



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

**Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των Κέντρων  
Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και η Αξιολόγηση της  
Εφαρμογής τους στο Δήμο Νικολάου Σκουφά Άρτας**

**Δήμητρα Γκούβελου**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2024**

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

## **Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και η Αξιολόγηση της Εφαρμογής τους στο Δήμο Νικολάου Σκουφά Άρτας**

**Δήμητρα Γκούβελου**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία**

**Επιβλέπων: Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής**

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

**Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής, επιβλέπων**

**Ευστράτιος Γεωργόπουλος, Καθηγητής, μέλος**

**Ευγενία Μπιτσάνη, Καθηγήτρια, μέλος**

**Καλαμάτα, Μάρτιος 2024**



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

School of Management (Kalamata)

Department of Business and Organization Administration

POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA: PUBLIC ADMINISTRATION  
and  
LOCAL GOVERNMENT

**“Strategic planning and evaluation of Citizen  
Service Centers in the Municipality of Nikolaos  
Skoufas Arta”**

**Dimitra Gkouvelou**

**Kalamata, March 2024**

## **Ευχαριστίες**

*«Ολοκληρώνοντας τη Διπλωματική μου εργασία, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ειλικρινά όλους όσους συνέβαλαν σ' αυτό. Ειδικότερα, ευχαριστώ τον επιβλέποντα κ. Θεόδωρο Τσέκο, καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ΠΜΣ Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για την υποστήριξη και τη διαρκή βοήθεια που μου προσέφερε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.*

*Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κο Σταύρο Μπένο, πρώην υπουργό και εμπνευστή των ΚΕΠ για την τιμή που μου έκανε να συνομιλήσει μαζί μου.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές και τους συμφοιτητές μου, του ΠΜΣ Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης Πανεπιστημίου Πελοποννήσου για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μοιράστηκαν μαζί μου, καθώς και τους συμμετέχοντες συναδέλφους στα ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά Άρτας και πολίτες για τη βοήθειά τους στην ερευνητική διαδικασία.*

*Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω και τις ευχαριστίες μου προς την οικογένειά μου για την υποστήριξη στο συγκεκριμένο στάδιο των σπουδών μου»*

## Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί μελέτη του στρατηγικού σχεδιασμού των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), τα οποία συστάθηκαν με αποστολή τη διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών και όραμα να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους ως καταστήματα «Μιας Στάσης». Τα ΚΕΠ εδραιώθηκαν από πολύ νωρίς, λειτούργησαν σαν μία υπηρεσία, όπου ο πολίτης επισκεπτόταν το ΚΕΠ και ήταν σίγουρος ότι θα εξυπηρετηθεί. Προκειμένου να επιτύχουν την αποστολή και το όραμά τους συντάχθηκαν κατά καιρούς στρατηγικά σχέδια, τα οποία υλοποιήθηκαν με επιχειρησιακά σχέδια. Αναλύοντας την έννοια της στρατηγικής και του στρατηγικού σχεδιασμού στις δημόσιες υπηρεσίες προσπαθήσαμε να διερευνήσουμε το στρατηγικό σχεδιασμό των ΚΕΠ, την εφαρμογή του κατά πόσο οι στόχοι επιτεύχθηκαν. Μέσα από την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού τους περιβάλλοντος και με πρωτογενή έρευνα, επιλέξαμε τα ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά Άρτας, του οποίου υπάλληλος είναι η ερευνήτρια και επικεντρωθήκαμε στο τελευταίο στρατηγικό σχέδιο 2020-2025. Προσπαθήσαμε να εμβαθύνουμε στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα ΚΕΠ κατά την εξέλιξή τους και εστιάσαμε σε παρατηρήσεις και προτάσεις, προκειμένου να πετύχουν το όραμά τους.

Λέξεις-κλειδιά: Αποστολή, όραμα, ψηφιακός μετασχηματισμός, στόχοι, ανάλυση Swot.

## **Abstract**

This work is a study of the strategic planning of the Citizen Service Centers (CSCs), which were established with the mission the processing of citizens' cases and a vision to offer their services as "One Stop" shops. The Citizen Service Centers were established very early on, they functioned as a service, where the citizen visited the Citizen Service Centers and was sure that he would be served. To achieve their mission and vision, strategic plans were drawn up from time to time, which were implemented with operational plans. Analyzing the concept of strategy and strategic planning in public services, we tried to investigate the strategic planning of Citizen Service Centers, the implementation of whether the objectives were achieved. Through the analysis of their internal and external environment and with primary research, we selected the Citizen Service Centers of the Municipality of Nikolaos Skoufas Artas, whose employee is the researcher and we focused on the latest strategic plan 2020-2025. We tried to delve deeper into the problems faced by Citizen Service Centers during their evolution and focused on observations and suggestions in order to achieve their vision.

Keywords: Mission, Vision, Digital Transformation, Goals, Swot Analysis.

## **Περιεχόμενα**

Περίληψη.....	v
Abstract.....	vi
Συντομογραφίες και Ακρωνύμια.....	ix
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1. Διοικητικός προγραμματισμός.....	3
1.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός .....	5
1.1.1 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού.....	11
1.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα.....	13
1.3 Σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων.....	14
Κεφάλαιο 2. Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	16
2.1 Ιστορία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	16
2.2 Αποστολή και Όραμα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.....	18
2.3 Στρατηγικές των Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών .....	19
2.3.1. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013».....	19
2.3.2 «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016».....	20
2.3.3 «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019».....	20
2.3.4. «Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025».....	21
2.3.4.1.«Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021».....	22
2.3.4.2.«Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2022».....	24
2.3.4.3. «Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2023».....	27
2.4. Ανάλυση χάσματος GAP.....	28
2.5. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.....	29
2.5.1. SWOT ANALYSIS στα ΚΕΠ .....	29
2.5.2. Προτάσεις προσαρμογής στο Στρατηγικό	

Κεφάλαιο 3

Μελέτη Περίπτωσης: Δήμος Νικολάου Σκουφά Περιφερειακής Ενότητας

Άρτας - Αξιολόγηση Εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδίου στα ΚΕΠ του Δήμου..37

3.1. Πληροφορίες σχετικά με το Δήμο Νικολάου Σκουφά..... 37

3.2 Μεθοδολογία Έρευνας..... 38

3.2.1.Σκοπός της έρευνας..... 38

3.2.2 Δείγμα της έρευνας..... 38

3.2.3. Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων..... 38

3.2.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων..... 39

3.2.5. Στατιστική ανάλυση..... 40

3.3. Αποτελέσματα Έρευνας ..... 41

3.3.1.Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιαζόντων..... 41

3.3.2. Ποιότητα παροχής υπηρεσιών..... 42

3.3.3. Στελέχωση και ηγεσία..... 46

3.4 Ανάλυση ερωτηματολογίου..... 49

3.4.1.Δημογραφικά Στοιχεία Πολιτών..... 49

3.4.2 Ποιότητα παροχής Υπηρεσιών..... 52

Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα-Συμπεράσματα..... 65

Τελικό συμπέρασμα ..... 69

Πρωτογενείς Πηγές ..... 70

Βιβλιογραφικές Αναφορές..... 71

Παράρτημα..... 77



## Συντομογραφίες και Ακρωνύμια

ΑΜΕΑ	Άτομα με ειδικές ανάγκες
Ε.Ε.	Ενωμένη Ευρώπη
ΕΚΕ	Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης
ΕΛ.ΑΣ.	Ελληνική Αστυνομία
ΕΣΠΑ	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
ΕΤΠΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
Ε.Ψ.Δ.	Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης
ΙΝΕΠ	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΚΕΠ	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΠΔΕ	Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων
ΣΔΙΤ	Συμπράξεις Δημόσιου & Ιδιωτικού Τομέα
ΤΠΕ	Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνίας
ΕU GO	Ελληνική πύλη ενιαίας εξυπηρέτησης Ευρωπαίων πολιτών και Επιχειρήσεων
EEA Grants	European Economic Area Χρηματοδοτικός Μηχανισμός 2014–2021 του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου
WC	Water closet

## Εισαγωγή

Για την υλοποίηση ενός επιτυχημένου μακροπρόθεσμου σχεδίου, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρειάζεται να αναπτύξουν στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια. Αυτό τους επιτρέπει να σχεδιάζουν πολιτικές με σκοπό την κοινωνική ευημερία και την οικονομική σταθερότητα.

Τα ΚΕΠ δημιουργήθηκαν το 2002 με σκοπό την εξυπηρέτηση του πολίτη. Έως τότε οι δημόσιες υπηρεσίες δεν μπορούσαν να εξυπηρετήσουν ικανοποιητικά τον πολίτη. Με την έλευση των ΚΕΠ η άποψη του κοινού άλλαξε, όπως διαπιστώνεται και από τις δημοσκοπήσεις που κατά καιρούς έχουν γίνει. Τα ΚΕΠ μέσα από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση έγιναν κυρίαρχη υπηρεσία.

Κάθε υπηρεσία χρειάζεται ένα πρόγραμμα για να μπορέσει να υλοποιήσει τους στόχους της και μέσα από το στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να τους υλοποιήσει.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να διερευνήσουμε μέσα από βιβλιογραφική και ερευνητική επισκόπηση το θεσμό των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και συγκεκριμένα την υλοποίηση εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού τους στα ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά.

Στόχος της εργασίας είναι μέσα από την υλοποίηση των στόχων του υπουργείου στα ΚΕΠ του παραπάνω Δήμου να δούμε πως είναι εφικτό τα ΚΕΠ να συνεχίσουν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες στον πολίτη και να επιτύχουν το όραμά τους.

Το σύνολο της εργασίας πραγματοποιήθηκε με βιβλιογραφική διερεύνηση που περιλαμβάνει βιβλία, άρθρα επιστημονικών περιοδικών, διαδικτυακές πηγές, μελέτες φορέων και ινστιτούτων, Εθνικούς νόμους και εγκυκλίους, ποσοτική και ποιοτική έρευνα.

Το πρόβλημα που συναντήσαμε ήταν ότι έπρεπε να συγκεντρώσουμε στοιχεία από το υπουργείο για το στρατηγικό σχεδιασμό, διότι ο Δήμος στον οποίο είχαμε άμεση πρόσβαση δεν είχε κάτι σχετικό. Οπότε ίσως κάποιες λεπτομέρειες να μην μπορέσαμε να τις συμπεριλάβουμε.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που μας απασχόλησαν είναι, κατά πόσο είναι εφικτό τα ΚΕΠ να φτάσουν στο όραμά τους; Καταρτίζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός, αλλά υλοποιούνται οι στόχοι; Ποιες είναι οι βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν, ώστε να συνεχίσει ο θεσμός να έχει επιτυχία και κατά πόσο η συνεχής ανάπτυξη της ψηφιακής διακυβέρνησης μπορεί να πορευτεί παράλληλα με τα ΚΕΠ;

Στην εργασία λοιπόν στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύουμε την έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού, τα εργαλεία του, τις μεθόδους ανάλυσής του και την εφαρμογή του στη Δημόσια Διοίκηση.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύουμε την πορεία των ΚΕΠ από τη σύστασή τους έως σήμερα, την αποστολή και το όραμά τους.

Στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο ακολουθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός των ΚΕΠ καθ' όλη την πορεία τους και επικεντρωνόμαστε στο τελευταίο πρόγραμμα τους υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης 2020-2025. Αναλύουμε τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, υποβάλλουμε τις προτάσεις μας.

Τέλος στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζουμε πρωτογενή ποσοτική έρευνα με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, καθώς και συνεντεύξεις με δομημένο ερωτηματολόγιο των υπαλλήλων των ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά Άρτας, σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στα ΚΕΠ υπηρεσίας τους και γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων. Τέλος παραθέτουμε τις προτάσεις μας.

## Κεφάλαιο1. Διοικητικός προγραμματισμός

Σύμφωνα με τον Τσέκο (2014) ο διοικητικός προγραμματισμός αποτελείται από πέντε διαδοχικά επίπεδα που είναι τα παρακάτω:

- i. Αποστολή: Η αποστολή ενός δημόσιου φορέα σχετίζεται με τη μελλοντική εξέλιξη του φορέα έχοντας αντικειμενικό και κύριο σκοπό του την ευημερία του κοινωνικού συνόλου (Τσέκος, 2014). Σύμφωνα με τον Bryson (2018) είναι ο λόγος ύπαρξης ενός φορέα. Η αποστολή περιγράφει πως θα φτάσει εκεί που προσδοκά ο φορέας. Μπορεί να αλλάξει εάν αντιμετωπίσει νέες ευκαιρίες ή απειλές, αλλά πάντα ως όφελος του κοινωνικού συνόλου (Νόττα & Βλάχβη, 2023,).
- ii. Όραμα: Σύμφωνα με τον Goldman (2019) περιγράφεται ως η βέλτιστη μελλοντική εικόνα του φορέα έχοντας εκπληρώσει την αποστολή του. Περιγράφει τις αξίες του φορέα σε σχέση με την αποστολή, τους στόχους και τους πόρους του. Απαντά σε ερωτήματα, όπως πού πάμε, πώς η αποστολή αυτή θα παραχθεί καλύτερα και με τι τρόπο θα βελτιωθεί (Νόττα & Βλάχβη, 2023).

Ένας δημόσιος φορέας, προκειμένου να προσδιορίσει το ρόλο του και για να επιτύχει ένα ολοκληρωμένο, ευρύ και μακροπρόθεσμο στόχο της αποστολής του, που θα είναι οδηγός για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του θα πρέπει να λάβει υπόψη εκτός των αρμοδιοτήτων και του αντικειμένου του και τα αξιολογικά δεδομένα. Έτσι θα μπορέσει να διαμορφώσει και όραμα ανάπτυξης (Τσέκος, 2014).

- iii. Στρατηγικός Προγραμματισμός: Αφορά μακροπρόθεσμους στόχους με την υλοποίηση της αποστολής και του οράματος (Τσέκος, 2014). Λαμβάνονται αποφάσεις για την επίτευξη των στόχων αλλά και γίνεται αξιολόγηση της σωστής πορείας προς τον στόχο (Goldman & Salem, 2015). Είναι ένα μέσο για να επιτευχθούν το όραμα και η αποστολή ενός φορέα.

iv. Επιχειρησιακός Προγραμματισμός: Αφορά μεσοπρόθεσμους στόχους και προγράμματα υλοποίησης του στρατηγικού προγράμματος. Περιλαμβάνει επιμέρους στόχους, ενέργειες που πρέπει να γίνουν, χρονοδιάγραμμα, τους πόρους που θα απαιτηθούν (Θεοδωρόπουλος, 2003).

Ο Προγραμματισμός, είτε αφορά βραχυχρόνιο, είτε μακροχρόνιο κατευθύνει και πληροφορεί χωρίς να παράγει αποτέλεσμα. Με τα ετήσια προγράμματα δράσης εξειδικεύεται σε πρόγραμμα Δράσεων και Ενεργειών. Με τον τρόπο αυτό καθορίζονται οι στόχοι, εκτιμώνται οι μεταβλητές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μελλοντικά και καθορίζονται οι ενέργειες, οι τρόποι, και τα μέσα για να επιτευχθούν οι στόχοι (Μοχιανιάκης, 2015).

v. Σχεδιασμός Εφαρμογής: Βραχυπρόθεσμοι στόχοι και διεργασίες υλοποίησης του επιχειρησιακού προγράμματος. Αναφέρεται επίσης στη διαμόρφωση ποσοτικών και ποιοτικών μετρήσιμων στόχων και καθορίζεται η μεθοδολογία για την αποτελεσματική εφαρμογή του (Θεοδωρόπουλος, 2003).

## 1.1 Στρατηγικός Σχεδιασμός

Αρχικά ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρθηκε ως επιστήμη στο σχεδιασμό των μεγάλων στρατιωτικών επιχειρήσεων (Lerner, 1999).

Στη συνέχεια ο στρατηγικός σχεδιασμός υπήρξε ένας σημαντικός τρόπος διαχείρισης των επιχειρήσεων τη δεκαετία του 1950 (Mintzberg, 1994, όπως αναφέρεται στο Machado-Taylor, 2010, p. 12). Σημαντική αύξηση σημειώθηκε μέσα της δεκαετίας '70 με '80, όπου θεωρήθηκε ως ένα εργαλείο ώστε οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν σημαντικό πλεονέκτημα και να στεφθεί με επιτυχία το εγχείρημά τους (Machado-Taylor, 2010). Έπειτα σημειώθηκε μείωση μέχρι το 1990. Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν νέες πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού με αποτέλεσμα να αναδειχθεί η επιτυχής πορεία των οργανισμών (Hinton, 2012).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται με τη διαδικασία, στην οποία ένας οργανισμός καλείται να αποφασίσει την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει στο μέλλον και περιλαμβάνει τον καθορισμό του τρόπου επίτευξης των στόχων του στρατηγικού σχεδίου και τον ορισμό του υπευθύνου για την υλοποίησή τους. Συνεπάγεται την παρακολούθηση και την ενίσχυση των δραστηριοτήτων του οργανισμού, ώστε να διασφαλιστεί ότι το στρατηγικό σχέδιο παραμένει σε καλό δρόμο (έλεγχος και αξιολόγηση). Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζει γενικούς στρατηγικούς σκοπούς και στόχους, επιλέγει τις κατάλληλες πολιτικές για την απόκτηση και την κατανομή των πόρων, τα οποία μετατρέπονται σε συγκεκριμένες δράσεις. Η διαχείριση πόρων περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων πόρων, που θα χρησιμοποιηθούν και τη συνετή κατανομή αυτών των πόρων σε οργανωτικές μονάδες που θα εκτελέσουν τα σχέδια και τα προγράμματα. Η οργανωτική δομή και οι διαδικασίες παρέχουν τα μέσα με τα οποία εφαρμόζονται οι προτεινόμενες στρατηγικές. Βάσει των εσωτερικών απαιτήσεων εφαρμογής επιλεγμένων στρατηγικών γίνεται ο έλεγχος και η αξιολόγηση. Η απόδοση μετριέται μέσω διαφόρων μηχανισμών ελέγχου. Στη συνέχεια γίνονται οι απαραίτητες τροποποιήσεις στις διαδικασίες, τη δομή του οργανισμού και στο πως θα κατανεμηθούν οι πόροι (Steiss, 2003).

Με το στρατηγικό σχεδιασμό η ηγεσία καθορίζει το όραμά της και θέτει τους στόχους. Το όραμα θα πρέπει να εναρμονίζεται με τρόπους συγκεκριμένους και καθορισμένους από την αρχή, ώστε να στεφθεί με επιτυχία. Λαμβάνοντας υπόψη τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες επιλέγεται η βέλτιστη διαδρομή για την επίτευξη του οράματος (Jalal & Murray, 2019).

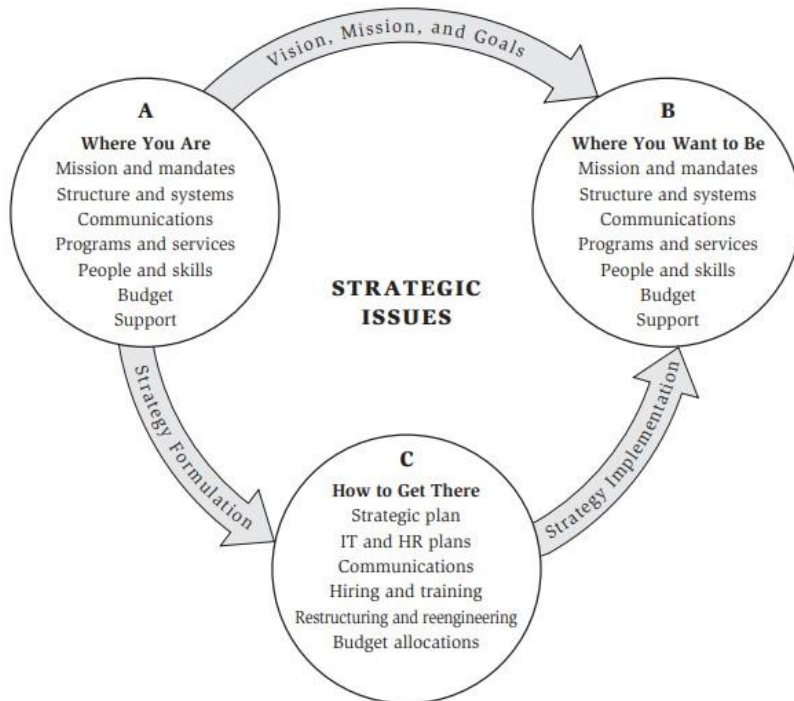
Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιβάλλεται ώστε ένας οργανισμός να καταφέρει το σκοπό του και την αποστολή του μέσα σε ένα χώρο που συνεχώς αλλάζει (Allison & Kaye, 2015). Μέσα από ένα σύνολο δραστηριοτήτων υλοποιείται το όραμα ενός οργανισμού έχοντας συγκεκριμένους και καθορισμένους στόχους από την αρχή. Τα μέρη που θα εφαρμόσουν μια στρατηγική ιδανικά θα ήταν να τη σχεδιάσουν (Immordino, a.al., 2016). Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες ενός οργανισμού λαμβάνονται υπόψη, ώστε να επιτευχθεί με επιτυχία το όραμα του οργανισμού (Jalal & Murray, 2019)

Σύμφωνα με τον Bryson (2018) ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια προσπάθεια να παραχθούν αποφάσεις και ενέργειες, οι οποίες διαμορφώνουν και κατευθύνουν «τι είναι ένας οργανισμός, τι κάνει και γιατί το κάνει». Για να είναι επιτυχημένος ένας στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να συλλεχθεί ένας μεγάλος και σημαντικός αριθμός πληροφοριών, να αναπτυχθούν και να αναζητηθούν διαφορετικές λύσεις και να γίνει απολογισμός στα μελλοντικά αποτελέσματα.

Κατά τη σχεδίασή του πρέπει να απαντηθούν τρία συγκεκριμένα ερωτήματα: Α) Πού είμαστε τώρα ; Β) Που επιθυμούμε να φτάσουμε Γ) Πώς θα καταλήξουμε σε εκείνο το σημείο (Alston & Bryson, 2011);

Το (Α) και το (Β) είναι τα υφιστάμενο ή νέο του οργανισμού και περιλαμβάνει την αποστολή, δομή και συστήματα, επικοινωνίες, προγράμματα και υπηρεσίες, άνθρωποι και δεξιότητες, προϋπολογισμοί, υποστήριξη). Το (Γ) περιλαμβάνει το στρατηγικό σχέδιο, σχέδια για ΤΠΕ, επικοινωνίες, προσλήψεις και κατάρτιση, αναδιάρθρωση και ανασχεδιασμό, κατανομές προϋπολογισμού.

Η μετάβαση από το (Α) στο (Β) γίνεται με διευκρίνιση του οράματος, αποστολής και στόχων, η μετάβαση από (Α) στο (Γ) με διαμόρφωση στρατηγικής και τέλος από (Β) στο (Γ) με εφαρμογή στρατηγικής.



Σχήμα 1. Βήματα Στρατηγικού Σχεδιασμού.  
(Πηγή: Bryson & Alston, 2011)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να περιλαμβάνει τρεις βασικές αρχές:

- 1) Την Αρχή του ακριβούς χρονικού προγραμματισμού.
- 2) Την Αρχή της ευελιξίας και προσαρμοστικότητας στο περιβάλλον.
- 3) Την Αρχή της προσαρμοστικότητας (Μπουραντάς, 2002).

Ένας κύριος σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων με τη διαμόρφωση εναλλακτικών τρόπων ενεργειών που θα έχουν μακροπρόθεσμες, επιθυμητές συνέπειες. Σημαντικό θεωρείται η συμπερίληψη σε αυτό η εξέταση διαφορετικών σχεδίων δράσης, όπως επίσης των επιπτώσεων και των συνεπειών που δύναται να προκύψουν. Ρητή πρόβλεψη για πιθανές



αλλαγές στο μέλλον είναι επιτακτική. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να είναι μέρος μιας συνεχούς διαδικασίας που περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων και τη διαχείρισή τους, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανασχεδιασμό (Steiss, 2003).

Σύμφωνα με τους Hill και Jones (2011) ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει πέντε βασικά βήματα :

- α. Εύρεση συγκεκριμένου εταιρικού οράματος και σημαντικότερων εταιρικών στόχων.
- β. Ανάλυση εξωτερικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού για να καθοριστούν οι ευκαιρίες και τις απειλές.
- γ. Ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού για να καθοριστούν οι δυνατότητες και αδυναμίες.
- δ. Καθορισμός στρατηγικών, βάσει των δυνατών σημείων του οργανισμού και διόρθωση των αδυναμιών προκειμένου να ανταποκριθεί πλεονεκτικά στις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές.
- ε. Εφαρμογή των στρατηγικών μακροπρόθεσμα.

Έπειτα από αυτή τη διαδικασία, ο οργανισμός επιλέγει την καλύτερη στρατηγική για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Ενώ, σύμφωνα με τον Lerner (1999) τα βασικά επίπεδα στρατηγικού σχεδιασμού είναι:

1. Όραμα και αξίες: Σε αυτό το επίπεδο περιγράφεται ο σκοπός του οργανισμού χρησιμοποιώντας μια ιδανική προσέγγιση που συνδέει το όραμα με τις βασικές αξίες που αντιπροσωπεύει. Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι κοινωνικές, πολιτικές και πολιτιστικές συνθήκες του πλαισίου (Tromp & Ruben, 2010).
2. Αποστολή και προσδιορισμός στόχων: Σε αυτό το επίπεδο, προσδιορίζονται οι φιλοδοξίες του οργανισμού με συγκεκριμένους όρους εφικτούς και μετρήσιμους (Saltanat, n.d.). Αυτοί είναι οι λεγόμενοι στόχοι, οι οποίοι προσδιορίζονται με εκτενή μελέτη του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος και χρησιμοποιώντας το εργαλείο της SWOT analysis (Abdel-Basset, Mohamed &

Smarandache, 2018). Με το εργαλείο αυτό κατανοείται η σημερινή κατάσταση του οργανισμού και η επιθυμητή μελλοντική κατάστασή του χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες επιλογές και συγκροτώντας στρατηγική. Προκαταβολικά είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί εάν στη διαμόρφωση της στρατηγικής ελήφθησαν υπόψη το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον, οι υλικοί και οι άυλοι πόροι, καθώς και εάν οι στόχοι συνδέονται με το όραμα του οργανισμού (Θερίου, 2002).

3. Σχέδια δράσης: Για την υλοποίηση της στρατηγικής είναι απαραίτητο ο καθορισμός των απαραίτητων ενεργειών με άρτιο και κατανοητό τρόπο. Αυτό επιτυγχάνεται με τη SMART ανάλυση που είναι εργαλείο οργάνωσης, προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης του στρατηγικού σχεδίου. Στην ανάλυση SMART καθορίζονται ουσιαστικοί στόχοι, οι οποίοι είναι *«συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, συμπεφωνημένοι, ρεαλιστικοί και χρονοπρογραμματισμένοι»* (Lerner, 1999, σελ. 8).

Για να υλοποιηθεί το σχέδιο δράσης είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί και να εξασφαλιστεί η διαθεσιμότητα των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων (εσωτερικών και εξωτερικών) και η κατανομή των αρμοδιοτήτων (David, 1997).

4. Υλοποίηση: Εφαρμογή των σχεδίων δράσης με πιθανές αλλαγές για την κάλυψη των αναγκών που προκύπτουν εντός του οργανισμού. Μέσω της SMART ανάλυσης διευκολύνεται η παρακολούθηση της υλοποίησης με διορθωτικές παρεμβάσεις όπου οι δράσεις είναι αναποτελεσματικές ή δεν σημειώνουν πρόοδο (Bowman, 1987). Στην περίπτωση αυτή η ενδιάμεση αξιολόγηση είναι επιτακτική (Thompson & Streinland, 2003· Wheelen & Hunger, 2004).
5. Αποτελέσματα: Αξιολογούνται τα αποτελέσματα των σχεδίων δράσης κάθε έτος ή νωρίτερα, καθώς και η τωρινή κατάσταση του οργανισμού σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν κατά το σχεδιασμό τους.
6. Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία: Γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα εσωτερικά και εξωτερικά του οργανισμού με σταθερό τρόπο, ώστε να

προάγονται οι αλλαγές στην οργάνωση χωρίς επιπτώσεις στις ενδιαφερόμενες ομάδες.

7. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων / αυτοαξιολόγηση: Εξετάζονται τα αποτελέσματα του στρατηγικού σχεδιασμού αξιολογώντας τις τακτικές που ακολουθήθηκαν προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι. Επιπλέον παρουσιάζουν εξαιρετικό ενδιαφέρον σε μελλοντικά στρατηγικά σχέδια (Poister, 2010).

### **1.1.1 Εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού**

Όσον αφορά την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού ο Trainer (2004) αναφέρεται σε δέκα εργαλεία, που είναι τα παρακάτω:

- Ανάλυση SWOT: Πήρε την ονομασία από το ακρωνύμιο των παραγόντων της ανάλυσης: Strengths (Δυνατά σημεία), Weaknesses (Αδυναμίες), Opportunities (Ευκαιρίες), Threats (Απειλές). Θεωρείται κατεξοχήν εργαλείο του στρατηγικού σχεδιασμού. Τα δυνατά σημεία οι αδυναμίες αποτελούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον του. Τα δυνατά σημεία και οι ευκαιρίες αποτιμώνται θετικά, ενώ οι αδυναμίες και οι απειλές αρνητικά (Kohler, 2014).
- Ανάλυση TOWS: Προέρχεται από την ανάλυση SWOT και αφορά έναν πίνακα με τέσσερα κελιά, τα οποία επιτρέπουν την ανάπτυξη στρατηγικών που χρησιμοποιούν τα δυνατά σημεία για την αξιοποίηση ευκαιριών, αλλά και την αντιμετώπιση απειλών, καθώς θα αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες για αξιοποίηση των ευκαιριών, αλλά και να αντιμετωπίσουν τις απειλές.
- Τεχνική ονομαστικής ομάδας: Τα μέλη της ομάδας αναπτύσσουν έναν κατάλογο θεμάτων σχετικά με τον οργανισμό και μετά από παράθεση ιδεών δημιουργείται ένας τελικός κοινός κατάλογος θεμάτων σχετικών με το στρατηγικό σχέδιο.
- Διαγράμματα συγγένειας: Τα μέλη μιας ομάδας αναφέρει σημαντικά ζητήματα και στη συνέχεια κατηγοριοποιούνται για να συζητηθούν συνολικά.
- Μέθοδος SMART: Προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Specific (Συγκεκριμένος), Measurable (Μετρήσιμος), Achievable ή Attainable (Εφικτός), Results-oriented (Σχετικός) και Time-bound (Χρονικά περιορισμένοι), που αποτελούν τα κριτήρια για καθοδήγηση στον καθορισμό των στόχων.
- Πίνακας υπευθυνότητας: Αναφέρεται σε πίνακα καταγραφής ανάληψης αρμοδιοτήτων του στρατηγικού σχεδίου.
- Διάγραμμα ροής: Αφορά διάγραμμα των σταδίων των διαδικασιών ή του σχεδίου και αλληλοσυσχέτισή τους.

- Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος: Αναφέρεται σε διάγραμμα καταγραφής των παραγόντων που επιδρούν σε συγκεκριμένο θέμα.
- Παρουσίαση ποσοτικών δεδομένων: παρουσίαση των δεδομένων με πίνακες, διαγράμματα, γραφήματα
- Ομάδες επίτευξης στόχων: Πρόκειται για ομάδες που εργάζονται για την ανάπτυξη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού.

Ένας αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να έχει τη δυνατότητα

- ✓ Ενός μεσο-μακροπρόθεσμου σχεδίου
- ✓ Παραγωγής οράματος
- ✓ Παραγωγής ρεαλιστικών και αναπτυξιακών στόχων
- ✓ Ελέγχου και Εφαρμογής μέσου-μακρο επιπέδου
- ✓ Επιλογής ιδανικής μεθόδου εφαρμογής
- ✓ Αξιολόγησης δραστηριότητας και μελλοντικού ανασχεδιασμού
- ✓ Σχεδιασμού βελτιώσεων
- ✓ Διαμόρφωσης και εφαρμογής πολιτικών με σκοπό την παραγωγή κινήτρων και ιδεών του προσωπικού (Τσέκος, 2014)

## **1.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση διεθνώς εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980 και στην Ελλάδα με το Ν. 1622/1986, όπου θεσπίστηκε ο «Δημοκρατικός προγραμματισμός» με τον οποίο η τοπική αυτοδιοίκηση σε συνεργασία με την κεντρική διοίκηση λάμβανε μέρος στην κατάρτιση και υλοποίηση των αναπτυξιακών προγραμμάτων. Όμως η εφαρμογή του περιορίστηκε στα Τοπικά και Νομαρχιακά Αναπτυξιακά Προγράμματα, διότι μετά έλαβαν χώρα τα κοινοτικά προγράμματα (Μαΐστρος, 2022, Παπατόλιας, 2023).

Η δεύτερη προσπάθεια ήταν με το Ν. 1892/1990, άρθρ.80 συστάθηκαν Μονάδες Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ανάλυσης Πολιτικής στα υπουργεία, υπαγόμενες στον αρμόδιο υπουργό (Ν. 1892/1990).

Στη συνέχεια με το Ν. 3463/2006 (Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων), αναφέρεται ο στρατηγικός σχεδιασμός των Δήμων, ο οποίος αφορά τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι ενός Δήμου.

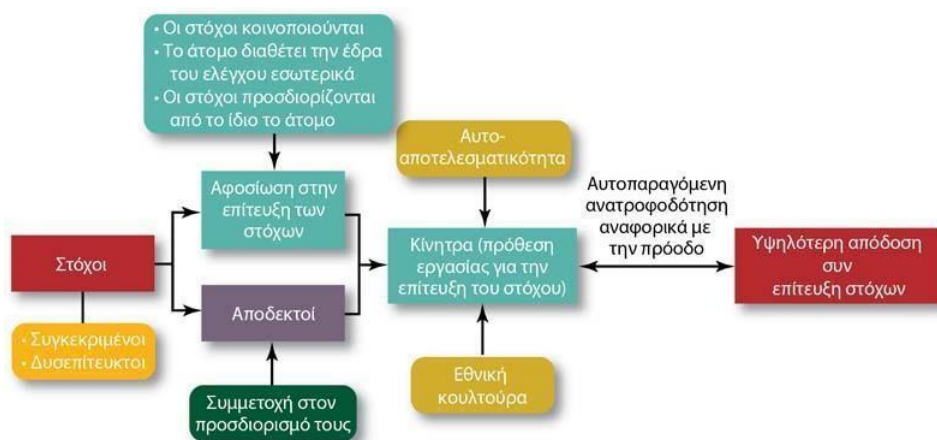
Με το στρατηγικό σχεδιασμό αναλύεται το όραμα του οργανισμού και οι στόχοι του. Αφού εντοπιστεί το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού θα γίνει η αξιοποίησή του αναπτύσσοντας την ανάλογη στρατηγική για επίτευξη των στόχων και περαιτέρω ανάπτυξη (Λεοντακιανάκου, 2022).

Η ενσωμάτωση του πολιτικού και γραφειοκρατικού περιβάλλοντος στο έργο σχεδιασμού απαιτεί ανάλογες μελλοντικές προσαρμογές. Επιπλέον για το λόγο ότι οι διαχειριστές μπορεί να επωφεληθούν της νομοθεσίας κατά το συμφέρον τους, είναι αναγκαία η συμμετοχή του κοινού στα στρατηγικά σχέδια της δημόσιας διοίκησης (Καπουνιαρίδου, 2022).

### 1.3 Σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων

Το σύστημα της Διοίκησης μέσω Στόχων εισάχθηκε στην ελληνική δημόσια διοίκηση με τον Νόμο 3230/2004 και σκοπό έχει τη βέλτιστη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την ανταπόκριση των ανθρωπίνων πόρων στις ανάγκες της σύγχρονης διοίκησης.

Για να έχει επιτυχία το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η υποστήριξη από την πολιτική ηγεσία, αλλά και την ιεραρχία της διοίκησης (Rodgers, a.al., 1993).



Σχήμα 2. Διοίκηση μέσω στόχων.

Πηγή : Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Η αναλυτική διαδικασία εφαρμογής της μεθόδου «Διοίκηση μέσω Στόχων» σε μια δημόσια υπηρεσία, είναι η παρακάτω:

1. Καθορίζονται οι συνολικοί στόχοι από το υψηλότερο οργανωτικό επίπεδο.
2. Οι στόχοι αυτοί γίνονται συγκεκριμένοι και διαιρούνται σε επιμέρους στόχους.
3. Κάθε επιμέρους στόχος ανατίθεται στο αντίστοιχο ανώτερο επίπεδο της οργανικής μονάδας.

4. Στη συνέχεια ακολουθείται η ίδια διαδικασία στις ακριβώς επόμενες οργανικές μονάδες μέχρι τον κάθε εργαζόμενο.
5. Έπειτα ξεκινά η εφαρμογή των κατάλληλων ενεργειών με σκοπό την επίτευξη των στόχων με ταυτόχρονη παρακολούθηση και αξιολόγηση των ενδιάμεσων βημάτων.
6. Στις περιπτώσεις που διαπιστώνονται αποκλίσεις, λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα. Εάν δεν παρατηρηθεί βελτίωση ξεκινά η διαδικασία έγκαιρης τροποποίησης στόχου.
7. Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται αντιπαραβάλλονται σε όλα τα επίπεδα με τους καθορισμένους στόχους.
8. Με τις συγκρίσεις των αποτελεσμάτων γίνεται η αξιολόγηση των επιμέρους μονάδων και του συνολικού προγράμματος (Τσέκος, 2014).





## **Κεφάλαιο 2 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών**

### **2.1 Ιστορία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών**

Ο κος Σταύρος Μπένος που ήταν και ο εμπνευστής των ΚΕΠ, ως υφυπουργός Δημόσιας Διοίκησης σε συνέντευξή του μας ανέφερε ότι αυτό που έλειπε από το κράτος ήταν ένα σύστημα εισροών-εκροών. Ένα σύστημα που θα κατέγραφε τα αιτήματα των πολιτών και όλη τη διαδικασία μέχρι την παράδοση της απάντησης στον πολίτη. Αφού λοιπόν μελέτησε καλές πρακτικές παγκοσμίως και επιστημονικά κείμενα ως υπουργός Αιγαίου έκανε πράξη το όραμά του.

Στα πλαίσια του προγράμματος «Αστερίας» δημιούργησε τα Γραφεία του Πολίτη στα νησιά του Αιγαίου, ώστε να εξυπηρετούν τους πολίτες των νησιών.

Τα πρώτα ΚΕΠ δημιουργήθηκαν πιλοτικά σε συνεργασία με την ΚΑΠΑ RESEARCH και υφυπουργό Εσωτερικών την κα Βάσω Παπανδρέου στο Σύνταγμα. Η σύσταση των ΚΕΠ στις Περιφέρειες, τις Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τους Δήμους και τις Κοινότητες, ψηφίστηκε με το Ν. 3013/2002 «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 102Α/1.5.2002), άρθρο 31 και εισηγητή τον υφυπουργό κο Μπένο.

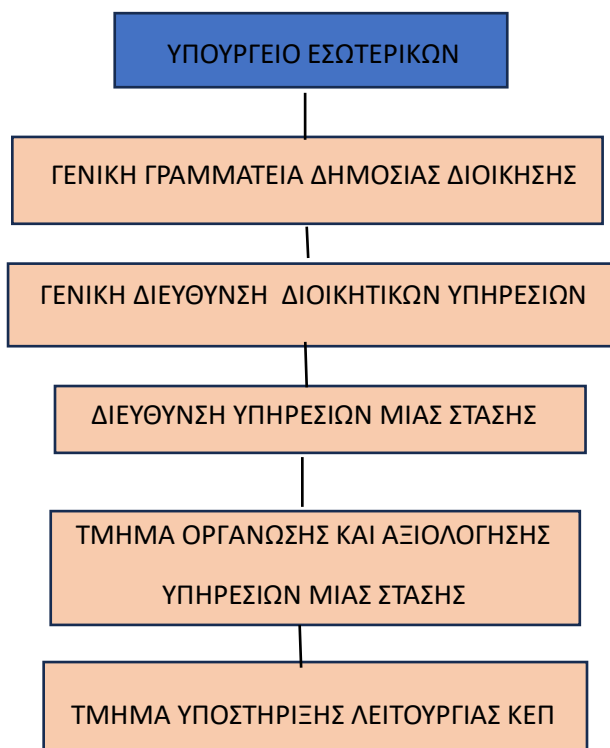
Όπως μας ανέφερε ο κος Μπένος σε συνέντευξή του, η αρχική ιδέα ήταν ο πολίτης να εξυπηρετείται σε μία επίσκεψη, αλλά το κράτος δεν έχει ακόμη συμμορφωθεί με αυτό.

646 ΚΕΠ συστάθηκαν έως το τέλος του 2002 και διεκπεραίωσαν περίπου 300 περίπου υποθέσεις (Χορμόβα, 2013).

Η Γενική Διεύθυνση Διοικητική Οργάνωση του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης είχε την ευθύνη των ΚΕΠ.

Τα ΚΕΠ αφού μεταφέρθηκαν στο υπουργείο *Διοικητικής Μεταρρύθμισης* και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Ψηφιακής Διακυβέρνησης, επέστρεψαν στο υπουργείο εσωτερικών.

Το οργανόγραμμα των ΚΕΠ, σύμφωνα με το υπουργείο είναι το παρακάτω:



Σχήμα 3. Οργανόγραμμα ΚΕΠ.

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών

## **2.2 Αποστολή και Όραμα των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών**

Τα ΚΕΠ έχουν ως αποστολή τους την εξυπηρέτηση του πολίτη από την υποβολή της αίτησης μέχρι τη διεκπεραίωσή της με τη συμβολή των αρμόδιων υπηρεσιών. (Νόμος 3013/2002).

Εμφανίζονται υψηλά στους δείκτες ικανοποίησης των πολιτών σε διάφορες δημοσκοπήσεις που έχουν διεξαχθεί κατά καιρούς.

Όραμά τους αποτελεί η παροχή των διαδικασιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις ως καταστήματα πραγματικά «Μιας στάσης», όπως εξ αρχής δημιουργήθηκαν.

Τα ΚΕΠ οργανικά ανήκουν στους Δήμους, επιχειρησιακά στη Διεύθυνση Υπηρεσιών Μιας Στάσης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης και όσον αφορά τη διαχείριση και τεχνολογική αρμόδια είναι η Διεύθυνση Υποστήριξης Λειτουργίας Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης.

Στα ΚΕΠ διεκπεραιώνονται 1057 διαδικασίες του Δημοσίου και ο πολίτης εξυπηρετείται με την παρουσία του εντός του ΚΕΠ, με βιντεοκλήση μέσω του myKerplive και μέσω αιτήσεων της ψηφιακής gov.gr (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2023).

Σύμφωνα με την ΚΑΠΑ Research σε έρευνα του 2022 το 91% των πολιτών που ερωτήθηκαν θεωρούν ότι τα ΚΕΠ έπαιξαν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση των υπηρεσιών και το 90% πιστεύει ότι οι υπάλληλοι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο σε αυτό. Επιπλέον 91% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι επιθυμούν τα ΚΕΠ να μετεξελιχθούν σε one-stop-shop (Kapa Research, 2022).

Προκειμένου τα ΚΕΠ να συνεχίσουν να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες είναι απαραίτητη η αναβάθμιση σε όλα τα επίπεδα.

## **2.3 Στρατηγικές των Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών**

Τα ΚΕΠ περιλαμβάνονταν στα στρατηγικά σχέδια των υπουργείων και αναλυτικά αναφέρονται παρακάτω.

### **2.3.1. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»**

Στην περίοδο 2007-2013 ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης αποτέλεσε προτεραιότητα και στη μέθοδο SWOT στα Δυνατά σημεία περιλήφθηκαν τα ΚΕΠ ως υπηρεσίες μιας στάσης με καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, καθώς και στις ευκαιρίες η εξέλιξή τους σε ολοκληρωμένα καταστήματα μιας στάσης.

Περιλάμβανε επέκταση του πεδίου δραστηριοτήτων των ΚΕΠ με την ανάπτυξη μονάδων και υπηρεσιών που παρέχουν πληροφορίες και υπηρεσίες στο κοινό για θέματα ισότητας.

Στόχος ήταν η ανάπτυξη ενός εθνικού δικτύου πληροφόρησης, παροχής υπηρεσιών και παραπομπής των γυναικών σε κατάλληλα κέντρα (Διοικητική Μεταρρύθμιση, 2007).

### **2.3.2 «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016»**

Στο Σχέδιο Δράσης, Άξονας 2, σχετικά με τη Διοίκηση, προβλέφθηκε η ενίσχυση των ΚΕΠ, όπως και της διαδικτυακής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης «Ερμής».

Με στόχο να μειωθεί ο χρόνος διεκπεραίωσης των διαδικασιών προβλεπόταν να γίνει διασύνδεση on line με τις αρμόδιες υπηρεσίες με αναβάθμιση της πρόσβασης και να γίνουν πιο προσιτές οι παρεχόμενες υπηρεσίες της πύλης «ΕΡΜΗΣ» (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2014).

Για την απλούστευση των διαδικασιών προβλεπόταν συγκεκριμένο έντυπο αίτησης για κάθε διαδικασία που διεκπεραιωνόταν από τα ΚΕΠ ή τα ΕΚΕ και υπήρχε μέριμνα για τα δικαιολογητικά, το χρόνο περαίωσης, το κόστος και σε ενδεχόμενη αρνητική απάντηση από την αρμόδια υπηρεσία λεπτομέρειες για την προσφυγή του ενδιαφερομένου.

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

Στον πυλώνα 2, που αφορούσε την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων στόχος ήταν η ενδυνάμωση των υπηρεσιών μιας στάσης με νέες υποδομές, ώστε όλοι οι πολίτες να έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες του δημοσίου. Επίσης στόχος ήταν η βελτίωση των υπηρεσιών μιας στάσης με ψηφιακή αναβάθμιση, ώστε να μειωθεί η γραφειοκρατία και οι διαδικασίες να διεκπεραιώνονται σε πιο σύντομο χρονικό διάστημα, ώστε να ωφεληθούν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις. Παράλληλα προβλεπόταν επιπλέον καινοτόμες υπηρεσίες (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2017).

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

Όσον αφορά το στρατηγικό σχεδιασμό των ΚΕΠ την περίοδο 2020-2025 προβλέπεται η ψηφιακή και επιχειρησιακή αναβάθμιση 500 ΚΕΠ σε επονομαζόμενα ΚΕΠ-plus για τη στήριξη των επιχειρήσεων ως σταθμός μιας στάσης. Με το πρόγραμμα αυτό θα κατανοηθούν καλύτερα οι ανάγκες των επιχειρήσεων και θα δημιουργηθεί το κατάλληλο φιλικό περιβάλλον προς αυτές.

Επίσης προβλέπεται η ανανέωση των εγκαταστάσεων των ΚΕΠ ως προς το λογότυπο, τους χώρους, την τεχνολογική αναβάθμιση, η επιμόρφωση των υπαλλήλων σε ψηφιακές τεχνολογίες και καινούργιες διαδικασίες, όπως η εξυπηρέτηση των δανειοληπτών αλλά και η αναβάθμιση με επιπλέον κανάλια για αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων. Επιπλέον μέσω πληροφοριακού συστήματος οι πολίτες θα έχουν τη δυνατότητα να κλείνουν ραντεβού σε 200 ΚΕΠ και στη δια ζώσης επικοινωνία τους θα τους παρέχεται αριθμός προτεραιότητας (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2020).

**2.3.4.1.«Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021».** Στο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021, το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης προγραμματίσει την αναβάθμιση των ΚΕΠ, όπως φαίνεται στους παρακάτω πίνακες (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2021).

**Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης**

**Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021 (επιτελική σύνοψη)**

**Στόχος 3: Βασικά Έργα ανά δράση**

**3.1 Αναβάθμιση ΚΕΠ**

Έργο
Νέα εταιρική ταυτότητα ΚΕΠ Επικοινωνιακή στρατηγική και τεχνολογική υποστήριξη του Εθνικού Προγράμματος Απλούστευσης Διαδικασιών - Αναβάθμιση της Εξυπηρέτησης Πολιτών από τα ΚΕΠ. Ενταγμένο στο Εθνικό Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΣΑ 063) Συνολικός Π/Υ 2.500.000€. Υλοποίηση μελέτης "Λειτουργική και Αισθητική Αναβάθμιση ΚΕΠ"
Σύνδεση πληροφοριακού συστήματος ΚΕΠ με Ελληνική Αστυνομία, Υπ. Μετανάστευσης & Ασύλου, Αποκεντρωμένες Περιφέρειες Διαλειτουργικότητα πληροφοριακού συστήματος υποστήριξης ΚΕΠ με πληροφοριακό σύστημα ΕΛ.ΑΣ. και Μεταναστευτικής πολιτικής
Νέο πληροφοριακό σύστημα ΚΕΠ-ΕΚΕ - Νέα Ψηφιακή Πύλη EU-GO Στοχεύει στην προσαρμογή του πληροφοριακού συστήματος και της πύλης του ηλεκτρονικού ΕΚΕ στις απαιτήσεις του δικτυακού τόπου της ΕΕ eu-go, στη σημερινή του μορφή.

## Στόχος 6: Βασικά Έργα ανά Δράση

### 6.3 Παροχή υπηρεσιών ευαισθητοποίησης για την βέλτιστη αξιοποίηση των υπηρεσιών του gov.gr

Έργο
<p>Με το παρόν Έργο προβλέπεται η παροχή σχετικών υπηρεσιών ευαισθητοποίησης των πολιτών για την αξιοποίηση του gov.gr, μέσω της στελέχωσης επιλεγμένων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) με προσωπικό, το οποίο θα ενημερώνει και θα κατευθύνει τους πολίτες ως προς τη χρήση του gov.gr, ώστε να είναι σε θέση να αξιοποιήσουν ολόκληρο το εύρος των δυνατοτήτων που τους παρέχονται.</p> <p>Η νέα αυτή υπηρεσία «ψηφιακού εκπαιδευτή» θα αλλάξει άρδην τις σχέσεις πολίτη – Δημοσίου, καθώς, η άμεση επαφή τους με το ειδικευμένο προς τον παραπάνω σκοπό προσωπικό, αναμένεται να συμβάλλει καθοριστικά στην αξιοποίηση των υπηρεσιών του gov.gr.</p>

Το παραπάνω έργο είναι έργο υποστήριξης των πολιτών στις ψηφιακές υπηρεσίες της πύλης gov.gr, ώστε να εξοικειωθούν με αυτές. Θα λάβει χώρα μέσα στα ΚΕΠ, ιδίως σε αυτά με υψηλή επισκεψιμότητα και όσον αφορά την υποστήριξη σε άτομα με ειδικές ανάγκες και τους αλλοδαπούς υπάρχει μέριμνα για ειδικούς εκπαιδευτές.

Το έργο είναι προϋπολογισμού 15 εκ. €, είναι προς ένταξη και προβλέπεται να παραδοθεί το 2024 (ΕΤΠΑ, 2022).



**2.3.4.2.«Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2022».** Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης στο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης του 2022, όσον αφορά τα ΚΕΠ περιλάμβανε:

- Νέο πληροφοριακό σύστημα,
- Χωροταξικός εξορθολογισμός των ΚΕΠ με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται. Καλύτερος τρόπος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εφαρμογή χρήσης ψηφιακών υπογραφών για τους πολίτες και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για την ορθή εξυπηρέτηση των ΑΜΕΑ (Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, 2022)

**Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης**  
**Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2022 (επιτελική σύνοψη)**

**Στόχος 2: Σημαντικότερα Έργα ανά δράση**

<b>Έργο</b>
<p><b>2.1 Αναβάθμιση τομεακών συστημάτων</b></p> <p><b>Ψηφιακός και Διοικητικός Μετασχηματισμός των Υπηρεσιών μιας Στάσης</b></p> <p>Ετοιμασία Φακέλου για υποβολή πρότασης χρηματοδότησης ΣΔΙΤ για τον μετασχηματισμό / αναβάθμιση των ΚΕΠ της χώρας.</p>

**Στόχος 3: Προσδοκώμενα Αποτελέσματα 2022**

Στόχος 3: Σύγχρονες και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες με σεβασμό στα χρήματα του πολίτη (Δείκτες)

<b>Αριθμός ψηφιακών υπηρεσιών που προσφέρονται μέσω ΚΕΠ</b>	<b>15</b>	Ο εν λόγω δείκτης αποτυπώνει τον συνολικό αριθμό των ψηφιακών υπηρεσιών, που προσφέρονται μέσω ΚΕΠ.
	<b>4<sup>ο</sup> τρίμηνο</b>	



### Στόχος 3: Δράσεις

#### Στόχος 3: Σύγχρονες και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες με σεβασμό στα χρήματα του πολίτη

	Δράση	Αρμόδια στελέχη πολιτικής ηγεσίας Υπουργείου (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός / Ειδικός Γραμματέας)
3.1	<b>Αναβάθμιση ΚΕΠ</b> Εκτεταμένο πρόγραμμα Αναβάθμισης του δικτύου των ΚΕΠ της χώρας με συνδυασμό δράσεων χρηματοδοτούμενων από ΕΕΑ GRANTS, ΠΔΕ και ΕΣΠΑ.	Υφυπουργός Ψηφιακής Διακυβέρνησης Αρμόδιος για θέματα απλούστευσης Διαδικασιών Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών

<b>Έργο</b>
<b>Νέο Πληροφοριακό Σύστημα των ΚΕΠ</b> Νέο πληροφοριακό σύστημα των ΚΕΠ που θα αντικαταστήσει το παλιό, καθώς το τελευταίο έχει υπερβεί τις τεχνολογικές δυνατότητες του και χρήζει επικαιροποίησης. Το έργο θα μεριμνήσει για τη διαλειτουργικότητα του νέου συστήματος με άλλα συστήματα του δημοσίου ή αναγκαία μητρώα, όπως το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών Δίαυλος και θα επικαιροποιήσει / βελτιώσει την πύλη EU-GO
<b>Μελέτη βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα ΚΕΠ μέσα από τον χωροταξικό εξορθολογισμό του δικτύου και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και παρεχόμενων υπηρεσιών</b> Βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας των ΚΕΠ μέσα από μελέτες που θα αναδείξουν τον ιδανικό τρόπο κατανομής τους χωροταξικά λαμβάνοντας υπόψη τόσο το γεωγραφικό ιστό της χώρας όσο και τον τρόπο με τον οποίο συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού συναλλάσσονται με τα ΚΕΠ. Επιπλέον, υπόψη θα ληφθεί ο βέλτιστος τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ προκειμένου να είναι σε θέση να εξυπηρετήσει ακόμα πιο αποτελεσματικά τους πολίτες.
<b>Υλοποίηση ηλεκτρονικών υπογραφών στο δίκτυο των ΚΕΠ</b> Υλοποίηση της διάταξης του ν. 4821/2021, σύμφωνα με την οποία τα ΚΕΠ μπορούν να κάνουν χρήση ψηφιοποιημένης ιδιόχειρης υπογραφής στις συναλλαγές φυσικών προσώπων με αυτά, με την προμήθεια του κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού και την εκπαίδευση των χρηστών.
<b>Εκπαίδευση των υπαλλήλων πρώτης γραμμής (front offices) των ΚΕΠ με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των Ατόμων με Αναπηρία</b> Πραγματοποίηση σεμιναρίων, μέσω του ΙΝΕΠ, σε υπαλλήλους των ΚΕΠ αναφορικά με τον Κώδικα Δεοντολογίας και τους τρόπους ορθής συμπεριφοράς και εξυπηρέτησης ατόμων με αναπηρία.

Το έργο είναι ήδη σε εξέλιξη και στην απόφαση ένταξης του έργου προβλέπονται:

- Τριμηνιαίες εκθέσεις αναφοράς για την παρακολούθηση των δεικτών σχετικά με την επίτευξη του στόχου, καθώς και τελική έκθεση.
- Πλάνο σύνταξη στρατηγικής επικοινωνίας.
- Παρακολούθηση έξι σεμιναρίων για την ευαισθητοποίηση περίπου 700 υπαλλήλων των ΚΕΠ.
- Παραγωγή υλικού προβολής στην τηλεόραση και έντυπο υλικό.
- Μελέτη καλών πρακτικών άλλων υπηρεσιών μιας στάσης στην Ε.Ε. και προσπάθεια ένταξης στα ΚΕΠ.
- Αξιολόγηση διαδικασιών που παρέχουν τα ΚΕΠ και ανασχεδιασμός τους.
- Σεμινάρια σε 200 περίπου πολίτες συγκεκριμένων ομάδων για συμμετοχή στο σχεδιασμό διαδικασιών που παρέχουν τα ΚΕΠ
- Αξιολόγηση και ανασχεδιασμός των υπάρχουσών διαδικασιών και σχεδιασμός ένταξης νέων
- Μελέτες αξιολόγησης ΚΕΠ και ΚΕΠ-ΕΚΕ
- Μελέτες σχεδιασμού ΚΕΠ και ΚΕΠ-ΕΚΕ σχετικά με τη γεωγραφική τους κατανομή
- Μελέτη διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού των ΚΕΠ
- Ηλεκτρονικοί υπολογιστές και tablets για υπογραφή των πολιτών
- Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού
- Σύνταξη κώδικα ορθής συμπεριφοράς.

#### Στόχος 6

##### 6.3 Ενδυνάμωση των υπηρεσιών του gov.gr και των στελεχών της ΔΔ

Έργο
<b>Ψηφιακός Συμπαραστάτης</b> Παροχή υπηρεσιών ευαισθητοποίησης, εκπαίδευσης και ενημέρωσης, με στόχο τη σταδιακή μετάβαση εξυπηρέτησης πολιτών από τη φυσική παρουσία στα ΚΕΠ προς τις ψηφιακές υπηρεσίες που παρέχονται από την εθνική πύλη gov.gr, μέσω της ενίσχυσης παραγωγικής λειτουργίας των ΚΕΠ.

**2.3.4.3. «Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2023».** Η αναβάθμιση των ΚΕΠ προγραμματίστηκε και στο Ετήσιο Σχέδιο Δράσης του 2023 του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, όπου το έργο είναι σε εξέλιξη ήδη από το 2022 και αναμένεται να παραδοθεί τον Απρίλιο του 2024 (Υ.Ψ.Δ., 2023).

**Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης**

**Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2023 (επιτελική σύνοψη)**

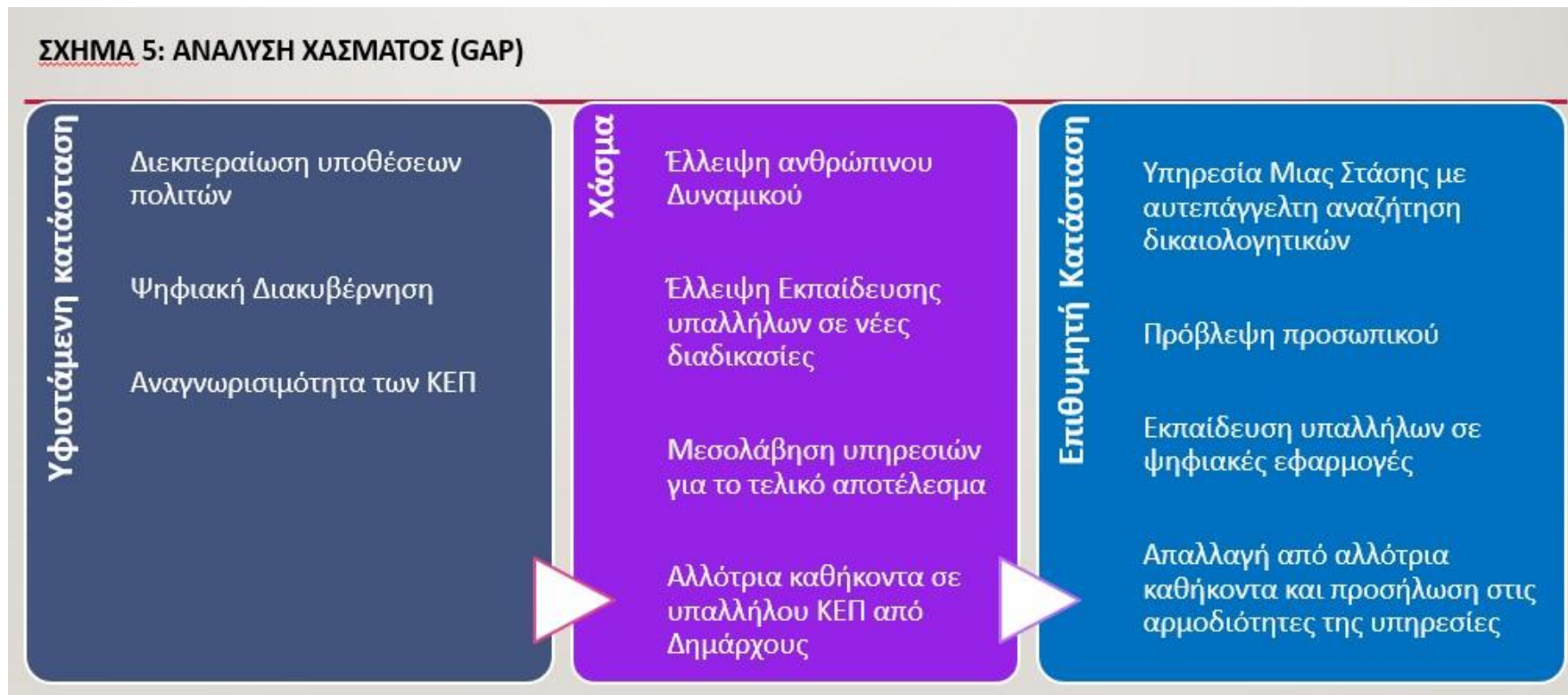
Στόχος 3: Δράσεις

Στόχος 3: Σύγχρονες και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες με σεβασμό στα χρήματα του πολίτη

	<b>Δράση</b>	<b>Αρμόδια στελέχη πολιτικής ηγεσίας Υπουργείου</b> (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός / Ειδικός Γραμματέας)
3.1	<b>Αναβάθμιση ΚΕΠ</b> Εκτεταμένο πρόγραμμα Αναβάθμισης του δικτύου των ΚΕΠ της χώρας με συνδυασμό δράσεων χρηματοδοτούμενων από ΕΕΑ GRANTS, ΠΔΕ και ΕΣΠΑ.	Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών

## 2.4. Ανάλυση χάσματος GAP

Μέσω της ανάλυσης GAP θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε το χάσμα που υπάρχει μεταξύ της υφιστάμενης και την επιθυμητής κατάστασης στα ΚΕΠ:



**Σημείωση.** Ιδία επεξεργασία.

## 2.5. Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον

### 2.5.1. SWOT ANALYSIS στα ΚΕΠ

Για να αναδείξουμε τις δυνατότητες των ΚΕΠ πρέπει να αναλύσουμε το εσωτερικό και το εξωτερικό τους περιβάλλον. Στα δυνατά σημεία (Strengths), αναδεικνύονται τα προτερήματά τους σε σχέση με άλλους δημόσιους φορείς, ενώ εντοπίζονται και οι αδυναμίες τους (Weaknesses). Παράλληλα, εντοπίζονται και οι ευκαιρίες (Opportunities), τα σημεία εκείνα που προέρχονται κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον και έχουν τη δυνατότητα να βοηθήσουν στη καλύτερη λειτουργία των ΚΕΠ, καθώς και οι απειλές (Threats) που πιθανό να απειλούν τα ΚΕΠ. Αναλύοντας αυτούς τους συντελεστές με τη μέθοδο S.W.O.T. το υπουργείο διαμορφώνει τη στρατηγική του.

Η ανάλυση SWOT ανακαλύπτει, αναδεικνύει και υπολογίζει στα δυνατά σημεία του οργανισμού. Τα αδύναμα σημεία ανακαλύπτονται και βελτιώνονται. Εντοπίζοντας τα δυνατά σημεία του οργανισμού αξιοποιούνται ευκαιρίες που θα προκύψουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Αξιοποιώντας τις ευκαιρίες περιορίζονται οι αδυναμίες. Εντοπίζοντας πιθανούς κινδύνους αναζητούνται βέλτιστες στρατηγικές, ώστε να αντιμετωπιστούν οι υπάρχουσες απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Οι απειλές και οι ευκαιρίες αντικατοπτρίζουν το Εξωτερικό περιβάλλον.

Τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες αντικατοπτρίζουν το Εσωτερικό περιβάλλον.

*Δυνατά Σημεία (Strengths) :*

- Επί το πλείστο τα ΚΕΠ λειτουργούν σε κεντρικά σημεία των οικισμών με εύκολη πρόσβαση στο κοινό.
- Το ευέλικτο ωράριο λειτουργίας τους από 08:00-19:30 και 08:00-13:30 το Σάββατο εξυπηρετεί αποτελεσματικά το κοινό.
- Οι πολίτες υποβάλλουν την αίτηση στα ΚΕΠ, είτε δια ζώσης, είτε on line, μέσω

του mykerlive και το ΚΕΠ διεκπεραιώνει την υπόθεσή τους εντός προβλεπόμενης προθεσμίας. Επίσης το προσωπικό είναι καταρτισμένο να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες.

- Τα στελέχη των ΚΕΠ είναι επί το πλείστο πτυχιούχοι, με πείρα στο χειρισμό του τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Διευκολύνεται η πρόσβαση των ΑΜΕΑ με κατασκευή ειδικής ράμπας στην είσοδο του καταστήματος και υπάρχει πρόβλεψη WC για το προσωπικό ΑΜΕΑ.
- Τα ΚΕΠ καταξιώθηκαν ως βέλτιστες δημόσιες υπηρεσίες, σύμφωνα με τις δημοσκοπήσεις. Είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρουν.
- Η άμεση επαφή με το κοινό.
- Η online διασύνδεση με τις δημόσιες υπηρεσίες σε συνδυασμό με την πρόσφατη αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού.

#### Αδύναμα Σημεία (Weaknesses) :

- Δεν έχει γίνει ανακαίνιση στους υπάρχοντες χώρους στέγασης
- Κυρίως στα ΚΕΠ υψηλής επισκεψιμότητας υπάρχει έλλειψη προσωπικού
- Δε γίνεται επίσημη καταγραφή των παραπόνων στην υπηρεσία
- Δεν υφίσταται εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Παρόλο την ψηφιακή επανάσταση οι πολίτες αδυνατούν να κάνουν χρήση και συνεχίζουν να απευθύνονται στα ΚΕΠ
- Οι προσπάθειες του προσωπικού δεν τίθεται αναγνώρισης από την ηγεσία της τοπικής αυτοδιοίκησης
- Τα ΚΕΠ επιχειρησιακά ανήκουν στο υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και οργανικά στους Δήμους
- Το μεγάλο ποσοστό στεγάζεται σε ενοικιαζόμενα κτίρια, τα οποία έχουν ένα επιπλέον κόστος

- Δεν έχει τεθεί θέμα στοχοθεσίας στα ΚΕΠ
- Η αρχή της ισότητας και της ίσης μεταχείρισης δεν τηρείται
- Οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι δεν είναι γνωστοί στο ανθρώπινο δυναμικό
- Έλλειψη συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τις υπηρεσίες που προσφέρουν
- Η ενημέρωση των υπαλλήλων σε νέες διαδικασίες δε γίνεται έγκαιρα, αλλά οι πολίτες πρώτα ενημερώνονται από τα ΜΜΕ με αποτέλεσμα να έρχονται σε σύγκρουση μαζί τους

Ευκαιρίες (Opportunities) :

- Εξαιτίας της περιόδου του covid-19 υπήρξε ανάγκη αναβάθμισης των ψηφιακών υπηρεσιών προς τους πολίτες (άμεση διεκπεραίωση μέσω gov.gr, mykeplive)
- Αναπτύχθηκαν νέες εφαρμογές, όπως τα ραντεβού μέσω πλατφόρμας και αιτήσεις μέσω email
- Η αναβάθμιση των ψηφιακών υπηρεσιών οδήγησε σε μείωση της γραφειοκρατίας
- Εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων και της τεχνολογίας μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων
- Εκπαίδευση προσωπικού μέσω προγραμμάτων επιμόρφωσης
- Η αναγνωρισιμότητα του θεσμού δημιουργεί ανάγκες για την ολοένα αναβάθμισή τους

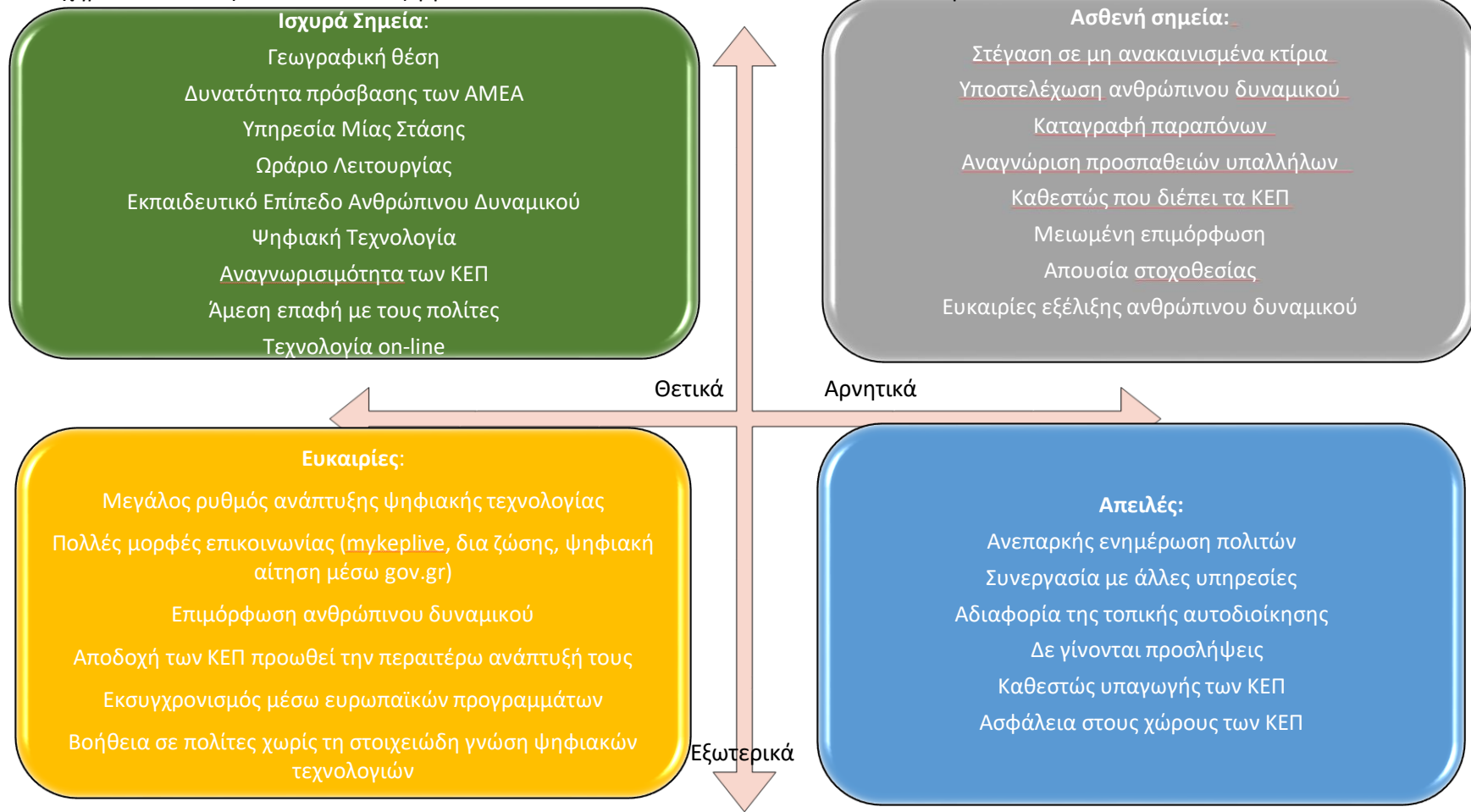
Απειλές (Threats) :

- Λόγω της παραπληροφόρησης από τα ΜΜΕ οι εργαζόμενοι σε αυτά έρχονται αντιμέτωποι με τους πολίτες, οι οποίοι πολλές φορές απαιτούν και χρειάζεται χρόνος για εξηγήσεις.



- Οι Δημόσιοι φορείς δεν είναι πρόθυμοι να εξαλείψουν τη γραφειοκρατία για μια διοίκηση αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη.
  - Τα αλλότρια καθήκοντα, που ανατίθενται από τους προϊσταμένους και καλούνται να φέρουν εις πέρας οι υπάλληλοι των ΚΕΠ, απαξιώνουν το θεσμό.
  - Οι ΟΤΑ δεν είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν ένα κόστος σχετικά με την αναβάθμιση στην υποδομή των ΚΕΠ
  - Η καθαριότητα και η ασφάλεια στα ΚΕΠ αποτελούν ένα σημαντικό πρόβλημα για τους εργαζόμενους
  - Οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται με πολύ αργούς ρυθμούς
- Σύμφωνα με τα παραπάνω απεικονίσαμε την ανάλυση Swot στο σχήμα 5.

Σχήμα 5. Ανάλυση SWOT. Ιδία επεξεργασία



### **2.5.2 Προτάσεις προσαρμογής στο Στρατηγικό Σχεδιασμό των ΚΕΠ**

Στο σημείο αυτό θα κάνουμε προτάσεις, οι οποίες πρέπει να ληφθούν υπόψη σε επόμενο σχέδιο στρατηγικού σχεδιασμού

Αξιοσημείωτο είναι ότι ένας στρατηγικός σχεδιασμός έχει κάποιους στόχους με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, αλλά πιθανόν οι στόχοι αυτοί να μην υλοποιηθούν στο συγκεκριμένο διάστημα και να μεταφερθεί σε επόμενο χρόνο.

#### Οι προτάσεις μας λοιπόν είναι:

- Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ θα πρέπει να συμμετέχουν στην επιτροπή διαβούλευσης, αφού είναι εκείνοι που γνωρίζουν τις αδυναμίες, ώστε να προτείνουν κάποιες βελτιώσεις.
- Το καθεστώς στο οποίο διέπονται τα ΚΕΠ, όπου ανήκουν επιχειρησιακά στο Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης και οργανικά στους ΟΤΑ πρέπει να σταματήσει. Στην αρχή λειτουργίας τους αυτό βοήθησε, αλλά πλέον τα ΚΕΠ έχουν καθιερωθεί, έχουν τη δική τους ταυτότητα και δεν τους προσφέρει τίποτα η οργανική τους ταυτότητα, αλλά μόνο προβλήματα τους δημιουργεί. Οι αιρετοί κάθε φορά αναθέτουν στους υπαλλήλους των ΚΕΠ αρμοδιότητες αλλότριες με τα καθήκοντά τους και ο υπάλληλος υποκύπτει προκειμένου να έχει την εύνοια του αιρετού.
- Οι Δήμοι να συμπεριλάβουν τα ΚΕΠ στο στρατηγικό σχεδιασμό τους. Οι Δήμοι είναι εκείνοι των οποίων οι πολίτες τους απολαμβάνουν τα προνόμια και εκείνοι λαμβάνουν τα εύσημα. Οπότε ας μοιραστούν και μερίδιο ευθύνης. Από τη σύσταση των ΚΕΠ ελάχιστοι Δήμοι έκαναν ανακαίνιση στον εξοπλισμό, πέρα από τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, διότι η τεχνολογία προχωράει και ήταν αδύνατο να δουλέψουν με παλιά συστήματα. Επίσης θα μπορούσαν οι Δήμοι να οργανώσουν επιμορφωτικά σεμινάρια για το προσωπικό.

- Με την κινητικότητα ή με νέες προκηρύξεις να γίνονται προσλήψεις στα ΚΕΠ. Οι τελευταίες προσλήψεις έγιναν το 2009 και από τότε προσλήφθηκαν μόνο 90 άτομα στα ΚΕΠ όλης της χώρας. Όμως με την κινητικότητα υπήρξαν και αποχωρήσεις από τα ΚΕΠ, καθώς και συνταξιοδοτήσεις ατόμων με αποτέλεσμα να υπάρχει ακόμα υποστελέχωση κυρίως στα μεγάλα κέντρα.
- Να απλοποιηθούν οι διοικητικές διαδικασίες για εξάλειψη της γραφειοκρατίας και τα ΚΕΠ να δρουν ως υπηρεσίες μιας στάσης ως όφελος του πολίτη. Να συγχωνευθούν τα δικαιολογητικά σε μία υπεύθυνη δήλωση. Δεν επετεύχθη το όραμα των ΚΕΠ και είναι ελάχιστες οι υπηρεσίες, οι οποίες εξυπηρετούν τον πολίτη σε μία μόνο επίσκεψη. Μάλιστα ο κος Μπένος στη συνέντευξή του που μας παραχώρησε, μας έκανε γνωστό ότι το σύστημα αντιδρούσε να συνεργαστεί εποικοδομητικά με τα ΚΕΠ και τα έβλεπε σαν απειλή, διότι οι υπηρεσίες ήθελαν να διαφεντεύουν τον πολίτη και πλέον δε θα είχαν αντικείμενο με ότι αυτό συνεπάγεται. Είκοσι δύο χρόνια μετά συνεχίζεται η ίδια κατάσταση.
- Να ψηφιοποιηθούν επιπλέον διαδικασίες, που θα διεκπεραιώνονται από τα ΚΕΠ στο πλαίσιο της ψηφιακής διακυβέρνησης. Οι ανάγκες συνεχώς αλλάζουν και πρέπει οι ρυθμοί να είναι ανάλογοι. Να γίνει on line διασύνδεση των ΚΕΠ με όλα τα υπουργεία και όταν ο πολίτης κάνει αίτηση είτε δια ζώσης, είτε μέσω mykeplive να έχει τη δυνατότητα ο υπάλληλος να πάρει άμεσα απάντηση ή έστω σε πολύ μικρό διάστημα και η απάντηση να στέλνεται στον ενδιαφερόμενο μέσω email που έχει δηλώσει.
- Να ενημερωθούν οι πολίτες μέσω TV, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, αφίσες για τη δυνατότητα χρήσης εξ αποστάσεως εξυπηρέτησής τους από τα ΚΕΠ. Πολύ λίγοι είναι εκείνοι που προτιμούν να εξυπηρετηθούν εξ αποστάσεως. Μετά την περίοδο του covid-19 μειώθηκε ο αριθμός των πολιτών που επέλεξε να εξυπηρετηθεί διαδικτυακά. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται αποσυμφόρηση των καταστημάτων και τηλεργασία για τον υπάλληλο.

➤ Τα ΚΕΠ να στεγαστούν σε δημόσια κτίρια για μείωση τους κόστους. Η πλειοψηφία των ΚΕΠ στεγάζονται σε νοικιασμένα κτίρια με μεγάλο κόστος στα τόσα χρόνια λειτουργίας τους και είναι καιρός να αξιοποιηθούν τα δημόσια κτίρια. Στους μεγάλους Δήμους θα είναι πιο εύκολο, διότι έχουν στην κατοχή τους πολλά οικήματα. Τώρα μάλιστα που προβλέπεται η ανακαίνιση στον εξοπλισμό αποτελεί ευκαιρία.

➤ Να εφαρμόζονται περισσότερα επιμορφωτικά προγράμματα για το προσωπικό σε εύλογο χρονικό διάστημα και μάλιστα σε χρόνο προτού οι διαδικασίες ανέβουν στο πληροφοριακό σύστημα προκειμένου ο υπάλληλος να είναι έτοιμος να διεκπεραιώσει σωστά μια διαδικασία.

➤ Η δημιουργία ψηφιακών εφαρμογών για smartphones στα πλαίσια της ψηφιακής αναβάθμισης θα ήταν ένα χρήσιμο εργαλείο για τους πολίτες. Κάθε ώρα και στιγμή θα έχουν τη δυνατότητα να συνδεθούν ψηφιακά με τα ΚΕΠ και να διεκπεραιώσουν την υπόθεσή τους.

## Κεφάλαιο 3

### Μελέτη Περίπτωσης: Δήμος Νικολάου Σκουφά Περιφερειακής Ενότητας Άρτας - Αξιολόγηση Εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδίου στα ΚΕΠ του Δήμου

#### 3.1. Πληροφορίες σχετικά με το Δήμο Νικολάου Σκουφά

Ως βέλτιστη μέθοδος για τη μελέτη του στρατηγικού σχεδιασμού και της απόδοσης των υπηρεσιών θεωρείται η μελέτη περίπτωσης (Bryson et al., 2009). Επιλέχθηκε λοιπόν ο Δήμος Νικολάου Σκουφά Άρτας, όπου η ερευνήτρια είναι υπάλληλος του ΚΕΠ Κομμένου του ίδιου Δήμου.

Ο Δήμος Νικολάου Σκουφά, βρίσκεται στην ΠΕ Άρτας της Περιφέρειας Ηπείρου και πήρε το όνομά του από τον ιδρυτή της Φιλικής Εταιρείας Νικόλαο Σκουφά, ο οποίος γεννήθηκε στο Κομπότι. Έχει έδρα το Πέτα και ιστορική έδρα το Μαρτυρικό Κομμένο, το οποίο θρήνησε 317 αμάχους στις 16 Αυγούστου 1943 από τους Γερμανούς.

Η έκταση του Δήμου είναι 231,90 km<sup>2</sup> και ο πληθυσμός του σύμφωνα με την απογραφή του 2021 αποτελείται από 11.356 άτομα (ΠΕΔ Ηπείρου, 2023).

Ο Δήμος αποτελείται από τέσσερις Δημοτικές Ενότητες.

Στα βόρεια βρίσκεται η ΔΕ Πέτα, με έδρα το Πέτα, πληθυσμό 4854 κατοίκους και στο οποίο λειτουργεί το ΚΕΠ Πέτα. Ανατολικά εκτείνεται η ΔΕ Κομποτίου με έδρα το Κομπότι, πληθυσμό 3457 κατοίκους και στο οποίο λειτουργεί το ΚΕΠ Κομποτίου. Νοτιοανατολικά εκτείνεται η ΔΕ Κομμένου με έδρα το Κομμένο, πληθυσμό 805 κατοίκους και στο οποίο λειτουργεί το ΚΕΠ Κομμένου. Τέλος νοτιοδυτικά βρίσκεται η ΔΕ Αράχθου με έδρα το Νεοχώρι, πληθυσμό 5580 κατοίκους και στο οποίο λειτουργεί το ΚΕΠ Αράχθου.

Ο Δήμος Νικολάου Σκουφά δε συμπεριέλαβε τα ΚΕΠ στο στρατηγικό σχεδιασμό του, αφού για αυτό μεριμνά το υπουργείο Εσωτερικών στο οποίο ανήκει.

## **3.2. Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.2.1. Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού των ΚΕΠ και η αξιολόγηση της εφαρμογής τους στο Δήμο Νικολάου Σκουφά Άρτας.

### **3.2.2 Δείγμα της έρευνας**

Η έρευνα διεξάχθηκε το διάστημα Αύγουστος 2023 έως Φεβρουάριος 2024. Χρησιμοποιήθηκε δείγμα 100 ατόμων, πολίτες του Δήμου Νικολάου Σκουφά, 25 από κάθε Δημοτική Ενότητα του Δήμου.

Επιπλέον επιλέχθηκαν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ του Δήμου, οι οποίοι μέσω συνέντευξης μας βοήθησαν να καταλήξουμε σε συμπεράσματα όσον αφορά την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού.

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

Για να εκπονηθεί μία επιστημονική εργασία είναι απαραίτητη η μελέτη των μεθόδων και των οργάνων που θα χρησιμοποιηθούν.

Η επιστημονική μέθοδος αποτελεί ένα μηχανισμό αντικειμενικότητας για την κοινωνία, την εξέταση νέων θεωριών, καθώς και επικύρωση των αποτελεσμάτων (Flanagan, 2013).

Η έρευνα μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική. Μέσω της ποιοτικής έρευνας εμβαθύνουμε στην κατανόηση του θέματος. Η ποιοτική έρευνα επομένως ασχολείται με πτυχές της πραγματικότητας και εξήγηση της δυναμικής των κοινωνικών σχέσεων.

Στην ποσοτική έρευνα τα δεδομένα ποσοτικοποιούνται και το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού (Martin & Bridgmon, 2012).

Στην παρούσα έρευνα έχει χρησιμοποιηθεί η ποσοτική έρευνα, όπου δείγμα εκατό πολιτών του Δήμου Νικολάου Σκουφά, είκοσι πέντε από κάθε Δημοτική

ενότητα απάντησαν σε ερωτηματολόγιο. Στην ποσοτική έρευνα εξάγονται γρήγορα αποτελέσματα και ανωνυμία των ερωτηθέντων.

Επιπλέον όμως πραγματοποιήθηκε και ποιοτική έρευνα με προσωπικές συνεντεύξεις των υπαλλήλων των ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά. Η ποιοτική έρευνα έχει το πλεονέκτημα να εκμαιεύσουμε πολύ σημαντικά και διαφωτιστικά στοιχεία για την έρευνά μας.

### **3.2.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Στην έρευνα που ακολουθήθηκε αρχικά χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας (Convenience sampling), αφού η ερευνήτρια βρήκε πολίτες (συναδέλφους από Δήμο) από τον επαγγελματικό της περίγυρο. Με τη μέθοδο αυτή δίνεται η δυνατότητα στην ερευνήτρια να προσεγγίσει πληθυσμό, που βρίσκονταν κοντά της και υπήρχε εύκολη πρόσβαση (Cohen et al., 2008). Εστάλη μέσω email ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, το οποίο δημιουργήθηκε μέσω του google forms, σχετικά με την εφαρμογή των στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού στα ΚΕΠ του παραπάνω Δήμου. Επιπλέον δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινίσεις του τρόπου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Στη συνέχεια επιλέχθηκε η μέθοδος ευκολίας ή «κατά κρίσης» (Judgment sampling), αφού η ερευνήτρια απευθύνθηκε σε πολίτες που επισκέφτηκαν τα ΚΕΠ του Δήμου. Αφού τους ενημέρωσε για το θέμα και αφού δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινίσεις έστειλε με email το ερωτηματολόγιο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι απαντήσεις ελήφθησαν ανώνυμα. Με τον τρόπο αυτό οι ερωτώμενοι δεν είχαν κανένα ενδιασμό να απαντήσουν και εξασφαλίστηκε η αξιοπιστία του εγχειρήματος.

Επειδή όμως η ερευνήτρια θέλησε να εμβαθύνει την έρευνα απευθύνθηκε στους υπαλλήλους των ΚΕΠ, προκειμένου να εκμαιεύσει πληροφορίες σχετικά με το στρατηγικό σχεδιασμό, τις οποίες οι πολίτες δεν είχαν τη δυνατότητα να



γνωρίζουν. Η μέθοδος που επέλεξε ήταν η πλήρως δομημένη συνέντευξη με ερωτήσεις συγκεκριμένες και προκαθορισμένες.

Για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της έρευνας η ερευνήτρια διασφάλισε την κατανόηση από τους συμμετέχοντες και οι ερμηνείες των αποτελεσμάτων που εξάχθηκαν είναι αντικειμενικές, διότι εξάγονται αποτελέσματα στοχευμένα και όχι γενικά.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο - Φεβρουάριο του έτους 2024.

### ***3.2.5. Στατιστική ανάλυση***

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα SPSS Statistics 29.0.0.0, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν.

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική.

### 3.3. Αποτελέσματα Έρευνας

Το προφίλ των ερωτηθέντων παρουσιάζεται στον Πίνακα 1 με τη σειρά του χρόνου που διεξήχθησαν οι συνεντεύξεις.

Πίνακας 1. Στοιχεία συνεντευξιαζόμενων

Συμμετέχοντες	Φύλο	Εκπαίδευση	Θέση στην Ιεραρχία
Σ1	Άνδρας	Πτυχιούχος ΑΕΙ	Προϊστάμενος Τμήματος
Σ2	Γυναίκα	Μεταπτυχιακό	Υπάλληλος
Σ3	Γυναίκα	Πτυχιούχος ΑΕΙ	Υπάλληλος
Σ4	Γυναίκα	Πτυχιούχος ΑΕΙ	Υπάλληλος
Σ5	Γυναίκα	Πτυχιούχος ΑΕΙ	Υπάλληλος
Σ6	Άνδρας	Πτυχιούχος ΑΕΙ	Υπάλληλος
Σ7	Γυναίκα	Πτυχιούχος ΤΕΙ	Υπάλληλος
Σ7	Άνδρας	Δευτεροβάθμια	Υπάλληλος

Σημείωση: Όλοι οι υπάλληλοι έχουν προϋπηρεσία 21+ έτη.

#### 3.3.1.Δημογραφικά στοιχεία συνεντευξιαζόντων

Αρχικά έλαβαν μέρος στην έρευνα οι οχτώ υπάλληλοι των ΚΕΠ του Δήμου εκ των οποίων ο ένας είναι ο προϊστάμενος. Οι τρεις είναι άνδρες και οι πέντε γυναίκες. Οι δύο είναι κάτω των 50 ετών και οι έξι άνω των 50 ετών. Οι έξι κατέχουν τίτλο ΑΕΙ, η μία υπάλληλος δύο πτυχία ΤΕΙ και ο ένας πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

### **3.3.2. Ποιότητα παροχής υπηρεσιών**

4. Ικανοποίηση από την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ του Δήμου  
7 στους 8 υπαλλήλους απάντησαν ότι είναι «πάρα πολύ» ικανοποιημένοι με τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα ΚΕΠ του Δήμου και μόνο ένας υπάλληλος απάντησε «αρκετά».

(Σ1): «Στη συνείδηση του κόσμου είμαστε ψηλά. Ο πολίτης εκτιμάει ακόμα και το χαμόγελό μας και αν δεν είναι αρμοδιότητά μας θα του προτείνουμε λύση».

(Σ2): «Κάνουμε ότι περνάει από το χέρι μας, αλλά καλό θα ήταν το υπουργείο να μας ενημερώνει άμεσα για τις νέες διαδικασίες, ούτως ώστε να μη δυσχεραστούνται οι πολίτες χωρίς να υπάρχει ευθύνη δική μας»

(Σ7): «Οτιδήποτε χρειαστεί ο πολίτης θα εισέλθω στη Google και ας μην είναι αρμοδιότητά μας θα τον εξυπηρετήσω και θα του δώσω πληροφορίες. Οπότε θεωρώ ότι δεν υπάρχει πολίτης στο ΚΕΠ που υπηρετώ που να μην είναι πάρα πολύ ικανοποιημένος»

5. Εμπιστοσύνη των πολιτών προς τα ΚΕΠ

7 στους 8 υπαλλήλους απάντησαν ότι θεωρούν ότι τα ΚΕΠ εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πολίτες «πάρα πολύ» και μόνο ένας υπάλληλος απάντησε «αρκετά».

6. Απάντηση στα αιτήματα των πολιτών στο νόμιμο προβλεπόμενο χρόνο

7 στους 8 υπαλλήλους απάντησαν ότι οι υπηρεσίες απαντούν στα αιτήματα των πολιτών στο νόμιμο προβλεπόμενο χρόνο «ναι» και μόνο ένας υπάλληλος απάντησε «όχι».

7. Ανταπόκριση των ΚΕΠ σε κατάσταση one stop shop

4 στους 8 υπαλλήλους απάντησαν ότι θεωρούν ότι το ΚΕΠ ανταποκρίνεται

στο αίτημά τους ως one stop shop «λίγο» και δύο «αρκετά» και δύο υπάλληλοι απάντησε «πολύ».

(Σ7): «Είναι πάρα πολλές οι διαδικασίες, τις οποίες διεκπεραιώνουμε, αλλά πάρα πολύ λίγες αυτές για τις οποίες ο πολίτης θα πάρει απάντηση σε μία επίσκεψη».

(Σ1): «Υπάρχουν κάποιες διαδικασίες, τις οποίες δεν ξέρω εάν θα είναι εφικτό ποτέ να διεκπεραιώνονται σε μία επίσκεψη».

#### 8. Πρόσβαση σε άτομα ΑΜΕΑ

4 σπου 8 υπαλλήλους απάντησαν ότι το κατάστημα δεν έχει πρόσβαση ΑΜΕΑ.

(Σ1): «Ο Δήμος προσπάθησε, αλλά δεν κατέστη δυνατό να φτιάξουν ράμπα, διότι το κτίριο είναι δημόσιο και χτισμένο σε επίπεδο. Παρόλα αυτά τόσα χρόνια δεν υπήρξε πρόβλημα».

(Σ3): «Ο Δήμος είχε ψάξει, αλλά δεν υπήρχε δυνατότητα να ενοικιαστεί κτίριο με πρόσβαση σε ΑΜΕΑ, αλλά όταν χρειάζεται βγαίνουμε εμείς και εξυπηρετούμε τον πολίτη».

#### 9. Πρόσφατα αναβάθμιση στις υποδομές (έπιπλα, τεχνολογικός εξοπλισμός

Όλοι οι υπάλληλοι απάντησαν ότι έγινε αναβάθμιση στο πληροφοριακό σύστημα. Αλλά ακόμη δεν έγινε ανακαίνιση στο κτίριο, όσον αφορά τα έπιπλα.

#### 10. Το ΚΕΠ ανήκει σε ΚΕΠ-plus

Όλοι οι υπάλληλοι απάντησαν το ΚΕΠ δεν ανήκει σε ΚΕΠ -plus

(Σ1): «Δεν ανήκουμε σε ΚΕΠ -plus, ούτε έχουμε κάποια ενημέρωση για το πότε θα υλοποιηθεί»

#### 11. Χρήση της ψηφιοποιημένης ιδιόχειρης υπογραφής στις συναλλαγές με τα

φυσικά πρόσωπα με τη χρήση tablet

Όλοι οι υπάλληλοι απάντησαν το ΚΕΠ τους δεν κάνει χρήση της ψηφιοποιημένης ιδιόχειρης υπογραφής στις συναλλαγές με τα φυσικά πρόσωπα με τη χρήση tablet.

(Σ1): «Τα έχει προμηθευτεί ο Δήμος, αλλά δε μας τα προωθήσανε για χρήση».

12. Τήρηση κώδικας δεοντολογίας και συμπεριφοράς από τους υπαλλήλους των ΚΕΠ απέναντι στα άτομα ΑΜΕΑ

Όλοι οι υπάλληλοι απάντησαν ότι τηρείται «πάρα πολύ» ο κώδικας.

(Σ7): «Δεν έχουμε παρακολουθήσει κάποιο πρόγραμμα, όπως προβλέπεται κάποια στιγμή, αλλά γνωρίζουμε τους στοιχειώδεις κανόνες και τους ακολουθούμε».

13. Το ΚΕΠ ως σημείο ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και επί τόπου κατάρτισης των πολιτών για τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου

Έξι υπάλληλοι στους οχτώ απάντησαν «καθόλου», ένας «πάρα πολύ» και ένας «πολύ».

(Σ3): «Θα είναι δύσκολο, διότι στο χωριό που υπηρετούμε οι άνθρωποι είναι μεγάλης ηλικίας».

14. Καταγραφή παραπόνων των πολιτών με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών

Όλοι συμφώνησαν ότι «όχι» δεν καταγράφονται. Επίσης συμφώνησαν ότι δεν καταγράφονται επίσημα, αλλά μεταφέρουν το μήνυμα στον αρμόδιο.

(Σ2): «Αυτό που ζητούν οι πολίτες είναι διεύρυνση του ωραρίου και επιπλέον προσωπικό για να εξυπηρετηθούν πιο άμεσα».

15. Χωροταξική κατανομή των ΚΕΠ του Δήμου εάν εξυπηρετούν στο καλύτερο δυνατό τους πολίτες

3 στους 8 απάντησαν «αρκετά», 4 «πολύ» και 1 «πάρα πολύ».

16. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η αναβάθμιση της ψηφιακής τεχνολογίας (π.χ. gov.gr) οδήγησε στην ελαχιστοποίηση των επισκέψεων των πολιτών στα ΚΕΠ για διεκπεραίωση της υπόθεσής τους

1 απάντησε «καθόλου», 6 «λίγο» και 1 «αρκετά». Όλοι συμφώνησαν ότι δεν υπάρχει ψηφιακή παιδεία.

(Σ2): «Ακόμη και οι νέοι δυσκολεύονται να κάνουν χρήση της τεχνολογίας».

17. επικαιροποίηση του πληροφοριακού συστήματος

Όλοι απάντησαν ότι «ναι» έγινε επικαιροποίηση.

(Σ1): «Καιρός ήταν να γίνει αναβάθμιση του συστήματος. Ο σχεδιασμός του είναι κακός. Υπάρχει δυνατότητα να κάνουμε τις παρατηρήσεις μας».

(Σ3): «Είναι κατανοητό, αλλά χρειάζεται χρόνος για εξοικείωση».

(Σ4): «Είναι χρονοβόρο, ο σχεδιασμός θέλει επικαιροποίηση».

(Σ5): «Το νέο σύστημα θα έπρεπε να είναι πιο απλοποιημένο».

18. Διασύνδεση του πληροφοριακού συστήματος με ΕΛ.ΑΣ., Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, Αποκεντρωμένες περιφέρειες.

Όλοι απάντησαν «ναι».

19. Απειλή για τα ΚΕΠ

19Α. Γραφειοκρατία

4 στους 8 απάντησαν «πάρα πολύ» και 3 «αρκετά» και ένας «καθόλου».

(Σ7): «Παρόλο τη γραφειοκρατία οι πολίτες θα συνεχίσουν να απευθύνονται στα ΚΕΠ, διότι και να απευθυνθούν στην αρμόδια υπηρεσία πάλι η γραφειοκρατία θα υπάρχει. Δεν έχουν διέξοδο».

19Α1. Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού  
στους 8 απάντησαν «καθόλου», 2 «λίγο»

(Σ1): «Κατά καιρούς παρακολουθούμε εκπαιδευτικά προγράμματα και αναβαθμίζουμε τις γνώσεις και τις δεξιότητές μας».

19A2. Εμπλεκόμενες υπηρεσίες

5 στους 8 απάντησαν «αρκετά», 1 απάντησε «λίγο», 1 «καθόλου» και 1 «πάρα πολύ».

(Σ2): «Ιδιαίτερα στην αρχή οι υπηρεσίες δεν είδαν τα ΚΕΠ με καλό μάτι, διότι τους πήραμε τη δουλειά και έχασαν τις πελατειακές σχέσεις».

19A3. Έλλειψη προσωπικού

3 στους 8 απάντησαν «πολύ», 4 «αρκετά», 2 «πολύ» και 1 «πάρα πολύ».

(Σ2): «Κυρίως σε περιόδους με εποχικές διαδικασίες είναι έντονο το πρόβλημα».

19A4. Η Τοπική αυτοδιοίκηση

4 στους 8 θεωρούν «αρκετά», 2 «πάρα πολύ», 1 «μέτρια», 1 «καθόλου».

(Σ1, Σ2, Σ5, Σ7): «Θεωρούμε ότι οι αιρετοί μας επιβαρύνουν με αλλότρια καθήκοντα με το πρόσχημα ότι δεν έχουν προσωπικό».

(Σ2): «Οι αιρετοί δεν ήξεραν από διοίκηση. Δεν έκαναν κάποιο σεμινάριο και το μόνο που ήξεραν να μας ελέγχουν για το ωράριο».

(Σ4): «Θεωρώ ότι δεν είναι μεγάλο πρόβλημα η τοπική αυτοδιοίκηση, διότι διεκπεραιώνουμε πρώτα τις υποθέσεις των ΚΕΠ και μετά ασχολούμαστε με τα καθήκοντα του Δήμου».

19A5. Η νέα ενιαία ψηφιακή πύλη της δημόσιας διοίκησης

3 στους 8 απάντησαν «καθόλου», 3 «λίγο», 2 «αρκετά».

(Σ5): «Το μέλλον θα δείξει».

### 3.3.3. Στελέχωση και ηγεσία

20. Γνωρίζετε τους όρους:

A. Στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση

4 στους 8 απάντησαν «πολύ», 1 «πάρα πολύ», 1 «αρκετά», 1 «λίγο», και 1 «πολύ».

A1. Στοχοθεσία

6 στους 8 απάντησαν «πολύ», 1 «αρκετά», 1 «λίγο» και 1 «πάρα πολύ».

(Σ1): «Δήλωσα κάποιο σεμινάριο για επιμόρφωση. Κάποια μπορούν να εφαρμοστούν και κάποια είναι πιο δύσκολο».

A2. Ψηφιακός μετασχηματισμός

6 στους 8 απάντησαν «πολύ» και 2 «πάρα πολύ».

21. Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα (που προσδοκούμε να φτάσουμε) και η αποστολή (στόχων), όσον αφορά τα ΚΕΠ, τα οποία καθορίζονται από το υπουργείο ψηφιακής διακυβέρνησης

4 στους 8 απάντησαν «πολύ», 2 «πάρα πολύ», 2 «αρκετά».

(Σ3): «Οι στόχοι δεν είναι ανακοινώσιμοι στο προσωπικό των ΚΕΠ».

22. Επιβράβευση της συνεργασίας και της καινοτόμου δράσης των υπαλλήλων

Όλοι οι υπάλληλοι απάντησαν «καθόλου».

(Σ1): «Ούτε ηθική, ούτε οικονομική επιβράβευση».

(Σ2): «Το έτος 2007 τα ΚΕΠ βραβεύτηκαν από την Ε.Ε. ως καινοτόμα δράση. Παρόλα αυτά ως ανταμοιβή μας είναι η μεταφορά μας από υπουργείο σε υπουργείο».



23. Τα ΚΕΠ περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου Νικολάου Σκουφά;

4 στους 8 απάντησαν «όχι», 2 «δεν ξέρω», 2 «ναι».

24. Αποτελεσματικότητα τρόπου οργάνωσης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι πολίτες να εξυπηρετούνται στο μέγιστο  
3 στους 8 απάντησαν «πολύ», 3 «πάρα πολύ», 2 «αρκετά».

(Σ3): «Η μεγάλη χρόνια επαφή με τον πολίτη κουράζει τον εργαζόμενο. Οι μεγάλες υπηρεσίες οφείλουν να αλλάζουν τον τρόπο οργάνωσης τους προσωπικού, διότι είναι ψυχοφθόρο».

(Σ4): «Είμαστε δύο υπάλληλοι σε κάθε ΚΕΠ και είναι ο μοναδικός τρόπος αυτός που δουλεύουμε και front office και back office”.

25. Συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων για βέλτιστο αποτέλεσμα.

7 στους 8 απάντησαν «πάρα πολύ» και 1 «πολύ».

26. Υπάρχει εξέλιξη για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ

Όλοι απάντησαν «όχι».

(Σ7): «Δεν υπάρχει εξέλιξη, έχουμε αναπληρωτή προϊστάμενο από το 2017 και παρόλο που έχω δύο πτυχία ΤΕΙ, παίρνω μέρος σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα και πάλι δεν πρόκειται να ανέβω υπηρεσιακά, γιατί λειτουργεί το πελατειακό καθεστώς».

27. Τα ΚΕΠ να ανήκουν οργανικά στο υπουργείο ή να παραμείνει το καθεστώς ως έχει;

7 στους 8 υπαλλήλους απάντησαν «ναι» στη μετάβαση των ΚΕΠ στο υπουργείο και οργανωτικά. Μόνο 1 απάντησε «όχι».

Και οι επτά απάντησαν ότι «είμαστε υποχείρια των αιρετών».

(Σ8): «Θεωρώ ότι είναι καλύτερα αυτό το καθεστώς ότι ανήκουμε οργανωτικά στο Δήμο, διότι έχουμε άμεση επίλυση των προβλημάτων».

### 3.4 Ανάλυση ερωτηματολογίου

Προτού δοθεί το ερωτηματολόγιο έγινε ανάλυση από την ερευνήτρια περί των στόχων του υπουργείου όσον αφορά τα ΚΕΠ και δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινίσεις, ώστε να κατανοήσουν τις ερωτήσεις.

#### 3.4.1. Δημογραφικά Στοιχεία Πολιτών

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τους πολίτες, αναλύονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και σε δείγμα 100 ατόμων: Όσον αφορά το φύλο από τους οποίους οι 52 (52,00%) είναι άνδρες και οι 48 (48,00%) γυναίκες.

Πίνακας 1α.

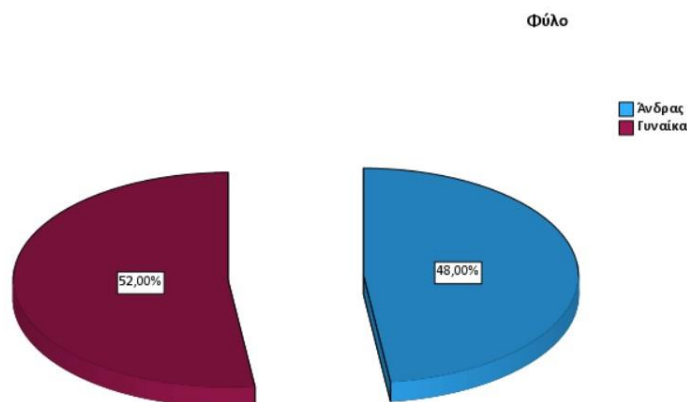
Φύλο δείγματος

	(n)	%
Άνδρας	48	48,0%
Γυναίκα	52	52,0%

Σημείωση: Πίνακας που δημιουργήθηκε στο SPSS από την ερευνήτρια, 2024

Γράφημα 1

Φύλο δείγματος



Όσον αφορά την ηλικία του δείγματος έως 30 ετών είναι 22,00 %, 31-40 ετών 15,00 %, 41-50 ετών 25,00 % και άνω των 50 ετών ποσοστό 38,00 %.

Πίνακας 2.

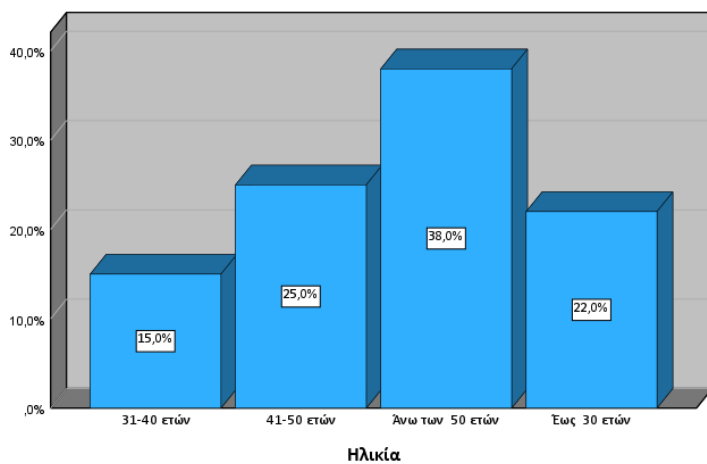
*Ηλικία*

	N	%
Έως 30 ετών	22	22,00
31-40 ετών	15	15,00
41-50 ετών	25	25,00
Άνω των 50 ετών	38	38,00

*Σημείωση:* Πίνακας που δημιουργήθηκε στο SPSS από την ερευνήτρια, 2024

Γράφημα 2

*Ηλικία δείγματος*



*Σημείωση:* Αριθμός ανδρών: 52, Αριθμός Γυναικών: 48, Συνολική N: 100

Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών στην πλειονότητά τους είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 43,00 %, υποχρεωτικής εκπαίδευσης 21,00 %, απόφοιτοι ΤΕΙ 17,00 %, απόφοιτοι ΑΕΙ 13,00 %, κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών 6,00 %. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπήρξε ερωτώμενος με διδακτορικό τίτλο σπουδών.

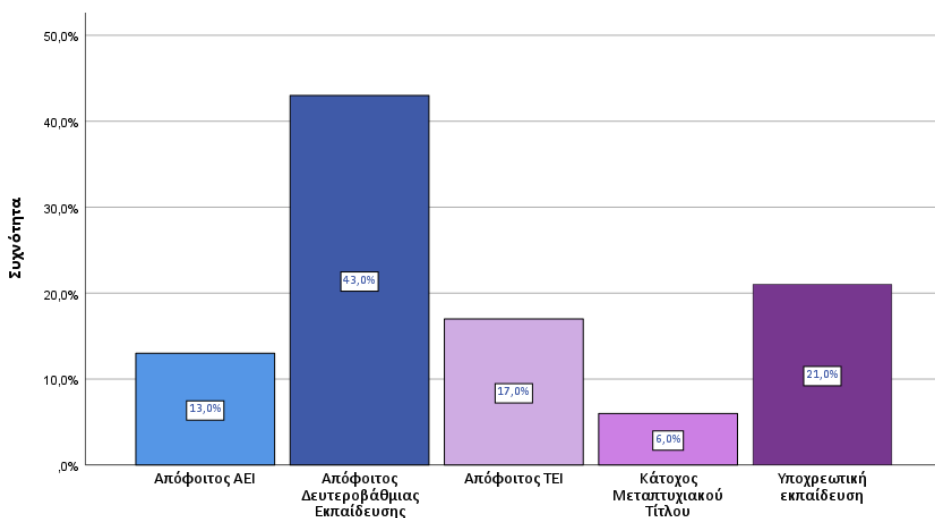
Πίνακας 3

*Εκπαιδευτικό Επίπεδο Σπουδών*

	N	%
Υποχρεωτική εκπαίδευση	21	21,00
Απόφοιτος ΑΕΙ	13	13,00
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	43	43,00
Απόφοιτος ΤΕΙ	17	17,00
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	6	6,00

Γράφημα 3

*Εκπαιδευτικό Επίπεδο Σπουδών*



3. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

Σημείωση: Αριθμός ανδρών: 52, Αριθμός γυναικών: 48, Συνολική N: 100

### 3.4.2 Ποιότητα παροχής Υπηρεσιών

Όσον αφορά την ερώτηση «Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ του Δήμου σας» αξίζει να σημειωθεί ότι 76,00 % απάντησε πάρα πολύ, 23,00 % πολύ και μόνο 1,00 % αρκετά. Αυτό δείχνει ότι τα ΚΕΠ έχουν μεγάλη απήχηση στους πολίτες και οι υπηρεσίες που προσφέρουν είναι υψηλού επιπέδου.

Πίνακας 4

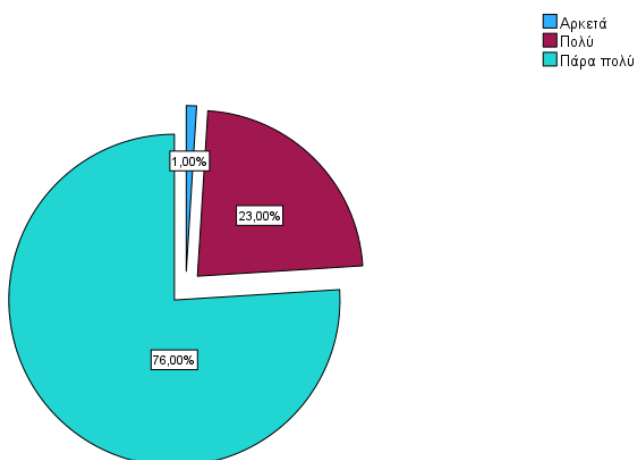
*Ικανοποίηση ποιότητας παροχής υπηρεσιών των ΚΕΠ Δήμου Νικολάου Σκουφά*

	N	%
Αρκετά	1	1,00
Πολύ	23	23,00
Πάρα πολύ	76	76,00
Total	100	100,00

Σημείωση: Δε βρέθηκαν τιμές για «Καθόλου» & «Λίγο»

Γράφημα 4

*Ικανοποίηση ποιότητας παροχής υπηρεσιών των ΚΕΠ Δήμου Νικολάου Σκουφά*



Όσον αφορά την ερώτηση «θεωρείτε ότι τα ΚΕΠ εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πολίτες» αξίζει να σημειωθεί ότι 68,00 % απάντησε πάρα πολύ και 32,00 % πολύ. Αυτό δείχνει ότι τα ΚΕΠ όλα τα χρόνια της παρουσίας τους έχουν προσφέρει και οι πολίτες το αναγνωρίζουν.

#### Πίνακας 5

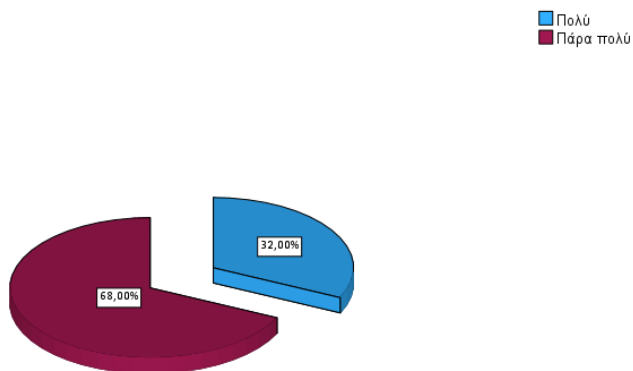
*Εμπιστοσύνη των πολιτών προς τα ΚΕΠ Δήμου Νικολάου Σκουφά*

	N	%
Πολύ	32	32,0%
Πάρα πολύ	68	68,0%

Σημείωση: Δε βρέθηκαν τιμές για «Καθόλου», «Λίγο» & «Αρκετά»

#### Γράφημα 5

*Εμπιστοσύνη των πολιτών προς τα ΚΕΠ Δήμου Νικολάου Σκουφά*



Όσον αφορά την ερώτηση «Οι υπηρεσίες απαντούν στα αιτήματα των πολιτών στο νόμιμο προβλεπόμενο χρόνο» αξίζει να σημειωθεί ότι 79,00 % απάντησε «ναι» και 21,00 % «όχι».

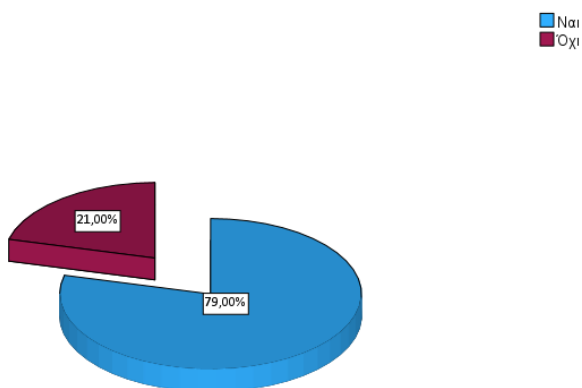
#### Πίνακας 6

*Απάντηση υπηρεσιών στα αιτήματα των πολιτών στο νόμιμο προβλεπόμενο χρόνο*

	N	%
Ναι	79	79,0%
Όχι	21	21,0%

#### Γράφημα 6

*Απάντηση υπηρεσιών στα αιτήματα των πολιτών στο νόμιμο προβλεπόμενο χρόνο*



Όσον αφορά την ερώτηση «Το ΚΕΠ ανταποκρίνεται στο αίτημά σας ως one stop shop» το 76,00 % απάντησε λίγο, 11,00 % απάντησε αρκετά και μόνο 4% πολύ και 9% πάρα πολύ.

Πίνακας 7

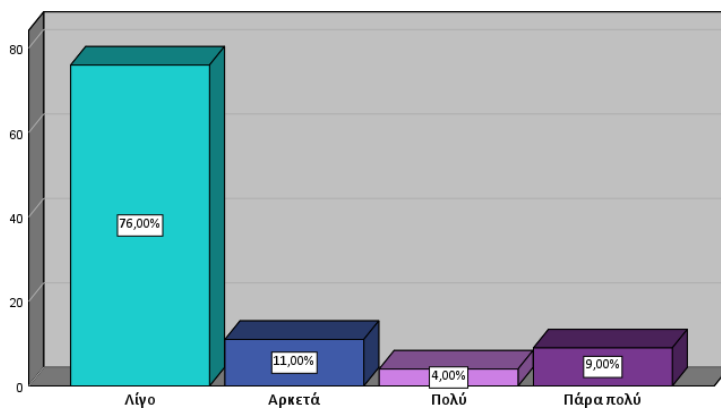
*Το ΚΕΠ ανταποκρίνεται σε κατάσταση one stop shop*

	N	%
Λίγο	76	76,0%
Αρκετά	11	11,0%
Πολύ	4	4,0%
Πάρα πολύ	9	9,0%

Σημείωση: Δε βρέθηκαν τιμές για «Καθόλου»

Γράφημα 7

*Το ΚΕΠ ανταποκρίνεται σε κατάσταση one stop shop*





Όσον αφορά την ερώτηση «Υπάρχει πρόσβαση σε άτομα ΑΜΕΑ» το 50,00 % απάντησε «ναι» και το υπόλοιπο 50,00 % απάντησε «όχι».

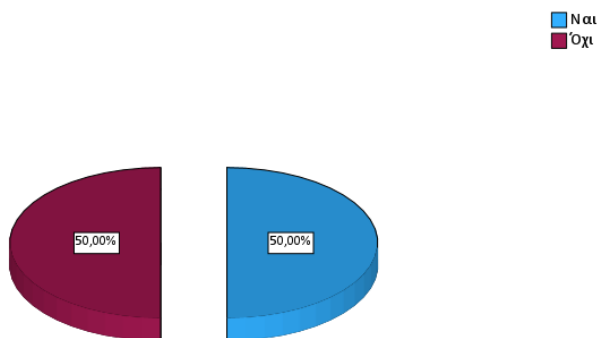
Πίνακας 8

*Πρόσβαση σε άτομα ΑΜΕΑ*

	N	%
Ναι	50	50,00
Όχι	50	50,00

Γράφημα 8

*Πρόσβαση σε άτομα ΑΜΕΑ*



Όσον αφορά την ερώτηση «Έχει γίνει πρόσφατα αναβάθμιση στον τεχνολογικό εξοπλισμό» το 100% απάντησε «ναι».

Πίνακας 9

*Πρόσφατη αναβάθμιση στον τεχνολογικό εξοπλισμό*

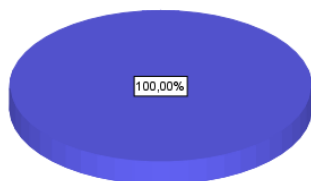
	N	%
Ναι	100	100,00

Σημείωση: Δε βρέθηκαν τιμές για «Όχι»

Γράφημα 9

Πρόσφατη αναβάθμιση στον τεχνολογικό εξοπλισμό

■ Ναι



Όσον αφορά την ερώτηση «Το ΚΕΠ ανήκει σε ΚΕΠ-plus» το 100,00 % απάντησε «όχι»

Πίνακας 10

*ΚΕΠ κατηγορίας ΚΕΠ-plus*

---

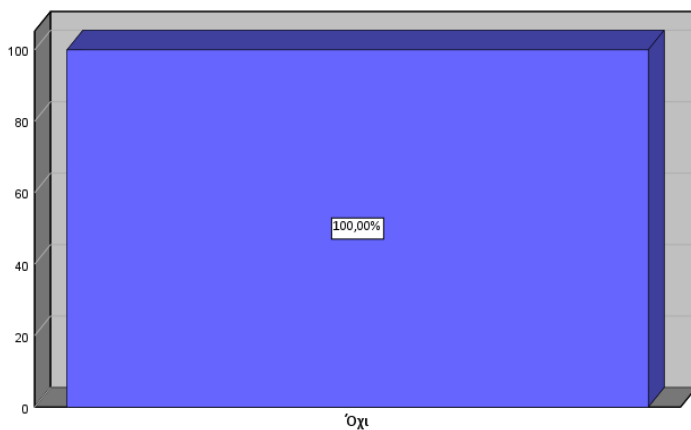
	N	%
Όχι	100	100,0%

---

Σημείωση: Δε βρέθηκαν τιμές για «Ναι»

Γράφημα 10

*ΚΕΠ κατηγορίας ΚΕΠ-plus*



Σχετικά με την ερώτηση «Το ΚΕΠ του Δήμου σας κάνει χρήση της ψηφιοποιημένης ιδιόχειρης υπογραφής στις συναλλαγές με τα φυσικά πρόσωπα με τη χρήση tablet» το 100,00 % απάντησε «όχι»

Πίνακας 11

*Χρήση της ψηφιοποιημένης ιδιόχειρης υπογραφής στις συναλλαγές με τα φυσικά πρόσωπα με τη χρήση tablet*

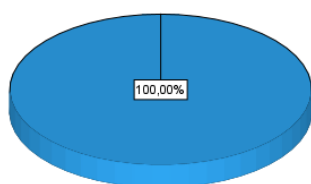
	N	%
Όχι	100	100,0%

Σημείωση: Δε βρέθηκαν τιμές για «Ναι»

Γράφημα 11

*Χρήση της ψηφιοποιημένης ιδιόχειρης υπογραφής στις συναλλαγές με τα φυσικά πρόσωπα με τη χρήση tablet*

■ Όχι



Σχετικά με την ερώτηση 12 «Τηρείται ο κώδικας δεοντολογίας και συμπεριφοράς από τους υπαλλήλους των ΚΕΠ απέναντι στα άτομα ΑΜΕΑ» το 79,00 % απάντησε «πολύ», το 19,00% «πάρα πολύ» και το 2,00% «αρκετά».

Πίνακας 12

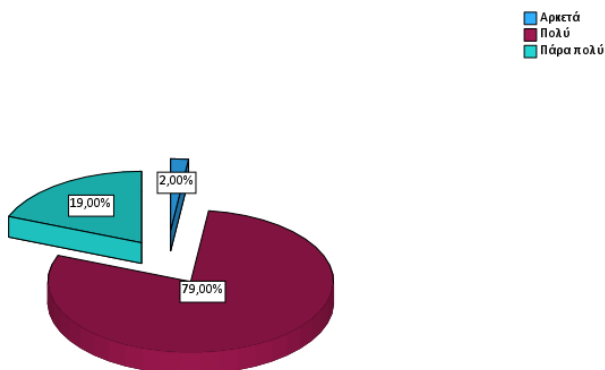
*Τήρηση κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς από τους υπαλλήλους των ΚΕΠ απέναντι στα άτομα ΑΜΕΑ*

	N	%
Αρκετά	2	2,00
Πολύ	79	79,00
Πάρα πολύ	19	19,00

Σημείωση: Δε βρέθηκαν τιμές για «Καθόλου» & «Λίγο»

Γράφημα 12

*Τήρηση κώδικα δεοντολογίας και συμπεριφοράς από τους υπαλλήλους των ΚΕΠ απέναντι στα άτομα ΑΜΕΑ*



Σχετικά με την ερώτηση 13 «Το ΚΕΠ του Δήμου σας θεωρείται σημείο ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και επί τόπου κατάρτισης των πολιτών για τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου» το 54,00 % απάντησε «καθόλου», το 23,00% «Λίγο» και το 13,00% «Αρκετά», το 4,00% «Πολύ» και το 6,00% «Πάρα πολύ».

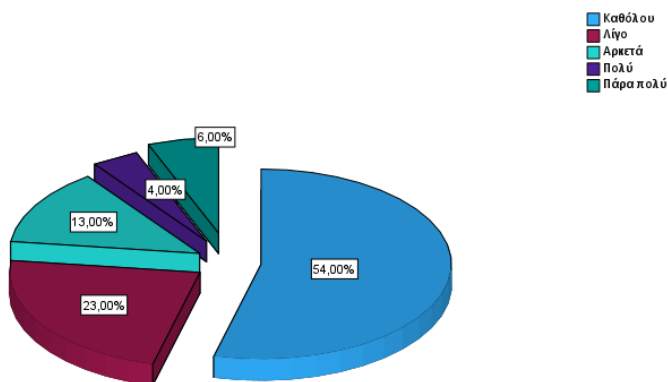
Πίνακας 13

Το ΚΕΠ ως «σημείο ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και επί τόπου κατάρτισης των πολιτών για τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου»

	N	%
Καθόλου	54	54,00
Λίγο	23	23,00
Αρκετά	13	13,00
Πολύ	4	4,00
Πάρα πολύ	6	6,00

Γράφημα 13

Το ΚΕΠ ως «σημείο ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και επί τόπου κατάρτισης των πολιτών για τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου»



Σχετικά με την ερώτηση 14 «Στο ΚΕΠ καταγράφονται τα παράπονα των πολιτών με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών» το 87,00 % απάντησε «όχι», και 13,00% απάντησε «ναι».

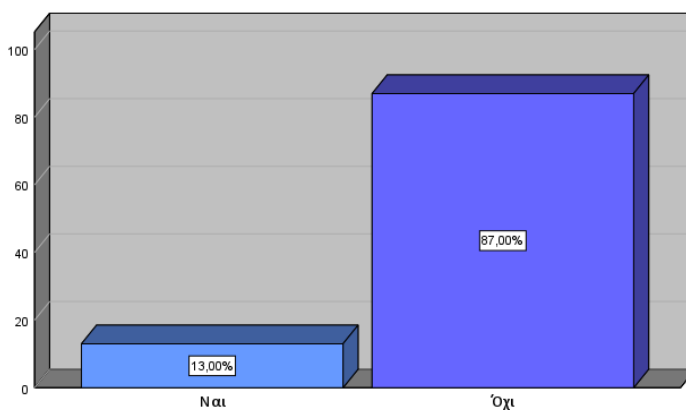
Πίνακας 14

Καταγραφή παραπόνων στα ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά

	N	%
Ναι	13	13,00
Όχι	87	87,00

Γράφημα 14

Καταγραφή παραπόνων στα ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά



Σχετικά με την ερώτηση 15 «Όπως είναι κατανεμημένα χωροταξικά τα ΚΕΠ του Δήμου σας, θεωρείτε ότι εξυπηρετούν στο καλύτερο δυνατό τους πολίτες» το 87,00 % απάντησε «όχι», και 13,00% απάντησε «ναι».

Πίνακας 15

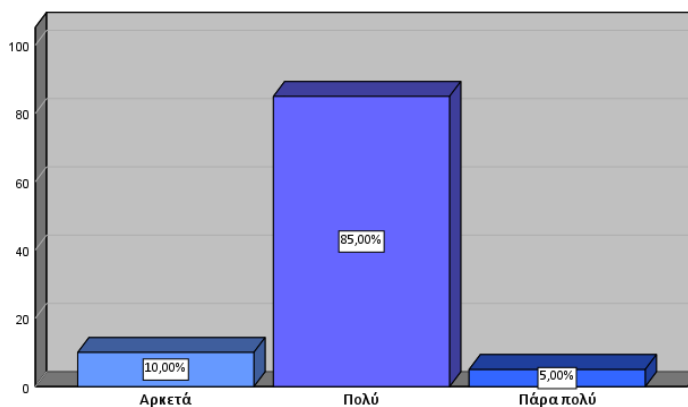
*Ικανοποίησης κατανομής ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά χωροταξικά*

	N	%
Αρκετά	10	10,00
Πολύ	85	85,00
Πάρα πολύ	5	5,00

Σημείωση: Δε βρέθηκαν τιμές για «Καθόλου» & «Λίγο»

Γράφημα 15

*Ικανοποίησης κατανομής ΚΕΠ του Δήμου Νικολάου Σκουφά χωροταξικά*





Σχετικά με την ερώτηση 16 «Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η αναβάθμιση της ψηφιακής τεχνολογίας (π.χ. gov.gr) οδήγησε στην ελαχιστοποίηση των επισκέψεων των πολιτών στα ΚΕΠ για διεκπεραίωση της υπόθεσής τους» το 88,00 % απάντησε «λίγο», το 5,00% «αρκετά», 3,00% απάντησε «πολύ», 3,00% «πάρα πολύ» και 1,00% «καθόλου».

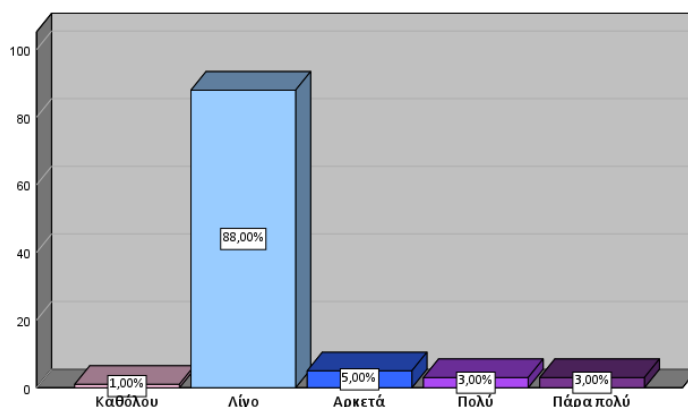
Πίνακας 16

*Ελαχιστοποίηση επισκέψεων των πολιτών στα ΚΕΠ μετά την αναβάθμιση της ψηφιακής τεχνολογίας (π.χ. gov.gr)*

	N	%
Καθόλου	1	1,00
Λίγο	88	88,00
Αρκετά	5	5,00
Πολύ	3	3,00
Πάρα πολύ	3	3,00

Γράφημα 16

*Ελαχιστοποίηση επισκέψεων των πολιτών στα ΚΕΠ μετά την αναβάθμιση της ψηφιακής τεχνολογίας (π.χ. gov.gr)*



## Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα-Συμπεράσματα

Από τις απαντήσεις των πολιτών, όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ και από τις συνεντεύξεις των υπαλλήλων, όσον αφορά κυρίως την υλοποίηση των στόχων εξάγονται πολλά συμπεράσματα.

1. Τα ΚΕΠ όπως παρουσιάζονται και σε όλες τις δημοσκοπήσεις μέχρι τώρα, έτσι και στην έρευνα αυτή έχουν μεγάλο αντίκτυπο στους πολίτες, αφού τους εμπνέουν εμπιστοσύνη και η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν τους αφήνει σε μεγάλο βαθμό πάρα πολύ ικανοποιημένους.
2. Σχετικά με την ανταπόκριση των δημόσιων υπηρεσιών όσον αφορά τις υποθέσεις που οι πολίτες αιτούνται στα ΚΕΠ σε μεγάλο ποσοστό διεκπεραιώνονται στο νόμιμο χρονικό διάστημα. Οπότε οι εμπλεκόμενες υπηρεσίες δεν αποτελούν ιδιαίτερη απειλή για τα ΚΕΠ.
3. Τα ΚΕΠ μετά από 22 περίπου χρόνια λειτουργίας δεν έχουν εκπληρώσει το στόχο τους, ώστε να λειτουργούν ως υπηρεσίες μιας στάσης, αφού οι διαδικασίες που διεκπεραιώνονται σε μία επίσκεψη είναι πολύ λίγες στον αριθμό. Έτσι ο πολίτης επωμίζεται κόστος και χρόνο.
4. Όσον αφορά την πρόσβαση ΑΜΕΑ οι μισοί απάντησαν ότι στο ΚΕΠ δεν υπάρχει πρόσβαση ΑΜΕΑ. Η απάντηση δικαιολογείται, διότι ενώ τα κτίρια που στεγάζονται τα ΚΕΠ θα έπρεπε να έχουν πρόσβαση σε άτομα ΑΜΕΑ, αλλά αυτό δεν κατέστη εφικτό σε δύο Δημοτικές Ενότητες. Πρέπει οι Δήμοι να μεριμνήσουν άμεσα, διότι όταν τα ΚΕΠ στεγάστηκαν σε αυτά τα κτίρια απαραίτητη προϋπόθεση ήταν αυτό. Οι Δήμαρχοι λοιπόν δεν έχουν συμμορφωθεί με αυτή την υποχρέωσή τους. Μπορεί οι υπάλληλοι να είναι πρόθυμοι να εξέλθουν του κτιρίου, όπως προ είπαν, αλλά αυτό δεν παύει να υφίσταται.
5. Έχει γίνει πρόσφατα αναβάθμιση του τεχνολογικού εξοπλισμού και είναι ένας από τους στόχους, ο οποίος επετεύχθη. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός

είναι ένα όργανο υποχρεωτικό για τη λειτουργία των ΚΕΠ και μάλιστα θα πρέπει ανά τακτά διαστήματα να επικαιροποιείται με την ανάλογη έγκαιρη εκπαίδευση του προσωπικού. Αν το προσωπικό είναι κατάλληλα καταρτισμένο θα μπορεί να παρέχει έγκαιρα ποιοτικές υπηρεσίες.

Επιπλέον τα προγράμματα που προσφέρει το ΕΚΔΔΑ έχουν μεγάλη ζήτηση και είναι επιλεγόμενα, οπότε οι υπάλληλοι που θέλουν να εξοικειωθούν με νέες δεξιότητες ή να βελτιώσουν κάποιες να τους παίρνει πολύ χρόνο έως τους επιλέξουν και εάν επιλεχθούν. Οπότε και οι Δήμοι σε συνεργασία μεταξύ τους θα μπορούσαν να διοργανώσουν τέτοια σεμινάρια για την επιμόρφωση των υπαλλήλων.

6. Επιπλέον ένας στόχος, ο οποίος δεν έχει υλοποιηθεί είναι τα tablet , στα οποία προβλεπόταν να υπογράψουν ψηφιακά οι πολίτες, όσον αφορά την υπόθεσή τους και τα οποία ακόμη δεν έχουν παραληφθεί. Εφόσον θέλουμε να συμβαδίζουμε με την τεχνολογία θα πρέπει να προχωράμε παράλληλα.
7. Τα ΚΕΠ του Δήμου δεν ανήκουν σε επιχειρηματικά ΚΕΠ (ΚΕΠ-plus) αν και ήταν στόχος ένα ΚΕΠ σε κάθε Δήμο να μετεξελιχθεί σε ΚΕΠ-plus, αλλά δεν έχει ακόμη υλοποιηθεί. Με την υλοποίηση του στόχου αυτού οι επιχειρήσεις θα μπορούν να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους με υπογραφή ΚΕΠ, δηλαδή με συνοπτικές διαδικασίες.
8. Ο κώδικας δεοντολογίας και συμπεριφοράς του προσωπικού των ΚΕΠ του Δήμου απέναντι στα άτομα ΑΜΕΑ, οι πολίτες απάντησαν θετικά. Αυτό αποτελεί στόχο του υπουργείου, όπου οι υπάλληλοι μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων θα μπορούν να ανταπεξέλθουν, αλλά αυτό δε συνέβη, διότι οι υπάλληλοι ποτέ δεν παρακολούθησαν τέτοιου είδους πρόγραμμα. Οι πολίτες απάντησαν με αυτό τον τρόπο, διότι το προσωπικό των ΚΕΠ του Δήμου συμπεριφέρονται με τον καλύτερο τρόπο σε εκείνους, βάσει κανόνων στοιχειώδους συμπεριφοράς, τους οποίους τόσα χρόνια επιτελούν.

9. Επίσης ένας στόχος, ο οποίος ακόμη δεν έχει επιτευχθεί είναι η ενημέρωση και κατάρτιση των πολιτών σε θέματα ψηφιακής διακυβέρνησης για το λόγο αυτό οι πολίτες απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση που αφορούσε το στόχο αυτό. Το υπουργείο προέβλεπε μέσω ιδιωτικής εταιρίας να εξοπλίσει ένα box με κατάλληλο προσωπικό, όπου κυρίως στα μεγάλα ΚΕΠ θα εκπαίδευαν τους πολίτες στις ψηφιακές τεχνολογίες. Με τον τρόπο αυτό θα αποσυμφορίζονταν οι δημόσιες υπηρεσίες και οι πολίτες θα μπορούσαν να παραλάβουν τα κατάλληλα έγγραφα από το σπίτι τους.
10. Η καταγραφή των παραπόνων των πολιτών δεν καταγράφεται με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρονται από τα ΚΕΠ. Αυτό θα έπρεπε να υφίσταται και πρέπει να μπει ως στόχος, διότι με την αξιολόγηση της υπηρεσίας, γίνεται διόρθωση και ανασχεδιασμός, οπότε καταλήγουμε σε ποιοτικές υπηρεσίες.
11. Η κατανομή των ΚΕΠ του Δήμου χωροταξικά θεωρείται, σύμφωνα με τους πολίτες πολύ καλή. Επίσης προβλεπόταν μελέτη χωροταξικής κατανομής, η οποία ακόμη δεν έχει παραληφθεί, με συνέπεια ούτε αυτός ο στόχος έχει επιτευχθεί.
12. Παρόλο που η ψηφιακή τεχνολογία μέσω του gov.gr έχει προχωρήσει πάρα πολύ, ο ψηφιακός αναλφαβητισμός εξακολουθεί να υφίσταται, αφού το μεγαλύτερο ποσοστό των πολιτών εξακολουθούν να στρέφονται στα ΚΕΠ για την εξυπηρέτησή τους.
13. Οι υπάλληλοι θεωρούν μεγαλύτερες απειλές για τα ΚΕΠ την έλλειψη προσωπικού, καθώς κυρίως σε περιόδους με εποχικές διαδικασίες το πρόβλημα είναι έντονο, τη γραφειοκρατία, για αυτό πρέπει να γίνει απλούστευση των διαδικασιών και την τοπική αυτοδιοίκηση, όπου οι αιρετοί με το πρόσχημα έλλειψη προσωπικού στους Δήμους φορτώνουν με επιπλέον αρμοδιότητες τους υπαλλήλους των ΚΕΠ εις βάρος των διαδικασιών του ΚΕΠ. Αν κάποιος αρνηθεί θα μπει σε δυσμένεια των

αιρετών. Για το λόγο αυτό οι υπάλληλοι θέλουν τα ΚΕΠ να ανήκουν ολοκληρωτικά στο υπουργείο Εσωτερικών, όπου ανήκει τελευταία.

14. Η στοχοθεσία θα πρέπει να υφίσταται πραγματικά και όχι στα χαρτιά. Μέχρι τώρα δεν έχει υλοποιηθεί το πρόγραμμα. Η συνεργασία και η καινοτόμα δράση δεν επιβραβεύεται, τα οποία θα ήταν κίνητρα για τους υπαλλήλους να προσφέρουν περισσότερο. Επιπλέον δεν υπάρχει εξέλιξη στους υπαλλήλους, παρόλα τις δεξιότητες που έχουν, αφού ακόμη λειτουργεί το πελατειακό καθεστώς.
15. Ο στόχος για την οργανωτική δομή στα ΚΕΠ του Δήμου δεν εξασφαλίζεται, αφού δύο υπάλληλοι υπηρετούν σε κάθε ΚΕΠ, γεγονός που κουράζει το προσωπικό. Εάν γινόταν προσλήψεις θα μπορούσε να επιτευχθεί λοιπόν.
16. Πριν την κατάρτιση του στρατηγικού σχεδιασμού προτείνεται να υπάρχει πλατφόρμα, όπου οι υπάλληλοι των ΚΕΠ να μπορούν να προτείνουν έργα, διαδικασίες, αφού γνωρίζουν ποια είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινότητα και χρειάζονται επιδιόρθωση, αλλά και έρχονται σε επαφή με τους πολίτες και γνωρίζουν τις ανάγκες τους. Αξιολογώντας τα αποτελέσματα αυτά θα μπορούν να θέσουν νέους στόχους, αλλά και να ανασχεδιαστούν οι υπάρχοντες.

## **Τελικό Συμπέρασμα**

Τα ΚΕΠ εκπληρώνουν την αποστολή τους, που είναι οι ποιοτικές υπηρεσίες, οι στόχοι υλοποιούνται με κάποια καθυστέρηση, αλλά χρειάζεται ακόμη πολύς δρόμος έως να καταλήξουν ως υπηρεσίες «Μιας Στάσης», όπως αρχικά είχε ως όραμα ο εμπνευστής τους κος Σταύρος Μπένος.

Η αναβάθμιση της ψηφιακής τεχνολογίας δυναμώνει τα ΚΕΠ και οι πολίτες δεν έχουν φτάσει σε σημείο να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην ψηφιακή πλατφόρμα. Προς το παρόν ΚΕΠ και ψηφιακή αναβάθμιση θα μπορούν να πορεύονται παράλληλα για πολλά χρόνια.

## Πρωτογενείς πηγές .

### **A. Νομοθεσία**

N. 1622/1986

N. 1892/1990,

N. 3013/2002

N. 3463/2006

N. 3230/2004

### **B. Προγραμματικά κείμενα**

ΕΣΠΑ 2007. Ανακτήθηκε την 14/02/2024 από

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

ΕΤΠΑ, 2022. <https://www.digitalplan.gov.gr/file/ppsimet-sfc2021-prg-2021el16ffpr002-1-2.pdf>

Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, (2022). Οδηγός υποβολής προτάσεων δράσεων στο πλαίσιο του Έργου «Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ» από τους Δήμους της χώρας σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0. Ανακτήθηκε την 15/02/2024 από: [https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2023/03/%CE%9F%CE%94%CE%97%CE%93%CE%9F%CE%A3%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%92%CE%9F%CE%9B%CE%97%CE%A3\\_%CE%9A%CE%95%CE%A0\\_%CE%88%CE%BA%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%B7\\_1.2.pdf](https://mindigital.gr/wp-content/uploads/2023/03/%CE%9F%CE%94%CE%97%CE%93%CE%9F%CE%A3%CE%A5%CE%A0%CE%9F%CE%92%CE%9F%CE%9B%CE%97%CE%A3_%CE%9A%CE%95%CE%A0_%CE%88%CE%BA%CE%B4%CE%BF%CF%83%CE%B7_1.2.pdf)

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

### Α. Ελληνική

Θεοδωρόπουλος, Α., ( 2003). *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός*. Προπομπός.

Θερίου, Ν. (2002). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων-1η Έκδοση*. Κριτική

Καπουνιαρίδου, Δ. (2022). «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΚΕΠ». Μεταπτυχιακή Εργασία.  
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/28835/4/KapouniaridouDimitraMsc2022.pdf>

Kara Research (2022). Ανακτήθηκε την 21/02/2024 από:  
<https://kaparesearch.com/20-years-kep/>

Λεοντακιανάκου, Ζ. (2022). *Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση – Η περίπτωση του Δήμου Περιστερίου*. Μεταπτυχιακή εργασία.  
<https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/2097>

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές*, Μπένου,

Νόττα, Ο., & Βλάχβη, Α. (2023). *Στρατηγικές επιχειρήσεων για την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]*. Κάλλιπος, Ανοιχτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.  
<http://dx.doi.org/10.57713/kallipos-137>



Μαΐστρος Π., 2022, *Η Μεταρρυθμιστική Τεχνική μέσα από την Ιστορική Εξέλιξη των Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων 1975-2020, Έκδοση Ι, ΕΛΙΑΜΕΠ*  
<https://wwwapp.eetaa.gr/ekdoseis/pdf/174.pdf>

Μοχιανάκης, Κ. (2015, Νοέμβριος, 11). *Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Σχεδιασμός των Δήμων: προγραμματισμός – στοχοθεσία.*  
[https://www.citybranding.gr/2015/11/blog-post\\_19.html](https://www.citybranding.gr/2015/11/blog-post_19.html)

ΠΕΔ Ηπείρου (2024). Ανακτήθηκε την 18/02/2024 από:  
<https://pedepirus.gr/dimos-nikolaou-skoufa/>

Παπατόλιας, Α. (2023, Αύγουστος, 23). «*Δημοκρατικός προγραμματισμός*» και *περιφερειακή ανάπτυξη: Η αναγκαία μεταρρύθμιση της Αυτοδιοίκησης.*  
<https://www.constitutionalism.gr/dimokratikos-programmatismos-aftodioikisi/>

Τσέκος, Θ. (2014). *Δημόσια Διοίκηση, Θεωρία και Πρακτική. χ.χ.*

Υπουργείο Εσωτερικών, (2024). <https://www.ypes.gr/g-g-dimosias-dioikisis/archiki-selida/ngdd-organogramma-armodiotites>

Χορμόβα Γ., 2013. Κριτική Αποτίμηση του θεσμού των ΚΕΠ, Διπλωματική Εργασία, Ανακτήθηκε την 26/03/2023 από:

<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/frontend/file/lib/default/data/1395986/theFile>

## **B. Ξενόγλωσσες**

Abdel-Basset, M., Mohamed, M., & Smarandache, F. (2018). *An Extension of Neutrosophic AHP–SWOT Analysis for Strategic Planning and Decision-Making. Symmetry, 10(4).* <https://doi.org/10.3390/sym10040116>

Allison, M. J., & Kaye, J. (2015). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide for Dynamic Times* (3rd ed.). John Wiley & Sons, Inc

Bryson, J. M., J. M, Crosby B. C, Bryson J. K. (2009) Understanding Strategic Planning and the Formulation and Implementation of Strategic Plans as a Way of Knowing: The Contributions of Actor-Network Theory, *International Public Management Journal*, 12:2, 172-207, DOI: 10.1080/10967490902873473  
<https://doi.org/10.1080/10967490902873473>

Bryson J. M., Alston F. K. (2011), *Creating Your Strategic Plan: A Workbook for Public and NonProfit Organizations*, 3rd Edition, p. 11. John Wiley & Sons Inc.  
<https://www.perlego.com/book/1014564/creating-your-strategic-plan-a-workbook-for-public-and-nonprofit-organizations-pdf>

Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.

Bowman, C., & Asch D. (1987). *Strategic Management*. Macmillan Education Ltd.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*. Μεταίχμιο.

David, R. F. (1997). *Strategic Management*. Prentice Hall International.

Goldman, C. A., & Salem, H. (2015). Strategic Planning Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid. RAND.  
<https://www.rand.org/pubs/perspectives/PE157.html>

- Goldman, C., & Salem, H. (2019). Getting the Most Out of University Strategic Planning: Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid. Getting the Most Out of University Strategic Planning: Essential Guidance for Success and Obstacles to Avoid. <https://doi.org/10.7249/pe157>
- Hill, C.W.L. & Jones G.R. (2011). *Essentials of Strategic Management*. South Western Cengage Learning.  
<http://www.rudyct.com/mm/mstr/Hill.Jones-Essentials.of.Strategic.Management-3e-2012.pdf>
- Hinton, K. E. (2012). *A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education*. Society for College and University Planning.
- Immordino, K. M., Gigliotti, R. A., Ruben, B. D., & Tromp, S. (2016). Evaluating the Impact of Strategic Planning in Higher Education. *Educational Planning*, 23(1). [https://isep.info/wp-content/uploads/2016/04/231\\_4evaluatingimpact.pdf](https://isep.info/wp-content/uploads/2016/04/231_4evaluatingimpact.pdf)
- Jalal, A., & Murray, A. (2019). Strategic planning for higher education: A novel model for strategic planning process for higher education. *Journal of higher education service science and management*, 2(2). [https://myresearchspace.uws.ac.uk/ws/portalfiles/portal/12451534/2019\\_09\\_24\\_Murray\\_et\\_al\\_StrategicFinal.pdf](https://myresearchspace.uws.ac.uk/ws/portalfiles/portal/12451534/2019_09_24_Murray_et_al_StrategicFinal.pdf)
- Kohler, J. (2014). *Capacity for change - Strategic plan and action plan*. *Leadership and Governance in Higher Education*, 3, pp 53-76

Lerner, A. L. (1999). *A Strategic Planning Primer for Higher Education*.  
<https://www.semanticscholar.org/paper/A-Strategic-Planning-Primer-for-Higher-Education-Lerner/db7791c74d95b8149a31b9149fb174d2e36d042b#paper-header>

Machado- Taylor, M. D. L. (2010). The struggle for strategic planning in European higher education: The case of Portugal. *Research in Higher Education*, 6: 44-64.  
[https://www.researchgate.net/publication/236200435\\_The\\_struggle\\_for\\_strategic\\_planning\\_in\\_European\\_higher\\_education\\_the\\_case\\_of\\_Portugal](https://www.researchgate.net/publication/236200435_The_struggle_for_strategic_planning_in_European_higher_education_the_case_of_Portugal)

Mintzberg, H., (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Simon & Schuster.

Pantouvakis, A. and Bouranta, N. (2013) 'The interrelationship between service features, job satisfaction and customer satisfaction: Evidence from the transport sector', *The TQM Journal*, 25(2), pp. 186–201.  
<https://pantouvakis.com/wp-content/uploads/2022/09/the-interrelationship-between-service-features-job-satisfaction-and-customer-satisfaction-evidence-from-the-transport-sector.pdf>

Poister, T. H. (2010). The Future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246-254. Ανακτήθηκε από την 12/02/2024 από:  
<https://doi.org/10.1111/j.15406210.2010.02284.x>

Rodgers, R. Hunter, J.E. & Rogers, D.L. (1993) Influence of top management commitment on management program success, *Journal of Applied*

PsychologySaltanat, K. (n.d.). *Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Leaders*. Rutgers.

Steiss, A.W.(2003). *Strategic Management for Public and Non-Profit Organisations*. Taylor and Francis Inc. .

Trainer, J. F. (2004). Models and tools for strategic planning. *New Directions for institutional research*. 123, 129-138. <https://bpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.psu.edu/dist/7/98557/files/2019/01/chapter-13-models-and-tools-for-strategic-planning-2n37ph4.pdf>

Thompson, A., Arthur, Jr., & Strickland J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Hill/Irwin.

Tromp, S. A., & Ruben, B. D. (2010). *Strategic planning in higher education: A guide for leaders*. DC: NACUBO

## **Παράρτημα**

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αφορά τη διπλωματική μου εργασία με θέμα: "Στρατηγικός Σχεδιασμός των ΚΕΠ και η αξιολόγηση εφαρμογής του στο Δήμο Νικολάου Σκουφά Άρτας" του μεταπτυχιακού προγράμματος "Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση" του πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

### **Ερωτηματολόγιο**

#### **Δημογραφικά Στοιχεία**

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

- Άρρεν
- Θήλυ

2. Τι ηλικία έχετε;

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

3. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

#### **Β. Ποιότητα παροχής υπηρεσιών**

4. Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχουν τα ΚΕΠ του Δήμου σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

5. Θεωρείτε ότι τα ΚΕΠ εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πολίτες;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

6. Οι υπηρεσίες απαντούν στα αιτήματα των πολιτών στο νόμιμο προβλεπόμενο χρόνο;

- Ναι
- Όχι

7. Το ΚΕΠ ανταποκρίνεται στο αίτημά σας ως one stop shop;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

8. Υπάρχει πρόσβαση σε άτομα ΑΜΕΑ;

- Ναι

Όχι

9. Το ΚΕΠ ανταποκρίνεται στο αίτημά σας ως one stop shop;

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ

9. Έχει γίνει πρόσφατα αναβάθμιση στις υποδομές (έπιπλα, τεχνολογικό εξοπλισμό);

Ναι

Όχι

10. Το ΚΕΠ ανήκει σε ΚΕΠ-plus;

Ναι

Όχι

11. Το ΚΕΠ του Δήμου σας κάνει χρήση της ψηφιοποιημένης ιδιόχειρης υπογραφής στις συναλλαγές με τα φυσικά πρόσωπα με τη χρήση tablet;

Ναι

Όχι

12. Τηρείται ο κώδικας δεοντολογίας και συμπεριφοράς από τους υπαλλήλους των ΚΕΠ απέναντι στα άτομα ΑΜΕΑ;

Καθόλου

Λίγο

Αρκετά

Πολύ

Πάρα πολύ



13. Το ΚΕΠ του Δήμου σας θεωρείται σημείο ευαισθητοποίησης, ενημέρωσης και επί τόπου κατάρτισης των πολιτών για τις ψηφιακές υπηρεσίες του Δημοσίου;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

14. Στο ΚΕΠ καταγράφονται τα παράπονα των πολιτών με σκοπό τη βελτίωση των υπηρεσιών;

- Ναι
- Όχι

15. Όπως είναι κατανεμημένα χωροταξικά τα ΚΕΠ του Δήμου σας, θεωρείτε ότι εξυπηρετούν στο καλύτερο δυνατό τους πολίτες;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

16. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι η αναβάθμιση της ψηφιακής τεχνολογίας (π.χ. gov.gr) οδήγησε στην ελαχιστοποίηση των επισκέψεων των πολιτών στα ΚΕΠ για διεκπεραίωση της υπόθεσής τους;

- Καθόλου

- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**Οι παρακάτω ερωτήσεις απαντώνται αποκλειστικά από υπαλλήλους ΚΕΠ**

17. Έχει γίνει επικαιροποίηση του πληροφοριακού συστήματος;

- Ναι
- Όχι

18. Έχει γίνει διασύνδεση του πληροφοριακού συστήματος με ΕΛ.ΑΣ.,  
Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, Αποκεντρωμένες περιφέρειες;

- Ναι
- Όχι

19. Ποια από τα παρακάτω αποτελούν απειλή για τα ΚΕΠ;

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
A. Γραφειοκρατία;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A1. Έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A2. Εμπλεκόμενες υπηρεσίες;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

A3. Έλλειψη προσωπικού;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A4. Η Τοπική αυτοδιοίκηση;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A5. Η νέα ενιαία ψηφιακή πύλη της δημόσιας διοίκησης;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

### Γ. Στελέχωση και ηγεσία

20. Γνωρίζετε τους όρους:

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
A. Στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A1. Στοχοθεσία;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
A2. Ψηφιακός μετασχηματισμός;	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

21. Γνωρίζετε ποιο είναι το όραμα (που προσδοκούμε να φτάσουμε) και η αποστολή (στόχων), όσον αφορά τα ΚΕΠ, τα οποία καθορίζονται από το υπουργείο ψηφιακής διακυβέρνησης;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

22. Επιβραβεύονται η συνεργασία και η καινοτόμα δράση των υπαλλήλων;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

23. Τα ΚΕΠ περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό του Δήμου  
Νικολάου Σκουφά;

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω

24. Πόσο αποτελεσματικός είναι ο τρόπος οργάνωσης και διαχείρισης του  
ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι πολίτες να εξυπηρετούνται στο μέγιστο;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

25. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων για βέλτιστο αποτέλεσμα;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

26. Υπάρχει εξέλιξη για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ

Ναι

Όχι

27. Τα ΚΕΠ να ανήκουν οργανικά στο υπουργείο ή να παραμείνει το  
καθεστώς ως έχει;

Ναι

Όχι

Σας ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας

**6. Πίνακας Δεικτών εκροών για τους στόχους  
στα ΚΕΠ.**

<b>ΚΩΔΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗ</b>	<b>ΟΝΟΜΑΣΙΑ ΔΕΙΚΤΗ</b>	<b>ΜΟΝΑΔΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ</b>	<b>ΤΙΜΗ ΣΤΟΧΟΣ</b>
ΕΟΧ_Ο14 2	Μερίδιο όλων των γραφείων ΚΕΠ πανελλαδικά που αναδιοργανώνονται	Ποσοστό (%)	Δεν εφαρμόζεται	100,00
ΕΟΧ_Ο14 3	Αριθμός ολοκληρωμένων συναξιολογήσεων λειτουργιών δικτύου ΚΕΠ	Αριθμός	Δεν εφαρμόζεται	2,00
ΕΟΧ_Ο14 4	Αριθμός ολοκληρωμένων μελετών αναδιοργάνωσης ΚΕΠ	Ποσοστό (%)	Δεν εφαρμόζεται	3,00
ΕΟΧ_Ο14 5	Μερίδιο όλων των διαδικασιών που προσφέρονται από τα γραφεία των ΚΕΠ που ενημερώνονται	Ποσοστό (%)	Δεν εφαρμόζεται	100,00
ΕΟΧ_Ο14 6	Αριθμός tablet εγκατεστημένων σε γραφεία ΚΕΠ με ενσωματωμένο λογισμικό για ψηφιοποίηση αρχικών και υπογραφών	Αριθμός	Δεν εφαρμόζεται	1.134,00
ΕΟΧ_Ο14 7	Σχεδιασμός πληροφοριακού συστήματος ΚΕΠ	Αριθμός	Δεν εφαρμόζεται	1,00
ΕΟΧ_Ο14 8	Αναβάθμιση περιεχομένου της πλατφόρμας EU GO	Ποσοστό (%)	Δεν εφαρμόζεται	100,00
ΕΟΧ_Ο14 9	Μεταφορά δεδομένων στην ενσωματωμένη πλατφόρμα ΚΕΠ-IS	Ποσοστό (%)	Δεν εφαρμόζεται	100,00
ΕΟΧ_Ο15 0	Αριθμός συμμετεχόντων σε εργαστήρια ευαισθητοποίησης των εργαζομένων	Αριθμός	Δεν εφαρμόζεται	664,00
ΕΟΧ_Ο15 1	Αριθμός εκπαιδευτικών ενοτήτων για την εκπαίδευση των υπαλλήλων των ΚΕΠ που αναπτύχθηκαν	Αριθμός	Δεν εφαρμόζεται	3,00
ΕΟΧ_Ο15 2	Σύνταξη κώδικας δεοντολογίας για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ	Ναι (1) / Όχι (0)	Δεν εφαρμόζεται	1,00
ΕΟΧ_Ο15 3	Αριθμός οργανωμένων εργαστηρίων ευαισθητοποίησης για τους εργαζόμενους	Αριθμός	Δεν εφαρμόζεται	6,00

ΕΟΧ_Ο15 4	Αριθμός οργανωμένων εκστρατειών ευαισθητοποίησης πολιτών	Αριθμός	Δεν εφαρμόζεται	20,00
ΕΟΧ_Ο15 5	Αριθμός πολιτών που συμμετέχουν σε εργαστήρια σχεδιασμού υπηρεσιών	Αριθμός	Δεν εφαρμόζεται	200,00