

Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων

Διδρυματικό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών
Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Στρατηγικό Μάνατζμεντ στα Κέντρα Εξυπηρέτησης
Πολιτών (Κ.Ε.Π.) – Μελέτη περίπτωσης ενός Κ.Ε.Π.
δήμου του πολεοδομικού συγκροτήματος της
πρωτεύουσας

Μαστοράκη Ελένη

Πειραιάς, Οκτώβριος 2021

University of Peloponnese
Department of Political Studies and International Relations

Cross-universities Cross-faculties Master Program in
«Local and Regional Development and Local Authority»

Strategic Management at Citizens' Service Centers
(KEP) – Case Study of a KEP at the Urban Area of the
Capital City

Mastoraki Eleni

Piraeus, October 2021

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Με την παρούσα δήλωση:

1. Δηλώνω ρητά και ανεπιφύλακτα ότι η διπλωματική εργασία που σας καταθέτω αποτελεί προϊόν δικής μου πνευματικής προσπάθειας, δεν παραβιάζει τα δικαιώματα τρίτων μερών και ακολουθεί τα διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα επιστημονικής συγγραφής, τηρώντας πιστά την ακαδημαϊκή δεοντολογία.
2. Οι απόψεις που εκφράζονται αποτελούν αποκλειστικά ευθύνη της συγγραφέως και ο επιβλέπων, οι εξεταστές, το Τμήμα και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν υιοθετούν κατ' ανάγκη τις εκφραζόμενες απόψεις ούτε φέρουν οποιαδήποτε ευθύνη για τυχόν λάθη και παραλείψεις.

Η δηλούσα

Μαστοράκη Ελένη

Στους αγαπημένους μου, σύζυγο και γιο
και σε όλους τους ανθρώπους που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητά μας

Ευχαριστώ τους πολύτιμους φίλους και συναδέλφους που έδωσαν ώθηση και υποστήριξαν και ηθικά και έμπρακτα αυτήν την προσπάθεια σε όλη τη διάρκειά της.

Θερμές ευχαριστίες στον κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο, επιβλέποντα καθηγητή, για την αμεσότητα και την εξαιρετική καθοδήγησή του.

Στρατηγικό Μάνατζμεντ στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – Μελέτη περίπτωσης ενός Κ.Ε.Π. δήμου του πολεοδομικού συγκροτήματος της πρωτεύουσας

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), Μεταρρύθμιση, Όραμα, Πρόταση Αποστολής, Ανταγωνισμός

Περίληψη

Μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον δημιουργήθηκαν ανά την Ελλάδα τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) ως υπηρεσίες απρόσκοπτης προσβασιμότητας για όλους και υψηλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών, για να ανατρέψουν τη στρεβλή σχέση του Κράτους με τον πολίτη και να οδηγήσουν σε Διοικητική Μεταρρύθμιση. Ο Δημόσιος Τομέας όφειλε να αλλάξει προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά του. Τα Κ.Ε.Π. ιδρύθηκαν με Όραμα, Πρόταση Αποστολής και στρατηγικό σχεδιασμό και τέθηκαν στην υπηρεσία του Κράτους ακολουθώντας βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Όπως καταγράφεται σε έρευνες της κοινής γνώμης, τυγχάνουν έως και σήμερα πρωτοφανούς αποδοχής από τους πολίτες αλλά και σθεναρής αντίστασης από πολλές ισχυρές αντίξοες δυνάμεις. Σήμερα, είκοσι χρόνια αργότερα, δεν έχει επέλθει η Διοικητική Μεταρρύθμιση παρά τις σημαντικές αλλαγές που έχουν συντελεστεί κυρίως με τις ψηφιακές διαδικασίες. Όπως προκύπτει και από τη μελέτη περίπτωσης στην παρούσα εργασία, τα Κ.Ε.Π. αντιμετωπίζουν πολύ σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία τους. Απειλές που δεν αναγνωρίζονται, ευκαιρίες που δεν αξιοποιούνται, εσωτερικές δυνάμεις που μένουν σε μεγάλο βαθμό αναξιοποίητες και αδυναμίες που ανεξέλεγκτα διογκώνονται, πλήττουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους και την αξία που δημιουργούν στον πολίτη. Οι αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ, που ατόνησαν και εγκαταλείφθηκαν στην πορεία, είναι ανάγκη να αξιοποιηθούν για να υλοποιηθεί η Πρόταση Αποστολής και το Όραμα των Κ.Ε.Π.

Strategic Management at Citizen Service Centers (KEP) – Case Study of a KEP at the Urban Area of the Capital City

Keywords: Strategic Management, Citizen Service Centers (KEP), Administrative Reform, Vision, Mission Statement, Competition

Abstract

In a constantly changing environment, the Citizens' Service Centers (KEP) were created throughout Greece as services of unimpeded accessibility for all and high-quality services, to overturn the distorted relationship between the State and its citizens and lead to Administrative Reform. The Public Sector had to change in order to ensure its viability. The KEP were founded with Vision, Mission Statement and strategic planning and were put in the service of the State following basic principles of Strategic Management. As recorded in public opinion polls, they are still unprecedentedly accepted by the citizens but also strongly resisted by many powerful adversaries. Today, twenty years later, the Administrative Reform has not taken place despite the significant changes that have taken place mainly with digital processes. As it results from the case study the KEP face some very serious problems in their operation. Unrecognized threats, opportunities that are not taken advantage of, employees and generally internal force that remain largely untapped and weaknesses that increases uncontrollably, undermine their competitive advantage and the value they create. The principles of Strategic Management, which were weakened and abandoned along the way, need to be utilized to implement the Mission Statement and the Vision of the KEP.

Περιεχόμενα

Περίληψη

Abstract

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Εισαγωγή 1

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρητική προσέγγιση. Βασικές έννοιες

1.1 Εισαγωγή 3

1.2 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Βασικές έννοιες και αρχές 4

1.2.1 Οι φάσεις εξέλιξης έως το Στρατηγικό Μάνατζμεντ 4

1.2.2 Η έννοια της στρατηγικής 5

1.2.3 Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Διαμόρφωση της στρατηγικής –
Εξωτερικό-Εσωτερικό περιβάλλον 7

1.2.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Υλοποίηση της στρατηγικής
Αξιολόγηση και έλεγχος 12

1.3 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.): Συνοπτικά η πορεία τους
από την ίδρυσή τους έως σήμερα 13

1.3.1 Η προϊστορία 13

1.3.2 Η ίδρυση και λειτουργία των Κ.Ε.Π. 14

1.4 Ανακεφαλαίωση 18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μελέτη περίπτωσης ενός Κ.Ε.Π. δήμου του πολεοδομικού συγκροτήματος της πρωτεύουσας

2.1 Εισαγωγή 19

2.2 Η περίπτωση ενός Κ.Ε.Π. πολεοδομικού συγκροτήματος της
πρωτεύουσας: Οργάνωση υπηρεσιών - Στελέχωση – Χωροταξικά
δεδομένα 20

2.2.1 Οργάνωση υπηρεσιών και στελέχωση 20

2.2.2 Χωροταξικά δεδομένα	25
2.3 Ανακεφαλαίωση	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Τα Κ.Ε.Π. με όρους Στρατηγικού Μάνατζμεντ

3.1 Εισαγωγή	28
3.2 Το Αρχικό Όραμα και η Πρόταση Αποστολής των Κ.Ε.Π. – Γενική αποτίμηση	28
3.3 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	35
3.4 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος	42
3.5 Υλοποίηση και Αξιολόγηση	45
3.6 Ανακεφαλαίωση	46

Γενικό Συμπέρασμα	47
-------------------	----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	48
------------------	----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66
---------------------	----

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Αριθμός Διαγράμματος	Τίτλος Διαγράμματος	Σελίδα
1.1	Στρατηγική: Στρατιωτική & μη	6
1.2	Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	10
3.1	Το Όραμα των Κ.Ε.Π.	30
3.2	Οι ανταγωνιστικές πιέσεις στον κλάδο των Κ.Ε.Π. σύμφωνα με το τροποποιημένο υπόδειγμα Porter	42

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάδειξη της σημασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ για τη λειτουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (εφεξής Κ.Ε.Π.). Τα Κ.Ε.Π., θεσμός της Δημόσιας Διοίκησης που χαίρει ευρύτατης αποδοχής από τους πολίτες, σταθμός στην ιστορία της, αντιμετωπίζουν καθημερινά νέες προκλήσεις και καλούνται να ανταποκριθούν σε πολύ υψηλές προσδοκίες παροχής υπηρεσιών χωρίς ανάλογους πόρους και διοικητική υποστήριξη. Το κεντρικό ερώτημα λοιπόν είναι: «Ποια μπορεί να είναι η προσφορά του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στη λειτουργία των Κ.Ε.Π. σήμερα, σε ένα περιβάλλον κρίσης και ραγδαίων εξελίξεων;».

Στα πλαίσια αυτά θα επιχειρηθεί η προσέγγιση επιμέρους ερευνητικών ερωτημάτων. Πώς έχει εξελιχθεί το όραμα των Κ.Ε.Π. μέσα σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον, πώς θα εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους και θα δημιουργήσουν αξία για τον πολίτη; Πώς θα μπορούσε να αξιοποιηθεί η επιστήμη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ προς αυτές τις κατευθύνσεις, προς την καινοτομία και την αποτίναξη των νοσηρών, παραδοσιακών μεθόδων και νοοτροπίας των δημοσίων υπηρεσιών;

Ο αναλυτής στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ θα μιλούσε αρχικά για το «πού βρισκόμαστε σήμερα». Πρέπει να διερευνηθεί ποια είναι η θέση των Κ.Ε.Π. στη δημόσια διοίκηση και στην παροχή υπηρεσιών στον πολίτη. Επίσης ποια είναι τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν είτε λόγω συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος είτε λόγω εσωτερικών αδυναμιών. Ενδεικτικά θα λέγαμε ότι μπορεί να είναι ζητήματα στελέχωσης, εκπαίδευσης, χωροταξικά, κουλτούρας, σχέσεων με την κεντρική εξουσία και την τοπική αυτοδιοίκηση. Παρά τις μεγάλες δυσκολίες τα Κ.Ε.Π. προσφέρουν έργο βασιζόμενα σε εσωτερικές δυνάμεις οι οποίες θα γίνει προσπάθεια να εντοπισθούν και να συνεκτιμηθούν προκειμένου να μπορούν να αξιοποιηθούν περαιτέρω. Όλα αυτά δε εξετάζονται μέσα σε ένα περιβάλλον σοβαρών κρίσεων και μεγάλων αλλαγών που επηρεάζουν άμεσα και αδιάλειπτα τη λειτουργία του θεσμού. Είναι ανάγκη λοιπόν να διερευνηθεί αυτό το περιβάλλον ως προς τις απειλές και τις ευκαιρίες που παρουσιάζει. Η προσέγγιση των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών λειτουργίας των Κ.Ε.Π. θα γίνει με τη βοήθεια της μελέτης μίας περίπτωσης Κ.Ε.Π. του πολεοδομικού συγκροτήματος της πρωτεύουσας, που λόγω γεωγραφικής θέσης και μεγέθους είναι ενδεικτικό του μέσου όρου των Κ.Ε.Π. τουλάχιστον των αστικών περιοχών.

Η διερεύνηση των συνθηκών αυτών αποκτά νόημα υπό το πρίσμα των σκοπών που θέλουμε να εκπληρωθούν. Συνιστά λοιπόν ερώτημα ποιο είναι το Όραμα και η Αποστολή των Κ.Ε.Π. σήμερα και ποιο το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα με το οποίο θα επιβιώσουν και θα αναπτυχθούν. Ποιες είναι οι αρχές της υλοποίησης των σχεδιασμών και της αξιολόγησής της, οι οποίες θα οδηγήσουν στην επίτευξη των σκοπών τους;

Έτσι, στο πρώτο Κεφάλαιο παρουσιάζονται βασικές αρχές και έννοιες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και συνοπτικά η ταυτότητα και η πορεία των Κ.Ε.Π από την ίδρυσή τους έως σήμερα. Στο δεύτερο Κεφάλαιο αναλύεται η περίπτωση ενός Κ.Ε.Π. ως προς την οργάνωση και τους όρους λειτουργίας του. Στο τρίτο Κεφάλαιο επιχειρείται η ανάδειξη της σημασίας του Στρατηγικού Μάρκετινγκ με εφαρμογή των μεθόδων του για τα Κ.Ε.Π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Θεωρητική προσέγγιση - Βασικές έννοιες

1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας θα επιχειρηθεί η παρουσίαση βασικών αρχών και εννοιών που αφορούν τόσο στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ όσο και στα Κ.Ε.Π.. Ποια είναι η φιλοσοφία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και με ποιους όρους διαμορφώνει και υλοποιεί και αξιολογεί τη στρατηγική; Τι εννοούμε με όρους, όπως Όραμα, Αποστολή, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα ή Στρατηγική Ανάλυση του Περιβάλλοντος; Και από την άλλη πλευρά ποια είναι η ταυτότητα και η έως σήμερα πορεία της υπηρεσίας στην οποία ενδιαφερόμαστε να εφαρμοστεί; Ποια η φύση των υπηρεσιών που καλούνται τα Κ.Ε.Π. να παρέχουν, πώς δημιουργήθηκαν τα κέντρα αυτά και πώς πορεύθηκαν έως σήμερα; Έτσι, θα οριοθετηθεί η θεωρητική πλευρά του παρόντος ζητήματος.

Με τη βοήθεια λοιπόν σχετικής βιβλιογραφίας θα δοθούν στον αναγνώστη οι απαραίτητες θεωρητικές εξηγήσεις επί των οποίων θα βασιστεί η εργασία. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ ως ακαδημαϊκό αντικείμενο προσανατολίζεται στον ορισμό με σαφήνεια του περιεχόμενου των όρων που χρησιμοποιεί, προκειμένου να εξασφαλίζει αφενός επιστημονικότητα και αφετέρου αποτελεσματική υλοποίηση των σχεδιασμών. Υπό την προϋπόθεση λοιπόν της προσέγγισης και καθορισμού των εννοιών σε πολύ αδρές γραμμές – λόγω περιορισμού χρόνου και φύσης της παρούσας έρευνας – θα μπορέσουμε σε επόμενο κεφάλαιο να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα για τη συμβολή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στον σχεδιασμό και λειτουργία των Κ.Ε.Π. όπως αυτά εξελίσσονται στην πορεία της λειτουργίας τους.

1.2 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Βασικές έννοιες και αρχές

1.2.1 Οι φάσεις εξέλιξης έως το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Διαχρονικά ο άνθρωπος προσπαθεί να διαμορφώσει την εικόνα του μέλλοντός του και τη συμπεριφορά ή τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων προκειμένου να προσαρμόσει τη δική του δράση, να ενεργήσει εγκαίρως, να αποτρέψει κινδύνους, να αποκομίσει οφέλη και γενικότερα να παραμείνει ασφαλής. Η ανάγκη για πρόβλεψη με την έννοια της διερεύνησης και έγκαιρης προσαρμογής αφορά και σε επιχειρήσεις και οργανισμούς στην υπηρεσία των οποίων τέθηκε το σύγχρονο μάνατζμεντ το οποίο βρίσκει τις απαρχές του στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Οι φάσεις της εξέλιξης που οδήγησαν στο στρατηγικό μάνατζμεντ ήταν: α) ετήσιος προϋπολογισμός, β) μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, γ) στρατηγικός σχεδιασμός και τέλος δ) στρατηγικό μάνατζμεντ. Αρχικά θα αναφερθούμε στις φάσεις αυτές συνοπτικά και στη συνέχεια πιο αναλυτικά στο περιεχόμενο των δύο τελευταίων. Μεταξύ των ετών 1945-1965 ο σχεδιασμός στην επιχειρηματική δράση γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη και από τα τέλη της δεκαετίας του 1960 αναγνωρίζεται ως εργαλείο οικονομικής ανάπτυξης των κρατών και αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Το μάνατζμεντ εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης και έχει ως στόχο την ανάπτυξη, τη διεύθυνση και τον έλεγχό της (Ζοπουνίδης, Ναυτεμπορική, 2019). Στις αρχές της δεκαετίας του 1950 οι επιχειρήσεις συντάσσουν τους προϋπολογισμούς τους και ελέγχουν την επίτευξή τους με επίκεντρο την παραγωγή και με στόχο την κερδοφορία. Επικρατούσα ήταν η αντίληψη πως οι ενέργειες που έχουν φέρει κέρδη θα πρέπει να επαναλαμβάνονται ως δοκιμασμένες και επιτυχημένες με δεδομένο ότι οι συνθήκες στις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση είναι σταθερές. Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας αναπτύσσεται ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός ο οποίος επιχειρεί τον χρηματοοικονομικό έλεγχο της επιχείρησης, αλλά πια πέραν του ετήσιου ορίζοντα, για περισσότερα έτη. Επειδή όμως η πραγματικότητα διέψευσε την πεποίθηση ότι το παρελθόν είναι ασφαλής προς αντιγραφή οδηγός για τις ενέργειες του μέλλοντος, τα στελέχη των επιχειρήσεων οδηγήθηκαν στην δεκαετία του 1970 στον στρατηγικό σχεδιασμό ο οποίος στρέφεται στο εξωτερικό περιβάλλον, εισάγει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αποτελεί τον δίαυλο επικοινωνίας όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης. Αναγνωρίζεται πια η σημασία των μεταβολών στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον και η ανάγκη να λαμβάνονται υπ' όψιν τόσο

στη φάση του σχεδιασμού όσο και της υλοποίησης της στρατηγικής. Περνάμε λοιπόν σε μια δυναμική ανάλυση της επιχειρηματικής δράσης που ολοκληρώνεται από τη δεκαετία του 1980 με το στρατηγικό μάνατζμεντ το οποίο αναζητά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διαμορφώνει, αναδιαμορφώνει, υλοποιεί και ελέγχει τις στρατηγικές ανιχνεύοντας το περιβάλλον και τις μεταβολές του (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.65-72, 77-79).

1.2.2 Η έννοια της στρατηγικής

Διαπιστώθηκε δηλαδή ότι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου και με πρόσβαση στην ίδια τεχνολογία είχαν διαφορετικού επιπέδου επιδόσεις, διότι ακολουθούσαν διαφορετικές στρατηγικές στα προϊόντα, στην εσωτερική τους οργάνωση, στις αγορές που απευθύνονταν, στα κανάλια διανομής (Παπαδάκης, 2016, σελ. 38). Σε αυτή τη φάση αναδείχθηκε ο ρόλος της σχέσης της επιχείρησης με το περιβάλλον. Όσο το περιβάλλον ήταν σχετικά σταθερό και οι αλλαγές επέρχονταν με αργούς ρυθμούς, οι επιχειρήσεις υιοθετούσαν την «ανταγωνιστική ή επιχειρηματική συμπεριφορά» με την οποία ήθελαν να εξασφαλίζουν μία θέση στον κλάδο τους με την οποία θα μπορούσαν να αντέχουν και να επωφελούνται από τον ανταγωνισμό παρέχοντας στους πελάτες οικονομικότερες ή ποιοτικότερες υπηρεσίες ακολουθώντας την πεπατημένη προηγούμενη πορεία τους χωρίς να επιφέρουν αλλαγές. Το ραγδαία όμως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι ριζικές κοινωνικές αξιακές αλλαγές επαναπροσδιόρισαν τη θέση των επιχειρήσεων οι οποίες πια αντιλήφθηκαν την πολυπλοκότητα των σχέσεών τους με το περιβάλλον και την ανάγκη για κοινωνικά ευαίσθητο επιχειρηματικό πρόσωπο. Έτσι, στράφηκαν στην «στρατηγική ή επιχειρησιακή συμπεριφορά» (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 24-25).

Ο όρος «στρατηγικό» συνιστά λοιπόν την ειδοποιό διαφορά στην εξέλιξη του μάνατζμεντ. Η ετυμολογία της λέξης είναι αρκετά γνωστή: στρατηγικός < στρατηγός < στρατός + άγω (= οδηγώ). Η στρατηγική όταν αναφέρεται στην πολεμική τέχνη, σχεδιάζει και κατευθύνει τις στρατιωτικές επιχειρήσεις. Γενικότερα όμως σημαίνει και τον συντονισμό δράσεων για την επίτευξη ενός στόχου, αυτό που λέμε τακτική (Τεγόπουλος-Φυτράκης, 1993). Βιβλιογραφικά ο όρος χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1951 στο βιβλίο του William H. Newman, Administrative Action: The Techniques of Organization and Management (όπως αναφέρεται σε Παπαδάκη, 2016, σελ. 38). Από τότε στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί και προσεγγίσεις με μεγαλύτερη ή μικρότερη απήχηση, αλλά η διερεύνηση του ορισμού συνεχίζεται

(Παπαδάκης, 2016 σελ. 38-39). Εντούτοις χαρακτηριστικός είναι ο ορισμός του Michael Porter που την ορίζει ως «τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της» (όπως αναφέρεται σε Παπαδάκη, 2016, σελ. 39), καθώς τονίζει τον καθοριστικό παράγοντα του περιβάλλοντος. Αν συγκρίνουμε τα πεδία του πολέμου και της επιχειρηματικότητας διαπιστώνουμε βασικές ομοιότητες ως προς τη στρατηγική, παρ' όλο που στην πολεμική τέχνη οι στρατηγοί δεν έχουν αρμοδιότητα για τις σκοπιμότητες και τις πολιτικές αποφάσεις που σχετίζονται με τον πόλεμο. Τόσο όμως ο στρατηγός, όσο και στρατηγικός μάνατζερ επιχειρούν να βρουν το «ταίριασμα (fit)» ανάμεσα στις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες και στις εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες, ούτως ώστε να εξασφαλίσουν το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 1.1 (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 26-27).

Διάγραμμα 1.1

Στρατηγική: Στρατιωτική & Μη



Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος 2010, σελ. 27

Η στρατηγική λοιπόν δεν είναι ένα προκαθορισμένο μοντέλο, ούτε έτοιμη συνταγή. Είναι όμως ένα πλήρες σχέδιο που απευθύνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση, σχεδιασμένο ώστε να φέρνει σε ισορροπία τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, ώστε να ικανοποιείται ο σκοπός της επιχείρησης όπως τον ορίζουν τα στελέχη της (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 28). Οι στρατηγικές αποφάσεις είναι μακροπρόθεσμα προσανατολισμένες στο μέλλον και η ειδοποιός διαφορά τους από άλλες συνοφίζεται σε τρία βασικά τους χαρακτηριστικά: σπανιότητα, δηλαδή δεν λαμβάνονται συχνά και δεν αντιγράφουν προηγούμενες, μεγάλης σπουδαιότητας με την έννοια ότι δεσμεύουν μεγάλης βαρύτητας πόρους και την ίδια την επιχείρηση σε ό,τι αυτές σκοπεύουν, και καθοριστικές με τη σημασία ότι αποτελούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν οι ήσσονος σημασίας αποφάσεις και κάθε μελλοντική ενέργεια για το σύνολο της επιχείρησης (Wheelen *et al*, 2015).

Σχετίζονται με τον ανταγωνισμό και το εξωτερικό περιβάλλον, και τέλος προϋποθέτουν ανάλυση, κρίση και διαίσθηση (Γεωργόπουλος, 2010, σελ.71).

1.2.3 Στρατηγικό μάνατζμεντ: Διαμόρφωση της στρατηγικής – Εξωτερικό-Εσωτερικό περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους ή κλάδου δραστηριοποιείται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο διασυνδέεται μέσω της στρατηγικής της. Το περιβάλλον μεταβάλλεται ραγδαία και μεγάλη συχνότητα. Ισχυρός ανταγωνισμός, πιέσεις των ενδιαφερομένων πλευρών, ταχύτατοι ρυθμοί ανάπτυξης νέων αγορών, πολλά νέα προϊόντα με υψηλή εξειδίκευση στη διαφοροποίησή τους, ανάγκη για προσαρμογή στο περιβάλλον καθιστούν τη στρατηγική καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 29-30). Αυτό το ήδη περίπλοκο περιβάλλον κατέστησαν ακόμα πιο εχθρικό οι τελευταίες παγκόσμιες κρίσεις, η οικονομική και η υγειονομική. Είναι λοιπόν φανερό ότι η στρατηγική σχετίζεται τόσο με τον σχεδιασμό όσο και με την υλοποίησή του μέσα από προγραμματισμένες, αλλά και αναδυόμενες στρατηγικές. Τα ανώτερα στελέχη αντιδρούν αλλάζοντας τις στρατηγικές ή προσαρμόζοντάς τες ανάλογα με τα δεδομένα και παράγοντες του περιβάλλοντος χωρίς αυτό να σημαίνει αταξία, αλλά ευελιξία (Παπαδάκης, 2016, σελ. 52).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, το περιβάλλον διακρίνεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον με τη σειρά του σε Γενικευμένο ή Μάκρο-περιβάλλον (PESTLE-DG) το οποίο επηρεάζει κάθε επιχείρηση της χώρας για παράδειγμα, και σε αυτό του Κλάδου ή Μίκρο-περιβάλλον το οποίο επηρεάζει άμεσα την επιχείρηση. Ο όρος PESTLE-DG περιλαμβάνει τις εξής διαστάσεις: P (political) πολιτικές δυνάμεις, E (economic) οικονομικές δυνάμεις, S (social) κοινωνικές δυνάμεις, T (technological) τεχνολογικές δυνάμεις, L (legal) νομικό πλαίσιο, E (ethical) οι παράγοντες της επιχειρηματικής ηθικής και κοινωνικής και οικολογικής υπευθυνότητας, D (demographic) δημογραφικά δεδομένα και G (global) η διάσταση του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Όλοι αυτοί οι παράγοντες παρέχουν ευκαιρίες και πιθανές απειλές καθοριστικής σημασίας για την επιχείρηση, τέτοιων που, αν δεν ληφθούν υπ' όψιν, τίθεται σε κίνδυνο ακόμα και η επιβίωση της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2016, σελ. 69, Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 84). Μία ολοκληρωμένη στρατηγική όμως θα στραφεί και στο άμεσο περιβάλλον για την ανάλυση του οποίου σημαντική θεωρείται η έρευνα και το υπόδειγμα του καθηγητή M. Porter το οποίο

καθορίζει την ελκυστικότητα και τον βαθμό ανταγωνισμού ενός κλάδου ως συνισταμένη πέντε δυνάμεων. Οι δυνάμεις αυτές είναι η απειλή να εισέλθουν νέοι ανταγωνιστές στον κλάδο, η δύναμη για διαπραγμάτευση που έχουν οι προμηθευτές, η δύναμη για διαπραγμάτευση που έχουν οι αγοραστές, η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και ο ανταγωνισμός των ήδη υφιστάμενων επιχειρηματικών μονάδων. Το υπόδειγμα του Porter συμπληρώθηκε μεταγενέστερα από τους ερευνητές με έναν εξίσου σημαντικό παράγοντα-δύναμη, αυτόν των άλλων ενδιαφερομένων (stakeholders), όπως μπορεί να είναι για παράδειγμα, το σωματείο των εργαζομένων, οι μέτοχοι, το αρμόδιο υπουργείο για έναν φορέα κ.λπ. Πρέπει να σημειωθεί ότι το υπόδειγμα του Porter αναλύει τον ανταγωνισμό στον κλάδο και βοηθάει έτσι τη στρατηγική να τοποθετήσει σωστά την επιχείρηση μέσα σε αυτόν και εντοπίζοντας τις ευκαιρίες να τοποθετηθεί απέναντι στις δυνάμεις αυτές προς όφελός της (Παπαδάκης, 2016, σελ. 83-84). Στο σημείο αυτό θεωρείται από πολλούς εξαιρετικά χρήσιμη η κατάταξη των ανταγωνιστών σε στρατηγικές ομάδες, η οποία βοηθά την επιχείρηση να κατανοήσει καλύτερα τον ανταγωνισμό είτε μέσα, είτε έξω από την ομάδα στην οποία ανήκει, την δυνατότητα μετακινήσεων σε άλλες ομάδες και γενικότερα τις ευκαιρίες που υπάρχουν στον χώρο (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 126-128). Οι στρατηγικές όμως δεν εστιάζουν πάντα στον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με την Renée Mauborgne η Blue Ocean είναι μια στρατηγική που εστιάζει στο πώς βγαίνει μια επιχείρηση από την ήδη διαμορφωμένη υπάρχουσα αγορά και τον ανταγωνισμό της και εισέρχεται ή μάλλον δημιουργεί νέες αγορές. Τονίζει ότι οι επιχειρήσεις αυτές δεν στρέφονται στον ανταγωνισμό, αλλά στο να επιτύχουν ένα πολύ μεγάλο άλμα στην αξία που θα παράσχουν στους καταναλωτές. Αναφέρει δε ως παράδειγμα αυτής της στρατηγικής και του προσανατολισμού προς την αξία και όχι προς τον ανταγωνισμό, μεγάλες εταιρείες, Amazon, Netflix, Apple, που προ της κρίσεως είχαν ανάπτυξη όπως όλες, αλλά όταν ήρθε η πτωτική πορεία της αγοράς, αυτές είχαν και πάλι το πλεονέκτημα της ανάπτυξης (Mauborgne, 2020).

Εξίσου σημαντική όμως με τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση και του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να εντοπιστούν οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses). Δύναμη συνιστούν τα σημεία που επιφέρουν επιδόσεις με υψηλή αξία και εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αδυναμία από την άλλη συνιστά καθετί που οδηγεί σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα, όπως για παράδειγμα η έλλειψη πόρων. Οι παράγοντες δυνάμεων και αδυναμιών που αντίστοιχα υποστηρίζουν ή αντίκεινται σε μια επιθυμητή στρατηγική της επιχείρησης αναφέρονται στη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους της. Η δομή σχετίζεται με το

οργανωτικό πλαίσιο, τους ρόλους και τις σχέσεις των υπαλλήλων και στελεχών και απεικονίζεται στο οργανόγραμμα. Η κουλτούρα αντικατοπτρίζει τις αντιλήψεις, αξίες και προσδοκίες που διαμορφώνουν μία κοινά αποδεκτή συμπεριφορά στα πλαίσια της εκπλήρωσης των σκοπών και της αποστολής της επιχείρησης. Τέλος, οι πόροι διακρίνονται σε υλικούς και άυλους και περιλαμβάνουν όσα διαθέτει η επιχείρηση από πλευράς χρηματοοικονομικής, φυσικής (ιδιοκτησία, πρώτες ύλες), τεχνολογικής και ανθρώπινης (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 142-147, 171).

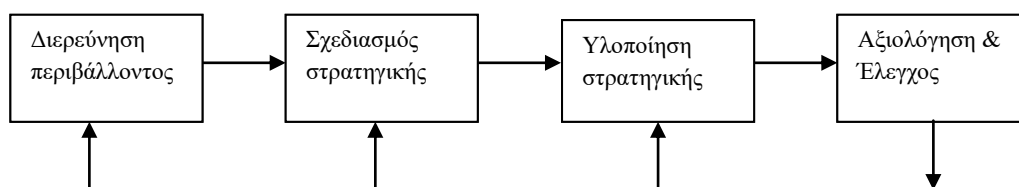
Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να δοθούν κάποιους βασικούς για την ορολογία το στρατηγικού μάνατζμεντ ορισμοί, δηλαδή η έννοια της ικανότητας (=ένα σύνολο πόρων που χρησιμοποιούνται για λάβει χώρα μια επιχειρηματική διαδικασία), η υπεροχή (=μία εσωτερική ικανότητα που υπερέχει των άλλων της ίδιας της επιχείρησης), το σημείο υπεροχής (=μία ικανότητα της επιχείρησης που της εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – δηλαδή αξία για τους πελάτες της με τέτοιο τρόπο που οι ανταγωνιστές δεν τα καταφέρνουν – υπό την προϋπόθεση ότι δεν θα οδηγήσει στην τροχοπέδη της οργανωσιακής αδράνειας οπότε και μετατρέπεται σε σημείο ακαμψίας), η διακριτή υπεροχή (=η ανταγωνιστική ικανότητα που η επιχείρηση εκτελεί καλύτερα από τους ανταγωνιστές της εξασφαλίζοντας διατηρήσιμη αξία και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα). Τα τέσσερα χαρακτηριστικά (VRIO) των πόρων και ικανοτήτων, τα οποία προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση είναι ο βαθμός στον οποίο συντελούν στην εξουδετέρωση των απειλών και αξιοποίηση των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος (Value) οπότε συνιστούν μία δύναμη ή αντίθετα αδυναμία· να είναι σπάνιοι (Rare), στοιχείο που σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο απαντώνται στους ανταγωνιστές και με την διάρκεια ζωής τους· να μην είναι δυνατή ή να απαιτεί κόστος για τους ανταγωνιστές η αντιγραφή τους (Costly to imitate), δηλαδή να είναι δύσκολος ή αδύνατος ο εντοπισμός και την ανάλυσή τους και να απαιτείται μεγάλος χρόνος για την αντιγραφή τους· τέλος, κατά πόσο οι επιχειρήσεις πλαισιώνονται από την κατάλληλη οργάνωση (Organized) δομής, ελέγχου και ανταμοιβών που θα τους επιτρέψει να αξιοποιήσουν τις ικανότητές τους (Παπαδάκης, 2016, σελ. 141 -143).

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μία έννοια πολύ ευρύτερη της στρατηγικής και συνιστά μία διαδικασία σύνταξης των σκοπών στους οποίους αποβλέπει η οργανωσιακή δομή, των πολιτικών που θα υπηρετήσουν αυτούς τους σκοπούς και της αξιοποίησης των πόρων ώστε να καταστούν τα σχέδιά του υλοποιήσιμα αναφερόμενο στην εκάστοτε επιχείρηση ως σύνολο. Οποσδήποτε δεν πρόκειται για πρόβλεψη του μέλλοντος, ούτε για κατάκτηση εγγυήσεων, αλλά για κατανόηση όσων συμβαίνουν,

αποδοχή της αβεβαιότητας και λήψη των βέλτιστων αποφάσεων με ορθολογισμό και διαίσθηση, ώστε η επιχείρηση να βρεθεί στο επιθυμητό σημείο στο μέλλον (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 69-71). Σύμφωνα με την διαπίστωση του Ν. Γεωργόπουλου στην καρδιά της δράσης του στρατηγικού μάνατζμεντ βρίσκεται η διαχείριση της αλλαγής που συντελείται στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και στο πώς οι στρατηγικές διαμορφώνουν την σχέση των δύο (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 32). Το βασικό υπόδειγμα στρατηγικού μάνατζμεντ περιλαμβάνει λοιπόν τέσσερα βασικά στοιχεία, την διερεύνηση του περιβάλλοντος, τον σχεδιασμό της στρατηγικής, την υλοποίηση της στρατηγικής, την αξιολόγηση και τον έλεγχο (βλ. Διάγραμμα 1.2). Οι παράγοντες αυτοί τελούν υπό συνεχή αλληλεπίδραση, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2 που ακολουθεί. Αυτό το υπόδειγμα Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι σχεδιασμένο με ορθή λογική και έτσι ώστε να παρέχει προοπτική. Η αυξανόμενη αβεβαιότητα του περιβάλλοντος αφορά σε όλες τις επιχειρήσεις. Αυτές όμως που ακολουθούν το υπόδειγμα, αναλύουν το περιβάλλον με προσοχή και προβλέπουν όσο το δυνατόν με περισσότερη ακρίβεια, είναι αυτές που θα υπερέχουν έναντι των άλλων. Αυτές θα έχουν ξεκάθαρη αντίληψη αφενός του στρατηγικού τους οράματος και των στρατηγικών τους προτεραιοτήτων και αφετέρου του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Είναι ενδιαφέρον πώς η διαδικασία αυτή μπορεί να αρχίσει με τρεις απλές στην κατανόηση, αλλά και πολύ ουσιαστικές ερωτήσεις: Ποια είναι αυτήν τη στιγμή η πραγματική και όχι η επιθυμητή θέση της επιχείρησης; Εάν δεν γίνουν επεμβάσεις, ποια θα είναι η θέση της μετά από λίγα χρόνια; Και, αν η απάντηση στην προηγούμενη ερώτηση δεν είναι αυτό που επιθυμούμε, ποιες ενέργειες πρέπει γίνουν και ποιοι οι ενδεχόμενοι κίνδυνοι και οφέλη από αυτές; (Wheelen *et al*, 2018, σελ. 38-39).

Διάγραμμα 1.2

Βασικά στοιχεία της διαδικασίας του Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Thomas L. Wheelen *et al*, 2018, σελ. 46

Η διερεύνηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος θα οδηγήσει σε μία ξεκάθαρη αντίληψη των συνθηκών μέσα στις οποίες δρα η επιχείρηση και στην διαμόρφωση και υλοποίηση της κατάλληλης στρατηγικής, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2. Αφού εντοπιστεί το ΠΟΥ βρίσκεται στο παρόν η επιχείρηση, έπεται το ΠΟΥ θέλει να βρεθεί στο μέλλον με το Όραμα και την Αποστολή της και το ΠΩΣ θα οδηγηθεί εκεί με κατευθύνσεις που θα θέσει η στρατηγική της (Παπαδάκης, 2016, σελ. 43). Το Όραμα είναι το ιδανικό που θέλει να κατακτήσει, το σημείο στο οποίο θέλει να βρεθεί πραγματοποιώντας την Αποστολή της. Η Αποστολή περιέχει τον «λόγο ύπαρξης της επιχείρησης», την ιδιαίτερη προσφορά της, την αξία που προσφέρει στους πελάτες της. Μία ξεκάθαρη Πρόταση Αποστολής διαφοροποιεί την επιχείρηση από τις συναφείς της και καθιστά σαφή την ταυτότητά της στο ανθρώπινο δυναμικό της· έτσι, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον σκοπό των καθηκόντων τους, γίνονται πιο αποδοτικοί, οι υπηρεσίες/προϊόντα υψηλότερης ποιότητας. Μια ξεκάθαρη Αποστολή λοιπόν μπορεί να συσχετισθεί και με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης, 2016, σελ. 201-202).

Τέλος, η στρατηγική διακρίνεται σε επιχειρησιακή, επιχειρηματική ή ανταγωνιστική και λειτουργική. Η πρώτη καθορίζει την κατεύθυνση της επιχείρησης, σε ποιες δηλαδή δραστηριότητες θα κατευθυνθεί, ποιες θα εγκαταλείψει, ποιες νέες θα αναλάβει. Εδώ η δεύτερη καθορίζει το πώς θα ανταγωνιστεί ώστε να δημιουργήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η τρίτη σχετίζεται με τους τρόπους υποστήριξης της επιχειρηματικής και κατ' επέκταση της επιχειρησιακής στρατηγικής αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 183-186). Ανάμεσα σε αυτά τα επίπεδα υπάρχει αλληλεπίδραση και αλληλεξάρτηση οι οποίες καθιστούν ζωτικής σημασίας την οργάνωση της επιχείρησης ως οργανισμού διάχυσης της γνώσης («learning organization»), όρος που εξηγείται στη συνέχεια.

Σε κάθε περίπτωση ζητούμενο είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για τη δημιουργία του οποίου κάθε επιχείρηση θα επιλέξει ανάμεσα σε τρεις δυνατότητες. Μία είναι η «στρατηγική ηγεσίας κόστους» όπου επιχειρείται το χαμηλότερο κόστος παραγωγής και απευθύνεται κυρίως σε μεγάλες αγορές. Δεύτερη, η «στρατηγική διαφοροποίησης/μοναδικότητας» η οποία επιχειρεί την προσφορά μοναδικών σε είδος και ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες της. Τρίτη, η στρατηγική εστίασης είτε με βάση τη διαφοροποίηση, είτε με βάση το κόστος, η οποία επιλέγει να απευθύνεται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφασισθεί προς ποιους καταναλωτές θα προσανατολιστεί η

επιχείρηση, ποιες ανάγκες τους θα ικανοποιήσει και πώς θα το πραγματοποιήσει αυτό (Παπαδάκης, 2016, σελ. 434-438, 453, 459). Καθοριστικό κριτήριο για την τελική επιλογή θα πρέπει να είναι όχι απλώς η κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά και το να είναι και διατηρήσιμο (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 244).

1.2.4 Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Υλοποίηση της στρατηγικής. Αξιολόγηση και έλεγχος

Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι όμως μόνο η μία όψη του νομίσματος για το στρατηγικό μάνατζμεντ· η άλλη, εξίσου σημαντική είναι η υλοποίηση, άρρηκτα δεμένες η μία με την άλλη. Εντούτοις είναι απαραίτητο να διεξαχθούν και οι δύο με επιτυχία, διότι διαφορετικά θα αποτύχει η στρατηγική της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 253, Wheelen *et al*, 2018, σελ. 296). Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε την φιλοσοφία ενός «learning organization», μιας επιχείρησης η οποία αποκομίζει γνώση από το παρελθόν της και από τις εμπειρίες των άλλων, προωθεί την καινοτομία και τη γνώση σε όλα τα επίπεδά της και επιτρέπει σε όλους να συμβάλουν στο στρατηγικό μάνατζμεντ. Έτσι, ο σχεδιασμός της στρατηγικής, η υλοποίησή της, αλλά και ο έλεγχος και η αξιολόγηση κερδίζουν την αφοσίωση και την δέσμευση όλων των επιπέδων. Η επιχείρηση καθίσταται ευέλικτη, λιγότερο γραφειοκρατική και εντοπίζει γρήγορα τα λάθη της και διδάσκεται από αυτά (Wheelen *et al*, 2018, σελ. 45).

Σε ό,τι αφορά στον τρίτο παράγοντα επιτυχίας της στρατηγικής, τον έλεγχο και την αξιολόγηση, πρέπει να πούμε ότι δεν είναι μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα στο τέλος. Πρέπει να γίνεται από τα διευθυντικά στελέχη συστηματικά και εγκαίρως και να διατρέχει την όλη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Διαφορετικά, οι εξελίξεις και οι αλλαγές στο περιβάλλον από τη μια και τα λάθη σχεδιασμού και υλοποίησης αν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως, θα οδηγήσουν σε μία παγιωμένη κατάσταση που δεν θα μπορεί να αλλάξει (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 281-282). Δεν πρέπει να θεωρηθεί ότι είναι μία εύκολη διαδικασία σε σχέση με τον σχεδιασμό και την υλοποίηση ή ότι υπάρχουν έτοιμες συνταγές αξιολόγησης.

Η μέτρηση των επιδόσεων δεν πρέπει να περιορίζεται σε χρηματοοικονομικά δεδομένα. Οι καθηγητές R. Kaplan και D. Norton δημιούργησαν ένα σύστημα αξιολόγησης που να ελέγχει κάθε δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Πρόκειται για το λεγόμενο Balanced Scorecard το οποίο συνυπολογίζει εκτός της

«χρηματοοικονομικής συνιστώσας» την «πελατειακή», πώς δηλαδή βλέπουν την επιχείρηση οι καταναλωτές, αυτήν «των εσωτερικών διαδικασιών» που διερευνά σε τι πρέπει να υπερέχει η επιχείρηση και τέλος αυτήν «της μάθησης και ανάπτυξης» που ενδιαφέρεται για τους τρόπους βελτίωσης και δημιουργίας αξίας (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 293, 296).

Σε γενικές γραμμές λοιπόν η αξιολόγηση πρέπει να διερευνήσει την καταλληλότητα των σκοπών και στόχων του σχεδιασμού και την αποτελεσματικότητα της υλοποίησης της στρατηγικής για την οποία, όπως έχει γίνει φανερό, δεν υπάρχουν έτοιμες λύσεις και συνταγές επιτυχίας. Το σύστημα αξιολόγησης ποικίλει ανάλογα με την επιχείρηση, αλλά καλό είναι να διακρίνεται από κατανόηση σε θέματα συνεργασίας, ευελιξία, απλότητα, ευστοχία, δεκτικότητα στις νέες προτάσεις, κατάλληλη χρονική συχνότητα εφαρμογής του και να είναι μέσο παρακίνησης και όχι τιμωρίας στη συνείδηση των εργαζομένων (Παπαδάκης, 2016, σελ. 725-726).

1.3 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.): Συνοπτικά η πορεία τους από την ίδρυσή τους έως σήμερα

1.3.1 Η προϊστορία

Οποιαδήποτε ιστορική αναδρομή στην πορεία των Κ.Ε.Π. έχει την απαρχή της στην προσωπικότητα του εμπνευστή και ιδρυτή τους, Σταύρου Μπένου. Στα πλαίσια μιας ευρύτερης προσπάθειας και επιτακτικής ανάγκης για μεταρρυθμίσεις σε μία σοβαρά πάσχουσα Δημόσια Διοίκηση, κατά τη θητεία του Σεπτ. 1997-Φεβρ. 1999 ως υφυπουργός ΥΠΕΣΔΔΑ άρχισε μία σειρά έργων προς αυτήν την κατεύθυνση με το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον Πολίτη». Στόχος ήταν ο συντονισμός και ενοποίηση κατακερματισμένων έως τότε δράσεων, αλλά και η εισαγωγή νέων. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι εκπονήθηκε ο χάρτης δικαιωμάτων των πολιτών, ο Οδηγός του πολίτη, η νομιμοποίηση διακίνησης εγγράφων μέσω τηλεομοιοτυπίας και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η λειτουργία γραφείων μιας στάσης σε κομβικές μεγάλες υπηρεσίες και επεκτάθηκε η δυνατότητα τηλεφωνικής υποβολής αιτήσεων μέσω Ο.Τ.Ε. (γραμμή 1502) (Λοβέρδου, 2003, σελ. 48-49).

Σε επόμενη φάση, ως Υπουργός Αιγαίου (Φεβρ. 1999 - Απρ. 2000) αρχίζει σε συνεργασία με το ΥΠΕΣΔΔΑ η εφαρμογή του προγράμματος Αστερίας. Το πρόγραμμα απευθύνεται στους κατοίκους της Περιφέρειας του Αιγαίου λόγω της γεωγραφικής απομόνωσης τους σε μια πολύ μεγάλη έκταση που καθιστούσε την πρόσβασή τους στις δημόσιες υπηρεσίες εξαιρετικά δυσχερή, χρονοβόρα και δαπανηρή. Εφαρμόζοντας μια αναπτυξιακή στρατηγική στα νησιά και επιδιώκοντας την αναβάθμιση στην ποιότητα εξυπηρέτησης του πολίτη, σύμφωνα με τη Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής το πρόγραμμα συνέβαλε στην άρση της απομόνωσης και στην παροχή αποδοτικών και ποιοτικών πολιτικών. Πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο δήμων όπου οι πολίτες απευθυνόμενοι στο δίκτυο των «γραφείων του πολίτη» υπέβαλαν αιτήματα στις υπόλοιπες υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης και παραλάμβαναν τα έγγραφά τους. Έτσι, οι δήμοι παρείχαν ολοκληρωμένες διοικητικές υπηρεσίες από ένα σημείο, υπηρεσία που οι πολίτες δέχθηκαν ευνοϊκά. Η επιτυχία του «Αστερία» οδήγησε στην απόφαση του ΥΠΕΣΔΔΑ να διευρύνει το πρόγραμμα σε όλη τη χώρα με το όνομα «Αριάδνη». (Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής).

1.3.2 Η ίδρυση και λειτουργία των Κ.Ε.Π.

Έτσι, στη συνέχεια στα πλαίσια της θητείας του ως υφυπουργός ΥΠΕΣΔΔΑ ο Σταύρος Μπένος εμπνεύστηκε την ίδρυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Βέβαια καμία μεγάλη αλλαγή δεν επέρχεται με το όραμα ενός μόνο ανθρώπου. Ήταν ήδη επιτακτική η ανάγκη μεταρρυθμίσεων στο ελληνικό Δημόσιο, η γραμμή «να διακινούνται τα έγγραφα και όχι οι άνθρωποι» και τα προηγηθέντα προγράμματα που αναφέραμε. Επιπλέον τον Μάρτιο του 2000 έλαβε χώρα η Σύνοδος κορυφής όπου διακηρύχθηκαν οι στόχοι και υιοθετήθηκε από τη Ευρωπαϊκή Ένωση η γνωστή ως «στρατηγική της Λισσαβόνας» «για μια πιο ανταγωνιστική Ευρώπη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας». Ο οικονομικός της πυλώνας προέβλεπε μεταξύ άλλων την ενίσχυση της κοινωνίας της πληροφορίας (Στρατηγική της Λισσαβόνας) και προωθούσε τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας στη Δημόσια Διοίκηση με στόχους που εξειδικεύθηκαν στις πρωτοβουλίες eEurope και eEurope 2002. Έτσι, φτάσαμε στον ιδρυτικό νόμο 3013/2002 ο οποίος προέβλεπε την ίδρυση των Κ.Ε.Π. σε επίπεδο Περιφερειών, Νομαρχιών, Δήμων και Κοινοτήτων με αποστολή την «παροχή διοικητικών πληροφοριών και τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των

πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες».

Ο νόμος προέβλεπε θέματα αρμοδιοτήτων, στελέχωσης, ωραρίου και διοικητικής οργάνωσης και εποπτείας των Κ.Ε.Π. Πέραν της επικύρωσης δημοσίων διοικητικών εγγράφων, της θεώρησης γνησίου υπογραφής και χορήγησης παραβόλων προβλέπεται να διεκπεραιώνονται μέσω των Κ.Ε.Π. διαδικασίες που θα πιστοποιούνται σε αυτά με σειρά Κοινών Υπουργικών Αποφάσεων. Όλα τα Κέντρα θα υποδέχονται και θα διαχειρίζονται με προκαθορισμένο, ομοιόμορφο τρόπο τα αιτήματα των πολιτών. Τα σχετικά έντυπα και τα προβλεπόμενα δικαιολογητικά ήταν επίσης προκαθορισμένα με τις ΚΥΑ. Επίσης ομοιομορφία προβλεπόταν στη διαμόρφωση των χώρων και στις προδιαγραφές τους με έμφαση στη διευκόλυνση της πρόσβασης από άτομα με ειδικές ανάγκες. Οι δήμοι ή κατά περίπτωση οι Περιφέρειες ή οι Νομαρχίες ήταν αρμόδιες για την τοποθέτηση προϊσταμένων, για πρόσληψη υπαλλήλων με συμβάσεις έργου, τη μισθοδοσία τους και τα λειτουργικά έξοδα, όπως για παράδειγμα διαμόρφωση των χώρων βάσει προδιαγραφών, ενοίκια, αναλώσιμα. Αρχικά βέβαια τα έξοδα αυτά καλύπτονταν στους φορείς από χρηματοδότηση του ΥΠΕΣΔΔΑ και της ΕΕ. Εντούτοις ο συντονισμός της λειτουργίας, των αρμοδιοτήτων και της εποπτείας ανήκε στην Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών του ΥΠΕΣΔΔΑ.

Η ίδρυση των Κ.Ε.Π. είχε ως στόχο την αλλαγή της σχέσης των πολιτών με την δημόσια διοίκηση μεταβάλλοντας την κακή εικόνα του γι' αυτήν με αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, την παράκαμψη της γραφειοκρατίας και τον εκσυγχρονισμό και την αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα (εφημερίδα του ΥΠΕΣΔΔΑ της 27/11/2001, όπως αναφέρεται σε Ε. Λοβέρδου, 2003, σελ. 80). Τον Νοέμβριο του 2005 η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του ΥΠΕΣΔΔΑ ανέθεσε στην εταιρεία VPRC διεξαγωγή έρευνας της κοινής γνώμης για τα Κ.Ε.Π. τα αποτελέσματα της οποίας ανακοινώθηκαν από τους αρμοδίους υπουργό και υφυπουργό. Η έρευνα διεξήχθη τηλεφωνικά σε 6.000 άτομα από 24/10 έως 10/11 του 2005 η οποία έδειξε ότι η αναγνωρισιμότητα των Κ.Ε.Π. από τους πολίτες ήταν στο 85%, η επισκεψιμότητα στο 60%, ενώ το 95% όσων τα επισκέφθηκαν έμεινε συνολικά ικανοποιημένο και το 91% θεωρούσε ότι τα Κ.Ε.Π. συνδράμουν θετικά στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Ο αθροιστικός δείκτης ικανοποίησης σε ποσοστό 91% διαμορφώθηκε με σημαντικότερους παράγοντες την ταχύτητα εξυπηρέτησης εντός της υπηρεσίας, την ταχύτητα παραλαβής του τελικού εγγράφου, την ποιότητα των παρασχομένων διοικητικών

υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους. Σε αντίστοιχη έρευνα της ίδιας εταιρείας το 2008 ο δείκτης αναγνωρισιμότητας έχει ανέλθει στο 88%, η επισκεψιμότητα στο 93%, η συνολική ικανοποίηση ήταν στο 94%, ενώ το ποσοστό που θεωρεί ότι βοηθούν στον εκσυγχρονισμό ανέβηκε στο 94% (οι έρευνες είναι διαθέσιμες στο Παράρτημα της εργασίας). Μέσα σε λίγα λοιπόν χρόνια η λειτουργία των Κ.Ε.Π. ήδη είχε εδραιωθεί και είχε κερδίσει την εκτίμηση μεγάλων ποσοστών των πολιτών.

Εντούτοις έπρεπε να αντιμετωπιστούν προβλήματα και δυσλειτουργίες που προέκυψαν. Οι γραφειοκρατικοί μηχανισμοί, η αναποτελεσματικότητα, οι πελατειακές σχέσεις, η απουσία ψηφιακής διασύνδεσης, οι αλληλεπικαλύψεις αρμοδιοτήτων είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα που συνέχιζαν να υφίστανται και να παρακωλύουν το έργο των Κ.Ε.Π. Παράλληλα, παρά την ομοιομορφία, δεν λειτούργησαν Κ.Ε.Π σε όλους τους δήμους, ούτε με το ίδιο δυναμικό, ούτε στον ίδιο χρόνο με αποτέλεσμα επιβάρυνση των υφισταμένων και πιο δυναμικών Κ.Ε.Π. Επιπλέον οι δήμοι σε κάποιες περιπτώσεις δεν μπορούσαν ή δεν επιθυμούσαν την υποστήριξη των Κ.Ε.Π. οικονομικά από τη στιγμή που έληξε η χρηματοδότησή τους ή και με προσωπικό όταν αντιμετώπιζαν προβλήματα υποστελέχωσης. Επίσης από πλευράς των καθ' ύλην αρμοδίων για τη διεκπεραίωση των πιστοποιημένων αιτημάτων υπηρεσιών, μέρος αυτών δεν αναγνώριζε και δεν συνεργαζόταν με τα Κ.Ε.Π. λόγω άγνοιας ή κάποιες φορές και διατήρησης πελατειακών σχέσεων ή αντιθέτως παρέπεμπε τους πολίτες που απευθύνονταν απευθείας σε αυτές, στα Κ.Ε.Π. ως τάχα αποκλειστικά πλέον αρμόδια υπηρεσία. Επίσης το προσωπικό των Κ.Ε.Π. δεν ήταν καταρτισμένο με τις απαιτούμενες γνώσεις για τη δημόσια διοίκηση πολλώ δε μάλλον που το αντικείμενο του για την πληροφόρηση του κοινού ήταν σχεδόν απεριόριστο (Λοβέρδου, 2003, σελ. 82-85). Παράλληλα το εργασιακό καθεστώς των εργαζομένων με όρους σύμβασης έργου τους καθιστούσε υπαλλήλους μιας ιδιότυπης κατηγορίας που δεν είχαν ούτε τα πλεονεκτήματα του ελεύθερου επαγγελματία, ούτε τις παροχές του δημοσίου ή δημοτικού υπαλλήλου, όπως ενδεικτικά ότι ασφαλιζόνταν στο τότε ΤΕΒΕ και ότι δεν δικαιούνταν κανονικών, αναρρωτικών ή άλλων αδειών.

Η Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών του ΥΠΕΣΔΔΑ προσπαθούσε να αντιμετωπίσει τα προβλήματα με εγκυκλίους και συστάσεις προς τις δημόσιες υπηρεσίες και προς τους δήμους. Τελικά με τον νόμο 3448/2006, άρθρο 15, συστήνεται η Δ.Ο.Λ.-Κ.Ε.Π. (Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των Κ.Ε.Π. του ΥΠΕΣΔΔΑ) η οποία με την υποστήριξη των τριών τμημάτων της αναλαμβάνει

την εποπτεία και τον συντονισμό τους, καθώς και την αντιμετώπιση των προβλημάτων με τις άλλες υπηρεσίες, με αποστολή την εξέλιξη των Κ.Ε.Π. σε υπηρεσίες μιας στάσης. Στο σημείο αυτό θα γίνει μία συνοπτική αναφορά στις βασικές αλλαγές που υπέστη η υπηρεσία αυτή έως σήμερα, με σκοπό την κατάδειξη της συχνότητας μεταβολών στην οργάνωση και στις ονομασίες του φορέα που εποπτεύει και καθορίζει τη λειτουργία των Κ.Ε.Π. Με το Προεδρικό Διάταγμα 65/2011, άρθρο 3, §1, το οποίο προβλέπει τη διάσπαση του ΥΠΕΣΣΔΑ σε δύο υπουργεία, η Δ.Ο.Λ.-Κ.Ε.Π. υπάγεται στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ενώ με το Προεδρικό Διάταγμα 99/2014, άρθρο 12, καταργείται ως Διεύθυνση και μετατρέπεται σε τμήμα με την ονομασία Διαδικασιών και Κ.Ε.Π. Με το Προεδρικό Διάταγμα 81/2019, άρθρο 1, §1.3, συστήνεται το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και το τμήμα Κ.Ε.Π. υπάγεται σε αυτό υπό τη Διεύθυνση Δομών, Διαδικασιών και Αρχείων. Με το Προεδρικό Διάταγμα 40/2020, άρθρα 12, 23 και 36, αναβαθμίζεται η υπηρεσία με την ίδρυση Διεύθυνσης Υπηρεσιών μιας Στάσης του ίδιου Υπουργείου.

Σε ό,τι αφορά στη στελέχωση μετά από πέντε περίπου χρόνια λειτουργίας, το 2007, αρχίζει και η πρόσληψη μονίμου προσωπικού στα Κ.Ε.Π. μέσω προκηρύξεων Α.Σ.Ε.Π. με μοριοδότηση της προϋπηρεσίας. Από την άλλη όμως τα πιστοποιημένα στα Κ.Ε.Π. αιτήματα πληθαίνουν άλλοτε με πάγιες διαδικασίες, όπως για παράδειγμα η έκδοση ψηφιακής υπογραφής και άλλοτε με έκτακτες, όπως η απογραφή των δικαιούχων προνοιακών επιδομάτων το 2012. Έτσι, τα Κ.Ε.Π. καθιερώνονται όλο και περισσότερο στη συνείδηση των πολιτών ως το σημείο επαφής τους με το κράτος χωρίς ταλαιπωρία και με ποιότητα υποδοχής και υπηρεσιών, αλλά παράλληλα αυξάνονται οι ανάγκες για προσωπικό και γενικότερα λειτουργική υποστήριξη. Οι μεγάλες δε αλλαγές που συντελέστηκαν μετά την οικονομική κρίση και κυρίως μετά την υγειονομική κρίση COVID 19 άλλαξαν και τον τρόπο εξυπηρέτησης με πολλά έγγραφα να εκδίδονται άμεσα από τα Κ.Ε.Π (ενδεικτικά αναφέρουμε πιστοποιητικά δημοτολογίου, ληξιαρχικές πράξεις, βεβαιώσεις ΕΦΚΑ, βεβαιώσεις εμβολιασμού). Επιπλέον η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η ψηφιακή διασύνδεση επιτρέπει την υποβολή αιτημάτων και την παραλαβή απαντήσεων ηλεκτρονικά μέσω της πύλης gov.gr. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι παρά τα άλματα ψηφιακής προόδου υπάρχουν δυσλειτουργίες των ψηφιακών εφαρμογών, και από την άλλη η υποστελέχωση που εντάθηκε με την απελευθέρωση της κινητικότητας των υπαλλήλων Κ.Ε.Π. δημιουργεί επίσης μεγάλες δυσκολίες στην παροχή των υπηρεσιών. Είναι λοιπόν φανερό ότι τα Κ.Ε.Π. χρειάζονται έναν νέο ορίζοντα λειτουργίας και υποστήριξης με

ορθολογικό σχεδιασμό για να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και σοβαρές δυσλειτουργίες.

1.4 Ανακεφαλαίωση

Το στρατηγικό μάνατζμεντ λοιπόν συνιστά μία πολύτιμη αντίληψη και πρακτική σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης με ορθολογικό τρόπο της πορείας μια; επιχείρησης στο μέλλον. Βασίζεται στη διαπίστωση ότι δεν μπορεί ένας οργανισμός να επιβιώσει και να αναπτυχθεί με παγιωμένες και επαναλαμβανόμενες δράσεις τη στιγμή που αποτελεί μέρος ενός περιβάλλοντος το οποίο μεταβάλλεται με υψηλούς ρυθμούς και ένταση. Πρόκειται για το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο συνιστά παράγοντα απειλών, αλλά και ευκαιριών. Για να βρεθεί όμως η ισορροπία σε αυτήν την πορεία, πρέπει να διερευνηθεί και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της. Ο στρατηγικός μάνατζερ θα σχεδιάσει τις στρατηγικές που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να ανασυντάξει τις δυνάμεις της για να εξουδετερώσει τις απειλές και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις επιδιώξεις όλων των εμπλεκομένων μερών. Οι στρατηγικές διατρέχουν ολόκληρο τον οργανισμό και επιτυγχάνουν με συνείδηση και συνεργασία των εργαζομένων σε όλα του τα επίπεδα. Δεν πρόκειται για ένα σύστημα έτοιμων λύσεων, ούτε εξασφάλισης εγγυήσεων, αλλά για προσεκτικό και ορθολογικό σχεδιασμό στρατηγικών που αναγνωρίζει τις αλλαγές ως πραγματικότητα και ανάγκη.

Από αυτήν την πλευρά προσεγγίζονται στην παρούσα εργασία τα Κ.Ε.Π., τα οποία άρχισαν την πορεία τους το 2002 και μέχρι σήμερα εξελίσσονται και αναπτύσσονται. Το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο καλούνται να παράσχουν τις υπηρεσίες τους στους πολίτες μεταβάλλεται διαρκώς και δυναμικά και οι εσωτερικές τους δυνάμεις και αδυναμίες το ίδιο. Παρά την αναγνώρισή τους από την πολιτεία και την ευρύτερη δημόσια διοίκηση, αλλά κυρίως την καταξίωσή τους στη συνείδηση των πολιτών, βρίσκονται σήμερα σε ένα σημείο κρίσης, όπως η γενικότερη σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο κατάσταση, που επιβάλλει άμεσες αντιδράσεις. Το στρατηγικό μάνατζμεντ με τη φιλοσοφία και τη μεθοδολογία που το διέπει θα μπορούσε να είναι το εργαλείο για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Μελέτη περίπτωσης ενός Κ.Ε.Π. δήμου του πολεοδομικού συγκροτήματος της πρωτεύουσας

2.1 Εισαγωγή

Η λογική της ίδρυσης των Κ.Ε.Π. ως φορέα που θα φέρει το Κράτος κοντά στον πολίτη οδήγησε στη δημιουργία και λειτουργία σήμερα ενός μεγάλου δικτύου Κέντρων ανά την Ελλάδα. Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι δεν στάθηκε δυνατό να εντοπιστεί καταγεγραμμένος ο ακριβής αριθμός των ενεργών Κ.Ε.Π. σήμερα. Κάθε περιοχή, κάθε Δήμος και κάθε Κ.Ε.Π. αποτελούν περιπτώσεις με ιδιαίτερα προβλήματα, πλεονεκτήματα, δυνατότητες και ανάγκες που καλούνται να ικανοποιήσουν. Οι γεωγραφικές ιδιαιτερότητες, η οικονομική κατάσταση του εκάστοτε Δήμου, το μέγεθός του, ο αστικός ή μη χαρακτήρας του, οι πόροι σε έμψυχο και άψυχο υλικό, οι οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, οι δραστηριότητες των κατοίκων κάθε τόπου είναι μερικοί βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν και διαφοροποιούν εν μέρει τη λειτουργία του κάθε Κ.Ε.Π.. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τον όγκο και τη φύση των παρεχομένων υπηρεσιών, το κοινό στο οποίο απευθύνονται ή τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Η βασική όμως φιλοσοφία, η ταυτότητα, η κεντρική πολιτική και οι αρχές λειτουργίας τους είναι κοινές και σε αυτό το επίπεδο οι όποιες αποκλίσεις περιορίζονται στην προσαρμογή των Κ.Ε.Π. στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και των επιχειρήσεων κάθε τόπου, πάντα στα πλαίσια προκαθορισμένων κανόνων. Για κάθε περίπτωση λοιπόν πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν στη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ τα ιδιαίτερα αυτά δεδομένα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον κάθε Κ.Ε.Π. και η θέση της δικής του στρατηγικής ομάδας.

Σύμφωνα με τον Οδηγό Σύνταξης Μελετών Περιπτώσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά (2004, σελ. 3-4), η μελέτη περίπτωσης λειτουργεί όπως ένα πείραμα για τις φυσικές επιστήμες, με τη διαφορά ότι δεν μπορεί να γενικεύσει τα συμπεράσματά της, διότι οι συνθήκες δεν είναι ποτέ και με την ίδια ακρίβεια οι ίδιες. Έτσι, με τη βοήθεια των δεδομένων από την εμπειρία, τις άμεσες παρατηρήσεις στη λειτουργία του συγκεκριμένου Κ.Ε.Π., έντυπα, όπως για παράδειγμα διοικητικά έγγραφα, ιστορικά αρχεία, όπως για παράδειγμα στατιστικά δεδομένα και περιορισμένες σε αριθμό συνεντεύξεις, θα επιχειρηθεί η διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας της

λειτουργίας του μέσα στο δικό του εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Ο στόχος δεν είναι η γενίκευση των συμπερασμάτων σε όλα τα Κ.Ε.Π, αλλά η εστίαση στα σημεία που είναι κοινά στην πλειοψηφία τους με μικρές αποκλίσεις. Η μελέτη μιας πραγματικότητας σε συγκεκριμένο τόπο, χρόνο και συνθήκες δεν επιτρέπει την εξαγωγή ασφαλών γενικευμένων συμπερασμάτων, αλλά μπορεί να είναι χρήσιμη ως επαλήθευση της αναγκαιότητας του στρατηγικού μάνατζμεντ και των τρόπων εφαρμογής των μεθόδων του.

Για λόγους ευκολίας όπου αναφέρεται το Κ.Ε.Π. (με οριστικό άρθρο) στο παρόν κεφάλαιο θα εννοείται το συγκεκριμένο υπό μελέτη Κ.Ε.Π. Πρέπει να αναφερθεί ότι είναι ένα από τα πρώτα που λειτούργησαν στην Αττική, οπότε έχει ήδη να παρουσιάσει έργο και εμπειρία μιας εικοσαετίας περίπου. Οι όροι και συνθήκες λειτουργίας του θα διερευνηθούν από τις εξής πλευρές: οργάνωση παρεχομένων υπηρεσιών, στελέχωση, χωροταξικά δεδομένα.

2.2 Η περίπτωση Κ.Ε.Π. πολεοδομικού συγκροτήματος της πρωτεύουσας: Οργάνωση - Στελέχωση – Χωροταξικά δεδομένα

2.2.1 Οργάνωση υπηρεσιών και στελέχωση

Σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στον ιδρυτικό νόμο των Κ.Ε.Π. 3013/2002 στο άρθρο 31, §2 για δήμους με πληθυσμό άνω των είκοσι χιλιάδων κατοίκων, ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου προβλέπει την οργάνωση του Κ.Ε.Π. σε επίπεδο Διεύθυνσης με αρμοδιότητα την παροχή διοικητικής πληροφόρησης και τη διεκπεραίωση αιτημάτων των πολιτών, κατανεμημένη σε δύο τμήματα: α) Εξυπηρέτησης Πολιτών (ένα σε κάθε Κ.Ε.Π. του δήμου) και β) Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης στο συγκεκριμένο Κ.Ε.Π. Οι υπάλληλοι είναι κυρίως, αλλά όχι αποκλειστικά, κατηγορίας Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών (ΔΥΠ). Σύμφωνα με τον νόμο 4555, άρθρα 260 και 261 μπορούν πλέον να τοποθετούνται κατά προτεραιότητα και σε θέσεις προϊσταμένων υπάλληλοι ΔΥΠ. Το Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών σε γενικές γραμμές έχει ως αρμοδιότητα τη θεώρηση γνησίου υπογραφής, την υποδοχή και προώθηση στον Δήμο παραπόνων και προτάσεων εκ μέρους των πολιτών, την ενημέρωση των ενδιαφερομένων για τις διοικητικές διαδικασίες, την υποδοχή των αιτημάτων τους στα πλαίσια των πιστοποιημένων διαδικασιών, τον έλεγχο της πληρότητας των δικαιολογητικών και

τη διαβίβαση πλήρων φακέλων στο τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης το οποίο με τη σειρά του μεριμνά για τη διεκπεραίωσή τους (προώθηση αρμοδίως, παρακολούθηση πορείας φακέλων, τακτοποίηση εκκρεμοτήτων που προκύπτουν, παραλαβή τελικών εγγράφων). Το Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης επίσης υποστηρίζει διοικητικά τη Διεύθυνση, τηρεί και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία και μεριμνά με μελέτες για ό,τι πρέπει να γίνει ώστε να εξασφαλίζεται η καλή λειτουργία της υπηρεσίας.

Από τις δέκα θέσεις μονίμων υπαλλήλων που προβλέπονται για το Κ.Ε.Π. σήμερα καλύπτονται μόνο οι πέντε. Λειτουργεί το ένα Τμήμα με τρεις υπαλλήλους και το άλλο με δύο, εκ των οποίων σε κάθε Τμήμα ο ένας είναι προϊστάμενος. Ο Δήμος επίσης αντιμετωπίζει προβλήματα υποστελέχωσης στις υπηρεσίες του και το προσωπικό που διέθετε στο Κ.Ε.Π. τα προηγούμενα χρόνια ανακλήθηκε, αντί να ενισχυθεί. Η δυνατότητα για εργαζομένους μέσω ΟΑΕΔ ή άλλων συμβάσεων δεν φέρνει αποτελέσματα, διότι αφενός είναι βραχυχρόνια, αφετέρου δεν ελέγχονται οι υποψήφιοι ως προς τα προσόντα που απαιτεί μία τέτοια υπηρεσία κοινού. Το αποτέλεσμα είναι να εργάζονται στο Κ.Ε.Π. κατά καιρούς υπάλληλοι που δεν είναι κατάλληλοι και ενώ φαινομενικά ενισχύεται η στελέχωση, στην πραγματικότητα αποδυναμώνεται, καθώς δημιουργούνται μεγαλύτερα προβλήματα. Στην περίπτωση δε που οι προσωρινά εργαζόμενοι έχουν και τις ικανότητες και τον απαιτούμενο ζήλο, το διάστημα απασχόλησής τους στο Κ.Ε.Π. είναι τόσο μικρό -αν λάβουμε υπ' όψιν και τον χρόνο εκπαίδευσης που απαιτείται- που η υπηρεσία ενώ έχει διαθέσει πόρους για αυτήν την εκπαίδευση, στην ουσία τους έχει σπαταλήσει, αφού δεν προλαβαίνει να επωφεληθεί και από τις ικανότητες που αναπτύσσουν οι εκπαιδευόμενοι.

Ανησυχητική αποδυνάμωση έφερε και η κινητικότητα που γίνεται χωρίς μέριμνα κάλυψης των κενών θέσεων, τη στιγμή μάλιστα που οι διαδικασίες αυξάνονται και ο ρόλος των Κ.Ε.Π. διευρύνεται. Σύμφωνα με τον ιστότοπο στατιστικών στοιχείων για τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται μέσω Κ.Ε.Π., τον ΚΕΡstats, το Κ.Ε.Π. διεκπεραίωσε το 2018 (με εννέα υπαλλήλους) περί τις 24.000 υποθέσεις, το 2019 (με επίσης εννέα υπαλλήλους) περί τις 26.000, το 2020, χρονιά περιορισμένης πρόσβασης των πολιτών και εξυπηρέτησης μόνο επείγουσών υποθέσεων, αλλά και αδειών ειδικού σκοπού, (με τέσσερις έως οχτώ υπαλλήλους) περί τις 17.000, και μέχρι τον Ιούλιο του 2021, επίσης χρονιά περιορισμών, (με τέσσερις έως πέντε υπαλλήλους) περί τις 12.000 υποθέσεις. Σε αυτά τα στοιχεία δεν περιλαμβάνονται οι θεωρήσεις γνησίου υπογραφής και επικυρώσεις φωτοαντιγράφων διότι δεν διατίθενται στον ιστότοπο και δεν καταγράφονται αυτομάτως από το σύστημα, αλλά δεν καταχωρίζονται και πλήρως από τους υπαλλήλους λόγω φόρτου εργασίας. Στο

σημείο αυτό αναφέρθηκε ο αριθμός των υποθέσεων με στρογγυλοποίηση, αλλά ο ενδιαφερόμενος μπορεί να τους εντοπίσει με ακρίβεια στον ιστότοπο.

Επίσης στην παροχή υπηρεσιών από ποσοτικής πλευράς δεν είναι δυνατόν να καταγραφεί ο όγκος των πληροφοριών που παρέχονται στους πολίτες για το σύνολο της δημόσιας διοίκησης και των διαδικασιών. Τα στοιχεία αυτά καταδεικνύουν τις αυξημένες ανάγκες του Κ.Ε.Π. για προσωπικό και μάλιστα εξειδικευμένο, αλλά και τη σημασία της απώλειας εργαζομένων. Δυστυχώς η αποδυνάμωση αυτή δεν αναφέρεται μόνο στους αριθμούς των εργαζομένων, την εμπειρία και την υπηρεσιακή ικανότητα. Μετά από πολλά χρόνια επέλεξαν να μετακινηθούν σε άλλες υπηρεσίες υπάλληλοι -κάποιοι και από τα ιδρυτικά στελέχη του Κ.Ε.Π. κατά γενική ομολογία εξαιρετικού ήθους, επικοινωνιακής ικανότητας, σεβασμού στον πολίτη, που συμερίζονταν και υπηρετούσαν με πάθος και αυτοθυσία το Όραμα του θεσμού.

Ακόμα όμως και αν σταθεί κανείς και μόνο στα αριθμητικά δεδομένα, είναι εμφανές ότι οι αναλογίες των υπαλλήλων απέχουν από το βέλτιστο εύρος εποπτείας και οι αριθμοί είναι τέτοιοι που δεν συνιστούν στην πράξη λειτουργικά τμήματα. Οι προϊστάμενοι, ακόμα και της Διεύθυνσης, αναγκάζονται να εκτελούν σε μεγάλο βαθμό και χρέη υπαλλήλου και όλοι να είναι διαθέσιμοι ανά πάσα στιγμή να εκτελέσουν παράλληλα καθήκοντα στα δύο Τμήματα και στη Διεύθυνση. Η κατάσταση αυτή οδηγεί σε αποσυντονισμό, υποχρεώνει σε αναβολές εργασιών για το μέλλον, δεν επιτρέπει στα τμήματα να λειτουργούν εύρυθμα και κυρίως δεν είναι σε θέση το προσωπικό να ενημερώνεται, να ανταλλάσσει απόψεις, να αξιολογεί και να αξιοποιεί την καθημερινή του εμπειρία.

Το πρόβλημα της υποστελέχωσης εντείνεται ακόμα περισσότερο λόγω του διευρυμένου ωραρίου λειτουργίας των Κ.Ε.Π. Λόγω υπηρετήσης τριών και άνω υπαλλήλων στο Κ.Ε.Π. το ωράριο λειτουργίας του είναι από Δευτέρα έως Παρασκευή 07.30-20.00 (για το κοινό 08.00-19.30) και Σάββατο 08.00-14.00 (για το κοινό 08.00-13.30) (Εγκύκλιος Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης ΔΑΔ/Φ.5/3, 2020). Το ωράριο αυτό περιορίστηκε λόγω μέτρων κατά του κορωνοϊού συμπίπτοντας με τη σταδιακή μετακίνηση των υπαλλήλων με κινητικότητα και αμβλύνοντας κάπως το πρόβλημα. Η επαναφορά όμως σε κανονικές συνθήκες προβλέπεται από τους εργαζόμενους να καταστήσει αδύνατη στην πράξη την εφαρμογή του διευρυμένου ωραρίου, εάν η δημοτική αρχή δεν υποστηρίξει το Κ.Ε.Π. με προσωπικό και μάλιστα εγκαίρως, ώστε να ικανοποιηθεί η αναγκαία μεταβατική περίοδος εκπαίδευσης των νέων από το υπάρχον προσωπικό. Αφενός η υποχρεωτικότητα του ωραρίου και αφετέρου οι ενδείξεις μη πρόθεσης ενίσχυσης με

υπαλλήλους οδηγούν σε έντονο προβληματισμό, ανησυχία και αμηχανία τόσο τη Διεύθυνση όσο και το προσωπικό του Κ.Ε.Π. σχετικά με τη λειτουργία, την ουσιαστική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες και την εργασιακή εξουθένωση.

Ένα εξίσου σοβαρό ζήτημα στην παροχή υπηρεσιών είναι ο κεντρικός σχεδιασμός τους τόσο ως διαδικασίες όσο και ως προγραμματισμός ανάθεσης. Οι εργαζόμενοι συγκλίνουν στην άποψη ότι ανατίθενται διαδικασίες στα Κ.Ε.Π. χωρίς σχεδιασμό και μελέτη, χωρίς να λαμβάνονται υπ' όψιν οι αντικειμενικές δυσκολίες των υπηρεσιών, ούτε να αξιοποιείται η εμπειρία των υπαλλήλων των οποίων η γνώμη και οι προτάσεις δεν έχουν ζητηθεί ποτέ. Μερικοί βασικοί παράγοντες που καθορίζουν ποσοτικά και ποιοτικά την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την παροχή υπηρεσιών στον πολίτη είναι:

- Η πλήρης απουσία εκπαίδευσης του προσωπικού τουλάχιστον κατά τα τελευταία δέκα χρόνια, καθώς και διάθεσης του απαραίτητου χρόνου εξοικείωσής του με τις νέες διαδικασίες οι οποίες προστίθενται με καταγιστικούς ρυθμούς. Το γραφείο υποστήριξης των Κ.Ε.Π. (help desk) έπαψε να υφίσταται από το 2014. Μεγίστης σημασίας είναι το γεγονός ότι στις συνεντεύξεις οι εργαζόμενοι έδωσαν μεγάλη βαρύτητα και στην εκπαίδευση καλλιέργειας δεξιοτήτων σε θέματα επικοινωνίας, επαγγελματικής συμπεριφοράς και ομαδικής εργασίας, κάτι το οποίο δεν υφίσταται καθόλου ως σκέψη ούτε στην κεντρική εξουσία, ούτε στην τοπική αυτοδιοίκηση.
- Η γενικότερη γραφειοκρατία και δυσλειτουργίες του δημοσίου.
- Η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, η σαφήνεια των εγκυκλίων, η λειτουργία ή μη γραφείων υποστήριξης (help desk). Συχνά οι πολίτες θέτουν ερωτήματα τα οποία δεν υπάρχει υπηρεσία που να μπορεί να απαντήσει, με αποτέλεσμα να τους παραπέμπει η μία στην άλλη και κυρίως στο Κ.Ε.Π. Ο πολίτης απελπίζεται, το Κ.Ε.Π. και γενικότερα το Δημόσιο χάνουν το κύρος τους, δημιουργούνται εντάσεις και τελικά απαξιώνεται η ίδια η ιδιότητά του πολίτη.
- Η διάθεση και η ταχύτητα ανταπόκρισης των υπηρεσιών στα αιτήματα. Υπάρχουν αιτήματα που εκκρεμούν επί μήνες λόγω αδικαιολόγητων καθυστερήσεων των αρμοδίων υπηρεσιών.
- Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών (π.χ. online διαδικασίες) και η πληρότητα των βάσεων δεδομένων.
- Η υποστήριξη από τον Δήμο σε προσωπικό (διοικητικό, κλητήρας) που συνήθως είναι ελάχιστη σε σχέση με τις ανάγκες, και σε υλικοτεχνική υποδομή.

Ο απαρχαιωμένος πλέον εξοπλισμός υπολογιστών του Κ.Ε.Π. ανανεώθηκε μόλις πρόσφατα και μόνο εν μέρει, ενώ οι ταχύτητες του Διαδικτύου δεν επαρκούν και οδηγούν συχνά σε δυσλειτουργίες και μεγάλες καθυστερήσεις.

Τα τελευταία χρόνια συντελείται στη χώρα μεγάλη προσπάθεια για ψηφιοποίηση του Δημοσίου. Λόγω όμως της πανδημίας η προσπάθεια αυτή επιταχύνθηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης δίνοντας μεγάλες δυνατότητες στους πολίτες να εξυπηρετούνται για πλήθος εγγράφων χωρίς μετάβαση στις Δημόσιες υπηρεσίες και χωρίς τη μεσολάβηση των Κ.Ε.Π. Στα πλαίσια αυτά δημιουργήθηκε η πύλη solon.gov.gr για δικαστικά έγγραφα και η πύλη gov.gr με τεράστιο εύρος δυνατοτήτων, η οποία επιπλέον επιτρέπει την υποβολή αιτημάτων προς διεκπεραίωση σε Κ.Ε.Π. και την παραλαβή σε ηλεκτρονική θυρίδα. Ο e-efka, το Μητρώο πολιτών, η διασύνδεση των υπηρεσιών, η έκδοση υπευθύνων δηλώσεων και εξουσιοδοτήσεων ηλεκτρονικά και πλήθος άλλων διαδικασιών είναι μεταρρυθμίσεις που επιταχύνθηκαν λόγω της έκρηξης της πανδημίας (Γεωργαντάς, 2020).

Αυτές οι καινοτομίες για τη χώρα πραγματικά συνεισέφεραν στον εκσυγχρονισμό του κράτους, στη διευκόλυνση του πολίτη, στην αντιμετώπιση της πανδημίας και στην ελάφρυνση του φόρτου των υπηρεσιών. Εντούτοις το Κ.Ε.Π. επιφορτίστηκε και πάλι με υπηρεσίες χωρίς προγραμματισμό και εκπαίδευση, όπως ενδεικτικά τα ραντεβού για εμβολιασμό, η χορήγηση προσωρινού ΑΜΚΑ, οι βεβαιώσεις εμβολιασμού, η καταχώριση πρώτης δόσης εμβολιασμού στο εξωτερικό, αιτήσεις για άυλη ψηφιακή χρεωστική κάρτα για νέους έως 25 ετών (freedom pass). Οι ηλεκτρονικές αυτές διαδικασίες παρουσιάζουν πολλές δυσλειτουργίες και στην πράξη αφορούν συχνά σε πολλές ιδιαίζουσες περιπτώσεις που δεν έχουν προβλεφθεί και το Κ.Ε.Π. δεν είναι σε θέση να ενημερώσει τους πολίτες, ούτε και να λάβει απάντηση από κάποια αρμόδια υπηρεσία. Επιπλέον η τακτική κάποιων υπηρεσιών ή μεμονωμένων υπαλλήλων να παραπέμπουν στο Κ.Ε.Π. προκειμένου να αποφύγουν τη συναλλαγή και την εξυπηρέτηση του πολίτη επιτάθηκε με τον περιορισμό πρόσβασης του κοινού λόγω μέτρων για την πανδημία. Το κλείσιμο δηλαδή κάποιων υπηρεσιών οδηγούσε τους πολίτες στα Κ.Ε.Π. απεγνωσμένους και συχνά εξαγριωμένους. Τέτοιου είδους πολιτικές οδηγούσαν σε συνωστισμούς, παράπονα και προστριβές, καταστάσεις ασυμβίβαστες με την ποιοτική εξυπηρέτηση και την ταυτότητα των Κ.Ε.Π.

Όλες αυτές οι παραπάνω παράμετροι αθροιστικά επιφέρουν σοβαρά εμπόδια στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον πολίτη και εξαντλούν ψυχικά και σωματικά

τους υπαλλήλους. Σε ερώτημα σχετικά με το πώς νιώθουν προσερχόμενοι στην υπηρεσία τους και κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους εστιάζουν σε μεγάλη ψυχική και σωματική κόπωση, απογοήτευση λόγω εγκατάλειψης από τους αρμοδίους, αίσθηση ότι το έργο τους δεν αναγνωρίζεται έμπρακτα και δεν υποστηρίζεται ουσιαστικά από την πολιτεία. Παρά το υψηλό αίσθημα ευθύνης των υπαλλήλων και το ισχυρό κίνητρο της ικανοποίησης, αποδοχής και εκτίμησης εκ μέρους των πολιτών, τα παρατεταμένης διάρκειας και χωρίς φανερό τουλάχιστον προοπτική επίλυσης προβλήματα, φαίνεται να έχουν κάμψει σοβαρά τις δυνάμεις και το έργο τους. Γίνεται λόγος για «εργαλειοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού», αυτοματοποιημένη εργασία, έλλειψη δημιουργικότητας. Θεωρούν ότι η πλειονότητα εργάζεται με αυταπάρα και η λειτουργία της υπηρεσίας εδώ και πολλά χρόνια στηρίζεται στην καθ' υπέρβαση των προσωπικών δυνατοτήτων εργασία, που πλέον τους έχει οδηγήσει σε εργασιακή εξάντληση. Γνωρίζουν ότι αυτός είναι και ο βασικός λόγος που πολλοί εργαζόμενοι καταφεύγουν στην κινητικότητα.

2.2.2 Χωροταξικά δεδομένα

Για τη λειτουργία των Κ.Ε.Π. σημαντικός παράγοντας είναι η θέση τους στον Δήμο σε σημείο ώστε να εξυπηρετεί τους κατοίκους, αλλά και τους διερχόμενους πολίτες. Το συγκεκριμένο Κ.Ε.Π. εδρεύει στα όρια του Δήμου με αποτέλεσμα η πρόσβαση να είναι ευκολότερη για τους κατοίκους όμορων περιοχών, παρά για τους δικούς του. Βρίσκεται σε σημείο από όπου διέρχεται αστική συγκοινωνία με τα γνωστά όμως προβλήματα αραιής συχνότητας δρομολογίων.

Η σημασία της πρόσβασης είναι σχετική και με τους χώρους στάθμευσης και διευκόλυνσης των ατόμων με δυσκολίες κινητικότητας. Ο ευρύτερος εξωτερικός χώρος προσφέρει περιορισμένες τέτοιες θέσεις, με αποτέλεσμα οχήματα να σταθμεύουν στον δρόμο ή μπροστά από ιδιωτικές θέσεις στάθμευσης προκαλώντας κυκλοφορικά κωλύματα και προστριβές. Η πρόσβαση με αναπηρικά αμαξίδια επίσης συναντά δυσκολίες μέχρι την ειδικά διαμορφωμένη ράμπα της εισόδου στην υπηρεσία λόγω πρόχειρα σταθμευμένων αυτοκινήτων στον δρόμο και στο πεζοδρόμιο. Συχνά δε είναι ανάγκη να εξυπηρετούνται κάποιοι πολίτες με δυσκολίες, όπως ηλικιωμένοι ή ασθενείς, παραμένοντας στο όχημά τους από υπάλληλο του Κ.Ε.Π. που εξέρχεται γι' αυτόν τον σκοπό, κάτι το οποίο επίσης απαιτεί κοντινό σημείο στάθμευσης.

Επιπρόσθετα λόγω Covid 2019 επήλθαν και μέτρα στη λειτουργία των Κ.Ε.Π. τα οποία κατέστησαν πιο δύσκολες τις συνθήκες που περιγράφηκαν παραπάνω. Η παρουσία εξυπηρετούμενων πολιτών στον εσωτερικό χώρο περιορίστηκε αυστηρά βάσει τετραγωνικών. Αρχικά βέβαια ορίστηκε στα πλαίσια των μέτρων κατά της διασποράς του κορωνοϊού η λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών αποκλειστικά με προσυνηνόηση (ραντεβού) με τους πολίτες, οπότε σε συνδυασμό με τον γενικότερο περιορισμό στις μετακινήσεις επιτεύχθηκε κάποια αποσυμφόρηση. Όταν όμως στη συνέχεια καθιερώθηκε η μεικτή λειτουργία των Κ.Ε.Π., με προαιρετικό δηλαδή ραντεβού, αυξήθηκε η συγκέντρωση πολιτών στον εξωτερικό χώρο και η προσέλευση με οχήματα δημιουργώντας μεγαλύτερες συμφορήσεις. Έτσι, το πρόβλημα οξύνθηκε, οι αποστάσεις υγειονομικής ασφαλείας δεν τηρούνται εύκολα από τους πολίτες και επιπλέον δημιουργούνται συχνά προστριβές. Η έλλειψη σκίασης στον εξωτερικό χώρο ήταν ένα ακόμα μεγάλο πρόβλημα και στο σημείο αυτό η δημοτική αρχή ανταποκρίθηκε στο αίτημα τοποθέτησης σκιάστρου και άρχισε τις απαιτούμενες ενέργειες, αλλά πρακτικά είναι άγνωστος ο χρόνος που θα απαιτηθεί για την ολοκλήρωσή του, ενώ το πρόβλημα υφίσταται καθημερινά.

Εσωτερικά ο ισόγειος χώρος είναι άνετος, ευήλιος και προσβάσιμος από ΑΜΕΑ. Το Κ.Ε.Π. διαθέτει και υπερυψωμένο χώρο, χρήσιμο για εσωτερικές διαδικασίες. Οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι χώροι ήταν αρκετοί και άνετοι για τα πρώτα χρόνια λειτουργίας του Κ.Ε.Π., αλλά πλέον δεν επαρκούν αφενός λόγω της πολύ μεγάλης προσέλευσης κοινού και των αυξημένων πια αναγκών για μηχανήματα και αποθηκευτικούς χώρους και αφετέρου λόγω της ανάγκης διάκρισης του γραφείου της Διεύθυνσης και των δύο τμημάτων, τομείς που δεν υπήρχαν όταν ιδρύθηκε. Η διάταξη και το μέγεθος είναι τέτοια που επιβάλλουν κοινό χώρο λειτουργίας Διεύθυνσης και τμημάτων στον χώρο αναμονής και εξυπηρέτησης του κοινού. Επιπλέον η μόνωση του κτιρίου παρουσιάζει μεγάλες απώλειες θερμότητας και ψύξης καθιστώντας τη λειτουργία του Κ.Ε.Π. ενεργοβόρα ακριβή και ασύμβατη με τις σύγχρονες περιβαλλοντικές αρχές βιώσιμης ανάπτυξης. Γενικά στις συνεντεύξεις επικρατεί η αντίληψη ότι οι προδιαγραφές του κτιρίου δεν εξυπηρετούν πια τις ανάγκες και φαίνεται αποτελεσματική η ιδέα μετεγκατάστασης σε καταλληλότερων χώρων κτίριο. Ζητούμενα, ένα πιο κεντρικό σημείο, καταλληλότητα προδιαγραφών εσωτερικά και εξωτερικά με βάση τις υφιστάμενες και μελλοντικές λειτουργικές ανάγκες και τη νομοθεσία για τα Κ.Ε.Π., χώρος ιδιοκτησίας του δήμου για εξοικονόμηση πόρων και ίσως συνένωση των υφισταμένων Κ.Ε.Π.

2.3 Ανακεφαλαίωση

Με τη βοήθεια λοιπόν διοικητικών εγγράφων, στατιστικών στοιχείων, επιτόπου διαπιστώσεων και κυρίως συνεντεύξεων -έστω και περιορισμένων σε αριθμό- προέκυψαν διαπιστώσεις για τη λειτουργία του Κ.Ε.Π. σχετικά με την οργάνωσή του διοικητικά, λειτουργικά και χωροταξικά. Πρόκειται για υπηρεσία με μεγάλη εμπειρία και προσφορά. Οι εργαζόμενοι το θεμελίωσαν και το υποστήριξαν ολόψυχα σε όλη τη μέχρι σήμερα πορεία του δημιουργώντας μια υπηρεσία που όχι μόνο εξυπηρετεί διεκπεραιώνοντας υποθέσεις, αλλά κυρίως ακούει τον πολίτη με ειλικρινές ενδιαφέρον για το πρόβλημά του, με ευγένεια και επαγγελματική επάρκεια. Ο θεσμός πέτυχε, όπως φαίνεται από την αποδοχή των πολιτών, όπως τη βιώνουν οι εργαζόμενοι, αλλά και από τα στατιστικά στοιχεία των διεκπεραιωμένων διαδικασιών. Τα βασικότερα προβλήματα που προέκυψαν στην πορεία και διογκώνονται είναι η υποστελέχωση, η απουσία εκπαίδευσης, η έλλειψη επικοινωνίας και διαλόγου ανάμεσα στο Κ.Ε.Π και τους φορείς που καθορίζουν τη λειτουργία του, η καταγκιστική άνευ προϋποθέσεων διαρκής ανάθεση νέων διαδικασιών, η γραφειοκρατία, η στάση ορισμένων υπαλλήλων και δημοσίων υπηρεσιών που εμμένουν σε παλιές, αναποτελεσματικές και ξεπερασμένες πρακτικές, η μη συμμόρφωση των αρμοδίων με τις οδηγίες για την οργάνωση και λειτουργία του Κ.Ε.Π., ο απαρχαιωμένος εξοπλισμός και σοβαρές δυσλειτουργίες λόγω χωροταξικών παραμέτρων. Επιπρόσθετα, η οικονομική και η παρούσα υγειονομική κρίση λόγω covid19 επιδείνωσαν τα προαναφερθέντα προβλήματα τα οποία δεν είναι τα μόνα ή το ίδιου βαθμού για όλα τα Κ.Ε.Π., αλλά είναι αντιπροσωπευτικά του θεσμού, διότι καθορίζονται από τις ευρύτερες πολιτικές και οικονομικές συνθήκες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Τα Κ.Ε.Π. με όρους Στρατηγικού Μάνατζμεντ

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αρχικά θα αναζητηθούν τα βασικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δημιουργήθηκαν τα Κ.Ε.Π., το Όραμα της ίδρυσής τους, η Πρόταση Αποστολής, η σημερινή πολιτική και διοικητική πραγματικότητα μέσα στην οποία λειτουργούν, ώστε να εντοπιστεί το Όραμα και οι βασικές κατευθύνσεις της υλοποίησής του. Υφίσταται Καινοτομία στον θεσμό, δημιουργείται Αξία στον πολίτη, ποια η σημασία της εξασφάλισης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος για τη συγκεκριμένη υπηρεσία; Στην προσπάθεια αυτή θα χρησιμοποιηθούν οι αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ προκειμένου από την υφιστάμενη κατάσταση να προσδιοριστεί το σημείο στο οποίο πρέπει να οδηγηθούν τα Κ.Ε.Π. ώστε να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους και να εκπληρώσουν την Αποστολή τους. Θα μελετηθούν οι απειλές και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία τους, καθώς και οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες του θεσμού. Έτσι, θα καταδειχθούν οι αιτίες που τυχόν δεν επέτρεψαν στα Κ.Ε.Π. την εκπλήρωση της Πρότασης Αποστολής τους, τα λάθη που συντελέστηκαν, αλλά και η ζωτικής σημασίας αναγκαιότητα για Στρατηγικό Μάνατζμεντ.

3.2 Το Αρχικό Όραμα και η Πρόταση Αποστολής των Κ.Ε.Π. – Γενική αποτίμηση

Ο ιδρυτής των Κ.Ε.Π., Σταύρος Μπένος, έχει εξηγήσει ποια ακριβώς είναι η ιδέα η οποία επέφερε τη διαφορά από πολλές άλλες προσπάθειες που προηγήθηκαν για βελτίωση της επαφής του κράτους με τον πολίτη. Η εικόνα του κράτους και της θέσης του πολίτη σε αυτήν, όπως είχε παγιωθεί, δια φωτίζει τη σύλληψη της ιδέας αυτής. Οι θεσμοί του στενού και του ευρύτερου δημόσιου τομέα (Κεντρικό κράτος, Περιφέρειες, τότε Νομαρχίες, Δήμοι, Σώματα Ασφαλείας, ΔΕΚΟ, Ασφαλιστικοί Οργανισμοί) λειτουργούσαν με αλαζονεία και εσωστρέφεια. Διεκδικούσαν ανταγωνιστικά μεταξύ τους τις αρμοδιότητες, ήταν δυσπρόσιτες και ταλαιπωρούσαν τον πολίτη που δεν μπορούσε να γνωρίζει ποιος είναι κάθε φορά αρμόδιος για τα αιτήματά του· λόγω δε πολυνομίας και ασάφειας θεσμοί που διεκπεραίωναν τις ίδιες

διαδικασίες απαιτούσαν διαφορετικά δικαιολογητικά. Σε περιπτώσεις δε που η αρμοδιότητα ενέπιπτε σε περισσότερους του ενός φορείς, ο πολίτης έπρεπε να αντιμετωπίσει μια γραφειοκρατική λογική μετακίνησης φακέλων και δικής του από υπηρεσία σε υπηρεσία, χωρίς πληροφόρηση, εχθρική, βιώνοντας την επαφή με ένα κράτος που «τρομοκρατούσε τους πολίτες της χώρας» (Μπένος, 2003) και βέβαια με άγνωστους χρόνους διεκπεραίωσης. Επιπλέον, η πρόσβαση του πολίτη στις υπηρεσίες του κράτους δεν ήταν ισότιμη, αλλά καθοριζόταν από τον παράγοντα της κοινωνικής, πολιτικής, οικονομικής, ακόμα και γεωγραφικής θέσης του. Ένας ογκώδης δημόσιος τομέας χωρίς εισροές και εκροές, γραφειοκρατικός, με εκτεταμένες πελατειακές σχέσεις λειτουργούσε σε βάρος του πολίτη και της Δημοκρατίας. (Μπένος 2003, 2013)

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες λοιπόν δημιουργήθηκε η ιδέα των Κ.Ε.Π. που σύμφωνα με τον εμπνευστή θα προσανατολίζονταν σε τέσσερις κατευθύνσεις:

- στη ριζική αλλαγή στις σχέσεις του κράτους με τον πολίτη («όχημα ουσιαστικής αλλαγής στις σχέσεις κράτους-πολίτη»),
- στη λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού («η σπίθα που θα ανάψει τη φλόγα της διοικητικής μεταρρύθμισης στη χώρα μας»),
- στον ουσιαστικό προσανατολισμό του τότε προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας» του Γ'ΚΠΣ και
- στην εξασφάλιση προϋποθέσεων απαραίτητων για τη Δημοκρατία («η ουσία της Δημοκρατίας της καθημερινότητας»).

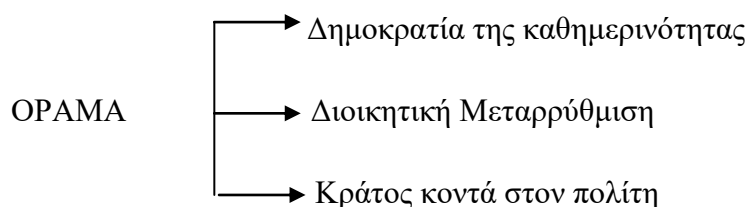
Τα Κ.Ε.Π. δημιουργήθηκαν λοιπόν ως «υποκαταστήματα του κράτους» στα οποία έχουν πρόσβαση όλοι οι πολίτες χωρίς περιορισμούς και διακρίσεις (Μπένος, 2003, 2013). Δόθηκε μάλιστα έμφαση στο ομοιόμορφο περιβάλλον, στην ευχάριστη με χαμόγελο υποδοχή του πολίτη, στη δημιουργία μιας ατμόσφαιρας με μουσική και χρώματα στη θέση των «γκρίζων» γκισέδων που έως τότε ήταν το πρόσωπο του ελληνικού κράτους για τον πολίτη (Μπένος, 2003). Σύμφωνα με τον ίδιο η Ελλάδα είναι ίσως η πρώτη χώρα που προέβη σε αυτό που λέγεται «διοικητική πιστοποίηση». Για κάθε υπόθεση υποχρεούνται σε συνεργασία τα συναρμόδια Υπουργεία και δημιουργείται ένα ενιαίο ηλεκτρονικό έντυπο που περιλαμβάνει την αίτηση και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, το οποίο δημοσιεύεται σε ΦΕΚ, αναρτάται στην ηλεκτρονική πύλη του Δημοσίου και το χρησιμοποιούν τα Κ.Ε.Π. στα αιτήματα των πολιτών. Όταν στην πορεία επέρχονται βάσει νόμου μεταβολές, ενημερώνεται το έντυπο με διαδικασία «επικαιροποίησης».

Έτσι, οι διαδικασίες ξεκαθαρίζονται εύκολα και άμεσα, παγιώνονται ομοιόμορφα, απαλλάσσονται από περιττά δικαιολογητικά, ενημερώνονται πολίτες και δημόσιοι φορείς για τυχόν αλλαγές και αποτρέπεται η αυθαιρεσία. Επιπλέον το Κράτος θέτει στις υπηρεσίες του χρονικούς περιορισμούς διεκπεραίωσης και προβλέπει, αφού βέβαια δοκιμαστεί η κάθε υπηρεσία, σε περίπτωση μη τήρησης αυτών οικονομική αποζημίωση των πολιτών και πειθαρχικές διώξεις στην υπεύθυνη μονάδα. Παράλληλα δηλαδή διερευνά τους λόγους αποτυχίας και διορθώνει τα λάθη και τις διαδικασίες, όπως μια εταιρεία αποσύρει ένα ελαττωματικό προϊόν ή διορθώνει τις ατέλειες. Κριτήριο και στόχος είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη, ο οποίος αποτελεί και τον πιο αξιόπιστο αξιολογητή.

Η λειτουργία των Κ.Ε.Π. ενταγμένη σε αυτό το πλαίσιο θα μπορούσε να επιφέρει σταδιακά μία μεγάλη διοικητική μεταρρύθμιση στην Ελλάδα. Αυτή θα ξεκινούσε με την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών με πιστοποιημένες διαδικασίες από έναν και μόνο γκισέ. Αυτή η απλή στη σύλληψη ιδέα θα καταργούσε τις πελατειακές σχέσεις του πολίτη με το κράτος, τη γραφειοκρατία, την παρέμβαση παρασιτικής δράσης ιδιωτών, όπως τα γραφεία διεκπεραιώσεων για συναλλαγές με το Δημόσιο, θα αποσυμφορούσε τις Δημόσιες υπηρεσίες, θα έλυνε προβλήματα κινητικότητας των υπαλλήλων, αλλά και το θέμα της ουσιαστικής αξιολόγησης του Δημοσίου (Μπένος, 2013). Το αρχικό λοιπόν Όραμα δεν ήταν απλώς η πιο εύκολη και ίσως ταχύτερη επίδοση εγγράφων στους πολίτες, αλλά μία εκ βάθρων αλλαγή σε επίπεδο λειτουργίας του Κράτους και της Δημοκρατίας (Μπένος, 2013). Στο διάγραμμα 3.1 που ακολουθεί παρουσιάζεται επιγραμματικά το Όραμα των Κ.Ε.Π. σύμφωνα τις δηλώσεις του ιδρυτή τους (Μπένος, 2003, 2013).

Διάγραμμα 3.1

Το Όραμα των Κ.Ε.Π.



Η δε Πρόταση Αποστολής (Mission Statement) που θα το υποστήριζε, περιελάμβανε τη δημιουργία των Κ.Ε.Π. με τη λογική Υποκαταστημάτων του Κράτους με εύκολη πρόσβαση για όλους, παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις με

ομοιομορφία στην υποδοχή και διεκπεραίωση των αιτημάτων και προορισμό τους να γίνουν μελλοντικά το μοναδικό σημείο επαφής του πολίτη με το Κράτος.

Όταν λοιπόν ιδρύθηκαν τα Κ.Ε.Π. το τότε Υπουργείο Εσωτερικών είχε σαφή αντίληψη των κινδύνων και των ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς και των εσωτερικών δυνάμεων που ήθελε να αναπτύξει στις υπηρεσίες αυτές. Με σαφές Όραμα και Αποστολή χαράχθηκε η στρατηγική που θα όριζε τα πλαίσια λειτουργίας, ορίστηκαν οι προδιαγραφές των χώρων, το προσωπικό, τα γραφεία υποστήριξης (help desk), εξασφαλίστηκαν οι οικονομικοί πόροι, καθορίστηκαν οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις του Υπουργείου και των Δήμων, οργανώθηκαν διαφημιστικές δράσεις για ενημέρωση και εδραίωση της αναγνωρισιμότητας των Κ.Ε.Π. από τους πολίτες. Οι διαδικασίες καταμετρήθηκαν, ξεκαθαρίστηκαν τα απαιτούμενα δικαιολογητικά τους και πιστοποιήθηκαν μία προς μία, επιλέχθηκε το προσωπικό, νεαρής κυρίως ηλικίας, το οποίο εκπαιδευόταν ανά διαστήματα είτε εξ αποστάσεως, είτε με ημερίδες και μάλιστα συχνά με την παρουσία, καθοδήγηση και εμπύχωση του ίδιου του ιδρυτή τους.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να συνοψίσουμε τα χαρακτηριστικά της σκέψης και των ενεργειών που οδήγησαν στην ίδρυση και λειτουργία των Κ.Ε.Π. Διαπιστώνοντας τις παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, τις αλλαγές στον τρόπο ζωής και τις ανάγκες των πολιτών, την ανάγκη εκσυγχρονισμού του Κράτους, τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, τις πιέσεις που ασκεί η παγκοσμιοποίηση και οι διεθνείς επερχόμενες κρίσεις, την αδυναμία επιβίωσης του Κράτους που συμπαρέσυρε την ελληνική κοινωνία, αν δεν επέρχονταν ριζικές αλλαγές, αλλά και τους διαθέσιμους πόρους, σχεδιάστηκε η στρατηγική των Κ.Ε.Π με κρίση και διαίσθηση, υλοποιήθηκε βάσει σχεδιασμού και σκοπών, με πρόβλεψη για έλεγχο, αξιολόγηση και ανατροφοδότηση.

Εφόσον λοιπόν ελήφθησαν υπ' όψιν οι απειλές και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι δυνάμεις που μπορούσαν να αξιοποιηθούν και οι αδυναμίες που έπρεπε να αποτραπούν, αναλύθηκαν οι μελλοντικές ανταγωνιστικές συνθήκες, αποφασίστηκε η ανάληψη του σχετικού κινδύνου και χαράχθηκε η στρατηγική που θα έφερνε σε αρμονία τον νέο θεσμό με το περιβάλλον, μπορούμε να πούμε ότι εφαρμόστηκαν βασικές αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στο κέντρο του οποίου, σύμφωνα με τον Ν. Γεωργόπουλο (2010, σελ. 32), βρίσκεται «η διαχείριση της αλλαγής», εν προκειμένω σε επίπεδο ριζικής μεταρρύθμισης.

Τα Κ.Ε.Π. λοιπόν προσφέρουν έως σήμερα υπηρεσίες με τέτοιο τρόπο και τέτοια ποιότητα που καμία άλλη δημόσια υπηρεσία δεν είναι ακόμα σε θέση να

παράσχει. Η διακριτή υπεροχή τους δημιουργεί διατηρήσιμη αξία για τον πολίτη και τους προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτά προκύπτουν από τα συμπεράσματα δύο πανελλαδικών ερευνών, μία του 2008 από την εταιρεία VPRC και μία του 2021 από την εταιρεία ΚΑΠΑ RESEARCH A.E., αλλά και από τις θετικές κριτικές που καθημερινά ασκούν οι πολίτες στους εργαζομένους.

Στην έρευνα μάλιστα του 2008 έγιναν και συγκρίσεις με ποσοστά άλλης ανάλογης έρευνας της ίδιας εταιρείας το 2005. Το 94% των ερωτηθέντων που είχαν επισκεφθεί προσωπικά τα Κ.Ε.Π., δηλώνουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση σε ποσοστό 95%, θεωρούν απαραίτητα τα Κ.Ε.Π. σε ποσοστό 98% (97% το 2005), αποτελεσματικά σε ποσοστό 97% (94% το 2005) και ότι βοηθούν στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης σε ποσοστό 94% (91% το 2005). Τα ποσοστά κυμαίνονται σε εξαιρετικά υψηλά επίπεδα και μάλιστα με αυξητική τάση μεταξύ των ετών 2005 και 2008, γεγονός αξιοσημείωτο εφόσον οι πολύ υψηλές επιδόσεις κινούνται σε πιο στενά περιθώρια ως προς τη δυνατότητα βελτίωσης και είναι πολύ δυσκολότερο να αυξηθούν απ' ό,τι οι χαμηλότερες.

Στην έρευνα του 2021 τα Κ.Ε.Π. συγκέντρωσαν τον υψηλότερο Μέσο Όρο (7,94) για τις υπηρεσίες που παρέχουν στους πολίτες, σε σύγκριση με άλλες δημόσιες υπηρεσίες, όπως Νοσοκομεία που έπονται με 7,48, Σχολεία, Αστυνομία, ΕΦΚΑ, ΔΕΚΟ, Δήμους και άλλες, με χαμηλότερο των Πολεοδομιών στο 4,7. Η πρώτη δημόσια υπηρεσία στην οποία ο πολίτης πιστεύει ότι «θα γίνει η δουλειά του» είναι τα Κ.Ε.Π. με 63% και αμέσως μετά τα Νοσοκομεία με 36%. Συγκρίνοντας τα ποσοστά βλέπουμε ότι τα Κ.Ε.Π. είναι πρώτα με υψηλά ποσοστά στη συνείδηση και την εξυπηρέτηση των πολιτών· είναι δε αξιοσημείωτο ότι η υπηρεσία που έπεται είναι τα Νοσοκομεία, τα οποία είναι ιδιαίτερα καταξιωμένα στη συνείδηση των ανθρώπων το τελευταίο διάστημα λόγω της πίεσης που υφίστανται από την πανδημία covid 19 και της ανεκτίμητης προσφοράς τους μέσα σε αυτήν την κρίση.

Παρ' όλα αυτά η πεποίθηση σχετικά με την εξυπηρέτηση παρουσιάζει μία απόσταση υπέρ των Κ.Ε.Π. της τάξης του 27%. Το δε 91% δηλώνει ικανοποιημένο από τη συμβολή των Κ.Ε.Π στη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει το ελληνικό κράτος στους πολίτες. Οι ίδιοι δε οι υπάλληλοι γίνονται καθημερινά αποδέκτες επαίνων, ευχαριστιών και θετικών σχολίων για την παροχή υπηρεσιών και τη μεγάλη διαφορά της υπηρεσίας τους από τις άλλες. Συχνά δε οι πολίτες δηλώνουν ότι προτιμούν τη συναλλαγή με ένα Κ.Ε.Π. ακόμα κι όταν η διεκπεραίωση του αιτήματός τους είναι πιο χρονοβόρα απ' ό,τι αν απευθύνονταν απευθείας στην αρμόδια υπηρεσία. Αποφεύγουν δηλαδή τη συναλλαγή με άλλα γκισέ, διότι πιστεύουν ότι θα

ταλαιπωρηθούν. Έτσι, στην έρευνα του 2021 το 94% δηλώνει θετικό στην ανάθεση περισσότερων αρμοδιοτήτων στα Κ.Ε.Π., ώστε να τακτοποιούνται οι υποθέσεις επιτόπου και να μη χρειάζεται να επισκεφθούν άλλα γραφεία του Δημοσίου.

Εντούτοις συνιστά ερώτημα σε ποιο βαθμό τα Κ.Ε.Π. εκτελούν την Αποστολή τους και εκπληρώνουν το Όραμα της ίδρυσής τους με έμφαση στη λειτουργία τους σήμερα, είκοσι χρόνια μετά την ίδρυσή τους. Όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις εργαζομένων και από τις στατιστικές έρευνες που προαναφέρθηκαν, οι πολίτες εξοικονομούν χρόνο, εξυπηρετούνται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό, απολαμβάνουν υψηλές σε ποιότητα και όρους αξιοπρέπειας υπηρεσίες. Θα πρέπει όμως να υπάρξει προβληματισμός στο ζήτημα της Διοικητικής Μεταρρύθμισης που επιδιώκεται στο Όραμα των Κ.Ε.Π. και στα σοβαρά προβλήματα και δυσλειτουργίες που έχουν ανακύψει στην πορεία.

Στο σημείο αυτό θα εξεταστεί αφενός το θέμα των διαδικασιών, των οποίων η πιστοποίηση και η επικαιροποίηση συνδέεται άμεσα με τη μεταρρύθμιση και αφετέρου ο στόχος να γίνουν τα Κ.Ε.Π. το μοναδικό σημείο επαφής του πολίτη με το Κράτος. Όσον αφορά στην πιστοποίηση το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης υποθέσεων των Κ.Ε.Π. για πολλά χρόνια δεν ενημερωνόταν όχι μόνο για τις αλλαγές σε δικαιολογητικά, αλλά και για την αφαίρεση διαδικασιών από τα Κ.Ε.Π. με αποτέλεσμα να φαίνονται πιστοποιημένες διαδικασίες που δεν μπορούσαν πια να διεκπεραιωθούν, οι πολίτες να λαμβάνουν αντιφατικές πληροφορίες και συχνά να υπάρχουν και προστριβές.

Γενικότερα οι διαδικασίες διακρίνονται σε μονοτμηματικές, δηλαδή αυτές που υπάγονται στην αρμοδιότητα μίας και μόνο υπηρεσίας και πολυτμηματικές, αυτές για τις οποίες απαιτούνται ενέργειες σε περισσότερες της μιας. Στόχος ήταν οι μονοτμηματικές να διεκπεραιώνονται ηλεκτρονικά και άμεσα είτε ιδιωτικά από τον πολίτη, είτε πάλι άμεσα από το Κ.Ε.Π., όπως για παράδειγμα τα πιστοποιητικά δημοτολογίου, διάφορες ληξιαρχικές πράξεις και πλήθος άλλων. Η πανδημία έδωσε μεγάλη ώθηση σε αυτήν την κατεύθυνση. Η δημιουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (άρθρο 52 του νόμου 4635/2019 (Α' 167)) στη διεύθυνση gov.gr παρέχει όλες τις ψηφιακές υπηρεσίες όλων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης συγκεντρωμένες σε έναν ιστότοπο και θεωρείται τύπος αλληλεπίδρασης του πολίτη με το Κράτος, σύμφωνα με το Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021 του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Εντούτοις στην πράξη οι χρήστες αντιμετωπίζουν συχνά προβλήματα διαθεσιμότητας της υπηρεσίας, δυσλειτουργίες σχετικές με τη διαλειτουργικότητα

των συστημάτων, αλλά και με την πολυπλοκότητα στον σχεδιασμό τους. Οι δε υπάλληλοι των Κ.Ε.Π., οι οποίοι πέραν των εγκυκλίων -οι οποίες συχνά είναι ασαφείς και συνήθως προβλέπουν μόνο τις ομαλές περιπτώσεις και όχι τις ιδιαιτερότητες που προκύπτουν- δεν λαμβάνουν καμία εκπαίδευση πριν την εισαγωγή αυτών των διαδικασιών, δεν ερωτώνται ώστε να αντιμετωπίζονται στην πορεία αυτές οι δυσλειτουργίες και συχνά δεν γνωρίζουν αν και πού μπορούν να απευθυνθούν για άμεση επίλυση ενός προβλήματος, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξυπηρετήσουν τους πολίτες.

Από την άλλη πάλι πλευρά έδωσε μεγάλη ώθηση στην ψηφιακή πολιτική η διεύρυνση της χρήσης της ψηφιακής υπογραφής από ιδιώτες και δημοσίους υπαλλήλους, η οποία πιστοποιείται μέσω των Κ.Ε.Π. με μία επίσκεψη. Μεγάλης σημασίας είναι και η θέσπιση του θεσμού myKerplive, της εξ αποστάσεως δηλαδή πληροφόρησης και εξυπηρέτησης με τηλεδιάσκεψη, που αφενός διευρύνει ακόμα περισσότερο τη δυνατότητα πρόσβασης στα Κ.Ε.Π. καταρρίπτοντας κάθε φυσικό εμπόδιο μετακίνησης, αφετέρου ενισχύει τη διαφάνεια. Σε ό,τι αφορά όμως στις περισσότερες πολυμηματικές διαδικασίες, όπως για παράδειγμα, συνταξιοδοτήσεις και άδειες λειτουργίας καταστημάτων, τα Κ.Ε.Π. είναι ανενεργά ακόμα κι αν αυτές είναι πιστοποιημένες σε αυτά. Ο Σταύρος Μπένος έχει δηλώσει (2013) ότι αποπέμφθηκε όταν επιχείρησε να εισαγάγει στα Κ.Ε.Π. θέματα όπως των αλλοδαπών, των αγροτών ή τα Ταμεία Ασφάλισης, των οποίων οι διαδικασίες είναι εξαιρετικά γραφειοκρατικές και χρονοβόρες, επειδή υπήρξαν αντιδράσεις λόγω φόβων ότι κάποιος θα μείνουν χωρίς αντικείμενο ή κυρίως λόγω ισχυρών οικονομικών συμφερόντων από πλευρές που εκμεταλλεύονται τις κρατικές παθογένειες για να εξυπηρετούν και να διευκολύνουν τους πολίτες επ' αμοιβή.

Αξίζει να παρατεθεί ένα παράδειγμα που αναφέρει ο ίδιος σε ομιλία του (2013) σχετικά με μία απλή και συνήθη διαδικασία, την ανανέωση άδειας οδήγησης. Ο σχεδιασμός ήταν να εξυπηρετείται πλήρως ο πολίτης στα Κ.Ε.Π. βρίσκοντας εκεί όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά που είναι του κράτους. Για παράδειγμα τα παράβολα ήταν μέσα στα Κ.Ε.Π., υπήρχαν πιλοτικά σε ορισμένα Κ.Ε.Π. μηχανήματα για φωτογράφιση και ο πολίτης για την υποβολή του αιτήματός του θα προσκόμιζε μόνο πιστοποιητικά υγείας ιδιωτών γιατρών, αλλά πολύ σύντομα τα φωτογραφικά μηχανήματα αποσύρθηκαν λόγω αντιδράσεων επαγγελματικού συλλόγου του οποίου τα συμφέροντα θίγονταν. Ακόμα και τα παράβολα τα οποία πια στο μεγαλύτερο ποσοστό τους είναι ηλεκτρονικά και για όποιον επιθυμεί, τα εκτυπώνει μεν το Κ.Ε.Π., η πληρωμή πρέπει να γίνει σε άλλον γκισέ, για όποιον βέβαια δεν έχει

δυνατότητα ηλεκτρονικών συναλλαγών. Τέτοιου είδους αγκυλώσεις έπληξαν την εξυπηρέτηση του πολίτη και κυρίως των επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν πιο σύνθετες διαδικασίες, και ουσιαστικά το Όραμα των Κ.Ε.Π.

Εφόσον λοιπόν το αρχικό Όραμα εκπληρώνεται μόνο εν μέρει, η ικανοποίηση των πολιτών είναι μεν υψηλά, αλλά επηρεάζεται θετικά για τα Κ.Ε.Π. και λόγω πολύ χαμηλών προδιαγραφών των υπολοίπων υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, είναι αναγκαία η περαιτέρω διερεύνηση των προβλημάτων στη λειτουργία τους σήμερα έτσι όπως τη διαμορφώνει το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον.

3.3 Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Η προσπάθεια παρουσίασης του Εξωτερικού περιβάλλοντος θα αρχίσει με το Γενικευμένο ή Μάκρο και θα ολοκληρωθεί με το Άμεσο ή Μίκρο, στα οποία αυτό διακρίνεται. Συγκεκριμένα θα εξετασθεί το ευρύτερο περιβάλλον από πλευράς Πολιτικής, Οικονομικής, Κοινωνικής, Τεχνολογικής (PEST) και Οικολογικής (E) στην πρώτη περίπτωση και οι ομάδες άμεσης επιρροής στη δεύτερη. Στη συνέχεια θα διερευνηθούν οι Δυνάμεις Ανταγωνισμού σύμφωνα με το διευρυμένο υπόδειγμα του καθηγητή M. Porter.

Η φιλοσοφία και λειτουργία των Κ.Ε.Π. σχετίζεται και επηρεάζεται από το ευρύτερο πολιτικό (P) και νομικό (L) περιβάλλον, ίσως μάλιστα σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι οι άλλες δημόσιες υπηρεσίες υπό, την έννοια ότι αυτά δημιουργήθηκαν για να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερης εμβέλειας πολιτικά ζητήματα, όπως γραφειοκρατίας, πελατειακών σχέσεων και ανισοτήτων και αποβλέπουν όχι μόνο στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, αλλά και σε Διοικητική Μεταρρύθμιση. Ανάλογα λοιπόν με τον βαθμό στον οποίο η Κεντρική Διοίκηση επιθυμεί ή είναι σε θέση να προβεί σε μεταρρυθμίσεις, καθορίζεται και ο προσανατολισμός της λειτουργίας των Κ.Ε.Π. Εμπειρικές διαπιστώσεις δείχνουν ότι παρά τις νομοθετήσεις, οι πρωτοβουλίες για εφαρμογή των αρχών για στρατηγικό σχεδιασμό, δράση και αξιολόγηση παραμένουν σε επίπεδο αποσπασματικότητας, πολιτικής ασυνέχειας και αναποτελεσματικότητας (Πλυμάκης, 2019, σελ.89). Ο στρατηγικός προγραμματισμός υπονομεύεται από κατεστημένα συμφέροντα, ηγεσίες που δεν αναλαμβάνουν τον κίνδυνο της αλλαγής, απορρίπτουν κάθε μεταρρυθμιστική ενέργεια που ενέχει πολιτικό κόστος, καθώς και από τους πολίτες και τα στελέχη και φορείς του δημοσίου που δεν εμπιστεύονται το κράτος και είναι επιφυλακτικοί στις αλλαγές που επιδιώκουν οι θεσμοί του (Καρκατσούλης 2017, OECD 2012, Pelagidis

2012, Makridimitris–Pravita 2016, όπως αναφέρονται σε Πλυμάκη, 2019, σελ. 90). Επιπλέον οι συχνές αλλαγές στην πολιτική ηγεσία και η ασυνέχεια που χαρακτηρίζει τις πολιτικές του ελληνικού κράτους δημιουργεί σύγχυση και ασυνέπεια στη λειτουργία του θεσμού.

Οι οικονομικές εξελίξεις (E) από την οικονομική κρίση έως σήμερα, έχουν διαμορφώσει ένα επιβαρυνμένο για ανάπτυξη και μεταρρύθμιση περιβάλλον επιδρώντας παράλληλα σε κοινωνικές εξελίξεις (S) και αυξάνοντας τις ανάγκες για κοινωνικές παροχές και διεύρυνση της Κοινωνικής Πολιτικής. Οι ευρύτερες δυσμενείς συνθήκες εκτός από τις γενικότερες μειώσεις των μισθών, που επέφεραν και στο Δημόσιο, μείωσαν και τους πόρους που διατίθενται για τον εξοπλισμό, την εκπαίδευση και γενικότερα τη λειτουργία των Κ.Ε.Π., όπως βέβαια και των υπολοίπων δημοσίων υπηρεσιών. Σε υπηρεσίες όμως αιχμής και υποδοχής μεγάλου όγκου κοινού οι ελλείψεις είναι περισσότερο αισθητές και οδηγούν σε μεγάλες και σοβαρές δυσλειτουργίες. Η κρίση όμως αυτή έφερε και ευκαιρίες, αφού παράλληλα κατέστησε τα Κ.Ε.Π. ακόμα πιο αναγκαία για τον πολίτη και τις επιχειρήσεις, καθώς εξοικονομούν χρόνο, παρέχουν διεξόδους από τη γραφειοκρατία και δωρεάν υπηρεσίες που σε άλλες συνθήκες οι ενδιαφερόμενοι θα ξόδευαν χρήματα για εξυπηρέτηση από ιδιώτες επαγγελματίες.

Τα Κ.Ε.Π. σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό τους θα μπορούσαν να αποτελούν υπηρεσία ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας μέσω πληροφόρησης και διεκπεραίωσης σχετικών διαδικασιών ως υπηρεσίες μιας στάσης. Η ευκαιρία αυτή, αν και πολύτιμη μέσα σε ένα εξαιρετικά απειλητικό εξωτερικό περιβάλλον, δεν αξιοποιήθηκε στρατηγικά και αφέθηκε να λειτουργήσει τυχαία και αναποτελεσματικά. Παράλληλα η οικονομική κρίση ανέδειξε και διόγκωσε κοινωνικά προβλήματα, όπως η ανεργία, το μεταναστευτικό, τα ασφαλιστικά ζητήματα, ο κοινωνικός αποκλεισμός. Τα Κ.Ε.Π. αποτελούν δημόσιες υπηρεσίες στις οποίες έχουν όλοι πρόσβαση και μέσω των οποίων συχνά το Κράτος ασκεί Κοινωνική Πολιτική, όπως για παράδειγμα απονομή Αριθμού Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (ΑΜΚΑ), παλαιότερα αιτήσεις επιδότησης ενοικίου Οργανισμού Εργατικής Κατοικίας, έκδοση επιταγής δελτίου υγείας για ανασφάλιστους (Υπουργείο Υγείας, 2013), Κοινωνικό Οικιακό Τιμολόγιο ΔΕΗ, το 2012 Απογραφή Δικαιούχων Προνοιακών και Κοινωνικών Επιδομάτων με την οποία καταρτίστηκε το Εθνικό Μητρώο Δικαιούχων, επικαιροποιήθηκε το σχετικό αρχείο και αξιολογήθηκαν τα επιδόματα, καθώς και τα αιτήματα, ενστάσεις και χορήγηση

Κάρτας Αλληλεγγύης στα πλαίσια του προγράμματος αντιμετώπισης της ανθρωπιστικής κρίσης για το εισόδημα του 2013.

Παρόμοια ευκαιρία δόθηκε και μέσα από την απειλή της πανδημίας covid19. Το Κράτος έθεσε τα Κ.Ε.Π. στην υπηρεσία χορήγησης σχετικών παροχών (βλ. 2.2.1 της παρούσας) έχοντας στη διάθεσή του ένα έτοιμο πανελλήνιο δίκτυο. Οι διαδικασίες αυτές αναφέρθηκαν ενδεικτικά ως ένα μικρό μέρος όσων έχουν παράσχει κατά καιρούς τα Κ.Ε.Π. στα πλαίσια της Κοινωνικής Πολιτικής του κράτους, της ικανοποίησης πάγιων και έκτακτων αναγκών και των δυνατοτήτων τους που παραμένουν αναξιοποίητες. Οι ευρύτερες λοιπόν οικονομικές και κοινωνικές δυνάμεις ασκούν μεγάλες πιέσεις, δημιουργούν επιτακτικές κοινωνικές ανάγκες, αλλά παρέχουν και ευκαιρίες για τη βιωσιμότητα και την Αποστολή των Κ.Ε.Π.

Όσον αφορά σε Τεχνολογικές δυνάμεις (Τ), αυτές σήμερα αποτελούν τα μέσα ανάπτυξης και λειτουργίας σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, επιστήμη, τέχνες, πολιτισμός, παροχή υπηρεσιών, επικοινωνία. Εάν η Δημόσια Διοίκηση δεν τις υιοθετήσει με σχεδιασμό και προγραμματισμό, δεν θα μπορεί να επιβιώσει. Έτσι, όπως ήδη έχει αναφερθεί, συντελείται σήμερα στην Ελλάδα τεράστιο άλμα στην παροχή ψηφιακών υπηρεσιών. Η εξυπηρέτηση των πολιτών από τα Κ.Ε.Π. είναι πολυκαναλική (με φυσική παρουσία, μέσω της πύλης gov, μέσω των myKerplive). Ζητούμενα είναι ο σωστός σχεδιασμός και ο συνεχής, όταν απαιτείται, ανασχεδιασμός των εφαρμογών, η λειτουργική διασυνδεσιμότητα των συστημάτων και η ύπαρξη γραφείων υποστήριξης και πληροφόρησης για τις δυσλειτουργίες που προκύπτουν. Το δε ηλεκτρονικό σύστημα πρωτοκόλλησης των Κ.Ε.Π. (eker) ήταν εξ αρχής εξαιρετικά προηγμένο, υψηλού βαθμού διαλειτουργικότητας και διασυνδεσιμότητας με τα ηλεκτρονικά συστήματα άλλων υπηρεσιών, όπως Στρατολογία, ΕΦΚΑ, ΟΠΕΚΑ, Ε.Ο.Π.Υ.Υ.. TAXISNET), για διάφορα αιτήματα που συνεχώς αυξάνονται.

Η ευκαιρία όμως να παρέχουν τα Κ.Ε.Π. άμεσα, πιο εύκολα ή πιο σύντομα υπηρεσίες στους πολίτες και κυρίως σε όσους δεν έχουν δυνατότητα πρόσβασης στα ψηφιακά μέσα, πλήττεται από τον κίνδυνο της έλλειψης ή προχειρότητας σχεδιασμών και προγραμματισμού, από την απουσία ανατροφοδότησης από την καθημερινή χρήση και εμπειρία, από τον απηργειωμένο εξοπλισμό και τις κακές υπηρεσίες Διαδικτύου. Οι διαδικασίες προστίθενται στα Κ.Ε.Π. χωρίς προγραμματισμό και πρόθεση αποτίμησης, με αποτέλεσμα οι ευκαιρίες των τεχνολογικών εξελίξεων να απαξιώνονται σε μεγάλο βαθμό.

Ένας ακόμα ζωτικής και καίριας σημασίας παράγοντας είναι αυτός του προστασίας του φυσικού περιβάλλοντος (Ε) και του πλανήτη. Όπως δημοσιεύεται στον επίσημο ιστότοπο της Ευρωπαϊκής Ένωσης ένας από τους πέντε στόχους της νέας πολιτικής συνοχής της 2021-2027 είναι η συμμόρφωση των πολιτικών της για «μια πιο πράσινη Ευρώπη». Στα πλαίσια αυτά και σύμφωνα με όσα αναφέρονται για την Κυκλική Οικονομία στον ιστότοπο του Υπουργείου Ενέργειας, η Ελλάδα προωθεί την κυκλική οικονομία με στόχο ένα «πράσινο μοντέλο ανάπτυξης» προωθώντας μεταξύ άλλων την ανακύκλωση, την εξοικονόμηση πόρων, τη μείωση αποβλήτων, την ανάπτυξη της αγοράς δευτερογενών υλικών, θεωρώντας τις επιλογές και τη συμμετοχή των επιχειρήσεων και των καταναλωτών καθοριστικές για την υλοποίηση της κυκλικής οικονομίας.

Εντασσόμενα σε αυτήν την πολιτική τα Κ.Ε.Π. μπορούν να συμβάλουν με εξοικονόμηση στο χαρτί –σε αυτό μπορεί να συμβάλει ο σωστός σχεδιασμός των ψηφιακών διαδικασιών– με ανακύκλωση χαρτιού και δοχείων αναλωσίμων εκτυπωτών, με κάδους ανακύκλωσης στους χώρους τους, με επιλογή στέγασής τους σε κτίρια υψηλής ενεργειακής απόδοσης. Τέτοιες δραστηριότητες λαμβάνουν χώρα, αλλά περιστασιακά και χωρίς προγραμματισμό. Αυτή τη στιγμή, παρά τα όσα προβλέπουν τα επιχειρησιακά προγράμματα των δήμων για βιώσιμη ανάπτυξη, τα Κ.Ε.Π., όπως βέβαια και οι άλλες δημοτικές υπηρεσίες, συνεχίζουν να στεγάζονται όπου ιδρύθηκαν, χωρίς να λαμβάνονται υπ' όψιν ενεργειακές προδιαγραφές στέγασης και λειτουργίας. Ενδεικτικά δε για τη σημασία του σχεδιασμού των διαδικασιών αξίζει να αναφέρουμε ότι, παρά τα ηλεκτρονικά μέσα, συνεχίζεται η εκτύπωση εγγράφων και ότι για μια αίτηση που θα αρκούσε μία σελίδα, χρησιμοποιούνται κατά μέσο όρο τρεις. Επίσης, τα Κ.Ε.Π. λόγω της μεγάλης επισκεψιμότητας που έχουν και της εκτίμησης που χαίρουν από τους πολίτες, θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν και για θέματα πληροφόρησης και ευαισθητοποίησης σε περιβαλλοντικά ζητήματα.

Η περαιτέρω ανάλυση, που αφορά στο μικρο-περιβάλλον, διερευνά τις ενδιαφερόμενες ομάδες συμφερόντων που επιδρούν άμεσα σε κάθε επιχείρηση, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και έχουν σκοπιμότητες και ανάγκες τις οποίες κάθε επιχείρηση, εν προκειμένω τα Κ.Ε.Π., πρέπει να ικανοποιούν εξισορροπώντας τις λαμβάνοντας τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Ουσιαστικά πρόκειται για διερεύνηση του ανταγωνισμού και της ελκυστικότητας που διαμορφώνουν αυτές οι δυνάμεις τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να θέσει στην υπηρεσία των συμφερόντων της (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 102-103).

Εδώ τίθεται ένα ζήτημα σχετικά με την ανταγωνιστικότητα όσον αφορά στα Κ.Ε.Π. Με την ίδρυσή τους δηλαδή εισήλθαν σε έναν υφιστάμενο ανταγωνιστικό κλάδο ή σε περιοχή «μπλε ωκεανού»; Οι διαδικασίες που εξαρχής διεκπεραίωναν δεν ήταν πρωτότυπες και κατά κύριο λόγο μεσολαβούν για αυτές ανάμεσα στον πολίτη και στις αρμόδιες υπηρεσίες. Τα προϊόντα είναι του Κράτους και μάλιστα σχεδόν μονοπωλιακά. Η νέα περιοχή που δημιουργήσαν τα Κ.Ε.Π. αφορά στον τρόπο παροχής των υπηρεσιών, με την έννοια ότι ο πολίτης εξυπηρετείται ποιοτικά και συγκεντρωτικά για τα προϊόντα αυτά, τα οποία επιπλέον αναβαθμίζονται μέσω των Κ.Ε.Π. Είναι η μοναδική δημόσια υπηρεσία που εξειδικεύεται ταυτόχρονα σε πάρα πολλά αντικείμενα που οι άλλες δημόσιες υπηρεσίες υπηρετούν μεμονωμένα.

Ο πολίτης μπορεί για παράδειγμα να υποβάλει ταυτόχρονα αιτήματα σχετικά με άδεια οδήγησης, δικαστικά έγγραφα, θεώρηση υπογραφής και ό,τι άλλο χρειάζεται σε κάθε χρονική στιγμή. Η λογική δηλαδή της υπηρεσίας μιας στάσης για το Δημόσιο δημιούργησε έναν μπλε ωκεανό στον οποίο το Κράτος διατηρεί ουσιαστικά μονοπώλιο προϊόντων, αλλά δεν λαμβάνει, όπως φαίνεται, υπ' όψιν ότι πρέπει να τους προσδίδει ποιότητα κυρίως από πλευράς υπηρεσιών και ως ηθικό του καθήκον απέναντι στον πολίτη και την επιχείρηση, αλλά και διότι θα υπεισέλθει σιγά σιγά ισχυρότερος ανταγωνισμός που θα τα απειλήσει.

Ο ανταγωνισμός αυτός σήμερα είναι αρκετά μικρός, αλλά αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς. Πρόκειται για γραφεία διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών (π.χ. για θέματα αδειών οδήγησης), λογιστικά γραφεία, δικηγορικά γραφεία ή ιδιωτικά τηλεφωνικά κέντρα πληροφόρησης για θέματα δημοσίων υπηρεσιών. Τελευταία λειτουργούν πολλά ιδιωτικά κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών με πιο διευρυμένες διαδικασίες, τα οποία ενεργούν είτε με φυσική παρουσία στις δημόσιες υπηρεσίες, είτε μέσω των ηλεκτρονικών υπηρεσιών που παρέχει με πλατφόρμες το Κράτος στους πολίτες. Η εύρεσή τους γίνεται εύκολα μέσω του Διαδικτύου. Τα προϊόντα τους δεν συνιστούν υποκατάστατα, αλλά προσπαθούν ως νεοεισερχόμενοι να κερδίσουν ένα μέρος των πολιτών. Πολλά από αυτά μάλιστα εξυπηρετούν τους Έλληνες του εξωτερικού.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφέρουμε ότι υπήρχε σχετική πρόβλεψη με τη δημιουργία στην Αθήνα του Κ.Ε.Π. Απόδημου Ελληνισμού το οποίο θα λειτουργούσε επί 24ώρου βάσεως εξυπηρετώντας κυρίως τους Έλληνες της διασποράς σε συνεργασία με τα αρμόδια Προξενεία (Καλλίρη, εφημερίδα Καθημερινή, 2006) το οποίο όμως δεν λειτουργεί πια ως δυναμικό των Κ.Ε.Π. Όλα αυτά τα γραφεία λοιπόν ανταγωνίζονται μεν, αλλά με μικρή αυτήν τη στιγμή απειλή, διότι οι υπηρεσίες τους αφενός παρέχονται έναντι αδράς αμοιβής, αφετέρου είναι

περιορισμένης εμβέλειας και κυρίως δεν παρέχουν εγγυήσεις ασφάλειας και ορθής χρήσης των προσωπικών δεδομένων, εφόσον για τις ηλεκτρονικές διεκπεραιώσεις χρησιμοποιούν τους προσωπικούς κωδικούς πρόσβασης των πολιτών στο σύστημα TAXISNET.

Συχνά δε σε περιπτώσεις που κωλύονται οι διεκπεραιώσεις λόγω εκκρεμοτήτων ή ανάγκης επικαιροποιήσεων παραπέμπουν τους πολίτες στα Κ.Ε.Π για την τακτοποίησή τους. Υφίσταται μάλιστα ο κίνδυνος οι επιχειρήσεις αυτές να αμείβονται μεν για τις υπηρεσίες τους, αλλά να αναθέτουν με την ηλεκτρονική ταυτότητα των πολιτών τη διεκπεραίωση των αιτημάτων τους σε Κ.Ε.Π., να γίνουν δηλαδή ένας επιπλέον μεσάζων που στην ουσία θα παρασιτεί σε βάρος των πελατών του, των Κ.Ε.Π. και του Κράτους. Είναι λοιπόν σημαντικό από τη μια να ελεγχθεί η νομιμότητα και το πλαίσιο λειτουργίας τέτοιων επιχειρήσεων και από την άλλη να ενισχυθούν τα γραφεία υποστήριξης των Κ.Ε.Π., να απλοποιηθούν οι διαδικασίες, να αυξηθεί η ανταποκρισιμότητα της Διοίκησης, ώστε να μειωθούν οι χρόνοι διεκπεραίωσης και οι πολίτες να μην έχουν λόγους να απευθύνονται σε ιδιώτες.

Οι πολίτες λοιπόν και οι επιχειρήσεις, τόσο αυτοί που εξυπηρετούνται, όσο και αυτοί που θα μπορούσαν να εξυπηρετηθούν, είναι οι πελάτες των Κ.Ε.Π. Η δύναμή τους είναι μεγάλη και υψηλή η πίεση που ασκούν για ανάθεση όλο και περισσότερων διαδικασιών, ευρύτερη πληροφόρηση και διευρυμένα ωράρια εξυπηρέτησης κοινού. Οι ανάγκες τους και η ικανοποίησή τους από τα Κ.Ε.Π. καταγράφονται μέσω των ερευνών που γίνονται στην κοινή γνώμη, καθορίζουν την επιτυχία του θεσμού και παρουσιάζουν υψηλό ενδιαφέρον για τη Διοίκηση, αλλά και για τους πολιτικούς που θέλουν να είναι οι ψηφοφόροι τους ικανοποιημένοι.

Οι πολιτικοί είναι μία ακόμα ισχυρή ομάδα επιρροής. Δεν είναι όμως ενιαία. Από τη μια είναι οι πολιτικές δυνάμεις της Κεντρικής Διοίκησης και από την άλλη των Δήμων. Όλοι ενδιαφέρονται για την ικανοποίηση των ψηφοφόρων πολιτών, αλλά με το λιγότερο δυνατό κόστος το οποίο συχνά προσπαθούν να μεταθέσουν ο ένας στον άλλον και να αλληλοεπιρρίψουν ευθύνες για τα προβλήματα. Το είδος και η ποιότητα των αναγκών στις οποίες δίνουν προτεραιότητα είναι καθοριστικά για το μέλλον. Κατά πόσο δηλαδή το ενδιαφέρον τους περιορίζεται σε προσωπικές ή κομματικές σκοπιμότητες ή εάν συμμερίζονται το Όραμα των Κ.Ε.Π. Στη δεύτερη περίπτωση θα υπάρξει αρμονική συνεργασία μεταξύ της Κεντρικής Διοίκησης και των Δήμων και υποστήριξη του θεσμού εκατέρωθεν.

Οι προμηθευτές για τα Κ.Ε.Π. μπορούν να εννοηθούν από δύο πλευρές. Μία με τη συνήθη σημασία αυτών που προμηθεύουν αναλώσιμα, ταχυδρομικές υπηρεσίες,

παροχές τηλεπικοινωνιών και άλλων, η σχέση με τους οποίους ρυθμίζεται από ευρύτερες συμφωνίες με το Δημόσιο. Η πίεση λοιπόν που ασκούν αυτοί δεν είναι μεγάλη. Οι προμηθευτές όμως που σχετίζονται με τα «προϊόντα» που διαθέτουν τα Κ.Ε.Π., δηλαδή το Υπουργείο που καθορίζει τις διαδικασίες, οι Υπηρεσίες που συνεργάζονται μαζί τους για τη διεκπεραίωση και την υποστήριξη των διαδικασιών, ασκούν μεγάλη πίεση, διότι ο βαθμός ανταποκρισιμότητάς τους είναι καθοριστικός για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Κυρίως δε η πίεση που ασκείται για ανάθεση νέων διαδικασιών είναι καθοριστικό εάν περιορίζεται απλώς σε μια απόφαση ή σχεδιάζεται με υποστηρικτικούς μηχανισμούς.

Αυτό δε που μια επιχείρηση θα ονόμαζε Δίκτυο Διανομής είναι ένα ισχυρό πλεονέκτημα για τα Κ.Ε.Π. Το ευρύτατο και ανά την Ελλάδα διανεμημένο δίκτυό τους παρέχει παντού τις υπηρεσίες τους με την υποστήριξη των Δήμων. Από αυτής λοιπόν της πλευράς δεν υφίστανται πιέσεις, παρά μόνο όταν αποφασίζεται η διακοπή λειτουργίας κάποιων Κ.Ε.Π. με κριτήρια που δεν σχετίζονται με την Αποστολή τους.

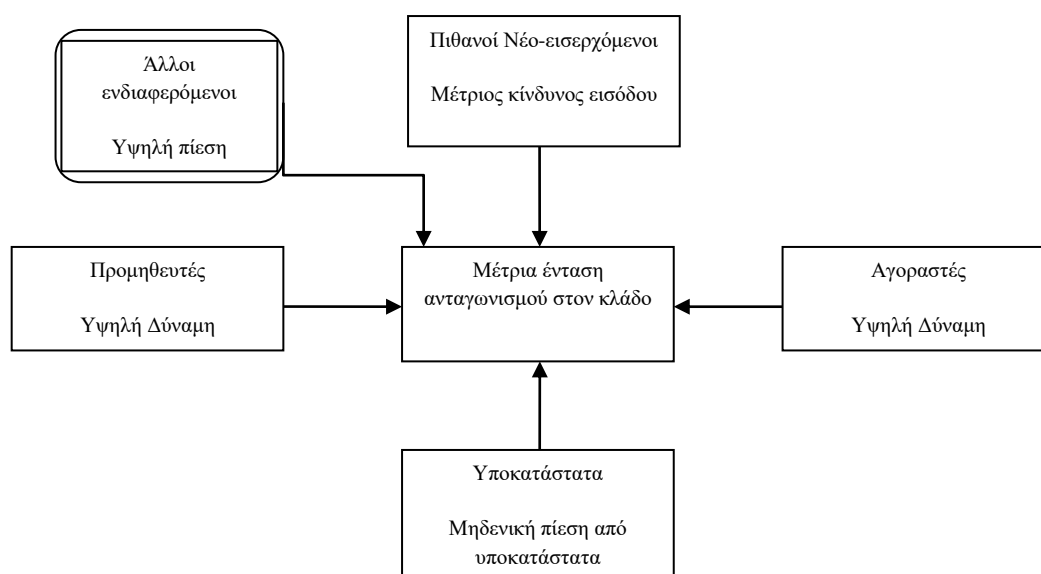
Τέλος, πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν οι θέσεις και η δράση άλλων ενδιαφερομένων (other stakeholders) ως δύναμη που προστέθηκε από άλλους συγγραφείς στο υπόδειγμα του Porter, για να συμπληρώσει τις δυνάμεις που διαμορφώνουν τον προσανατολισμό και την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 105-106). Τέτοιες δυνάμεις είναι οι διάφοροι σύλλογοι επαγγελματιών που θίγονται από τη δράση των Κ.Ε.Π., οι αιρετοί και άλλοι τοπικοί κυρίως παράγοντες των οποίων τα συμφέροντα και οι επιδιώξεις επίσης επηρεάζονται, αλλά και τα συνδικαλιστικά όργανα που προσπαθούν να εκφράσουν και να επιτύχουν την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Στον χώρο αυτό εμπλέκονται ζητήματα και πιέσεις συμφερόντων και άλλων υπαλλήλων, όπως για παράδειγμα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εάν τα συνδικαλιστικά όργανά τους θεωρούν ότι θίγονται από αποφάσεις που αφορούν στα Κ.Ε.Π. Υπενθυμίζεται ότι υπάλληλοι των Δήμων υπηρετούν στα Κ.Ε.Π. και μάλιστα οι θέσεις ευθύνης κατά κύριο λόγο καταλαμβάνονται από αυτήν την κατηγορία. Οι επιδιώξεις των οργάνων αυτών θα είχαν ουσιαστικό αποτέλεσμα εάν εστίαζαν περισσότερο στην ευρύτερη οργάνωση των Κ.Ε.Π. και στον σχεδιασμό των διαδικασιών, παράγοντες που θα υποστήριζαν τις συνθήκες εργασίας και τα συμφέροντα των εργαζομένων.

Εάν το Όραμα των Κ.Ε.Π. παραμένει στο προσκήνιο και οι παθογένειες του συνδικαλισμού παραγκωνίζονται, τότε θα μπορούσαν οι εκπρόσωποι όλων των εργαζομένων να επιδιώκουν την εξυγίανση σε όλο το φάσμα του Δημοσίου και οι πιέσεις που θα ασκούσαν θα υποστήριζε την Αποστολή των Κ.Ε.Π. και θα περιορίζε

τις αρνητικές πιέσεις άλλων ενδιαφερομένων. Στο διάγραμμα 3.2 που ακολουθεί αποτυπώνεται η σημερινή κατάσταση του ανταγωνισμού του εν λόγω κλάδου σύμφωνα με το τροποποιημένο υπόδειγμα του καθηγητή Μ. Porter (όπως αναφέρεται σε Γεωργόπουλο, 2010, σελ. 106).

Διάγραμμα 3.2

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις στον κλάδο Κ.Ε.Π. σύμφωνα με το τροποποιημένο υπόδειγμα Porter



Ο ανταγωνισμός λοιπόν αυτήν τη στιγμή είναι μέτριος για τον κλάδο των Κ.Ε.Π., αλλά οι τάσεις δείχνουν αύξηση για το μέλλον και αυτό είναι κάτι που πρέπει να ερευνάται, για να προσαρμόζονται οι στρατηγικές. Ο εφησυχασμός με την αντίληψη ότι τίποτα δεν απειλεί το μονοπώλιο των προϊόντων του Δημοσίου τομέα και ότι οι υπηρεσίες και οι εργαζόμενοι είναι ασφαλείς και ακλόνητοι, είναι πλέον ουτοπικός και επικίνδυνος. Ζητούμενο είναι ακόμα και το κατά πόσο έχει γίνει αντιληπτή η πραγματικότητα ότι υφίστανται ανταγωνιστικές πιέσεις που πρέπει να διερευνηθούν.

3.4 Ανάλυση του Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος λοιπόν θα καταδείξει ευκαιρίες και απειλές οι οποίες θα αξιοποιηθούν και θα αποφευχθούν αντίστοιχα, με τον εντοπισμό όμως και την αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών του εσωτερικού περιβάλλοντος, ώστε να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις βασισμένες στο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Κ.Ε.Π. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες, όπως έχει ήδη αναφερθεί, σχετίζονται με τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους.

Η Διοίκηση ακολουθεί την ιεραρχική κλίμακα του παραδοσιακού για τη χώρα μας γραφειοκρατικού περιβάλλοντος. Η κλίμακα αυτή καθορίζει τη λογοδοσία από τον κατώτερο στον ανώτερο σε μια συνεχή γραμμή εξουσίας από την κορυφή έως τον τελευταίο εργαζόμενο (Robins και Judge, 2018, σελ.465). Όπως έχει αναφερθεί στο κεφ. 1.3.2, τα Κ.Ε.Π. από την ίδρυσή τους έως σήμερα ενέπιπταν στην αρμοδιότητα τόσο ενός κεντρικού Υπουργείου όσο και των Δήμων. Η δυαρχία αυτή από τη μια προστατεύει το θεσμό από αυθαιρεσίες της μιας ή της άλλης πλευράς, του παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε γεωγραφικής περιοχής, επιτρέπει τη συνεργασία του Κεντρικού Κράτους με την Τοπική Αυτοδιοίκηση ως προϋπόθεση της επιδιωκόμενης Διοικητικής Μεταρρύθμισης. Από την άλλη όμως προκύπτουν προβλήματα στη διαχείριση. Οι δημοτικές αρχές συχνά εφαρμόζουν τις εγκυκλίους του Υπουργείου για τη λειτουργία των Κ.Ε.Π. επιλεκτικά και χωρίς να λογοδοτούν γι' αυτό.

Γενικότερα η εμπειρία που καταθέτουν οι εργαζόμενοι καταδεικνύει ότι σε πολλές περιπτώσεις οι Δήμοι δεν κατανοούν τη διοικητική, πολιτική και κοινωνική σημασία των Κ.Ε.Π. και δεν τα διαχειρίζονται ισότιμα με τις άλλες υπηρεσίες τους. Η οργανωσιακή δομή, που έχει περιγραφεί σε προηγούμενο κεφάλαιο (2.2.1), διαμορφώνεται από τον συγκεντρωτικό χαρακτήρα της εξουσίας. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τα ανώτατα στελέχη στο Υπουργείο, χωρίς διαβούλευση με τους Δήμους, τις Διευθύνσεις Κ.Ε.Π. και τους εργαζομένους τους. Ο ανώτερος σε ιεραρχία (Υπουργείο) επιβάλλει στον βαθμό που μπορεί τις αποφάσεις του στους αρμοδίους, διότι όπως προαναφέρθηκε, οι οδηγίες δεν εφαρμόζονται πάντα από τους Δήμους, και οι Διευθύνσεις ακολουθούν τις εντολές των Δήμων και του Υπουργείου. Το αποτέλεσμα είναι ανομοιομορφία στη λειτουργία των Κ.Ε.Π. και ανακολουθία οδηγιών και δράσεων.

Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι που βρίσκονται χαμηλότερα γνωρίζουν καλύτερα τα προβλήματα και μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην επίλυσή τους και στη λήψη ορθότερων αποφάσεων υπό την προϋπόθεση μιας πιο αποκεντρωμένης διοίκησης. Έτσι, εντοπίζονται και αξιοποιούνται ευκαιρίες που διαφορετικά χάνονται διότι τα ανώτατα στελέχη δεν προλαβαίνουν να παρακολουθήσουν τις ραγδαίες μεταβολές του περιβάλλοντος με χαρακτηριστικό το παράδειγμα απώλειας ευκαιριών λόγω δομής της επιχείρησης Η/Υ «Intel», (Γεωργόπουλος, 2010 σελ. 144). Σε ένα πιο αποκεντρωτικό σχήμα λοιπόν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη στρατηγική και

τους σκοπούς για τους οποίους εργάζονται και δεν αποξενώνονται από τις αποφάσεις που καθορίζουν την καθημερινότητα στην εργασία τους (Robbins και Judge, 2018, σελ. 468).

Αν στραφεί κανείς στη μελέτη των προσπαθειών για μεταρρυθμίσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση, θα διαπιστώσει ότι αυτές συνήθως δεν επιτυγχάνουν και οι αιτίες είναι κοινές. Δεν υπάρχει διαφάνεια, διαβούλευση, συνεργασία και εμπιστοσύνη ανάμεσα σε όλους τους φορείς που εμπλέκονται και σε αυτούς τους οποίους αφορά η αλλαγή. (Bouckaert eds 2017a, 2017b, Wollmann 2016, Osborne eds 2008, όπως αναφέρεται σε Πλυμάκη 2019, σελ. 503). Όπως άλλωστε προκύπτει και από μελέτες περιπτώσεων, η μεταρρύθμιση και η αντιμετώπιση των προβλημάτων είναι βιώσιμη και εφικτή, αλλά μόνο υπό τις παραπάνω προϋποθέσεις (Πλυμάκης, 2019, σελ. 504).

Για τα Κ.Ε.Π. όμως καινοτομία αποτέλεσε και η οργανωσιακή κουλτούρα που επιδιώχθηκε με την ίδρυσή τους. Η επιλογή νέων σε ηλικία ατόμων, η αρχική εκπαίδευση και συναντήσεις τους με την πολιτική ηγεσία απέβλεπαν στην απομάκρυνση από την παραδοσιακή νοοτροπία που καλλιεργεί η γραφειοκρατία, δηλαδή την υπέρμετρη προσκόλληση σε κανόνες που δεν επιτρέπει την ευελιξία και την αλλαγή, τη συνεργασία μεταξύ Τμημάτων και ομάδων εργασίας και τελικά την αδιαφορία για τον πολίτη και την ουσιαστική υποστήριξη των αιτημάτων του. Από τις συνεντεύξεις προκύπτει ότι υπάλληλοι δίνουν έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και τοποθετούν στο επίκεντρο της δραστηριότητάς τους τον άνθρωπο.

Πέραν της έγκυρης πληροφόρησης και ικανοποίησης των αιτημάτων, για εκείνους «εξυπηρέτηση του πολίτη» σημαίνει να ακούσουν τους ανθρώπους και ακόμα κι αν δεν μπορούν να τους βοηθήσουν, οι πολίτες να φεύγουν γνωρίζοντας ότι κάποιος τους μίλησε με ειλικρίνεια και ενδιαφέρον για το πρόβλημά τους. Οι υπάλληλοι των Κ.Ε.Π., όπως δηλώνει σε συνέντευξή του ο Σταύρος Μπένος «φλέγονταν από επιθυμία εξυπηρέτησης των πολιτών» (Πανταζόπουλος, 2019), αλλά και οι ίδιοι αποκαλύπτουν μια κουλτούρα αυταπάρησης και προσήλωσης στο Όραμα του θεσμού. Η επιχειρησιακή κουλτούρα λοιπόν ήταν τέτοια που υπηρετούσε καθοριστικούς παράγοντες για τη λειτουργία των Κ.Ε.Π.. Οι εργαζόμενοι είχαν συνείδηση της ταυτότητάς τους και της Αποστολής που καλούνταν να εκπληρώσουν, γνώριζαν ότι έπρεπε να ικανοποιήσουν συγκεκριμένους και υψηλούς στόχους υπηρετώντας σε έναν φορέα αλλαγής και μεταρρύθμισης για τη Δημόσια Διοίκηση. Έτσι, τα Κ.Ε.Π. αποκτούσαν σταθερή λειτουργία εσωτερικά και προσανατόλιζαν την ευρύτερη στάση και τη νοοτροπία των εργαζομένων σε αυτά. (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 145)

Σήμερα όμως οι εργαζόμενοι δηλώνουν αποξενωμένοι από το έργο που επιτελούν. Δεν συμμετέχουν στις αποφάσεις, δεν βιώνουν την ομαδικότητα, δεν κατανοούν και δεν συμερίζονται τους σκοπούς, εάν υπάρχουν. Η σωματική και ψυχική κόπωση έχει αντίκτυπο τόσο στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, όσο και στην υγεία και στην ποιότητα της ζωής τους μέσα και έξω από την υπηρεσία. Η κουλτούρα των Κ.Ε.Π. βασίζεται πια στην ηθική και στην αυταπάρνηση των εργαζομένων, στην υποστήριξη των πολιτών η οποία όμως πια συχνά κλονίζεται από τις δυσλειτουργίες και σε όσους ακόμα πιστεύουν στο αρχικό Όραμα.

Από την πλευρά των πόρων, οι οποίοι γενικά κατηγοριοποιούνται κυρίως σε χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 147), το πρόβλημα για τα Κ.Ε.Π. δεν είναι τόσο ζήτημα έλλειψης, αλλά εκτίμησης και διαχείρισής τους με στρατηγικό σχεδιασμό. Ενδεικτικά για τους πόρους επαναλαμβάνουμε τη σημασία της τοποθεσίας, της τεχνολογικής υποστήριξης και αναβάθμισής τους και την επαρκή στελέχωσή τους με προσωπικό καταλλήλων προσόντων και διαρκώς εκπαιδευόμενο και αξιολογούμενο (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 148-151).

3.5 Υλοποίηση και αξιολόγηση

Η απόφαση για στρατηγικό σχεδιασμό και η κατάστρωσή του αποκτά νόημα εφόσον υλοποιείται, ελέγχεται, αξιολογείται και ανασχεδιάζεται όταν χρειάζεται. Το στρατηγικό μάνατζμεντ για τα Κ.Ε.Π. συνδέεται με ευρύτερες πολιτικές αποφάσεις για Διοικητική Μεταρρύθμιση. Εάν λοιπόν αυτές δεν ληφθούν, η υλοποίηση δεν είναι πραγματοποιήσιμη ή τουλάχιστον όχι ολοκληρωτικά. Απαιτείται επανατοποθέτηση ως προς το Όραμα το οποίο σήμερα έχει ξεχαστεί, ώστε οι κατάλληλες στρατηγικές να θέσουν τους σκοπούς για την ικανοποίηση της Αποστολής των Κ.Ε.Π. Οι αλλαγές, όπως είδαμε είναι πολύπλευρες και αναφέρονται σε επίπεδο οργανωτικής δομής, χωροταξικό, τεχνολογικό, προσωπικό, ανάπτυξης δεξιοτήτων και οργανωσιακής κουλτούρας.

Η δε αξιολόγηση είναι ένα ζήτημα υψίστης σημασίας για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Όπως μια επιχείρηση κερδίζει τους πελάτες της προσπαθώντας να κατανοήσει τις ανάγκες τους και θεωρεί την άποψή τους καθοριστικό κριτήριο ποιότητας (Γεωργόπουλος, 2010, σελ. 272), έτσι στην περίπτωση των Κ.Ε.Π. ο πραγματικός αξιολογητής είναι ο πολίτης (Μπένος, 2013). Πρόθεση ήταν, και πρέπει να υλοποιηθεί, η αξιολόγηση των πιστοποιημένων διαδικασιών, η μέτρηση εισροών

και εκροών, η παρακολούθηση με στατιστικά στοιχεία, η βελτίωση των υπηρεσιών και η απόσυρση των ακατάλληλων «προϊόντων» (Μπένος, 2013). Αφού αξιολογηθούν οι υπηρεσίες, αφού τα Κ.Ε.Π. υιοθετήσουν τη φιλοσοφία ενός «learning organization», τότε θα αξιολογηθούν πραγματικά οι υπηρεσίες τους και οι εργαζόμενοι σε αυτά με τη συνδρομή κυρίως των πολιτών.

3.6 Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η Πρόταση Αποστολής των Κ.Ε.Π. που ως ομοιόμορφα υποκαταστήματα του Κράτους θα προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στον πολίτη με Όραμα αφενός την ισότιμη και καθολική προσβασιμότητα στη Δημόσια Διοίκηση και αφετέρου τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Το Όραμα αυτό δεν εκπληρώθηκε παρά μόνο εν μέρει λόγω πολιτικής ατολμίας και μακροχρόνιων παθογενειών του Κράτους. Το εξωτερικό περιβάλλον με την οικονομική και την υγειονομική κρίση, την πολιτική ασυνέχεια, αποσπασματικότητα και αναποτελεσματικότητα του Κράτους περιέχει απειλές, αλλά και ευκαιρίες για τα Κ.Ε.Π. που μπορούν να διευκολύνουν τον πολίτη και τις επιχειρήσεις μέσα σε αυτές τις δυσμενείς συνθήκες και να αποτελέσουν φορέα αλλαγής και ανάπτυξης. Σε αντίθεση με ό,τι συνέβαινε πριν λίγα ακόμα χρόνια, η ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογικών δυνατοτήτων έδωσε ώθηση στα Κ.Ε.Π., αλλά δημιούργησε και προβλήματα δυσλειτουργιών λόγω κακών σχεδιασμών και επιπλέον άνοιξε ευκαιρίες σε νεοεισερχόμενους ανταγωνιστές. Έτσι, σε συνδυασμό με την πίεση που ασκούν οι πολίτες, οι άλλες υπηρεσίες, οι πολιτικοί παράγοντες και άλλοι ενδιαφερόμενοι, σήμερα οι δυνάμεις ανταγωνισμού έχουν ενταθεί. Παρά την επιτυχία και την ευρύτατη αποδοχή του θεσμού, κινδυνεύει σήμερα η βιωσιμότητα και το Όραμα των Κ.Ε.Π., εάν δεν αξιοποιηθούν οι μέθοδοι του Στρατηγικού Μάνατζμεντ για σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση, με πολιτική τόλμη και συσπείρωση δυνάμεων στη διαχείριση των αλλαγών.

Γενικό Συμπέρασμα

Τα Κ.Ε.Π. είναι ένας εξαιρετικά επιτυχημένος και καινοτόμος θεσμός η διεύρυνση και υποστήριξη του οποίου είναι ανάγκη και αίτημα σύσσωμης της ελληνικής κοινωνίας και επιχειρηματικότητας. Η βιωσιμότητά τους σήμερα διακυβεύεται, αλλά οι φορείς που σχετίζονται με τη λειτουργία τους δεν φαίνεται να αναγνωρίζουν αυτόν τον κίνδυνο. Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ χαίρει επιστημονικής και πολιτικής αποδοχής, διότι διαθέτει τις αρχές και τις κατευθύνσεις που προσανατολίζουν σε δράση με στρατηγικό σχεδιασμό, υλοποίηση, αξιολόγηση και συνεχή επανέλεγχο. Η υλοποίηση του Οράματος των Κ.Ε.Π μπορεί να επιτευχθεί μόνο επί της βάσης τέτοιου σχεδιασμού και θα σημαίνει Διοικητική Μεταρρύθμιση και Δημοκρατία στην καθημερινότητα των πολιτών χωρίς εξαιρέσεις. Χωρίς όμως πολιτική απόφαση, τόλμη, ανάληψη ευθύνης από όλες τις πλευρές και διαβούλευση, το Στρατηγικό Μάνατζμεντ θα εξαντληθεί στους σχεδιασμούς και σε κενές περιεχομένου ορολογίες, με αποτέλεσμα την παρακμή, αν όχι και το τυπικό τέλος των Κ.Ε.Π.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

I. Ερωτηματολόγιο Συνέντευξης

1. Ποια η σχέση σας με την Τοπική Αυτοδιοίκηση και ειδικότερα με τα Κ.Ε.Π.;
2. Βλέπετε κάποια καινοτομία στην λειτουργία τους συγκριτικά με τις άλλες δημόσιες Υπηρεσίες; Αν ναι, ποια είναι αυτή κατά τη γνώμη σας;
3. Τι σημαίνει για σας «εξυπηρέτηση του πολίτη»;
Τι περιμένετε να προσφέρουν τα Κ.Ε.Π.
 - α) στους πολίτες και
 - β) στη Δημόσια Διοίκηση;
4. Διαπιστώνετε παράγοντες που ευνοούν ή αντίθετα υπονομεύουν την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη; Ενδεικτικά από πλευράς
 - α) παροχής της υπηρεσίας. Προσφέρουν τα Κ.Ε.Π. αυτό για το οποίο προσέρχεται σε αυτά ο πολίτης και στον επιθυμητό και λογικό χρόνο διεκπεραίωσης;
 - β) εύκολης πρόσβασης (τοποθεσία Κ.Ε.Π., στάθμευση, πρόσβαση ΑΜΕΑ)
 - γ) εγκαταστάσεων (μέγεθος και διαμόρφωση χώρων εξωτερικά και εσωτερικά)
 - δ) επάρκεια προσωπικού σε αριθμό και ποιότητα προσόντων και συμπεριφοράς ή
 - ε) οτιδήποτε άλλο κρίνετε εσείς
5. Ποια αντιλαμβάνεστε ότι είναι η διάθεση των πολιτών απέναντι στα Κ.Ε.Π.;
6. Εάν εργάζεστε σε Κ.Ε.Π. Ποιες συνθήκες επικρατούν στον χώρο εργασίας σας;
 - α) είναι ελκυστικός και λειτουργικός;
 - β) πόσο καλά οργανωμένες είναι οι υπηρεσίες που καλείστε να εκτελέσετε; Ενδεικτικά ---ως προς τον Τεχνολογικό και άλλον εξοπλισμό, ---την απαιτούμενη εκπαίδευση και ενημέρωσή σας ως προσωπικού, ---την ύπαρξη αποτελεσματικών υπηρεσιών υποστήριξης (help desk) ή ---οτιδήποτε άλλο διαπιστώνετε εσείς σχετικά.
 - γ) πόσο καλά είναι δομημένη και οργανωμένη είναι η εσωτερική λειτουργία του Κ.Ε.Π. στο οποίο εργάζεστε; Ενδεικτικά: Υπάρχουν τμήματα; Έχουν το απαιτούμενο προσωπικό; Συνεργάζονται αποτελεσματικά μεταξύ τους και με την Διεύθυνση;
 - δ) Ποια η σχέση με τους φορείς που εμπλέκονται στην λειτουργία των Κ.Ε.Π.; Οι συνεργασίες είναι αποτελεσματικές και συντονισμένες σωστά; Αν όχι, για ποιους λόγους; Υπάρχει κουλτούρα συλλογικότητας, συνεργατικότητας,

αξιοποίησης της καθημερινής εμπειρίας του προσωπικού των Κ.Ε.Π.; Τέτοιοι φορείς είναι:

---Αρμόδιο Υπουργείο

---Τοπική αυτοδιοίκηση (Δημοτική αρχή, αιρετοί, δημοτικές υπηρεσίες)

---Συνεργαζόμενες με τα Κ.Ε.Π. Υπηρεσίες του Δημοσίου για την διεκπεραίωση των πιστοποιημένων διαδικασιών (π.χ. Δημοτολόγια, Δ/νσεις Μεταφορών, ΟΑΕΔ, ΕΦΚΑ κ.λπ)

---Σύλλογοι, Σωματεία εργαζομένων Κ.Ε.Π.

ε) Έχετε σαφή εικόνα των καθηκόντων σας; Υπάρχουν σαφείς σκοποί που πρέπει να εκπληρώνετε ως προσωπικό και ως υπηρεσία; Έχετε την αντίληψη ότι υπάρχει ένα ξεκάθαρο σχέδιο δράσης και λειτουργίας των Κ.Ε.Π. το οποίο και υλοποιείται; Αν ναι, ποιο είναι αυτό; Αν όχι, πώς θα περιγράφατε την πορεία της Υπηρεσίας;

στ) Ποια συναισθήματα βιώνετε συνήθως προσερχόμενοι στον χώρο εργασίας σας και κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας;

ζ) Οι ανθρώπινες σχέσεις κυρίως μεταξύ συναδέλφων στο Κ.Ε.Π. είναι τέτοιες που ενισχύουν και εμπνέουν το καθημερινό σας έργο ή υπάρχουν προβλήματα εργασιακής νοοτροπίας που δυσχεραίνουν την επικοινωνία και την συνεργασία;

η) Εκτός από ό,τι έχετε ίσως ήδη αναφέρει, τι άλλο θα σας βοηθούσε να αξιοποιήσετε σε μεγαλύτερο βαθμό τις δυνατότητές σας; Ποια κίνητρα θα έπρεπε να δοθούν στους υπαλλήλους και στα στελέχη των Κ.Ε.Π. (π.χ. ενεργή συμμετοχή στον σχεδιασμό των διαδικασιών και της λειτουργίας, άλλου είδους αξιολόγηση, επιβραβεύσεις κ.λπ);

θ) Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών και η υγειονομική κρίση covid 2019 ποιες αλλαγές έχουν επιφέρει; Ενδεικτικά: Στον φόρτο εργασίας; Στην ποιότητα και στην ασφάλεια στην εργασία; Στην στάση των πολιτών απέναντι στην Υπηρεσία και στους υπαλλήλους.

7. Ο ιδρυτής των Κ.Ε.Π., Σταύρος Μπένος, έχει δηλώσει ότι αυτό που ονειρεύτηκε ήταν να γίνουν τα Κ.Ε.Π. η δημοκρατία της καθημερινότητας. Να φέρουν το κράτος κοντά στον πολίτη. Κατά την γνώμη σας πόσο κοντά είναι η σημερινή πραγματικότητα των Κ.Ε.Π. στο Όραμα αυτό; Συνοπτικά, τι πιστεύετε πως πρέπει να αλλάξει στην πολιτική των Κ.Ε.Π.;

Μπορείτε να απαντήσετε σε όποιες ερωτήσεις θέλετε, ελεύθερα, όσο συνοπτικά ή αναλυτικά σκέφτεστε τις απαντήσεις σας χωρίς ενδοιασμούς περιεχομένου ή διατύπωσης. Επίσης μπορείτε να καταγράψετε οποιαδήποτε άλλη παρατήρησή σας ή προβληματισμό αφορά στο συγκεκριμένο θέμα.

II. Επιλογές από στατιστικά στοιχεία από την έρευνα της εταιρείας VPRC για τα Κ.Ε.Π. το 2005

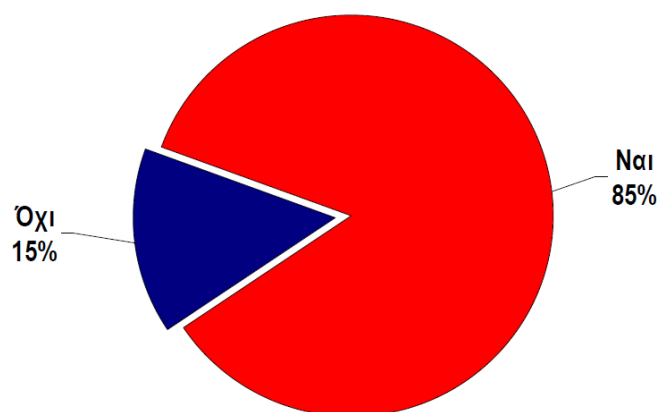
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Αναγνωρισιμότητα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

© VPRC

1239 Α / Διάγραμμα 2

ΔΕΙΚΤΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΚΕΠ

Αυθόρμητη και Βοηθούμενη Αναγνωρισιμότητα ΚΕΠ
(Σύνολο απαντήσεων, N = 6.009 άτομα)



© VPRC

1239 Α / Διάγραμμα 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

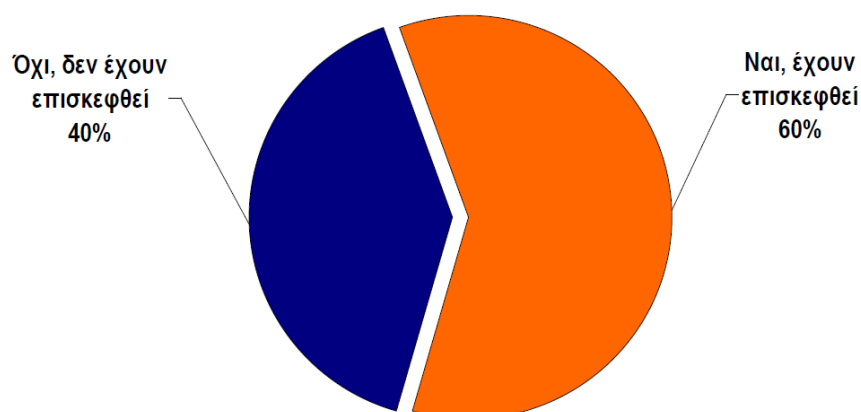
Χρήση / Επισκεψιμότητα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

© VPRC

1239 Α / Διάγραμμα 17

ΕΠΙΣΚΕΨΗ ΣΕ ΚΕΠ

Έχει τύχει ποτέ να επισκεφτείτε εσείς προσωπικά, κάποιο ΚΕΠ για να ζητήσετε πληροφορίες, ή να τακτοποιήσετε κάποια υπόθεσή σας; (ΕΑΝ ΝΑΙ) Ήταν για προσωπική σας υπόθεση, υπόθεση της οικογένειά σας, ή μήπως για υπόθεση της επαγγελματικής σας ασχολίας; (Απαντούν όσοι έχουν ακούσει ή διαβάσει κάτι σχετικά με τα ΚΕΠ, N = 5.164 άτομα)



© VPRC

1239 Α / Διάγραμμα 19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

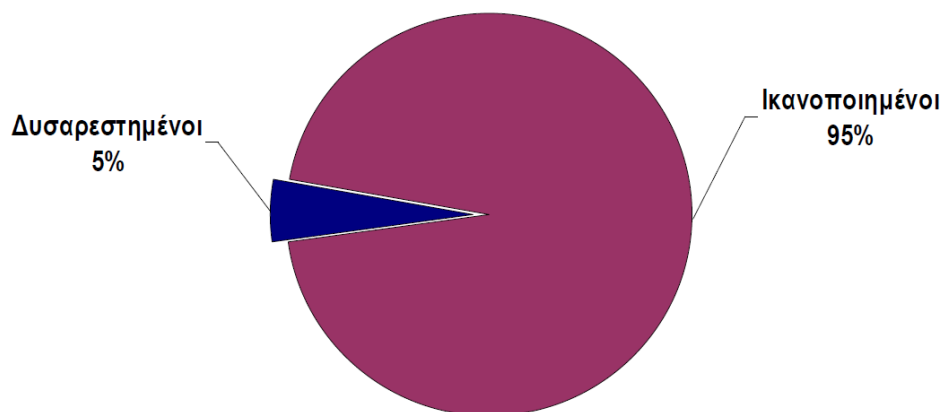
Ικανοποίηση από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

© VPRC

1239 A / Διάγραμμα 41

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΠ

Σε γενικές γραμμές πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την εξυπηρέτηση των ΚΕΠ;
(Απαντούν όσοι έχουν επισκεφτεί τα ΚΕΠ προσωπικά, N = 3.099 άτομα)



© VPRC

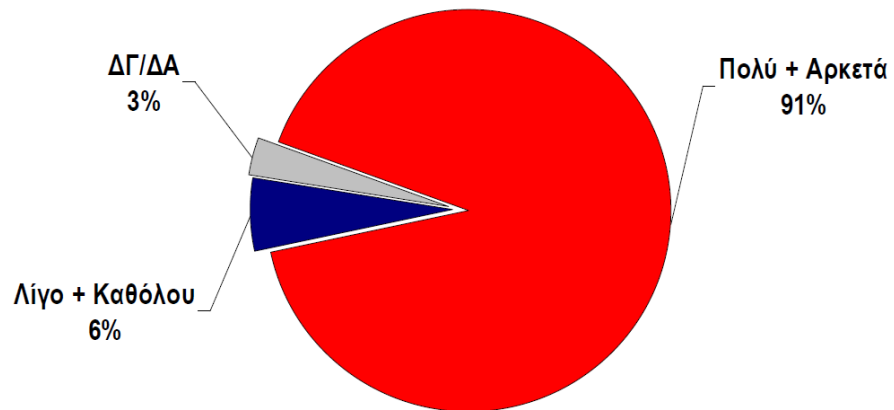
1239 A / Διάγραμμα 64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αξιολόγηση Εικόνας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

© VPRC

1239 Α / Διάγραμμα 79

ΓΝΩΜΗ ΓΙΑ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΩΝ ΚΕΠ ΣΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Πόσο βοηθούν στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης τα ΚΕΠ;
(Απαντούν όσοι έχουν επισκεφτεί τα ΚΕΠ προσωπικά, N = 3.099 άτομα)



© VPRC

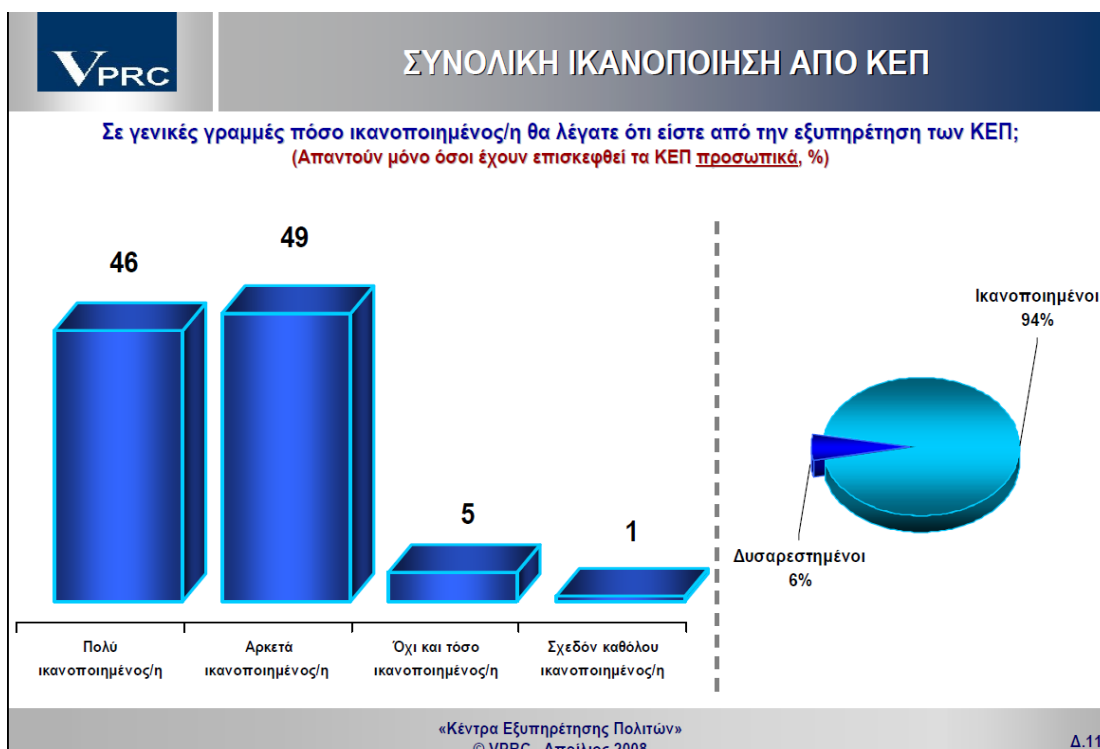
1239 Α / Διάγραμμα 85

Πηγή: VPRC από αρχειακό υλικό Κ.Ε.Π.

III. Επιλογές από στατιστικά στοιχεία από την έρευνα της εταιρείας VPRC για τα Κ.Ε.Π. το 2008

VPRC

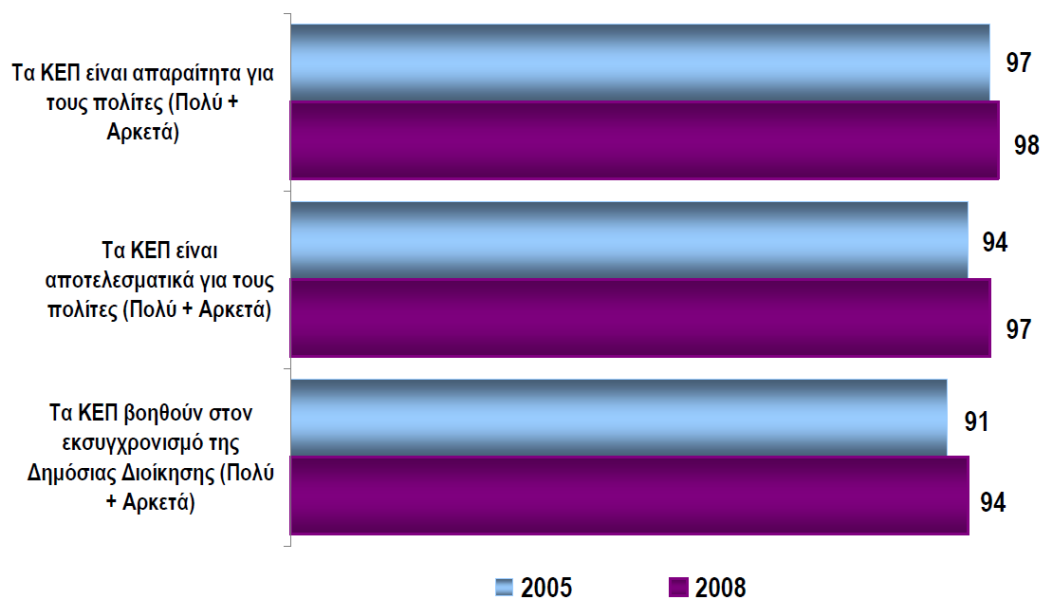
ΕΡΕΥΝΑ ΕΙΚΟΝΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (ΚΕΠ)



Αξιολόγηση Εικόνας

των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΠ, 2005 - 2008



Πηγή: VPRC από αρχειακό υλικό Κ.Ε.Π.

IV. Επιλογές από στατιστικά στοιχεία της έρευνας της εταιρείας Καπα Research για τα Κ.Ε.Π. το 2021



Ταυτότητα έρευνας

Επωνυμία εταιρείας	ΚΑΠΑ RESEARCH A.E.	Αρ. Μητρ.: 5
Είδος έρευνας	Έρευνα για τα ΚΕΠ και τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα	
Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά δείγματος	Άνδρες και γυναίκες, 17 ετών και άνω	
Μέγεθος δείγματος/ γεωγραφική κάλυψη	802 άτομα στις 13 περιφέρειες της χώρας	
Χρονικό διάστημα συλλογής στοιχείων	17 – 22 Ιουνίου 2021	
Μέθοδος δειγματοληψίας	Πολυσταδιακή δειγματοληψία με χρήση quota ως προς το φύλο, την ηλικία και την περιφέρεια κατοικίας βάσει της απογραφής της ΕΛΣΤΑΤ του 2011. Τα αποτελέσματα έχουν σταθμιστεί με βάση την ψήφο των εθνικών εκλογών του Ιουλίου 2019	
Μέθοδος συλλογής στοιχείων	Η συλλογή των στοιχείων έγινε κατά 60% με τη μέθοδο των τηλεφωνικών συνεντεύξεων (CATI) και κατά 40% βάσει ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου (CAWI) μέσω του ειδικά διαμορφωμένου online panel της Καπα Research	
Σφάλμα / στρωγγυλοποίηση	Μέγιστο σφάλμα 4% σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Τα αποτελέσματα (%) παρουσιάζονται με στρωγγυλοποίηση στη μονάδα και ορισμένες απαντήσεις ενδέχεται να μην αθροίζουν στο 100%	
Η Καπα Research	Είναι μέλος του ΣΕΔΕΑ και τηρεί τους κώδικες δεοντολογίας της ESOMAR για τη διεξαγωγή και δημοσιοποίηση ερευνών κοινής γνώμης	

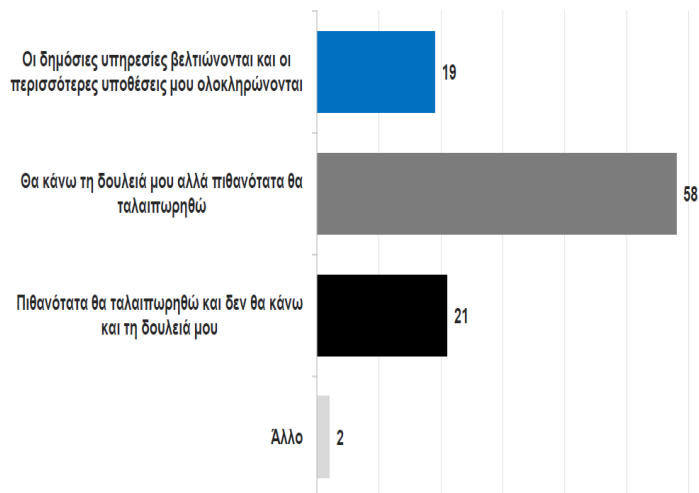
ΚΑΠΑ RESEARCH

ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ – ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ

Η εικόνα της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα

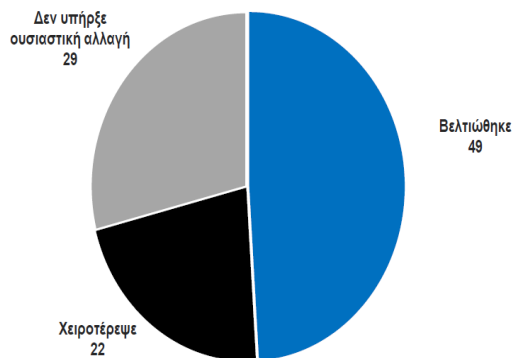
Η ΠΡΩΤΗ ΣΚΕΨΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Όταν σκέφτεστε τις δημόσιες υπηρεσίες στην Ελλάδα, τι από τα παρακάτω σας έρχεται πρώτα στο μυαλό;



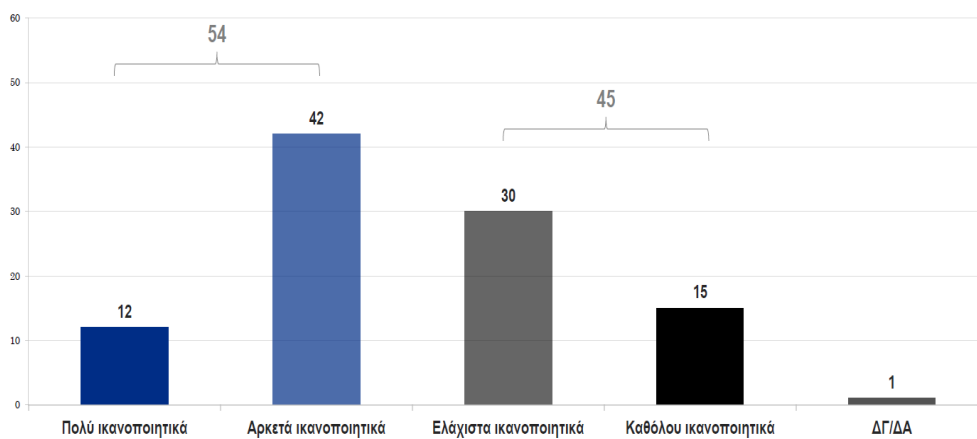
ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΧΡΟΝΙΑ

Τα τελευταία χρόνια, θα λέγατε ότι η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών στη χώρα μας:



ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ

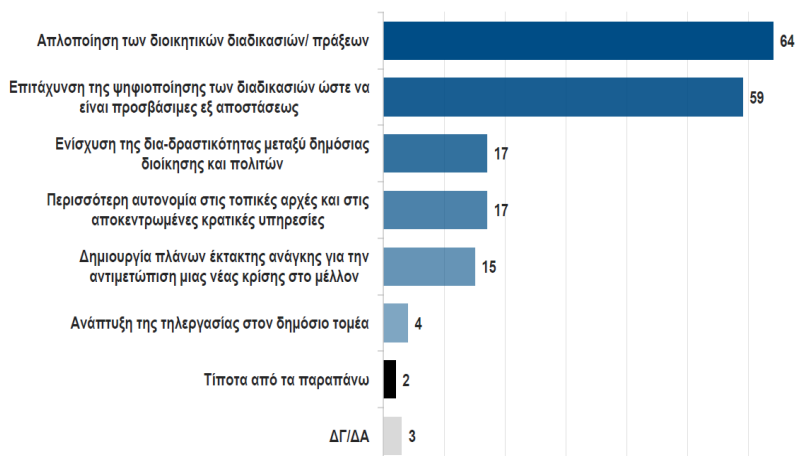
Κατά την άποψή σας, πώς ανταποκρίθηκαν οι δημόσιες υπηρεσίες στις δυσκολίες που έθεσε η πανδημία του κορωνοϊού;



ΜΕΤΡΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΥΙΟΘΕΤΗΘΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ

Κατά την άποψή σας, με βάση την εμπειρία που αποκομίσαμε από την πανδημία, ποιο ή ποια από τα παρακάτω μέτρα θα πρέπει να υιοθετήσουμε για την καλύτερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης;

ΕΩΣ 2 ΑΠΛΗΤΗΣΕΙΣ



ΙΟΥΝΙΟΣ 2021

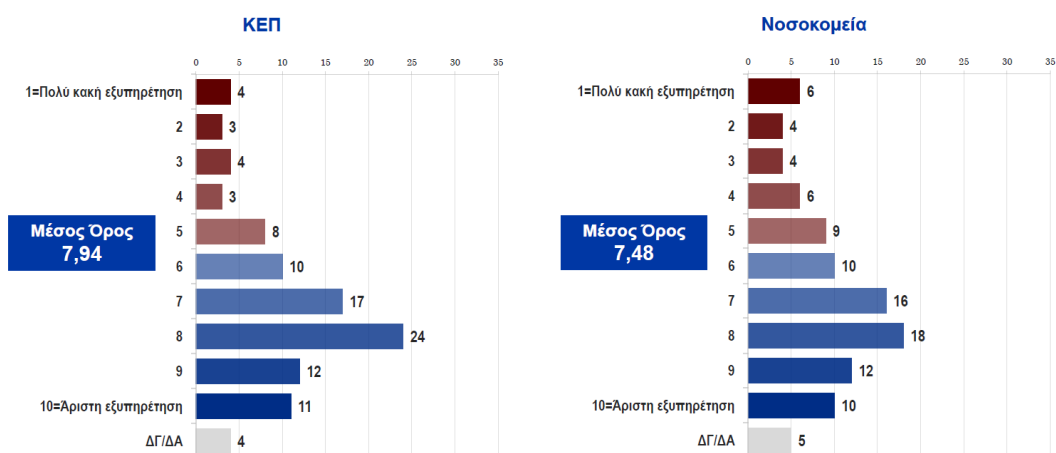
Έρευνα για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα με αφορμή τη συμπλήρωση 20 χρόνων από τη λειτουργία των ΚΕΠ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η εξυπηρέτηση στις δημόσιες υπηρεσίες

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ (1/8)

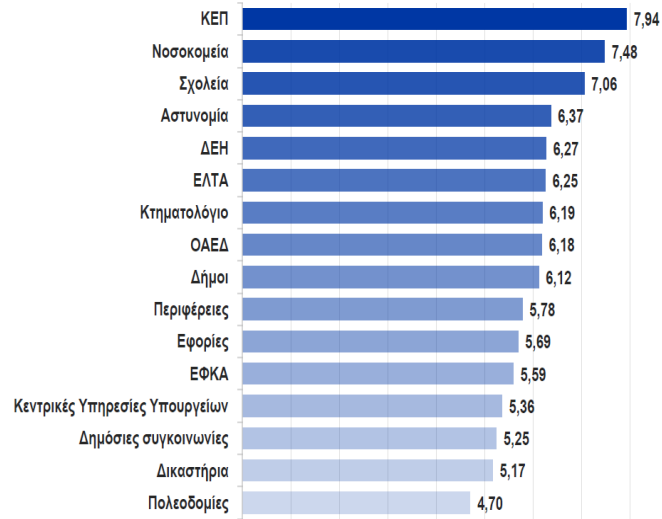
Με άριστα το 10, πώς αξιολογείτε κάθε μια από τις παρακάτω υπηρεσίες του δημοσίου για την εξυπηρέτηση που παρέχουν στους πολίτες:



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΑΝΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Με άριστα το 10, πώς αξιολογείτε κάθε μια από τις παρακάτω υπηρεσίες του δημοσίου για την εξυπηρέτηση που παρέχουν στους πολίτες;

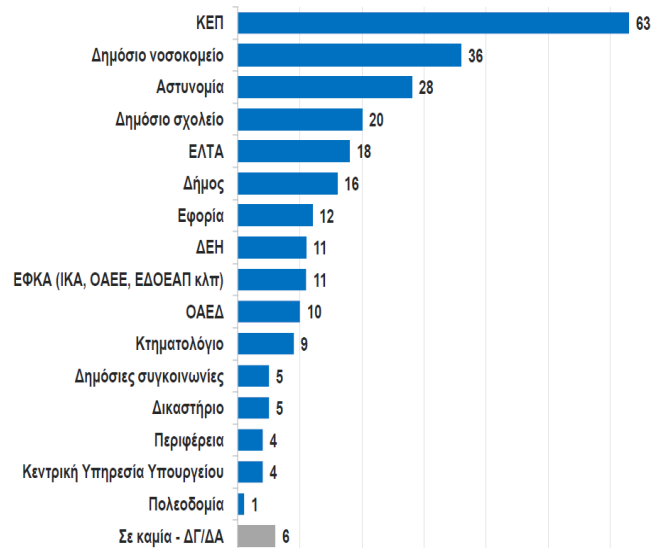
ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ



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

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

ΕΩΣ 3 ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ

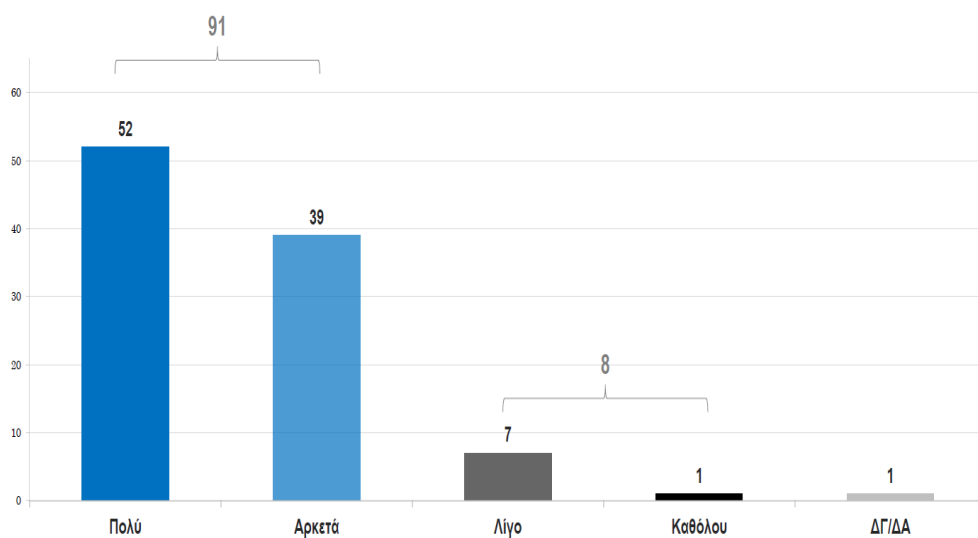


2 Ιουλίου 2001 → 2 Ιουλίου 2021

Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών: 20 χρόνια λειτουργίας

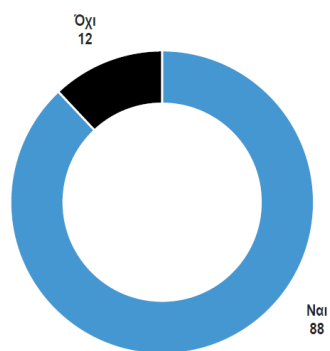
20 ΧΡΟΝΙΑ ΚΕΠ – Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ

Φέτος συμπληρώνονται 20 χρόνια λειτουργίας των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Κάνοντας έναν συνολικό απολογισμό, πόσο συνέβαλαν τα ΚΕΠ στη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει το ελληνικό κράτος στους πολίτες;



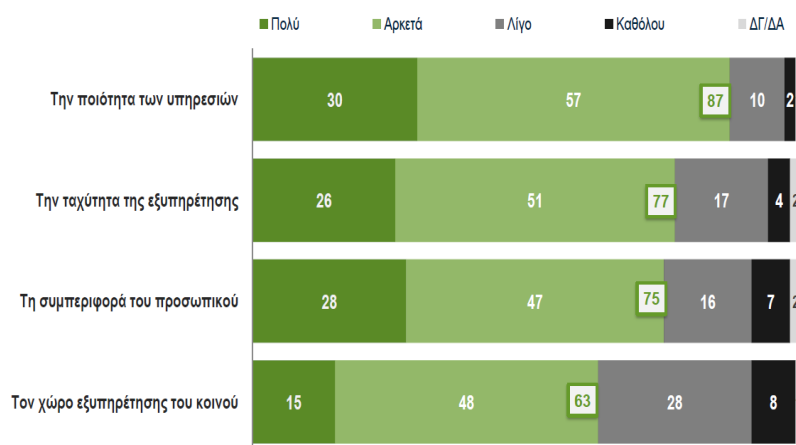
Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΚΕΠ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

Σε γενικές γραμμές, εσείς κάνετε χρήση των ΚΕΠ;



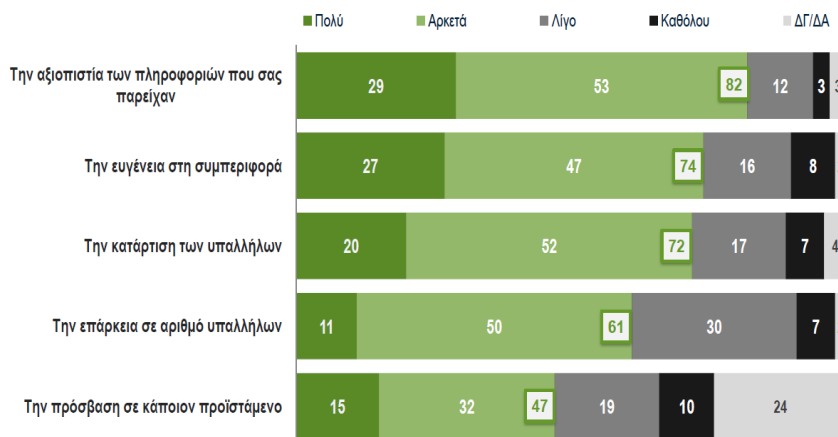
Η ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΚΕΠ – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ

Κάνοντας έναν συνολικό απολογισμό της εμπειρίας σας από τα ΚΕΠ, πόσο ικανοποιημένος-η θα λέγατε ότι είστε από:



ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΩΝ ΚΕΠ – ΑΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ

Και όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ, πόσο ικανοποιημένος-η θα λέγατε ότι είστε από:



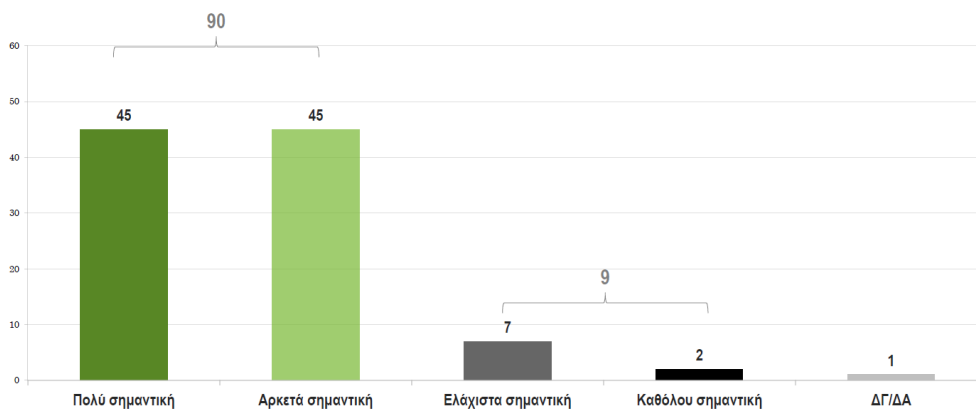
ΙΟΥΝΙΟΣ 2021
Έρευνα για τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα με αφορμή τη συμπλήρωση 20 χρόνων από τη λειτουργία των ΚΕΠ

2 Ιουλίου 2001 → 2 Ιουλίου 2021
Το ανθρώπινο δυναμικό των ΚΕΠ

kaparesearch

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΩΝ ΚΕΠ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

Κατά την άποψή σας, πόσο σημαντική είναι η συμβολή των υπαλλήλων των ΚΕΠ στην αποτελεσματική λειτουργία του θεσμού αυτά τα 20 χρόνια;

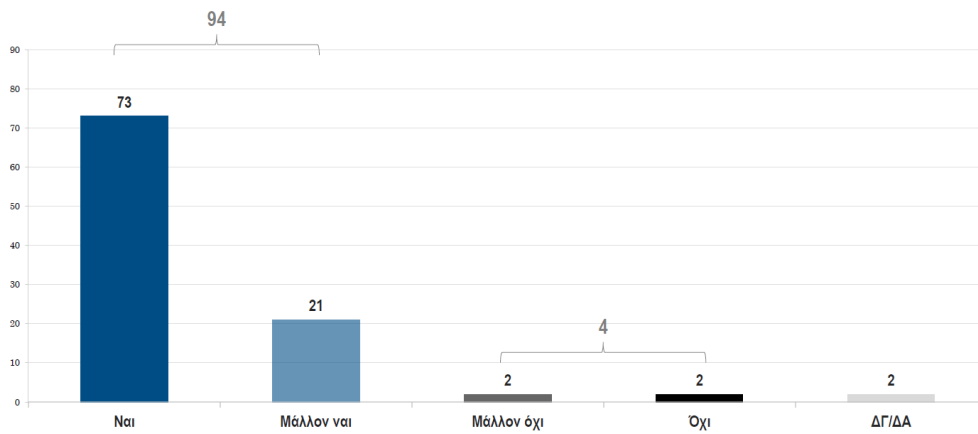


ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΙΤΑΧΥΝΣΗ
Η μετεξέλιξη των ΚΕΠ



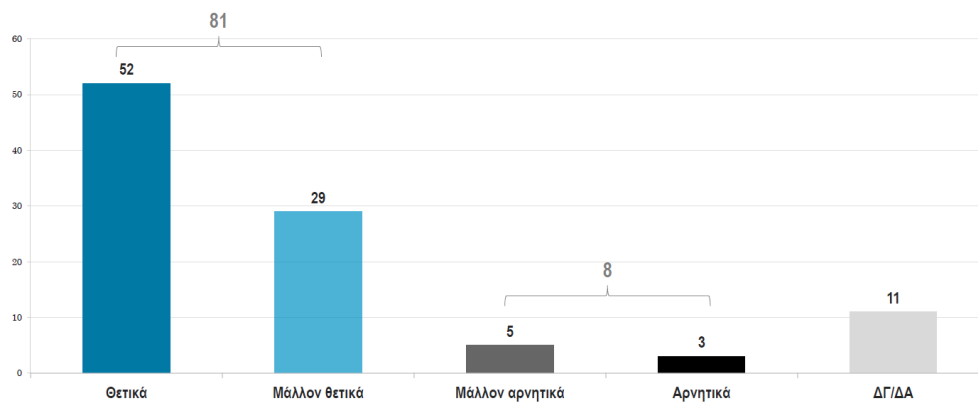
ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΣΤΑ ΚΕΠ;

Θα θέλατε να έχουν περισσότερες αρμοδιότητες τα ΚΕΠ ώστε να τακτοποιείτε τις υποθέσεις σας επιτόπου χωρίς να χρειάζεται να πηγαίνετε και σε άλλα γκισέ του δημοσίου;



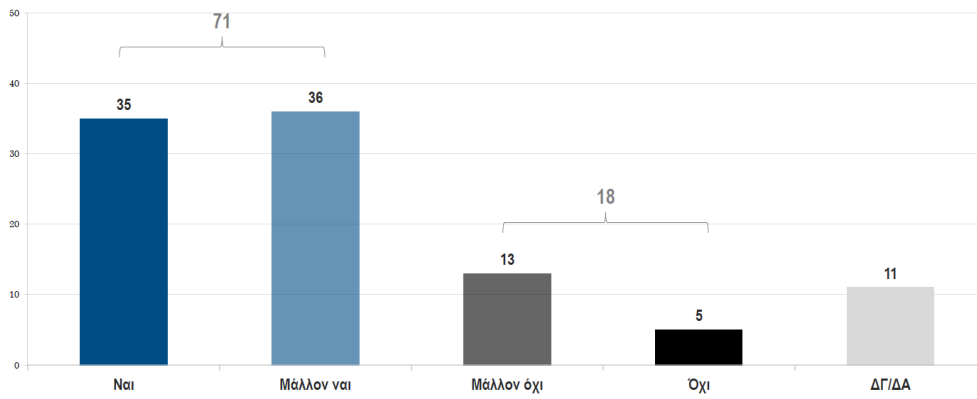
ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΟ “MyKerLive”

Πώς κρίνετε την εισαγωγή νέων ψηφιακών υπηρεσιών όπως το MyKerLive, δηλαδή τη δυνατότητα του πολίτη να κάνει χρήση των ΚΕΠ μέσω τηλεδιάσκεψης;



Η ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΚΕΠ

Μέρος των υπηρεσιών που παρείχαν τα ΚΕΠ καταργήθηκαν (π.χ. επικύρωση αντιγράφων) ή παρέχονται πλέον και ψηφιακά (π.χ. θεώρηση του γνησίου της υπογραφής). Εσείς προσωπικά θα επιθυμούσατε την εισαγωγή πιο σύνθετων υποθέσεων/διαδικασιών στα ΚΕΠ και τη μετεξέλιξή τους σε συμβουλευτικά κέντρα για θέματα όπως η επιχειρηματικότητα, η οικογένεια, η κοινωνική πολιτική κ.α.;



Πηγή: Κάπα Research

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Γεωργόπουλος, Ν. (2010), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδάκης, Β. (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α΄ Θεωρία, 7^η έκδοση, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Πλυμάκης, Σ., Πλυμάκης, Σ. (επιμ.) (2019), Ειδικά Θέματα Δημοσίων Πολιτικών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση: Μία εκ των κάτω προσέγγιση των Μεταρρυθμίσεων. ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΧΩΡΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ; Στρατηγικός προγραμματισμός και αλλαγή στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
- Πλυμάκης, Σ., Πλυμάκης, Σ. (επιμ.) (2019), Ειδικά Θέματα Δημοσίων Πολιτικών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση: Μία εκ των κάτω προσέγγιση των Μεταρρυθμίσεων. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ: Προωθώντας την καινοτομία και την αλλαγή στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
- Robbins, S. και Judge, T. (2018), Οργανωσιακή συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα.

Λεξικά

- Τεγόπουλος-Φυτράκης (1993), Εκδόσεις Ελευθεροτυπία.

Διαδικτυακοί Τόποι / Ιστοσελίδες

- Γεωργαντάς, Γ. (2020), Η ψηφιακή μεταρρύθμιση ως απάντηση στην πανδημία – Άρθρο του Υφυπουργού στην εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ Δελτία Τύπου – Ανακοινώσεις. Διαθέσιμο στη δ/ση <https://mindigital.gr/archives/1341> [Πρόσβαση 16 Αυγούστου 2021].
- Γενική Γραμματεία Αιγαίου και Νησιωτικής Πολιτικής, Πρόγραμμα Αστερίας. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.ypai.gr/site/home/Basic+Menu/Programs/Oloklirwmena/Asterias.csp> [Πρόσβαση 3 Αυγούστου 2021].
- Εγκύκλιος Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Αριθ. Φακέλου ΔΑΔ/Φ.5/3, 26/2/2020, ΑΔΑ: ΨΚ5Η46ΜΤΛΠ-Ρ05. Διαθέσιμο στη δ/ση <https://diavgeia.gov.gr/search> [Πρόσβαση 28 Αυγούστου 2021].
- Έρευνα της εταιρείας Κάπα Research για τα 20 χρόνια λειτουργίας των Κ.Ε.Π.. Διαθέσιμο στη δ/ση https://www.ethnos.gr/sites/default/files/images/2021/07/ereyna_gia_ti_dimosia_di_oikisi_stin_ellada_kai_ta_20_hronia_leitoyrgias_ton_kep.pdf [Πρόσβαση 10 Αυγούστου 2021].

- Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021 Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Διαθέσιμο στη δ/νση <https://government.gov.gr/etisia-schedia-drasis-ipourgion-2021> [Πρόσβαση 28 Αυγούστου 2021].
- Επίσημος ιστότοπος παροχής στατιστικών στοιχείων διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Διαθέσιμο στη δ/νση <http://84.205.222.189> [Πρόσβαση 27 Αυγούστου 2021].
- Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαθέσιμο στη δ/νση https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/priorities [Πρόσβαση 6 Οκτωβρίου 2021].
- Επίσημος ιστότοπος Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, Η στρατηγική της Λισαβόνας: μια πιο ανταγωνιστική Ευρώπη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας. Διαθέσιμο στη δ/νση <https://www.europarl.europa.eu/highlights/el/1001.html> [Πρόσβαση 3 Αυγούστου 2021].
- Επίσημος ιστότοπος του Υπουργείου Ενέργειας. Διαθέσιμο στη δ/νση <https://ypen.gov.gr/perivallon/kykliki-oikonomia> [Πρόσβαση 6 Οκτωβρίου 2021].
- Ζοπουνίδης, Κ. (2019), Το Μάνατζμεντ, ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας Ναυτεμπορική. Διαθέσιμο στη δ/νση <https://m.naftemporiki.gr> [Πρόσβαση 25 Ιουλίου 2021].
- Καλλίρη, Φ. (2006), ΚΕΠ και για τους Έλληνες του εξωτερικού, ηλεκτρονική έκδοση εφημερίδας Καθημερινή. Διαθέσιμο στη δ/νση <https://www.kathimerini.gr/society/241726/kep-kai-gia-toys-ellines-exoterikoy> [Πρόσβαση 7 Οκτωβρίου 2021].
- Λοβέρδου, Ε. (2003), Υπηρεσίες μιας στάσης: Ανάλυση κρίσιμων θεμάτων των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, τελική εργασία στην Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα. Διαθέσιμο στη δ/νση https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/14/2/621.pdf [Πρόσβαση 4 Αυγούστου 2021].
- Μπένος, Σ. (2003), Η ανταπόκριση της Δημόσιας Διοίκησης στην αποστολή των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) Ομιλία στην Ημερίδα του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Διαθέσιμο στη δ/νση <http://www.benos.gr/16-Speeches-001-Container.asp?Article=006> [Πρόσβαση 19 Σεπτεμβρίου 2021].
- Μπένος, Σ. (2013), στη δημόσια συζήτηση με θέμα Πέρα από το μικρό ή μεγάλο κράτος: μεταρρυθμίσεις για μια αδέσμευτη και κοινωνικά αποτελεσματική δημόσια διοίκηση, Κέντρο Πολιτικού Προβληματισμού «Μιχάλης Παπαγιαννάκης», Ίδρυμα Μποδοσάκη. Διαθέσιμο στη δ/νση <http://www.blod.gr/lectures/Pages/viewlecture.aspx?LectureID=760> [Πρόσβαση 19 Σεπτεμβρίου 2021].
- Νόμος 3448/2006 (ΦΕΚ Α 57/15-3-2006). Διαθέσιμο στη δ/νση <http://www.et.gr> [Πρόσβαση 8 Αυγούστου 2021].

- Οδηγός Σύνταξης Μελετών Περιπτώσεων Πανεπιστημίου Πειραιώς, υπεύθυνος σύνταξης Καζάκος Γ., (2004). Διαθέσιμο στη δ/ση http://www.unipi.gr/faculty/jhassid/odigos_MP1. [Πρόσβαση 9 Αυγούστου 2021].
- Πανταζόπουλος, Γ. (2019), Συνέντευξη στον Σταύρο Μπένο, στην ηλεκτρονική έκδοση της εφημερίδας lifo. Διαθέσιμο στη δ/ση <https://www.lifo.gr/now/greece/o-stayros-mpenos-mila-gia-diazoma-tin-kontra-toy-me-ypourgeio-politismoy-kai-tin-meta> [Πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2021].
- Προεδρικό Διάταγμα 65/2011 (ΦΕΚ 147 Α/27-6-2011). Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.et.gr> [Πρόσβαση 8 Αυγούστου 2021].
- Προεδρικό Διάταγμα 99/2014 (ΦΕΚ 166/Α/28-8-2014). Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.et.gr> [Πρόσβαση 8 Αυγούστου 2021].
- Προεδρικό Διάταγμα 81/2019 (ΦΕΚ 119/Α/8-7-2019). Διαθέσιμο στη δ/ση <http://www.et.gr> [Πρόσβαση 8 Αυγούστου 2021].
- Mauborgne, R., (2020) (σε συζήτηση με τίτλο A strategy for the Next Growth Cycle στο # Davos 2020, YouTube – Blue Ocean Strategy. Διαθέσιμο στη δ/ση <https://www.youtube.com/watch?v=7NMQDORDMV4&t=360s> [Πρόσβαση 4 Αυγούστου 2021].
- Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. and Bamford, C., (2015), Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability, Fourteenth Edition, Copyright 2015 Pearson Education, Inc. Διαθέσιμο στη δ/ση <https://scholar.google.com> [Πρόσβαση 20 Ιουλίου 2021].
- Wheelen, T., Hunger, D., Hoffman, A. and Bamford, C., (2018), Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability, Fifteenth Edition, Pearson Education Limited 2018. Διαθέσιμο στη δ/ση https://17imc.ir/uploads/uploads/newfiles/Thomas_L_Wheelen_Strategic_management_and_business_policy_globalization.pdf [Πρόσβαση 20 Ιουλίου 2021].