



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

**Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου**

**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών**

**ΠΜΣ Δημόσια Διοίκηση & Τοπική Αυτοδιοίκηση**

**Θέμα : « Στρατηγικός σχεδιασμός των Κ.Ε.Π.»**

**Βασιλική Ν. Τριανταφυλλοπούλου**  
**A.M.: 8085202201049**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2024**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**Θέμα : « Στρατηγικός σχεδιασμός των Κ.Ε.Π.»**

**Βασιλική Ν. Τριανταφυλλοπούλου**

**A.M.: 8085202201049**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**  
**Επιβλέπων: Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής**

**Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την 29/03/2024:**

**Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής.**  
**Ευγενία Μπιτσάνη, καθηγήτρια, μέλος.**  
**Ευστράτιος Γεωργόπουλος, καθηγητής, μέλος.**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2024**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**  
UNIVERSITY *of the* PELOPONNESE

**University of Peloponnese**

**Department of Business and Organization Administration**

**POSTGRADUATE PROGRAMM.P.A./M.Sc. in Public Administration and Local  
Government**

**Title:"Strategic planning of Citizens' Service Centers (KEP).**

**Vasiliki N. Triantafyllopoulou**

**Approved by:**

**Mr. Theodoros Tsekos, Professor**

**Mrs. Eygenia Bitsani, Professor**

**Mr. Eustratios Georgopoulos, Professor**

**Kalamata, March 2024**

## Ευχαριστίες.

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους του καθηγητές μου για την καθοριστική συμβολή τους σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα.

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και επιβλέποντα της εργασίας μου κ. Τσέκο Θεόδωρο για την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση του.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά όλους τους συμμετέχοντες συναδέλφους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση της έρευνας μου.

Τέλος, θα επιθυμούσα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, που με υποστήριξε και στον άνδρα μου, που μου έδωσε το λάκτισμα για να υλοποιήσω τη σκέψη μου.

*Στα παιδιά μου, Κλέλια και Τηλέμαχο*

*« Μη σταματάτε να μαθαίνετε,*

*εστιάστε στον στόχο σας και συνεχίστε ακόμη και αν δεν έχετε όρεξη.*

*Η επιτυχία χρειάζεται χρόνο».*

## Περίληψη

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση αποτελεί πλέον ανάγκη. Ο διεθνής ανταγωνισμός ασκεί πιέσεις σε όλες τις χώρες για αύξηση της παραγωγικότητας και καλύτερη διαχείριση της ανάπτυξης. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός δημιουργεί όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να πραγματοποιηθούν οι παρεμβάσεις που τίθενται ως στόχοι. Η επίτευξή τους μας οδηγεί στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή και αυξάνει την ικανότητά μας να αντιμετωπίσουμε τις νέες οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικές προκλήσεις.

Η διπλωματική αυτή εργασία στοχεύει να αναδείξει τη σημασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού και να αποδείξει ότι η μέχρι τώρα εφαρμογή του στα Κ.Ε.Π. έχει οδηγήσει την υπηρεσία να είναι ένας επιτυχημένος θεσμός. Εστιάζει στους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. οι οποίοι και είναι οι πλέον αρμόδιοι να μας δώσουν έγκυρες απαντήσεις βασισμένες στην εμπειρία τους και στην καθημερινότητά τους.

Η εργασία φιλοδοξεί να παρουσιάσει την άποψή τους για το Στρατηγικό Σχεδιασμό που έχει εφαρμοστεί, που εφαρμόζεται και την αξιολόγηση του. Επίσης επιδιώκει να παρουσιάσει και την άποψή τους για τις ικανότητές τους, στην εφαρμογή καθημερινών διαδικασιών σε συνάρτηση με την ραγδαία ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

Σκοπός της είναι να αναδείξει την ανάγκη ύπαρξης Στρατηγικού Σχεδιασμού στα Κ.Ε.Π. και να παρουσιάσει τα οφέλη που έχουν προκύψει μέσα από τη υλοποίηση των στόχων. Στόχος της είναι να παρουσιάσει την αντίληψη των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. για το Στρατηγικό Σχεδιασμό και πως έχει επιδράσει στο φορέα.

Μέσω του ερωτηματολογίου και της ανάλυσης SWOT, εντοπίστηκαν τα δυνατά, τα αδύνατα σημεία, οι απειλές και οι ευκαιρίες του φορέα. Με κριτήριο την πολυετή εμπειρία και την 22ετή ύπαρξη των Κ.Ε.Π. προτάθηκαν δράσεις προς επίτευξη, ώστε να επιδράσουν στη βελτίωση εξυπηρέτησης του πολίτη.

**Λέξεις κλειδιά:** Κ.Ε.Π. , Στρατηγικός Σχεδιασμός, Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

## **Abstract**

Strategic Planning in Public Administration is now a necessity. International competition puts pressure on all countries to increase productivity and better manage growth. Strategic Planning creates all the necessary conditions to carry out the interventions set as goals. Achieving them leads us into the modern digital age and increases our ability to face new economic, environmental and social challenges. This thesis aims to highlight the importance of Strategic Planning and to prove that its application so far in the K.E.P. has led the service to be a successful institution. It focuses on the employees of the K.E.P. who are the most competent to give us valid answers based on their experience and their daily life. The paper aspires to present their view of the Strategic Planning that has been implemented, that is being implemented and its evaluation. It also seeks to present their opinion on their abilities, in the implementation of daily procedures in connection with the rapid development of Electronic Government. Its purpose is to highlight the need for Strategic Planning in K.E.P. and to present the benefits that have arisen through the implementation of the objectives. Its aim is to present the perception of the employees of the K.E.P. about Strategic Planning and how it has affected the organization. Through the questionnaire and the SWOT analysis, the company's strengths, weaknesses, threats and opportunities were identified. Based on the many years of experience and the 22-year existence of K.E.P. actions to be achieved were proposed, in order to influence the improvement of citizen service.

**Keywords:** K.E.P, Strategic Planning, Citizen's Service Centers.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εξώφυλλο .....	i
Εσώφυλλο.....	ii
Εσώφυλλο στην αγγλική γλώσσα.....	iii
Ευχαριστίες.....	iv
Περίληψη.....	v
Περίληψη στην αγγλική γλώσσα.....	vi
Πίνακας Περιεχομένων.....	vii-x
Πίνακας Σχημάτων/Διαγραμμάτων/Γραφημάτων.....	xi-xv
Πίνακας Ακρωνυμίων-Συντομογραφιών.....	xvii
Εισαγωγή.....	xvii
<b>Κεφάλαιο 1. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης πολιτών ως θεσμός.</b>	
1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.....	2
1.2.1 Τα αναπτυξιακά στάδια της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	2
1.2.2 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Δημόσια Διοίκηση.....	3
1.2.3 Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI). .....	4
1.3 Έννοια των υπηρεσιών μιας στάσης στην Ελλάδα και η πορεία τους.....	7
1.3.1 Έννοια.....	7



1.3.2 Πορεία.....	7
1.4 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.(ίδρυση, αποστολή, λειτουργία, εξέλιξη).....	9
1.4.1 Ίδρυση.....	9
1.4.2 Αποστολή και σκοπός των Κ.Ε.Π.....	10
1.4.3 Ηλεκτρονικές πύλες των Κ.Ε.Π.....	12
1.4.4 Ψηφιακή αναβάθμιση των Κ.Ε.Π.....	14
1.5 Συμπεράσματα.....	17
<b>Κεφάλαιο 2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....</b>	<b>18</b>
2.1 Η Έννοια της στρατηγικής, ορισμός.....	18
2.2. Στρατηγική Διοίκηση.....	19
2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	19
2.4 Στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση .....	21
2.5 Ιστορική εξέλιξη του Στρατηγικού σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση....	22
2.6 Συμπεράσματα.....	28
<b>Κεφάλαιο 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ Κ.Ε.Π.....</b>	<b>29</b>
3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Στρατηγικές για τα Κ.Ε.Π. μέχρι σήμερα.....	30
3.3. Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, μέθοδος SWOT....	33
3.3.1 Εισαγωγή.....	33

3.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον.....	34
3.3.3 Εξωτερικό περιβάλλον.....	37
3.3.4 Όραμα- Αποστολή.....	40
3.4 Συμπεράσματα.....	40
<b>Κεφάλαιο 4. ΈΡΕΥΝΑ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....</b>	<b>41</b>
4.1 Εισαγωγή.....	41
4.1.1 Σκοπός της έρευνας.....	41
4.1.2 Μέθοδος έρευνας και συλλογής των δεδομένων.....	42
4.1.3 Δείγμα κοινού συμμετοχής στην έρευνα καθώς και τρόπος προσέγγισης.....	44
4.1.4 Σχεδιασμός – δομή των ερωτηματολογίων.....	44
4.1.5 Συμπεράσματα.....	46
<b>Κεφάλαιο 5. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>46</b>
5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	46
5.2 Στρατηγικός σχεδιασμός Κ.Ε.Π - Σημασία.....	51
5.3 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	58
5.4 Ικανοποίηση υπαλλήλων από την διοίκηση.....	66
5.5 Συμπεράσματα.....	75
<b>Κεφάλαιο 6. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....</b>	<b>80</b>
6.1 Προτάσεις .....	80

5.2 Επίλογος.....	85
Παράρτημα ερωτηματολόγιο.....	86-91
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	92-93
Ηλεκτρονικές αναφορές.....	94-97
Νομοθεσία.....	98-99

## **Πίνακες –Σχήματα-Διαγράμματα.**

Σχήμα 1: Τα στάδια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.....	3
Σχήμα2: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας .....	4
Σχήμα 3: DESI 2023 Βασικές δεξιότητες.....	5
Σχήμα 4: DESI 2023 Συνδεσιμότητα.....	5
Σχήμα 5 : DESI 2023 Ενσωμάτωση Ψηφιακής Τεχνολογίας.....	6
Σχήμα 6 : DESI 2023 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.....	6
Σχήμα 7 : Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	20
Σχήμα 8 : Στρατηγικοί πυλώνες του κυβερνητικού έργου για το 2021.....	26
Σχήμα 9: Βασικά συνθετικά στοιχεία της στρατηγικής.....	32
Σχήμα 10: Ανάλυση SWOTγια τα Κ.Ε.Π.....	39
Πίνακας 1: Φύλο.....	46
Πίνακας 2: Ηλικία.....	47
Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	48
Πίνακας 4: Χρόνια προυπηρεσίας.....	49
Πίνακας 5: Θέση.....	50
Πίνακας 6: Ποια είναι η συμβολή της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση.....	51
Πίνακας 7: Ποιες πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιείτε για να ενημερωθείτε σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση και στα Κ.Ε.Π.....	52
Πίνακας 8: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η στρατηγική στην υπηρεσία σας....	53
Πίνακας 9: Ποια μέτρα λαμβάνει η διοίκηση του Κ.Ε.Π. για την υλοποίηση της στρατηγικής.....	55

Πίνακας 10: Αξιολογήστε τις προτάσεις που αφορούν στην εφαρμογή των βασικών στρατηγικών των Κ.Ε.Π.....	56
Πίνακας 11: Η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών του Κ.Ε.Π.....	58
Πίνακας 12: Είστε εξοικειωμένοι με την ηλεκτρονική/ψηφιακή διακυβέρνηση.....	59
Πίνακας 13: Γνωρίζετε κάποιο ή μερικά από τα παρακάτω εργαλεία/ηλεκτρονικές διευθύνσεις. Mitos.gov.gr, how.gov.gr, digitalstrategy.gov.gr.....	60
Πίνακας 14: Είναι σημαντική η συμβολή των Κ.Ε.Π. στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης.....	61
Πίνακας 15: Βαθμολογήστε ποια στρατηγική διαδικασία για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης των πολιτών στο ΚΕΠ σας θεωρείτε σημαντικότερη;.....	62
Πίνακας 16: : Θεωρείτε ότι μπορεί να υπάρξει βελτίωση της κατάστασης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και κατά επέκταση του στρατηγικού σχεδιασμού στα ΚΕΠ;.....	65
Πίνακας 17: Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;.....	66
Πίνακας 18: Πόσο καλά , θεωρείτε, ότι είστε εκπαιδευμένοι για να παρέχετε πληροφορίες σχετικά με διαδικασίες και υπηρεσίες στο ΚΕΠ; .....	67

Πίνακας 19: Πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;.....	68
Πίνακας 20: Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό; .....	69
Πίνακας 21: Πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες;.....	70
Πίνακας 22: Ποιό είναι το επίπεδο των γνώσεων σας σχετικά με τη στρατηγική και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;.....	71
Πίνακας 23: Η στρατηγική στα Κ.Ε.Π. είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις;.....	72
Πίνακας 24: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται στρατηγική στις καθημερινές δραστηριότητες;.....	73
Πίνακας 25: Αξιολογήστε την ικανότητα της ομάδας σας να αντιμετωπίζει τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα;..	74
Γράφημα 1: Φύλο.....	47
Γράφημα 2: Ηλικία.....	48
Γράφημα 3: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	49
Γράφημα 4: Χρόνια προϋπηρεσίας .....	50
Γράφημα 5: Θέση .....	51
Γράφημα 6: Ποια είναι η συμβολή της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση...	52

Γράφημα 7: Ποιες πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιείτε για να ενημερωθείτε σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση και στα Κ.Ε.Π.....	53
Γράφημα 8: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η στρατηγική στην υπηρεσία σας.....	54
Γράφημα 9: Ποια μέτρα λαμβάνει η διοίκηση του Κ.Ε.Π. για την υλοποίηση της στρατηγικής.....	56
Γράφημα 10: Αξιολογήστε τις προτάσεις που αφορούν στην εφαρμογή των βασικών στρατηγικών των Κ.Ε.Π.....	58
Γράφημα 11: Η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών του Κ.Ε.Π.....	59
Γράφημα 12: Είστε εξοικειωμένοι με την ηλεκτρονική/ψηφιακή διακυβέρνηση.....	6
Γράφημα 13: Γνωρίζετε κάποιο ή μερικά από τα παρακάτω εργαλεία/ηλεκτρονικές διευθύνσεις. Mitos.gov.gr, how.gov.gr, digitalstrategy.gov.gr.....	61
Γράφημα 14: Είναι σημαντική η συμβολή των Κ.Ε.Π. στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης.....	62
Γράφημα 15: Βαθμολογήστε ποια στρατηγική διαδικασία για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης των πολιτών στο ΚΕΠ σας θεωρείτε σημαντικότερη;.....	65
Γράφημα 16: Θεωρείτε ότι μπορεί να υπάρξει βελτίωση της κατάστασης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και κατά επέκταση του στρατηγικού σχεδιασμού στα ΚΕΠ;.....	66

Γράφημα 17: Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;.....	67
Γράφημα 18:Πόσο καλά , θεωρείτε, ότι είστε εκπαιδευμένοι για να παρέχετε πληροφορίες σχετικά με διαδικασίες και υπηρεσίες στο ΚΕΠ; .....	68
Γράφημα 19: Πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;.....	69
Γράφημα 20: Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό; .....	70
Γράφημα 21: Πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες;.....	71
Γράφημα 22: Ποιό είναι το επίπεδο των γνώσεων σας σχετικά με τη στρατηγική και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;.....	72
Γράφημα 23: Η στρατηγική στα Κ.Ε.Π. είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις;.....	73
Γράφημα 24: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται στρατηγική στις καθημερινές δραστηριότητες;.....	74
Γράφημα 25: Αξιολογήστε την ικανότητα της ομάδας σας να αντιμετωπίζει τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα;..	75



## Συντομογραφίες

Α.Μ.Κ.Α.: Αριθμός Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης.

Α.Σ.Ε.Π.: Ανώτατο Συμβούλιο Επιτροπής Προσωπικού.

Α.Φ.Μ.: Αριθμός Φορολογικού Μητρώου.

ΒΨΜ: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού.

ΕΔΥΤΕΑΕ: Εθνικού Δικτύου Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας ΑΕ

Ε.Ε.Τ.Α.Α.Ε.: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης.

ΕΛ.ΑΣ: Ελληνική Αστυνομία.

Ε.Μ.Α.ΕΣ: Εθνικό Μητρώο Ασφάλισης Συνταξιούχων.

Ε.Μ.Επ: Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας.

Ε.Μ.Δ: Ειδικές Μαθησιακές Δυσκολίες.

Ε.Σ.Π.Α.: Εταιρικό Σύμφωνο Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Ε.Σ.Υ.Ε.: Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδας.

Ε.Ψ.Π.: Ενιαία Ψηφιακή Πύλη.

ΗΔΙΚΑ: Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικής Ασφάλισης.

Ι.Κ.Α.: Ίδρυμα Κοινωνικής Ασφάλισης.

Κ.Ε.Δ.Κ.Ε: Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας.

Κ.Ε.Π.: Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α: Υπουργείο Εσωτερικών.

DESI: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας.

QR CODE: Κώδικας Γρήγορης ανταπόκρισης.

## Εισαγωγή

Στην διπλωματική αυτή εργασία αναλύονται οι δημόσιες πολιτικές που έχουν ακολουθηθεί για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν και τα Κ.Ε.Π. Όλες οι πολιτικές βάση μελετών και βιβλιογραφίας παρουσιάζουν έντονη την ανάγκη της ψηφιακής εξέλιξης.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Σταδιακή επιδίωξη αποτελεί η απάντηση στα εξής ερευνητικά ερωτήματα.

- 1) Πόσο σημαντική θεωρείται η ύπαρξη Στρατηγικού Σχεδιασμού στα Κ.Ε.Π. και ποια η σημερινή εφαρμογή της στρατηγικής;
- 2) Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλει στην υλοποίηση Στρατηγικού Σχεδιασμού;
- 3) Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι και τι περιμένουν από τη διοίκηση αναφορικά με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια του θεσμού των υπηρεσιών μιας στάσης, που βρίσκουν εφαρμογή στα Κ.Ε.Π. Στην συνέχεια παρουσιάζεται η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στα Κ.Ε.Π. και η σημασία της μέσα από την έναρξη τους έως σήμερα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Προβάλλονται τα οφέλη της χρήσης του και η μεγάλη αναγκαιότητά του για εφαρμογή. Τέλος γίνεται μια ιστορική ανασκόπηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο Στρατηγικός Επιχειρησιακός Σχεδιασμός στα Κ.Ε.Π. και οι εφαρμογές του μέχρι σήμερα. Αναφέρεται στην έναρξη της παραγωγικής λειτουργίας του νέου συστήματος διαχείρισης αιτημάτων πολιτών (νέοBackOffice – BO). Στη συνέχεια προτείνονται στρατηγικοί στόχοι και δράσεις βελτίωσης, οι οποίες προκύπτουν από την ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με την μέθοδο της ανάλυσης SWOT.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΩΣ ΘΕΣΜΟΣ.

### 1.1 Εισαγωγή.

Η ανάπτυξη μιας διοικητικής κουλτούρας με κέντρο τον πολίτη και την καλύτερη εξυπηρέτησή του, αποτέλεσε κύριο ζητούμενο για την χώρα μας. Μετά την μεταπολίτευση ο διοικητικός συγκεντρωτισμός και ο νομικισμός, χαρακτήριζαν τη δημόσια διοίκηση. Η απουσία της αξιολόγησης προσωπικού και η αναξιοκρατία, είχαν επίσης έντονη παρουσία. Το ανεκπαίδευτο προσωπικό και η απουσία κατάλληλου προσωπικού στις υψηλές θέσεις του Δημοσίου, αποτελούσαν και αυτά τα κύρια γνωρίσματα της. (Δ.Π. Σωτηρόπουλος 2020). Η ανάγκη εκσυγχρονισμού του κράτους, μιας καλύτερης σχέσης πολίτη-υπηρεσιών και μιας σημαντικής μείωσης της γραφειοκρατίας, ήταν έντονη. Οι υπηρεσίες μιας στάσης ήταν στα επόμενα σχέδια. Σκοπός ήταν η δημιουργία ενός γραφείου με όλα τα τμήματα της δημόσιας διοίκησης μαζεμένα.

Σύμφωνα με τους Askim at all, οι υπηρεσίες μιας στάσης δομούν τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών δημοσίων φορέων. Ένα τελικό χαρακτηριστικό τους είναι το πεδίο εφαρμογής τους, δημιουργώντας τις δημόσιες υπηρεσίες εύκολα προσβάσιμες. Μειώνουν το κόστος συναλλαγών, τον χρόνο και την προσπάθεια των πολιτών που πρέπει να ξοδέψουν για να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες. Σκοπός είναι η δημιουργία ενός ενιαίου σημείου πρόσβασης στο δημόσιο τομέα, βασισμένο σε στοιχεία Στρατηγικής και ερευνών. (Askim.J.Fimreite.A.L., 2011).

Οι δυσκολίες ήταν έντονες το μεγάλο κόστος και η απουσία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, δημιουργούσαν ένα δίκτυο πολύπλοκων διαδικασιών. Αυτές λειτουργούσαν ανασταλτικά ως προς την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών του δημοσίου, ταλαιπωρώντας τον εξυπηρετούμενο και δημιουργώντας μια έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ πολίτη και κράτους.

Οι προθέσεις της δημόσιας διοίκησης για εκσυγχρονισμό και βελτίωση του επιπέδου των υπηρεσιών έρχονται σταδιακά με εφαρμογή Στρατηγικής, προγραμμάτων και μεταρρυθμιστικών σχεδίων.

Με την σταδιακή ανάπτυξη της πληροφορικής, η ίδρυση των υπηρεσιών μιας στάσης αποτέλεσαν μια σημαντική βελτίωση στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

Πριν 22 χρόνια η ίδρυση των Κ.Ε.Π λειτούργησε σαν μια λύση για την καλύτερευση των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ο πολίτης πλέον μπορεί να επικοινωνήσει με τη δημόσια διοίκηση είτε διαδικτυακά είτε με φυσική παρουσία στα Κ.Ε.Π.

Τα Κ.Ε.Π. αναμφίβολα δημιουργήθηκαν για να μειώσουν την ταλαιπωρία των πολιτών και να γίνουν ένα σημείο πρόσβασης του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες, αποτελώντας την πρώτη επιλογή του.

## **1.2 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση**

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ερμηνευτεί με διαφορετικούς τρόπους. Βασικός κοινός όρος είναι ότι πλαισιώνει και διαγράφει την πορεία της δημόσιας διοίκησης προς την Κοινωνία της Πληροφορίας. (Lenk, 2002).

Σύμφωνα και με την παγκόσμια τράπεζα, είναι η χρήση πληροφορικής από τους φορείς της κυβέρνησης, με βασικό σκοπό την καλύτερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και την ενίσχυσή τους μέσα από την πρόσβαση σε πληροφορίες. Η διαφάνεια, η ελάττωση του κόστους, η ευκολία πρόσβασης και ο περιορισμός της διαφθοράς, αποτελούν κάποια από τα οφέλη της χρήσης της. (World Bank Group, 2018).

### **1.2.1 Τα αναπτυξιακά στάδια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης**

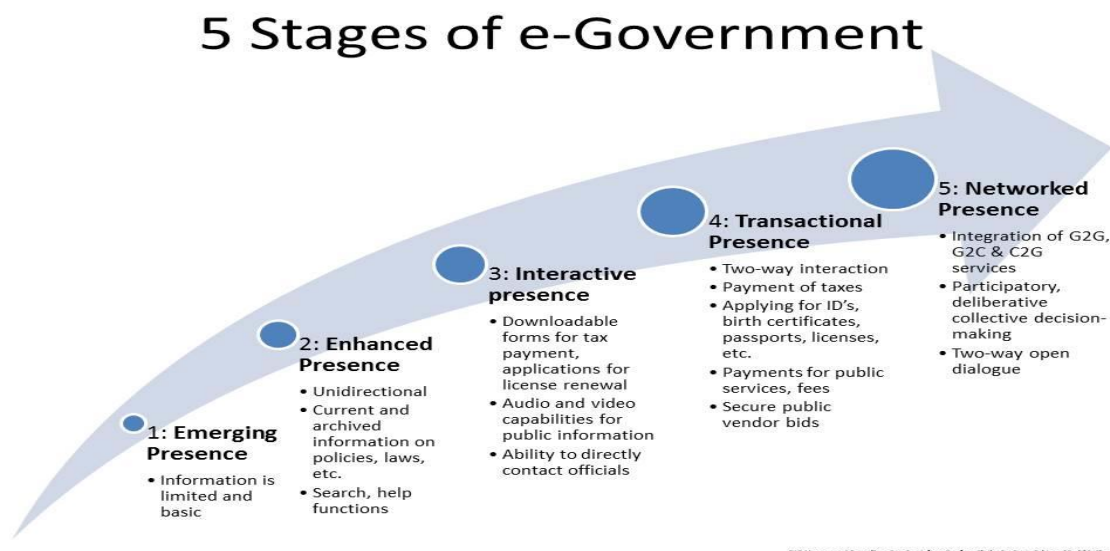
Η εξέλιξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης μπορεί να διακριθεί σε τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο αφορά την πληροφόρηση (information), το δεύτερο στάδιο αφορά τις υπηρεσίες επικοινωνιών και αλληλεπίδρασης (Interaction), το τρίτο στάδιο αφορά τις υπηρεσίες αμφίδρομης επικοινωνίας (Two-way interaction) και το τέταρτο στάδιο αφορά τις υπηρεσίες διοικητικής διεκπεραίωσης και συναλλαγών (Transaction).

- Οι λειτουργίες στο πρώτο στάδιο περιέχουν υπηρεσίες πληροφόρησης, με τη βοήθεια διαφόρων σελίδων του διαδικτύου. Τα θετικά που προκύπτουν από το πρώτο στάδιο, είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου που απαιτείται για την παροχή πληροφόρησης, διευκολύνοντας τον πολίτη και μειώνοντας το φόρτο εργασίας του υπαλλήλου. Απαραίτητη είναι η επικαιροποίηση των πληροφοριών και η προστασία των προσωπικών δεδομένων.
- Οι λειτουργίες στο δεύτερο στάδιο περιλαμβάνουν, μεταξύ των υπηρεσιών και των πολιτών, υπηρεσίες επικοινωνιών όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διαθέτοντας ψηφιοποιημένα έντυπα δικαιολογητικών. Στο επίπεδο αυτό πολίτης και κράτος αλληλεπιδρούν, πραγματοποιείται η συναλλαγή με το δημόσιο ελαττώνοντας τη γραφειοκρατία καθώς και τον χρόνο για την ολοκλήρωση της υπόθεσής τους.
- Οι λειτουργίες στο τρίτο στάδιο, αφορούν την αλλαγή των διαδικασιών και την αντίληψη της διακυβέρνησης. Επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η ύπαρξη της πλήρους εκμετάλλευσης της τεχνολογίας. Εδώ η αμφίδρομη επικοινωνία πολίτη – παγκόσμιου ιστού είναι δεδομένη. Οι βάσεις δεδομένων σε εθνικό πλέον επίπεδο,

κάνουν την εμφάνισή τους και οι ψηφιακές υπογραφές παρέχουν την ικανότητα αυθεντικοποίησης.

- Οι λειτουργίες στο τέταρτο στάδιο βασίζονται πάνω στο δυναμικό της τεχνολογίας. Οι βάσεις δεδομένων επικοινωνούν μεταξύ τους και η πληροφορία διαχέεται στη διοίκηση. Τα αιτήματα των πολιτών διεκπεραιώνονται και η καλύτερευση της απόδοσης καθώς και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών είναι εμφανής. Σε αυτό το στάδιο οικοδομείται πλέον εμπιστοσύνη πολίτη-υπηρεσίας και μια αλλαγή στάσης και νοοτροπίας των υπηρεσιών.

Σχήμα 1: Τα στάδια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.



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

## 1.2.2 Ηλεκτρονική διακυβέρνηση και Δημόσια διοίκηση.

Η επιτυχής ενσωμάτωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση αποτελούσε και αποτελεί στρατηγική για το κράτος. Η ύπαρξη κατάλληλων τεχνολογιών πληροφορικής, η επαρκής χρηματοδότηση, τα κατάλληλα πλαίσια θεσμών και κανόνων και όλα τα στάδια διαχείρισης της αλλαγής αποτελούν σημαντικά οφέλη, για τη Δημόσια Διοίκηση. Η στρατηγική που ακολουθήθηκε για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης βασίστηκε σε μια λειτουργική αρχιτεκτονική των υποδομών, της οργάνωσης και του επιπέδου πρόσβασης στις υπηρεσίες.

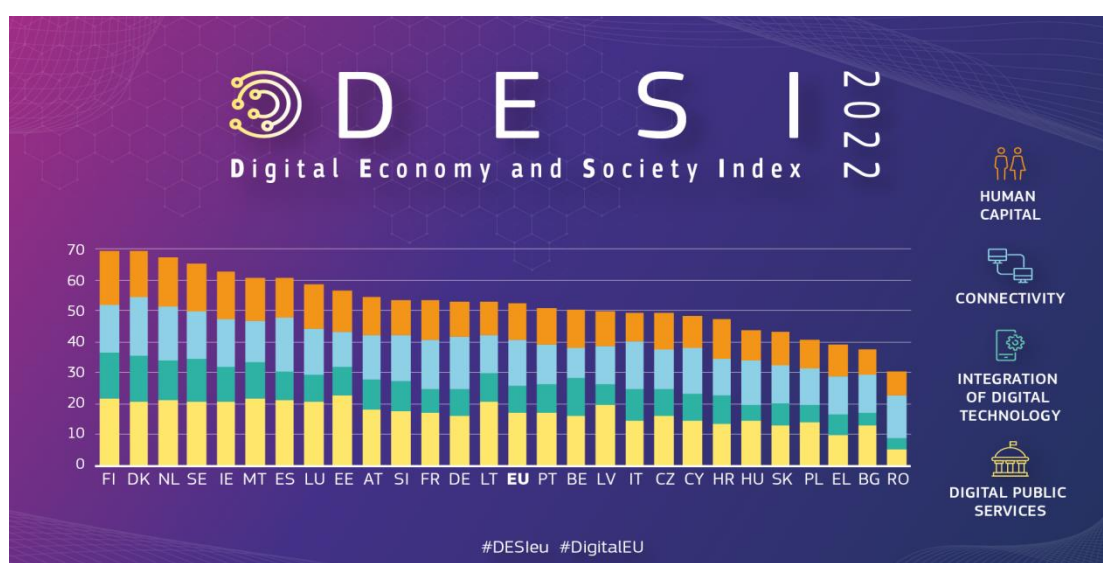
Η «Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020», η οποία καλύφθηκε και από ΕΣΠΑ 2007-2013, βασίστηκε στην επαφή μεταξύ της Δημόσιας Διοίκησης και πολιτών. Πραγματοποιείται κυρίως μέσω των Κ.Ε.Π. και την αυθεντικοποίηση των χρηστών, τις ηλεκτρονικές διαδικτυακές πύλες, τις διεπαφές διαλειτουργικότητας, την ηλεκτρονική αρχειοθέτηση και πληρωμές, την πιστοποιημένη ανταλλαγή εγγράφων και τη στρατηγική αξιοποίησης των τεχνολογιών. Ακολουθεί η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. Η στρατηγική αυτή επιθυμεί να αναπτύξει την εθνική οικονομία και τα προνόμια της κοινωνίας μέσα από την πλήρη αξιοποίηση των ευκαιριών που προσφέρει η ψηφιακή επανάσταση. Δίνει έμφαση στις ανθρώπινες δεξιότητες και στην επιχειρηματικότητα, οι οποίες υποστηρίζονται από ψηφιακές υποδομές. Στόχος της είναι η μετατροπή του κράτους σε ψηφιακό, προσφέροντας καλύτερες ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες. (digital strategy. n.d).

### 1.2.3 Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI).

Η ψηφιακή πρόοδος κάθε κράτους μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρακολουθείτε, από το 2014, μέσω των Εκθέσεων του Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI). Ο δείκτης αυτός αποτυπώνεται από τέσσερις επιμέρους δείκτες:

- Ανθρώπινο κεφάλαιο (Human capital).
- Συνδεσιμότητα(Connectivity).
- Ενσωμάτωση Ψηφιακής Τεχνολογίας (Integration of digital technology).
- Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες (Digital public services).

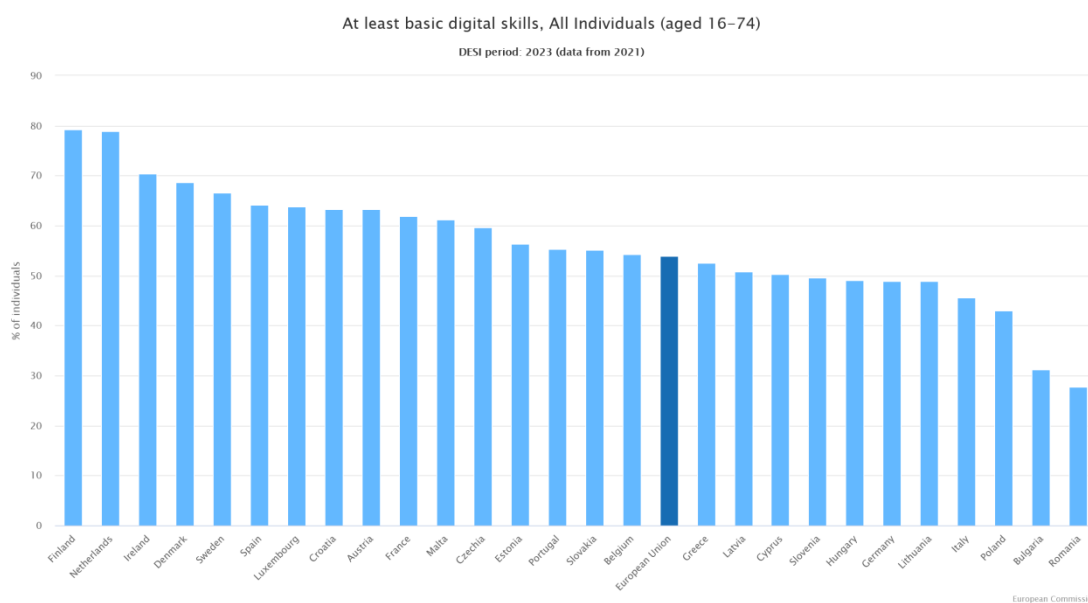
Σχήμα 2: Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας 2023



Πηγή: DESI2023 Ευρωπαϊκή Ένωση

Σύμφωνα με την ανάρτηση από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με τα δεδομένα του 2023, τα οποία έχουν αντληθεί από το 2022, η θέση της Ελλάδας είναι 25<sup>η</sup> από τα 27 κράτη μέλη. Στο Δείκτη του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, σημειώθηκε πρόοδος για την Ελλάδα με σημαντική αύξηση στις βασικές ψηφιακές δεξιότητες.

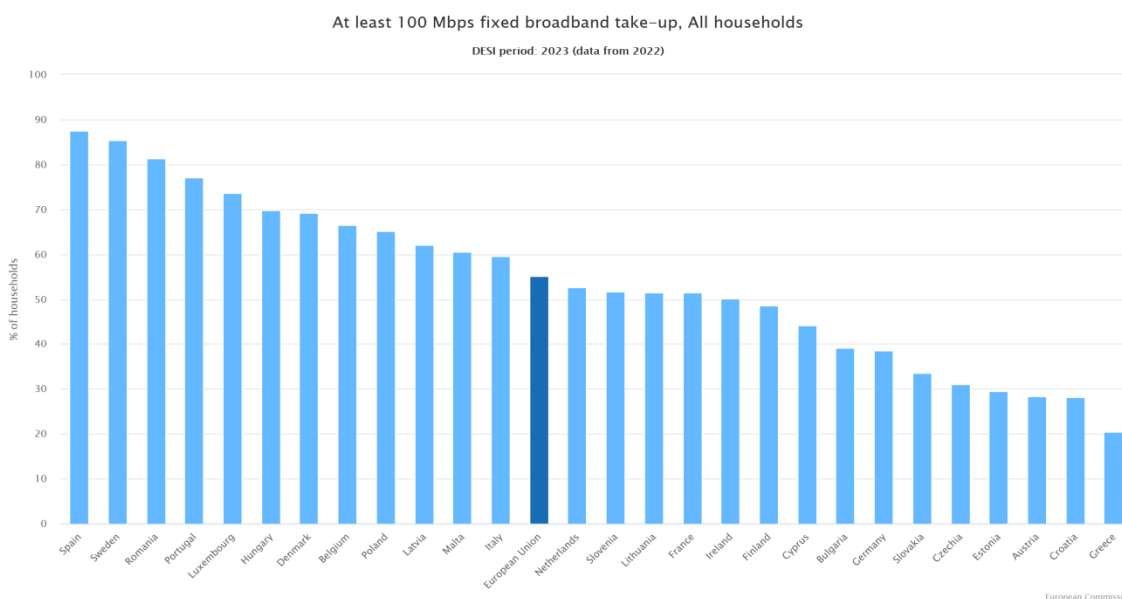
Σχήμα 3: DESI2023. Βασικές δεξιότητες.



Πηγή: DESI2023 Ευρωπαϊκή Ένωση

Στον δείκτη της Συνδεσιμότητας η Ελλάδα βρίσκεται στην τελευταία θέση και πολύ πιο κάτω και από το μέσο όρο την Ευρώπης.

Σχήμα 4: DESI 2023. Συνδεσιμότητα.

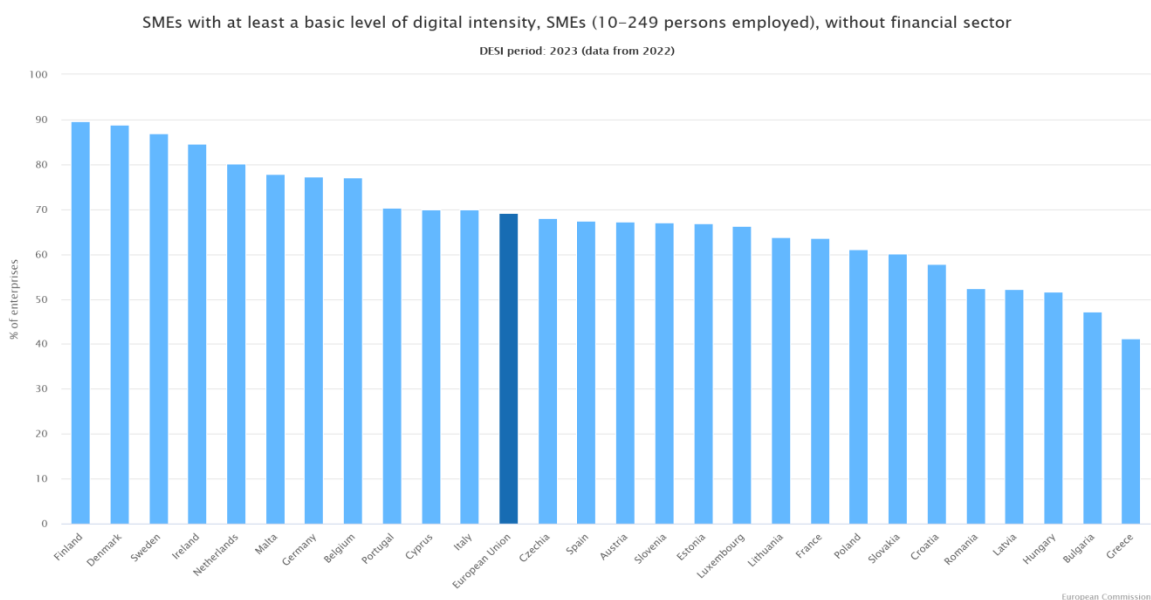




Πηγή: DESI2023 Ευρωπαϊκή Ένωση

Όσο αφορά την Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας, πάλι η Ελλάδα βρίσκεται στο τέλος της σειράς.

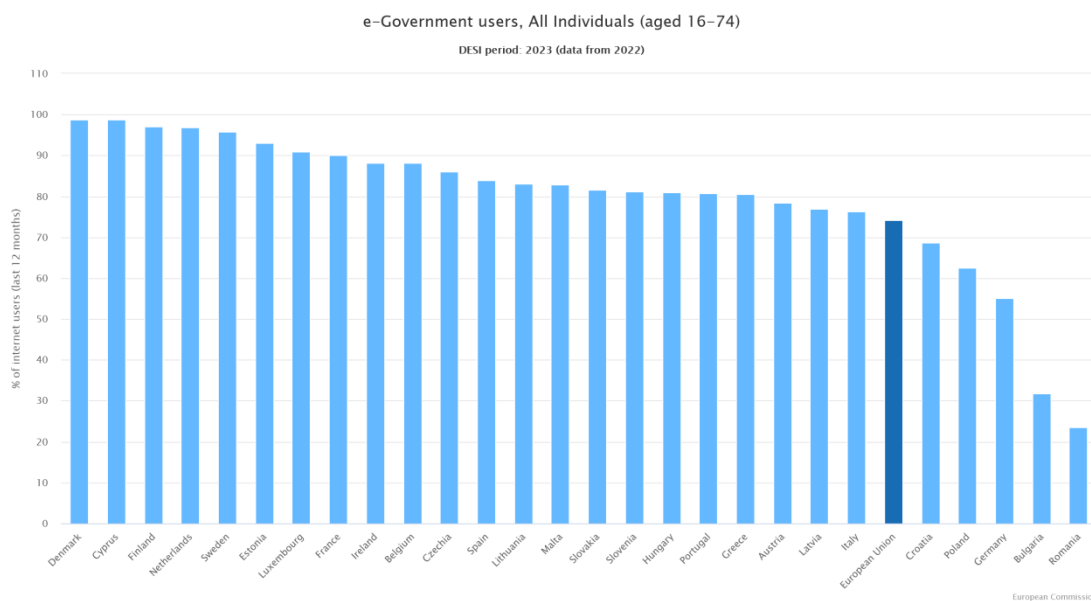
Σχήμα 5: DESI 2023. Ενσωμάτωση Ψηφιακής Τεχνολογίας



Πηγή: DESI2023 Ευρωπαϊκή Ένωση

Τέλος όσο αφορά τις ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες βρίσκεται σε καλύτερη θέση ιδιαίτερα με τους ενεργούς χρήστες υπηρεσιών που την ανεβάζουν στην 19<sup>η</sup> θέση. (digital-strategy.ec.europa.eu.n.d)

Σχήμα 6: DESI 2023. Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες



Πηγή: DESI 2023 Ευρωπαϊκή Ένωση.

Τα περιθώρια βελτίωσης της Ελλάδας και η συμβολή της στην επίτευξη των στόχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέχρι το 2030 είναι μεγάλα. Ήδη με την Βίβλο Ψηφιακού μετασχηματισμού 2020-2025 της έχει δοθεί η ευκαιρία ψηφιακής μετάβασης. Είναι εμφανής η πρόοδό της στην ψηφιοποίηση των δημόσιων υπηρεσιών. Πρέπει όμως, να υπάρξει σημαντική βελτίωση στα δίκτυα, μιας και η κάλυψη είναι χαμηλή και να γίνουν προσλήψεις ειδικών που ασχολούνται με την πληροφορική.

### **1.3 Έννοια των υπηρεσιών μιας στάσης στην Ελλάδα και η πορεία τους.**

#### **1.3.1 Έννοια.**

Οι υπηρεσίες μιας στάσης είναι ένα κοινό σημείο πρόσβασης σε πλήθος ηλεκτρονικών υπηρεσιών και πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να προσφερθούν από μια δημόσια υπηρεσία. Αποτελούν μια κεντρική πλατφόρμα με παροχές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στους πολίτες από διαφορετικές υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες παρέχονται βάση των σημαντικών γεγονότων της ζωής τους και η πρόσβαση γίνεται με οργανωμένο τρόπο πάνω στις ανάγκες του πολίτη χωρίς την παρέμβαση των δημοσίων υπηρεσιών. Όταν οι υπηρεσίες μια στάσης λειτουργούν ως μπροστινό γραφείο, τα επιμέρους τμήματα λειτουργούν και αυτά παραμένοντας ανεξάρτητα, συλλέγοντας δεδομένα σε ξεχωριστές βάσεις. Οι υπηρεσίες μια στάσης έχουν πολλές δυνατότητες και απαιτούν συνδεδεμένα συστήματα πληροφορικής. Μπορεί αυτό να είναι δύσκολο για την εκάστοτε κυβέρνηση, μειώνει όμως το κόστος μιας και σε όλες τις ηλεκτρονικές φόρμες τα σφάλματα και ο χρόνος επεξεργασίας είναι ελάχιστος. Επίσης αυτό έχει αντανάκλαση στην ικανοποίηση των πολιτών αφού δεν χρειάζεται να επικοινωνούν μεμονωμένα ενισχύοντας έτσι την σχέση πολίτη – κράτους. Τέλος αποτελώντας το μοναδικό σημείο επαφής του πολίτη με τις υπηρεσίες, αποδεικνύει την σημαντική εξέλιξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης πάνω στη επικοινωνία των δημοσίων υπηρεσιών. (Scholta, 2019).

#### **1.3.2 Πορεία.**

Η ανάγκη για αλλαγή στην χώρα μας ήταν έκδηλη πριν το 1950. Το 1952 στην έκθεση του καθηγητή Βαρβαρέσου γίνεται αναφορά για την ανεπάρκεια του δημοσίου, για το πλεονάζον προσωπικό εξαιτίας των πελατειακών σχέσεων, για την κακοδιαχείριση και γενικά για την αναδιοργάνωση που έπρεπε να γίνει. (Δ.Π. Σωτηρόπουλος 2020).

Το 1975 έγινε μια πρώτη προσπάθεια για τη βελτίωση της κατάστασης, με το Προεδρικό Διάταγμα 770, όπου με τη δημιουργία πλέον του Υπουργείου Προεδρίας συστήνεται το Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών, με τον τηλεφωνικό αριθμό 177 που αποτελούσε μια

παροχή στον πολίτη πληροφόρησης και εξυπηρέτησης για θέματα δημοσίου. (Π.Δ.770/1975).

Οι παθογένειες όμως στην Δημόσια Διοίκηση παρέμεναν παρούσες. Από το 1981 έως 1985 και από το 1985 έως και 1989 επιχειρήθηκαν να γίνουν αλλαγές στην Δημόσια Διοίκηση αλλά και πάλι δεν αρκούσαν μιας και αυτές της δεύτερης περιόδου ουσιαστικά είχαν πρόθεση να διορθώσουν της πρώτης. (Βούλγαρης, 2002).

Σε σχετική έκθεσή του, το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών μελετών, εντόπισε βασικά προβλήματα στην Δημόσια Διοίκηση που εστίαζαν, στην απουσία μεθόδου και συντονισμού, στην αναξιοκρατία και στην έλλειψη χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής. Ένα σχέδιο εκσυγχρονισμού προτάθηκε από την επιτροπή Δεκλερή το 1992. Προτάθηκαν 100 μεταρρυθμίσεις με σκοπό τη δημιουργία ενός μετα-γραφειοκρατικού υποδείγματος δημόσιας διοίκησης, που παρόλα αυτά δεν εφαρμόστηκαν. (Σωτηρόπουλος, 2020).

Το υπουργείο εσωτερικών το 1997 στην προσπάθειά του να ανασυγκροτήσει τις δομές και να οργανώσει την κεντρική διοίκηση του κράτους συντάσσει ένα στρατηγικό σχέδιο διοικητικής μεταρρύθμισης. Στο σχέδιο δράσης αυτό υπήρχε μελέτη για μια δημόσια διοίκηση βελτιωμένη, με ελέγχους, με ποιότητα εξυπηρέτησης του πολίτη και με οργανωτικές δομές βασισμένες στις απαιτήσεις της διεθνούς ανταγωνιστικής εποχής κάνοντας χρήση της τεχνολογίας. Το 1998 πραγματοποιείται από το Υπουργείο Εσωτερικών το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη». (Μαϊστρος, 2009).

Το πρόγραμμα προσπάθησε να ενώσει κάθε προηγούμενη ρύθμιση, βάζοντας στόχους. Οι δράσεις που αφορούσαν όλο το σύνολο των υπηρεσιών περιλάμβαναν και τη δημιουργία υπηρεσιών μιας στάσης και το σχεδιασμό ενός συστήματος επικοινωνίας.

Νομοθετήθηκε η χρήση καινούριων τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση, του τηλεομοιοτύπου και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με τον νόμο 2672/98 (άρθρο 14). Επίσης επεκτάθηκε, με τον νόμο 2539/97 (άρθρο 22) η τηλεφωνική αίτηση με την οποία μπορούσε ο πολίτης να εκδώσει κάποια συγκεκριμένα πιστοποιητικά. Τέλος συστάθηκαν πιλοτικά και επτά νέες υπηρεσίες μιας στάσης σε κεντρικές οργανικές μονάδες των τότε Νομαρχιών. Κύριος στόχος ήταν ο περιορισμός των μετακινήσεων του πολίτη, αναλαμβάνοντας την διευθέτηση της υπόθεσής τους .

Το 1999 το πρώην Υπουργείο Αιγαίου υλοποίησε το πρόγραμμα «Αστερίας» με κύριο στόχο την παροχή υπηρεσιών σε πολίτες οι οποίοι λόγω απομακρυσμένης κατοικίας αντιμετώπιζαν δυσκολίες πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες. Στο πρόγραμμα αυτό συστάθηκαν γραφεία του πολίτη σε κάθε νομαρχία και δήμο, τα οποία ήταν πλήρως εξοπλισμένα με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεομοιοτυπία, διαδίκτυο και οργανωμένα

με εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η πληροφόρηση και η ολοκλήρωση των υποθέσεων των πολιτών γινόταν από τη βάση δεδομένων του Υπουργείου Εσωτερικών. Η ψηφιοποιημένη αίτηση συμπληρωνόταν και διαβιβαζόταν από τον υπάλληλο στην αρμόδια υπηρεσία για επεξεργασία και στην συνέχεια το τελικό διοικητικό έγγραφο, θα το παραλάμβανε ο πολίτης από το γραφείο του πολίτη ή θα του το έστελναν ταχυδρομικώς.(www.ypai.gr).

Η δημιουργία του δικτύου διασυνδεδεμένων υπηρεσιών αποτέλεσε τη φιλοσοφία αυτού του προγράμματος. Αυτή ήταν η γέννηση του θεσμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πελατών, στην οποία και βασίστηκε η οργάνωση και το σύνολο των προγραμματισμένων και οργανωμένων κινήσεών τους.

Η συνέχεια του εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης ακολουθείται με την «σύγκλιση της» με τις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στις συνόδους κορυφής το 2000 της Φέιρα και της Λισαβόνας, αναφέρθηκε ότι η ανάπτυξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά θα επιτυχανόταν με τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. (European Parliament).

Με την έναρξη του Γ΄ κοινοτικού πλαισίου στήριξης το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» (Ν. 2880/2001) αποτέλεσε το επόμενο βήμα για τη μετάβαση και προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης σε νέες και σύγχρονες τεχνολογίες. Στο τηλεφωνικό κέντρο του Οργανισμού Τηλεπικοινωνιών Ελλάδας, 1502, το οποίο λειτουργούσε, υπό την εποπτεία του Υπουργείου Εσωτερικών, μπορούσε ο πολίτης να αιτηθεί ένα μεγάλο μέρος πιστοποιητικών και να του σταλούν ταχυδρομικώς. Το 2001-2003, το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» αποσκοπούσε στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, μέσω υποπρογραμμάτων που αφορούσαν την βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη μέσα από την εύκολη είσοδο στις υπηρεσίες. Συγκεκριμένα έδινε έμφαση στη χρήση ηλεκτρονικών πρωτοκόλλων, υπογραφής και αρχείου, αναλύοντας τα δικαιώματα του πολίτη. (www.ypes.gr/programma-politeia/).

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

##### **1.4.1 Ίδρυση.**

Με το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» όπως προαναφέρθηκε, για τα έτη 2001-2003 στα μέτρα δράσης του, περιλαμβανόταν και η λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Η δράση αυτή αφορούσε όλη την επικράτεια και εντασσόταν στο Επιχειρησιακό πρόγραμμα Κοινωνία της Πληροφορίας και στο έργο «ΑΡΙΑΝΔΗ». Στα πλαίσια αυτά και σύμφωνα με τους στόχους τους για μια οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης, δημιουργήθηκαν χίλια Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Στην Αθήνα στις 3 Ιουλίου 2001 στο Σύνταγμα, δημιουργήθηκε το πρώτο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών, βάση της εγκυκλίου της τότε Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης. Ακολούθησε στις 3 Σεπτεμβρίου 2001 και η ίδρυση του δεύτερου Κ.Ε.Π. στη Θεσσαλονίκη και ακολούθησαν τρία νέα, τον Οκτώβριο του 2001.

Η δομή και οργάνωση αυτών των Κ.Ε.Π. ήταν μια σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, συγκεκριμένα με την υποστήριξη της Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε., της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε και ιδιωτικής εταιρίας. Στην συνέχεια την 1<sup>η</sup> Μαΐου 2002 με το άρθρο 310 του ν. 3013/2002 (ΦΕΚ102Α/01-05-2002) ορίζεται η σύσταση των Κ.Ε.Π. στις Περιφέρειες, στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, στους Δήμους και στις Κοινότητες της χώρας. Την συνέχεια με τις διατάξεις του νόμου 3852/2010 (ΦΕΚ 87/ Α/7-6-2010) και σύμφωνα με το έγγραφο του Υπουργείου Εσωτερικών του τμήματος οργάνωσης και λειτουργίας Κ.Ε.Π. ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.1/12/24719 /25-11-2010, ολοκληρώθηκε η υπαγωγή τους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Α και Β βαθμού. Σήμερα βρίσκονται σε λειτουργία τα 1000 Κ.Ε.Π. στην χώρα με 2500 υπαλλήλους.

#### **1.4.2 Αποστολή και σκοπός των Κ.Ε.Π.**

Το έργο «ΑΡΙΑΔΝΗ» με προϋπολογισμό 78.932.767 €, έχοντας ως τελικό αποδέκτη το Υπουργείο Εσωτερικών, υλοποίησε στις Περιφέρειες και στους Δήμους της χώρας, ένα σύστημα υπηρεσιών για τους πολίτες. Οι διοικητικές πληροφορίες προς τους πολίτες μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μέσω των Κ.Ε.Π. Στο συγκεκριμένο έργο πραγματοποιήθηκαν δαπάνες για εξοπλισμό, όπως πληροφοριακό, κλιματιστικών, επίπλων, σήμανσης και τηλεφωνικών κέντρων. (Κ.Ε.Δ.Ε. n.d)

Η αποστολή τους κατοχυρώνεται με το άρθρο 31 του νόμου 3013/2002 το οποίο αναφέρει : *«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»*. Τα Κ.Ε.Π. αποτελώντας «ένα σύγχρονο δίκτυο διανομής και διακίνησης πληροφοριών και υπηρεσιών» στις αρμοδιότητες τους περιλαμβάνονται σύμφωνα και με τις ΔΙΑΔΠ/Α1/19442/7-10-2002 και ΔΙΑΔΠ/Ε/7695/18-4-2003, τα ακόλουθα:

- Ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών ενεργειών που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών πληροφοριών, διευκολύνοντας έτσι την επαφή του με οποιαδήποτε δημόσια υπηρεσία.
- Διεκπεραίωση διάφορων διοικητικών διαδικασιών, μέσα από τις αιτήσεις των πολιτών οι οποίες καταχωρούνται σε ειδικό πρωτόκολλο. Για την ολοκλήρωση της

υπόθεσής τους μπορεί να αναζητηθούν και πρόσθετα δικαιολογητικά εφόσον χρειαστούν, μέσω της εξουσιοδότησης που έχει υπογραφεί από τον πολίτη.

- Διαβίβαση του πλήρη φακέλου στην υπηρεσία και αναμονή του πιστοποιητικού το οποίο και αποστέλλεται στον πολίτη με τον τρόπο που επιθυμεί. Πολλά πιστοποιητικά παραδίδονται απευθείας μέσω χρήσης ιστοσελίδων, με την είσοδο του υπαλλήλου με τους κωδικούς δημόσιας διοίκησης.
- Παροχή υπηρεσιών όπως γνήσια υπογραφής, επικυρώσεις εγγράφων όπου χρειάζεται, έκδοση παραβόλων, θεωρήσεις καρτών ανεργίας, ενημέρωση μητρώου πολιτών.

Χαρακτηριστική ήταν η φράση «Διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι πολίτες» όπου προσέδιδε τον χαρακτήρα των Κ.Ε.Π. και αποτύπωνε τους στόχους τους που ήταν:

- Η αποκέντρωση της Δημόσιας Διοίκησης και αποσυμφόρηση των Δημοσίων Υπηρεσιών.
- Η μείωση της γραφειοκρατίας.
- Η απλούστευση των διαδικασιών με πιο σύντομη εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Η χρήση της Ηλεκτρονικής Διοίκησης μέσα από τις ιστοσελίδες e-government.

Μετά την ίδρυση των Κ.Ε.Π. ακολούθησαν νόμοι και εγκύκλιοι, που βασιζόντουσαν στην απλούστευση των διαδικασιών και στην πιστή τήρησή τους. Σύμφωνα με την ΔΙΑΔΠ/Α1/4/19442/7-10-2002 του Υπουργείου Εσωτερικών, υπήρχε αναλυτική περιγραφή των διοικητικών διαδικασιών προς διεκπεραίωση, των εντύπων, των δικαιολογητικών και τονίζει την υποχρεωτική συνεργασία όλων των υπολοίπων υπηρεσιών με τα Κ.Ε.Π., μιας και όλες είχαν μια αρνητική αρχική στάση. Γίνεται αναφορά στο νόμο 2690/1999 περί «Κύρωσης Διοικητικής Διαδικασίας και άλλων διατάξεων» και στην τροποποίησή του από τον νόμο 3230/2004 άρθρο3, όπου δεν απαιτείται η αυτοπρόσωπη παρουσία του πολίτη στην αρμόδια προς έκδοση πιστοποιητικού υπηρεσία.

Με τον νόμο 3242/2004, στα άρθρα 6 και 8, ορίστηκε ότι για την έκδοση απλών διοικητικών πράξεων, τα Κ.Ε.Π. παραλαμβάνουν την αίτηση και την διαβιβάζουν στην αρμόδια υπηρεσία, μια λειτουργία που εντάχθηκε και στο e-ΚΕΡαργότερα.

Μέσα από αυτές τις καινοτόμες για την εποχή διαδικασίες, είναι ξεκάθαρη η στάση του κράτους, ότι αποσκοπούσε σε μια πραγματική αλλαγή της Δημόσιας Διοίκησης, με πραγματοποίηση μέσα από τα Κ.Ε.Π. Η χρήση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και των σύγχρονων μεθόδων management αποτελούσαν προτεραιότητα του κράτους. Επιδίωξή του ήταν μια συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης, έτσι ώστε να καταξιωθεί στη συνείδηση του πολίτη και στην κοινωνία.

Χαρακτηριστική είναι και η 13<sup>η</sup> παράγραφος της εγκυκλίου ΔΙΑΔΠ/Α1/4/19442/7.10.2002 του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, που υπογράφει ο τότε υφυπουργός Σταύρος Μπένος ότι: «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».

#### **1.4.3 Ηλεκτρονικές πύλες των Κ.Ε.Π.**

Στην αρχή της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. έγινε χρήση του λογισμικού «ΘΗΣΕΑΣ» για την ολοκλήρωση των υποθέσεων των πολιτών. Το λογισμικό αυτό, δεν μπορούσε να ανταπεξέλθει στη διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη λόγω του μεγάλου όγκου των συναλλαγών. Στόχος του Υπουργείου ήταν η αυτοματοποίηση των συναλλαγών. Για τον λόγο αυτό με τη συμμετοχή αναδόχων εταιρειών, αναπτύχθηκε, το λογισμικό e-ker. Το λογισμικό αυτό ήταν πιο κεντρικό και μπορούσε να συνδεθεί με τα πληροφοριακά συστήματα των δημοσίων υπηρεσιών. Με έγγραφό του την 26/2/2003, ο Γενικός Γραμματέας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης Π. Γεωργιάδης, ανέθεσε στην εταιρεία NEWSPHONEHELLAS, την εγκατάσταση του «Ολοκληρωμένου Πληροφορικού Συστήματος Διαχείρισης Αιτημάτων των Πολιτών και Ηλεκτρονικού Πρωτοκόλλου». Η εκπαίδευση των υπαλλήλων έγινε σταδιακά με σύγχρονη και ασύγχρονη εκπαίδευση μέσω διαδικτύου. Μια αρκετά πρωτοποριακή μέθοδος e-learning για την εποχή εκείνη. Από 01 Οκτωβρίου 2003, όλα τα Κ.Ε.Π. έκαναν χρήση του συγκεκριμένου λογισμικού, όπου παρείχε ηλεκτρονική συμπλήρωση αιτήσεων και κατά επέκταση τη δημιουργία φακέλου, την αυτόματη πρωτοκόλλησή τους και την ηλεκτρονική παρακολούθηση της πορείας της αίτησης.

Το 2004 δημιουργήθηκε η διαδικτυακή πύλη [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr), όπου παρείχε τη δυνατότητα στους πολίτες να έχουν πρόσβαση σε πολλές διοικητικές πληροφορίες. Η πύλη αυτή είχε αναβαθμιστεί, με βασικό στόχο του Υπουργείου, την εξέλιξη των Κ.Ε.Π. σε μοναδικό σημείο όπου ο πολίτης θα έχει επαφή με το Δημόσιο. Τα Κ.Ε.Π. σήμερα μπορούν να διεκπεραιώσουν 1.057 και πλέον διοικητικές διαδικασίες με το δημόσιο. Μέσα από την πύλη αυτή ο πολίτης μπορεί:

- Να εξυπηρετηθεί με τηλεδιάσκεψη από κάποιο “my keplive”, τα οποία και δημιουργήθηκαν με επιτυχία κατά την πανδημία COVID-19, με προτεραιότητα στα άτομα με ειδικές ανάγκες μιας και ο χρόνος εξυπηρέτησής τους είναι μεγαλύτερος και υπάρχει η δυνατότητα παρουσίας διερμηνέα της ελληνικής νοηματικής.

- Να καταθέσει ηλεκτρονική αίτηση σε κάποιο Κ.Ε.Π. σε σύνδεσή του με τη θυρίδα του και από εκεί να παραλάβει το πιστοποιητικό του και
- Να έχει πλήρη ενημέρωση διοικητικών πληροφοριών και του νομοθετικού πλαισίου που τις διέπει.(ker.gov.n.d)

Με στόχο την προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στις σύγχρονες συνθήκες, μια νέα ενιαία διαδικτυακή πύλη δημιουργήθηκε το 2007, με το όνομα «ΕΡΜΗΣ». Σκοπός ήταν η άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη και των επιχειρήσεων. Η πύλη αυτή παρείχε όλες τις υποδομές για την πραγματοποίηση της διαλειτουργικότητας μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης. Συγκεκριμένα η πύλη αυτή ήταν χωρισμένη στις εξής ενότητες:

- Ηλεκτρονικές υπηρεσίες α) με άμεση παραλαβή πιστοποιητικού και β) με έμμεση παραλαβή μέσω του Κ.Ε.Π. της επιλογή τους, παραλαμβάνοντάς το στην ηλεκτρονική τους θυρίδα.
- Πύλη EU-GO όπου αναλυόταν η οδηγία 123/2006/ΕΚ και δίνονταν πληροφορίες για την άσκηση δραστηριοτήτων στην Ελλάδα.
- Έλεγχος Εγκυρότητας Εγγράφων, όπου με έναν μηχανισμό μπορούσε ο αποδέκτης να επαληθεύσει την εγκυρότητα των εγγράφων που είχαν εκδοθεί από τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες της πύλης.
- Ψηφιακές Υπογραφές, όπου παρείχαν πληροφορίες για την απόκτηση ψηφιακής υπογραφής από την Αρχή Πιστοποίησης και για το πώς ο πολίτης θα υπογράψει ψηφιακά πλέον . Η αίτηση γινόταν με αυθεντικοποίηση και κρυπτογράφηση.

Όλες οι διοικητικές πληροφορίες που παρείχε αυτή η πύλη ολοκληρώνονταν μέσω υπερσυνδέσεων με τις υπηρεσίες του Δημοσίου. Δεν απαιτούσαν ταυτοποίηση αλλά γίνονταν με εγγραφή χρήστη και μετά με μεγαλύτερη ασφάλεια μέσω κωδικών TAXISNET.(ermis.gov.n.d).

ΜετηνΥΑΠ/Φ.19.7/Β/225/1373/7-6-2012.(ΑΔΑ:Β4ΛΡΧ-ΑΨΨ) το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, με αφορμή, τις δράσεις του για την καλυτέρευση των υπηρεσιών στην εργασία των υπαλλήλων και τις υπηρεσίες προς τους πολίτες, ανακοίνωσε την μετάπτωση τα υπάρχουσας εφαρμογής, σε μια νέα την [eker.ermis.gov.gr/kerbo/login.jsp](http://eker.ermis.gov.gr/kerbo/login.jsp). Η νέα αυτή εφαρμογή λειτουργούσε μέσω διαδικτύου με χρήση φυλλομετρητή και παρείχε πολλές νέες δυνατότητες. Αξιοποιήθηκαν πλήρως οι ηλεκτρονικές συναλλαγές και γίνονταν χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών και διαλειτουργικότητας μέσω της ηλεκτρονικής θυρίδας που είχαν οι πολίτες. Για την είσοδό τους στην εφαρμογή, που τέθηκε σε λειτουργία 11/6/2012, οι υπάλληλοι χρησιμοποιούσαν το όνομα χρήστη και τον κωδικό τους από την προηγούμενη εφαρμογή. Τα στοιχεία των



πολιτών από την παλιά εφαρμογή ήταν διαθέσιμα και στην νέα, όπου και με τη συνδρομή των υπαλλήλων γινόταν σταδιακή επικαιροποίηση. (ermis.gov.n.d).

Στο Ευρωπαϊκό κοινοβούλιο με το συμβούλιο της 2<sup>ης</sup> Οκτωβρίου 2018, ορίστηκε ο κανονισμός 201/1724 με αναφορά στη δημιουργία μιας ενιαίας ψηφιακής πύλης με πρόσβαση σε διάφορες πληροφορίες και διαδικασίες καθώς και σε υποστηρικτικές υπηρεσίες. (eur-lex.europa.eu.n.d).

Τον Μάρτιο του 2020, με τον νόμο 4727/2020«Ψηφιακή Διακυβέρνηση-Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και άλλες διατάξεις», ξεκίνησε μια νέα ψηφιακή πύλη η gov.gr, η οποία και ουσιαστικά ήρθε να αντικαταστήσει την ermis.gov.gr. Σκοπός του κράτους ήταν η δημιουργία μιας πύλης που θα αποτελούσε τον τόπο επικοινωνίας του πολίτη με το δημόσιο.

Η πύλη αυτή είναι χωρισμένη σε 11 κατηγορίες με 1644 υπηρεσίες ψηφιακές που αφορούν υπουργεία, φορείς, περιφέρειες, οργανισμούς και ανεξάρτητες αρχές Δημοσίου. Ο πολίτης επίσης έχει την δυνατότητα να εκδώσει θεωρημένες εξουσιοδοτήσεις ή υπεύθυνες δηλώσεις είτε μέσω της αυθεντικοποίησης, με τη χρήση κωδικών που αποστέλλονται στο κινητό του κατόπιν εγγραφής του στο Εθνικό Μητρώο Πολιτών, είτε μέσω χρήσης κωδικών των συστημάτων της τράπεζας (e-banking), (gov.gr.n.d).

Το Εθνικό Μητρώο Πολιτών (Ε.Μ.Επ) δημιουργήθηκε (ΦΕΚ 988/Β/12-03-2021) για την διευκόλυνση των πολιτών στις ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχονται, από την Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης gov.gr.(gsis.gr.n.d).

Τέλος ο πολίτης μέσω της Ενιαίας Πύλης μπορεί να αιτηθεί την υπόθεσή του και να την στείλει στις θυρίδες του Κ.Ε.Π. της επιλογής του. Η εφαρμογή της θυρίδας λειτουργεί σαν μια μορφή γραμματοκιβωτίου για κάθε Κ.Ε.Π ξεχωριστά και μέσω της απευθείας πρόσβασης των Κ.Ε.Π. με την πύλη, εκτυπώνονται ή αναζητούνται τα πιστοποιητικά και αποστέλλονται στο πολίτη με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Κάθε πιστοποιητικό έχει τον δικό του αριθμό υπόθεσης με μοναδικό αριθμό QR CODE, όπως αντίστοιχα έχουν και οι αιτήσεις. (thyrides-kep.services.gov.n.d).

#### **1.4.4. Ψηφιακή αναβάθμιση των Κ.Ε.Π.**

Το 2023 ξεκίνησε να λειτουργεί το νέο σύστημα διαχείρισης αιτημάτων πολιτών, αρχικά πιλοτικά και από το Νοέμβριο του 2023 σε πλήρη λειτουργία από όλα τα Κ.Ε.Π. Το νέο πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης υποθέσεων πολιτών οι οποίες υποβάλλονται μέσω Κ.Ε.Π. αναπτύχθηκε, σχεδιάστηκε και λειτούργησε στο πλαίσιο προγραμματικής συμφωνίας μεταξύ της Διεύθυνσης Υπηρεσιών μιας Στάσης του Υπουργείου Εσωτερικών και της

Διεύθυνσης Υποστήριξης Λειτουργίας Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης με τον φορέα Εθνικού Δικτύου Υποδομών Τεχνολογίας και Έρευνας ΑΕ (ΕΔΥΤΕΑΕ).

Το νέο αυτό σύστημα διαχείρισης αιτημάτων σχεδιάστηκε να αντικαταστήσει το υπάρχον σύστημα ΕΡΜΗΣ. Εντάχθηκε, στο Νέο Πληροφοριακό Σύστημα των Κ.Ε.Π.: και συγκεκριμένα «ΚΕΡ Backoffice (Υποστηρικτικές Υπηρεσίες) και Πύλη EU-GO, του έργου Οργανωτική Αναβάθμιση και Ψηφιακός Μετασχηματισμός του δικτύου Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και των παρεχόμενων υπηρεσιών». Οι υπάλληλοι μπορούν να διαχειριστούν τις αιτήσεις των πολιτών μέσα σε ένα ενιαίο περιβάλλον.

Η υλοποίησή του πραγματοποιήθηκε σε δυο φάσεις:

- Ως ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος, καλύπτοντας τις ανάγκες των πολιτών για έγκυρη πληροφόρηση, για ψηφιακή κατάθεση του αιτήματός τους και παρακολούθησης της εξέλιξης αιτημάτων.
- και ως τελικού συστήματος προσφέροντας διαλειτουργικότητα με τα υποσυστήματα του κάθε φορέα, εφόσον αυτός διαθέτει επιτρεπτή ψηφιακή υποδομή.

Ο βασικός σχεδιασμός του έγινε έτσι ώστε να είναι:

- Πολιτοκεντρικό, βασισμένο στις ανάγκες του πολίτη οι οποίες σχετίζονται με διαδικασίες που επιθυμεί να εξυπηρετηθεί.
- Αξιόπιστο και μελλοντικά χρήσιμο, ώστε να μπορεί να φτάσει εκεί όπου όλοι οι φορείς έχοντας προγραμματιστικές διεπαφές θα μπορούν να επικοινωνούν με το πληροφοριακό σύστημα των Κ.Ε.Π.
- Διαλειτουργικό, μιας και ήδη επικοινωνεί με όλα τα κεντρικά πληροφοριακά συστήματα της Δημόσιας Διοίκησης όπως της ΕΛ.ΑΣ. ΕΜΕπ, ΕΜΔ, ΑΦΜ, ΙΔΙΚΑ κ.α και παρέχει πρόσβαση σε έγκυρα στοιχεία. Σκοπός είναι να διευρυνθεί η διαλειτουργικότητά του με όλα τα συστήματα του δημοσίου παρέχοντας έτσι άμεση εξυπηρέτηση.
- Συνεργατικό, μιας και το τελικό προϊόν αποτελεί έργο συνεργασίας των Κ.Ε.Π. από όλες τις περιοχές και όλων των βαθμίδων όπου συνεργάστηκαν με τους αναλυτές παραθέτοντας την καθημερινότητά τους ώστε να υπάρξει πραγματική κάλυψη των αναγκών.(digitalplan.gov.n.d).

Η σχεδίαση του νέου συστήματος ολοκληρώθηκε με την μεθοδολογία agile. Η μεθοδολογία αυτή στηρίζεται στην συμμετοχή του ενδιαφερομένου στα στάδια που σχεδιάστηκαν μέχρι την ολοκλήρωση του έργου. Η μεθοδολογία αυτή ξεκινά με μια αρχική φάση σχεδιασμού

και ακολουθείται μια πορεία ανάπτυξης με επαναληπτικές και σταδιακές αλληλεπιδράσεις σε όλο το έργο. Ο στόχος είναι η μείωση του γενικού κόστους στη διαδικασία ανάπτυξης λογισμικού και η υιοθέτηση αλλαγών χωρίς να διακινδυνεύουν τη διαδικασία και να γίνονται επαναλήψεις.(Al-Saqqra, 2020).

Μερικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες του είναι:

- Η ενιαία ταυτοποίηση χρηστών, η οποία γίνεται με τους προσωπικούς κωδικούς δημόσιας διοίκησης.
- Έλεγχος εγκυρότητας ταυτοποιητικών εγγράφων των πολιτών με διασταύρωση στοιχείων από τα μητρώα: ΕΛΑΣ, λιμενικού σώματος, πυροσβεστικού σώματος, Α.Φ.Μ. του Υπουργείου Οικονομικών, αδειών οδήγησης του Υπουργείου Υποδομών και Μεταφορών, στοιχεία μεταναστών από το Υπουργείο Μετανάστευσης.
- Δύνεται η δυνατότητα της αυτόματης ηλεκτρονικής αποστολής αιτημάτων πολιτών, ανυπόγραφα, στις αρμόδιες υπηρεσίες, προς διεκπεραίωση. Τα email που αποστέλλονται περιέχουν ψηφιακά υπογεγραμμένο έγγραφο με χαρακτηριστικά εγκυρότητας εγγράφων της Ε.Ψ.Π. (gov.gr). Τα έγγραφα που διαβιβάζονται εμφανίζονται στην υπηρεσία με μορφή συνδέσμων που ξεκινούν από <https://eker.gov.gr/> και οι υπάλληλοι έχουν πρόσβαση με τους κωδικούς δημόσιας Διοίκησης. Η ταυτοπροσωπία δεν αμφισβητείται διότι σύμφωνα με την παρ. 7 του άρθρου 11 του νόμου. 3230/2004 (Φ.Ε.Κ. 44/Α') οι αιτήσεις που κατατίθενται μέσω Κ.Ε.Π. θεωρούνται ότι γίνονται αυτοπροσώπως και οι υπάλληλοι έχουν την πλήρη ευθύνη για τον έλεγχο των στοιχείων και πλέον πραγματοποιείται έγκυρα πλέον ηλεκτρονικά μέσω διαλειτουργικότητας.
- Ταυτόχρονη λειτουργία Front και Back Office. Στο ίδιο περιβάλλον παρέχονται διοικητική πληροφόρηση και διαχείριση των αιτημάτων των πολιτών.
- Η διοικητική πληροφόρηση των πολιτών είναι ενιαία και έγκυρη μιας και προέρχεται από τη βάση του Εθνικού Μητρώου Διοικητικών Διαδικασιών.
- Η κατανομή της εργασίας είναι αποτελεσματική, προάγοντας την συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων μιας και οι υποθέσεις είναι ορατές και γίνεται αλλαγή του χειριστή της υπόθεσης.
- Στο σύστημα είναι δυνατή η καταγραφή όλων των ενεργειών που γίνονται στο Κ.Ε.Π. ακόμη και αυτών που υποβάλλονται στα πληροφοριακά συστήματα άλλων φορέων. Ο/η επικεφαλής του Κ.Ε.Π. μπορεί να δει αναλυτικά τα στατιστικά των δραστηριοτήτων της υπηρεσίας του.

- Μέσα στην εφαρμογή υπάρχει ένα σύστημα πληροφόρησης, των υπαλλήλων που πραγματοποιείται μέσω μηνυμάτων για θέματα λειτουργίας του συστήματος, ενημερώσεις, σχετικά με αλλαγές στις διαδικασίες και άλλα υπηρεσιακά θέματα.(digitalplan.gov.n.d).

### **1.5 Συμπεράσματα.**

Η χαμηλή ψηφιακή επίδοση της Ελλάδας σύμφωνα με τους δείκτες οφείλεται στην ανεπάρκεια της ψηφιακής στρατηγικής, κάτι που έπραξαν κάποιες χώρες πολύ πιο σύντομα και η ψηφιακή τους ανάπτυξη είναι καλύτερη. Ο ρυθμός της εξέλιξης όλων των τεχνολογιών ήταν πολύ πιο αργός σε σχέση με τα τωρινά δεδομένα, με αποτέλεσμα αυτές οι χώρες να καταφέρουν πιο εύκολα να ενσωματώσουν τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες, επαναπροσδιορίζοντας τους στόχους τους.

Στην Ελλάδα υπάρχει έντονη η ανάγκη μιας συγχρονισμένης ενέργειας ψηφιακής προσέγγισης. Η ραγδαία ταχύτητα ανάπτυξης της τεχνολογίας και των αλλαγών που συμβαίνουν, σε συνύπαρξη με την ψηφιακή ανωριμότητα της χώρας, την οδηγούν σε μια ανάγκη συντονισμένης και οργανωμένης στοχοθεσίας, με σκοπό την ψηφιακή αναβάθμιση.

Τα πρώτα βήματα άμεσης ενέργειας σε περιορισμένο χρόνο φάνηκαν με την αντιμετώπιση των προβλημάτων λόγω της πανδημίας. Η υπηρεσία των Κ.Ε.Π. η οποία δεν έκλεισε την πόρτα της στους πολίτες, μέσα από την εξοικείωση των υπαλλήλων στην ψηφιακή ανάπτυξη, όπως η χρήση των εθνικών πυλών, κατάφερε να γίνει μια υπηρεσία άμεσης εξυπηρέτησης και μοναδικής σύνδεσης του πολίτη με το δημόσιο. Τα Κ.Ε.Π. βρίσκονται στο επίκεντρο της προόδου και της διαλειτουργικότητας των δημοσίων φορέων αποτελώντας ένα δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ της νέας ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και του πολίτη.

Με άμεσες και συντονισμένες προσπάθειες και με την συνεργασία των υπηρεσιών θα καταφέρει η Ελλάδα, να βελτιώσει την θέση της στους δείκτες τεχνολογίας και καινοτομίας, επιτυγχάνοντας έτσι τον ψηφιακό μετασχηματισμό της. Το επόμενο χρονικό διάστημα είναι πραγματικά μια πρόκληση για όλα τα κράτη μιας και τα επίπεδα ψηφιακού μετασχηματισμού θα είναι πολύ υψηλά και η αξιοποίηση των ψηφιακών εργαλείων, όπως η τεχνική νοημοσύνη, απαιτεί υψηλές και εξειδικευμένες γνώσεις,

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .

*“Στρατηγική με τακτικούς ελιγμούς είναι ο πιο σίγουρος δρόμος για τη νίκη.*

*Τακτικοί ελιγμοί χωρίς στρατηγική, είναι ο θόρυβος πριν την ήττα”.*

*Σουν Τζου Κινέζος θεωρητικός της στρατηγικής (~5ος αιώνας π.χ.)*

### 2.1. Η έννοια της στρατηγικής, ορισμός.

Η στρατηγική ως έννοια αρχικά αναφέρεται στο βιβλίο, του Alfred Chandler το 1969 και την ορίζει ως τον καθορισμό των μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης, την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και την κατανομή των απαραίτητων πόρων για την επίτευξη των σκοπών που έχουν καθοριστεί. (Chandler Jr, 1969).

Επομένως είναι μια σειρά από ξεκινά τον καθορισμό των σκοπών και στόχων, μέχρι την ύπαρξη πόρων για την ολοκλήρωση των σκοπών.

Σύμφωνα με τον καθηγητή M.Porter στο Harvard Business School, δίνεται ένας ακόμη ορισμός της στρατηγικής. Αναφέρει ότι η ανταγωνιστική στρατηγική σχετίζεται με τη διαφοροποίηση δραστηριοτήτων. Πρόκειται για τη συνειδητή επιλογή μιας διαφορετικής ομάδας δραστηριοτήτων, προκειμένου να προσφερθεί ένα μοναδικό μείγμα αξίας.(Porter, 2008).

Ως αποτέλεσμα, αυτός ο ορισμός εστιάζει στις στοχευόμενες επιλογές και δραστηριότητες για την ύπαρξη ενός ανταγωνιστικού αποτελέσματος.

Ένας ακόμη ορισμός που δόθηκε από τον Henry Mintzberg καθηγητή του Mc Gill University του Καναδά την χαρακτηρίζει ως ένα μοτίβο (pattern) που αναδύεται έπειτα από μια σειρά αποφάσεων. (Mintzberg, 2007).

Ο καθηγητής αναφέρεται στη λέξη «μοτίβο» θέλοντας να ξεκαθαρίσει ότι η στρατηγική δεν ακολουθεί κάτι συγκεκριμένο, αλλά μπορεί να εμφανιστεί για ειδικούς λόγους. Στη συνέχεια οι αποφάσεις που θα δοθούν ακολουθούν ένα συγκεκριμένο «μοτίβο» το οποίο και είναι ορατό σε κάποιο χρονικό διάστημα.

Στο βιβλίο του ο Β. Παπαδάκης αναφέρει την στρατηγική ως ένα εύρος μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Οι δραστηριότητες που είναι μακροπρόθεσμες περιλαμβάνουν πιο στοχευμένη στρατηγική, επικεντρωμένη σε συνεργασίες, σε διαφοροποιήσεις και στον ανταγωνισμό. (Παπαδάκης, 2002)

## **2.2 Στρατηγική Διοίκηση.**

Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή κατά επέκταση της στρατηγικής .

Οι ενέργειες και οι διοικητικές αποφάσεις που καθορίζονται από την στρατηγική είναι αυτές που καθορίζουν και τη μακροπρόθεσμη απόδοση της εταιρείας.

Η στρατηγική διοίκησης περιλαμβάνει τα παρακάτω επίπεδα τα οποία και είναι αλληλοεξαρτώμενα από το περιβάλλον τους :

- Περιβαλλοντική έρευνα, τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον.
- Διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού, του οράματος και της αποστολής του οργανισμού. Καθορισμός κανόνων και προσδιορισμός δράσεων.
- Εφαρμογή της κάθε στρατηγικής, αποφασίζοντας τις επιλογές και τις διαδικασίες.
- Τελική αξιολόγηση και έλεγχος των ενεργειών που έχουν τεθεί καθώς και μια ανατροφοδότηση με γνώμονα τα αποτελέσματα .

Η στρατηγική διοίκηση επομένως αναλύοντας τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές δίνει έμφαση στην παρακολούθησή και αξιολόγηση εστιάζοντας στα δυνατά και αδύνατα σημεία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός που ακολουθεί έρχεται δηλαδή να υλοποιήσει την στρατηγική διοίκηση αναλύοντας την υπάρχουσα κατάσταση.(Hunger, 2020).

## **2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός.**

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια διαδικασία εργασιών με την οποία η διοίκηση καθορίζει το όραμα της επιχείρησης, θέτει τους στόχους της και οργανώνει μια σειρά εργασιών για την ολοκλήρωσή τους. Ο προγραμματισμός, σύμφωνα με τον Μπουραντά, σε κάθε οργανισμό πρέπει να έχει αρχές, όπως:

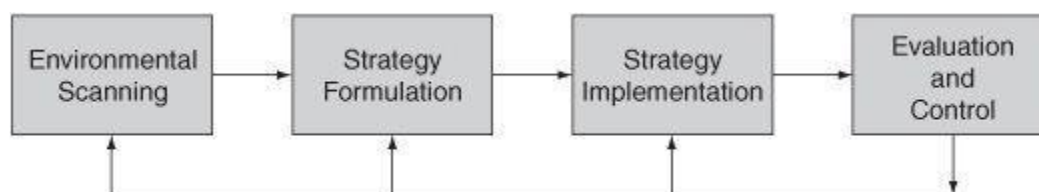
- Του χρονικού περιορισμού, δηλαδή να υπάρχει χρονικός προγραμματισμός ο οποίος και θα τηρηθεί.
- Της ελαστικότητας, της ύπαρξης δηλαδή ευελιξίας με προσαρμογή στο περιβάλλον και
- Της διόρθωσης, της ικανότητας να αναπροσαρμοστεί ανάλογα με τα δεδομένα που θα προκύψουν.(Μπουραντάς, 2002)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βασίζεται στον καθορισμό της μακροχρόνιας πορείας του οργανισμού. Η πρόβλεψη των αλλαγών κυρίως του περιβάλλοντος αποτελεί και την

κατανόηση της πορείας και υλοποιείται σύμφωνα και με τον Hunger (2020) σε τέσσερις λειτουργίες:

- Στην ανάλυση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος (environmental scanning). Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από μεταβλητές, ευκαιρίες και απειλές. Συνήθως δεν παρουσιάζονται εντός του βραχυπρόθεσμου ελέγχου αλλά είναι εκτός του οργανισμού. Είναι δηλαδή το μάκρο –περιβάλλον, που αφορά το πολιτικό, το οικονομικό και το τεχνολογικό περιβάλλον και το μικρο –περιβάλλον, όπως είναι οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, η τοπική κοινωνία, οι σύλλογοι και οι αγοραστές.
- Στην διαμόρφωση στρατηγικής (strategy formulation). Σε αυτό το στάδιο αναπτύσσονται τα μακροπρόθεσμα σχέδια έτσι ώστε να υπάρχει μια αποτελεσματική εκτέλεση των ενεργειών που αφορούν τις περιβαλλοντικές ευκαιρίες και απειλές, βάση των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού. Εδώ καθορίζονται, η αποστολή του οργανισμού, οι στόχοι, η ανάπτυξη στρατηγικών και των κατευθυντήριων γραμμών.
- Στην υλοποίηση της στρατηγικής (strategy implementation). Εδώ πραγματοποιούνται οι διαδικασίες που έχουν οριστεί με τις προϋποθέσεις που έχουν τεθεί, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων.
- Στην αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής. (evaluation and control). Μετά από αυτή την λειτουργία είναι εμφανής η απόδοση του οργανισμού. (Hunger, 2020).

Σχήμα 7: Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού.



Πηγή: (Hunger, 2020)

Επομένως ο στρατηγικός σχεδιασμός μέσα από τους στόχους του, εάν είναι αποτελεσματικός, προσδίδει πολλαπλά οφέλη. Ο οργανισμός έχει σαν βασικό στόχο να αποκτήσει δυνατότητες να επιβιώσει και να έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι κεντρικός και μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό στην εκπλήρωση μιας στρατηγικής διοίκησης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι ξεχωριστός από τη διαχείριση, είναι απαραίτητος για τη διατήρηση του οργανισμού και την επιτυχία του. Η λανθασμένη στρατηγική μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρές δυσκολίες ανεξάρτητα από το πόσο εσωτερικά αποτελεσματική μπορεί να είναι σ' έναν οργανισμό. Συνεπώς μπορεί να είναι αναποτελεσματική εσωτερικά, αλλά επιτυχημένη εάν βασίζεται σε σωστή στρατηγική. Υπάρχουν δύο τρόποι για να βοηθήσουν την εκπλήρωση αυτών των στρατηγικών ευθυνών:

- Ο διαισθητικός προληπτικός σχεδιασμός και
- Ο επίσημος συστηματικός σχεδιασμός.

Και οι δύο είναι σημαντικοί και δεν πρέπει να υποτιμηθούν. Σε πολλούς οργανισμούς υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των δύο προσεγγίσεων επειδή εμπλέκονται διαφορετικές διαδικασίες σκέψης σε αυτές. Ωστόσο, ο επίσημος σχεδιασμός δεν μπορεί να ολοκληρωθεί χωρίς τη διαίσθηση της διοίκησης. Εάν το επίσημο σύστημα προγραμματισμού είναι σωστά προσαρμοσμένο στις ανάγκες του οργανισμού, τότε μπορεί να βοηθήσει τα στελέχη να βελτιώσουν τη διαίσθησή τους.(Steiner, 2010).

#### **2.4 Στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση.**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση εμφανίστηκε από το ξεκίνημα της δεκαετίας του 1970 στο διεθνή χώρο. Οι κυβερνητικοί ηγέτες είχαν αρχίσει να ενδιαφέρονται όλο και περισσότερο λόγω των αλλαγών που προέκυψαν, όπως η πετρελαϊκή κρίση, οι δημογραφικές αλλαγές, οι φορολογικές περικοπές, οι μειώσεις στις επιχορηγήσεις, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και η ασταθής οικονομία. Οι αλλαγές έφεραν με έντονο τρόπο την ανάγκη για σημαντικές επιλογές πολιτικής. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίστηκε ως μια συμμορφωμένη προσπάθεια για τη λήψη βασικών αποφάσεων και ενεργειών και καθόρισε τον οργανισμό, για το τι κάνει και γιατί το κάνει. Η σκόπιμη προσπάθεια για την παραγωγή αλλαγής, είναι πιθανώς η μεγαλύτερη δύναμη και αδυναμία του στρατηγικού σχεδιασμού ως διαδικασία.(Bryson, 1988).

Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής στους οργανισμούς είναι αναμφίβολα. Η διαδικασία που έχει σχεδιαστεί για να επιβάλει σημαντικές αλλαγές, μπορεί να είναι είτε πολύ επιθυμητή για στη λήψη αποφάσεων είτε ως δράση καταδικασμένη σε αποτυχία. Η έναρξη της λήψης



αποφάσεων σε δημόσιους οργανισμούς δεν θα πρέπει να είναι επιρρεπής σε εμπλοκές πολλών παραγόντων.(Bryson, 1988)

Η ανάγκη εφαρμογής μοντέλων Στρατηγικού Σχεδιασμού βασισμένο σε επιστημονικά μοντέλα, στην Δημόσια Διοίκηση, ήταν έκδηλη. Ένας μακροχρόνιος σχεδιασμός ο οποίος στρεφόταν προς τον πολίτη, άρχισε να οργανώνεται για την Δημόσια Διοίκηση, κατανοώντας την ανάγκη της αλλαγής του μοντέλου που υπήρχε ως τώρα, το οποίο και δεν έβρισκε εφαρμογή. Η ανεπάρκεια της μεταρρυθμιστικής τεχνογνωσίας, ήταν ένας σημαντικός ανατρεπτικός παράγοντας.

## **2.5 Ιστορική εξέλιξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση.**

Το **1990** δημιουργήθηκαν οι μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού και ανάλυσης Πολιτικής. Σύμφωνα με το άρθρο 80 του νόμου 1892/1990 αναφέρεται ότι αυτές στελεχώθηκαν από δημοσίους υπαλλήλους για να ενισχύσουν το έργο των αρμόδιων υπουργείων στη στρατηγική σχεδίασης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της δημόσιας πολιτικής.

Με τον νόμο **1943/1991**, περί «εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης», γίνεται μια προσπάθεια προώθησης νέων μέτρων κατά της γραφειοκρατίας. Σκοπός ήταν η ενδυνάμωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και της καλυτέρευσης της ποιότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα.

Το πρόγραμμα καταρτιζόταν ανά τριετία στα όρια της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης της χώρας και εγκρινόταν από τη Βουλή κατά το άρθρο 79 παρ. 8 του Συντάγματος. Με αναφορά των μεθόδων, των διαδικασιών, της λειτουργίας και της στελέχωσης και με πρόβλεψη των μέσων που απαιτούνταν, γινόταν η πραγματοποίηση των σκοπών. Οι μονάδες Σχεδιασμού του κάθε υπουργείου συνεργάζονταν με την μονάδα στρατηγικού Σχεδιασμού του υπουργείου Προεδρίας.

Το **1994** με το νόμο 2190 η κυβέρνηση προσπάθησε να καταπολεμήσει τις πελατειακές σχέσεις που επικρατούσαν στην χώρα και να οργανώσει ένα σύστημα προσλήψεων με αξιοκρατικά κριτήρια. Με τον νόμο αυτό περί «*Σύστασης ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμισης θεμάτων διοίκησης*» για την πλήρωση των θέσεων, τον αριθμό, τις κατηγορίες και τις ειδικότητες των προσλαμβανομένων, λαμβάνονταν υπόψη οι διατάξεις και οι κανονισμοί. Τέλος τότε εμφανίστηκε και το Α.Σ.Ε.Π. που αποτέλεσε μια από τις μεγαλύτερες μεταρρυθμίσεις του Ελληνικού κράτους.

Το Β΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (ΚΠΣ) **1994-1999**, στόχευε στην βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης. Περιελάμβανε έργα που αφορούσαν την ανάπτυξη ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων στο δημόσιο τομέα και την αντίστοιχη εκπαίδευση των υπαλλήλων. Εδώ εντάχθηκαν τα εξής έργα :

- ΑΜΚΑ-ΕΜΑΕΣ
- TAXISnet, το οποίο συμπεριλαμβανόταν στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
- Το μηχανογραφικό σύστημα του Χρηματιστηρίου
- Το σύστημα μηχανογράφησης για το ΙΚΑ και της ΕΣΥΕ. (gsis.gr.n.d)

Σύμφωνα με το νόμο 2880 του **2001**, θεσπίζεται το Πρόγραμμα «Πολιτεία» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Η διαρκής βελτίωση εστιάζοταν, στις νέες μεθόδους λειτουργίας, στις υποδομές και στις διοικητικές μεθόδους, στις σχέσεις πολίτη – κράτους, στην κατάρτιση και κατά επέκταση στη χρήση του ενημερωμένου πλέον ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπόνηση του θα γινόταν ανά τρία χρόνια από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και το Εθνικό Σχέδιο Δράσεων.

Στην συνέχεια σύμφωνα με τον νόμο 3230 του **2004** στον Στρατηγικό Σχεδιασμό προστίθεται η ποιότητα. Ο νόμος αυτός αφορά την Διοίκηση μέσω Στόχων και τη μέτρηση της απόδοσης, επιδιώκοντας μια λειτουργία των υπηρεσιών πιο αποτελεσματική σύμφωνα με:

- τις ανάγκες της σύγχρονης εποχής και
- τα νέα διοικητικά πρότυπα.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων είναι μια διαδικασία όπου οι έχοντες θέσεις ευθύνης, ιεραρχικά, επιδιώκουν, συναινετικά, από τους υφιστάμενους τους, επιδόσεις με τη μορφή συγκεκριμένων δράσεων ανάλογα με την υπηρεσία. Η δέσμευση τους για επίτευξη στόχων είναι ετήσια λαμβάνοντας υπόψη, τους δείκτες αποδοτικότητας. Η αποδοτικότητα της Διοίκησης, στη συνέχεια μετριέται, για να οδηγήσει στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη. (ypes.gr.nd).

Ο νόμος αυτός είχε ως σκοπό τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου έργου Στρατηγικής Διοίκησης με βασικά χαρακτηριστικά Στρατηγικού Σχεδιασμού όπως:

- Το χρονικό ορίζοντα.
- Τον έλεγχο και την επικοινωνία του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Τη δυνατότητα αλλαγής και προσαρμογής σε νέα δεδομένα.
- Τη δυνατότητα ελέγχου των στόχων και αξιολόγησης τους.

Η Διοικητική Μεταρρύθμιση **2007-2013**, στοχεύοντας στην ποιότητα της διακυβέρνησης επιδίωξε τη βελτίωσή της. Η επίτευξη αυτού του στόχου θα ολοκληρωνόταν ενισχύοντας:

- την αποτελεσματικότητα και
- την αποδοτικότητα.

Η μετάβαση στο μοντέλο της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα αναβάθμιζε και θα εκσυγχρόνιζε τη Δημόσια Διοίκηση. Στόχος της μεταρρύθμισης ήταν, η καλύτερευση της ποιότητας και η ενδυνάμωση μιας πιο ανοιχτής διοίκησης. Η μεταρρύθμιση αυτή θα επιτυχανόταν μέσω της αναβάθμισης των δημοσίων πολιτικών και των δομών. (2007-2013.espa.gr.n.d).

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το **2014** παρουσιάζει το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020. Αποτελούσε ένα επταετές πρόγραμμα. Η τήρηση των γενικών αρχών και της επίτευξης των προτεινόμενων έργων ήταν κύριο μέλημα της Στρατηγικής. Η επιλογή των δράσεων έγινε με προσπάθεια την αποκατάσταση της σχέσης πολίτη-κράτους. Για την ολοκλήρωση των στόχων και του οράματος της στρατηγικής ερευνήθηκε το περιβάλλον το οποίο και διαμορφώθηκε ώστε να είναι κατάλληλο:

- για σχεδιασμό
- και αξιολόγηση των υπηρεσιών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σύμφωνα με την αντίστοιχη στρατηγική.

Τα βασικά στοιχεία διαμόρφωσης ήταν:

- το νομικό πλαίσιο,
- η οργάνωση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,
- οι ανθρώπινοι-οικονομικοί πόροι
- οι επιλογές της τεχνολογίας και
- η διαχείριση των δεδομένων.

Βάση των ετησίων αξιολογήσεων και αναθεωρήσεων, η στρατηγική θα εμπλουτιζόταν με νέες δράσεις και βασίστηκε σε βασικά δομικά στοιχεία όπως:

- την επικοινωνία με τους χρήστες των υπηρεσιών
- την αυθεντικοποίηση τους,
- τις ηλεκτρονικές διαδικτυακές πύλες (portals),
- την ασφαλή διακίνηση εγγράφων -πληροφοριών,
- την πιστοποιημένη ανταλλαγή εγγράφων,
- το ηλεκτρονικό αρχείο,
- τις ηλεκτρονικές πληρωμές,

- τις διεπαφές διαλειτουργικότητας,
- και την στρατηγική αξιοποίησης των τεχνολογιών .

Την ευθύνη για τη διοίκηση του έργου είχε το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης το οποίο θα αναλάμβανε και τη διαμόρφωση της διοίκησης του σχεδίου και συγκεκριμένα της δομή του. (opengov.gr.n.d).

Το **2016** το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, με την «Εθνική Στρατηγική για Διοικητική Μεταρρύθμιση 2016-2018», ξεκίνησε μια οργανωμένη προσπάθεια αναβάθμισης της Δημόσιας Διοίκησης μέσα από μια βελτιωμένη και πιο ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ο ανασχεδιασμός λόγω αλλαγής των υπουργείων δημιούργησε στην συνέχεια την «Εθνική Στρατηγική για Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019».

Όραμά της ήταν μια ανεξάρτητη, αποτελεσματική και λειτουργική Δημόσια Διοίκηση, ικανή να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της κοινωνίας. Επίσης ως όραμά της ήταν και η παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, βασισμένες στους Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης. Για την επίτευξη του η στρατηγική όρισε δράσεις πάνω :

- στις δομές διοίκησης,
- στις λειτουργίες και διαδικασίες της διοίκησης,
- στο ανθρώπινο δυναμικό,
- στη διαφάνεια και την ενίσχυσή της και
- σε μια επικοινωνιακή στρατηγική με σκοπό την προώθηση δράσεων.

Ερευνώντας το περιβάλλον αναφέρεται στο μικρό αριθμό ανθρώπινου δυναμικού, στις υποδομές, αλλά και στις θετικά θεσμικά μεταρρυθμίσεις που είχαν ολοκληρωθεί με την προηγούμενη στρατηγική και αφορούσαν:

- την αξιοκρατία,
- τη διοικητική διαφάνεια,
- τη ποιοτική εξυπηρέτηση πολίτη και την δημιουργία Κ.Ε.Π.,
- τη καλύτερευση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού βάση του νόμου 4354/2015,
- το σύστημα αξιολόγησης, των στόχων και της επιλογής προϊσταμένων με το νόμο 4369/2016,
- το νόμο 4440/2016 όπου βάση του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας (ΕΣΚ) οι υπάλληλοι μπορούσαν να μετακινηθούν, με διαφανείς διαδικασίες και
- τη σύσταση της Γενικής Γραμματείας Ψηφιακής Πολιτικής με τον νόμο 4389/2016.

Ο νέος σχεδιασμός, έχει ως στόχο να αναδείξει ότι η ελληνική Δημόσια Διοίκηση, γίνεται πιο δημοκρατική, με ένα νέο σχεδιασμό ο οποίος και βασίζεται σε επίπεδο αρχών, αξιών, τεχνικής και μεθοδολογίας. (ypes.gr. n.d).

Το 2020 παρουσιάζεται το «Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021» από τη Προεδρία της Κυβέρνησης και την Γενική Γραμματεία Συντονισμού με τα ετήσια σχέδια δράσης κάθε Υπουργείου. (Προεδρία της Κυβέρνησης, 2020). Τα σχέδια αυτά έπαιρναν έγκριση από το Υπουργικό Συμβούλιο κάθε τέλος του έτους και περιελάμβαναν του στόχους του κάθε υπουργείου και το πώς οι δράσεις τους συνδεόταν με την στρατηγική επιλογή της κυβέρνησης. Στην παρουσίαση δόθηκε αναλυτική περιγραφή του σχεδίου με χρονοδιαγράμματα. Το σχέδιο στηρίχτηκε στους εξής πυλώνες:

- Οικονομία, ανάπτυξη και επενδύσεις
- Πράσινη μετάβαση
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Δημόσια διοίκηση
- Ψηφιακή μετάβαση
- Κοινωνικό κράτος.

Σχήμα 8: Στρατηγικοί πυλώνες του κυβερνητικού έργου για το 2021.



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

Το Ενοποιημένο Κυβερνητικό Σχέδιο περιλάμβανε μεταρρυθμίσεις και έργα για το 2021, με δράσεις για τα επόμενα χρόνια. Περιλάμβανε επίσης, μετρήσιμους στόχους με

προτεραιότητα τον πολίτη επιδιώκοντας να αλλάξει ριζικά το μοντέλο της εθνικής οικονομίας, κάνοντάς το πιο καινοτόμο, πιο εξωστρεφές και πιο αναπτυξιακό. (Προεδρία της Κυβέρνησης, 2020).

Το **2020**, το υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης ξεκίνησε την εκπόνηση και υλοποίηση μιας Εθνικής Στρατηγικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της χώρας με συγκεκριμένους στόχους, χρόνους και δράσεις. Για την υλοποίηση του ελληνικού οράματος για την Ψηφιακή Ελλάδα βασισμένη στα Ευρωπαϊκά πρότυπα υπήρξε ένα δομημένο πλάνο δράσης και οι απαραίτητες βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες παρεμβάσεις. Το όραμα της βίβλου ήταν να διαμορφωθεί ένα αναπτυξιακό πρότυπο με έμφαση τόσο στις ανθρώπινες δεξιότητες όσο και στην επιχειρηματικότητα υποστηριζόμενο από κάθε νέα ψηφιακή υποδομή.

Για την επίτευξη του στόχου αυτού θεωρήθηκε ότι έπρεπε να υπάρχει μια συντονισμένη λειτουργία συνεργασίας δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, ερευνητικών και τεχνολογικών φορέων, της ακαδημαϊκής και της επιστημονικής κοινότητας και των πολιτών, της χώρας.

Οι στόχοι της Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 στηρίχθηκαν :

- Στην έμπιστη πρόσβαση στο διαδίκτυο .
- Στις βελτιωμένες ψηφιακές υπηρεσίες στους πολίτες.
- Στην ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων των πολιτών
- Στις ψηφιακές ελληνικές επιχειρήσεις.
- Στη στήριξη ψηφιακής καινοτομίας.
- Στις σύγχρονες τεχνολογίες στην οικονομία.
- Στην αξιοποίηση δεδομένων του Δημοσίου.

Όπως αναλύθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η Ελλάδα βρίσκεται σε χαμηλή θέση στους διεθνείς δείκτες αξιολόγησης της ψηφιακής ωριμότητας. Αυτό αποτελεί πραγματικό κίνητρο καλύτερης. Έτσι το υπουργείο μέσα από την ΒΨΜ, ολοκλήρωσε το σχεδιασμό όλων των απαραίτητων παρεμβάσεων, ώστε να υπάρχει έγκαιρη επικοινωνία μεταξύ των φορέων του Δημοσίου. Επομένως όλες οι διαδικασίες της ΒΨΜ υποστηρίζουν τις Διευθύνσεις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης των υπουργείων καθώς και τους εμπλεκόμενους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Προωθεί τη καινοτομία στο Δημόσιο Τομέα και υποστηρίζει τη διακυβέρνηση ώστε να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες προκλήσεις αξιοποιώντας κάθε ευκαιρία που παρέχει η πληροφορική.(digitalstrategy.gov.n.d.)

## 2.6 Συμπεράσματα.

Οι πολιτικές που αναφέρθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο ήταν οι προσπάθειες της κάθε κυβέρνησης να μπορέσει να αποκτήσει η Δημόσια Διοίκηση, τις απαραίτητες υποδομές που απαιτούσαν οι τεχνολογικές εξελίξεις. Η κάθε επιλογή αποτελούσε ένα εργαλείο το οποίο δεν ήταν και πάντοτε λειτουργικό γιατί οι υψηλές απαιτήσεις δεν μπορούσαν να ολοκληρωθούν.

Οι επιλογές που απέτυχαν συνήθως δεν δοκιμάστηκαν σε πραγματικές συνθήκες, πριν φτάσουν στην δημόσια διαβούλευση ή σχεδιάστηκαν και δεν υλοποιήθηκαν στα χρονοδιαγράμματα που είχαν δοθεί. Η καθυστέρηση της εφαρμογής της εκάστοτε στρατηγικής και η δημιουργία της επόμενης προκειμένου να καλύψει τα κενά, οδήγησε στην συσσώρευση των εκκρεμοτήτων καθώς οι αλλαγές και οι εξελίξεις που είχαν σχεδιαστεί δεν πραγματοποιούνταν εγκαίρως. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η χώρα μας να μένει πίσω στις εξελίξεις της τεχνολογίας και φυσικά να κλονίζεται η σχέση κράτους πολίτη. Επίσης σημαντική ήταν και η έλλειψη χρηματοδότησης, που οδηγούσε συχνά σε μη επαρκής μελέτες τόσο της παρούσας κατάστασης όσο και της μελλοντικής.

Επομένως, οι επιπτώσεις δεν αφορούν μόνο στη σχέση κράτους πολίτη, αλλά σημαίνει ότι και η ίδια η χώρα δεν μπορεί να είναι ανταγωνιστική ούτε στις υπηρεσίες της ούτε στην παραγωγή προϊόντων. Επίσης σημαντική είναι και η δυσκολία της να εκπαιδεύει και να καταρτίζει το ανθρώπινο δυναμικό, με υψηλής ποιότητας εκπαίδευση σε κάθε βαθμίδα, μένοντας έτσι πίσω στην κατάρτιση. Το σίγουρο είναι ότι κάθε είδους καθυστέρηση οδηγούσε την χώρα μας σε μειωμένη και λιγότερο ανταγωνιστική οικονομία.

Η τελευταία μεταρρυθμιστική Στρατηγική γύρω από την ΒΨΜ, την εξέλιξη της, στα θέματα ψηφιακού μετασχηματισμού. Οι απρόσμενες συνθήκες που προέκυψαν εξαιτίας της πανδημίας ανάγκασαν την ελληνική διοίκηση να δώσει άμεσες λύσεις. Η μεθοδολογία της συγκεκριμένης μεταρρύθμισης δοκιμάστηκε στην πράξη μέσα σε χρονοδιάγραμμα, υψηλών απαιτήσεων, για την εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη. Βασικό στοιχείο υλοποίησης αποτέλεσε και το γεγονός ότι η χρηματοδότηση ήταν επαρκώς εξασφαλισμένη από το νέο ΕΣΠΑ και το Ταμείο Ανάκαμψης και με χαμηλά επιτόκια δανεισμού τελικά οδήγησαν στην επιτυχή πραγματοποίηση των δράσεων και έργων. Υπάρχουν ακόμη έργα που είναι σε εξέλιξη μιας και ο χρονικός ορίζοντας είναι μέχρι το 2025. Πλέον η μεθοδολογία σχεδιασμού των έργων και η υλοποίησή τους έχει εξασφαλίσει το δρόμο για την εκπόνηση της επόμενης Στρατηγικής βασισμένη στην αρχιτεκτονική ήδη πετυχημένων δράσεων.

Η χώρα μας πρέπει σε σύντομο χρονικό διάστημα να ανέβει θέσεις στην κατάταξη βάσει των ειδικών δεικτών και να προσεγγίσει τις άλλες χώρες που η ανάπτυξή τους στην ψηφιακή αλλαγή είναι σε υψηλά επίπεδα. Η ικανότητα μας να εξελιχθούμε μπορεί να εξαρτάται από πολλούς παράγοντες αλλά είναι σημαντικό να ακολουθήσουμε την εξέλιξη της τεχνολογίας για μια βιώσιμη οικονομία. (Τσέκος, 2021).

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ Κ.Ε.Π.**

#### **3.1 Εισαγωγή.**

Η δημιουργία των Κ.Ε.Π. αποσκοπούσε στην καλύτερευση της εξυπηρέτησης του πολίτη από τις δημόσιες υπηρεσίες. Αποτελούν το μέσο για επικοινωνία και ποιότητα εξυπηρέτησης. Με την εγκατάστασή τους στους δήμους της χώρας, αποτελούν σημείο επαφής του πολίτη με τους δημόσιους φορείς για κάθε διοικητική του υπόθεση. Ακόμη και για αυτούς τους πολίτες που δεν έχουν εξοικειωθεί με τη χρήση του διαδικτύου, τα Κ.Ε.Π. αποτελούν μια δομή πρόσβασής τους .

Ο πολίτης μέσα από τα Κ.Ε.Π. έχει:

- Βελτιωμένες πληροφορίες.
- Δυνατότητα ολοκλήρωσης της υπόθεσής του από ένα μόνο σημείο.
- Εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος.
- Ποιοτική και γρήγορη εξυπηρέτηση.
- Άμεση ανταλλαγή πληροφοριών των υπηρεσιών μεταξύ τους.

Οι δράσεις του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» που αφορούσαν την Τοπική Αυτοδιοίκηση, ήταν επικεντρωμένες στη χρήση των τεχνολογιών και πληροφορικής. Σε αυτές ήταν και τα Κ.Ε.Π. Το πρόγραμμα αυτό είχε προκαθορισμένες ημερομηνίες ολοκλήρωσης των στόχων, για τη συνέχεια της χρηματοδότησης. Το πρόγραμμα «Αριάδνη» του υπουργείου είχε σκοπό τη βελτίωση, της πληροφόρησης, των υπηρεσιών του πολίτη τόσο σε τοπικό όσο και σε κεντρικό επίπεδο. Αυτό επιτυγχανόταν με την προσωπική επαφή, με το διαδίκτυο ή το τηλέφωνο.

Σε κάθε μεταρρύθμιση, που έχει πραγματοποιηθεί ή είναι σε εξέλιξη, σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, τα Κ.Ε.Π. πάντα αναφέρονται μέσα στις δράσεις και με στόχο την περαιτέρω αξιοποίησή τους.



### 3.2 Στρατηγικές για τα Κ.Ε.Π. μέχρι σήμερα.

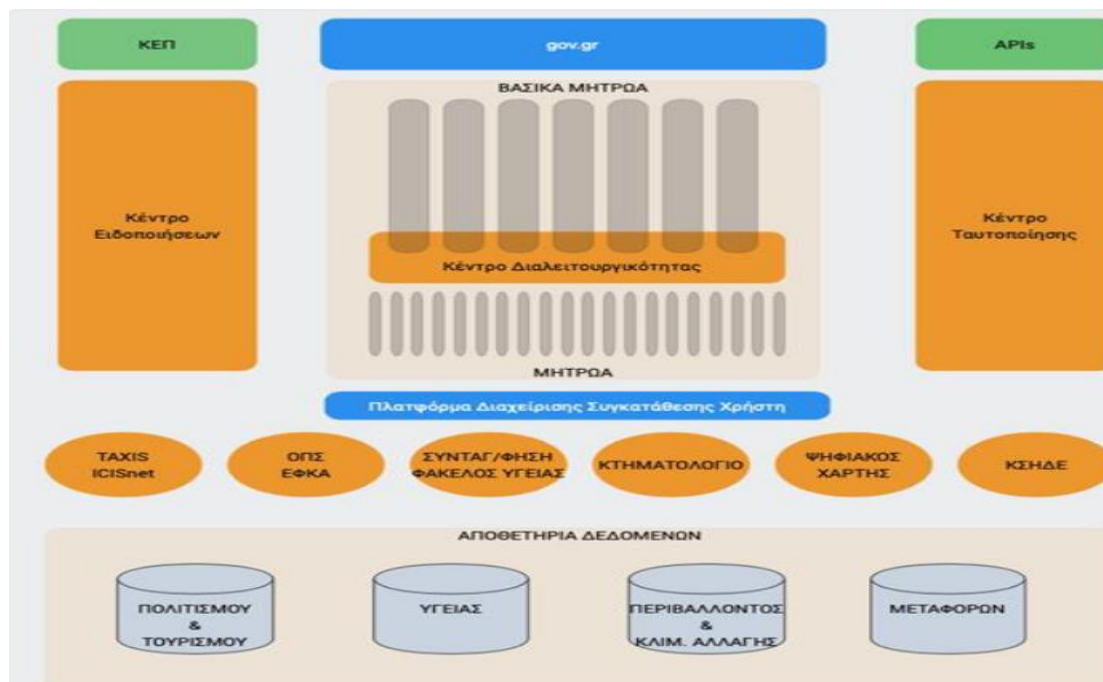
Στα προηγούμενα κεφάλαια έγιναν αναφορές Στρατηγικής, μεταρρυθμίσεων και προγραμμάτων που εφαρμόστηκαν στη χώρα μας. Η συμμετοχή των Κ.Ε.Π. αποδεικνύουν πόσο σημαντικός ήταν ο θεσμός.

- Στη «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» στις δομές και συστήματα, γινόταν αναφορά, ότι η ίδρυση των Κ.Ε.Π. αποτελούσε την προσπάθεια αναδιοργάνωσης και εκσυγχρονισμού των δομών και των συστημάτων καθώς και την καλύτερευση των υπηρεσιών που προσφέρονται. Αναφέρουν τα Κ.Ε.Π. ως μια υπηρεσία μιας στάσης για την εξυπηρέτηση του πολίτη και της ολοκλήρωσής της υπόθεσής του άμεσα. Χαρακτηριζόντουσαν ως *«ριζοσπαστική και ιδιαίτερα επιτυχή προσπάθεια αναδιοργάνωσης του πλαισίου διαχείρισης των διοικητικών συναλλαγών με τις δημόσιες υπηρεσίες»*. Σημαντική ήταν η αναγνώριση τους, καθώς ήταν ενταγμένα στα δυνατά σημεία της ανάλυσης SWOT, ως υπηρεσίες μιας στάσης. (2007-2013.espa.gr.n.d).
- Στην «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014–2016» στόχος ήταν η πλήρης εκμετάλλευση της πληροφορικής για την ποιοτική και αναβαθμισμένη εξυπηρέτηση του πολίτη. Στον στόχο 4 που αφορούσε τη διαχείριση κράτους πολίτη ως σκοπός ήταν η ανάπτυξη ενός συστήματος, που θα προωθούσε την εξυπηρέτηση του πολίτη. Παρουσίαζε τα Κ.Ε.Π. ως μιας ενιαία και ολοκληρωμένη διαχείριση συναλλαγής πολίτη-δημοσίων υπηρεσιών. Επίσης στην εξασφάλιση πρόσβασης και συμμετοχής των πολιτών, θεωρήθηκε ότι τα σημεία Κ.Ε.Π. ήταν ένα μέρος αρκετά γνώριμο ώστε να γίνει εγκατάσταση κέντρων διαδικτυακών δημοσίων υπηρεσιών. Έτσι θα αποκτούσαν εύκολη πρόσβαση οι πολίτες στις υπηρεσίες της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Στον στόχο 1 γινόταν αναφορά στην αναβάθμιση της πύλης «ΕΡΜΗΣ» με την είσοδο και ενεργοποίηση περισσότερων ηλεκτρονικών υπηρεσιών. Η δημιουργία μιας πύλης εισόδου για τον πολίτη ήταν εμφανής μιας και επανεμφανίζεται στο στόχο5. (open gov.n.d).
- Στην «Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019», στη Διαμόρφωση και υλοποίηση πολιτικών και Εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, γίνεται αναφορά των έξι νέων Κ.Ε.Π. Χαρακτηριστικό της υπηρεσίας αποτελεί η χωροταξική αλλαγή τους για τη βέλτιστη εξυπηρέτησης πολιτών με δώδεκα συγχωνεύσεις και τριάντα μεταστεγάσεις. Τέλος αναφέρεται και στη απόφαση του Υπουργείου για τη διεκπεραίωση διαδικασιών του Υπουργείου

Άμυνας μέσω Κ.Ε.Π. Επίσης στον άξονα 2 στον τομέα δράσεων Γ, γινόταν αναφορά για την εξυπηρέτηση του πολίτη και στόχο είχε να ενισχυθούν και να αναβαθμιστούν οι υπηρεσίες μιας στάσης. Χρονοδιάγραμμα δόθηκε έως το 2019 όπου τα Κ.Ε.Π. θα γίνονταν ψηφιακά, με αναβάθμιση και επέκταση του δικτύου τους. Τέλος και σε αυτή τη στρατηγική στα δυνατά σημεία της ανάλυσης SWOT συγκαταλέγονταν και το δίκτυο των Κ.Ε.Π.(ypes.gr.n.d).

- Στο «Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2021» η ψηφιακή αναβάθμιση και η δημιουργία ενός παραγωγικού μοντέλου λειτουργίας του κράτους, αποτελούσε βασικό στόχο της στρατηγικής, για το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Συγκεκριμένα στόχος ήταν μια γρήγορη και αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση, μέσα από τον ψηφιακό εκσυγχρονισμό όλων των δομών και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα στα μείζονα έργα και προγράμματα, συγκαταλέγονται και τα Κ.Ε.Π. με στόχο την νέα εταιρική τους ταυτότητα. Η απλούστευση, η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών και άλλες πολιτικές, με συγκεκριμένους στόχους, σκόπευαν να αναβαθμίσουν ποιοτικά τις παρεχόμενες προς τους πολίτες υπηρεσίες. Μέσα σε αυτό ενδεικτικά αναφερόταν και στη νέα εταιρική ταυτότητα των Κ.Ε.Π., όπου περιλάμβανε την βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη. Η επιτυχία της νέας ταυτότητας θα ολοκληρωνόταν με την αναβάθμιση και τεχνολογική υποστήριξη, του Ενιαίου Προγράμματος Απλούστευσης Διαδικασιών, της Διαύγειας, του ΣΥΖΕΥΞΙΣ II και του κεντρικού υπολογιστικού νέφους G-Cloud. Για όλα τα παραπάνω είχαν εξασφαλιστεί οι χρηματικοί πόροι και υπήρχαν αυστηροί χρονικοί περιορισμοί.(Προεδρία της Κυβέρνησης, 2020).
- Στη «Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025», συμπεριλαμβάνεται και ο στρατηγικός σχεδιασμός των Κ.Ε.Π. όπως φαίνεται και στο σχήμα 9, τα Κ.Ε.Π. είναι από τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού. Στο πλαίσιο της στρατηγικής ενδυνάμωσης των Κ.Ε.Π. και του εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών τους, πραγματοποιείται το πρόγραμμα ΚΕΠ - Plus. Μέσα από το πρόγραμμα αυτό διερευνούνται τα δυνατά πεδία αξιοποίησης τους. Η στήριξη και της επιχειρηματικότητας συνολικά θα είναι εμφανής και με την βοήθεια των Κ.Ε.Π. μιας και θα παρέχονται και από εκεί πληροφορίες. Το νέο δίκτυο θα μπορέσει να συμβάλλει στη δημιουργία επιχειρηματικού περιβάλλοντος φιλικό σε όλους, διευκολύνοντας την τοπική ανάπτυξη.

Σχήμα 9: Βασικά συνθετικά στοιχεία της στρατηγικής.



Πηγή: <http://www.opengov.gr/digitalandbrief/wp-content/uploads/downloads/2020/12/digitalstrategy.pdf>

Η μετατροπή πεντακοσίων από τα χίλια περίπου Κ.Ε.Π. σε Κ.Ε.Π.- plus έχει ως σκοπό την δημιουργία μιας νέας μορφής υπηρεσιών μιας στάσης, η οποία θα ξεκαθαρίσει τον τρόπο διακυβέρνησης τους, ο οποίος είναι ανάμεσα στην κεντρική διοίκηση και τους Δήμους. Επίσης θα γίνει ένα σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος, ως μια ψηφιακή οδός βασισμένη στις νέες τεχνολογίες. Τέλος ανάλογα την περιοχή, θα υπάρξει και μια θεματική διαφοροποίηση των ΚΕΠ-plus.

Οι παρεμβάσεις που θα πραγματοποιηθούν στα Κ.Ε.Π. για τη δημιουργία ενός νέου επιχειρησιακού μοντέλου για την καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων θα αφορούν:

- ❖ την τεχνολογική αναβάθμιση μέσω του νέου backoffice και της θυρίδας,
- ❖ την βελτίωση των υποδομών των χώρων τους και του σήματος τους,
- ❖ την ένταξη νέων υπηρεσιών,
- ❖ την τοποθέτηση εξειδικευμένου προσωπικού. Το προσωπικό αυτό, κατόπιν συνεχούς κατάρτισης, εκτός από τη διεκπεραίωση υποθέσεων θα εκπαιδεύει το κοινό στις ψηφιακές υπηρεσίες του κράτους,
- ❖ την τοποθέτηση επιπλέον καναλιών, με λογισμικό CRM (Customer Relationship Management ή Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) και παροχή υπηρεσιών με

Chatbots, ένα πρόγραμμα υπολογιστή που προσομοιώνει ανθρώπινη συνομιλία με έναν τελικό χρήστη. (digitalstrategy.gov.n.d.).

- Τέλος μπορούμε να αναφερθούμε και στον «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027», το οποίο εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή όπου σύμφωνα με το κοινό δελτίο τύπου των *Υπουργείων Ψηφιακής Διακυβέρνησης και Ανάπτυξης & Επενδύσεων*, σχεδιάστηκε στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2021-2027, με στόχο «μια εξυπνότερη Ευρώπη μέσω της προώθησης του καινοτόμου και έξυπνου οικονομικού μετασχηματισμού, καθώς και της περιφερειακής ψηφιακής διασυνδεσιμότητας». Το πρόγραμμα ουσιαστικά επιδιώκει την δημιουργία μιας ψηφιακής Ελλάδας. Οι τρεις βασικοί του άξονες στηρίζονται, στην εκμετάλλευση και ένταξη όλων των τεχνολογιών στη Δημόσια Διοίκηση και στην ανάπτυξη και αύξηση των ψηφιακών δεξιοτήτων. Η επιτυχία θα ολοκληρωθεί με την ενδυνάμωση της ψηφιακής συνδεσιμότητας με ευρυζωνική πρόσβαση και υψηλές ταχύτητες.

Οι στόχοι που έχουν τεθεί προς υλοποίηση είναι:

- ❖ Η εξασφάλιση καινοτόμων δημόσιων ψηφιακών υπηρεσιών, εφαρμογών και πλατφόρμων, για την υποστήριξη των πολιτών και των επιχειρήσεων.
- ❖ Ενίσχυση της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης του Δημοσίου, gov.gr, με την διασφάλιση της διαλειτουργικότητας των ψηφιακών συστημάτων
- ❖ Η εξάπλωση των σημείων ασύρματης πρόσβασης και η εγκατάσταση δικτύων οπτικών ινών.

Στο νέο αυτό πρόγραμμα γίνεται αναφορά και στα Κ.Ε.Π. όπου συγκαταλέγονται στους στόχους της ψηφιακής εξυπηρέτησης του πολίτη και την υποστήριξη του στην εξοικείωση του με τις ψηφιακές υπηρεσίες. Το σημείο αναφοράς του είναι η «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025», με αποτύπωση, των κατευθυντήριων αρχών, των στρατηγικών αξόνων του ψηφιακού μετασχηματισμού και του μοντέλου διακυβέρνησης – υλοποίησης. (digitalplan.n.d).

### **3.3 Ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, μέθοδος SWOT.**

#### **3.3.1 Εισαγωγή.**

Η διαμόρφωση μιας μακροχρόνιας στρατηγικής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται με τη αναγνώριση των δυνατών και των αδύνατων σημείων της πάντα με

βάση τον ανταγωνισμό, οι οποίες και αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον. Στην συνέχεια αναγνωρίζονται και καταγράφονται οι ευκαιρίες και οι απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Όλα αυτά αποτυπώνονται ως ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis).

- Τα δυνατά σημεία (Strengths), τα οποία και αποτελούν τα πλεονεκτήματα πρέπει να αξιοποιηθούν στο μεγαλύτερο βαθμό και να υπάρξει μελέτη ώστε να διατηρηθούν δυνατά και να αναπτυχθούν περισσότερο.
- Τα αδύνατα σημεία (Weaknesses), είναι τα χαρακτηριστικά τα οποία δεν βοηθούν τον οργανισμό ή την επιχείρηση να αναπτυχθεί και τα οποία μόλις καταγραφούν θα πρέπει να ληφθούν μέτρα με σκοπό τη βελτίωσή τους.

Το εσωτερικό περιβάλλον επομένως αποτελείται από τα δυνατά του σημεία, όπως την οικονομική κατάσταση και την εξέλιξη μιας επιχείρησης, τις ικανότητες και την εμπειρία του προσωπικού, την τεχνολογική του εξέλιξη, τη γεωγραφική του θέση, την αναγνωσιμότητα του και άλλων παραγόντων. Τα αδύνατα σημεία του μπορεί να είναι όμως και κάποια από τα δυνατά όταν υπάρχουν περιορισμοί. Επίσης κάποια μπορεί να αποτελούν και δυνατά και αδύνατα συγχρόνως .

- Οι ευκαιρίες (opportunities) είναι οι καταστάσεις τις οποίες η επιχείρηση ή ο οργανισμός θα πρέπει να τις εκμεταλλευτεί και κατά επέκταση να τις αξιοποιήσει προκειμένου να πετύχει τους στόχους της.
- Οι απειλές (threats), είναι κάθε κατάσταση η οποία και θα απομακρύνει την επιχείρηση ή τον οργανισμό από την επίτευξη των στόχων. Η λήψη μέτρων αντιμετώπισης στην συνέχεια αποτελεί άμεση ενέργεια για την αντιμετώπισή τους.

Το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο είναι η αναγνώριση των ευκαιριών και απειλών, αναλύεται κατά επέκταση ως μάκρο-περιβάλλον με αναφορά γενικότερα σε συνθήκες πολιτικές, κοινωνικές και εξέλιξης της τεχνολογίας. Επίσης αναλύεται και ως μικρο-περιβάλλον με αναφορά των συνθηκών που επικρατούν στον κλάδο γενικότερα.

Τέλος μέσα από τον προσδιορισμό της αξίας και τον έλεγχο, μετριέται η επίδοση δηλαδή ο βαθμός επίτευξης των στόχων, σε αποτελεσματικότητα και σε αποδοτικότητα.

### 3.3.2 Εσωτερικό περιβάλλον.

Με βάση την πολυετή εμπειρία μου ως υπάλληλος σε Κ.Ε.Π. θα κάνω μια προσωπική ανάλυση SWOT, αναγνωρίζοντας τις δυνάμεις και τις αδυναμίες και καταγράφοντας τις παρακάτω:

#### ➤ Δυνάμεις

- Τα Κ.Ε.Π. λόγω του μεγάλου τους αριθμού και την κατανομή τους σε πολλές περιοχές, κυρίως μακριά από το δημαρχείο, προσδίδουν το αίσθημα της αμεσότητας. Ακόμη και σε απομακρυσμένες περιοχές υπάρχουν Κ.Ε.Π. Επίσης και σε προξενεία για κάθε Έλληνα του εξωτερικού. Στόχος του υπουργείου αποδεικνύεται, η διατήρηση της διανομής τους, ακόμη και σε περιοχές με λίγους κατοίκους, με σκοπό την εξυπηρέτηση των πολιτών, χωρίς διακρίσεις. Για την διατήρηση αυτής της κατανομής το υπουργείο επιθυμεί να ενημερώνεται διαρκώς σε όποια αλλαγή μετεγκατάστασης.
- Η ολοκλήρωση των υποθέσεων των πολιτών είναι άμεση και πολλή γρήγορη. Ο πολίτης εκλαμβάνει αυτή την αμεσότητα της εξυπηρέτησής του, μιας και με την μοναδική του επίσκεψη μπορεί να εξυπηρετηθεί από πολλές ταυτόχρονα διαφορετικές υπηρεσίες.
- Τα κτίρια των Κ.Ε.Π. είναι προσβάσιμα σε όλους με ράμπες, ή ανελκυστήρες, και με χώρους υγιεινής και για τα άτομα με αναπηρίες. Κριτήριο επιλογής κτηρίου, για το υπουργείο αποτελεί η εύκολη πρόσβαση όλων των ατόμων, διαφορετικά πρέπει να ολοκληρωθούν οι απαραίτητες ενέργειες για την κατασκευή των απαραίτητων βοηθημάτων. Όπως σε όλες τις υπηρεσίες έτσι και στα Κ.Ε.Π. υπάρχει εμφανής σήμανση, για εξυπηρέτηση των ατόμων Α.Μ.Ε.Α. με προτεραιότητα.
- Οι υποδομές των δικτύων όπως και η ένταξή τους στο SYZEFXIS II, τα μετατρέπουν σ' ένα ισχυρό δίκτυο επικοινωνίας με τις υπόλοιπες υπηρεσίες. Βέβαια το σίγουρο είναι ότι μπορεί να αποτελεί και αδύναμο σημείο, μιας και ο εξοπλισμός των Κ.Ε.Π. παραμένει παρωχημένος και η αντικατάστασή του και η συντήρησή του, εξαρτάται από τους δήμους, οι οποίοι και αδυνατούν να ανταπεξέλθουν.
- Οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. είναι πλέον αρκετά έμπειροι. Τοποθετήθηκαν σε αυτή την υπηρεσία από την αρχή και έχοντας ένα τρόπο σκέψης εντελώς διαφορετικό,

επιθυμούσαν την προβολή της υπηρεσίας τους. Με γνώμονα τους την μείωση της γραφειοκρατίας, μιας και διευκολύνει την εργασία τους και έχοντας βασικό κριτήριο την εξυπηρέτηση του πολίτη, πρόβαλαν τον καλύτερό τους εαυτό. Αυτό πραγματικά έχει αναγνωριστεί και εκτιμηθεί από τους πολίτες.

- Η διαφήμιση των Κ.Ε.Π. από την ίδρυσή τους είναι αρκετά μεγάλη. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς από το υπουργείο το ποσοστό της αναγνωσιμότητας τους είναι εντυπωσιακό.
- Η λειτουργία του βασίζεται σε ένα ωράριο πολύ εξυπηρετικό. Η συνεχής λειτουργία τους μέχρι 8 το βράδυ ή ακόμη και τα Σάββατα, και ιδιαίτερα στα κεντρικά Κ.Ε.Π. είναι μια καινοτομία και διευκολύνει τους πολίτες.
- Τέλος, η διαλειτουργικότητα, η άμεση δηλαδή επικοινωνία των Κ.Ε.Π. με τις υπηρεσίες, οδηγεί σε άμεση λύση στην υπόθεση του πολίτη. Η επαφή που έχουν με τις υπόλοιπες υπηρεσίες αποτελεί πραγματικά ένα δυνατό σημείο γιατί η άμεση ενημέρωση οδηγεί σε γρηγορότερη εξυπηρέτηση.

#### ➤ **Αδυναμίες**

- Η πολύπλοκη οργανωτική δομή τους, δημιουργεί προβλήματα σε διάφορα θέματα οργάνωσης. Υπάγονται στο Υπουργείο Εσωτερικών, την εποπτεία όμως την έχει ο Ο.Τ.Α. που ανήκει. Τα προβλήματα μπορεί να είναι τεχνικά και οικονομικά ακόμη και στη στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού.
- Η υποστελέχωση είναι έντονη. Δεν έχουν πραγματοποιηθεί νέες προσλήψεις από το 2002 που ιδρύθηκαν και λόγω κινητικότητας, αποσπάσεων ή άλλων λόγων, πολλοί υπάλληλοι έχουν αποχωρήσει. Οι Δήμοι στελεχώνουν πολλές φορές τα Κ.Ε.Π. με υπαλλήλους οι οποίοι καλύπτουν παροδικές ανάγκες και επιστρέφουν ξανά.
- Ο σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός απουσιάζει από τα Κ.Ε.Π. Αυτό αποτελεί ένα μεγάλο πρόβλημα στην καθημερινότητα των υπαλλήλων μιας και η διαλειτουργικότητα απαιτεί σύγχρονο εξοπλισμό και γρήγορη ταχύτητα internet. Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής αποτελεί προτεραιότητα του κράτους, όμως δεν γίνεται ενιαία σε όλες τις υπηρεσίες.
- Η έλλειψη σεμιναρίων επιμόρφωσης των υπαλλήλων αποτελεί ένα πρόβλημα. Οι αλλαγές στη νομοθεσία και οι πληθώρα νέων διαδικασιών που συνεχώς τοποθετούνται απαιτούν διαρκής ενημέρωση των υπαλλήλων. Οι υπάρχουσες υποθέσεις καθώς και η ένταξη νέων, χωρίς ενημέρωση πολλές φορές, είναι

πραγματικά πολλές. Παρόλα αυτά όμως τα εξειδικευμένα σεμινάρια από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης ξεκίνησαν το 2021 και είναι μόνο δύο.

### 3.3.3 Εξωτερικό περιβάλλον

Αναλύοντας στην συνέχεια το εσωτερικό περιβάλλον των ΚΕΠ αναφέρω τις ευκαιρίες και τις απειλές παρακάτω:

#### ➤ Ευκαιρίες

- Στις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από το 2002 έως και την τελευταία το 2021, παρουσιάζεται η μεγάλη αποδοχή τους και αυτό αποτελεί πραγματική ευκαιρία για την ανάπτυξη του θεσμού. Στις έρευνες φαίνεται ότι η προτίμηση του πολίτη για τα Κ.Ε.Π. αποτελεί προτεραιότητά του όταν θέλει να διεκπεραιώσει μια υπόθεσή του. Επίσης αναγνωρίζεται η ταχύτητα, η εγκυρότητα και οι σωστές πληροφορίες που παρέχονται, από ένα φιλικό και ευγενικό προσωπικό. (karparesearch.com)
- Ένας αποτελεσματικός στρατηγικός Σχεδιασμός, μπορεί να στηριχθεί από σημαντικές βελτιώσεις οι οποίες προκύπτουν λόγω του ότι τα Κ.Ε.Π. βρίσκονται στην πρώτη επαφή με τους πολίτες. Η άμεση αυτή επαφή υπαλλήλου – πολίτη, οδηγεί σε αξιόπιστα και έγκυρα δεδομένα και κατά επέκταση, η εκμετάλλευσή τους θα ολοκληρώσει ένα επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό.
- Η συμμετοχή του πολίτη στη σωστή αξιολόγηση των υπηρεσιών του δημοσίου και κατά επέκταση στη λήψη αποφάσεων, διασφαλίζεται από τη συνεχή επαφή μαζί του. Όλα αυτά απαιτούν ένα σωστό σχεδιασμό βασισμένο στις παροχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Η ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αποτελεί μια ευκαιρία των Κ.Ε.Π. Είναι από τις πιο εξελιγμένες ψηφιακά υπηρεσίες του δημοσίου. Βάση της εμπειρίας των υπαλλήλων με κάθε ψηφιακά πιστοποιημένη παροχή και την ικανότητά τους να εκμεταλλευτούν τις δυνάμεις της τεχνολογίας, με τον κατάλληλο



σχεδιασμό, θα μπορέσουν τα Κ.Ε.Π. να μεταβούν σε ένα καλύτερο ψηφιακά περιβάλλον.

- Λόγω του ψηφιακού αναλφαριθμισμού, ειδικά στις μεγαλύτερες ηλικίες, τα Κ.Ε.Π. έχουν την ευκαιρία να αποδείξουν πόσο σημαντικά και απαραίτητα είναι. Οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. μπορούν να αποτελέσουν το συνδετικό κρίκο πολίτη-κράτους μιας και διασφαλίζουν την προσέγγιση σε όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες που ο κάθε πολίτης δυσκολεύεται, λόγω ψηφιακού αναλφαριθμισμού.

#### ➤ **Απειλές**

- Το υπουργείο Εσωτερικών είναι ο αρμόδιος φορέας εποπτείας των Κ.Ε.Π. Εκτός όμως του Υπουργείου υπεύθυνος είναι και ο φορέας Ο.Τ.Α. που ανήκει. Οι οικονομικές δυνατότητες του όμως είναι περιορισμένες και οδηγούν σε ελλείψεις υλικοτεχνικής υποδομής και εξοπλισμού. Η υποστήριξη των ΚΕΠ, δεν είναι ίδια ιδιαίτερα σε αδύναμους οικονομικά Δήμους.
- Οι ελλείψεις σε προηγμένα συστήματα οδηγούν σε μειωμένη προστασία των προσωπικών δεδομένων των πολιτών. Απαιτείτε να υπάρχει συνεχής επίβλεψη κάθε συστήματος ασφαλείας, επεξεργασίας και αποθήκευσης τους, κάτι που οι δήμοι δεν μπορούν να παρέχουν επαρκώς.
- Οι μεγάλες απαιτήσεις των πολιτών, λόγω της ελλιπής ενημέρωσης, οι οποίες και δεν γίνεται να ικανοποιηθούν, οδηγούν σε εντάσεις μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών.
- Λόγω της μερικής, ενημέρωσης των πολιτών, προκαλείται ανασφάλεια. Αυτό οφείλεται στο μεγάλο νομοθετικό πλαίσιο και την καθυστερημένη ενημέρωση των υπαλλήλων.
- Η αποδοχή των Κ.Ε.Π. από τις άλλες υπηρεσίες του δημοσίου, το τελευταίο χρονικό διάστημα έχει αρχίσει να βελτιώνεται. Υπήρξαν αρκετές εγκύκλιοι και επιστολές προς τις υπόλοιπες υπηρεσίες του δημοσίου για να διορθωθεί αυτή η κατάσταση. Η καθυστέρηση της αποδοχής αυτής, οδήγησε σε μεγάλες καθυστερήσεις των υποθέσεων των πολιτών. Τα τελευταία χρόνια όμως, βλέπουμε μια στροφή των υπολοίπων υπηρεσιών του δημοσίου κατευθύνοντας τους πολίτες απευθείας στα Κ.Ε.Π. πολλές φορές και χωρίς λόγο μιας και θα μπορούσαν να ολοκληρωθεί εκεί η υπόθεσή του

Σχήμα 10: Ανάλυση SWOT για τα Κ.Ε.Π.

<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<p><b>Δυνάμεις</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Άμεση και γρήγορη διεκπεραίωση υπόθεσης</li> <li>✓ μεγάλος αριθμός σε πολλές περιοχές</li> <li>✓ εύκολα προσβάσιμες εγκαταστάσεις</li> <li>✓ ισχυρό ηλεκτρονικό δίκτυο επικοινωνίας</li> <li>✓ εμπειρία των υπαλλήλων</li> <li>✓ αναγνωρίσιμα σε όλους τους πολίτες</li> <li>✓ διευρυμένο ωράριο</li> <li>✓ διαλειτουργικότητα</li> </ul>	<p><b>Αδυναμίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Υποστελέχωση ανθρώπινου δυναμικού</li> <li>✓ Έλλειψης επιμόρφωσης του προσωπικού με εξειδικευμένα σεμινάρια</li> <li>✓ Απουσία σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού</li> <li>✓ Πολύπλοκη οργανωτική δομή</li> </ul>
<b>S.W.O.T.</b>	
<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	
<p><b>Ευκαιρίες</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Μεγάλη αποδοχή στους πολίτες</li> <li>✓ Άμεση επαφή με τους πολίτες που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις.</li> <li>✓ Συχνή επαφή πολίτη-ΚΕΠ έτσι το κράτος μπορεί να διασφαλίσει τη λήψη αποφάσεων.</li> <li>✓ Αποτελούν υπηρεσίες ανάπτυξης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης,</li> <li>✓ Προσφέρουν βοήθεια στους πολίτες που δεν γνωρίζουν την χρήση νέων τεχνολογιών</li> </ul>	<p><b>Απειλές</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες των ΟΤΑ</li> <li>✓ Απουσία διασφάλισης στον πολίτη της προστασίας των προσωπικών δεδομένων</li> <li>✓ Απαιτήσεις πολιτών που οδηγούν σε συγκρούσεις</li> <li>✓ Ελλιπής ενημέρωση των πολιτών λόγω τεράστιου νομοθετικού πλαισίου</li> <li>✓ Η καθυστερημένη αποδοχή των Κ.Ε.Π. από τις άλλες υπηρεσίες.</li> </ul>

Πηγή: Προσωπική επεξεργασία.

### **3.3.4 Όραμα – Αποστολή**

Το όραμα και η αποστολή των Κ.Ε.Π. αποτυπώνεται στα λόγια του ιδρυτή τους, κ. Σταύρου Μπένου «.....ο πολίτης 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» (benos.gr.n.d).

Το όραμα αυτό παραμένει ακόμη εάν διαβάσουμε και μια συνέντευξη του πρώην υπουργού Πιερρακάκη στην εφημερίδα «Το Βήμα», αναφέρει ότι ευθύνη του υπουργείου είναι να γίνουν το μοναδικό σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος σε συνεργασία με την λειτουργία του gov.gr. Πάνω σε αυτή τη λειτουργία έχουν στηριχθεί οι επόμενες στρατηγικές τους, κάτι το οποίο έχει εξελιχθεί αλλά απαιτεί κάποιες διορθώσεις. (tonima.gr.n.d).

Η αποστολή των Κ.Ε.Π είναι ξεκάθαρη και αναφέρεται στον ιδρυτικό τους νόμο 3013/2002 «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».(ν.3013/2002.n.d). Στόχος είναι τα Κ.Ε.Π. να αποτελούν την επιλογή όλων όσων δεν έχουν την δυνατότητα να ολοκληρώσουν ηλεκτρονικά τις συναλλαγές, αποτελώντας και το μοναδικό σημείο επαφής πολίτη-κράτους. ( ν.3979/2011).

### **3.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.**

Η άμεση και έγκυρη εξυπηρέτηση του πολίτη αποτελούσε πάντα ένα στόχο για την κάθε κυβέρνηση. Από το 2002 όπου ξεκίνησε ο θεσμός των Κ.Ε.Π. οι υπηρεσίες μιας στάσης αναφερόντουσαν ως τα δυνατά σημεία κάθε μεταρρύθμισης του κράτους, μέχρι και σήμερα. Ο διοικητικός και ψηφιακός μετασχηματισμός της Δημόσιας Διοίκησης αποτελούσε και αποτελεί πλέον ανάγκη και αυτό έχει καταστεί σαφές. Σε κάθε Στρατηγική του κράτους λαμβάνονται υπόψη οι συνεχείς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών και ως στόχοι θέτονται πολιτικές σχεδιασμένες για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η διαλειτουργικότητα των δημόσιων φορέων έχει μεγάλη πρόοδο, με τα ΚΕΠ να βρίσκονται μέσα σε αυτήν, ως άμεση επικοινωνία της Δημόσιας Διοίκησης με το πολίτη. Στα Κ.Ε.Π. έχουν πραγματοποιηθεί κάποιες σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια όπως:

- Ένταξη νέων διαδικασιών,

- Έναρξη του my KEPlive με την εξ' αποστάσεως εξυπηρέτηση,
- Τεχνολογική αναβάθμιση,
- Χρήση επιλεγμένων ΚΕΠ προς ενημέρωση των πολιτών για τις δημόσιες ψηφιακές υπηρεσίες .
- Δημιουργία ψηφιακών θυρίδων σε κάθε Κ.Ε.Π.

Η κάθε στρατηγική του κράτους πρέπει να αναγνωρίζεται ως ένα λειτουργικό και αποτελεσματικό εργαλείο, με μεθοδολογία στηριγμένη στην πράξη. Αν και η μια έρχεται να καλύψει ελλείψεις της προηγούμενης, η τήρηση των αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων είναι πολλή σημαντική και οικοδομείται έτσι η βάση για την υλοποίηση των επόμενων έργων. Η μεθοδολογία με την οποία πρέπει να σχεδιάζονται τα έργα πρέπει να είναι λειτουργική με τη βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων. Οι συγκεκριμένοι στόχοι, πρέπει να υλοποιούνται σε χρονοδιαγράμματα με μετρήσιμους δείκτες. Η ανάλυση της διαδικασίας πρέπει να επιτρέπει διορθωτικές παρεμβάσεις και να συνδέεται η στοχοθεσία με την αξιολόγηση. (Τσέκος, 2021)

Η Ελλάδα πρέπει γρήγορα να υλοποιήσει Στρατηγική που θα της δώσει την ώθηση προς τον ψηφιακό μετασχηματισμό, πλησιάζοντας τις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να αναβαθμίσει την αποτελεσματικότητα του κράτους η οποία και θα έχει αντίκτυπο στον πολίτη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΕΡΕΥΝΑ –ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **4.1 Εισαγωγή.**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. Γίνεται μια αναφορά στο σκοπό της έρευνας, του τρόπου συλλογής των δεδομένων της επιλεγθείσας μεθόδου και οι συμμετέχοντες.

Στην συνέχεια αναλύεται η δομή και ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου με τα οποία και διενεργήθηκε η έρευνα και τέλος παρουσιάζονται και κάποιοι περιορισμοί.

#### **4.1.1 Σκοπός της έρευνας.**

Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι η διερεύνηση της ύπαρξης στρατηγικού σχεδιασμού στα Κ.Ε.Π. και η εφαρμογή του. Επίσης μέσα από την συλλογή δεδομένων γίνεται έρευνα για τη συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Η καταγραφή των απαντήσεων θα μας επιτρέψει να βγάλουμε συμπεράσματα και για την ικανοποίηση των υπαλλήλων μέσα από την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν και ουσιαστικά να αποτελέσει και ένα τρόπο καταγραφής του επιπέδου ικανοποίησης τους αναδεικνύοντας τις διοικητικές ανάγκες που προκύπτουν.

Τα κύρια ερωτήματα της έρευνας βασίζονται στα εξής:

- Στο δημογραφικό προφίλ των υπαλλήλων.
- Εάν είναι γνώστες του στρατηγικού σχεδιασμού, εάν έχει χρήση και εφαρμογή στην πράξη και να τον αξιολογήσουν.
- Στην συμβολή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο στρατηγικό σχεδιασμό και πόσο σημαντικά είναι τα Κ.Ε.Π. στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης.
- Στον βαθμό που εφαρμόζεται η στρατηγική στις καθημερινές δραστηριότητες.
- Στην ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό.
- Στο επίπεδο των γνώσεων των υπαλλήλων σχετικά με τη στρατηγική και τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Εν κατακλείδι η έρευνα είναι μια διαδικασία με την οποία θα μπορέσουν να απαντηθούν ερωτήματα περί της αξιολόγησης της ύπαρξης στρατηγικού σχεδιασμού μέσα από τις διαφορετικές βαθμίδες υπαλλήλων. Θα υπάρξουν πληροφορίες για τη συμβολή της χρήσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την καλύτερη εξυπηρέτηση, την ποιότητα και την μείωση του όγκου των υπηρεσιών που παρέχονται και τέλος, θα μπορούσε να γίνει ένα εργαλείο για τη μελλοντική ενίσχυση του θεσμού, ενισχύοντας τον ρόλο του και την αποστολή του.

#### **4.1.2 Μέθοδος έρευνας και συλλογής των δεδομένων.**

Οι μελέτες που διεξάγονται έχουν ως σκοπό την απόκτηση πολύτιμης γνώσης, αφού εάν σχεδιαστεί σωστά από τον ερευνητή θα υπάρξουν έγκυρα και αξιόπιστα συμπεράσματα. Η μεθοδολογία της έρευνας είναι επιτυχούσα όταν καθοριστεί ο βασικός σκοπός, για τον

οποίο πραγματοποιείται, τεθούν στοχευόμενες ερωτήσεις και φυσικά να απευθύνεται στο σωστό κοινό.

Η επιστημονική έρευνα περιλαμβάνει ποιοτικές και ποσοτικές μεθοδολογίες για τη μοντελοποίηση και ανάλυση κατανόησης της σύνθετης πραγματικότητας. Το νόημα των ενεργειών έχοντας ένα δεδομένο πλαίσιο, πραγματοποιείται με την ποιοτική μεθοδολογία. Η απόκτηση ακριβών και αξιόπιστων μετρήσεων με τη χρήση και στατιστικών αναλύσεων κάποιες φορές, ολοκληρώνεται με την ποσοτική μεθοδολογία. Η ποσοτική έρευνα είναι πιο αντικειμενική και ολοκληρώνεται από ένα μελετητή, όταν μπορεί να συλλέξει στοιχεία από μια ομάδα πληθυσμού. Τα δεδομένα συλλέγονται με δομημένες διαδικασίες όπως ερωτηματολόγια, αντικειμενικά και αποτελεσματικά διατηρώντας την ανωνυμία. Όταν ολοκληρωθεί από τον ερευνητή η μελέτη των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε μεθόδου, διαμορφώνεται αντίστοιχα και η ολοκληρωμένη επιλογή. (Queirós, 2017).

Ως προς την μεθοδολογία της έρευνας στην παρούσα εργασία κρίθηκε ότι οι ερευνητικοί στόχοι μπορούν να προσεγγιστούν μέσα από την ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου προς τους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. Έχει συγκεκριμένη χρονική διάρκεια και αφορά στη συλλογή πρωτότυπων δεδομένων. Η χρονική περίοδος έρευνας είναι Νοέμβριος 2023 και αφορά σε μετρήσιμα στοιχεία και δεδομένα και αναλύονται με μορφή πινάκων και ραβδογραμμάτων.

Στην μελέτη αυτή οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. της Ελλάδας, ως ένα μετρήσιμο στοιχείο, απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα που θέτονται και οδηγούν στο συμπέρασμα της χρήσης ή όχι καθώς και της κατανόησης του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η επιλογή έγινε μετά από καταγραφή των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων αυτής της μεθόδου. Τα πλεονεκτήματα είναι :

- Η εύκολη χρήση μέσα από την εκμετάλλευση της τεχνολογίας, απλά με την χρήση του κινητού τηλεφώνου
- Η πιο οικονομική επιλογή
- δεν επηρεάζεται το κοινό
- διατηρείται η ανωνυμία
- δεν υπάρχει χρονική δέσμευση μιας και οι απαντήσεις δίνονται οποιαδήποτε ώρα της ημέρας.

Στα μειονεκτήματα μπορούμε να αναφέρουμε, ότι δεν υπάρχει μια ευελιξία ερωτήσεων μιας και είναι συγκεκριμένες και με συγκεκριμένο εύρος απαντήσεων και επιλογών και ότι λόγω φόρτου εργασίας των υπαλλήλων το ερωτηματολόγιο μπορεί και να παραβλεφθεί.

#### **4.1.3 Δείγμα κοινού συμμετοχής στην έρευνα καθώς και τρόπος προσέγγισης.**

Στην έρευνά μας επιλέχθηκαν οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. οι οποίοι και θεωρούνται οι πλέον αρμόδιοι να απαντήσουν στα ερωτήματά μας. Το δείγμα μας επομένως προέρχεται από τον πλέον αντιπροσωπευτικό πληθυσμό. Για να είναι το δείγμα της έρευνας πιο αντιπροσωπευτικό, αξιόπιστο και για να καλύψει ένα μέρος υπαλλήλων, έπρεπε να εφαρμοστεί μια τεχνική που θα βασιζόταν σε μια δειγματοληψία χωρίς διακρίσεις με διάταξη αλυσίδας. Είναι πιο οικονομική, εξαπλώνεται εύκολα με την βοήθεια της τεχνολογίας και μπορεί να προσεγγίσει με αυτό τον τρόπο ακόμη και πιο απομακρυσμένες περιοχές. (Babbie, E. R. 2020; 292-293). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο εστάλη σε συναδέλφους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. από όλη την Ελλάδα με παράκληση την συμπλήρωσή του και την προώθησή του σε συναδέλφους.

Βασικοί παράμετροι που ελήφθησαν υπόψη ήταν:

- Το μέγεθος της ανταπόκρισης, γνωρίζοντας ότι δεν υπάρχει και μεγάλη ανταπόκριση σε έρευνες.
- Την επιδίωξη να συμμετέχουν όλες οι βαθμίδες υπαλλήλων (ηλικιακή, προϋπηρεσία, βαθμός).
- Τη συμμετοχή όσο το δυνατό από διαφορετικές περιοχές της Ελλάδας.
- Τη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών και την εξοικείωση όλων με αυτές. Έτσι η προώθησή του πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής viber.

Βασικό εργαλείο για τον συνολικό του σχεδιασμό και τη στατιστική κατά επέκταση ανάλυση μέσω ραβδογραμμάτων, υπήρξε η ηλεκτρονική πλατφόρμα της Google και στη συνέχεια τα Google forms.

#### **4.1.4 Σχεδιασμός-δομή των ερωτηματολογίων.**

Σκοπός της έρευνας είναι να συλλέξουμε στοιχεία για να προσεγγίσουμε τα ερωτήματα της έρευνας: 1) Πόσο σημαντική θεωρείται η ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού στα Κ.Ε.Π. και ποια η σημερινή εφαρμογή της στρατηγικής; 2) Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλει στην υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού; και 3 ) Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι και τι περιμένουν από τη διοίκηση αναφορικά με το στρατηγικό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο.

Για την επίτευξη του στόχου επιλέχθηκε ένα ερωτηματολόγιο μιας και θεωρείτε ότι είναι ένα ερευνητικό όργανο όπου χρησιμοποιείται συχνά στις ποσοτικές έρευνες. Ένα ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και ανοιχτού τύπου. Οι κλειστές ερωτήσεις απαντώνται με ένα ναι ή όχι, οι πολλαπλής απαντώνται μέσω επιλογής συγκεκριμένων απαντήσεων . (Zidane, 2015)

Στο ερωτηματολόγιο έγιναν ερωτήσεις γενικού κλειστού τύπου και ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων.

- Στις ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων από την 1<sup>η</sup> έως και την 5<sup>η</sup> , περιλαμβάνονταν εκτός από την ηλικία, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση που κατέχουν και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Αυτές οι απαντήσεις θα μας βοηθήσουν να καταλάβουμε εάν ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας και τη θέση έχουν γνώση του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Στην δεύτερη ενότητα, από την 6<sup>η</sup> έως και την 10<sup>η</sup>, περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν το στρατηγικό σχεδιασμό. Οι ερωτήσεις είναι γενικές και στοχευόμενες, για να υπάρχουν συμπεράσματα σχετικά με τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού και εάν έχει εφαρμογή στο Κ.Ε.Π. εργασίας τους.
- Στην τρίτη ενότητα, από την 11<sup>η</sup> έως και την 17<sup>η</sup> γίνονται ερωτήσεις γενικού τύπου για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Ακολουθούν πιο ειδικές πάνω στην υπηρεσία του Κ.Ε.Π. και στην πορεία πιο στοχευμένες για να μπορέσουμε να αντλήσουμε συμπεράσματα σχετικά για το πόσο η ηλεκτρονική διακυβέρνηση συμβάλει στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Τέλος στη τελευταία ενότητα, από 18<sup>η</sup> ερώτηση έως 25<sup>η</sup>, γίνονται ερωτήσεις για την ικανοποίηση των υπαλλήλων και τις προσδοκίες τους από τη διοίκηση. Πάλι ολοκληρώνεται με γενικές αρχικά ερωτήσεις που στη συνέχεια γίνονται πιο ειδικές, καταλήγοντας σε μια μικρή αξιολόγηση της ομάδας τους και των δυνατοτήτων τους.

Στην έναρξη του ερωτηματολογίου, γίνεται ενημέρωση ότι αφορά στην έρευνα για το μεταπτυχιακό και υπήρξε και ένα συνοδευτικό σημείωμα. Αναφέρεται το ονοματεπώνυμο της ερευνήτριας, η ιδιότητα της συναδέλφου για να εξασφαλίσει μια θετική προδιάθεση, ο εκπαιδευτικός χαρακτήρας αλλά και ο σκοπός της έρευνας. Στο τέλος υπάρχει ευχαριστήρια αναφορά και η τήρηση κανόνων δεοντολογίας καθώς δεν απαιτούνται προσωπικά στοιχεία για την συμπλήρωσή του.

Η ανάρτησή του έγινε στον σύνδεσμο:



[https://docs.google.com/forms/d/1zrHEOqUDyibYuUsqG4mR8Mbl9b2eL3ao\\_vji2nT3z04/edit](https://docs.google.com/forms/d/1zrHEOqUDyibYuUsqG4mR8Mbl9b2eL3ao_vji2nT3z04/edit)

εμφανίζεται στο Παράρτημα 1 και οργανώθηκε σε 4 θεματικές ενότητες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Νοέμβριο 2023. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 81 άτομα και δεν απαιτούσε παραπάνω από 10 λεπτά.

#### **4.1.5 Συμπεράσματα.**

Αναλύθηκαν ο σκοπός της έρευνας, οι μέθοδοι συλλογής του υλικού, η επιλογή της μεθόδου η οποία και εξυπηρετεί με ακρίβεια τους στόχους της έρευνας, το κοινό που επιλέχθηκε, οι αρχές που χρησιμοποιήθηκαν για τη δημιουργία και σύνταξη του ερωτηματολογίου και παρουσιάστηκαν γενικά οι ερωτήσεις.

Μόλις ολοκληρώθηκαν οι απαντήσεις και έγινε η συλλογή των δεδομένων, επεξεργάστηκαν, αναλύθηκαν και στη συνέχεια παρουσιάζονται και με στατιστική μορφή. Μέσα από το Google forms υπάρχει η δυνατότητα στατιστικών δεδομένων με ραβδογράμματα για καλύτερη απεικόνιση των δεδομένων, αποτελώντας έτσι ένα δημοφιλή πρόγραμμα που χρησιμοποιείται για την ανάλυση ποσοτικών ερευνών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.**

#### **5.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά.**

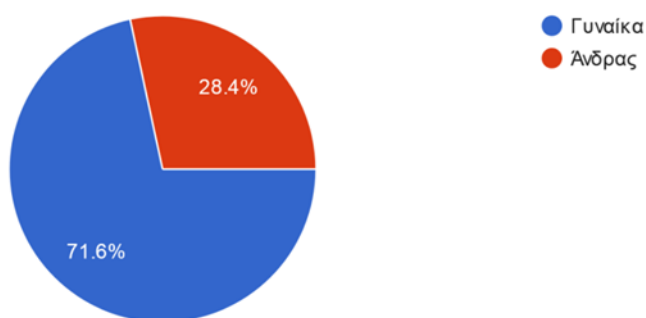
Στην έρευνα έλαβαν μέρος 81 υπάλληλοι των Κ.Ε.Π. από αυτούς οι γυναίκες ήταν περισσότερες σε ποσοστό 58% και ακολουθούν οι άντρες σε ποσοστό 23%.

**Πίνακας 1: Φύλο**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Άρρεν	23	28,4%
Θήλυ	58	71,6%

**Γραφημα1**

Φύλο  
81 responses



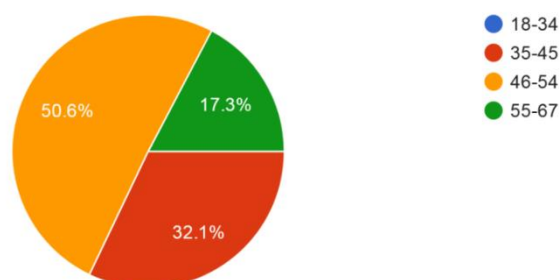
Σχετικά με την ηλικία των υπαλλήλων, οι περισσότεροι ανήκουν στην ηλικία μεταξύ 46-54 σε ποσοστό 50,6%. Μεταξύ των ηλικιών 35-45 ακολουθεί το 32,1% και το 17,3% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 55-67. Στην ηλικιακή ομάδα 18-34 δεν υπήρχαν υπάλληλοι. Το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες, αποδεικνύοντας ότι οι συγκεκριμένες διοικητικές θέσεις προτιμούνται από γυναίκες.

**Πίνακας 2: Ηλικία.**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
18-34	0	0%
35-45	26	32,1%
46-54	41	50,6%
55-67	14	17,3%

**Γράφημα2**

Ηλικία  
81 responses



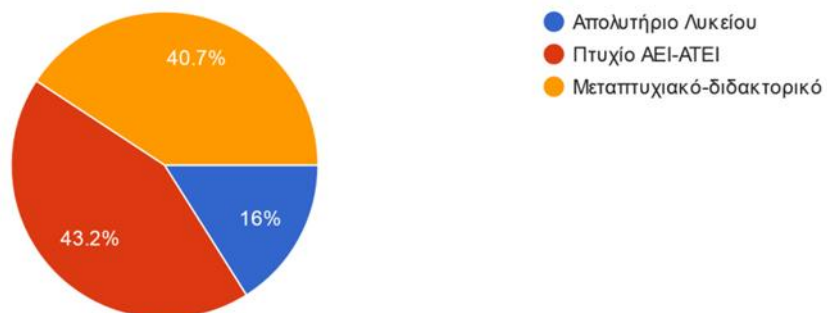
Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων παρατηρείται ότι σε ποσοστό 43,2% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ σε σχέση με τους απόφοιτους λυκείου που είναι σε ποσοστό 16% και παρατηρείται ότι το 40,7% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων. Συμπεραίνουμε ότι το επίπεδο σπουδών είναι υψηλό.

**Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Απόφοιτος/η λυκείου	13	16%
Απόφοιτος/η Πανεπιστημιακού ή Τεχνολογικού Τομέα.	35	43,2%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού- Διδακτορικού τίτλου	33	40.7%

**Γράφημα 3**

Επίπεδο εκπαίδευσης  
81 responses



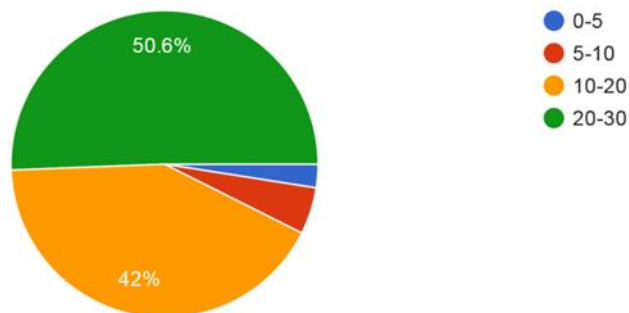
Παρακάτω απεικονίζεται η προϋπηρεσία των υπαλλήλων η οποία σε ποσοστό 50,6% είναι πάνω από 20 έτη, ακολουθεί από 10-20 έτη το ποσοστό 42% και με πολύ μικρότερο από 5-10 έτη μόνο 5% και από 0-5 σε ποσοστό 2,4%. Το μεγάλο ποσοστό αποδεικνύει ότι είναι υπάλληλοι από την ημερομηνία έναρξης των Κ.Ε.Π. και δεν έχουν γίνει καινούριες προσλήψεις.

**Πίνακας 4: Χρόνια προϋπηρεσίας.**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n)	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
0-5	2	2,4%
5-10	4	5%
10-20	34	42%
20-30	42	50.6%

**Γράφημα 4**

Χρόνια προϋπηρεσίας  
81 responses



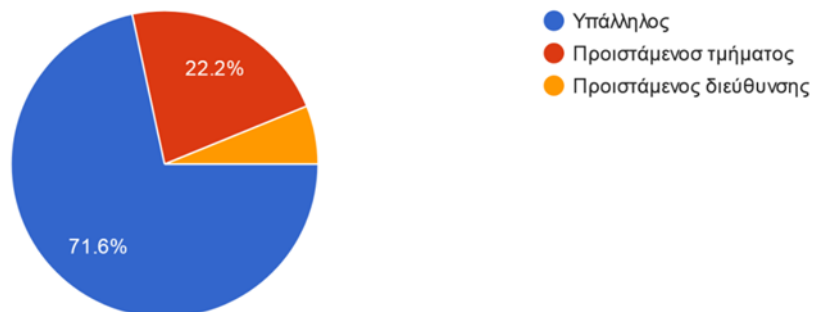
Στην συνέχεια απεικονίζεται η θέση που κατέχουν οι υπάλληλοι στην υπηρεσία. Συγκεκριμένα σε ποσοστό 71,6% είναι χωρίς θέση ευθύνης, το 22,2% κατέχει θέση προϊστάμενου και τέλος σε ποσοστό 6,2% κατέχουν θέσεις προϊστάμενου διεύθυνσης.

**Πίνακας 5: Θέση.**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Υπάλληλος	58	71.6%
Προϊστάμενος τμήματος	18	22,2%
Προϊστάμενος διεύθυνσης	34	42%

**Γράφημα 5**

θέση  
81 responses



## 5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Κ.Ε.Π.- ΣΗΜΑΣΙΑ

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ότι το ποσοστό 51,9% απάντησε ότι η στρατηγική συμβάλλει στην μείωση της γραφειοκρατίας, ακολουθεί με ποσοστό 46,9% ότι συμβάλλει στην επίτευξη στρατηγικών στόχων με τη χρήση των δημόσιων πόρων, με ποσοστό 28,4% ότι συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων, ενώ η εξοικονόμηση πόρων και ο επαναπροσδιορισμός στόχων κ επίτευξη τους ακολουθεί με 1,2%.

Πίνακας 6: Ποιά είναι η συμβολή της στρατηγικής στην δημόσια διοίκηση ;

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Περιορισμός της γραφειοκρατίας	51.9%
Επίτευξη στρατηγικών στόχων με τη χρήση των δημόσιων πόρων	46,9%
Βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων	28.4%
Εξοικονόμηση πόρων	1.2%
Επαναπροσδιορισμός στόχων κ επίτευξη	1.2%
όλα τα παραπάνω	1.2%

Γράφημα 6



Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται οι κύριες πηγές πληροφόρησης των υπαλλήλων σχετικά με τη στρατηγική στα Κ.Ε.Π. όπου σε ποσοστό 74,1% προέρχεται από σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα, σε ποσοστό 22,2% από το διαδίκτυο και ακολουθεί σε ποσοστό 3,7% από διάφορα επιστημονικά άρθρα και βιβλία.

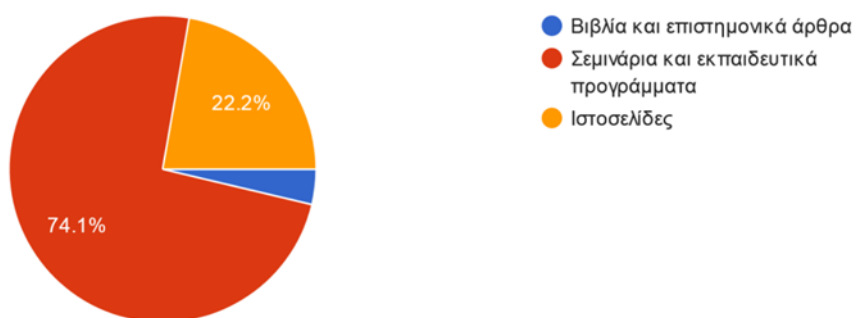
**Πίνακας 7: Ποιες πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιείτε για να ενημερωθείτε σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση και στα Κ.Ε.Π. ;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Βιβλία και επιστημονικά άρθρα	3.7%
Σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα	74,1%
Ιστοσελίδες	22,2%

**Γράφημα 7**

Ποιες πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιείτε για να ενημερωθείτε σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση και στα Κ.Ε.Π. ;

81 responses



Στον πίνακα 8 εκτιμήθηκε η ύπαρξη της στρατηγικής στο Κ.Ε.Π. Παρατηρείται ότι σε ποσοστό 58% γενικά «υπάρχει εφαρμογή», ακολουθεί σε ποσοστό 32,1% η «ελάχιστη εφαρμογή», σε ποσοστό 8,6% «πλήρη εφαρμογή», ενώ σε ποσοστό 1,3% όσο το επιτρέπει η διεύθυνση.



**Πίνακας 8: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η στρατηγική στη υπηρεσίας σας;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Ελάχιστα	26	32,1%
Αρκετά	47	58 %
Πλήρως	7	8,6%
Στο βαθμό που επιτρέπει η διεύθυνση	1	1,3%

**Γράφημα 8**

Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η στρατηγική στη υπηρεσίας σας;

81 responses



Στο επόμενο πίνακα έγινε μια αξιολόγηση από το 1-4 των μέτρων που λαμβάνει η διοίκηση του εκάστοτε Κ.Ε.Π. για την υλοποίηση στρατηγικής. Με τον αριθμό 1 χαρακτηρίζεται η «μικρή συχνότητα», με τον αριθμό 2 η «λιγότερη συχνότητα», με τον αριθμό 3 «συχνότερα» και τέλος με τον αριθμό 4 «πιο συχνά».

Παρατηρείται ότι η διοίκηση, στην εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού σε ποσοστό 25%, δίνει έμφαση, με τη μεγαλύτερη συχνότητα, ως μέτρο για την υλοποίηση στρατηγικής. Η διοίκηση, στην επικοινωνία με τους πολίτες και συνεργασία με άλλες υπηρεσίες σε

ποσοστό 26%, δεν δίνει μεγάλη έμφαση, ως μέτρο για την υλοποίηση στρατηγικής, μιας και λαμβάνεται με λιγότερη συχνότητα. Στο επόμενο χαρακτηριστικό, τη χρήση νέων τεχνολογιών και διαδικτυακών εφαρμογών ως μέτρο εφαρμογής στρατηγικής, τα ποσοστά δεν έχουν μεγάλες αποκλίσεις με βάση την συχνότητα χρήσης και γίνεται συχνή η χρήση σε ποσοστό 23%. Τέλος στο χαρακτηριστικό της εσωτερικής αξιολόγησης και ανατροφοδότησης, παρατηρείτε ότι σε ποσοστό 31% δεν χρησιμοποιείται συχνά, ως μέτρο από τη διοίκηση για υλοποίηση στρατηγικής. Έχει τη μικρότερη συχνότητα χρήσης.

**Πίνακας 9: Ποια μέτρα λαμβάνει η διοίκηση του ΚΕΠ για την υλοποίηση της στρατηγικής;**

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ(%)</b>
<b>Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού</b>	<b>Μικρή συχνότητα (1)</b>	<b>18%</b>
	<b>Λιγότερη συχνότητα (2)</b>	<b>22%</b>
	<b>Συχνότερα (3)</b>	<b>26%</b>
	<b>Πιο συχνά (4)</b>	<b>25%</b>

<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ</b>	<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ(%)</b>
<b>Επικοινωνία με τους πολίτες και συνεργασία με άλλες υπηρεσίες</b>	<b>Μικρή συχνότητα (1)</b>	<b>15%</b>
	<b>Λιγότερη συχνότητα (2)</b>	<b>26%</b>
	<b>Συχνότερα (3)</b>	<b>24%</b>
	<b>Πιο συχνά (4)</b>	<b>13%</b>

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Χρήση νέων τεχνολογιών και διαδικτυακών εφαρμογών	Μικρή συχνότητα (1)	20%
	Λιγότερη συχνότητα (2)	23%
	Συχνότερα (3)	23%
	Πιο συχνά (4)	21%

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Εσωτερική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση	Μικρή συχνότητα (1)	31%
	Λιγότερη συχνότητα (2)	12%
	Συχνότερα (3)	9%
	Πιο συχνά (4)	23%

**Γράφημα 9: Ποια μέτρα λαμβάνει η διοίκηση του ΚΕΠ για την υλοποίηση της στρατηγικής;**

Ποια μέτρα λαμβάνει η διοίκηση του ΚΕΠ για την υλοποίηση της στρατηγικής; Αξιολογήστε τις προτάσεις με κλίμακα από 1 έως 4 ανάλογα με την συχνότητα χρήσης



Στον παρακάτω πίνακα για την αξιολόγηση των προτάσεων που αφορούν στην εφαρμογή των βασικών στρατηγικών των Κ.Ε.Π, η αξιολόγηση γίνεται βάση σημαντικότητας. Το χαρακτηριστικό που αφορά τη βελτίωση της ποιότητας - ταχύτητας εξυπηρέτησης του πολίτη, θεωρείται «πολύ σημαντικό» με ποσοστό 50%. Το χαρακτηριστικό της αύξηση της διαφάνειας της διοίκησης και της πρόσβασης σε πληροφορίες, θεωρείται «πολύ σημαντικό» σε ποσοστό 38%, ενώ πάρα πολύ σημαντικό σε ποσοστό που αγγίζει το 54% είναι το χαρακτηριστικό της προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και τις αλλαγές της ψηφιακής εποχής. Παρατηρείται ότι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της διοίκησης μέσω της χρήσης τεχνολογικών εργαλείων και της δικτύωσης των Κ.Ε.Π. δεν θεωρείται σημαντική για την εφαρμογή των βασικών στρατηγικών των Κ.Ε.Π.

**Πίνακας 10: Αξιολογήστε τις προτάσεις που αφορούν στην εφαρμογή των βασικών στρατηγικών των ΚΕΠ.**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Βελτίωση της ποιότητας - ταχύτητας εξυπηρέτησης του πολίτη	Ελάχιστα σημαντική (1)	2%
	Σημαντική (2)	9%
	Αρκετά σημαντική (3)	21%
	Πολύ σημαντική (4)	50%

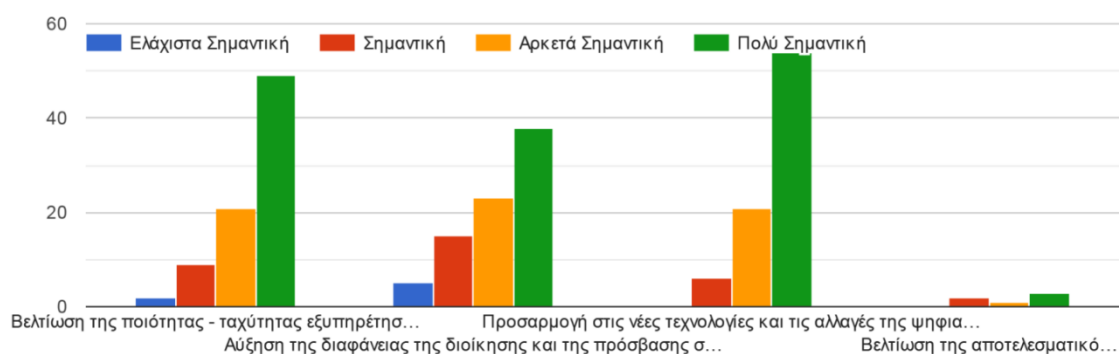
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Αύξηση της διαφάνειας της διοίκησης και της πρόσβασης σε πληροφορίες	Ελάχιστα σημαντική (1)	5%
	Σημαντική (2)	15%
	Αρκετά σημαντική (3)	24%
	Πολύ σημαντική (4)	38%

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και τις αλλαγές της ψηφιακής εποχής.	Ελάχιστα σημαντική (1)	0%
	Σημαντική (2)	7%
	Αρκετά σημαντική (3)	21%
	Πολύ σημαντική (4)	54%

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της διοίκησης μέσω της χρήσης τεχνολογικών εργαλείων και της δικτύωσης των ΚΕΠ.	Ελάχιστα σημαντική (1)	0%
	Σημαντική (2)	2%
	Αρκετά σημαντική (3)	2%
	Πολύ σημαντική (4)	3%

### Γράφημα 10

Αξιολογήστε τις προτάσεις που αφορούν στην εφαρμογή των βασικών στρατηγικών των ΚΕΠ. Αξιολογήστε τις με κλίμακα από 1 έως 4 ανάλογα με την σημαντικότητά τους



### 5.3 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στο επόμενο στάδιο της έρευνας που αφορά την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και το στρατηγικό σχεδιασμό, ρωτήθηκαν για το πόσο σημαντική είναι η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας για την βελτίωση των υπηρεσιών των Κ.Ε.Π. Παρατηρείται ότι σε πολύ μεγάλο ποσοστό 84% θεωρούν ότι είναι «πολύ σημαντική», ενώ ακολουθεί σε ποσοστό 16% «αρκετά σημαντική». Σε μηδενικά ποσοστά είναι «ελάχιστα» ή «καθόλου» σημαντική.

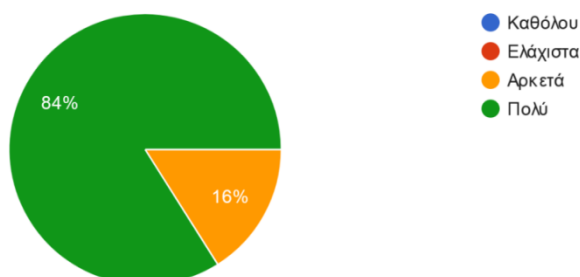
**Πίνακας 11: Η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών του ΚΕΠ;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Καθόλου	0	0%
Ελάχιστα	0	0%
Αρκετά	3	16%
Πολύ	97	84%

**Γράφημα 11**

Η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών του ΚΕΠ;

81 responses



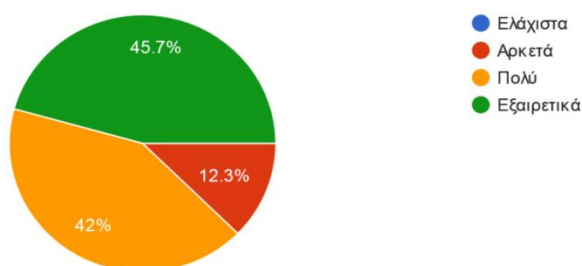
Αναφορικά με το πόσο εξοικειωμένοι είναι οι υπάλληλοι με την ηλεκτρονική και ψηφιακή διακυβέρνηση σε ποσοστό 45,7% απάντησαν «εξαιρετικά», ακολουθεί σε ποσοστό 42% πολύ και σε ποσοστό 12,3% «αρκετά».

**Πίνακας 12:Είστε εξοικειωμένος με την ηλεκτρονική / ψηφιακή διακυβέρνηση;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Ελάχιστα	0	0%
Αρκετά	9	12,3%
Πολύ	35	42%
Εξαιρετικά	37	45,7%

**Γράφημα 12**

Είστε εξοικειωμένος με την ηλεκτρονική / ψηφιακή διακυβέρνηση;  
81 responses



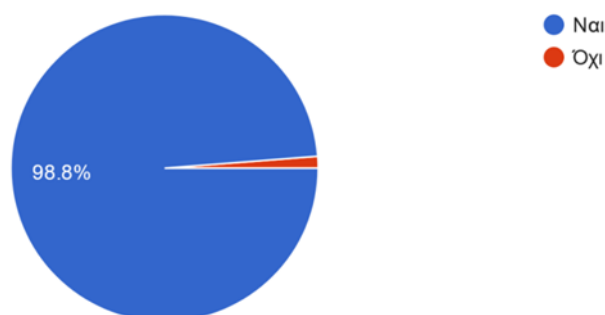
Στη συνέχεια ρωτήθηκαν εάν γνωρίζουν κάποιες πιο εξειδικευμένες ηλεκτρονικές διευθύνσεις που λειτουργούν ως επιμορφωτικές πύλες και το 98,8% απάντησε ότι ήταν γνώστες ενώ το ποσοστό 1.2% ότι δεν τις γνώριζαν.

**Πίνακας 13: Γνωρίζετε κάποιο ή μερικά από τα παρακάτω εργαλεία /ηλεκτρονικές διευθύνσεις? mitos.gov.gr, howto.gov.gr, digitalstrategy.gov.gr,**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Ναι	80	98,8%
Όχι	1	1,2%

**Γράφημα 13**

Γνωρίζετε κάποιο ή μερικά από τα παρακάτω εργαλεία /ηλεκτρονικές διευθύνσεις? mitos.gov.gr, howto.gov.gr, digitalstrategy.gov.gr,  
81 responses



Στη συνέχεια ρωτήθηκαν για το πόσο σημαντική είναι η συμβολή των Κ.Ε.Π. στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης, όπου το ποσοστό 98,8% θεωρεί ότι είναι σημαντική ενώ μόλις 1,2% δεν την θεωρεί.

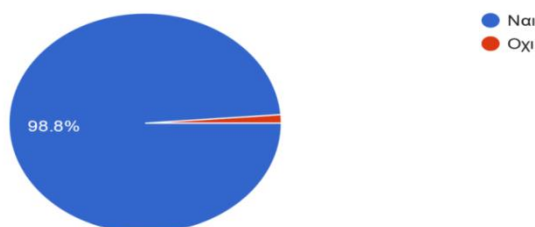
**Πίνακας 14: Είναι σημαντική η συμβολή των ΚΕΠ στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Ναι	80	98,8%
Όχι	1	1,2%



## Γράφημα 14

Είναι σημαντική η συμβολή των ΚΕΠ στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης;  
81 responses



Στη συνέχεια τους ζητήθηκε να βαθμολογήσουν ποια στρατηγική διαδικασία θεωρούν σημαντικότερη για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης των πολιτών στο Κ.Ε.Π. Το χαρακτηριστικό της κατάρτισης των υπαλλήλων για τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών, θεωρήθηκε «εξαιρετικά σημαντικό» σε ποσοστό 29%. Ακολουθεί το χαρακτηριστικό της προώθησης των ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες μέσω καμπανιών ενημέρωσης, με ποσοστό 26%, ως «πολύ σημαντικό». Ακολουθεί η αναβάθμιση των συστημάτων εξυπηρέτησης των πολιτών για την αποφυγή καθυστερήσεων, ως «αρκετά σημαντική» με ποσοστό 26%. Εδώ υπήρχε και η επιλογή «άλλο», ως κριτήριο της δυνατότητας των υπαλλήλων να κρίνουν και να τους δοθεί η δυνατότητα από το υπουργείο, της άποψής τους, με κύριο σκοπό την βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης του πολίτη από τα Κ.Ε.Π. όπου παρατηρείτε η ύπαρξη προτάσεων με «εξαιρετική σημασία» σε ποσοστό 27%.

**Πίνακας 15: Βαθμολογήστε ποια στρατηγική διαδικασία για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης των πολιτών στο ΚΕΠ σας θεωρείτε σημαντικότερη;**

ΧΑΡΑΚΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Προώθηση των ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες μέσω καμπανιών ενημέρωσης	Ελάχιστα σημαντική (1)	16%
	Σημαντική (2)	18%
	Αρκετά σημαντική (3)	11%
	Πολύ σημαντική (4)	26%
	Εξαιρετικά σημαντική (5)	10%

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Βελτίωση των υπαρχόντων ψηφιακών υπηρεσιών με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών	Ελάχιστα σημαντική (1)	3%
	Σημαντική (2)	5%
	Αρκετά σημαντική (3)	3%
	Πολύ σημαντική (4)	2%
	Εξαιρετικά σημαντική (5)	5%

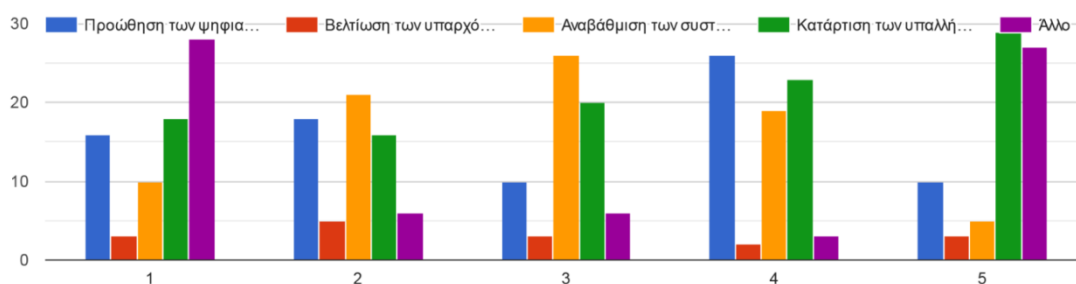
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Αναβάθμιση των συστημάτων εξυπηρέτησης των πολιτών για την αποφυγή καθυστερήσεων	Ελάχιστα σημαντική (1)	10%
	Σημαντική (2)	21%
	Αρκετά σημαντική (3)	26%
	Πολύ σημαντική (4)	19%
	Εξαιρετικά σημαντική (5)	6%

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Κατάρτιση των υπαλλήλων για τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών	Ελάχιστα σημαντική (1)	18%
	Σημαντική (2)	17%
	Αρκετά σημαντική (3)	20%
	Πολύ σημαντική (4)	24%
	Εξαιρετικά σημαντική (5)	29%

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ(%)
Άλλο	Ελάχιστα σημαντική (1)	29%
	Σημαντική (2)	6%
	Αρκετά σημαντική (3)	6%
	Πολύ σημαντική (4)	3%
	Εξαιρετικά σημαντική (5)	27%

### Γράφημα 15

Βαθμολογήστε ποια στρατηγική διαδικασία για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης των πολιτών στο ΚΕΠ σας θεωρείτε σημαντικότερη;



Αναφορικά με την ύπαρξη βελτίωσης της κατάστασης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και κατά επέκταση του στρατηγικού σχεδιασμού, ποσοστό 96,3% απάντησε θετικά ενώ το 3,7% αρνητικά.

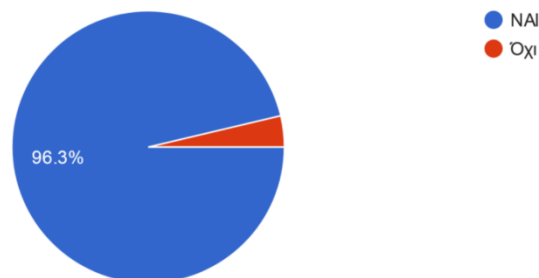
**Πίνακας 16: Θεωρείτε ότι μπορεί να υπάρξει βελτίωση της κατάστασης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και κατά επέκταση του στρατηγικού σχεδιασμού στα ΚΕΠ;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Ναι	78	96,3%
Όχι	22	3,7%

**Γράφημα 16**

Θεωρείτε ότι μπορεί να υπάρξει βελτίωση της κατάστασης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και κατά επέκταση του στρατηγικού σχεδιασμού στα ΚΕΠ;

81 responses



#### **5.4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.**

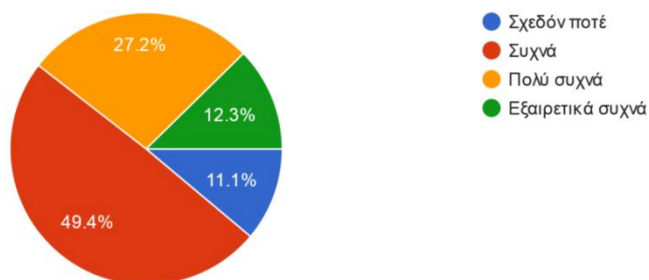
Σχετικά με την έρευνα ικανοποίησης υπαλλήλων από την διοίκηση έγιναν ερωτήσεις όπως πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο Κ.Ε.Π. Σε ποσοστό 11,1% απάντησε σχεδόν ποτέ, ποσοστό 49,4% συχνά, ποσοστό 27,2% πολύ συχνά και τέλος 12,3% εξαιρετικά συχνά.

**Πίνακας 17: Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Σχεδόν ποτέ	9	11,1%
Συχνά	40	49,4%
Πολύ συχνά	22	27,2%
Εξαιρετικά συχνά	9	12,3%

**Γράφημα 17**

3. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;  
81 responses



Αναφορικά με το πόσο καλά, θεωρούν ότι είναι εκπαιδευμένοι για να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με διαδικασίες και υπηρεσίες στο ΚΕΠ, σε ποσοστό 39,5% ισοβαθμίας απάντησαν αρκετά και πολύ. Σε ποσοστό 19,8% εξαιρετικά, ενώ 1,2% απάντησε μέτρια.

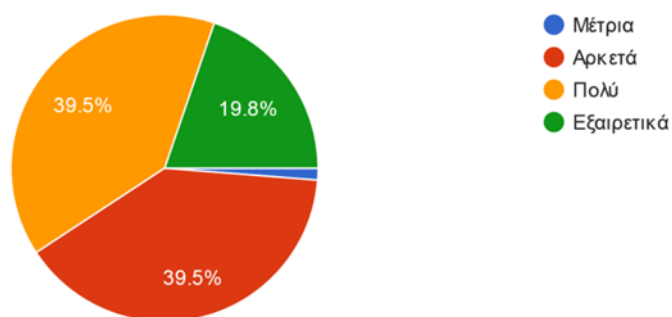
**Πίνακας 18 : Πόσο καλά , θεωρείτε, ότι είστε εκπαιδευμένοι για να παρέχετε πληροφορίες σχετικά με διαδικασίες και υπηρεσίες στο ΚΕΠ;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Μέτρια	1	1,2%
Αρκετά	32	39,5%
Πολύ	32	39,5%
Εξαιρετικά	16	19,8%

**Γράφημα 18**

Πόσο καλά , θεωρείτε, ότι είστε εκπαιδευμένοι για να παρέχετε πληροφορίες σχετικά με διαδικασίες και υπηρεσίες στο ΚΕΠ;

81 responses



Στην συνέχεια ρωτήθηκαν για το πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και το ψηφιακό μετασχηματισμό; Σε ποσοστό 43,2% απάντησε «πολύ συχνά», ακολουθεί σε ποσοστό 37% «συχνά», σε ποσοστό 12,3% «εξαιρετικά συχνά» και τέλος σε ποσοστό 7.4% σχεδόν ποτέ.

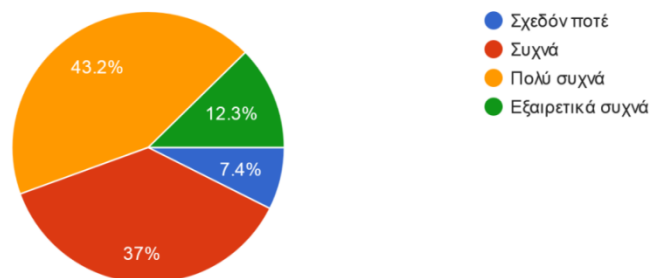
**Πίνακας 19: Πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Σχεδόν ποτέ	6	7,4%
Συχνά	30	37%
Πολύ συχνά	35	43,2%
Εξαιρετικά συχνά	10	12,3%

**Γράφημα 19**

Πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;

81 responses



Στην ερώτηση πόσο ευχαριστημένοι είστε από την ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό, σε ποσοστό 37% απάντησε «μέτρια», σε ποσοστό 34,6% απάντησε «αρκετά». Στη συνέχεια ακολουθεί σε ποσοστό 16% «καθόλου» και σε ποσοστό 12,3% «πολύ».

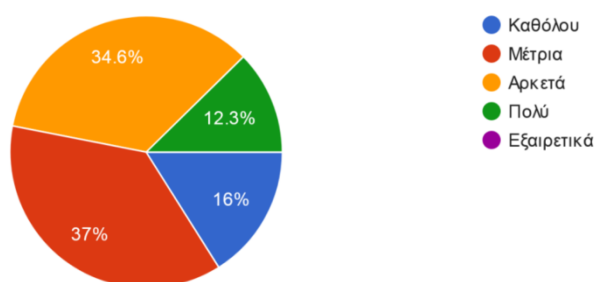
**Πίνακας 20: Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Καθόλου	13	16%
Μέτρια	30	37%
Αρκετά	28	34,7%
Πολύ	10	12,3%
Εξαιρετικά	0	0%

**Γράφημα 20**

Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό?

81 responses



Στο ερώτημα για το πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες, ποσοστό 34,1% απάντησε «συχνά», ποσοστό 25,6% «λίγο συχνά», ποσοστό 22% «αρκετά συχνά», ποσοστό 12,2% «πολύ συχνά» και τέλος 6,1% «σχεδόν ποτέ».



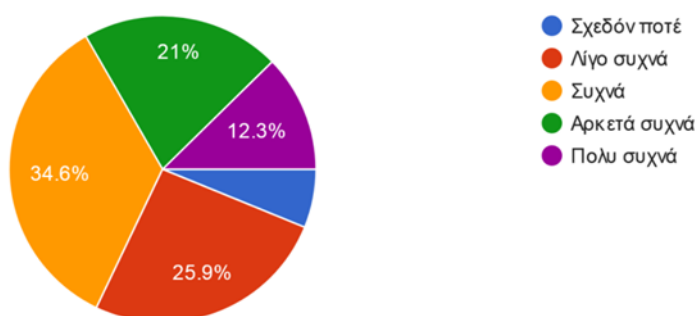
**Πίνακας 21: Πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Σχεδόν ποτέ	5	6,1%
Λίγο συχνά	21	25,6%
Συχνά	28	34,1%
Αρκετά συχνά	18	22%
Πολύ συχνά	10	12,2%

**Γράφημα 21**

Πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες;

81 responses



Στην συνέχεια ρωτήθηκαν για το επίπεδο των γνώσεων τους σχετικά με τη στρατηγική και τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Ποσοστό 45,1% απάντησε ότι είναι «επαρκές», ποσοστό

31,7% απάντησε «αρκετά επαρκές» και σε ποσοστό 12,2% απάντησε «μέτρια επαρκές». Τέλος σε ποσοστό 9,8% απάντησε «εξαιρετικά επαρκές» και σε ποσοστό 1,2% «ανεπαρκές».

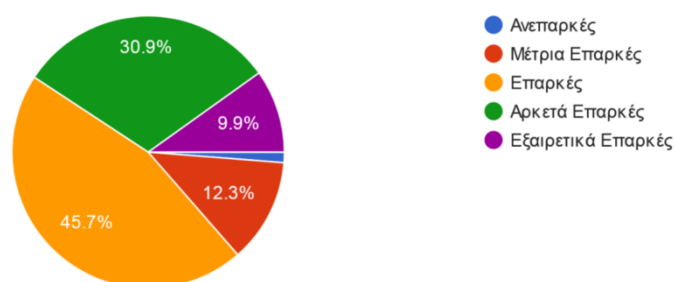
**Πίνακας 22: Ποιό είναι το επίπεδο των γνώσεων σας σχετικά με τη στρατηγική και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Ανεπαρκές	1	1,2%
Μέτρια επαρκές	10	12,2%
Επαρκές	37	45,1%
Αρκετά επαρκές	26	31,7%
Εξαιρετικά επαρκές	8	9,8%

**Γράφημα 22**

Ποιό είναι το επίπεδο των γνώσεων σας σχετικά με τη στρατηγική και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;

81 responses



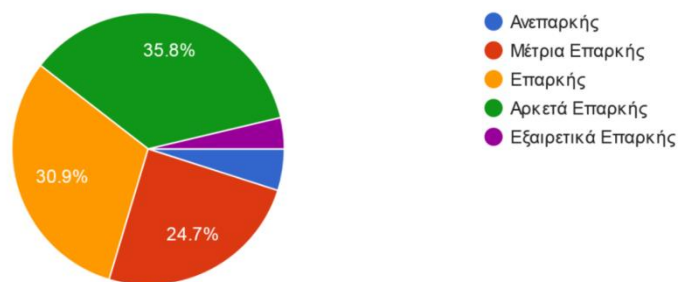
Όσο αφορά το αν η στρατηγική στα Κ.Ε.Π. είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις, που ήταν η επόμενη ερώτηση, σε ποσοστό 35,8% απάντησε «αρκετά επαρκής», σε ποσοστό 30,9% «επαρκής» και σε ποσοστό 24,7% «μέτρια επαρκή». Τέλος σε μικρότερα ποσοστά όπως 4% «εξαιρετικά επαρκής» και 4,6% «ανεπαρκής».

**Πίνακας 23: Η στρατηγική στα Κ.Ε.Π. είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Ανεπαρκής	4	4,6%
Μέτρια επαρκής	20	24,7%
Επαρκής	25	30,9%
Αρκετά επαρκής	29	35,8%
Εξαιρετικά επαρκής	3	4%

**Γράφημα 23**

Η στρατηγική στα Κ.Ε.Π. είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις;  
81 responses



Αναφορικά με το βαθμό εφαρμογής της στρατηγικής στις καθημερινές δραστηριότητες σε ποσοστό 46,9% απάντησε ότι εφαρμόζεται «αρκετά», σε ποσοστό 28,4% ότι εφαρμόζεται «ελάχιστα» και σε ποσοστό 21% ότι εφαρμόζεται «πολύ». Τέλος σε μικρότερα ποσοστά

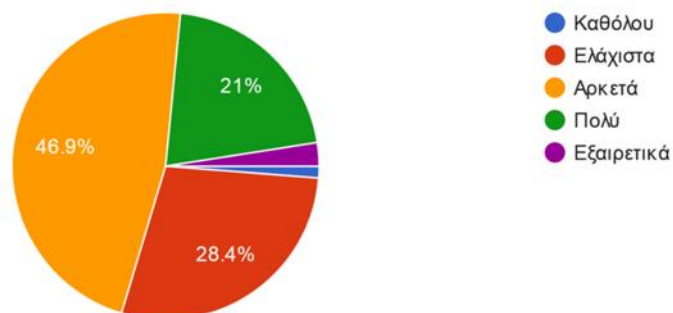
ακολουθούν η «εξαιρετική εφαρμογή» με ποσοστό 2,7% και «καθόλου» εφαρμογή σε ποσοστό 1,2%.

**Πίνακας 24: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται στρατηγική στις καθημερινές δραστηριότητες;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Καθόλου	1	1,2%
Ελάχιστα	23	28,4%
Αρκετά	38	46,9%
Πολύ	17	21%
Εξαιρετικά	2	2,7%

**Γράφημα 24**

Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται στρατηγική στις καθημερινές δραστηριότητες;  
81 responses



Τέλος παρουσιάστηκε μια ερώτηση αξιολόγησης της ομάδας τους να αντιμετωπίζει τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα. Σε ποσοστό 39%

απαντήθηκε ότι την θεωρούν «επαρκής», σε ποσοστό 32,9% «αρκετά επαρκή» και σε ποσοστό 18,3% «μέτρια επαρκής». Ακολουθούν σε ποσοστό 8,5% «εξαιρετικά επαρκής» και σε ποσοστό 1,2% «ανεπαρκή».

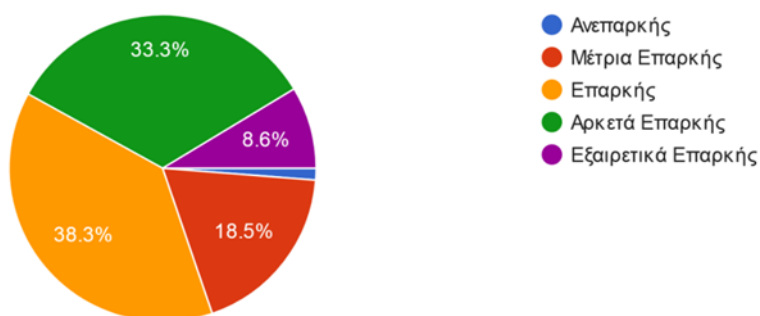
**Πίνακας 25: Αξιολογήστε την ικανότητα της ομάδας σας να αντιμετωπίζει τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα;**

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ (n )
Ανεπαρκής	1	1,2%
Μέτρια επαρκής	15	18,3%
Επαρκής	31	39%
Αρκετά επαρκής	27	32,9%
Εξαιρετικά επαρκής	7	8,5%

**Γράφημα 25**

Αξιολογήστε την ικανότητα της ομάδας σας να αντιμετωπίζει τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα;

81 responses



## 5.5 Συμπεράσματα.

Με την ανάλυση SWOT που προηγήθηκε και σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. οι οποίοι και αποτελούν αντιπροσωπευτικό δείγμα προσέγγισης, μπορούμε να προτείνουμε ένα στρατηγικό πλαίσιο, βάση των παραπάνω αναλύσεων.

Για το πρώτο ερευνητικό πεδίο που αφορά τη σημασία της στρατηγικής και τη σημερινή της εφαρμογή, τέθηκαν ερωτήσεις οι οποίες βοήθησαν να συμπεράνουμε τα παρακάτω.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων θεωρούν ότι η στρατηγική είναι σημαντική γιατί συμβάλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, η οποία και αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης. Παρόλο που οι στρατηγικές της χώρας είχαν πάντα στόχο τη μείωσή της, είναι εμφανές ότι ακόμη αποτελεί πρόβλημα μιας και οι υπάλληλοι σε καθημερινή βάση έρχονται αντιμέτωποι με την γραφειοκρατία.

Οι κύριες πηγές πληροφόρησης των υπαλλήλων σχετικά με τη μεταρρυθμιστική στρατηγική που ακολουθείται ή έχει προγραμματιστεί να εφαρμοστεί στα Κ.Ε.Π και γενικά στη δημόσια διοίκηση, είναι τα σεμινάρια και τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Η καθημερινή πίεση της δουλειάς, δεν επιτρέπει στους υπαλλήλους να αναζητήσουν πληροφορίες στο διαδίκτυο και η κατάρτιση τους μέσω των σεμιναρίων αποτελεί μια λύση. Η επιθυμία των υπαλλήλων για ενημέρωση είναι εμφανής γιατί η ενημέρωσή τους είναι και η εικόνα αξιοπιστίας προς τον πολίτη. Οι περισσότεροι υπάλληλοι κατείχαν μεταπτυχιακό τίτλο, δίνοντας έτσι σημασία στην συνεχή κατάρτισή τους για να την αποφυγή αδυναμιών στην υπηρεσία.

Η στρατηγική στην υπηρεσία των επί μέρους Κ.Ε.Π. των οποίων ρωτήθηκαν οι υπάλληλοι προκύπτει κατά μεγάλο ποσοστό ότι εφαρμόζεται. Αυτό βέβαια οφείλεται και στο γεγονός ότι γίνεται πιστή εφαρμογή των εγκυκλίων του υπουργείου. Βέβαια υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες, όπως η έλλειψη προσωπικού, η αδυναμία γρήγορης σύνδεσης, η έλλειψη ηλεκτρονικής υποδομής και άλλοι, οι οποίοι και δεν επιτρέπουν την πλήρη εφαρμογή της.

Στην ερώτηση για τα μέτρα που λαμβάνει η διοίκηση για την υλοποίηση της στρατηγικής με τη μικρότερη βαρύτητα θεωρήθηκε, η εσωτερική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση. Μεγαλύτερη έμφαση δίνεται, αφού έχει και τη μεγαλύτερη βαρύτητα, στην εκπαίδευση και στην κατάρτιση του προσωπικού. Μια μέση βαρύτητα δίνεται στην επικοινωνία με τους πολίτες και τη συνεργασία με άλλες υπηρεσίες.

Τέλος όσο αφορά την εφαρμογή στρατηγικής στα Κ.Ε.Π. σύμφωνα με τους περισσότερους υπαλλήλους έχει μεγαλύτερη σημασία και βρίσκει στόχο, στην καλύτερευση της ποιότητας και της ταχύτητας εξυπηρέτησης του πολίτη. Ελάχιστοι υπάλληλοι δεν το συμερίζονται

αυτό ενώ ακολουθεί η αύξηση της διαφάνειας της διοίκησης και της πρόσβασης σε πληροφορίες.

Επομένως καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική για την υπηρεσία των Κ.Ε.Π. θεωρείται πολύ σημαντική για τους υπαλλήλους. Αν εφαρμοστεί σωστά θα μειωθεί η γραφειοκρατία και τα προβλήματα στη δημόσια διοίκηση. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει εφαρμογή στην υπηρεσία των Κ.Ε.Π. αλλά σίγουρα χρειάζεται βελτίωση. Οι υπάλληλοι είναι όλοι διαθέσιμοι να διορθώσουν οτιδήποτε μπορεί να αμαυρώνει την αξιοπιστία τους μιας και οι περισσότεροι είναι εκεί από την έναρξη λειτουργίας και έχουν πραγματικά συμβάλει σε αυτή την αναγνωσιμότητα του θεσμού. Αναζητούν τη συνεχή κατάρτισή τους και ενημέρωση σε θέματα διοικητικά, νομικά, και τεχνολογικά, αν και τα πιο εξειδικευμένα σεμινάρια είναι ελάχιστα. Από τις απαντήσεις αναγνωρίζεται η ανάγκη για επιμόρφωση και για προσωπική συμβολή σε θέματα στρατηγικής κάτι το οποίο και θα έπρεπε να ληφθεί σοβαρά υπόψη μέσα από ερωτηματολόγια υπηρεσιακά να αναζητούνται προτάσεις και μέτρα βελτίωσης στρατηγικής. Στο τελευταίο βέβαια νέο σύστημα διεκπεραίωσης υποθέσεων ζητήθηκε η συμβολή παλιών υπαλλήλων οι οποίοι δεν ήταν εν ενεργεία στην υπηρεσία των Κ.Ε.Π. προκειμένου, να συμβάλλουν στη δημιουργία του λογισμικού.

Όσο αφορά το δεύτερο ερευνητικό πεδίο τέθηκαν ερωτήματα σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και τον ρόλο της στην στρατηγική των Κ.Ε.Π.

Στην ερώτηση για το αν η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για την βελτίωση των υπηρεσιών των Κ.Ε.Π., η συντριπτική απάντηση των υπαλλήλων ήταν θετική θεωρώντας, ότι οι υπηρεσίες βελτιώνονται όσο αναπτύσσεται και η ψηφιακή τεχνολογία, μιας και είναι αλληλένδετες.

Αναφορικά με την εξοικείωση των υπαλλήλων με την ηλεκτρονική και ψηφιακή διακυβέρνηση, το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων θεωρεί ότι είναι εξαιρετικά εξοικειωμένοι και ακολουθεί σε μεγάλο ποσοστό με εκτίμηση πολύ εξοικειωμένοι.

Οι υπάλληλοι στην συνέχεια ρωτήθηκαν για το εάν είναι γνώστες της ύπαρξης και χρήστες βασικών ιστοσελίδων με γνώσεις περί της στρατηγικής καθώς και ιστοσελίδων από όπου μπορούν να πληροφορηθούν για την υλοποίηση διαδικασιών και κατ' επέκταση την άμεση πληροφόρηση στους πολίτες. Οι ιστοσελίδες αυτές παρέχουν οδηγίες χρήσης σε επιλεγμένες ψηφιακές υπηρεσίες της ενιαίας Ψηφιακής Πύλης gov.gr. Επίσης υπάρχουν οδηγίες σε θέματα που αφορούν την καθημερινότητα των πολιτών και την υγεία και πρόνοια. Τέλος και για του δημόσιους υπαλλήλους υπάρχουν οδηγίες σχετικά με τον

έλεγχο εγκυρότητας εγγράφων για τις δημόσιες σχολικές μονάδες, για διαχείριση ψηφιακών εγγράφων και άλλα. Όλοι απάντησαν ομόφωνα ότι τις γνωρίζουν και τις επισκέπτονται συχνά για το όφελος της υπηρεσίας.

Στην ερώτηση για το εάν είναι σημαντική η συμβολή των Κ.Ε.Π. στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης, η απάντηση ήταν σχεδόν ομόφωνη για την μεγάλη σημασία που έχουν. Μέσα από την ενημέρωση που παρέχουν, την πλήρη αξιοποίηση της τεχνολογίας που έχει αντίκτυπο στον πολίτη και την ανταπόκριση στις νέες ψηφιακές λειτουργίες, τα Κ.Ε.Π. προωθούν την ψηφιακή διακυβέρνηση.

Στην ερώτηση για το ποια στρατηγική διαδικασία είναι πιο σημαντική για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης, μεγάλη βαρύτητα δίνεται από τους υπαλλήλους στην κατάρτιση τους για τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών.

Τέλος στην ερώτησή για το αν μπορεί να υπάρχει βελτίωση της εφαρμογής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό που αρκετά αξιόλογο που δεν το θεωρεί.

Η σημασία της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την υλοποίηση ενός Στρατηγικού Σχεδίου σύμφωνα και με την έρευνα στους υπαλλήλους, είναι σημαντική. Ο θεσμός των Κ.Ε.Π. είναι καταξιωμένος την Δημόσια Διοίκηση και μπορεί να στηρίξει αυτή την προσπάθεια ψηφιακής αλλαγής που επιδιώκεται. Οι υπάλληλοί του είναι αρκετά ενημερωμένοι και θεωρούν ότι η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών είναι αρκετά σημαντική. Η μέχρι τώρα πορεία της ψηφιοποίησης, που αποτελεί βασικό στόχο κάθε σχετικής μεταρρυθμιστικής παρέμβασης, στην υπηρεσία των Κ.Ε.Π. έχει πραγματική εφαρμογή από την πρώτη στιγμή. Οι υπάλληλοι επιθυμούν περισσότερη κατάρτιση για τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών, γιατί πιστεύουν ότι αυτό και οι βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν τόσο σε λειτουργικά όσο και σε θέματα εξοπλισμού, συμβάλλουν στη επίτευξη των στόχων κάθε στρατηγικής.

Για το τρίτο ερευνητικό πεδίο και την ικανοποίηση των υπαλλήλων και για το τι περιμένουν από τη διοίκηση σχετικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο, έγιναν αρκετές ερωτήσεις και βγήκαν αρκετά συμπεράσματα.

Στην πρώτη ερώτηση σχετικά με το πόσο συχνά οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, παρατηρείται ότι οι μισοί απάντησαν «συχνά» και ακολουθεί το «πολύ συχνά» σε λιγότερο ποσοστό. Τα προβλήματα αυτά εκτός από ελλιπή ενημέρωση, αργή σύνδεση, απαρχαιωμένος εξοπλισμός μπορεί να είναι και οι συμπεριφορές των πολιτών όπου πολλές φορές παρατηρείτε εκνευρισμός.



Οι υπάλληλοι σχετικά με το πόσο καλά θεωρούν ότι είναι εκπαιδευμένοι στο να παρέχουν πληροφορίες και υπηρεσίες στο Κ.Ε.Π. απάντησαν εξίσου «αρκετά» και «πολύ». Η αλήθεια είναι ότι εάν αυτή η ερώτηση γινόταν κάποια χρόνια πιο πίσω η απάντηση θα ήταν «μέτρια». Τώρα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και της εξ αποστάσεως εκπαίδευση οι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στην εκπαίδευση απλά η συχνότητα είναι μικρή και οι αλλαγές πολύ συχνές.

Στην επόμενη ερώτηση για το πόσο συχνά αναζητούν οι υπάλληλοι αυτοβούλως πληροφορίες για τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού, καταγράφεται ότι μεγάλο ποσοστό αναζητά πολύ συχνά. Αυτό αποδεικνύει την επιθυμία των υπαλλήλων για ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις λόγω των συχνών αλλαγών. Βέβαια η ενημέρωση από τα αρμόδια υπουργεία είναι καθυστερημένη μιας και η πληροφόρηση των πολιτών πλέον από την τηλεόραση και το διαδίκτυο είναι πιο γρήγορη.

Η ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγικό σχεδιασμό και να χαράσσει στρατηγική, κατά εκτίμηση των υπαλλήλων είναι μέτρια. Παρατηρείται ότι για να βελτιωθεί η ικανότητα διοίκησης πρέπει να εστιάσουμε στις αδυναμίες και να βρεθούν από κοινού λύσεις και βελτιώσεις.

Στην ερώτηση για την συμμετοχή σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, οι περισσότεροι υπάλληλοι συμμετέχουν συχνά. Αυτό αποδεικνύει την επιθυμία για συστηματική επιμόρφωση, απαιτείται όμως εξειδικευμένη κατάρτιση σε συνάρτηση με τις πιστοποιημένες διαδικασίες που εξυπηρετούν.

Σχετικά με το επίπεδο των γνώσεων των υπαλλήλων για την στρατηγική και τον ψηφιακό μετασχηματισμό, οι περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν ότι έχουν επαρκές επίπεδο. Ακολουθεί η απάντηση «αρκετά επαρκές». Το επίπεδο της ικανότητας των υπαλλήλων είναι πολύ βασικό γιατί μπορούν να αντιληφθούν και να κατανοήσουν μια στρατηγική αλλά μπορούν και να έχουν ενεργή συμμετοχή εάν τους ζητηθεί.

Η στρατηγική των Κ.Ε.Π. σχετικά με τις σύγχρονες προκλήσεις, που έχει ακολουθηθεί ή και ακολουθείται θεωρείται από τους περισσότερους υπαλλήλους ότι μπορεί να ανταποκριθεί. Αρκετά επαρκής είναι η απάντηση των περισσότερων και αυτό δείχνει την αναγνώριση της προσπάθειας που γίνεται μιας και σε όλες τις στρατηγικές της χώρα, για τα Κ.Ε.Π. Οι στόχοι σε κάθε στρατηγική ήταν υλοποιήσιμοι και γι' αυτό προχωρούσαμε στο επόμενο στάδιο μέχρι τελικά τα Κ.Ε.Π. να θεωρούνται τα δυνατά σημεία.

Η μεταρρυθμιστική στρατηγική επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες των υπαλλήλων, σε αρκετά μεγάλο βαθμό σύμφωνα με τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή. Βασική

προϋπόθεση είναι η στρατηγική να βρίσκει ανταπόκριση από τους προϊστάμενους αλλά και από τους υπαλλήλους. Με την πιστή εφαρμογή των δράσεων, ορίζονται στόχοι προς ολοκλήρωση και σε συγκεκριμένους χρόνους. Η εφαρμογή της στρατηγικής σε μεγάλο βαθμό διευκολύνει τους υπαλλήλους και επιφέρει ομαλότητα στην λειτουργία της υπηρεσίας.

Τέλος στην ερώτηση για την ικανότητα της ομάδας να αντιμετωπίζει τις συνεχείς αλλαγές στην ασκούμενη πολιτική και την ακολουθούμενη στρατηγική, οι απαντήσεις ήταν μεταξύ του «επαρκής» και «αρκετά επαρκής». Αντιλαμβανόμαστε ότι είναι συνηθισμένοι οι υπάλληλοι στις αλλαγές και είναι αρκετά σίγουροι ότι είναι ικανοί να ανταπεξέλθουν. Αυτό πραγματικά οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η σιγουριά και η ικανότητα να συμμετέχουν και να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές, αποδεικνύει ότι η εφαρμογή θα είναι αποτελεσματική χωρίς χρονοτριβές και καθυστερήσεις.

Αναφορικά με τα παραπάνω συμπεραίνουμε τη σημασία που έχει, οι υπάλληλοι της υπηρεσίας να είναι ικανοποιημένοι με την εκάστοτε διοίκηση. Ο ρόλος της διοίκησης είναι σημαντικός μιας και ο τρόπος που θα προωθήσει τη στρατηγική, καθώς και τις επιπτώσεις στην εργασία, είναι αυτός που θα καθορίσει την εξέλιξη της υπηρεσίας. Όταν οι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι, ενημερωμένοι και ικανοί να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές τότε η στρατηγική θα είναι και επιτυχημένη. Η ανάπτυξη της πληροφορικής πρέπει να ακολουθείται και από την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Όταν η διοίκηση το αντιλαμβάνεται αυτό, αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα ως δυνατό της σημείο και μέσα από την γνώση καταφέρνει να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την ποιοτική και γρήγορη εξυπηρέτηση του πολίτη.

## **Κεφάλαιο 6: Προτάσεις Στρατηγικού σχεδιασμού.**

### **6.1 Προτάσεις.**

Λαμβάνοντας υπόψη την έρευνα, την ανάλυση SWOT που έγινε και την εμπειρία πάνω στην υπηρεσία, προτείνεται ένα Στρατηγικό Σχέδιο, το οποίο βασίζεται στο περιβάλλον των Κ.Ε.Π. Προτείνονται δράσεις οι οποίες θα συμβάλλουν στην ποιοτική και γρήγορη εξυπηρέτηση του πολίτη. Οι βασικοί στόχοι στηρίζονται στη βελτίωση:

1. Της αποδοτικότητας της υπηρεσίας
2. Των υπηρεσιών.
3. Των κτιριακών και τεχνολογικών υποδομών και στη

#### 4. Τη διοικητική αλλαγή

Για κάθε στόχο προτείνονται δράσεις. Συγκεκριμένα για τον πρώτο στόχο, την βελτίωση της αποδοτικότητας προτείνεται:

- 1.1. Ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού.
  - 1.1.1 Δράση: Δημιουργία σχεδίων για την στελέχωση των Κ.Ε.Π. με νέο προσωπικό. Μέσω της κινητικότητας θα μπορούσαν να τοποθετηθούν πλεονάζοντες υπάλληλοι στα Κ.Ε.Π. και να ενδυναμωθούν οι υπηρεσίες.
  - 1.1.2 Δράση: Την δημιουργία μιας νέες προκήρυξης για πρόσληψη νέου προσωπικού, μέσω Α.Σ.Ε.Π. Η τελευταία για την υπηρεσία ήταν πριν είκοσι χρόνια.
  - 1.1.3 Δράση: Δημιουργία οργανογράμματος μόνο για τα Κ.Ε.Π. για να ενδυναμωθεί έτσι ο ρόλος τους. Αυτό θα συμβάλλει και στην επιβράβευση των υπαλλήλων και την υπηρεσιακή τους εξέλιξη.
  - 1.1.4 Δράση: Απεμπλοκή των υπαλλήλων από τη διοίκηση των δήμων και την ένταξή τους μόνο στο υπουργείο ψηφιακής διακυβέρνησης. Αυτό θα έδινε μια μεγαλύτερη ευελιξία και θα αποσυνδεόταν η υπηρεσία από τις παθογένειες των δήμων. Τέλος η απεμπλοκή των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. από το νομικό και το διοικητικό πλαίσιο που τους ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους δημοσίους υπαλλήλους.
- 1.2 Ενίσχυση του νέου πληροφοριακού συστήματος.
  - 1.2.1 Δράση: Το νέο σύστημα που χρησιμοποιούν πλέον οι υπάλληλοι από το 2023 θα πρέπει να έχει και μια νέα πύλη προσβάσιμη σε όλους σχετικά με διάφορα νομικά θέματα που προκύπτουν. Βέβαια θα πρέπει να είναι πιο κωδικοποιημένη ώστε να είναι εύκολη η αναζήτηση της νομοθεσίας σε όλους.
  - 1.2.2 Δράση: Θα πρέπει να έχει άμεση ανταπόκριση με περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες όπως για παράδειγμα την περιφέρεια και το τμήμα αλλοδαπών που ασχολείται με την πορεία αιτήσεων φακέλου.
- 1.3 Μείωση της γραφειοκρατίας και κατά συνέπεια του κόστους λειτουργίας.

- 1.3.1 Δράση: Με την χρήση του νέου συστήματος είναι απαραίτητη η εκτύπωση των αιτήσεων για να υπάρχει φυσική υπογραφή στο αρχείο. Η παραπάνω διαδικασία θα μπορούσε να αποφευχθεί με τρόπους βελτίωσης που προτείνονται στις υποδομές. Έτσι θα αυξανόταν η αποδοτικότητα των υπαλλήλων μιας και θα εξοικονομούσαν χρόνο και κόστος από την υπηρεσία.
- 1.3.2 Δράση: Μείωση των δικαιολογητικών που χρειάζονται για την ολοκλήρωση των υποθέσεων του πολίτη. Να αντικατασταθούν κάποια από υπεύθυνες δηλώσεις και να οριστεί ως απαραίτητη η αναζήτησή τους αυτεπάγγελτα από τις υπόλοιπες υπηρεσίες.
  
- 1.4 Ενίσχυση του θεσμού my Kerlive.
- 1.4.1 Δράση: Ο επιτυχημένος θεσμός του my Kerlive θα πρέπει να επεκταθεί σε περισσότερα Κ.Ε.Π. της χώρας.
- 1.4.2 Δράση: Μέσα από εκεί να παρέχονται περισσότερες πληροφορίες ενημέρωση του πολίτη για την δυνατότητα χρήσης των εθνικών πυλών και εξυπηρέτηση κατά την εφαρμογή τους. Μια συμβουλευτική έστω και ασύγχρονη θα μπορούσε να συμβάλει στην μείωση του ψηφιακού αναλφαριθμητισμού της χώρας μας.
- 1.4.3 Δράση: Εξασφάλιση της πρόσβασης και στα άτομα με ειδικές δεξιότητες. Η πρόσβασή τους, ως ανθρωπινό δικαίωμα, μπορεί να πραγματοποιηθεί με το my Kerlive. Ο κατάλληλος μηχανισμός παρακολούθησης θα μπορούσε να προσφέρει τις υπηρεσίες αυτές σε όλους του πολίτες μα αναπηρίες.
  
- 1.5 Ασφάλεια των εργαζομένων στα Κ.Ε.Π.
- 1.5.1 Δράση: Οργάνωση και αναβάθμιση των εργασιών για να μην υπάρχουν καθυστερήσεις.
- 1.5.2 Δράση: Άμεση ενημέρωση των νέων παροχών του κράτους για τους πολίτες ώστε να μην υπάρχουν καθυστερήσεις και κατά επέκταση διαμαρτυρίες από τους πολίτες που καταλήγουν σε προστριβές.
- 1.5.3 Δράση: Ενίσχυση της ασφάλειας των υπαλλήλων στα Κ.Ε.Π. με την πρόσληψη υπηρεσίας φύλαξης τις ώρες αιχμής και κυρίως τις απογευματινές ώρες.
  
- 2.1 Χρήση την τεχνολογίας.
- 2.1.1 Δράση: Δημιουργία videos με σκοπό την ενημέρωση των πολιτών για τα

Απαραίτητα δικαιολογητικά που χρειάζονται για κάθε υπόθεση. Αυτή η μορφή Ασύγχρονης εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει και την νοηματική γλώσσα και να είναι γραμμένα όλα με την δυνατότητα μετάφρασής τους σε όλες τις γλώσσες.

2.1.2 Δράση: Αγορά tablets και smart phones. Οι έξυπνες οθόνες θα μπορούσαν να μειώσουν την γραφειοκρατία. Η υπογραφή του πολίτη απευθείας στην αίτηση θα μείωνε την πρόσθετη εκτύπωση αρχείου. Η αίτηση μέσω του νέου συστήματος μπορεί να προωθηθεί απευθείας μέσω του email και πλέον με την υπογραφή διατηρείτε ηλεκτρονικό αρχείο.

2.2 Κατάρτιση Υπαλλήλων

2.2.1 Η εκπαίδευση των υπαλλήλων έχει πολλή μεγάλη σημασία. Τα επιμορφωτικά σεμινάρια πρέπει να είναι στοχευμένα και να αφορούν την ενημέρωση σχετικά με τις νέες στρατηγικές της χώρας καθώς και την ανάπτυξη των ψηφιακών δεξιοτήτων τους.

2.2.2 Επίσης οι υπάλληλοι χρειάζονται και σεμινάρια που αφορούν την ασφάλεια του διαδικτύου, των προσωπικών δεδομένων ανάπτυξης των ικανοτήτων καινοτομίας.

2.2.3 Σεμινάρια που πρέπει να πραγματοποιούνται πρέπει να αφορούν και την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων όπως θυμού, στρες και ψυχικής ηρεμίας.

2.3 Μείωση του ψηφιακού ανασχηματισμού.

2.3.1 Δράση: Δημιουργία ενός forum όπου θα μπορούσαν μέσω της τεχνικής νοημοσύνης να υπάρχουν διαδραστικά videos με ενημέρωση για την λειτουργία των εθνικών πλατφόρμων και των νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

2.3.2 Δράση: Εκτύπωση και φυλλαδίων με έντυπες οδηγίες, όπου θα μοιράζονται στα Κ.Ε.Π. και θα ενημερώνονται πιο εύκολα από συγκεκριμένους υπαλλήλους, που θα είναι αρμόδιοι για την προώθηση αυτού της δράσης.

- 2.4 Ενεργή συμμετοχή των πολιτών
- 2.4.1 Δράση: Η δημιουργία διαβουλεύσεων θα βοηθούσε στην διαμόρφωση νέων διαδικασιών και στη βελτίωση των ήδη υπαρχόντων. Ο πολίτης θα μπορούσε να έχει συμμετοχή όπου σύμφωνα με τις ανάγκες που θα παρουσιάζει θα υπάρχουν οι αντίστοιχες προτάσεις.
- 2.4.2 Δράση: Ανάλογη διαβούλευση θα πρέπει να πραγματοποιείται και με τους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π. όπου μπορούν να εντοπίσουν τα προβλήματα εσωτερικής ανατροφοδότησης.
- 3.1 Βελτίωση κτιριακών υποδομών.
- 3.1.1 Δράση: Ο εκσυγχρονισμός των κτηριακών εγκαταστάσεων πρέπει να αποτελέσει μέριμνα του κράτους. Η δημιουργία πράσινων κτιρίων, ενεργειακά αναβαθμισμένων, δίνει την εικόνα μιας φιλικής και μοντέρνας υπηρεσίας.
- 3.2 Εκσυγχρονισμός ηλεκτρονικών και λοιπών τεχνικών υποδομών.
- 3.2.1 Δράση: Εγκατάσταση νέων ηλεκτρονικών υπολογιστών ενεργειακά αναβαθμισμένους όπου θα εξοικονομούν ενέργεια.
- 3.2.2 Δράση: Τοποθέτηση λαμπτήρων εξοικονόμησης ενέργειας σε όλο το κτήριο.
- 3.2.3 Δράση: Αλλαγή των κλιματιστικών σε αναβαθμισμένα με εξοικονόμηση ενέργειας.
- 3.2.4 Δράση: Ετήσια συντήρηση των καυστήρων
- 3.2.5 Δράση: Επίσπευση της διαδικασίας ένταξης όλων των Κ.Ε.Π στο ΣΥΖΕΥΞΗΣ 2 και αναβάθμιση της συνδεσιμότητας.
- 3.2.6 Δράση: Αγορά συστήματος εκτύπωση σειράς προτεραιότητας, για την διαχείριση του χρόνου του πολίτη και της επισκεψιμότητας. Ο πολίτης θα μπορούσε και μέσω εφαρμογής να ελέγχει την πιθανή ώρα επίσκεψής του, εκμεταλλευόμενος την ώρα αναμονής του.
- 3.2.7 Δράση: Μέσω της παραπάνω εφαρμογής, ο πολίτης θα μπορούσε να κλείσει και ραντεβού, ιδιαίτερα στα Κ.Ε.Π. με την μεγαλύτερη επισκεψιμότητα, όπου κατόπιν ενημέρωσης ου υπαλλήλου η εξυπηρέτηση του θα ήταν χωρίς αναμονή και εκνευρισμό.

- 3.3 Οικολογική συνείδηση.
  - 3.3.1 Δράση: Ανακύκλωση χαρτιών με ενδεικτική τοποθέτηση μπλε κάδων έξω από κάθε Κ.Ε.Π.
  - 3.3.2 Δράση: Χρήση οικολογικών προϊόντων για την καθαριότητα των κτηρίων
  - 3.3.3 Δράση: Προβολή της οικολογικής συνείδησης με ειδική σήμανση.
  
- 4.1 Αλλαγή διοίκησης.
  - 4.1.2 Δράση: Τα Κ.Ε.Π. μπορούν αν υπαχθούν διοικητικά στο Υπουργείο. Οι οικονομικές δυσκολίες των δήμων δεν επιτρέπουν την αναβάθμιση τους.

Όλες οι δράσεις των παραπάνω προτάσεων μπορούν να προσδιοριστούν και χρονικά. Ο χρονικός περιορισμός όμως είναι και ένας παράγοντας που εξαρτάται και από την χρηματοδότηση και τις οικονομικές πηγές. Η ένταξη των Κ.Ε.Π. στο υπουργείο, σίγουρα θα αποτελούσε ένα σημαντικό παράγοντα υλοποίησης του μεγαλύτερου μέρους των δράσεων. Η οικονομική δυνατότητα του Υπουργείου σε σχέση με τον Δήμο είναι πολλή διαφορετική και φυσικά θα ήταν μια μαζική αλλαγή και όχι απλά μερική τοπική αναβάθμιση που θα επιτύγχανε ο κάθε δήμος χωριστά.

Στην μεταρρυθμιστική στρατηγική για τη δημόσια διοίκηση της χώρας είναι όπως είδαμε ενταγμένα και τα Κ.Ε.Π. Όλες οι προτεινόμενες δράσεις συνδέονται και με μετρήσιμους δείκτες που αφορούν την αξιοποίηση της Πληροφορικής και κατά συνέπεια την βελτίωση της παροχής εξυπηρέτησης του πολίτη.

## **6.2 Επίλογος**

Η παρούσα μελέτη είχε ως σκοπό να αναδείξει την σημασία της ύπαρξης ενός στρατηγικού σχεδιασμού στα Κ.Ε.Π. Αναδείξαμε το όραμα και τη αποστολή του φορέα. Σε συνδυασμό με το ερωτηματολόγιο και την 22ετή παρουσία των Κ.Ε.Π. στην Δημόσια Διοίκηση, καθώς και την προσωπική εμπειρία στην υπηρεσία, πραγματοποιήθηκε ανάδειξη των δυνάμεων και προτάθηκαν δράσεις για την βελτίωση των αδυναμιών. Αναδείχθηκαν οι ευκαιρίες που

πρέπει να εκμεταλλευτούν και να καταγράψουν όλες οι απειλές και πως θα αντιμετωπιστούν. Η ολοκληρωμένη εικόνα του στρατηγικού σχεδιασμού, με την εμπλοκή των υπαλλήλων του, θα οδηγήσει στην βελτίωση της υπηρεσίας.

Μέσα από τις κατευθύνσεις που έχουν τεθεί και τις συντονισμένες δραστηριότητες, οι αποφάσεις που μπορούν να παρθούν υποστηρίζονται πιο εύκολα και μπορούν να οδηγήσουν στην υλοποίηση ενός πετυχημένου σχεδιασμού.

Ο επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση οδηγεί στην ανάπτυξή της. Η χώρα μας το έχει μεγάλη ανάγκη γι' αυτό και έχει επιταχύνει τους ρυθμούς ανάπτυξής της. Ο στόχος για την σταδιακή ένταξη της Ψηφιακής Διακυβέρνησης στη Δημόσια Διοίκηση, ήταν επιτυχημένος, κάθε φορά, στον θεσμό των Κ.Ε.Π.

Ο θεσμός αυτός, αποτελεί πρότυπο στη Δημόσια Διοίκηση, αποτελώντας μια διοικητική μεταρρύθμιση που είναι διαρκώς αναπτυσσόμενη. Η συνεχόμενη χρήση της τεχνολογίας και η ικανότητα των υπαλλήλων να την ακολουθούν, τους επιτρέπει να εργάζονται πιο παραγωγικά και δημιουργικά. Η λήψη των αποφάσεων μέσα από την σωστή πληροφόρηση, ενίσχυσε τις ικανότητές τους. Οι ατομικές και ομαδικές τους ικανότητες, οδήγησαν στην αύξηση της εξωστρέφειας και της ευθύνης και κατά επέκταση στην ανάπτυξη του φορέα και την βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης.

Η δημιουργία πλέον στην Δημόσια Διοίκηση, ευέλικτων υπηρεσιών, με απλοποιημένες διαδικασίες που μειώνουν την γραφειοκρατία, όπως τα Κ.Ε.Π. αποτελεί πλέον τον βασικό στόχο.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΩΝ Κ.Ε.Π.ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ.

Ονομάζομαι Τριανταφυλλοπούλου Βασιλική και εργάζομαι στο Κ.Ε.Π. Μόβρης του Δήμου Δυτικής Αχαΐας. Παράλληλα, φοιτώ και στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Το παρακάτω ερωτηματολόγιο συντάχθηκε για την διπλωματική μου εργασία και αφορά τον Στρατηγικό Σχεδιασμό των Κ.Ε.Π. Στόχος της έρευνας αποτελεί:

- η διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων των Κ.Ε.Π. για την σημασία της ύπαρξης του Στρατηγικού Σχεδιασμού και την εφαρμογή του στα Κ.Ε.Π.,
- την συμβολή της Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και
- πόσο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι και τι προσδοκούν από την διοίκηση.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι πραγματικά πολύ σημαντική. Παρακαλώ εάν επιθυμείτε μπορείτε να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας και απαντήσετε, ως συνάδελφοι, συμβάλλοντας στην συλλογή στοιχείων τα οποία και θα αποτελέσουν εργαλεία επιστημονικής μελέτης. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό της έρευνας της εργασίας. Στο ερωτηματολόγιο διαφυλάσσεται η ανωνυμία σας μιας και δεν υπάρχουν ερωτήσεις με απαντήσεις προσωπικών δεδομένων και όλα λειτουργούν ακολουθώντας τους κανόνες δεοντολογίας.

Σας ευχαριστώ πολύ για την ανταπόκρισή σας στην έρευνα αυτή.

#### Επιλέξτε την απάντησή σας:

##### Δημογραφικά στοιχεία

- 1) Φύλο
  - Γυναίκα
  - Άνδρας
- 2) Ηλικία
  - 18-34
  - 35-45
  - 46-54
  - 55-67

- 3) Επίπεδο εκπαίδευσης
- Απολυτήριο λυκείου
  - Απόφοιτοι ΑΕΙ- ΑΤΕΙ
  - Μεταπτυχιακό- διδακτορικό
- 4) Χρόνια προϋπηρεσίας
- 0-5
  - 5-10
  - 10-20
  - 20-30
- 5) Θέση
- Υπάλληλος
  - Προϊστάμενος τμήματος
  - Προϊστάμενος διεύθυνσης

## **1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Κ.Ε.Π.- ΣΗΜΑΣΙΑ**

6) Ποιά είναι η συμβολή της στρατηγικής στην δημόσια διοίκηση ;

- Περιορισμός της γραφειοκρατίας
- Επίτευξη στρατηγικών στόχων με τη χρήση των δημόσιων πόρων
- Βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων
- Άλλο

7) Ποιες πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιείτε για να ενημερωθείτε σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση και στα Κ.Ε.Π. ;

- Βιβλία και επιστημονικά άρθρα
- Σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα
- Ιστοσελίδες

8) Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η στρατηγική στη υπηρεσία σας;

- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πλήρως

9) Ποια μέτρα λαμβάνει η διοίκηση του ΚΕΠ για την υλοποίηση της στρατηγικής;

Αξιολογήστε τις προτάσεις με κλίμακα από 1 έως 4 ανάλογα με την συχνότητα χρήσης

- Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
- Επικοινωνία με τους πολίτες και συνεργασία με άλλες υπηρεσίες
- Χρήση νέων τεχνολογιών και διαδικτυακών εφαρμογών
- Εσωτερική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση

10) Αξιολογήστε τις προτάσεις που αφορούν στην εφαρμογή των βασικών στρατηγικών των ΚΕΠ

Αξιολογήστε τις με κλίμακα από 1 έως 4 ανάλογα με την σημαντικότητά τους

- Βελτίωση της ποιότητας - ταχύτητας εξυπηρέτησης του πολίτη.
- Αύξηση της διαφάνειας της διοίκησης και της πρόσβασης σε πληροφορίες
- Προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και τις αλλαγές της ψηφιακής εποχής.
- Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της διοίκησης μέσω της χρήσης τεχνολογικών εργαλείων και της δικτύωσης των ΚΕΠ.

## **2. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

11) Η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών του ΚΕΠ;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ

12) Είστε εξοικειωμένος με την ηλεκτρονική / ψηφιακή διακυβέρνηση;

- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Εξαιρετικά

13) Γνωρίζετε κάποιο ή μερικά από τα παρακάτω εργαλεία / ηλεκτρονικές διευθύνσεις; [mitos.gov.gr](http://mitos.gov.gr), [howto.gov.gr](http://howto.gov.gr), [digitalstrategy.gov.gr](http://digitalstrategy.gov.gr),

- Ναι
- Όχι

14) Είναι σημαντική η συμβολή των ΚΕΠ στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης;

- Ναι
- Όχι

15) Βαθμολογήστε ποια στρατηγική διαδικασία για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης των πολιτών στο ΚΕΠ σας θεωρείτε σημαντικότερη;

- Προώθηση των ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες μέσω καμπανιών ενημέρωσης
- Βελτίωση των υπαρχόντων ψηφιακών υπηρεσιών με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών
- Αναβάθμιση των συστημάτων εξυπηρέτησης των πολιτών για την αποφυγή καθυστερήσεων
- Κατάρτιση των υπαλλήλων για τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών
- Άλλο

16) Θεωρείτε ότι μπορεί να υπάρξει βελτίωση της κατάστασης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και κατά επέκταση του στρατηγικού σχεδιασμού στα ΚΕΠ;

- Ναι
- Όχι

### **3. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

17) Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;

- Σχεδόν ποτέ
- Συχνά
- Πολύ συχνά
- Εξαιρετικά συχνά

18) Πόσο καλά , θεωρείτε, ότι είστε εκπαιδευμένοι για να παρέχετε πληροφορίες σχετικά με διαδικασίες και υπηρεσίες στο ΚΕΠ;

- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ
- Εξαιρετικά

19) Πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;

- Σχεδόν συχνά
- Συχνά
- Πολύ συχνά
- Εξαιρετικά συχνά

20) Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό?

- Καθόλου
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ
- Εξαιρετικά

21) Πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες;

- Σχεδόν ποτέ
- Λίγο συχνά
- Συχνά
- Αρκετά συχνά
- Πολύ συχνά

22) Ποιό είναι το επίπεδο των γνώσεων σας σχετικά με τη στρατηγική και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;

- Ανεπαρκές
- Μέτρια επαρκές
- Επαρκές
- Αρκετά επαρκές
- Εξαιρετικά επαρκές

23) Η στρατηγική στα Κ.Ε.Π. είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις;

- Ανεπαρκής
- Μέτρια επαρκής
- Επαρκής
- Αρκετά επαρκής
- Εξαιρετικά επαρκής

24) Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται στρατηγική στις καθημερινές δραστηριότητες;

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πολύ
- Εξαιρετικά

25) Αξιολογήστε την ικανότητα της ομάδας σας να αντιμετωπίζει τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα;

- Ανεπαρκής
- Μέτρια επαρκής
- Επαρκής
- Αρκετά επαρκής
- Εξαιρετικά επαρκής

## Βιβλιογραφικές αναφορές.

Al-Saqqā, S. S. (2020, 11 14). Agile software development: Methodologies and trends. *. International Journal of Interactive Mobile Technologies .*

Askim.J.Fimreite.A.L., M. P. (2011). One-stop shops for social welfare: The adaptation of an organizational form in three countries. *Public Administration,*.

Babbie, E. (2020). *The practice of social research.* Cengage AU.

Boyne, G. (2010). *Strategic planning. Publi servise improvementQ Theories and Evidence.*

Bryson, J. &. (1988). Intiation of strategic planning by governments. *Public administration review ,* 995-1004.

Chandler Jr, A. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise.* MIT press.

Hunger, J. (2020). *Essentials of strategic management.* e library.

Zidane, R. (2015). Research methodology in education: basic principles and procedures. *CelalBayarÜniversitesiSosyalBilimlerDergisi,* 13(04), 53-81.

Lenk, K. &. (2002, 9). Electonic goverment: where are we heading ? *In international Conference on Elecronic Goverment Berlin ,* σσ. 1-9.

Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategiesQ Toward a general theory.* OUP Oxford.

Porter, M. (2008). *On competition.* Harvard Business Press.

Queirós, A. F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methodw.

Scholta, H. M. (2019). From one -stop shop to no-stop shop. An goverment stage model. *Goverment informatio quaterly ,* σσ. 11-26.

Steiner, G. (2010). *Strategic planning .* Simon and Shuster.

- Zidane, R. (2015). Research methodology in education: basic principles and procedures. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , σσ. 53-81.
- Βασίλης, Π. Μ. (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου.
- Βασίλης, Π. (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου.
- Βούλγαρης, Γ. (2002). *Η Ελλάδα της μεταπολίτευσης 1974-1990*. Αθήνα: Θεμέλιο Γ' έκδοση.
- Μαΐστρος, Π. (2009). *Τα τρία κύματα μετρρυθμίσεων της Δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα 1975-2015*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές* . Αθήνα: Γ.Μπένου.
- Παπαδάκης. (2002). *Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Ε.Μπένου.
- Σωτηρόπουλος, Δ. (2020). *Φάσεις και αντιφάσεις του ελληνικού κράτους στο 20ο αιώνα 1910-2001*. Αθήνα: Εστία.
- Τσέκος Θεόδωρος (2021). Το σύγχρονο Διοικητικό Σύστημα στην Ελλάδα. ΕΑΠ
- Τσέκος Θεόδωρος (2023). Παρουσιάσεις στα πλαίσια του μαθήματος «Στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός ως εργαλεία δημόσιας δράσης» «Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.



## Ηλεκτρονική

Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής / Πρόγραμμα Αστερίας. (n.d.). <http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/Oloklirwmena/Asterias.cp>

Πρόγραμμα Πολιτεία. Υπουργείο Εσωτερικών. (n.d.). <https://www.ypes.gr/programma-politeia/>

Meeting documents: Meetings: Committees: European Parliament. Meetings | Committees | European Parliament.(n.d.). <https://www.europarl.europa.eu/committees/en/meetings/meeting-documents>

World Bank Group. (2018, February 1). *E-government*. WorldBank. <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>

Tony Parhams Blog.(n.d.). <http://www.tkgweb.com/blog/2012/06/06/the-evolution-of-web-based-innovation/>

Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. (n.d.). <https://digitalstrategy.gov.gr/>

Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (Desi). Shaping Europe's digital future.(n.d.). <https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi>

Κ.Ε.Δ.Ε. Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας. (n.d) [https://kede.gr/wp-content/uploads/kedeold/old\\_uploads/uploads2007/KTP\\_poreiaefarmoghs311206.pdf](https://kede.gr/wp-content/uploads/kedeold/old_uploads/uploads2007/KTP_poreiaefarmoghs311206.pdf)

Αρχική. ΚΕΠ - Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών. (2023, November 19). <https://www.kep.gov.gr/>

Ermis - Homepage. (n.d.). <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/>

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018R1724>. (n.d.-b).

Gov.gr. (n.d.-a). <https://www.gov.gr/>

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (n.d.-a). <https://gsis.gr/>

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ. (n.d.). <https://www.gsis.gr/sites/default/files/2021-03/13-3-2021%20%20%20>

Thyrides.(n.d.). <https://thyrides-kep.services.gov.gr/>

Ένταξη της Πράξης με Κωδικό ΟΠΣ 5114175 στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Χρηστή διακυβέρνηση. (n.d.). *ΕΥΔΠ ΨΗΜΕΤ: Οργανωτική Αναβάθμιση και Ψηφιακός*. Πρόγραμμα “Ψηφιακός Μετασχηματισμός” 2021 - 2027.

<https://www.digitalplan.gov.gr/dimosievma/106/organotiki-anavathmisi-kai-psifiakos-metaschimatismos-tou-diktyou-kentron-exypiretisis-politon-kep-kai-ton-parechomenon-ypiresion>

Διοίκηση μέσω στόχων. Υπουργείο Εσωτερικών. (n.d.).

<https://www.ypes.gr/efarmogi-toy-systimatos-dioikisi-meso-stochon-gia-to-etos-2019-apokentromenes-dioikiseis/>

Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Ψηφιακής Διακυβέρνησης. (n.d.-a). <https://www.gsis.gr/bkps>

Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013 [http://2007-](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarrihmissi.pdf)

[2013.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Dioik\\_Metarrihmissi.pdf](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarrihmissi.pdf)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ

ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ.(n.d.). [http://www.opengov.gr/minreform/wp-](http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR.pdf)

[content/uploads/downloads/2014/07/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR.pdf](http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/downloads/2014/07/Action-Plan-eGov-V-1-0-Consultation-GR.pdf)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΙΣΗΣ.(n.d).

<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/Dimosio2020-%CE%92ooklet-GR.pdf>

(Προεδρία της Κυβέρνησης, 2020): <https://www.government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kyvernitikis-politikis-2021/>

Εθνικό κέντρο τεκμηρίωσης και ηλεκτρονικού περιεχομένου.(n.d).

<https://www.ekt.gr/el/news/9498>

Υπουργείο Οικονομίας Ανάπτυξης και Τουρισμού. (n.d). [http://2007-](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarrihmissi.pdf)

[2013.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Dioik\\_Metarrihmissi.pdf](http://2007-2013.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Dioik_Metarrihmissi.pdf)

GREEK DIGITAL PLAN. (n.d). <https://www.digitalplan.gov.gr/file/ppsimet-sfc2021-prg-2021el16ffpr002-1-2.pdf>

Ψηφιακός Μετασχηματισμός 2021-2027. (n.d). <https://www.digitalplan.gov.gr/>

Πανελλαδική έρευνα για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα – Ιούνιος 2021. (n.d.).

Kapa Research. <https://kaparesearch.com/kep-june2021/>

Σταύρος Μπένος. (n.d.). <https://benos.gr/>

Εφημερίδα, Το Βήμα (n.d.). <https://www.tovima.gr/2021/09/10/politics/pierrakakis-stoxos-mas-einai-na-feroume-to-psifiako-ayrio-simera/>

European Parliament. (n.d.). Ανάκτηση 01 2024, από [www.europarl.europa.eu](http://www.europarl.europa.eu): Meeting documents: Meetings: Committees: European Parliament. Meetings | Committees | European Parliament. (n.d.).

<https://www.europarl.europa.eu/committees/en/meetings/meeting-documents>

From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. Government Information Quarterly. (n.d.).

tkgweb.com. (2012, 06 06), από Tony Parham's blog. Tony Parhams Blog: Tony Parham's blog. Tony Parhams Blog. (n.d.).

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

World Bank Group. (2018, 02 01), από E-government. World Bank: World Bank Group. (2018, February 1). E-government. World Bank.

<https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>

[www.ypai.gr](http://www.ypai.gr).

(n.d.).<http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/Olokliwmena/Asterias.csp>

[www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/Olokliwmena/Asterias.csp](http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/Olokliwmena/Asterias.csp). (n.d.),

από Γενική γραμματεία Αιγαίου και νησιώτικης πολιτικής:

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

[www.ypes.gr/programma-politeia/](http://www.ypes.gr/programma-politeia/). (n.d.), από [www.ypes.gr/programma-politeia/](http://www.ypes.gr/programma-politeia/):

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

Εσωτερικών, Υ. (n.d.). Ανάκτηση από <https://www.ypes.gr/programma-politeia/>

Υπουργείο ψηφιακής Διακυβέρνησης. (n.d.), από Βίβλος Ψηφιακού  
Μετασχηματισμού 2020-2025: Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού. Βίβλος  
Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025. (n.d.). <https://digitalstrategy.gov.gr/>

## Π.Δ-Νόμοι-Εγκύκλιοι

Π.Δ. 770/1975: άρθρο 27. «Περί Διαρθρώσεως του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβερνήσεως και Οργανισμού Υπηρεσιών τινών αυτού», (ΦΕΚ 248Α/12.11.1975).

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

Ν.2539/1997: «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (Πρόγραμμα Καποδίστριας) (ΦΕΚ 244Α/4.12.1997)και Αιτιολογική του Νόμου Έκθεση

Ν.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

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

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

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

ΔΙΣΚΠΟ/ΔΟΛ ΚΕΠ/Φ.1/12/οικ.24719/25.11.2010. Υπαγωγή Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών στους Πρωτοβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης σε εφαρμογή του ν.3852/2010.

ΔΙΑΔΠ/Ε/οικ.7695/18.04.2003. Ειδικά ζητήματα λειτουργίας Κέντρων Εξυπηρέτησης των Πολιτών.

ΔΙΑΔΠ/Α1/οικ.19442/07.10.2002 Κ.Ε.Π. 4. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης των Πολιτών και οι Διοικητικές Διαδικασίες που διεκπεραιώνουν.

ΥΑΠ/Φ.19.7/Β/225/1373/7-6-2012.(ΑΔΑ:Β4ΛΡΧ-ΑΨΨ).Μετάπτωση στη νέα εφαρμογή eΚΕΠ-ΕΡΜΗΣ για όλα τα ΚΕΠ της χώρας.

Νόμος 3013/2002 - ΦΕΚ-102/Α/1-5-2002 (Κωδικοποιημένος). e. (n.d.-b).

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-politike-prostasia-psea-pallaike-amyna/n-3013-2002.html>

- Νόμος 3852/2010 - ΦΕΚ 87Α/7-6-2010 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-c).  
<https://www.e-nomothesia.gr/autodioikese-demosi/n-3852-2010.html>
- Νόμος 2690/1999 - ΦΕΚ 45/Α/9-3-1999 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2690-1999.html>
- Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-d).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>
- Νόμος 4727/2020 - ΦΕΚ 184/Α/23-9-2020 (Άρθρα 1 - 108) (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-epikoinonies-telepikoinonies-telephonia/nomos-4727-2020-phek-184a-23-9-2020-1.html>
- Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-2-2004 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>
- Νόμος 1892/1990 - ΦΕΚ 101/Α/31-7-1990 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-dasos-thera/n-1892-1990.html>
- Νόμος 1943/1991 - ΦΕΚ 50/Α/11-4-1991 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a ).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-1943-1991.html>
- Νόμος 2190/1994 - ΦΕΚ 28/Α/03-03-1994 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2190-1994.html>
- Νόμος 2880/2001 - ΦΕΚ 9/Α/30-01-2001 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a ).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-2880-2001.html>
- Νόμος 3230/2004 - ΦΕΚ 44/Α/11-02-2021 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a ).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html>
- Νόμος 4354/2015 - ΦΕΚ 176/Α/16-12-2015 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a ).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-4354-2015.html>
- Νόμος 4369/2016 - ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a ).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/nomos-4369-2016.html>
- Νόμος 4440/2016 - ΦΕΚ 224/Α/02-12-2016 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a).  
<https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/245084/nomos-4440-2016>
- Νόμος 4389/2016 - ΦΕΚ 94/Α/27-5-2016 (Κωδικοποιημένος). ε. (n.d.-a).  
<https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/nomos-4389-2016-phek-94a-27-5-2016.html>

Νόμος 3979/2011 - ΦΕΚ Α-138/16-6-2011 (Κωδικοποιημένος). (n.d.). e-nomothesia.gr | Τράπεζα Πληροφοριών Νομοθεσίας. <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3979-2011.html>