παραγωγικότητα (απόδοση ανθρωπόωρας υπαλλήλων ΚΕΠ)

Ενδεικτικά στοιχεία με τη χρήση των online υπηρεσιών:

- Το 2013 δόθηκαν συνολικά 642.341 πιστοποιητικά στους πολίτες, ενώ το 2014 με το online σύστημα, οι πολίτες πήραν με μία επίσκεψη, μέσα σε ένα λεπτό, συνολικά 1.011.342 βεβαιώσεις (αύξηση 57,4%).
- το 2013 δόθηκε βεβαίωση γέννησης σε 289.181 πολίτες, ενώ το 2014 σε 370.265 (αύξηση 28%)

Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (<http://www.minadmin.gov.gr/?p=10227>)

3.4 Γεωγραφική Κατανομή

Σήμερα λειτουργούν 1071 ΚΕΠ και η κατανομή τους ανά νομό φαίνεται στον πίνακα 3.1. Επίσης λειτουργούν ΚΕΠ σε 22 Προξενία της Ελλάδας για την εξυπηρέτηση των Ελλήνων που βρίσκονται στο εξωτερικό, καθώς και ΚΕΠ στο Υπουργείο Εξωτερικών για την εξυπηρέτηση των απόδημων Ελλήνων.

Πίνακας 3.1

Συνολικός Αριθμός ΚΕΠ στην Ελλάδα ανά Νομό

Α/Α	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘ. ΚΕΠ	Α/Α	ΝΟΜΟΣ	ΑΡΙΘ. ΚΕΠ
1	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑΡΝΑΝΙΑΣ	30	27	ΚΟΖΑΝΗΣ	20
2	ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	16	28	ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	16
3	ΑΡΚΑΔΙΑΣ	23	29	ΚΥΚΛΑΔΩΝ	35
4	ΑΡΤΑΣ	15	30	ΛΑΚΩΝΙΑΣ	20
5	ΑΤΤΙΚΗΣ	155	31	ΛΑΡΙΣΗΣ	32
6	ΑΧΑΙΑΣ	22	32	ΛΑΣΙΘΙΟΥ	9
7	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	19	33	ΛΕΣΒΟΥ	19
8	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	14	34	ΛΕΥΚΑΔΑΣ	7
9	ΔΡΑΜΑΣ	7	35	ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	24
10	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ	34	36	ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	32
11	ΕΒΡΟΥ	13	37	ΞΑΝΘΗΣ	12
12	ΕΥΒΟΙΑΣ	27	38	ΠΕΛΛΗΣ	12
13	ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	12	39	ΠΙΕΡΙΑΣ	15
14	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	7	40	ΠΡΕΒΕΖΗΣ	9
15	ΗΛΕΙΑΣ	20	41	ΡΕΘΥΜΝΗΣ	11
16	ΗΜΑΘΙΑΣ	13	42	ΡΟΔΟΠΗΣ	13
17	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	27	43	ΣΑΜΟΥ	9
18	ΘΕΣΠΡΩΤΙΑΣ	10	44	ΣΕΡΡΩΝ	24
19	ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	49	45	ΤΡΙΚΑΛΩΝ	24
20	ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	40	46	ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ	22
21	ΚΑΒΑΛΑΣ	13	47	ΦΛΩΡΙΝΗΣ	12
22	ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	22	48	ΦΩΚΙΔΟΣ	13
23	ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	14	49	ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	14
24	ΚΕΡΚΥΡΑΣ	13	50	ΧΑΝΙΩΝ	25
25	ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ ΚΑΙ ΙΘΑΚΗΣ	9	51	ΧΙΟΥ	10
26	ΚΙΛΚΙΣ	8		ΣΥΝΟΛΟ	1071

Πηγή : Στοιχεία από τη σελίδα www.kep.gov.gr

3.5 Χώροι στέγασης και ωράριο

Η τοπολογία των ΚΕΠ ορίζεται από τον ιδρυτικό τους νόμο και από τις σχετικές εγκυκλίους που ακολούθησαν. Τα καταστήματα των Κέντρων Εξυπηρέτησης έχουν ομοιόμορφη εικόνα (χρώματα, σήματα, κλπ), είναι υποχρεωτικά προσβάσιμα από ΑΜΕΑ κατά τις διατάξεις του Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού και έχουν ειδικές προβλέψεις για την εξυπηρέτησή τους. Υπάρχει περιορισμός όσον αφορά τα τετραγωνικά του χώρου που στεγάζονται, αλλά και τη γεωγραφική τους θέση που θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διασπορά μέσα στα όρια του Δήμου σε σχέση με τις υπόλοιπες δημόσιες υπηρεσίες.

Το ωράριο λειτουργίας για τα κέντρα που διαθέτουν περισσότερους από τρεις (3) υπαλλήλους είναι από Δευτέρα ως Παρασκευή : 8.00-20.00 και το Σάββατο: 8.00-14.00. Για όσα έχουν λιγότερους υπαλλήλους το ωράριο είναι 8.00-15.30 από Δευτέρα ως Παρασκευή.

3.6 Φορέας Υπαγωγής των ΚΕΠ

Τα ΚΕΠ υπάγονται στην Α βαθμίδα Τοπικής Αυτοδιοίκησης (που είναι οι Δήμοι) από 1/1/2011 σύμφωνα με το ν. 3852/2011 (Καλλικράτης) και το άρθρο 186 ν. :*“Τα υφιστάμενα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών(ΚΕΠ), τα οποία είχαν συσταθεί και λειτουργούσαν σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις μετατρέπονται και λειτουργούν, από την 1η Ιανουαρίου 2011, ως ΚΕΠ του δήμου, όπου είναι εγκατεστημένα. Ο εξοπλισμός τους περιέρχεται στον ανωτέρω δήμο και το υπηρετούν προσωπικό τους μετατάσσεται στον ίδιο δήμο, σύμφωνα με τη ρύθμιση του άρθρου 257 παρ. 8 του παρόντος.”*

3.7 Εποπτεία των ΚΕΠ

Τα ΚΕΠ εποπτεύονται από την Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) (ΔΟΛΚΕΠ) η οποία ανήκει σήμερα στο Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Συστάθηκε με το Ν. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α'/15-3-06) και είναι *«αρμόδια για την οργάνωση, την εποπτεία, την παρακολούθηση και το συντονισμό της λειτουργίας των ΚΕΠ, με σκοπό την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και της περαιτέρω ανάπτυξής τους για την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων».*

Αποτελείται από τρία τμήματα που αναφέρονται παρακάτω με τις αρμοδιότητές τους:

A) Τμήμα Λειτουργίας των ΚΕΠ

- Μελέτη και εισήγηση για την ίδρυση ή διακοπή της λειτουργίας ΚΕΠ.
- Διατύπωση προτάσεων και λήψη μέτρων για την βελτίωση της λειτουργίας των ΚΕΠ και των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Σχεδιασμός και εφαρμογή συστήματος ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των ΚΕΠ.
- Μελέτη και εισήγηση μέτρων και ρυθμίσεων που προάγουν τη λειτουργία των ΚΕΠ, με στόχο τη μετατροπή τους σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Διοικητικών Συναλλαγών για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
- Έλεγχος, παρακολούθηση και συντονισμός της λειτουργίας των ΚΕΠ σε συνεργασία με τους οικείους συνδέσμους ή υπεύθυνους Περιφερειών. Ο έλεγχος περιλαμβάνει και την τυχόν απασχόληση των υπαλλήλων των ΚΕΠ σε άλλα καθήκοντα.

B) Επιχειρησιακό Κέντρο ΚΕΠ. Οι αρμοδιότητες του Επιχειρησιακού Κέντρου, που λειτουργεί σε επίπεδο Τμήματος, είναι οι ακόλουθες:

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

Γ) Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων ΚΕΠ, με τις ακόλουθες αρμοδιότητες :

- Μέριμνα για την καλή λειτουργία και την περαιτέρω αξιοποίηση των Πληροφοριακών Συστημάτων των ΚΕΠ
- Έλεγχο και συντονισμό των Πληροφοριακών Συστημάτων που υποστηρίζουν το έργο των ΚΕΠ, καθώς και των πληροφοριακών υποσυστημάτων διαλειτουργικότητας ΚΕΠ και δημοσίων υπηρεσιών.
- Έλεγχο της παραγωγικότητας των ΚΕΠ, τήρηση στατιστικών στοιχείων για την παραγωγικότητά τους, ανάλυση των στατιστικών αυτών στοιχείων και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση τυχόν δυσλειτουργιών των ΚΕΠ και της συνεργασίας τους με τις δημόσιες υπηρεσίες.

3.8 Η γνώμη των πολιτών για τα ΚΕΠ

Σε εθνική έρευνα που διεξήγαγε η ICAP για την ικανοποίηση των πολιτών από τα ΚΕΠ, το γενικό συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι τα ΚΕΠ αποτελούν έναν απολύτως επιτυχημένο θεσμό, που απολαμβάνει σήμερα την καθολική αποδοχή της ελληνικής κοινωνίας. Ο βασικός λόγος της αποδοχής αυτής έγκειται στην αποτελεσματική και ταχύτατη εξυπηρέτηση των πολιτών σε μια σειρά συναλλαγών με το κράτος και το δημόσιο διοικητικό σύστημα (απο-γραφειοκρατικοποίηση).

Τόσο ο γενικός Δείκτης Ικανοποίησης όσο και οι επιμέρους θεματικοί δείκτες ικανοποίησης κατέγραψαν σημαντικά ποσοστά, γεγονός που επιβεβαιώνει την τεράστια κοινωνική αποδοχή των ΚΕΠ. Συγκεκριμένα:

- Η ικανοποίηση από την ταχύτητα εξυπηρέτησης μέσα στα ΚΕΠ έφτασε αθροιστικά το 92% (Πολύ ικανοποιημένοι 49%, αρκετά ικανοποιημένοι 43%).
- Η ικανοποίηση από την ταχύτητα παραλαβής των πιστοποιητικών / εγγράφων που ζητήθηκαν από τα ΚΕΠ έφτασε αθροιστικά το 85% (Πολύ ικανοποιημένοι 46%, αρκετά ικανοποιημένοι 39%).
- Η ικανοποίηση από τις πληροφορίες που πήραν στα ΚΕΠ (σαφήνεια οδηγιών, έγκυρη και πλήρη πληροφόρηση) έφτασε το 90% (Πολύ ικανοποιημένοι 50%, αρκετά ικανοποιημένοι 40%).
- Η ικανοποίηση από την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων των ΚΕΠ έφτασε το 93% (Πολύ ικανοποιημένοι 59%, αρκετά ικανοποιημένοι 34%).
- Η ικανοποίηση από το ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ έφτασε το 77% (Πολύ ικανοποιημένοι 41%, αρκετά ικανοποιημένοι 36%).
- Η ικανοποίηση από τον εξοπλισμό των ΚΕΠ και το χώρο που στεγάζεται καταγράφηκε στο 86% (Πολύ ικανοποιημένοι 42%, αρκετά ικανοποιημένοι 44%).
- Η ικανοποίηση από την ευκολία πρόσβασης στα ΚΕΠ (εγγύτητα στη γειτονιά / εργασία, γεωγραφική διασπορά) καταγράφηκε στο 91% (Πολύ ικανοποιημένοι 56%, αρκετά ικανοποιημένοι 35%).
- Η ικανοποίηση από τη σαφήνεια και την απλότητα των εγγράφων που χρησιμοποιούνται στα ΚΕΠ έφτασε το 84% (Πολύ ικανοποιημένοι 40%, αρκετά ικανοποιημένοι 44%).
- Τέλος, η ικανοποίηση από τον αριθμό των διοικητικών υπηρεσιών που καλύπτονται από τα ΚΕΠ φτάνει το 66% (Πολύ ικανοποιημένοι 26%, αρκετά ικανοποιημένοι 40%).

Η παραγοντική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αναδεικνύει επίσης, ως σημαντικότερους παράγοντες της διαμορφωμένης ικανοποίησης των πολιτών α) την ταχύτητα στην εξυπηρέτηση μέσα στα ΚΕΠ, β) την ταχύτητα στην παραλαβή εγγράφων ή άλλων ζητούμενων πιστοποιητικών, γ) την ποιότητα των διοικητικών πληροφοριών που δίνονται στα ΚΕΠ και, δ) την εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους των ΚΕΠ

Οι υπόλοιποι παράγοντες που διερευνήθηκαν, δηλ. το ωράριο λειτουργίας, ο εξοπλισμός και η διαμόρφωση του χώρου, ο αριθμός των καλυπτόμενων υπηρεσιών, η σαφήνεια και απλότητα των εγγράφων και η ευκολία πρόσβασης στα ΚΕΠ, αποτελούν δευτερεύοντες παράγοντες στη διαμόρφωση του Δείκτη Ικανοποίησης. Το γεγονός αυτό επισημαίνει, ότι χωρίς τα ζητήματα αυτά να υποτιμώνται, το βάρος πρέπει να δοθεί πρωτίστως στην πρώτη ομάδα παραγόντων.

Αντίστοιχες έρευνες έγιναν και από την VPRC (το 2005 και 2008) με παρόμοια αποτελέσματα.

Ελληνική

Καρκατσούλης Π. (2004), Το Κράτος σε Μετάβαση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

Συμπεράσματα έρευνας της ICAP για τα ΚΕΠ (διαθέσιμη www.gspa.gr/documents/kep/Συμπερασματα%20ερευνας.pdf) (10/7/2016)

Νομοθεσία για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Απρίλιος 2014, διαθέσιμο: http://www.minadmin.gov.gr/wpcontent/uploads/20140411_kep_nomothesia.pdf (1/7/2016)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

4.1 Εισαγωγή

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει αναπτύξει ένα σύνολο από διαδικασίες που είναι χρονοβόρες και καθόλου φιλικές προς τον πολίτη. Ο κατακερματισμός των δομών, η πολυνομία, η ανεπαρκής επικοινωνία, οι συγκρούσεις αρμοδιοτήτων, οι αδυναμίες στοχοθεσίας και η εκτεταμένη παρουσία φαινομένων διαφθοράς είναι μερικά από τα πλέον διαδεδομένα προβλήματα της οργανωτικής διάρθρωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Τα ΚΕΠ δημιουργήθηκαν από τη Δημόσια Διοίκηση για να προσφερθούν οι υπηρεσίες προς τον πολίτη εναλλακτικά, πιο φιλικά σε ένα σημείο εξυπηρέτησης, κοντά στον τόπο κατοικίας του. Η αποδοχή του θεσμού αυτού στους πολίτες δείχνει και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ΚΕΠ να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες δίνοντας στον πολίτη αξία.

4.2 Χαρακτηριστικά ποιοτικών υπηρεσιών

Η προσπάθεια ορισμού της έννοιας ποιότητας δεν είναι εύκολη όταν μιλάμε για τον τομέα των υπηρεσιών, όπου το προϊόν δεν έχει υλική υπόσταση. Μπορούμε όμως να πούμε ότι ο πελάτης- πολίτης επιλέγει με κάποια κριτήρια. Σύμφωνα με τον Garvin, όπως αυτά παρουσιάζονται από στο βιβλίο του Ζαβλάνου (2006, σελ79), τα κριτήρια επιλογής μίας υπηρεσίας είναι:

- Πιστότητα-συνέπεια: η ικανότητα του οργανισμού να παρέχει την υπηρεσία έγκυρα, σωστά και με ακρίβεια από την πρώτη φορά.
- Ανταπόκριση: η προθυμία και η ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία άμεσα και σωστά.
- Ικανότητα: η κατοχή γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για να εκτελέσει ο υπάλληλος την υπηρεσία του σωστά.

- Ευκολία πρόσβασης: ο βαθμός ευκολίας πρόσβασης στον οργανισμό.
- Ευγένεια: φιλικό περιβάλλον και σεβασμός προς τον πελάτη.
- Επικοινωνία: η ενημέρωση και η αμφίδρομη επικοινωνία με τον πελάτη.
- Αξιοπιστία: η εμπιστοσύνη που έχει ο πελάτης στον οργανισμό, η τιμιότητα και η ειλικρίνεια.
- Ασφάλεια: ο βαθμός εγγύησης και αποφυγής κινδύνων για τον πελάτη.
- Κατανόηση-πραγματική επικοινωνία: ο βαθμός εμπάθειας του υπεύθυνου του οργανισμού προς τους πελάτες.
- Υλική υπόσταση: εμφάνιση κτιρίου, περιβάλλον ευχάριστο, καθαρό και ελκυστικό.

Ο βαθμός επιτυχίας ή αποτυχίας ικανοποίησης των ανωτέρων κριτηρίων, δυσαρεστεί ή ευχαριστεί τον πελάτη και επομένως επηρεάζεται η αντίληψη του.

4.3 Όραμα και αποστολή των ΚΕΠ

Τα ΚΕΠ έχουν ήδη ταυτιστεί στην κοινή γνώμη με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη, όπως καταγράφεται σε εθνικές έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι τα ΚΕΠ αποτελούν έναν απολύτως επιτυχημένο θεσμό, που απολαμβάνει την καθολική αποδοχή της ελληνικής κοινωνίας. Ο βασικός λόγος της αποδοχής αυτής έγκειται στην αποτελεσματική και ταχύτατη εξυπηρέτηση των πολιτών σε μια σειρά συναλλαγών με το κράτος και το δημόσιο διοικητικό σύστημα.

Όλοι οι δείκτες ικανοποίησης εμφανίζονται ιδιαίτερα υψηλοί, γεγονός που καθιστά το θεσμό των ΚΕΠ ίσως τον ισχυρότερο ως προς την αξιοπιστία θεσμό της σημερινής ελληνικής κοινωνίας.

Επομένως το όραμα των ΚΕΠ θα μπορούσε να είναι να διατηρήσει αυτή τη θέση και να εξακολουθήσει να προσφέρει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς τους πολίτες, καλύπτοντας τις ανάγκες τους για έγκυρη και άμεση ανταπόκριση στα αιτήματά τους.

Επιπλέον, το όραμα που αναφέρεται στη σύσταση της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ είναι η πλήρης απογραφειοκρατικοποίηση των διαδικασιών οι οποίες διεκπεραιώνονται μέσω των ΚΕΠ και η μετεξέλιξη των τελευταίων σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Συναλλαγών, έτσι ώστε οι πολίτες να εξυπηρετούνται με μια επίσκεψη λαμβάνοντας αμέσως και την απάντηση στο αίτημα τους.

4.4 Ανάλυση Περιβάλλοντος (SWOT Ανάλυση)

Η ανάλυση SWOT, το όνομα της οποίας αποτελείται από τα αρχικά γράμματα των αγγλικών λέξεων Strengths (Δυνάμεις), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες) και Threats (Κίνδυνοι), έχει ως στόχο την ανάλυση μιας επιχείρησης ή οργανισμού, τόσο στο εσωτερικό (Δυνάμεις-Αδυναμίες), όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της (Κίνδυνοι-Ευκαιρίες). Η ανάλυση αυτή θεωρείται απαραίτητη για την αναγνώριση νέων ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον που η υπηρεσία θα μπορέσει να αξιοποιήσει, καθώς και απειλών που θα πρέπει να λάβει υπόψη της κατά τον μελλοντικό προσδιορισμό των στόχων της. Αφού προσδιοριστούν οι ευκαιρίες και οι απειλές που προέρχονται από το οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, η μελέτη του εσωτερικού της περιβάλλοντος, οι δυνάμεις δηλαδή και οι αδυναμίες της, θα της δείξουν ποια κατεύθυνση θα πρέπει να ακολουθήσει, με βάση τις δυνατότητές της.

Εσωτερικό περιβάλλον

Δυνάμεις:

- Υπάρχει η απαραίτητη κτιριακή υποδομή.
- Είναι εφοδιασμένα με τον αναγκαίο τεχνολογικό εξοπλισμό και το μηχανογραφικό εξοπλισμό για την ομαλή λειτουργία των κέντρων.
- Στελεχώνονται σε μεγάλο βαθμό από έμπειρο προσωπικό, μετά από δεκαπέντε χρόνια λειτουργίας των Κέντρων.
- Υπάρχει εμπειρία στη Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ (ΔΟΛΚΕΠ) για την ένταξη νέων υπηρεσιών στο σύστημα των ΚΕΠ.

Αδυναμίες

- Η ανάπτυξη κουλτούρας Δημοσίου υπαλλήλου.
- Η γραφειοκρατία που επικρατεί στην επικοινωνία μεταξύ των συνεργαζόμενων φορέων του Δημοσίου.

Εξωτερικό περιβάλλον

Ευκαιρίες

- Η αξιοποίηση νέων τεχνολογιών βοηθάει την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.
- Οι πολίτες έχουν θετική γνώμη γενικά για τα ΚΕΠ και τις υπηρεσίες που παρέχουν.
- Η άμεση επαφή με τον πολίτη δίνει τη δυνατότητα καταγραφής της γνώμης του για υπηρεσίες που ήδη παρέχονται όσο και για το σχεδιασμό νέων που να απαντούν στις ανάγκες των πολιτών.

Απειλές

- Το πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο δυσκολεύει την ομαλή ροή εργασιών.
- Η οικονομική κρίση αποτρέπει την αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής .
- Η δυσκολία επικοινωνίας με τους φορείς του Δημοσίου, οι επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων αποτελούν εμπόδια για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.
- Η εσφαλμένη εντύπωση ότι στα ΚΕΠ μπορούν να διεκπεραιώσουν όλες τις συναλλαγές τους με το Δημόσιο προκαλεί στους πολίτες προσδοκίες που είναι αδύνατο να ικανοποιηθούν.

Βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι περιορισμοί επίσης υπάρχουν από το εθνικό στρατηγικό σχέδιο με το οποίο πρέπει να συμβαδίζει η στρατηγική σχεδίαση για το φορέα των ΚΕΠ. Έτσι για το επόμενο διάστημα, το όραμα όπως αποτυπώνεται στην στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014-2020 είναι : «η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, αξιοποιώντας τις ΤΠΕ, να ανακτήσει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και να καταστεί πιο αποδοτική και παραγωγική παρέχοντας στους πολίτες και στις επιχειρήσεις πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες».

4.5 Διαμόρφωση στρατηγικής

Στο στάδιο αυτό ορίζονται οι σκοποί οι οποίοι είναι απολύτως μετρήσιμοι και προσδιορίζουν το αποτέλεσμα αλλά και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του. Στη συνέχεια θα πρέπει να σχεδιαστούν στρατηγικές που να συνδέουν το όραμα και τους στόχους του φορέα των ΚΕΠ με τρόπο που να αξιοποιούν τις δυνάμεις και ευκαιρίες του περιβάλλοντος και να προστατεύουν από τους κινδύνους και τις αδυναμίες, αξιοποιώντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει και παράγοντας αξία για τον πολίτη.

Α) Για τη Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας (ΔΟΛ) των ΚΕΠ

Είναι ανάγκη λοιπόν η λειτουργία των κέντρων εξυπηρέτησης να προστατευτεί από τις κακοδαιμονίες της δημόσιας διοίκησης, να διατηρήσει την αξιοπιστία του θεσμού και να μη γίνει μια ακόμη γραφειοκρατική δημόσια υπηρεσία.

Επομένως στο σχεδιασμό νέων στρατηγικών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

1) Στον τομέα της οργάνωσης

- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών on line (αν έχει μηχανογραφικά τη δυνατότητα ο συνεργαζόμενος φορέας που παρέχει την υπηρεσία). Οι νέες υπηρεσίες που θα σχεδιάζονται θα πρέπει να απαντούν στις ανάγκες όλων των εμπλεκόμενων με την ΔΟΛ ΚΕΠ και ως τέτοιοι νοούνται τόσο τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών της χώρας, όσο και όλες οι συνεργαζόμενες με αυτά υπηρεσίες, οι οργανικές μονάδες του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, οι εταιρείες που αναλαμβάνουν έργα για την υποστήριξη της λειτουργίας της Δ/σης, καθώς και το σύνολο των εξυπηρετούμενων πολιτών. Θα πρέπει να είναι απλές, σαφείς, απαλλαγμένες από περιττά δικαιολογητικά για την διευκόλυνση πολιτών και υπηρεσιών.
- Παροχή υποστήριξης στους εργαζόμενους των ΚΕΠ με τη δημιουργία helpdesk του αρμόδιου φορέα σε κάθε νέα διαδικασία που προστίθεται, και παράλληλα κωδικοποίηση της απαραίτητης νομοθεσίας. Δημιουργία βάσης καταγραφής όλων των προβλημάτων-ασαφειών που ανακύπτουν στα ΚΕΠ, έτσι ώστε από τη ΔΟΛΚΕΠ να απαντώνται κεντρικά μετά από επαφές με τα συναρμόδια υπουργεία και τους φορείς, προς όλα τα κέντρα εξυπηρέτησης. Έτσι επιτυγχάνεται ομοιόμορφη πληροφόρηση προς όλους τους υπαλλήλους των ΚΕΠ για ενιαία αντιμετώπιση όμοιων αιτημάτων των πολιτών.
- Συγκριτικό πλεονέκτημα της λειτουργίας της Διεύθυνσης Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ (ΔΟΛΚΕΠ) είναι η οργάνωση και λειτουργία του συστήματος διοικητικής παρακολούθησης των ΚΕΠ, το οποίο παρέχει δυνατότητα μέτρησης αποτελεσμάτων από την ανάλυση των οποίων λαμβάνονται αποφάσεις για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω ΚΕΠ είτε με την ένταξη νέων διαδικασιών, είτε με την αύξηση των on line παρεχομένων προϊόντων, είτε με απλούστευση διαδικασιών και περιορισμό των απαιτούμενων δικαιολογητικών.
- Οι προτάσεις που υποβάλουν οι πολίτες ηλεκτρονικά, ή μέσω πανελλήνιας έρευνας ικανοποίησης πολιτών πρέπει να τύχουν συστηματικής αξιολόγησης για το σχεδιασμό μελλοντικών προϊόντων.

2) Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

- Για την καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας κρίνεται απαραίτητη η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού της ΔΟΛΚΕΠ σε νέες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών για την αναβάθμιση των υπηρεσιών.
- Η ενθάρρυνση του προσωπικού για υποβολή νέων προτάσεων μπορεί να ενισχύσει την προσπάθεια για ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος συνεργασίας.

3)Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Αναβάθμιση μηχανογραφικού εξοπλισμού ώστε να μπορεί να υποστηρίξει νέες διαδικασίες και αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για ανάπτυξη νέων προϊόντων-υπηρεσιών προς τους πολίτες.

B) Για τα ΚΕΠ

Αναζήτηση στρατηγικών που δημιουργούν αξία στον πελάτη-πολίτη και παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες από τη Δημόσια Διοίκηση με ευγένεια σε χώρο φιλικό και ευχάριστο.

1) Ανθρώπινο δυναμικό

Είναι πολύ καθοριστικός παράγοντας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, καθώς κινητοποιεί και δίνει αξία σε όλους τους άλλους πόρους του οργανισμού (τεχνολογικούς, υλικούς κα). Επομένως κρίνεται βασικό κατά τη διαμόρφωση στρατηγικής να υπάρχει πρόβλεψη για την παρακίνηση του προσωπικού.

Η εμπειρία του και η καθημερινή του επαφή με τον πολίτη πρέπει να αξιοποιηθεί και να λαμβάνεται υπόψη για το μελλοντικό σχεδιασμό. Στόχος είναι η ενίσχυση της θέσης του με την κατάλληλη γνώση και τα απαραίτητα εφόδια για να είναι σε ετοιμότητα να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του με αξιοπιστία, ταχύτητα και ευγένεια.

Πέρα από την οργάνωση της πληροφορίας με απλό και σαφή τρόπο, ιδιαίτερη πρόβλεψη πρέπει να υπάρξει για τη συνεχή επιμόρφωσή του, τόσο σε θέματα νέων τεχνολογιών, ώστε να μπορεί να τα αξιοποιεί προς όφελος της εργασίας του, όσο και σε θέματα που βελτιώνουν τις επικοινωνιακές του δεξιότητες και την αντιμετώπιση κρίσεων στο χώρο εργασίας. Είναι επίσης σημαντικό να καλλιεργείται κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, ενθάρρυνσης πρωτοβουλιών και κατάθεσης προτάσεων για βελτίωση. Στο σημείο αυτό είναι κρίσιμος ο ρόλος της ηγεσίας του κέντρου.

2)Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα παροχής βελτιωμένων υπηρεσιών από τα ΚΕΠ. Ο σύγχρονος εξοπλισμός βοηθά τις επικοινωνίες μεταξύ των υπηρεσιών και την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

3)Υποδομές-Ωράριο

Οι πολίτες θα πρέπει να έχουν εύκολη πρόσβαση στο χώρο και οι ώρες λειτουργίας να είναι αυτές που εξυπηρετούν το κοινό (εφόσον υπάρχει επάρκεια προσωπικού).

Στη συνέχεια αποφασίζεται η στρατηγική που θα ακολουθηθεί και αναπτύσσονται οι

πολιτικές οι οποίες παρέχουν γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων.

4.6 Υλοποίηση στρατηγικής

Η Υλοποίηση είναι το στάδιο κατά το οποίο η στρατηγική γίνεται πραγματικότητα. Κατά την υλοποίηση της στρατηγικής (η οποία πραγματοποιείται από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη του φορέα) καταρτίζονται προγράμματα, συνδέονται με τον προϋπολογισμό και δημιουργούνται οι διαδικασίες που περιγράφουν με λεπτομέρεια κάθε ενέργεια που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος. Κατά το στάδιο αυτό γίνεται διαχείριση των δυνάμεων και των δυνατοτήτων της επιχείρησης κατά την ανάληψη συγκεκριμένων δράσεων. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου, είναι μια λειτουργική διαδικασία και εμπλέκει συνήθως μεγάλο αριθμό ατόμων.

Για τη διοίκηση η διαδικασία υλοποίησης περιλαμβάνει τη διαμόρφωση των στόχων σε ετήσια βάση, την κατανομή των πόρων, την πιθανή αναδιάρθρωση στην οργανική δομή, την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή από τους εργαζόμενους και γενικά τη δημιουργία κατάλληλης κουλτούρας για την υποδοχή των στρατηγικών σχεδίων. (Γεωργόπουλος 2013)

Κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της υλοποίησης είναι η συμμετοχή των εργαζόμενων και η κινητοποίησή τους από τη διοίκηση. Η υλοποίηση περιλαμβάνει επίσης και τη διαδικασία του προϋπολογισμού. Απαιτείται εκτός από το επαρκές προσωπικό και η ύπαρξη των απαραίτητων χρηματοοικονομικών πόρων για την επένδυση σε λειτουργικά συστήματα και εξοπλισμό.

Πρόσθετες κινήσεις της διοίκησης που διευκολύνουν την υλοποίηση της στρατηγικής είναι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού στην κατάλληλη θέση, η ανάπτυξη συστημάτων κινήτρων, η χρήση εργαλείων βελτίωσης ποιότητας .

4.7 Αξιολόγηση και έλεγχος

Κατά το στάδιο αυτό τα πραγματικά αποτελέσματα καταγράφονται και συγκρίνονται με τα επιθυμητά (που είχαν τεθεί στους στόχους). Σε περίπτωση διαφοράς γίνεται αναθεώρηση της στρατηγικής και του προγραμματισμού λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εμπλεκόμενων και τους διαθέσιμους πόρους .

Ο φορέας των ΚΕΠ έχει ήδη εφαρμόσει σύστημα αξιολόγησης στο παρελθόν. Συγκεκριμένα, η Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας (ΔΟΛ) ΚΕΠ του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, καθώς και κάποια

ΚΕΠ της χώρας (Δήμου Γαλασίου, Περιστερίου, Χανίων, Καλύμνου και Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης) προχώρησαν σε εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση η οποία πραγματοποιήθηκε το 2007 και συμμετείχαν οι εργαζόμενοι της ΔΟΛ ΚΕΠ και οι εργαζόμενοι στα συγκεκριμένα ΚΕΠ. Η συνολική βαθμολογία της αξιολόγησης ήταν υψηλή (70,5) και απέσπασε το τρίτο βραβείο (Ειδικό Βραβείο Ποιότητας Παρεχομένων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις) στο θεσμό του Α' εθνικού βραβείου ποιότητας δημοσίων υπηρεσιών.

Έχοντας λοιπόν την εμπειρία και την υλικοτεχνική υποδομή μπορεί να παρακολουθεί τα αποτελέσματα της στρατηγικής και να κάνει διορθώσεις. Η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι απλή και ευέλικτη, να μην απαιτεί μεγάλη οικονομική επιβάρυνση, να είναι σημαντική. Η εφαρμογή των ΚΕΠ δίνει στοιχεία στατιστικά που μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για τη στρατηγική που ακολουθείται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Ελληνική

Γεωργόπουλος Ν. (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Ζαβλανός Μύρων (2006), Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα ,
Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Παππάς Δημήτριος (2014), Τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα
αποτελέσματα και οι εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο
Τομέα, ΕΣΔΔΑ, Αθήνα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα μελετήσουμε την περίπτωση του ΚΕΠ του Δήμου Ζωγράφου και θα διερευνήσουμε πως με την εφαρμογή του στρατηγικού μάνατζμεντ μπορούμε να αξιοποιήσουμε τα δυνατά σημεία του φορέα για να αποκτήσουμε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσφέρουμε υπηρεσίες που δημιουργούν αξία στον πελάτη-πολίτη.

5.2 Υπάρχουσα κατάσταση

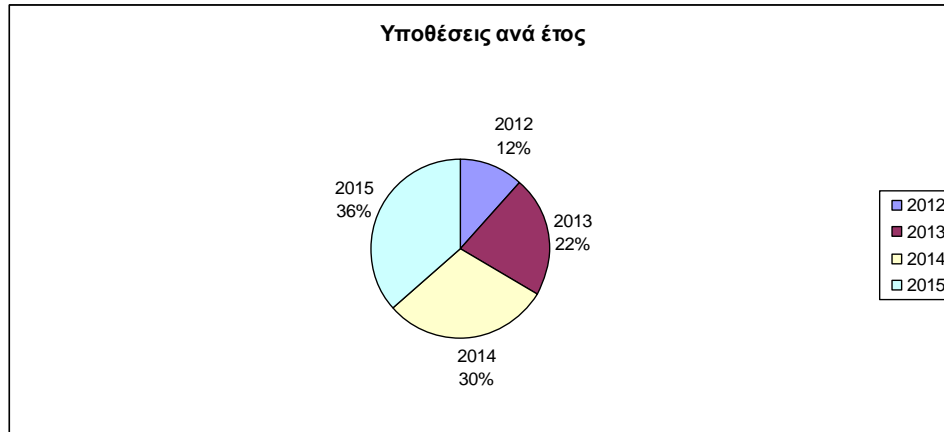
Το ΚΕΠ του Δήμου που εξετάζουμε βρίσκεται σε αστική περιοχή. Αποτελεί μία διεύθυνση που ανήκει στον οργανισμό του Δήμου με δύο τμήματα –ΚΕΠ (ένα κεντρικό και ένα παράρτημα). Είναι στελεχωμένα με 15 υπαλλήλους, 2 Προϊσταμένους και την Διευθύντρια. Η προϋπηρεσία τους σε κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών κυμαίνεται από 1 έως 10 χρόνια. Κάποιοι από τους υπαλλήλους έχουν εργαστεί σε θέσεις εξυπηρέτησης κοινού συναφείς με το ΚΕΠ (όπως Ληξιαρχείο, Δημοτολόγιο, ΟΑΕΔ), μεταφέροντας σημαντική γνώση και στους υπόλοιπους εργαζόμενους και έχουν αποκτήσει άνεση στην επικοινωνία με τους πολίτες.

Το ωράριο εξυπηρέτησης είναι το διευρυμένο και για τα δύο ΚΕΠ (αρχικά μόνο για το κεντρικό κατάστημα και πολύ πρόσφατα για το παράρτημα).

Οι υποθέσεις που διεκπεραιώθηκαν από το κεντρικό κατάστημα για το διάστημα 2012-2015 παρουσιάζονται στο διάγραμμα 5.1 που ακολουθεί όπως προκύπτουν από τα στοιχεία που τηρούνται στην εφαρμογή των ΚΕΠ

Διάγραμμα 5.1.

Υποθέσεις που διεκπεραιώθηκαν το διάστημα 2012-2015



Το κυκλικό διάγραμμα μας δείχνει το ποσό –ποσοστό των υποθέσεων που αντιστοιχούν σε κάθε έτος:

έτος 2012- 3924 υποθέσεις – ποσοστό 12%

έτος 2013 - 7176 υποθέσεις – ποσοστό 22%

έτος 2014 - 9761 υποθέσεις – ποσοστό 30%

έτος 2015 – 12091 υποθέσεις – ποσοστό 36%

Είναι γεγονός ότι τα αιτήματα κάθε χρόνο αυξάνονται .

Στην προσπάθειά μας να εφαρμόσουμε το στρατηγικό μάνατζμεντ στο ΚΕΠ θα προχωρήσουμε αρχικά σε ανίχνευση περιβάλλοντος.

5.3 Ανίχνευση περιβάλλοντος

5.3.1 Εξωτερικό Περιβάλλον

Ευκαιρίες

Η πρόοδος της τεχνολογίας επιτρέπει την ανάπτυξη νέων προϊόντων-λύσεων. Έτσι μπορούν να αυξάνονται οι συνδέσεις με τα μηχανογραφικά συστήματα άλλων φορέων για διεκπεραίωση υπηρεσιών on-line (πχ. ΔΕΗ, ΟΑΕΔ, e-paravolo, κλπ), μπορεί να υποβάλλεται αίτηση ηλεκτρονικά μέσω του ermis.gov.gr και να προωθείται ηλεκτρονικά στο ΚΕΠ για διεκπεραίωση, ή ακόμα να επιτρέπει και τη λήψη συγκεκριμένων πιστοποιητικών ηλεκτρονικά από τον ίδιο τον πολίτη αφού προηγηθεί η ταυτοποίησή του. Έτσι αναπτύσσονται λύσεις που διευκολύνουν τους

πολίτες, περιορίζουν το χρόνο διεκπεραίωσης και τελικά οδηγούν στη μετεξέλιξη των ΚΕΠ σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Συναλλαγών.

Απειλές

Η ασάφεια των διατάξεων, η πολυνομία, η αλληλοκάλυψη αρμοδιοτήτων στη Δημόσια Διοίκηση δυσκολεύει ακόμα και τους υπαλλήλους των ΚΕΠ στην παροχή σωστών απαντήσεων προς τους πολίτες. Η δύσκολη οικονομική συγκυρία περιορίζει και καθυστερεί την ανάπτυξη νέων λύσεων και μειώνει τους πόρους για την προμήθεια νέων πληροφοριακών συστημάτων.

5.3.2 Εσωτερικό Περιβάλλον

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος καθορίζει τι μπορεί να κάνει η Υπηρεσία σύμφωνα με τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει.

Δυνάμεις

Στη διεύθυνση των ΚΕΠ υπηρετεί ικανός αριθμός υπαλλήλων να στελεχώσει και τα δύο Τμήματα με καλή γνώση του αντικειμένου και επικοινωνιακές δεξιότητες. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι σύγχρονος στο μεγαλύτερο μέρος του και πρόσφατα εγκατεστημένος. Η εξοικείωση του προσωπικού με τις νέες τεχνολογίες δίνει τη δυνατότητα για πιο γρήγορη και αποτελεσματική διεκπεραίωση των αιτήσεων. Τέλος επικρατεί άριστο κλίμα συνεργασίας μεταξύ των συναδέλφων.

Αδυναμίες

Οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες προμηθειών δημιουργούν δύσκολες συνθήκες εργασίας (έλλειψη γραφικής ύλης, αδυναμία αντικατάστασης κλιματιστικού, καρέκλες γραφείων που θα έπρεπε να έχουν ανανεωθεί αρκετά νωρίτερα). Η μείωση προσωπικού στις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου (λόγω συνταξιοδοτήσεων και αδυναμίας νέων προσλήψεων) θέτει σε κίνδυνο την επάρκεια στελέχωσης του ΚΕΠ με αντίστοιχες επιπτώσεις και στην ποιότητα του παραγόμενου έργου. Μόνο 6 από τους υπαλλήλους είναι κλάδου Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών ΔΥΠ) που μπορούν να απασχολούνται αποκλειστικά και μόνο στα ΚΕΠ.

5.4 Διαμόρφωση στρατηγικής

Αποστολή του ΚΕΠ

Η παροχή υπηρεσιών, αποτελεσματικά και γρήγορα, ικανοποιώντας τον πολίτη, συνδυάζοντας τους πόρους που διαθέτει το συγκεκριμένο κέντρο (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογικός εξοπλισμός, τεχνογνωσία, κλπ) αποτελεί την αποστολή του ΚΕΠ.

Με δεδομένο ότι το θεσμικό πλαίσιο καθορίζει πλήρως τις διαδικασίες που διεκπεραιώνει το ΚΕΠ, αυτό που το διαφοροποιεί είναι η δυνατότητά του να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες με τρόπο που να δημιουργεί αξία στον πελάτη. Επομένως θα πρέπει να εστιάσει στη στρατηγική της διαφοροποίησης.

Τα στοιχεία που δίνουν το χαρακτήρα της ποιότητας σε μια υπηρεσία και που απαντούν στις προσδοκίες των πολιτών, όπως καταγράφηκαν και στις έρευνες μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών από τα ΚΕΠ, αφορούν κυρίως: α) τις εγκαταστάσεις και το ωράριο, β) την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού με τις απαραίτητες γνώσεις, και γ) τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας με τον πολίτη.

Επομένως η σχεδιαζόμενη στρατηγική προτείνεται να εστιαστεί σε:

Α) Εγκαταστάσεις - Ωράριο

Στόχος Α1: Οργάνωση χώρου καταστήματος

Οι πολίτες επιθυμούν ερχόμενοι σε ΚΕΠ (και σε οποιαδήποτε υπηρεσία) να επισκεφτούν ένα χώρο φιλικό και ευχάριστο. Το ίδιο άλλωστε και οι εργαζόμενοι. Ένα χώρο που να είναι άνετος, λειτουργικός, καθαρός και προσβάσιμος, κοντά στον τόπο κατοικίας τους. Άλλωστε τα ΚΕΠ σχεδιάστηκαν από την αρχή έτσι ώστε να είναι προσβάσιμα από ΑμεΑ και σε γεωγραφική διασπορά έτσι ώστε να καλύπτει όσο γίνεται μεγαλύτερη έκταση.

Επίσης ένα ηλεκτρονικό σύστημα προτεραιότητας περιορίζει την ένταση στο χώρο και τις αφορμές για διαπληκτισμούς. Τα έντυπα πρέπει να είναι τακτικά τοποθετημένα σε εμφανές σημείο και οι ανακοινώσεις που βρίσκονται αναρτημένες να είναι επικαιροποιημένες. Όλα αυτά δείχνουν σεβασμό στον πολίτη και τον υποχρεώνουν να φερθεί με ανάλογο τρόπο.

Βέβαια το ίδιο φροντισμένος πρέπει να είναι και ο χώρος αρχειοθέτησης των εγγράφων (αιτήσεων και απαντήσεων), κάνοντας τακτικά εκκαθαρίσεις σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις.

Στόχος A2: Διευρυμένο ωράριο

Το διευρυμένο ωράριο είναι επίσης ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τα κέντρα εξυπηρέτησης από τις υπόλοιπες υπηρεσίες. Διευκολύνει τους πολίτες και πρέπει όσο υπάρχει επαρκής αριθμός προσωπικού να λειτουργούν σε αυτή τη βάση (8.00-20.00 τις καθημερινές και 8.00-14.00 το Σάββατο)

B) Στο ανθρώπινο δυναμικό

Είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας γιατί κινητοποιεί και δίνει αξία σε όλους τους υπόλοιπους (τεχνολογικούς, φυσικούς, κα) πόρους του Κέντρου.

Στόχος B1: Οργάνωση εγκυκλίων που αφορούν το ΚΕΠ

Είναι σημαντικό οι υπάλληλοι να παρέχουν με ασφάλεια και σιγουριά τη δουλειά τους χωρίς να έχουν αμφιβολίες. Εδώ είναι σημαντικός ο ρόλος της εποπτικής αρχής των ΚΕΠ ώστε όλες οι διαδικασίες να είναι ξεκάθαρες και όπου υπάρχουν αμφιβολίες να διευκρινίζονται κεντρικά προς όλα τα κέντρα εξυπηρέτησης (μέσω email), έτσι ώστε να υπάρχει ενιαία αντιμετώπιση προς όλους. Επίσης η τήρηση ηλεκτρονικού (και φυσικού, όπου χρειάζεται) αρχείου με όλες τις πληροφορίες – διευκρινήσεις για τις εργασίες του τμήματος πρέπει να είναι προσιτό σε όλους τους υπαλλήλους, καθώς αποτελεί εργαλείο δουλειάς .

Στόχος B2: Διαρκής εκπαίδευση

Σημαντικό επίσης είναι να εξασφαλιστεί η εκπαίδευση των υπαλλήλων σε θέματα σχετικά με την εργασία τους. Η εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες, ή στη διαχείριση κρίσεων ή βελτίωσης επικοινωνίας ή σε άλλα γνωστικά αντικείμενα συμβάλει στην προσωπική τους εξέλιξη, αλλά και στη βελτίωση της εργασίας τους.

Στόχος B3: Σχέσεις μεταξύ συναδέλφων

Η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος συνεργασίας είναι επίσης ένα βασικό στοιχείο που προάγει το εργασιακό κλίμα προς όφελος εργαζομένων και πολιτών. Η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας είναι, ή τουλάχιστον οφείλει να είναι, βασικό μέλημα της διοίκησης για τη βελτίωση του παραγόμενου έργου.

Στόχος B4: Συμπεριφορά προς πολίτες

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στοχεύει τόσο στο τεχνικό μέρος (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, αυτοματοποίηση, κλπ), όσο και στο προσωπικό που εξυπηρετεί τον πολίτη. Τα στοιχεία που κάνουν τη διαφορά στην συμπεριφορά ενός υπαλλήλου είναι:

- Η άμεση ανταπόκριση και η προθυμία του.
- Η ευγένεια, η φιλικότητα και οι τρόποι του.
- Οι γνώσεις του για γρήγορη και σωστή παροχή της υπηρεσίας.
- Η φροντίδα και το ενδιαφέρον του για τον πολίτη.
- Η πρωτοβουλία του να εξυπηρετήσει το «δύσκολο» πελάτη.

Έτσι η στρατηγική πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία ενός τέτοιου εργασιακού κλίματος όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν και θα θέλουν να παρέχουν τέτοιες υπηρεσίες. Το θέμα λοιπόν της επιλογής στρατηγικής για το ΚΕΠ είναι περισσότερο θέμα διαχείρισης και κινητοποίησης προσωπικού.

Στόχος Β5: Προώθηση προτάσεων των πολιτών

Το ΚΕΠ έχει, λόγω της φύσης του, τη δυνατότητα να λαμβάνει άμεσα τη γνώμη των πολιτών για θέματα που το ενδιαφέρουν. Η αποτύπωση αυτών των απόψεων – υποδείξεων- αιτημάτων καλό είναι να καταγράφεται και να προωθείται προς την ΔΟΛΚΕΠ για σχεδιασμό νέων υπηρεσιών –διαδικασιών. Το ίδιο σημαντική είναι και η κατάθεση προτάσεων από την πλευρά των υπαλλήλων .

Επομένως στην προσπάθεια ανάπτυξης της κατάλληλης στρατηγικής το ΚΕΠ πρέπει να στοχεύει στην ικανοποίηση των παραπάνω στόχων.

5.5 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία η οποία αναφέρεται στη μετάφραση της στρατηγικής σε συγκεκριμένους οργανωσιακούς στόχους, σε πολιτικές για τη διαμόρφωση της κατάλληλης οργανωσιακής δομής και στη σωστή διαχείριση των απαιτούμενων πόρων.

Είναι το πιο δύσκολο κομμάτι που αφορά την πραγματοποίηση των σχεδιαζόμενων. Για την επιτυχία του σχεδίου είναι σημαντική η δέσμευση και στήριξη της ηγεσίας, καθώς και η ενημέρωση και κινητοποίηση των εργαζομένων. Ευθύνη των διοικούντων είναι να προβούν σε συμπεριφορές επιρροής, σε υιοθέτηση συστημάτων παρακίνησης και σε ενέργειες συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η εκ των προτέρων συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση της στρατηγικής βοηθά στην επιτυχή υλοποίησή της, αφού μπορούν ευκολότερα και πιο γρήγορα να κατανοήσουν τη σκοπιμότητα, την αναγκαιότητα και τα οφέλη της νέας στρατηγικής.

5.6 Αξιολόγηση και έλεγχος

Μια αποτελεσματική μέθοδος μέτρησης της ποιότητας της υπηρεσίας είναι η διαπίστωση καταρχήν της σημασίας της ποιότητας από τον πελάτη-πολίτη. Στην συνέχεια ορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες ποιότητας. Για κάθε παράγοντα προσδιορίζονται επιμέρους στοιχεία που τον αποτελούν και διαπιστώνεται η σημασία τους. Έπειτα ζητείται από τους πολίτες να βαθμολογήσουν τις υπηρεσίες και τα συμπεράσματα χρησιμοποιούνται για βελτιώσεις και για νέους στόχους ποιότητας. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για ανατροφοδότηση και για την αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Τα Κέντρα εξυπηρέτησης διαθέτουν επίσης τη δυνατότητα μέσα από το πληροφοριακό τους σύστημα να παρακολουθούν διάφορα στατιστικά στοιχεία – δείκτες σχετικά με το πλήθος των υποθέσεων που διεκπεραιώθηκαν, τον χρόνο υλοποίησης, κ.α. για τις πιστοποιημένες διαδικασίες. Αναλυτικότερα τα στοιχεία αφορούν:

- το σύνολο των πιστοποιημένων διαδικασιών
- κατηγοριοποίηση των πιστοποιημένων διαδικασιών βάσει του τρόπου διεκπεραίωσης (με επίσκεψη στο ΚΕΠ, ή με υποβολή ηλεκτρονικού αιτήματος, κλπ)
- το μέσο χρόνο διεκπεραίωσης διαδικασιών, κα

Τα στοιχεία αυτά μπορούν να βοηθήσουν στην αξιολόγηση της στρατηγικής .

Άλλωστε από τη φύση τους τα ΚΕΠ μπορούν να έχουν μια εκτίμηση της γνώμης του κοινού για τις προσφερόμενες υπηρεσίες από την άμεση επαφή μαζί του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η γραφειοκρατική οργάνωση της Δημόσιας διοίκησης θεωρείται ότι δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών. Οι μεταβολές στο περιβάλλον (οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό) πιέζουν για μια διοίκηση προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και φιλική προς τον πολίτη. Σύγχρονα εργαλεία, όπως το στρατηγικό μάνατζμεντ, που εφαρμόστηκαν αρχικά με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα και αργότερα και στο δημόσιο, μπορούν να βοηθήσουν στην αλλαγή αυτή.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ εστιάζει στον οργανισμό σαν σύνολο και στις αλληλεπιδράσεις του με το περιβάλλον. Έχοντας μια γενική εικόνα αυτού του πολυτάραχου περιβάλλοντος προσπαθεί να δείξει στους οργανισμούς πως θα είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στο παρόν, αλλά και στο μέλλον.

Στην εργασία είδαμε την εφαρμογή του σε ένα Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Ο θεσμός των ΚΕΠ γενικά αποτέλεσε μια καινοτομία σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες. Η γενική εικόνα των πολιτών είναι θετική, και στη γενική συνείδηση το όνομα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, ταυτίζεται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ στοχεύει στον εντοπισμό των δυνάμεων του φορέα και στην αναζήτηση τρόπων με τους οποίους μπορούν να αξιοποιηθούν έτσι ώστε να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να δίνει αξία στον πολίτη. Για το συγκεκριμένο ΚΕΠ είναι το ανθρώπινο δυναμικό, και ειδικότερα οι γνώσεις, η εμπειρία και ικανότητά τους να επικοινωνούν με τους πολίτες. Η στρατηγική που σχεδιάζεται στοχεύει στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζοντας τη σημασία που έχει για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Τα στοιχεία αυτά λοιπόν είναι μια δύναμη για το συγκεκριμένο ΚΕΠ που μπορεί να την αξιοποιήσει σχεδιάζοντας στρατηγική που να την αναδεικνύει και να την αξιοποιεί προσδίδοντας προστιθέμενη αξία τους πολίτες. Επομένως η στρατηγική πρέπει να στρέφεται στην υποστήριξη, ενίσχυση και ανάδειξη αυτών των ικανοτήτων.

Η γνωστοποίηση της αποστολής και του οράματος δίνει μια ταυτότητα κοινή για τους εργαζόμενους και τους δένει όλους κάτω από ένα κοινό σκοπό. Αισθάνονται ότι η

εργασία τους έχει κάποιο σκοπό στον οποίο συμμετέχουν όλοι από κοινού, προτείνουν νέες ιδέες οργάνωσης, συμβάλουν στην καλύτερη ροή εργασιών.

Η στρατηγική που προτείνεται, στοχεύει στην ενίσχυση των γνώσεων των υπαλλήλων, μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων με στόχο την ετοιμότητά τους για έγκυρες και σωστές απαντήσεις προς τους πολίτες. Η εκπαίδευση πρέπει να κατευθύνεται σε θέματα τεχνολογικά, για την καλύτερη χρήση των νέων τεχνολογιών, όσο και σε θέματα διαχείρισης κρίσεων στο χώρο εργασίας και ανάπτυξης επικοινωνιακών δεξιοτήτων.

Λόγω των πολλαπλών υποθέσεων και της ανάγκης για άμεση παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, υπάρχει ακόμη ανάγκη για συστηματική οργάνωση και κωδικοποίηση των νόμων και διατάξεων που απαιτούνται. Ο σύγχρονος μηχανογραφικός εξοπλισμός είναι επίσης απαραίτητος για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Επιπλέον η δημιουργία καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον είναι βασικός παράγοντας για την απόδοση των υπαλλήλων. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να κινητοποιεί το προσωπικό και να αξιοποιεί τα θετικά στοιχεία του καθενός για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας. Η συμμετοχή τους στο σχεδιασμό της στρατηγικής βοηθάει προς αυτό το σκοπό, όπως επίσης και για να νιώθουν δημιουργικοί και χρήσιμοι.

Συμπληρωματικά η βελτίωση και οργάνωση της καθημερινής λειτουργίας του τμήματος (είτε με την οργάνωση του αρχείου, είτε με την εγκατάσταση συστήματος προτεραιότητας) διευκολύνει, απλουστεύει, επιταχύνει και τελικά προσθέτει αξία στο παραγόμενο έργο.

Να αναφέρουμε επίσης ότι η αξία στην παροχή της υπηρεσίας εξαρτάται και από την εμπλοκή των πελατών –πολιτών στο σχεδιασμό των προϊόντων. Για το λόγο αυτό στη στρατηγική πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα αποτύπωσης των προτάσεων- αναγκών των πολιτών, ώστε ο σχεδιασμός προϊόντων- διαδικασιών να απαντά στις ανάγκες των πολιτών. Για το λόγο αυτό, στην ιστοσελίδα των ΚΕΠ (www.kep.gov.gr) υπάρχει η δυνατότητα καταγραφής προτάσεων με τον τίτλο «Οι πολίτες προτείνουν» (ανενεργή την παρούσα στιγμή), η οποία είναι μια καλή πρακτική που θα έπρεπε να συνεχιστεί.

Όσον αφορά τη Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ (ΔΟΛΚΕΠ), έχει σαν όραμα τη μετατροπή των ΚΕΠ σε κέντρα ολοκληρωμένων Συναλλαγών, σχεδιάζοντας την υλοποίηση των απαραίτητων συνδέσεων, έτσι ώστε να παρέχονται όσο γίνεται περισσότερες υπηρεσίες με one stop shop διαδικασίες, δηλαδή οι πολίτες να παραλαμβάνουν την απάντηση άμεσα με την υποβολή της αίτησης, χωρίς να

χρειάζεται να ξαναπεράσουν από τα ΚΕΠ. Αυτό όμως προϋποθέτει και την ανάλογη δυνατότητα από τα μηχανογραφικά συστήματα των φορέων που συνεργάζονται με τα ΚΕΠ.

Μέχρι τότε η ΔΟΛΚΕΠ, εντάσσει στο σύστημα των ΚΕΠ νέες διαδικασίες με τις ίδιες αρχές που χρησιμοποιεί επιτυχημένα μέχρι σήμερα, έτσι ώστε να είναι απλές, κατανοητές και ξεκάθαρες για την εξυπηρέτηση των πολιτών, αλλά και των εργαζομένων στα ΚΕΠ. Ταυτόχρονα αξιολογεί τα στοιχεία της εφαρμογής, επικαιροποιεί διαδικασίες, επικοινωνεί με τα ΚΕΠ για διευκρινήσεις και φροντίζει για την καλή λειτουργία του πληροφοριακού συστήματος, εξασφαλίζοντας ότι οι υπηρεσίες θα παρέχονται ποιοτικά στους πολίτες, όπως έχουν σχεδιαστεί.

Με τις μετρήσεις από τη διοικητική παρακολούθηση των ΚΕΠ αξιολογούν την πορεία της υλοποίησης, για να ανασχεδιάσουν σε περίπτωση διαφοράς από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Πρέπει επίσης να είναι σε επικοινωνία με τα ΚΕΠ για να μην ξεπεράσουν οι διαδικασίες το όριο αυτών που μπορούν να υποστηρίξουν οι υπάλληλοι, γιατί αυτό θα είναι σε βάρος της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Κλείνοντας θα λέγαμε ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ένα εργαλείο διοίκησης που μπορεί να εντοπίσει τις δυνάμεις ενός οργανισμού που οδηγούν στην παραγωγή ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που να δίνει αξία στον πολίτη και να σχεδιάσει στρατηγική που να οδηγεί σε παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, που είναι και το ζητούμενο στη σημερινή δημόσια διοίκηση. Στην περίπτωση των ΚΕΠ μπορεί να αξιοποιηθεί για να διατηρηθεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στην πορεία για τη μετεξέλιξή τους σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Συναλλαγών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Νομοθεσία που διέπει τα ΚΕΠ

1. [N. 3013/2002](#) (ΦΕΚ 102/Α' 01-05-2002)
2. [N. 3051/2002](#) (ΦΕΚ 220/Α' 20-09-2002)
3. [N. 3146/2003](#) (ΦΕΚ 125/Α' 23-05-2003)
4. [N. 3200/2003](#) (ΦΕΚ 281/Α' 09-12-2003)
5. [N. 3202/2003](#) (ΦΕΚ 284/Α' 11-12-2003)
6. [N. 3230/2004](#) (ΦΕΚ 44/Α' 11-02-2004)
7. [N. 3242/2004](#) (ΦΕΚ 102/Α' 24-05-2004)
8. [N. 3260/2004](#) (ΦΕΚ 151/Α' 06-08-2004)
9. [N. 3320/2005](#) (ΦΕΚ 48/Α' 23-02-2005)
10. [N.3345/2005](#) (ΦΕΚ 138/Α' 16-06-2005)
11. [N. 3448/2006](#) (ΦΕΚ 57/Α' 15-03-2006)
12. [N.3491/2006](#) (ΦΕΚ 207/Α' 02-10-2006)
13. [N. 3528/2007](#) (ΦΕΚ 26/Α' 9-2-2007)
14. [N.3536/2007](#) (ΦΕΚ 42/Α' 23-02-2007)
15. [N. 3613/2007](#) (ΦΕΚ 263/Α' 23-11-2007)
16. [N.3731/2008](#) (ΦΕΚ 263/Α' 23-12-2008)
17. [N. 3762/2009](#) (ΦΕΚ 75/Α' 15-5-2009)
18. [N.3801/2009](#) (ΦΕΚ 163/Α' 04-09-2009)
19. [N.3844/2010](#) (ΦΕΚ 63/Α' 03-05-2010)
20. [N.3852/2010](#) (ΦΕΚ 87/Α' 07-06-2010)
21. [N. 3853/2010](#) (ΦΕΚ 90/Α' / 17-6-2010)
22. [N. 3863/2010](#) (ΦΕΚ 115/Α' / 15-7-2010)
23. [N. 3979/2011](#) (ΦΕΚ 138/Α' 16-6-2011)
24. [N. 4024/2011](#) (ΦΕΚ 226/Α' 27-10-2011)
25. [N. 4071/2012](#) (ΦΕΚ 85/Α' 11-4-2012)
26. [N. 4072/2012](#) (ΦΕΚ 86/Α' 11-4-2012)
27. [N. 4210/2013](#) (ΦΕΚ 254/Α' 21-11-2013)
28. [N. 4250/2014](#) (ΦΕΚ 74/Α' 26-3-2014)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γεωργόπουλος Ν. (2013)**, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, **Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα**
- Ζαβλανός Μύρων (2006)**, Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα ,
Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Καρκατσούλης Π. (2004)**, Το Κράτος σε Μετάβαση, **Εκδόσεις Ι. Σιδέρη, Αθήνα**
- Παπαδάκης Β (2011)**, Στρατηγική των επιχειρήσεων, **Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα**
- Παππάς Δημήτριος (2014)**, Τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα
αποτελέσματα και οι εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο
Τομέα, **ΕΣΛΔΑ, Αθήνα**
- Τάτσος Ν. (1991)**, Τα Δημόσια Οικονομικά στην Ελλάδα, **Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα**
- Φαναριώτης Π. (1999)**, Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών. Εισαγωγή
στο Σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ, **Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα**
- Δομή και λειτουργία των Δήμων στην Ελλάδα. Μία επισκόπηση της
Ελληνογερμανικής Συνέλευσης (1/2014)

Ξενόγλωσση

- Bryson John M., Alston Farnum K.** Creating and Implementing Your Strategic Plan.
A Workbook for Public and Non profit Organizations, **2nd Edition**
- Local Government Association**, Business planning and strategic management,
- Poister T., Streib G. ((Mar., 1999)**, Public Productivity & Management Review, **Vol.**
22, No. 3. pp. 308-325
- Poister Theodore H. and Streib Gregory (2005)**, Elements of Strategic Planning and
Management in Municipal Government: Status after Two Decades, **published in**
Public Administration Review, Vol. 65, No. 1, pp. 45-56
- Rose A., Lawton A. (1999)** , Public Services Management, **Prentice Hall**
- Steiner George A. (1997)**, Strategic Planning, What every manager must know, **Free**
Press Paperbacks.
- Wheelen T., Hunger J. D.,** Strategy Management and Business Policy, 13th Edition

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

Συμπεράσματα έρευνας της ICAP για τα ΚΕΠ (διαθέσιμη www.gspa.gr/documents/kep/Συμπερασματα%20ερευνας.pdf) (10/7/2016)

Νομοθεσία για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Απρίλιος 2014, διαθέσιμο: http://www.minadmin.gov.gr/wpcontent/uploads/20140411_kep_nomothesia.pdf (1/7/2016)