



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

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης**

**Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών**

**«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Τίτλος διπλωματικής :**

**Ο μετασχηματισμός των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών  
σε κεντρικό πυλώνα κοινωνικών υπηρεσιών στους Ο.Τ.Α.**

**Μελέτη περίπτωσης : Κ.Ε.Π. ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ**

**Όνοματεπώνυμο : Κεφαλίδου Χρυσοβαλάντου**

**Κόρινθος , Φεβρουάριος 2018**



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

**Department of Economics - Democritus University of Thrace**

**Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki**

**Department of Business Administration - University of Piraeus**

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

**Thesis Title :**

**The transformation of Citizens Service Centre to central  
pillar of social services in the regional and local authorities  
sector ;**

**case study : C.S.C. Menemeni**

**Name : Kefalidou Chrysovalantou**

Corinth, February 2018

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας θα ήταν ατόπημα να αποσιωπήσω την εμπνευσμένη καθοδήγηση γεμάτη ήθος και όραμα καθώς και την άκρως δημιουργική και εποικοδομητική συνεργασία με τους άρτια καταρτισμένους διδάσκοντες του πρωτοποριακού αυτού μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών στα πλαίσια του διαπανεπιστημιακού προγράμματος με θέμα την ‘Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση’ με συνεργασία του Τμήματος Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων, του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης και του Πανεπιστημίου Πειραιώς υπό την αιγίδα της Ελληνικής Εταιρείας Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.)

Αμέριστη ήταν ωστόσο η συμπαράσταση και υποδειγματική συνεργασία του επιβλέποντα καθηγητή, αξιότιμου κύριου Τσιάμη Γεώργιου στον οποίο οφείλω απεριόριστη ευγνωμοσύνη για τις πολύτιμες συμβουλές του αλλά και για την υποδειγματική αντιμετώπιση, την υπομονή, το χρόνο και την ποιοτική αξιοποίηση των ερευνητικών δεδομένων με τη διακριτική του πάντα παρουσία και υποστήριξη.

Τις θερμές μου ευχαριστίες οφείλω κυρίως όμως στην οικογένεια μου και σε όσους με υποστήριξαν πιστά στην προσπάθεια ενίσχυσης και αποτύπωσης των πολυδιάστατων γνώσεων που αποκόμισα μέσα από μια σειρά εκπόνησης εργασιών ως διαδικασία γόνιμης αφομοίωσης με κορύφωση τη διπλωματική που ακολουθεί.

***Ένα όνειρο είναι μια κρυφή πόρτα στα έγκατα της ψυχής ... Ευχαριστώ όλους όσους με συντρόφευσαν στην πραγματοποίηση ενός ονείρου ζωής ...***

# Πίνακας περιεχομένων

<b><u>Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η.....</u></b>	<b><u>III</u></b>
------------------------------------	-------------------

<b><u>ABSTRACT .....</u></b>	<b><u>IV</u></b>
------------------------------	------------------

<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....</u></b>	<b><u>1</u></b>
--	-----------------

1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1.2.ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	2
1.3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ .....	8
1.4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	15
1.5 . ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ.....	19
1.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	24

<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (Κ.Ε.Π.).....</u></b>	<b><u>25</u></b>
---	------------------

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	25
2.2. ΣΥΣΤΑΣΗ, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ, ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ Κ.Ε.Π.....	25
2.3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ Κ.Ε.Π.....	28
2.4. ΤΑ Κ.Ε.Π. ΦΟΡΕΙΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ .....	31
2.5. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ .....	35
2.6. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	39

<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ Κ.Ε.Π. ΣΕ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΠΥΛΩΝΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΟΤΑ.....</u></b>	<b><u>40</u></b>
---	------------------

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	40
3.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΡΧΩΝ ΝΕΑΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ Κ.Ε.Π. ....	41
3.3. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΤΩΝ Κ.Ε.Π. ΜΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΤΩΝ Ο.Τ.Α.....	45
3.4. ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ ΚΕΠ .....	48
3.5. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	56

<b><u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : Κ.Ε.Π. ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ 0233.....</u></b>	<b><u>58</u></b>
--	------------------

4.1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ Κ.Ε.Π. 0233 ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ : ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ.....	58
4.2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ.....	62
4.2.Α. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	64
4.2.Β. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ .....	65
4.2.Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ .....	65
4.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	67
4.3.Α. Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....	67
4.3.Β. Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ Κ.Ε.Π.....	71

4.3.γ. Γ΄ ΕΝΟΤΗΤΑ : ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΚΕΠ .....	76
4.3.δ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ ΑΝΟΝΑ .....	83
4.3.ε. ΠΑΡΑΓΟΝΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ (FACTOR ANALYSIS).....	84
<b>4.4. ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....</b>	<b>88</b>

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... 89**

<b>5.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>92</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>93</b>
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ .....	101
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β : ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΡΩΝ.....	102
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	109
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	110
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	111

## Π Ε Ρ Ι Λ Η Ψ Η

Στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) ως εδραιωμένη διοικητική δομή απλούστευσης διαδικασιών που διαθέτει το υπόβαθρο εφαρμογής τόσο των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ) και των Αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (ΝΔΔ) όσο και της υιοθέτησης διεθνώς πιστοποιημένων κριτηρίων εξυπηρέτησης με αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) θα πρέπει να αποτελέσουν το κέντρο του επιτελικού σχεδιασμού για την αναδιάρθρωση των Κοινωνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό.

Μετά την παρουσίαση της επιτακτικής ανάγκης αναδιάρθρωσης των κοινωνικών δομών της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας για την αντιμετώπιση των αυξημένων κοινωνικών αναγκών λόγω της οικονομικής κρίσης γίνεται μια αναφορά στη φιλοσοφία λειτουργίας των Κ.Ε.Π. με έμφαση στη διοίκηση ποιότητας και στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής δημοκρατίας στην καθημερινή πρακτική οργάνωσης τους. Στη συνέχεια επιχειρείται η παρουσίαση ενός μοντέλου Κοινωνικής Πολιτικής στους Ο.Τ.Α. με μετεξέλιξη των Κ.Ε.Π. σε Κεντρικό Πυλώνα Κοινωνικών Υπηρεσιών ενώ με τη μικρής έκτασης δειγματοληπτική έρευνα που ακολουθεί σε Κ.Ε.Π. μιας χαρακτηριστικά υποβαθμισμένης περιοχής αφενός εξετάζεται το γνωστικό υπόβαθρο και η ετοιμότητα του προσωπικού για τη μεταστροφή των Κ.Ε.Π. σε Πύλη Κοινωνικής Μέριμνας αφετέρου ο βαθμός αποδοχής της εισαγωγής κοινωνικών υπηρεσιών στα Κ.Ε.Π. για την άμεση καταγραφή, αξιολόγηση, ένταξη και αποτελεσματική παρακολούθηση των ωφελούμενων από τις δράσεις των Ο.Τ.Α.

Ο απώτερος σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αναδείξει πως ο μετασχηματισμός των ΚΕΠ σε κεντρικό πυλώνα Κοινωνικών Υπηρεσιών αποτελεί καταλύτη για την καταγραφή των κοινωνικών αναγκών, τη συστηματική παρακολούθηση των δράσεων με δείκτες αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας αλλά και τον ανασχεδιασμό των προγραμμάτων κοινωνικής πολιτικής στους Ο.Τ.Α. ώστε όχι μόνο να περιοριστούν οι κοινωνικές συνέπειες της οικονομικής κρίσης αλλά και να διαμορφωθεί μία νέα κουλτούρα συλλογικής συνείδησης ως παράγοντας προόδου και κοινωνικής αλλαγής.

**Λέξεις – Κλειδιά :** Κοινωνικός Αποκλεισμός, Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Νέα Δημόσια Διοίκηση, Αξιολόγηση-Αναδιάρθρωση Δομών, Μοντέλο Δικτύου Κοινωνικών Υπηρεσιών ΚΕΠ

## **ABSTRACT**

As part of the administrative reform, the Citizens Service Centers (CSC) as a well-established administrative simplification process, which has the foundation for the implementation of both the principles of Total Quality Management (TQM), the Common Assessment Framework (CAF) and the New Public Administration (NPA) as well as the adoption of internationally certified service criteria with the use of information and communication technologies (ICT) should be the center of the personnel planning for the restructuring of Social Services in local authorization organizations with anthropocentric orientation.

After the presentation of the imperative need to restructure the social structures of the Public Administration in our country to address the increased social needs due to the economic crisis, a reference is made to the philosophy of operation of the C.S.C. with an emphasis on quality management and the implementation of e-democracy in their day-to-day organization. Then it is attempted to present a model of Social Policy in local authorization organizations with the evolution of the C.S.C. as the Central Pillar of Social Services while with the small-scale sampling survey that follows in a C.S.C. of a degraded area, on the one hand, the knowledge base and the readiness of C.S.C. staff are examined for their conversion to a Social Welfare Portal, on the other hand, the degree of acceptance of the introduction of social services in the C.S.C. for the direct registration, evaluation, integration and effective monitoring of the beneficiaries of the actions of the Local Authorities.

The ultimate aim of this work is to show that the transformation of the CSC into a central pillar of the Social Services is a catalyst for the recording of social needs, the systematic monitoring of the actions with indicators of efficiency and effectiveness, as well as the redesign of the social policy programs in local authorization organizations only to limit the social consequences of the economic crisis but also to create a new culture of collective consciousness as a factor of progress and social change.

**Key Words :** Social Exclusion, Citizen Service Centers, Total Quality Management, e-Government, New Public Administration, Evaluation-Social Service Restructuring, Social Service Network Model in CSC.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 1.1.Εισαγωγή

Μετά τις καταστροφικές συνέπειες του Β' παγκοσμίου πολέμου η κοινωνική συνοχή αποτέλεσε καθοριστική αρχή για μια ισορροπημένη οικονομική ανάπτυξη με αντίστοιχη μείωση των ανισοτήτων μεταξύ των ευρωπαϊκών χωρών. Προκειμένου να διαχειριστούν τους μετασχηματισμούς της παγκόσμιας οικονομίας συνειδητοποίησαν την ανάγκη προσαρμογής του αναπτυξιακού προτύπου της Ευρωπαϊκής Ένωσης με στόχο την αειφόρο οικονομική ανάπτυξη στα πλαίσια της ενίσχυσης της κοινωνικής συνοχής, αρχές που διατυπώθηκαν στην στρατηγική της Λισσαβώνας το έτος 2000 για την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού.

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον με την επιβολή της οικονομικής λιτότητας σε παγκόσμιο επίπεδο η αναγκαιότητα καθορισμού ενός οργανωμένου εθνικού σχεδίου αντιμετώπισης των κοινωνικών αποτελεσμάτων των οικονομικών δραστηριοτήτων καθίσταται μονόδρομος. Η οικονομική διάσταση του προβλήματος είναι μόνο μια όψη μιας γενικότερης κρίσης ιδεολογιών και αξιών του σύγχρονου πολιτισμού που υποδαυλίζει την ευμάρεια και την ποιότητα ζωής.

Η τάση άνισης οικονομικής μεγέθυνσης ως αποτέλεσμα κυριαρχίας του καπιταλιστικού μοντέλου ανάπτυξης του 21<sup>ου</sup> αιώνα καθώς είναι αντιστρόφως ανάλογη με τους ρυθμούς αύξησης της κοινωνικής ευημερίας οδήγησε στην όξυνση των περιφερειακών αποκλίσεων με δημογραφικό μαρασμό της υπαίθρου, μονοπωλιακές οικονομίες κλίμακας στις μεγαλουπόλεις και καταπάτηση κεκτημένων εργασιακών δικαιωμάτων λόγω αυξημένης ζήτησης της εργασίας στα αστικά κέντρα.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα παρουσιαστεί συνοπτικά η μορφή της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας, η προσπάθεια εισαγωγής των ΤΠΕ αλλά και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη διοικητική κουλτούρα προδιαγράφοντας την ανάγκη αξιολόγησης και αναδιάρθρωσης των Κοινωνικών Υπηρεσιών των ΟΤΑ για πολιτικές εστιασμένες στην καταπολέμηση της φτώχειας και του αποκλεισμού.



Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η κοινωνική διάσταση της Δημόσιας Διοίκησης με βιβλιογραφική ανασκόπηση στο νομοθετικό-κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο, την εισαγωγή στις αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και της ΔΟΠ καθώς και στην αναγκαιότητα αξιολόγησης και αναδιάρθρωσης των κοινωνικών υπηρεσιών. Στο **δεύτερο κεφάλαιο** αναλύεται η δομή, η λειτουργία και η φιλοσοφία των ΚΕΠ με συγκριτικά στοιχεία άλλων χωρών που αναδεικνύουν την υπηρεσία αυτή ως φορέα διασφάλισης ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Στο **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται το προτεινόμενο μοντέλο Οργάνωσης Δικτύου Κοινωνικών Υπηρεσιών στα ΚΕΠ με βάση τις αρχές της ΝΔΔ ενώ στο **τέταρτο και πέμπτο κεφάλαιο** που αποτελούν το ερευνητικό μέρος της εργασίας εξετάζεται ως μελέτη περίπτωσης το ΚΕΠ Μενεμένης Ν. Θεσσαλονίκης, η μεθοδολογία καθώς και τα πολύτιμα συμπεράσματα της περιορισμένης σε έκταση δειγματοληπτικής έρευνας μέσω ερωτηματολογίου που διεξήχθη προκειμένου να εξεταστεί αφενός ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες στα ΚΕΠ, αφετέρου ο βαθμός αποδοχής από την κοινωνία όσον αφορά την ένταξη κοινωνικών υπηρεσιών με στόχο το μετασχηματισμό των ΚΕΠ σε Κεντρικούς Πυλώνες Κοινωνικών Υπηρεσιών στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού.

## **1.2. Νομοθετικό-Κοινωνικό-Οικονομικό Πλαίσιο**

Στην επιδεινούμενη κρίση του ευρωπαϊκού χώρου η νέα τάξη πραγμάτων οξύνει τις προϋπάρχουσες κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες ως αποτέλεσμα των φαινομένων της παγκοσμιοποίησης, της καταστρατήγησης των εργασιακών δικαιωμάτων και της αδυναμίας αντιμετώπισης από τις κυβερνήσεις μιας σειράς ραγδαίων εξελίξεων όπως των αυξημένων προσφυγικών ροών, της γήρανσης του πληθυσμού, της καταπάτησης των εργασιακών δικαιωμάτων, του κοινωνικού αποκλεισμού.

Οι νέες προκλήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα όπως η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι δημογραφικές μεταβολές, η αύξηση του προσδόκιμου ζωής, η ένταξη όλο και περισσότερων γυναικών στην αγορά εργασίας, η ανάγκη ενσωμάτωσης των μεταναστών, η κλιματική αλλαγή και η εξάντληση των φυσικών πόρων οδήγησαν στην επανεξέταση του ιδρυτικού κοινωνικού συμφώνου θέτοντας προτεραιότητες την ανάπτυξη της οικονομίας με βάση τη γνώση, την έρευνα και την καινοτομία, την προώθηση υψηλών επιπέδων απασχόλησης, την επιδίωξη εδαφικής και κοινωνικής συνοχής, την αποδοτική χρήση πόρων για μια πιο βιώσιμη, ανταγωνιστική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής πρωτίστης σημασίας για τους εθνικούς μηχανισμούς των χωρών της Ένωσης είναι η καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού των «ευπαθών» κοινωνικών ομάδων ανάμεσα στις οποίες συγκαταλέγονται τα Α.Μ.Ε.Α., οι οικονομικοί μετανάστες, οι εθνικές μειονότητες (όπως οι Μουσουλμάνοι και οι Ρομά), οι μοναχικοί υπερήλικες και τα απροστάτευτα παιδιά, οι άστεγοι, οι πρώην αποφυλακισμένοι, οι αλκοολικοί, οι πρώην χρήστες εξαρτησιογόνων ουσιών, οι ανήλικοι με παραβατική συμπεριφορά, ακόμα και οι μακροχρόνια άνεργοι.

Για την εξασφάλιση υψηλότερων δεικτών διαβίωσης (εκπαίδευσης, στέγασης, πολιτισμού) η Ε.Ε. μετατόπισε το ενδιαφέρον της στην επιδίωξη της «**Κοινωνικής Συνοχής**» με τρεις δείκτες αποκέντρωσης και κατηγοριοποίηση των χωρών ανάλογα με το βαθμό αποκέντρωσης του μηχανισμού προνοιακής προστασίας (Σπυροπούλου Η., 2008, σελ. 16-21):

- χρηματοδότηση από ίδιους πόρους ή από το κεντρικό κράτος
- ευθύνη για τον καθορισμό του ύψους των παροχών
- διαπεριφερειακές διαφοροποιήσεις στο επίπεδο των παροχών

Στην ευρωπαϊκή κοινωνικο-οικονομική, διοικητική πραγματικότητα εκτός από τη δημιουργία ενός κοινού μηχανισμού λειτουργίας του κράτους δικαίου και της υιοθέτησης της απαρέγκλιτης αρχής της νομιμότητας λαμβάνονται υπόψη ορισμένες θεμελιώδεις προϋποθέσεις χρηστής διακυβέρνησης οι οποίες διαμορφώνουν ένα αξιολογικό πλαίσιο και αφορούν αρχές όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία, η συμμετοχή, η διαφορετικότητα, η ισότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η αλληλεγγύη, η συνεργασία με τους εταίρους.

Στην Ελλάδα ο κοινωνικός αντίκτυπος της οικονομικής κρίσης παρουσιάζει ιδιαίτερα ανησυχητικές επιπτώσεις καθώς η μακροχρόνια ανεργία απομακρύνει αφενός από τη χώρα τους μορφωτικά υψηλού επιπέδου εργαζόμενους εξαιτίας της μετανάστευσης, αφετέρου αποδυναμώνει συστηματικά τις ευκαιρίες απασχόλησης σε άτομα με μειονεξίες λόγω των οικονομικών συγκυριών που οδηγούν σε επιχειρηματικό μαρασμό στερώντας τους έτσι το δικαίωμα ισότιμης ένταξης στην αγορά εργασίας. Άμεση συνέπεια είναι η έξαρση του φαινομένου του κοινωνικού αποκλεισμού που ενισχύεται από τη σταδιακή αποδυνάμωση του υποστηρικτικού μηχανισμού της οικογένειας ως άτυπου φορέα προστασίας των μελών της.

Στη σύγχρονη ελληνική και ευρωπαϊκή πολυδιάστατη δημόσια διοίκηση παρατηρείται εντονότερη από ποτέ η ανάγκη προσαρμογής σε ραγδαίες κοινωνικοοικονομικές καθώς και περιβαλλοντικές και πολιτικές εξελίξεις που εγείρουν ζητήματα βιωσιμότητας σε συνδυασμό με την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και δομών με στόχο την ανταπόκριση στις ευρύτερες ανάγκες για κοινωνική ευημερία.

Η μεταπολεμική γραφειοκρατική διοικητική δομή της χώρας μας καθώς και η απαξίωση του παραδοσιακού, πελατειακού κράτους αποδυνάμωσε οργανωτικά κάθε προσπάθεια καταγραφής και αποτύπωσης των σύνθετων κοινωνικών προβλημάτων αλλά και σχεδιασμού και υλοποίησης αποτελεσματικών κοινωνικών πολιτικών αναδύοντας την ανάγκη αναδιάρθρωσης του σύγχρονου ελληνικού μηχανισμού με αναδιανομή ρόλων και μεταφορά διευρημένων δραστηριοτήτων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αναγκών

Στην ανθρωπογεωγραφία του σύγχρονου ελληνικού κράτους μεγάλος αριθμός δημόσιων λειτουργών υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου με εμπειρία και κατάρτιση βασισμένη στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης παρέμεινε αναξιοποίητος σε ένα υποβαθμισμένο σύστημα που δεν προωθεί την ανάθεση αρμοδιοτήτων βάσει ικανοτήτων ούτε την εκπαίδευση στη διοικητική κουλτούρα του σύγχρονου μάνατζμεντ πολιτοκεντρικής προσέγγισης για μεγιστοποίηση της απόδοσης.

Οι ταξικές και οικονομικές διαφοροποιήσεις πυροδότησαν κοινωνικές αντιπαλότητες καθώς επιδιώχθηκε η διατήρηση των προνομίων της δημοσιονομικής πολιτικής για κάθε ομάδα ενδιαφερόμενων δεδομένης της χρηματοδοτικής ανεπάρκειας των κρατικών πόρων με κορύφωση την απαξίωση της αναδιανεμητικής λειτουργίας του κράτους και την προώθηση της ιδιωτικοποίησης των κοινωνικών παροχών λόγω της αναποτελεσματικής χρήσης των δημοσίων δαπανών στο σύγχρονο Κράτος Πρόνοιας.

Η χάραξη εξωστρεφών πολιτικών για τη δημόσια διοίκηση με σκοπό τη μείωση του κυβερνητικού παρεμβατισμού στη λειτουργία της αγοράς και η γενικευμένη πρακτική της ανάθεσης έργου σε ιδιωτικές εταιρείες εκχώρησε σταδιακά στρατηγικής σημασίας επεμβάσεις στον ιδιωτικό τομέα αποδυναμώνοντας έτσι τους κρατικούς ελεγκτικούς μηχανισμούς υποκαθιστώντας την ορθολογική αξιολόγηση των κοινωνικών και οικονομικών επιδράσεων με υποτυπώδη διοικητικό έλεγχο.

Το ελληνικό νομικό καθεστώς δεν επιδίωξε την αποκέντρωση με αυτονομία δράσης στους φορείς, οργανισμούς ή επιχειρήσεις κοινωνικού σκοπού με μόνη εξαίρεση τις προγραμματικές συμβάσεις μεταξύ ΟΤΑ οι οποίες ωστόσο αφορούν περισσότερο τη χρηματοδότηση των φορέων για την παροχή μιας υπηρεσίας και όχι την αγορά της. Η εξειδίκευση του θεσμικού πλαισίου των δημόσιων αναθέσεων κρίνεται ως καταλύτης για την εξασφάλιση απασχόλησης σε άτομα που βιώνουν κοινωνικές δυσκολίες.

Όπως ενδεικτικά φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, δεδομένου ότι οι παροχές κοινωνικής προστασίας για την τριετία 2013-2014-2015 αναδεικνύουν την ανάγκη κάλυψης των αυξημένων αναγκών με προγράμματα άμεσης χρηματοδοτικής προτεραιότητας είναι σκόπιμο να εφαρμοστεί ένα ενιαίο σύστημα διοικητικής παρέμβασης τοπικής εμβέλειας με εξορθολογισμό των πιστώσεων αναλόγως των ειδικών κριτηρίων αξιολόγησης των κοινωνικών αναγκών σε εθνικό επίπεδο.

**Πίνακας 1.1. Παροχές Κοινωνικής Προστασίας για τον Κοινωνικό Αποκλεισμό 2013-2015 (σε εκατ.ευρώ)**

ΠΑΡΟΧΕΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ	2013	2014	2015	ΜΕΤΑΒΟΛΗ% 2014/2013	ΜΕΤΑΒΟΛΗ% 2015/2014
A.Χωρίς εισοδηματικά κριτήρια		128	614	113	379,7	-81,6
B.Με βάση εισοδηματικά κριτήρια		0	0	0		
Παροχές σε χρήμα*		128	614	113	379,7	-81,6
Παροχές σε είδος		0	506	0	-	-
		128	108	113	-15,6	4,6

\*Το 2014 χορηγήθηκε κοινωνικό μέρισμα ( ν.4254/2014) το οποίο δεν επαναλήφθηκε το 2015  
 Πηγή:ΕΛΣΤΑΤ : *Ευρωπαϊκό Σύστημα Ολοκληρωμένων Στατιστικών Κοινωνικής Προστασίας (ESSPROS): στατιστικά στοιχεία κοινωνικού αποκλεισμού, πίνακας 8*

Έγκειται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) να οργανώσουν τα καταλληλότερα εταιρικά σχήματα με συνεργασία φορέων του «Τρίτου Τομέα» μεθοδεύοντας την πρόσβαση στην κοινωνική ρήτρα εκτέλεσης, αξιοποιώντας τις χρηματοδοτικές δυνατότητες των ευρωπαϊκών κονδυλίων, την παροχή προγραμμάτων προστατευμένων θέσεων εργασίας κυρίως όμως προκαλώντας τη ζήτηση για νέες υπηρεσίες συλλογικού ενδιαφέροντος με στρατηγικό σχεδιασμό και συντονισμό των ενεργειών από μια Κεντρική Μονάδα εποπτείας σε εθνικό επίπεδο.

Ο θεσμοθετημένος ωστόσο ρόλος του δημόσιου τομέα καθίσταται ανεπαρκής τόσο στην αποτελεσματική κατανομή των πόρων μέσω ενός δίκαιου φορολογικού συστήματος για την καταπολέμηση της ύφεσης όσο και στην αναδιανομή του εισοδήματος για την επίτευξη οικονομικής σταθερότητας και ισόρροπης ανάπτυξης.

Η ενίσχυση των τοπικών αναπτυξιακών πρωτοβουλιών μέσα σε ένα καινοτόμο θεσμικό πλαίσιο για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν εξασφάλισε την αναμενόμενη κοινωνική δικαιοσύνη όσον αφορά την πρόσβαση από όλους σε είδη πρώτης ανάγκης, στέγασης, ένδυσης, διατροφής, απασχόλησης, ψυχικής υγείας. Το σύστημα κοινωνικής πρόνοιας καθώς είναι άμεσα εξαρτώμενο από τα ελλειμματικά ασφαλιστικά ταμεία περιορίζεται δυστυχώς μόνο σε ευκαιριακά και ανεπαρκή μέτρα καταπολέμησης της φτώχειας, της ανεργίας και του κοινωνικού αποκλεισμού.

Δεδομένης της «αρχής της επικουρικότητας» που καθιστά αναγκαία τη μετατόπιση της ευθύνης της διαχείρισης των κοινωνικών αναγκών σε τοπικό επίπεδο οι ΟΤΑ καλούνται να αντιμετωπίσουν σωρεία προβλημάτων όπως την ραγδαία αύξηση ζήτησης κοινωνικών υπηρεσιών και επομένων δαπανών, τους περιορισμούς των πόρων του ΕΣΠΑ, τη μείωση του προσωπικού, τον περιορισμό εσόδων προκειμένου να οργανώσουν ένα σύστημα ολοκληρωμένων κοινωνικών δομών και υπηρεσιών.

Για την αντιμετώπιση των διαρκώς μεταβαλλόμενων συνθηκών και την ανταπόκριση στις προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων οι Ο.Τ.Α. καλούνται να βελτιώσουν την επιχειρησιακή τους επάρκεια και την ποιότητα των υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας προσφέροντας μια βιώσιμη προσέγγιση με οικονομική επάρκεια και κοινωνική ευθύνη μέσα σε ένα πλαίσιο μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων.

Ο Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2012, σελ.10) συγκεντρώνει το σύνολο των νομοθετικών πρωτοβουλιών με τις οποίες καθιστά η Κυβέρνηση τη Δημόσια Διοίκηση περισσότερο αντικειμενική (ν.3812/2009, ν.3839/2010 για προσλήψεις και προαγωγές), περισσότερο διαφανή (ν.3861/2010, «Πρόγραμμα Διαύγεια»), περισσότερο σύγχρονη (ν.3979/2011, νόμος για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση), περισσότερο αξιοκρατική (ν.4024/2011, για το Βαθμολόγιο), περισσότερο ποιοτική στην εφαρμογή των πολιτικών που εκφράζονται μέσω των νόμων (ν. 4048/2012 για τη θέσπιση αρχών, διαδικασιών και μέσων καλής νομοθέτησης) και περισσότερο ευαίσθητη στην τήρηση της νομιμότητας με το νόμο

για την αναμόρφωση του πειθαρχικού δικαίου (ν.4057/2012, Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου), σε μια προσπάθεια αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης ριζικών αλλαγών.

Στο **άρθρο 101** του Συντάγματος κατοχυρώνεται εξάλλου το αποκεντρωτικό σύστημα διοίκησης ενώ με το **άρθρο 102** οι Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού (δήμοι και περιφέρειες αντίστοιχα) εξασφαλίζουν τον έλεγχο των τοπικών υποθέσεων (*τεκμήριο αρμοδιότητας*) με ανάλογη οικονομική αυτοτέλεια χωρίς ωστόσο πλήρη αυτονομία εφόσον ο έλεγχος νομιμότητας ασκείται αποκλειστικά από την κεντρική εξουσία.

**Με το Ν.Δ. 57/1973** εισάγονται για πρώτη φορά στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέτρα κοινωνικής προστασίας για την «ένδεια». Με το **Ν. 1065/ 80** θεσπίζεται ο ΔΚΚ ο οποίος τροποποιήθηκε με το **Π.Δ.323/ 89** το οποίο καθόριζε μεταξύ άλλων τις αρμοδιότητες των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ στους τομείς υγείας και πρόνοιας που προάγουν τα κοινωνικά, πολιτιστικά, πνευματικά και οικονομικά συμφέροντα των δημοτών μετά από έγκριση του δημοτικού συμβουλίου.

Με τον **Ν. 1727/87** συνιστάται Γνωμοδοτικό Συμβούλιο με εκπροσώπους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την καταπολέμηση των ναρκωτικών ουσιών ενώ με το **ΠΔ 545/10.10.89** δίνεται η δυνατότητα εφαρμογής προγραμμάτων κατ' οίκον προστασίας σε συνεργασία με τις μονάδες Πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας-πρόνοιας.

Ο **Ν.3230/04 (ΦΕΚ 44 Α'/11-02-04)** αφορά την καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους καθώς και της μέτρησης της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, ο **Ν.3852/10 (άρθρα 94, 267, 268)** περιλαμβάνει τις νέες αρμοδιότητες κοινωνικής πολιτικής των ΟΤΑ στα πλαίσια του Προγράμματος «Καλλικράτης» ενώ με τους νόμους **Ν. 3463/06 (άρ.75)** και **Ν.4369/16 (ΦΕΚ 33 Α' /2-216)** ενισχύεται η κανονιστική θεμελίωση της Κοινωνικής Δράσης των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού με θέσπιση των ομάδων-στόχων και των ενδεικτικών τρόπων παρέμβασης κατά κώδικα.

Άλλες θεσμοθετημένες δράσεις των ΟΤΑ στην «**Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης**» αφορούν τη συμμετοχή σε προγράμματα ανεξάρτητα από τους σκοπούς τους (**άρθρο 96**), τη δυνατότητα δικτύωσης σε συνδέσμους (**άρθρο 104**) καθώς και της

διαδημοτικής συνεργασίας (**άρθρο 99**) και σύναψης προγραμματικών συμβάσεων (**άρθρο 100**).

**Ο Ν.4071/12 (άρθρο 2)** θεσμοθετεί τις υπηρεσίες παροχής ειδών πρώτης ανάγκης όπως το Κοινωνικό Παντοπωλείο, ο **Ν.3461/14 (Δ28οικ.37400)** προβλέπει τη σύσταση Ανοικτών Κέντρων Ημέρας Αστέγων και ο **Ν.3462/14 (Δ28οικ.37401)** τους Κοινωνικούς Ξενώνες Βραχυχρόνιας Φιλοξενίας ως συμπληρωματικές δράσεις ΟΤΑ.

Το **θεσμικό αυτό πλαίσιο** παρουσιάζεται ωστόσο αναχρονιστικό όσο και αναποτελεσματικό για την κάλυψη των αυξημένων λόγω κρίσης προβλημάτων. Τα κύρια εμπόδια για την κοινωνικοοικονομική ενσωμάτωση ευπαθών πληθυσμιακών ομάδων όπως τα άτομα με ειδικές ανάγκες και οι ηλικιωμένοι εντοπίζονται στην έλλειψη ή την περιορισμένη πρόσβαση στην εκπαίδευση, στην έλλειψη κατάλληλης κατάρτισης, στην έλλειψη ή την περιορισμένη πρόσβαση στην απασχόληση, σε αγαθά και υπηρεσίες όπως υπηρεσίες υγείας, κοινωνικές υπηρεσίες, δημόσια διοίκηση, κοινωνικό περιβάλλον, κοινωνία της πληροφορίας. Η αναδιοργάνωση των δομών των κοινωνικών υπηρεσιών και η μέτρηση της αποδοτικότητάς τους μπορεί να αποτελέσει καταλύτη στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ευπαθών ομάδων.

### **1.3. Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση Κοινωνικών Μονάδων**

Η Κοινωνία της Πληροφορίας στην Ευρώπη δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην καθολική προσβασιμότητα στο Διαδίκτυο μέσω χαμηλού κόστους και αυξημένης ταχύτητας ευρυζωνικών επικοινωνιών αποσκοπεί στην εξάλειψη των απειλητικών διαστάσεων του φαινομένου του κοινωνικού αποκλεισμού λόγω του νεαρού της ηλικίας, αναπηρίας, ασθένειας, φτώχειας ή άλλων κοινωνικών συνθηκών.

Με μια σειρά από Σχέδια Δράσης (eEurope 2005) επιδιώκεται ο επαναπροσδιορισμός των υφιστάμενων προγραμμάτων και η συγκριτική τους αξιολόγηση στους τομείς :

- σύγχρονες δικτυακές δημόσιες υπηρεσίες:
- ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government),
- ηλεκτρονικές υπηρεσίες μάθησης («e-learning»),
- ηλεκτρονικές υπηρεσίες υγείας (e-health),
- δυναμικό περιβάλλον για το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-business),
- ασφαλής υποδομή πληροφοριών,
- μαζική διάθεση ευρυζωνικής πρόσβασης σε ανταγωνιστικές τιμές,
- συγκριτική αξιολόγηση της προόδου και διάδοση ορθών πρακτικών.

Για την αντιμετώπιση της εντεινόμενης τάσης πολιτικής απάθειας και αδιαφορίας καθώς και δυσλειτουργίας του αντιπροσωπευτικού συστήματος λόγω φαινομένων διαφθοράς και απαξίωσης που συνοδεύεται από μειωμένη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά εισάγεται η **Ηλεκτρονική Δημοκρατία** άξονες της οποίας είναι :

- **Ηλεκτρονική Συμμετοχή (*e engagement – e participation*)** που περιλαμβάνει  
α. την ηλεκτρονική πληροφόρηση β. την ηλεκτρονική διαβούλευση και γ. την ηλεκτρονική ενεργό συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- **Ηλεκτρονική Ψηφοφορία (*e voting*)**

Το **Όραμα της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας** αποσκοπεί στη δημιουργία ανεξάρτητων κυβερνοπολιτών που αναζητούν πληροφορίες , ενεργούν υπεύθυνα σε μια ηλεκτρονική πολιτική «αγορά» και συμμετέχουν ενεργά στη λήψη των αποφάσεων με κοινωνικό αντίκτυπο, εισάγοντας ένα νέο τρόπο ενασχόλησης των πολιτών με ζητήματα που αφορούν τη ζωή τους βασισμένο στην τεχνολογία.

Το διαδίκτυο είναι το πρόσφορο εργαλείο άμεσης επικοινωνίας του κράτους με τον πολίτη που προσφέρει πλήθος πληροφοριών από διάφορες πηγές σε μεγάλες ταχύτητες τις οποίες οι πολίτες επεξεργάζονται διαμορφώνοντας έτσι τη ροή της πληροφόρησης αμφίδρομα κατά την διεξαγωγή ουσιαστικού πολιτικού διαλόγου εκπληρώνοντας τις αρχές της δημοκρατίας για λαϊκή κυριαρχία, ισότητα και ελευθερία λόγου και έκφρασης με σκοπό την κοινωνική δικαιοσύνη.

Στην προσπάθεια ενεργοποίησης των κοινωνικών δυνάμεων η ηλεκτρονική Δημοκρατία παρέχει αξιόπιστα εργαλεία αναβαθμισμένων δυνατοτήτων συμμετοχής στις πολιτικές διαδικασίες μειώνοντας την αμφισβήτηση των πολιτών απέναντι στους δημοκρατικούς θεσμούς και επαναφέροντας την καθολική αξιολόγηση των κρατικών δομών ενταγμένες σε **Αρχές της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας** όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία, η ισότητα και η ισότιμη αντιμετώπιση όλων των κοινωνικών κατηγοριών.

Στην ανάπτυξη της Κοινωνίας των Πολιτών μπορεί αναμφίβολα να συμβάλλει η ενσωμάτωση της Κοινωνίας της Πληροφορίας σε όλες τις λειτουργίες κοινωνικής πολιτικής ώστε να αντιμετωπιστεί η περιορισμένη συμμετοχή των πολιτών στην πολιτική σκηνή και ο παραγκωνισμός τους από ισχυρές ομάδες συμφερόντων.

Υπάρχουν **τρία στάδια αλληλεπίδρασης των ΟΤΑ με την κοινωνία των πολιτών:**



- Το πρώτο στοχεύει στην μονής κατεύθυνσης ποιοτική Πληροφόρηση του κοινού με καμπάνιες, αφίσες, ενημερωτικά φυλλάδια και διαδικτυακές αναρτήσεις του δήμου (διαδικτυακοί τόποι, διαδικτυακές πύλες, μηχανές αναζήτησης, σύνδεσμοι, ηλεκτρονικά περίπτερα, δισκέτες υπολογιστών)
- Το δεύτερο επικεντρώνεται στη διαδικασία της Διαβούλευσης και της αμφίδρομης ροής ανταλλαγής απόψεων μέσω ερωτηματολογίων, ομάδων εστίασης, δημόσιων συνελεύσεων, επιτροπών, γραμμών επικοινωνίας επιδιώκοντας τη συγκέντρωση προτάσεων καθοριστικής σημασίας.
- Το τρίτο φιλοδοξεί να καταστήσει τα ΕΜ συμπαραγωγούς των δράσεων αφενός με την ενεργή συμμετοχή τους στη λήψη των αποφάσεων και αφετέρου με την ενσωμάτωσή τους στη διεργασία συνεχούς ελέγχου μέσω φόρουμ, συλλογικών δράσεων, συνεργασιών και ενεργούς συμμετοχής.

Κάθε πολίτης είτε ως άτομο είτε ως μέλος κάποιας ομάδας αναφοράς που επηρεάζεται από τις εκροές και τους στόχους ενός δημόσιου οργανισμού ασκεί πίεση στη λήψη των αποφάσεων ωθώντας τη διοίκηση στη διαμόρφωση μίτρας επιρροής - σημασίας και στην ανάγκη χαρτογράφησης των εσωτερικών και εξωτερικών **Εμπλεκόμερων Μερών (EM/Stakeholders)** προκειμένου να προσδιορίσει τα πλαίσια διαβούλευσης, συνεργασίας ή παραχώρησης εξουσίας για τη μέγιστη προστιθέμενη αξία των κοινωνικής ωφέλειας υπηρεσιών.

Ως **εσωτερικά ΕΜ** εκλαμβάνονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη, τα εκλεγμένα μέλη της αντιπολίτευσης, τα διάφορα όργανα/επιτροπές και τα τμήματα των ΟΤΑ ενώ ως **εξωτερικά ΕΜ** νοούνται οι πολίτες, οι επιχειρήσεις, οι σύλλογοι/ΜΚΟ, οι προμηθευτές, τα ΜΜΕ, τα Πολιτικά Κόμματα και η ίδια η Κεντρική Κυβέρνηση/Περιφέρεια. Η ορθή εκτίμηση των αναγκών και προσδοκιών όλων των ΕΜ όσον αφορά τη χάραξη της στρατηγικής και του οράματος του δήμου αλλά και της διοίκησης των λειτουργιών στη βάση ενός μηχανισμού λογοδοσίας καθιστά εφικτή την αποτελεσματική εμπλοκή τους.

Η διαδικασία **αποτελεσματικής «εμπλοκής»** θέτει ως πρωταρχικές προϋποθέσεις α. το Σχεδιασμό με βάση τη χαρτογράφηση των Ενδιαφερόμενων Μερών (E.M. / Stakeholders), τον καθορισμό του επιπέδου και της μεθόδου εμπλοκής, το επίπεδο

πληροφόρησης και του προσδιορισμού των δεικτών επιτυχίας στη λήψη αποφάσεων που παράγουν κοινωνική αξία. β. την Προετοιμασία συμμετοχικής δραστηριοποίησης κινητοποιώντας πόρους και υπολογίζοντας πιθανά ρίσκα γ. την Εφαρμογή της διαδικασίας πρόσκλησης και ενημέρωσης του κοινού, διαμόρφωσης του προγράμματος δράσης και των αποτελεσμάτων του και δ. την Αξιολόγηση μέσω καταγραφής των δεδομένων, ανατροφοδότησης και βελτίωσης μέσω μάθησης.

Για τον **εκσυγχρονισμό των Κοινωνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α.** οι ενέργειες οι οποίες μπορούν να υιοθετηθούν είναι οι διαδικασίες της Ηλεκτρονικής Συμμετοχής (**e participation**) μέσω της ηλεκτρονικής πληροφόρησης, της διαβούλευσης και της ενεργούς συμμετοχής. Όσον αφορά την **πληροφόρηση** θα πρέπει να παρέχονται δυνατότητες άντλησης στοιχείων από διαδικτυακούς τόπους (web sites), διαδικτυακές πύλες ( portals), μηχανές αναζήτησης ( search engines), σύνδεσμοι ( hyperlinks) , ηλεκτρονικά περίπτερα και cd rom για μεγάλους όγκους πληροφόρησης.

Αντίστοιχα για τις **ηλεκτρονικές διαβουλεύσεις** χρήσιμα εργαλεία άντλησης δεδομένων για τις κοινωνικές στάσεις μπορούν να αποτελέσουν τα γραμματοκιβώτια (letterboxes) , οι κατάλογοι διανομής ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email lists), τα φόρουμ (web fora) με τις ομάδες πληροφόρησης ιστού (newsgroups) , η ζωντανή αναμετάδοση συνομιλιών online chat events) , οι κοινωνικές έρευνες (surveys).

Για την **ενεργό συμμετοχή** προτείνονται ως εργαλεία υιοθέτησης καλών πρακτικών εξωτερικές συνδέσεις (external links), κυβερνητικά φόρουμ , φόρουμ πολιτών on line συνομιλιών , διαδραστικά παιχνίδια (interactive games), σχεδιασμός σεναρίων (scenario planning), ηλεκτρονικοί εικονικοί χώροι εργασίας (virtual workspaces).

Απώτερος σκοπός της **Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας στη διοίκηση των Κοινωνικών Μονάδων** είναι η εφαρμογή της διαδικασίας της **Ηλεκτρονικής ψηφοφορίας (e voting)** που θα πραγματοποιείται είτε **α. σε Εκλογικά Σημεία (Polling place e voting)** με χρήση ηλεκτρονικών μηχανημάτων σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους ώστε να υπάρχει καθολική προσβασιμότητα από όλους (και από άτομα με αναπηρίες) και θα διενεργείται καταμέτρηση των ψήφων με συστήματα διάτρησης καρτών (punch card systems) ή συστήματα οπτικής σάρωσης (optical scanning systems ) είτε **β. μέσω Διαδικτύου (Internet voting)** πραγματοποιώντας εγγραφή του χρήστη, επικύρωση της ταυτότητάς του και υποβολή της ψήφου του μέσω μηνύματος κινητού

τηλεφώνου(sms) , ψηφιακής διαδραστικής τηλεόρασης (Interactive digital tv), προσωπικό υπολογιστή με οθόνη συνήθως αφής (touch screen systems).

Με τον τρόπο αυτό δίνεται η ευκαιρία άμεσης επικοινωνίας της πολιτικής εξουσίας με τον πολίτη με δυνατότητα ίσης συμμετοχής και παράλληλα συστηματικής μετατροπής του από παθητικό δέκτη σε πρωταγωνιστή των εξελίξεων. Η σχέση συνεργασίας με την κυβέρνηση αποτυπώνεται σε τοπικό επίπεδο με τις πολιτικές επιλογές και τη συνδιαμόρφωση της θεματικής και των στόχων του κοινωνικού διαλόγου που αποτυπώνονται στα Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.) των δήμων και τυγχάνουν διαρκούς αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.

Προϋποθέσεις επιτυχημένης συμμετοχής στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην παρακολούθηση των Προγραμμάτων Κοινωνικής Πολιτικής είναι α. η καθολική προσβασιμότητα και τεχνολογική υποδομή με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος χρήσης, β. η ασφάλεια στις διαδικασίες ώστε να κατοχυρώνονται η εμπιστευτικότητα, η ακεραιότητα, η διαφάνεια και ο δημόσιος έλεγχος των διαδικασιών, γ. η δημιουργία του κατάλληλου κανονιστικού πλαισίου τόσο για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των πληροφοριακών συστημάτων όσο και για την προστασία των προσωπικών δεδομένων, δ. η αλλαγή κουλτούρας από την πλευρά των πολιτικών επιδεικνύοντας πολιτική βούληση και διάθεση συνεργασίας αλλά και από την προοπτική των πολιτών που πρέπει να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα της ενεργούς συμμετοχής στις πολιτικές αποφάσεις και της αξιολόγησής τους.

**Στην Ελλάδα** της οικονομικής κρίσης η πολυπόθητη ωστόσο ισορροπία ανάμεσα στο κράτος – αγορά – κοινωνία των πολιτών παρουσιάζει αυξημένες δυσκολίες καθώς **οι διαθέσιμοι πόροι** για την ολοκληρωμένη υποστήριξη του εγχειρήματος της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με ηλεκτρονικές μορφές διαβούλευσης όπως on line fora, discussion groups, blogs, e mails , text messaging προϋποθέτουν τεχνολογίες με φωνή, εικόνα και ήχο διαθέσιμες σε όλους. Για να αποκτήσουν όλοι ανεξαιρέτως οι πολίτες πρόσβαση στην ηλεκτρονική διαβούλευση αλλά και ηλεκτρονική ψηφοφορία πρέπει να μειωθεί και να διατηρηθεί σε χαμηλά επίπεδα το κόστος απόκτησης εξοπλισμού όπως και το κόστος χρήσης των υπηρεσιών διαδικτύου. **Ο τεχνολογικός αναλφαβητισμός** αποτελεί κρίσιμο κοινωνικό – οικονομικό ζήτημα και ευθύνη της πολιτείας μας η οποία δεν έχει επικεντρωθεί στη σημασία της

προετοιμασίας όλων ανεξαιρέτως των πολιτών στις νέες τεχνολογίες λόγω κυρίως ελλειπών χρηματοδότησης και κατανομής των κρατικών πόρων.

Εκτός αυτού στα πλαίσια της κυβερνητικής πολιτικής της χώρας μας τόσο στο στάδιο της ηλεκτρονικής παροχής πληροφόρησης μέσω π.χ . ηλεκτρονικών μηνυμάτων ή Newsletter σε ομάδες πολιτών , όσο και στα στάδια της ηλεκτρονικής διαβούλευσης (μέσω επανατροφοδότησης feedback) αλλά και ενεργούς συμμετοχής (συμπεριλαμβανόμενης και της δυνατότητας για e – petitions) πρέπει να κατοχυρώνεται η εμπιστευτικότητα, η ακεραιότητα, η διαφάνεια και ο δημόσιος έλεγχος των ηλεκτρονικών διαδικασιών ώστε να επιτυγχάνεται ο μέγιστος βαθμός ασφάλειας , κάτι που **στη χώρα μας βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο όσον αφορά την ασφάλεια των συστημάτων και την προστασία του απορρήτου** των πληροφοριών , ιδιαίτερα μάλιστα όταν πρόκειται για απαιτήσεις ύψιστης μυστικότητας και ελέγχου των αποτελεσμάτων των εκλογών. Η υιοθέτηση μοντέλων ασφαλούς ηλεκτρονικής ψηφοφορίας όπως είναι τα Ανώνυμα Κανάλια Επικοινωνίας, οι Αποδείξεις με Μηδενική Γνώση και οι Ιδιωτικοί Φάκελοι προϋποθέτει πρωτόκολλα και λογισμικά κρυπτογραφικών αλγόριθμων για την εξασφάλιση της ακεραιότητας και αυθεντικότητας της ψηφιακής υπογραφής αυξάνοντας κατά συνέπεια κατακόρυφα το ύψος του διαθέσιμου προϋπολογισμού καθιστώντας περιορισμένη την εφαρμογή τους. Άλλες εξίσου σημαντικές προϋποθέσεις που καθορίζουν την επιτυχία υλοποίησης του εγχειρήματος της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας εκτός από την προσβασιμότητα σε όλους και την ασφάλεια στις διαδικασίες είναι και η δημιουργία κατάλληλου **κανονιστικού πλαισίου** αλλά και **αλλαγής κουλτούρας** στη νοοτροπία των πολιτών και των πολιτικών, άξονες στους οποίους οφείλει να στραφεί ο κυβερνητικός προσανατολισμός για την άρση φαινομένων απαξίωσης του θεσμού της δημοκρατίας στην πατρίδα μας αλλά και ανάκτηση της εμπιστοσύνης των πολιτών.

Η Ηλεκτρονική Δημοκρατία για να καταστεί αποτελεσματική στην προσπάθεια άμβλυνσης της κοινωνικής κρίσης και του δημοκρατικού ελλείμματος που μαστίζει τις σύγχρονες κοινωνίες χρειάζεται να στηρίζεται στις αξίες της Αρχαίας Ελληνικής Δημοκρατίας σε συνδυασμό με τη συστηματική εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση των πολιτών στις νέες τεχνολογίες προς αποφυγή του ψηφιακού χάσματος (digital divide) με στόχο την δημοκρατική διακυβέρνηση με ισότητα, διαφάνεια, άμεση

πληροφόρηση σε ασφαλή πληροφοριακά δίκτυα και ενεργό δράση των μελών της κοινωνίας στη διαμόρφωση των κρίσιμων επιλογών για την κοινωνική συνοχή.

Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) τόσο στην Ηλεκτρονική Διοίκηση όσο και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση εξυπηρετεί τη διαλειτουργικότητα των συστημάτων για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αντιπροσωπευτικά προγράμματα εφαρμογής των δυνατοτήτων των ΤΠΕ αποτελούν **α. το Πρόγραμμα «Αριάδνη»:** «Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών και Διοικητικών Πληροφοριών προς τους πολίτες» (ΦΕΚ 12/19-01-2007, μέτρο 2.2.) στα πλαίσια του επιχειρησιακού προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.» του Υ.Π.Ε.Σ.Δ.Δ.Α. με δημιουργία της βάσης δεδομένων e - ker των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Υ.Α. αρ.10071, ΦΕΚ 324/Β/27-03-2001)

**β. το Πρόγραμμα «Σύζευξις»** με στόχο την ενιαία εξυπηρέτηση με τυποποιημένα συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης των υποθέσεων πολιτών που επιτρέπουν τόσο την προσβασιμότητα και διαφάνεια της δημόσιας διοίκησης όσο και την αποτελεσματικότερη αλληλεπίδραση του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκρίνεται στις πραγματικές κοινωνικές ανάγκες παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας στο κοινωνικό σύνολο.

Στο δίκτυο συμμετέχουν πάνω από 4.435 φορείς του ελληνικού Δημόσιου Τομέα οι οποίοι κατηγοριοποιούνται με τρεις τρόπους προκειμένου να βελτιωθεί η τηλεφωνική επικοινωνία των δημόσιων οργανισμών με προηγμένες τηλεματικές υπηρεσίες χαμηλού κόστους αλλά και να εξασφαλιστεί η ενοποιημένη εξυπηρέτηση του πολίτη με αυτοματοποιημένα συστήματα συναλλαγών με το δημόσιο (Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «Σύζευξις», <http://www.syzefxis.gov.gr/node/39>) :

- Γεωγραφικά (έξι τηλεπικοινωνιακά διαμερίσματα που ονομάζονται νησίδες)
- Δίκτυα VPN (τέσσερα ιδεατά κλειστά δίκτυα για τα Υπουργεία Εσωτερικών, Υγείας, Οικονομίας, Εθνικής Άμυνας)
- Αριθμητικά (ανάλογα με το μέγεθος του φορέα και τις μελλοντικές ανάγκες σε τηλεματικές υπηρεσίες)

ενώ με το «Σύζευξις II» επιχειρείται η διασύνδεση όλων των επιμέρους ψηφίδων των φορέων και των οργανισμών του Ελληνικού Δημοσίου για την αναβάθμιση

της ποιότητας των υπηρεσιών με την άμεση οργάνωση και παρακολούθηση τους αλλά και την παράλληλη μείωση της γραφειοκρατίας και του κόστους διαχείρισης

#### **1.4. Αξιολόγηση και Αναδιάρθρωση Κοινωνικών Υπηρεσιών**

«**Αξιολόγηση**» σημαίνει προσπάθεια να προσδιορίσουμε την αξία κάποιου πράγματος, διαδικασίας ή προσώπου. Η «**αξία**» όμως, μπορεί να αναφέρεται σε πιο ειδικές και πιο συγκεκριμένες έννοιες ανάλογα με τις εκάστοτε δραστηριότητες. Μπορεί να σημαίνει ποιότητα, χαρακτηριστικά, απόδοση, αποδοτικότητα, επίδοση, καταλληλότητα, συνεπώς κάθε προσπάθεια ή διαδικασία για την εκτίμηση τέτοιων ειδικότερων χαρακτηριστικών αποτελεί αξιολόγηση. Στα πλαίσια του όρου «αξιολόγηση» συχνά χρησιμοποιούμε και κάποιους παρεμφερείς όρους, όπως δοκιμασία, δοκιμή, έλεγχος, εξέταση, τεστ, εκτίμηση, αποτίμηση, μέτρηση τους οποίους η αξιολόγηση τους εμπεριέχει ως φάσεις στις διαδικασίες της. (Αξιολόγηση Προγραμμάτων, Υπηρεσιών και Δομών, 2008, ενότητα 10)

Η «**συστηματική**» αξιολόγηση αφορά οργανωμένες διαδικασίες εκτίμησης των θεωρητικών προσεγγίσεων, πρακτικών μεθόδων ή τεχνικών με βάση θεμελιωμένες μεθόδους και επιστημονική τεκμηρίωση. Αντίστοιχα ο όρος «**μεθοδολογία**» περιλαμβάνει τις διάφορες μεθόδους, τις τεχνικές, τα μέσα και υλικά, τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση αναζητώντας τις αιτίες που οδήγησαν σε συγκεκριμένα αποτελέσματα με βάση συγκεκριμένα κριτήρια (Οδηγός Αξιολόγησης, 2008).

Ανάλογα με τη φάση οργάνωσης και υλοποίησης ενός προγράμματος διακρίνουμε **τρεις φάσεις αξιολόγησης** : την «ΠΡΙΝ» , την «ΚΑΤΑ» τη διάρκεια και την «ΜΕΤΑ» την οργάνωση και εκτέλεση του προγράμματος που καλύπτουν τόσο την **εσωτερική** παρακολούθηση βελτίωσης ποιοτικών κυρίως μεγεθών όσο και την **εξωτερική** αξιολόγηση μέσω της πληροφόρησης των ενδιαφερόμενων μερών για την αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων με στόχο τον ανασχεδιασμό της στρατηγικής. Οι μετρήσεις μπορεί να έχουν **ποιοτικό** (περιγραφικό) η **ποσοτικό** χαρακτήρα και ανάλογα με το σκοπό, τη διάρκεια και τη χρήση των αποτελεσμάτων επιλέγεται η διαγνωστική, η διαμορφωτική/συνεχής και η τελική/αθροιστική αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση των δομών ενός δήμου αποτελεί έργο «*ομάδας εργασίας*» η οποία αποτελείται από στελέχη, ειδικούς συνεργάτες και εμπειρογνώμονες με σκοπό τη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης με ενδεικτικές προτάσεις αναδιοργάνωσης οι οποίες καλούνται να υιοθετηθούν με ομοιόμορφο τρόπο σε όλα τα τμήματα του δήμου.

Η εξέλιξη των μοντέλων αξιολόγησης των ευρωπαϊκών κρατών δείχνει μια τάση ένταξης των συστημάτων αξιολόγησης σε ένα πλαίσιο συστημάτων διασφάλισης ποιότητας με *κρίσιμους παράγοντες* τις έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας και συντελεστές επιτυχίας την εμπειρία της ομάδας έργου στο συντονισμό και σχεδίαση, τη διοικητική υποστήριξη με την αντίστοιχη χρηματοδοτική κάλυψη, τη διαρκή διαβούλευση αλλά και τα κατάλληλα εργαλεία μέτρησης των εκροών, των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων με καταγραφή των δεδομένων στη σύνταξη των περιοδικών και τελικών εκθέσεων αξιολόγησης.

Η *μελέτη σκοπιμότητας* καθορίζει εξ αρχής τους σκοπούς και τα μέσα αυτό-αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α. με έμφαση στην επιχειρησιακή νοημοσύνη ως ειδοποιό διαφορά στην αλυσίδα αξιολόγησης.

Ανάλογα λοιπόν με το επιλεγόμενο προς αξιολόγηση επιχειρησιακό πρόγραμμα αποφασίζεται η κατάλληλη χρήση εργαλείων μέτρησης της απόδοσης για τη συλλογή στοιχείων προς επεξεργασία σε μια αέναη διαδικασία μετά-αξιολόγησης με γνώμονα την *οργάνωση και διοίκηση των αλλαγών* τόσο στον προγραμματισμό και την οργάνωση ενός φορέα όσο και στη στελέχωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο της πορείας των δράσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι στόχοι του επιχειρησιακού προγράμματος αποτελούν οδηγό για ένα αποδοτικότερο σύστημα αξιολόγησης και εναλλακτικών σεναρίων οργάνωσης που θα οδηγήσουν αφενός στην επίτευξη του οράματος και της αποστολής του οργανισμού αφετέρου στην μεγιστοποίηση των προσδοκώμενων αλλαγών.

Στα πλαίσια της θεσμοθετημένης παρακολούθησης της πορείας των λειτουργιών των Ο.Τ.Α. της χώρας εκπονούνται επιχειρησιακά προγράμματα που αφορούν α. τον στρατηγικό σχεδιασμό β. τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και γ. τους δείκτες αξιολόγησης ενώ η μεθοδολογία σύνταξης τους ακολουθεί τις γενικές κατευθύνσεις της ΕΕΤΑΑ .

Για την αναδιοργάνωση των δομών των δήμων συγκροτούνται ομάδες εργασίας οι οποίες ακολουθώντας ενιαία μεθοδολογία συντάσσουν έκθεση αξιοποιώντας :

- Τη μεθοδολογία εκπόνησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των ΟΤΑ (ΕΕΤΑΑ, 2007 : Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Ο.Τ.Α.)
- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης των ευρωπαϊκών δημόσιων οργανώσεων (ΥΠΕΣΔΔΑ, 2005, : Εγκύκλιος ΔΙΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 για ΚΠΑ)
- Τη μεθοδολογία αξιολόγησης οργανωτικών δομών και λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης (ΥΔΜΗΔ, 2012 : Προδιαγραφές των Ομάδων του Έργου Αξιολόγησης και Αναδιοργάνωσης των Δομών των Δήμων)

Η αξιολόγηση εφαρμόζεται σε όλο το φάσμα λειτουργιών των δήμων (λειτουργίες, συστήματα διοίκησης, οργανωτική δομή, στελέχωση, υλικοτεχνική υποδομή, οικονομικά και συνεργασίες με τον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα) και διαρθρώνεται σε δύο μέρη : **α.** Αξιολόγηση των δομών του δήμου και **β.** Σχέδιο αναδιάρθρωσης και στελέχωσης των δομών του δήμου χρησιμοποιώντας μεθοδολογικά εργαλεία ποσοτικής, ποιοτικής και συμμετοχικής αξιολόγησης.

Το έργο της αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης των κοινωνικών δομών ενός δήμου διαγράφεται από μια σειρά ενεργειών που αποτυπώνονται ως εξής :

- Σύσταση ομάδας αξιολόγησης
- Καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης του Δήμου και των νομικών του προσώπων
- Αξιολόγηση δομών για εντοπισμό κρίσιμων προς επίλυση ζητημάτων
- Διαμόρφωση σχεδίου αναδιοργάνωσης των δομών του Δήμου και σχεδίου νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.)
- Έγκριση και υποβολή της αξιολόγησης

Με βάση τη προτεινόμενη μεθοδολογία οι δομές των δήμων αξιολογούνται ως προς τις ακόλουθες διαστάσεις :

- 1) Αρμοδιότητες / Λειτουργίες
- 2) Διαδικασίες λειτουργίας και συστήματα διοίκησης
- 3) Οργανωτική δομή



- 4) Στελέχωση
- 5) Κτίρια και Υλικοτεχνική Υποδομή
- 6) Οικονομικά
- 7) Συνεργασίες με άλλους οργανισμούς (του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα).

Τα **κοινωνικά προγράμματα** των δήμων κατηγοριοποιούνται κυρίως σε *προνοιακά* για την κοινωνική ένταξη μειονεκτούντων ατόμων, προγράμματα *ανοικτής προστασίας ηλικιωμένων* (ΚΑΠΗ) καθώς και προγράμματα *Βοήθειας στο Σπίτι*, ακόμη Προγράμματα *Επαγγελματικής Κατάρτισης* με χρηματοδότηση από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) για την ένταξη στην αγορά εργασίας και διάφορα *Προγράμματα Πρόληψης της Δημόσιας Υγείας* με ενημερώσεις από ειδικευμένο προσωπικό εκτός δήμου και σε συνεργασία με άλλους φορείς.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω **δράσεις κοινωνικής πολιτικής** των Ο.Τ.Α. με στόχο τον περιορισμό των κοινωνικών ανισοτήτων και τη βελτίωση της κοινωνικής συνοχής με την προϋπόθεση ότι για κάθε προτεινόμενη πράξη πρέπει να τεκμηριώνεται η αναγκαιότητά της αναφορικά με τον ωφελούμενο πληθυσμό, καθώς και η δυνατότητα κάλυψης του λειτουργικού κόστους και η βιωσιμότητα της δομής πρόνοιας που εξυπηρετεί από τον φορέα της. Ταυτόχρονα εξετάζεται η συνάφεια της με την εγκεκριμένη **Περιφερειακή Στρατηγική για την Κοινωνική Ένταξη και την καταπολέμηση της φτώχειας (ΠΕΣΚΕ)** :

- Κέντρα Κοινότητας και παραρτήματα Ρομά
- Κοινωνικά Παντοπωλεία και Κοινωνικά Φαρμακεία, καθόσον έχουν ήδη ενταχθεί σε ΠΕΠ 2014 – 2020 (οι πράξεις που αφορούν τη λειτουργία των δομών αυτών προβλέπονται στην ΠΕΣΚΕ)
- Δομές υποστήριξης κακοποιημένων γυναικών
- ΚΗΦΗ ή ΚΑΠΗ
- Δομές στέγασης αστέγων
- Βρεφονηπιακοί , παιδικοί σταθμοί και κέντρα δημιουργικής απασχόλησης παιδιών ή και με αναπηρία. Αναλόγως του προτεινόμενου έργου, θα πρέπει να έχουν ληφθεί όλες οι απαιτούμενες εγκρίσεις – άδειες λειτουργίας και να τηρούνται οι σχετικές ισχύουσες προδιαγραφές.

Η αξιολόγηση και η διαρκής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημοσίων οργανισμών καθίσταται μια ιδιαίτερα σύνθετη διαδικασία που απαιτεί αξιόπιστη πληροφόρηση και άντληση στοιχείων με συστηματικό και προοδευτικό τρόπο τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του υπό αναμόρφωση οργανισμού.

Ο επιτελικός σχεδιασμός με συντονισμό των δράσεων Κοινωνικής Διοίκησης, η ορθολογική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων άσκησης κοινωνικής πολιτικής, η διασύνδεση των κέντρων λήψης αποφάσεων με τα όργανα παροχής υπηρεσιών, η επιλογή εξειδικευμένου προσωπικού με ανθρωπιστικά προσανατολισμένη εργασιακή κουλτούρα, ο στρατηγικός σχεδιασμός των κοινωνικών παροχών σε χρήμα και σε είδος με καθορισμό ενός ελαχίστου ορίου επιβίωσης, η εξατομικευμένη προσέγγιση σύνθετων κοινωνικών παραμέτρων, η πληροφόρηση του κοινού για τις δυνατότητες κάλυψης των αναγκών τους αποτελούν ορισμένα μόνο από τα προτεινόμενα μέτρα αναδιάρθρωσης της κοινωνικής πολιτικής.

Η συστηματική αξιολόγηση άλλωστε των πιλοτικών προγραμμάτων των κρατικών φορέων προνοιακού χαρακτήρα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ιδιαίτερα σε υποβαθμισμένες, απομακρυσμένες από τα κέντρα λήψης αποφάσεων περιοχές όπου η καταγραφή της έκτασης των προβλημάτων και ο προγραμματισμός των δράσεων με κομβικές συνεργασίες από τους Ο.Τ.Α. αποτελεί ίσως τη μόνη διέξοδο αποτελεσματικής παρέμβασης για την επίλυση ζητημάτων τοπικής εμβέλειας.

Η ερευνητική προσέγγιση της αξιολόγησης είναι *«η διεργασία που χρησιμοποιείται για να ενισχύσει και να εμπλουτίσει τόσο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού όσο και την ποιότητα ζωής των μελών της μέσα από σχεδιασμένες παρεμβάσεις»* (Werner and De Simnoe, 2006 : Human Resource Development)

### **1.5 . Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Κοινωνικές Δομές**

Η δυσλειτουργία του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα εκτός από τη κανονιστική δυσκαμψία και την στείρα εμμονή σε μια ιεραρχική τυπολατρία καθίσταται αναποτελεσματική στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη λόγω του αυξημένου χρόνου ανταπόκρισης, της

μονοδιάστατης προσήλωσης στη νομοθεσία χωρίς ευέλικτους πελατοκεντρικούς χειρισμούς και της πολυεπίπεδης επεξεργασίας των υποθέσεων που αυξάνουν το κόστος υπηρεσιών αντιστρόφως ανάλογα με τις προσδοκίες των εξυπηρετούμενων.

Οι αρχές του **Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)** αποτελούν μονόδρομο για τη βιωσιμότητα και εκπλήρωση του οράματος και της αποστολής των κρατικών Κοινωνικών Μονάδων καθώς δίνουν λύσεις στα προβλήματα της εσωστρέφειας και της μειωμένης αποτελεσματικότητας μέσα από χαρακτηριστικά όπως «*προσανατολισμός του στους πολίτες-πελάτες των δημοσίων οργανώσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων*» (Καρκατσούλης Π., “Το κράτος σε μετάβαση” 2004, σελ 40).

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** αποτελεί επομένως ένα σύγχρονο μοντέλο παροχής Κοινωνικών Υπηρεσιών που ορίζεται ως «*το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζεται από ένα οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος*» (Σπανός Α., “Ολική Ποιότητα” 1993 σελ.127)

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ εκφράζεται στις αρχές α. της προσήλωσης στις ιδιαίτερες ανάγκες του πολίτη, β.της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών με καινοτόμες δράσεις γ.της δέσμευσης της ηγεσίας αλλά και όλων των στελεχών για ποιοτικές υπηρεσίες δ. της επιμόρφωσης του προσωπικού για ομαδική συνεργασία και αλλαγή νοοτροπίας ε. της μέτρησης των αποτελεσμάτων και επαναπροσδιορισμό των δράσεων.

Για τη μέτρηση των στόχων καθιερώθηκε ένα **Ενιαίο Σύστημα Δεικτών α. Πλαισίου** που παρέχουν βασικές πληροφορίες για τον προσδιορισμό των αναγκών **β. Αποτελέσματος** στους δικαιούχους και άμεσα ωφελούμενους των προγραμμάτων **γ. Εκροών** που σχετίζονται με τα παραδοτέα που αναμένεται να παραχθούν .

Βασικό εργαλείο τεχνικών διαχείρισης ποιότητας για τη βελτίωση της απόδοσης αποτελεί το **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)** που εμπνεύστηκε από το Πρότυπο Αριστείας του «**Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας**» (European Foundation for Quality Managemetn ή EFQM, 1989) και του οποίου οι αρχές αποτελούν καταλύτη για τον εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα επιδιώκοντας την καλλιέργεια της κουλτούρας της αριστείας, την εφαρμογή ολοκληρωμένου κύκλου

ποιότητας (ΠΕΕΑ), την αυτό-αξιολόγηση των δημόσιων υπηρεσιών και τη βελτίωση των κοινωνικών τους δομών μέσω συγκριτικής μάθησης και αξιολόγησης.

**Αρχή 1.** Προσανατολισμός στα αποτελέσματα σε συνάρτηση με προς στόχους

**Αρχή 2.** Εστίαση στον Πολίτη/Πελάτη και ενθάρρυνση ενεργούς συμμετοχής

**Αρχή 3.** Ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό συνδυάζοντας το όραμα και την έμπνευση προς ηγεσίας με τη σταθερότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος για την υλοποίηση των στόχων προς οργάνωσης.

**Αρχή 4.** Διαχείριση μέσω διαδικασιών και γεγονότων με βάση ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών για τον καθορισμό των πόρων και των δράσεων.

**Αρχή 5.** Ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα εργασιακό περιβάλλον εμπιστοσύνης, διαφάνειας, ενδυνάμωσης και αναγνώρισης.

**Αρχή 6.** Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση ως μόνιμη διαδικασία

**Αρχή 7.** Ανάπτυξη συνεργασιών προστιθέμενης αξίας μεταξύ φορέων

**Αρχή 8.** Κοινωνική Ευθύνη και οικολογική ευαισθητοποίηση για εξασφάλιση έξυπνης βιωσιμότητας, αειφόρου ανάπτυξης και κοινωνικής ευημερίας.

Υπάρχουν δύο τρόποι βαθμολόγησης α. ο «απλός» και β. ο « αναλυτικός – παραμετροποιημένος» ενώ η βαθμολογία κάθε κριτηρίου και υποκριτηρίου στοχεύει στην μέτρηση προς προόδου αλλά και στην παροχή κατευθυντήριων γραμμών για τη βελτίωση των δράσεων εντοπίζοντας προς καλές πρακτικές μέσα από μια Διαδικασία Εξωτερικής Ανατροφοδότησης που βασίζεται στην :

**Πυλώνας 1 :** Διαδικασία προς προς-αξιολόγησης του φορέα

**Πυλώνας 2 :** Διαδικασία των δράσεων βελτίωσης

**Πυλώνας 3 :** Ωριμότητα προς οργάνωσης ως προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ολιστική προσέγγιση βάσει του μοντέλου του ΚΠΑ δομείται σε εννέα κριτήρια που χωρίζονται σε εικοσιοκτώ υποκριτήρια . Συγκεκριμένα τα κριτήρια 1ως 5 αφορούν προς διοικητικές πρακτικές αναφερόμενες ως “Προϋποθέσεις” ενώ τα κριτήρια 6 ως 9

υπολογίζουν με τη χρήση μετρήσεων την απόδοση και τα “Αποτελέσματα” προς σημαντικότερους τομείς ενσωματώνοντας προς βέλτιστες διοικητικές πρακτικές στην πορεία προς την αριστεία των οργανωσιακών δομών με κοινωνικό αντίκτυπο.

**Πίνακας 1.2. Τα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης**

Προϋποθέσεις	Αποτελέσματα
1.Ηγεσία	6.Προσανατολισμένα στον πολίτη
2.Στρατηγική και προγραμματισμός	7.Σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό
3.Ανθρώπινο δυναμικό	8.Σχετικά με την κοινωνική ευθύνη
4.Συνεργασίες και πόροι	9.Κύρια αποτελέσματα απόδοσης
5.Διαδικασίες	

Πηγή: Κ.Π.Α. 2013, *Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα (2015)*

Η εφαρμογή των σχεδίων δράσης μέσω ΚΠΑ διευκολύνει τη μόνιμη χρήση εργαλείων διοίκησης όπως η διαχείριση της ποιότητας της απόδοσης με βάση τον **κύκλο ποιότητας ΠΕΕΑ** (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση), οι **έρευνες ικανοποίησης** του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και των πολιτών, η **εξισορροπημένη μέτρηση BSC (Balanced Scorecard)** και άλλων τεχνικών μεθόδων προσφέροντας αξιόπιστη πληροφόρηση για την κατάρτιση της ετήσιας στοχοθεσίας και τον προγραμματισμό των οικονομικών πόρων σε δράσεις κοινωνικής ωφέλειας.

Η ανατροφοδότηση των χρηστών του ΚΠΑ μέσω της **έκθεσης αυτό-αξιολόγησης** και της γνωστοποίησης των κρίσιμων ζητημάτων τα οποία αναδεικνύουν τα δυνατά σημεία και τους τομείς που χρήζουν βελτίωση καθιστά προστιθέμενη αξία που αντανακλά το κοινό όραμα για μια μακροχρόνια στρατηγική βελτίωσης των κοινωνικών υπηρεσιών υπό το πρίσμα της καινοτομίας και της αέναης εκπαίδευσης.

Για την αναδιοργάνωση των ΟΤΑ (Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης) και την διεκδίκηση των κονδυλίων ΕΣΠΑ (Εθνικού Στρατηγικού Προγράμματος Ανάπτυξης) απαιτείται η ικανοποίηση ορισμένων κριτηρίων όπως η οργάνωση και τυποποίηση των δραστηριοτήτων τους σε συνάρτηση με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις αλλά και τις συνέπειες στην υγεία, την ευημερία και την ασφάλεια του προσωπικού/πολιτών με παράλληλη ενίσχυση της κοινωνικής υπευθυνότητας προς τις ευάλωτες ομάδες.

Τα **Συστήματα Διαχείρισης** είναι συστήματα Διοίκησης που εφαρμόζονται σύμφωνα με διεθνή πρότυπα και βασίζονται στην γνωστή από το χώρο των επιχειρήσεων αρχή *ΣΧΕΔΙΑΣΕ – ΚΑΝΕ – ΕΛΕΓΞΕ – ΔΡΑΣΕ* (“ PLAN - DO – CHECK – ACT”) γνωστή και ως ο **Κύκλος του Deming** (Ψαρόπουλος Χ., Ακριβός Χ., (2008).

Το πιο δημοφιλές πιστοποιημένο Σύστημα Ποιότητας είναι το **Πρότυπο ISO 9001:2000** που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των εταίρων προκειμένου οι δήμοι να διαχειρίζονται τα κονδύλια των προγραμματικών περιόδων καθώς περιέχει οδηγίες για τον τρόπο υποβολής των στοιχείων από τους οργανισμούς αλλά και τρόπους αξιολόγησης της επάρκειάς τους ώστε να αποφεύγονται επιτόπιοι έλεγχοι και καθυστερήσεις (Συστήματα Διαχείρισης ΕΛΟΤ EN ISO 9001)

Τα συστήματα διαχείρισης δρουν συμπληρωματικά στα προαναφερθέντα εξελιγμένα, αυτόνομα συστήματα και μάλιστα έχουν θεσμοθετηθεί νόμοι για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των ΟΤΑ από το Υπουργείο Εσωτερικών όπως το **Σύστημα Διοίκησης με Στόχους** (Ν.3230/2004 ΦΕΚ 44<sup>Α</sup>/11-02-2004) που θέτει τις βάσεις για τη δημιουργία ενός κλίματος συνεχούς βελτίωσης ακολουθώντας το δρόμο προς την Ολική Ποιότητα για την εξασφάλιση κοινωνικής συνεκτικότητας μέσα από ένα σύστημα παρακολούθησης των δράσεων μέσω δεικτών που εξετάζουν πλήθος μεταβλητών με στόχο τη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

**Πίνακας 1.3. Ενδεικτικός Πίνακας εξεταζόμενων μεταβλητών**

ΠΟΣΟΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ	ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ
Αριθμός πιστοποιητικών που εκδόθηκαν	Βαθμός ικανοποίησης ωφελούμενων προγράμματος
Αριθμός παρεχόμενων υπηρεσιών	Ποσοστό συμμετεχόντων προγράμματος που θεωρούν ότι η χρηματοδότηση που έλαβαν συνέβαλε στη δημιουργία της επιχείρησής τους
Αριθμός αιτήσεων συμμετοχής σε πρόγραμμα	Βαθμός ικανοποίησης πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
Ύψος προϋπολογισμού που διατέθηκε για προγράμματα	
Αριθμός ωφελούμενων του προγράμματος	
Χρόνος ανταπόκρισης σε αιτήματα	

## **1.6. Ανακεφαλαίωση**

Η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων λόγω των περιορισμένων κονδυλίων καθιστά καθοριστική την ανάγκη αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης και την σύνδεση των δράσεων με τις διαφοροποιημένες τοπικές ανάγκες λόγω της ιδιαίτερης γεωμορφολογικής αλλά και κοινωνικοοικονομικής σύνθεσης των περιοχών που εποπτεύουν οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση συνδυαστικών προγραμμάτων αυξημένου κοινωνικού αντίκτυπου με παράλληλη αναβάθμιση των διοικητικών υποστηρικτικών λειτουργιών θα δημιουργήσει το κατάλληλο πλαίσιο διεύρυνσης του αναπτυξιακού ρόλου των Ο.Τ.Α. αλλά και εκπλήρωσης της αποστολής τους που δεν είναι άλλη από την κοινωνική ωφέλεια.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΕΝΤΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (Κ.Ε.Π.)**

### **2.1. Εισαγωγή**

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης των κοινωνικών δομών των δήμων μπορούν να αποτελέσουν κομβικό σημείο αναφοράς παρέχοντας ποιοτικές, εξατομικευμένες υπηρεσίες μέσω ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων που καταγράφουν με ομοιόμορφο τρόπο και ενιαία μεθοδολογία τις ανάγκες, τις προσδοκίες αλλά και τις εκάστοτε κοινωνικοοικονομικές προκλήσεις που επανακαθορίζουν αποτελεσματικές πολιτικές για την κοινωνία των πολιτών.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα αναδειχθεί η δυναμική πορεία αξιοποίησης των αρχών ΔΟΠ και ΚΠΑ στη λειτουργία των ΚΕΠ με έμφαση στον κοινωνικό χαρακτήρα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η καθοριστική τους παρουσία στο πλαίσιο εφαρμογής ολοκληρωμένων προγραμμάτων των ΤΠΕ καθιστώντας τα ΚΕΠ υπηρεσίες αιχμής για μια ανθρωποκεντρικά προσανατολισμένη διοίκηση.

### **2.2. Σύσταση, Διαδικασίες, Φιλοσοφία λειτουργίας των Κ.Ε.Π.**

Με την εισαγωγή των αρχών της **Νέας Δημόσιας Διοίκησης** στην Τοπική Αυτοδιοίκηση τόσο η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας των γραφειοκρατικών της δομών σε μια σύγχρονη φιλοσοφία διοίκησης με αυτόνομες μονάδες παραγωγής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας όσο και η ραγδαίες εξελίξεις προς την ευρύτατη χρήση των **Τ.Π.Ε.** (Τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών) με τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τη χρηματοδότηση προγραμμάτων όπως “Κοινωνία της Πληροφορίας”, “Διοικητική Μεταρρύθμιση”, “Ψηφιακή Σύγκλιση” οδήγησαν στην καθιέρωση του θεσμού των **Κ.Ε.Π.** (άρθρο 31 του ν.3013/2002 ΦΕΚ 102/Α) με εξωστρεφή προσανατολισμό ταγμένο στην εξυπηρέτηση του πελάτη / πολίτη.

Τα **Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.)** θεσμοθετήθηκαν πανελλαδικά με το Ν. 3013/2002 (άρθρο 24, ΦΕΚ 281/Α/9-12-03), ως πρωτοποριακές διοικητικές δομές «υπηρεσιών μιας στάσης» (one stop shop) στο πλαίσιο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων «Κοινωνία της Πληροφορίας», «Πολιτεία» και «Αστερία».



Αρχικά την ευθύνη παρακολούθησης, εποπτείας και αξιολόγησης του έργου των Κ.Ε.Π. είχε αναλάβει **Ομάδα Διοίκησης Έργου** του ΥΠΕΣΔΔΑ (ΔΙΔΚ/Φ.38/6365 (ΦΕΚ 457/Β/8-4-2005) σε συνεργασία με τις Διευθύνσεις της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Οργάνωσης και Διαδικασιών (Άρθρο 31, Ν. 3013/2002, ΦΕΚ 102/Α).

Με το Ν.3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α/15-03-06) συστήνεται στο Υπουργείο Εσωτερικών Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η **Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ (ΔΟΛ ΚΕΠ)** η οποία είναι αρμόδια για την οργάνωση και το συντονισμό της παραγωγικής λειτουργίας των ΚΕΠ

Η ΔΟΛ ΚΕΠ αποτελείται από (Άρθρο 15, Ν.3448/2006, ΦΔΚ 57/Α) τρεις οργανικές μονάδες με αρμοδιότητες διανεμημένες στα **α. Τμήμα Λειτουργίας των Κ.Ε.Π.** υπεύθυνου για τη βελτίωση των υπηρεσιών, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της λειτουργίας τους **β. Επιχειρησιακό Κέντρο Κ.Ε.Π.** για τη διακίνηση της αλληλογραφίας και την υποστήριξη της λειτουργίας των δομών και **γ. Τμήμα Πληροφοριακών Συστημάτων Κ.Ε.Π.** για την τεχνική υποστήριξη, την τήρηση στατιστικών στοιχείων παραγωγικότητας και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Σύμφωνα με το **Σύστημα Διοίκησης με Στόχους** (ν.3230/2004) στα Κ.Ε.Π. της χώρας επιδιώκεται διαρκής ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες με έμφαση την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων. Ο κύριος **σκοπός (goal value)** ίδρυσης τους ήταν η παροχή υπηρεσιών μιας στάσης με ταυτόχρονη μεσολάβηση τους για τη μείωση της γραφειοκρατίας, την ταχύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση στις συναλλαγές με το δημόσιο και την ισότιμη χωρίς αποκλεισμούς εξυπηρέτηση.

Για την ηλεκτρονική κατάθεση και επεξεργασία των αιτημάτων υπάρχει η εθνική διαδικτυακή πύλη **“ΕΡΜΗΣ”** ([www.ermis.gov.gr](http://www.ermis.gov.gr)) όπου οι πολίτες μπορούν να επιλέξουν τις πιστοποιημένες διαδικασίες που αφορούν όλο τον κύκλο ζωής των πολιτών αλλά και των επιχειρήσεων. Τα διαδικτυακά κανάλια επικοινωνίας τους στηρίζονται σε σύγχρονα **Μοντέλα Ανασχεδιασμού των Διαδικασιών** που στοχεύουν στην ηλεκτρονική διασύνδεση με τις βάσεις δεδομένων της δημόσιας διοίκησης επιτρέποντας έτσι την άμεση **on line** ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών μειώνοντας τα λειτουργικά βάρη, το χρόνο και το κόστος συναλλαγής και αυξάνοντας αντίστροφα την αποτελεσματικότητα των **“one stop shop”**.

Τα ΚΕΠ άλλωστε λειτουργούν σύμφωνα με το **Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας** με βάση κοινές προδιαγραφές που θέτει το **πρότυπο ISO 9001:2008** οι οποίες αφορούν τόσο την τυποποίηση των διεργασιών εξυπηρέτησης και εσωτερικής λειτουργίας όσο και τη διασφάλιση της ομοιόμορφης εφαρμογής των παρεχόμενων υπηρεσιών σε όλα τα ΚΕΠ. Στα πλαίσια του συγκεκριμένου πρότυπου ποιότητας διεξάγεται κάθε τρία χρόνια **Έρευνα Ικανοποίησης Πολιτών** σε συνεργασία με τη Στατιστική Υπηρεσία προσφέροντας μετρήσιμους στόχους και αποτελέσματα προκειμένου να αναδιαρθρωθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός για μια χρηστή διοίκηση με διαφάνεια, λογοδοσία και αποκέντρωση των λειτουργιών πρώτης γραμμής.

Παράλληλα λειτουργεί **ιστότοπος παροχής στατιστικών στοιχείων** διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών σε μηνιαία και ετήσια βάση όπου τα δεδομένα είναι κατηγοριοποιημένα ανά υπόθεση, ΚΕΠ και Περιφέρεια, ενώ παρέχονται πλήρη στοιχεία για τον αριθμό αλλά και το είδος των πιστοποιημένων διαδικασιών τόσο του ηλεκτρονικού συστήματος υποδοχής αιτημάτων όσο και των εξωτερικών εφαρμογών αλλά και των αιτημάτων που έχουν υποβληθεί είτε μέσω της Εθνικής Πύλης “ΕΡΜΗΣ” είτε μέσω του τηλεφωνικού κέντρου 1500 εξασφαλίζοντας διαφάνεια .

Ο αποκεντρωμένος χαρακτήρας των Κ.Ε.Π. με λειτουργία άνω των χιλίων υποκαταστημάτων σε όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα της χώρας παρέχει προσβασιμότητα και ισότιμη μεταχείριση των πολιτών όλης της επικράτειας με μία μόνο στάση για συναλλαγή που καλύπτει εύρος περισσότερων από χίλιες υποθέσεις οι οποίες διαρκώς διευρύνονται με βάση τις μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες.

Η καινοτομία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών οφείλεται στην υλοποίηση σύγχρονων πολιτικών διοικητικού εκσυγχρονισμού με πρωταρχικό στόχο την *«αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών και την αύξηση των εναλλακτικών τρόπων παροχής τους μέσω της ηλεκτρονικής τεχνολογίας έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών και των καταναλωτών»* (Καρκατσούλης Π., 2004, σελ.177).

Η επιτυχία των Κ.Ε.Π. ωστόσο βασίζεται στην εισαγωγή της νέας εργασιακής **κουλτούρας του New Public Management** που υιοθετεί την πελατοκεντρική προσέγγιση ad hoc περιπτώσεων, την αυτονομία των στελεχών που συχνά λειτουργούν ως case managers για την εξασφάλιση ίσων όρων εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση όλων των συναλλασσόμενων με τη δημόσια διοίκηση.

Η αποδοχή των ΚΕΠ οδήγησε στη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων τους με αυστηρά ελεγχόμενους ποσοτικά στόχους παραγωγικότητας καθώς και στην επέκτασή τους σε όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης όπως τα **ΚΕΠ ΕΚΕ** (Ενιαία Κέντρα Εξυπηρέτησης) που υποδέχονται αιτήματα από τον επιχειρησιακό χώρο ή τα **ΚΕΠ Υγείας** με μέριμνα την πρόληψη και την προαγωγή της υγείας όλων ανεξαρτήτως των πολιτών.

Άμεσος στόχος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης είναι τα ΚΕΠ να αναδιοργανωθούν μέσω της αυτοματοποίησής τους πραγματοποιώντας «**Ηλεκτρονική Αυτεπάγγελτη Αναζήτηση Δικαιολογητικών**» ενώ παράλληλα η διακίνηση όλων των εγγράφων και των διοικητικών πράξεων θα γίνεται ηλεκτρονικά μέσω ψηφιακής υπογραφής. Η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων βρίσκει επιτυχή εφαρμογή στην περίπτωση των ΚΕΠ που αποτελούν υψηλών προδιαγραφών διοικητικά κέντρα στα πλαίσια της εθνικής στρατηγικής για έξυπνη, βιώσιμη, χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη.

### **2.3. Αξιολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών στα Κ.Ε.Π.**

Τα συνήθη κριτήρια αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών εστιάζουν κατά τον D.A.Garvin (Ζαβλάνος Μ., 2006, σελ.79):

- ✓ στην κατανόηση των αναγκών
- ✓ στην πραγματική, αμφίδρομη επικοινωνία
- ✓ στην ανταπόκριση και το βαθμό ετοιμότητας παροχής υπηρεσιών
- ✓ στην ταχύτητα εξυπηρέτησης
- ✓ στην πιστότητα – συνέπεια για έγκυρες και ακριβείς πληροφορίες
- ✓ ευκολία πρόσβασης για όλους τους πολίτες
- ✓ ικανότητα, γνώσεις και δεξιότητες προσωπικού
- ✓ ευγένεια και σεβασμός στον πολίτη
- ✓ αξιοπιστία και εμπιστοσύνη στις συναλλαγές
- ✓ ασφάλεια και αποφυγή κινδύνων παραπληροφόρησης
- ✓ υλική υπόσταση, κτιριακές δομές, ευχάριστο περιβάλλον

Στοιχεία που υπόκεινται σε αξιολόγηση σύμφωνα με τον Κτενίδη Δ., (Ποιοτικές υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα προς τον Πολίτη, 2004) είναι οι προσδοκίες των πολιτών, η αντίληψη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ο βαθμός ικανοποίησης, ο αριθμός παραπόνων, ο βαθμός εμπιστοσύνης, η αφοσίωση των εμπλεκόμενων στους στόχους της υπηρεσίας, η εικόνα της υπηρεσίας. Ως «ικανοποίηση» ορίζεται η διαφορά ανάμεσα στην προσδοκία και στην αντίληψη για μια παρεχόμενη υπηρεσία που μετριέται με μεθοδολογικά εργαλεία όπως συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, ανοικτές διαβουλεύσεις, τηλεφωνική αξιολόγηση.

Η επιτυχία του νεωτεριστικού μοντέλου λειτουργίας των ΚΕΠ έγκειται στη διαρκή αξιολόγηση ενός πλήθους παραμέτρων από τους αποδέκτες των υπηρεσιών με σκοπό την αναβάθμιση των «προϊόντων» είτε είναι διοικητική πληροφόρηση, είτε άλλες πιστοποιημένες διαδικασίες (άρθρο 16, παρ. 11 του ν. 3345/05 (ΦΕΚ/Α/138)).

Για την επίβλεψη της ορθής λειτουργίας των ΚΕΠ χρησιμοποιείται το **Σύστημα Διοικητικής Παρακολούθησης MIS** με το οποίο συλλέγονται στοιχεία παραγωγικότητας και άλλες στατιστικές πληροφορίες με σκοπό τη διαρκή αναβάθμιση των υπηρεσιών των ΚΕΠ, την επίλυση τυχόν προβλημάτων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του θεσμού μέσω εισαγωγής νέων διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη τα διακριτικά γνωρίσματα των κατά τύπους ΚΕΠ όπως γεωγραφικά, δημογραφικά, κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα που συνθέτουν την ιδιαίτερη φυσιογνωμία τους και τα διαφοροποιημένα τεκμήρια αξιολόγησης τους.

Τη διοικητική παρακολούθηση των έργων των ΚΕΠ υποβοηθά και η ιστοσελίδα επικοινωνίας **KEPinfo** με την οποία ενημερώνεται η Διεύθυνση για τα μητρώα απασχολούμενων στα ΚΕΠ, τη διάρκεια των συμβάσεων τους, τα πληθυσμιακά στοιχεία των ΟΤΑ α' και β' βαθμού στα οποία λειτουργούν ΚΕΠ, τον αριθμό των Κέντρων Εξυπηρέτησης και άλλων πληροφοριών ως προϋποθέσεις αναβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης αξιοποιώντας το συγκριτικό πλεονέκτημα της στατιστικής αξιολόγησης της λειτουργίας των ΚΕΠ.

Σε μηνιαία εξάλλου βάση οι υπάλληλοι των ΚΕΠ στην προσπάθεια καταγραφής των πραγματικών αναγκών των πολιτών αποστέλλουν στη ΔΟΛ ΚΕΠ λίστα με τον ακριβή αριθμό και τη θεματολογία των μη πιστοποιημένων υποθέσεων που παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση και οι οποίες προσωρινά εξυπηρετούνται συμπληρώνοντας «αιτήσεις γενικής χρήσης» ώσπου να τις επεξεργαστεί το **Τμήμα**

**Εσωτερικής Ανταπόκρισης** και να ενταχθούν στις νέες υποθέσεις του οργανισμού (διάταξη της παρ. 2 του άρθρου 31 του νόμου 3013/2002, ΦΕΚ 102/Α/1-5-2002).

Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες να επισκεφθούν τη διαδικτυακή σελίδα των ΚΕΠ (<http://www.kep.gov.gr/kepportal/LifeEpisode>) όπου μπορούν να υποβάλλουν προτάσεις και ιδέες για τις διαδικασίες στο link «Οι πολίτες προτείνουν» ως μια μορφή διαρκούς διαβούλευσης με την κοινότητα προκειμένου να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι πραγματικές ανάγκες της με γνώμονα την απλούστευση των διαδικασιών και την κατά περίπτωση κατάργηση των δικαιολογητικών. Η καινοτομία του δικτυακού τόπου των ΚΕΠ στηρίχτηκε στον κύκλο ζωής των ατόμων και των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να υπάρχει φιλικός προς τον χρήστη χειρισμός με βάση γεγονότα της ζωής (πρόσληψη, ασφάλιση, γάμος, τεκνοποίηση, συνταξιοδότηση).

Όσον αφορά την ταχύτητα εξυπηρέτησης τα ΚΕΠ λειτουργώντας σε διευρυμένο ωράριο (εγκύκλιος ΔΙΑΔΠ/Γ2γ/οικ/24291,14-09-2007) ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες του μεγαλύτερου μέρους των πολιτών ενώ λειτουργεί εικοσιτετράωρη τηλεφωνική εξυπηρέτηση μέσω του τηλεφωνικού κέντρου αλλά και της ιστοσελίδας που παρέχει επικαιροποιημένη πληροφόρηση για όλες τις κατηγορίες ενδιαφέροντος.

Η ποιότητα των υπηρεσιών βραβεύτηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση το 2007 με την πιστοποίηση «Good Practice 2007» (Τσόμπου Θ., «Η εφαρμογή της ΔΟΠ στα ΚΕΠ» 2008, ΕΚΔΔΑ, σελ.31) αναγνωρίζοντας τις προσπάθειες που καθιέρωσαν τα ΚΕΠ ως τη βασική επιλογή των πολιτών για την εξυπηρέτηση τους από τη Δημόσια Διοίκηση.

Σχετικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης θα πρέπει να τονιστεί ότι η επιλογή προσωπικού στα αρχικά στάδια λειτουργίας των ΚΕΠ έγινε με συμβάσεις μίσθωσης έργου (άρθρο 31 του ν. 3013/2002) ενώ θέσεις μόνιμου προσωπικού του κλάδου **Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών** προκηρύχθηκαν με το άρθρο 24 του ν. 3200/03 (ΦΕΚ 281/Α/9-12-03) με βασικές προϋποθέσεις την εμπειρία και τη γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή. Η επιμόρφωση των υπαλλήλων σταδιακά περιορίστηκε λόγω οικονομικών ωστόσο περιορισμών ενώ πραγματοποιούνται τακτικές μετακινήσεις υπαλλήλων άλλων κλάδων στα ΚΕΠ με αποτέλεσμα να υπάρχει σχετική ανομοιομορφία στις γνώσεις και στην καταλληλότητα του προσωπικού.

Αναμφίβολα στο σύνολο τους οι υπάλληλοι των ΚΕΠ έχουν σε μεγάλο βαθμό αποκαταστήσει την αξιοπιστία της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες καθώς

πρωταρχικός τους στόχος είναι η βελτίωση της σχέσης Κράτους-Πολίτη μέσα από ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές συναλλαγές που εγγυώνται τη διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων με την εδραίωση της χρήσης της ψηφιακής υπογραφής.

Η καθολική προσβασιμότητα των ΚΕΠ σε άτομα με αναπηρίες αποτελεί εξάλλου προαπαιτούμενο όρο για την επιλογή του χώρου εγκατάστασής τους σύμφωνα με τη διάταξη της παρ. 6 του άρθρου 31 του ν.3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α/1-5-2002) αυξάνοντας έτσι την επισκεψιμότητα αλλά και το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών.

Η ιστοσελίδα <http://kepstats.yap.gov.gr/> παρουσιάζει τα στατιστικά στοιχεία των ΚΕΠ σε μηνιαία και ετήσια βάση κατηγοριοποιημένα ανά υπόθεση, ΚΕΠ, Περιφέρεια και κανάλι εξυπηρέτησης (μέσω ΚΕΠ για τις πιστοποιημένες διαδικασίες, μέσω ΚΕΠ για τις online εξωτερικές εφαρμογές, ηλεκτρονικά μέσω της Εθνικής Πύλης «Ερμής», μέσω του τηλεφωνικού κέντρου 1500) όπου διαφαίνεται η τάση καταξίωσης τους στη συνείδηση των πολιτών μέσω του πλήθους και εύρους των ηλεκτρονικών υποθέσεων που διεκπεραιώνουν, δεδομένα που επιβεβαιώνουν και μελέτες ικανοποίησης των πολιτών από τα Κ.Ε.Π.

Τα αριθμητικά ωστόσο στοιχεία δεν αποτελούν απόλυτο αριθμό για το διοικητικό έργο των ΚΕΠ καθώς δεν απεικονίζουν σημαντικό αριθμό άλλων μη μετρήσιμων υπηρεσιών όπως της θεώρησης του γνησίου της υπογραφής ή της επικύρωσης εγγράφων, επίσης όλων των αιτήσεων που πραγματοποιούνται μέσω εισόδου σε εφαρμογές άλλων οργανισμών όπως η στρατολογία, ο ΟΑΕΔ, το ΙΚΑ, το TAXIS, καθώς και όλα τα πιστοποιητικά του Εθνικού Δημοτολογίου που εκδίδονται on line καθιστώντας την αξιολόγηση των ΚΕΠ υπόθεση σύνθετη και πολυδιάστατη.

#### **2.4. Τα Κ.Ε.Π. φορείς διασφάλισης ανθρωπίνων δικαιωμάτων**

Τα **Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.)** είναι κομβικά σημεία υποδοχής αιτημάτων των πολιτών παρέχοντας ένα ευρύ φάσμα παροχής πληροφόρησης και υπηρεσιών με συχνές αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα για την ολοκλήρωση των συναλλαγών στα διάφορα επίπεδα διακυβέρνησης ως υπηρεσίες «μιας στάσης» .

Αποτελούν αποκεντρωμένες διοικητικές δομές με χρήση των πλέον εξελιγμένων πληροφοριακών συστημάτων Τεχνολογίας και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.) ως υποστηρικτικούς μηχανισμούς στρατηγικής σημασίας για την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων καθώς δίνουν τη δυνατότητα ισότιμης εξυπηρέτησης σε όλους τους τομείς της δημόσιας λειτουργίας όπως η υγεία, η εκπαίδευση, η απασχόληση, η κοινωνική ασφάλιση, η δικαιοσύνη και γενικά σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός ατόμου ή μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη **Διεθνή Χάρτα των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου** στο προοίμιο αναφέρεται χαρακτηριστικά πως *«επειδή, με τον καταστατικό Χάρτη, οι λαοί των Ηνωμένων Εθνών διακήρυξαν και πάλι την πίστη τους στα θεμελιακά δικαιώματα του ανθρώπου, στην αξιοπρέπεια και την αξία της ανθρώπινης προσωπικότητας, στην ισότητα δικαιωμάτων ανδρών και γυναικών, και διακήρυξαν πως είναι αποφασισμένοι να συντελέσουν στην κοινωνική πρόοδο και να δημιουργήσουν καλύτερες συνθήκες ζωής στα πλαίσια μιας ευρύτερης ελευθερίας ... η παρούσα Οικουμενική Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου αποτελεί το κοινό ιδανικό στο οποίο πρέπει να κατατείνουν όλοι οι λαοί».*

Η αναγκαιότητα ανάπτυξης εθνικών και υπερεθνικών προγραμμάτων και πολιτικών για την διασφάλιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για τη βελτίωση της προσβασιμότητας και της συμπερίληψης όλων των κοινωνικών ομάδων. Στην **Οικουμενική Διακήρυξη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα** (UNHCR) ορίστηκαν για πρώτη φορά οι αδιαμφισβήτητες αρχές της καθολικότητας, της αξιοπρέπειας, της μη διάκρισης, της ισότητας στις οποίες στηρίζουν τη λειτουργία τους τα ΚΕΠ προσφέροντας ευκαιρίες ποιοτικών υπηρεσιών μέσω ανατροφοδότησης, διαφάνειας και λογοδοσίας του κράτους προς τους πολίτες για την εξάλειψη κάθε μορφής διακρίσεων ή κοινωνικού αποκλεισμού.

Η **φιλοσοφία** εξάπλωσης των ΚΕΠ ανά τον κόσμο στηρίζεται ακριβώς στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας, της προσβασιμότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών βελτιώνοντας την ικανότητα των κρατών να εκπληρώνουν τις ευθύνες τους προς τους πολίτες οπότε μια προσέγγιση βασισμένη στα ανθρώπινα δικαιώματα αποτελεί πλαίσιο στην ίδια τη διαδικασία της ανάπτυξης με βάση διεθνή πρότυπα.

Η **καινοτομία** τους βασίζεται στη δυνατότητα να εξετάζουν την παροχή υπηρεσιών από την πλευρά του πολίτη και τη λήψη αποφάσεων ανασχεδιασμού και εφαρμογής των λειτουργιών τους με γνώμονα τις ανάγκες όλων των πληθυσμιακών ομάδων εκπληρώνοντας την αποστολή του κράτους για διαφάνεια, λογοδοσία και συμπερίληψη. Στο πλαίσιο εξυπηρέτησης των γραφείων μιας στάσης ο πολίτης αντιμετωπίζεται ως βασικός παράγοντας συνδιαμόρφωσης των κρατικών πολιτικών και όχι ως παθητικός παραλήπτης υπηρεσιών για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητη η εξάλειψη των ανισοτήτων.

Ειδικά διαμορφωμένα προγράμματα εθνικού και διεθνικού χαρακτήρα αξιολογούν με μετρήσιμους στόχους και δείκτες το βαθμό υλοποίησης των **στρατηγικών με προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω»** (bottom up) σε περιθωριοποιημένους, μειονεκτούντες και αποκλεισμένες ομάδες για τον εντοπισμό προβλημάτων και έγκαιρης αντιμετώπισής τους. Η σύνταξη και **υποβολή περιοδικών εκθέσεων** με λεπτομερή αναφορά στην επίτευξη των αρχικών στόχων και των πιθανών αποκλίσεων αποτελεί χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης για τον περαιτέρω προγραμματισμό στελέχωσης και χρηματοδότησης του προγράμματος.

Οι αρμόδιες υπηρεσίες για την οργάνωση και λειτουργία των ΚΕΠ (στην Ελλάδα η ΔΟΛΚΕΠ που δραστηριοποιείται στο υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης) οφείλουν να διαχειρίζονται εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού από το χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας με **έμφαση στον αντίκτυπο** του τρόπου παροχής υπηρεσιών και καθώς τα ΚΕΠ αποτελούν θεσμικό πυρήνα γενικής αποδοχής είναι κρίσιμης σημασίας η υιοθέτηση μιας προσέγγισης βασισμένης σε θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα.

Στα πλαίσια αναδιαμόρφωσης των σχέσεων κράτους-πολίτη ως μια αμφίδρομη διαδικασία επαναπροσδιορισμού του ρόλου των κυβερνητικών οργάνων θέτοντας ως καθολικά κριτήρια αναφοράς την προσέγγιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων τα ΚΕΠ καθίστανται φορείς ριζικών αλλαγών καθώς με το **νεωτεριστικό μοντέλο διαπροσωπικών συναλλαγών** που εισάγουν αφενός αυξάνουν την εμπέδωση και ποιότητα της εξυπηρέτησης με παράλληλη απλούστευση των διαδικασιών και ίση μεταχείριση προς όλους, αφετέρου επιτυγχάνουν καλύτερη διαχείριση του κοινωνικού κινδύνου και βελτίωση της εικόνας του οργανισμού με λιγότερα διοικητικά βάρη, καταγγελίες ή παράπονα άνισης μεταχείρισης.



Η υιοθέτηση της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης αποτελεί εξάλλου μηχανισμό παροχής κινήτρων απόδοσης στους εργαζομένους μέσα σε ένα περιβάλλον συνεργασίας και εθελοντισμού με συνέπεια την αύξηση της αποδοτικότητας και της δημιουργίας ενός **συνεργατικού σχήματος αλληλεπίδρασης** με τους πολίτες με αλληλεγγύη, υπευθυνότητα και δημοκρατικό τρόπο λήψης αποφάσεων για εξατομικευμένες, βιώσιμες λύσεις.

Η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων με την ενσωμάτωση της δικαιοσύνης, της εγγενούς αξιοπρέπειας και του σεβασμού των αλλότριων απόψεων οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας κυρίως όμως σε **ολιστική προσέγγιση** της ίδιας της διαδικασίας της εξυπηρέτησης με βαρύτητα στον τρόπο συνδιαλλαγής με τους πολίτες εκλαμβάνοντάς τους ως ισότιμες, ολοκληρωμένες προσωπικότητες και όχι απλά χρήστες των υπηρεσιών.

Η ικανότητα προβολής των πολιτών-πελατών σε ένα **ενιαίο αξιολογικό σύστημα** χωρίς ειδικά προνόμια και χειρισμούς με βάση ανοιχτά και διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα πιστοποίησης υπηρεσιών θα ενδυναμώσει την κοινωνική συνοχή αλλά και την αποτελεσματικότητα μέσω της χρήσης κοινής γλώσσας, κατανοητής από όλες τις κοινωνικές ομάδες και όρους εξυπηρέτησης συμβατούς με τις εκάστοτε ανάγκες.

Η χρήση εμπνευσμένων από τα ανθρώπινα δικαιώματα προτύπων στα ΚΕΠ διαμορφώνει ένα υπόβαθρο συνεχούς διαβούλευσης με τους πολίτες όσον αφορά την προσαρμογή των υπηρεσιών μέσω τεχνικών **ανασχεδιασμού με επίκεντρο το χρήστη**. Η κατανόηση των προσδοκιών και αναγκών όλων των πολιτών δια μέσου άμεσου, ουσιαστικού διαλόγου όχι μόνο θα οικοδομήσει πολύτιμες συνεργασίες και σχέσεις εμπιστοσύνης του κοινού με τα στελέχη αλλά και θα ενισχυθεί η βιωσιμότητά του θεσμού μέσα από τη νομιμοποίηση του και το σεβασμό της κοινότητας με ανάλογη ικανοποίηση των χρηστών και χρηματοδοτών.

## 2.5. Συγκριτικά δεδομένα Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

**A.** Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας που διεξήχθη σε **Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης (CSC)** σχετικά με τους παράγοντες επιτυχίας, τις προκλήσεις και την προσέγγιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων . Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ έχοντας υπόψη τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων τους στην εξασφάλιση ισότιμης εξυπηρέτησης δεν συμμορφώνονται απλώς με τις νομικές απαιτήσεις του ρόλου τους αλλά για την αποφυγή πρακτικών που εισάγουν διακρίσεις στην παροχή υπηρεσιών προωθούν ενεργά την καθολική πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες μέσω μέτρων που προωθούν τη συμμετοχή ευάλωτων ομάδων με μηχανισμούς που ενισχύουν την υπευθυνότητα όπως οι ανατροφοδοτήσεις των πολιτών και η αντιμετώπιση παραπόνων με σκοπό την εξασφάλιση της συμμετοχής, της διαφάνειας, της ισότητας, της καθολικότητας και της λογοδοσίας ως βέλτιστων πολιτικών προστασίας των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

**Όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών** σε «ευάλωτες» και «ειδικές» ομάδες πληθυσμού αναφέρεται ότι τα άτομα με αναπηρίες (σε ποσοστό 63%) είναι αυτά που κυρίως δέχονται αποτελεσματικές υπηρεσίες με αμέσως επόμενη ομάδα αναφοράς τους ηλικιωμένους (50%) ενώ οι δείκτες ικανοποίησης μειώνονται στα άτομα με χαμηλά επίπεδα αλφαριθμητισμού (47%), σε πολίτες που ζουν σε απομακρυσμένες περιοχές (40%) με έμφαση στις γυναίκες και στους νέους. Μόνο σε ποσοστό 20%-40% εξασφαλίζεται ίση εξυπηρέτηση σε πολίτες στα όρια της φτώχειας, σε αλλοδαπούς, σε εθνικές ή γλωσσικές μειονότητες, σε μετανάστες, εκτοπισθέντες, ακόμα λεσβίες, ομοφυλόφιλους, αμφιφυλόφιλους, trans.

**Σχετικά με την εξατομίκευση των υπηρεσιών** ποσοστό 50% των ηλικιωμένων και 47% των ατόμων με χαμηλό επίπεδο αλφαριθμητισμού επωφελούνται από ειδικά προσαρμοσμένες ρυθμίσεις όπως η παροχή βοήθειας από το προσωπικό για τη συμπλήρωση των εντύπων. Ορισμένα κέντρα διαθέτουν κινητές μονάδες με δορυφορική κάλυψη οι οποίες περιλαμβάνουν και διερμηνέα για την εξυπηρέτηση κατ' οίκον ηλικιωμένων, ασθενών ή κατοίκων απομακρυσμένων περιοχών ενώ σε άλλα κέντρα εξυπηρέτησης διαθέτουν γραφείο στήριξης γυναικών και παιδιών σε περιπτώσεις ενδοοικογενειακής βίας στα πλαίσια ενός διεθνούς Προγράμματος Ανάπτυξης των Εθνών (UNDP).

**Αναφορικά με τους μηχανισμούς ανάδρασης** των πολιτών μερικά κέντρα στηριζόμενα στα διεθνή πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας ISO 9001 : 2008 εκτός από την ετήσια έκθεση αποτίμησης παρέχουν σε καθημερινή βάση ανώνυμα έντυπα ικανοποίησης στην είσοδο, σε άλλα βρίσκεται εγκατεστημένο ένα βιβλίο για παρατηρήσεις, παράπονα, προτάσεις ενώ άλλα δίνουν τη δυνατότητα αξιολόγησης των υπηρεσιών σε ηλεκτρονικές οθόνες. Σε κάποια μάλιστα κέντρα οι επικεφαλές των τμημάτων παίρνουν συνέντευξη από τους πολίτες σε μηνιαία βάση για την αναγκαία ανατροφοδότηση και βελτίωση των υπηρεσιών με στατιστική ανάλυση των δεδομένων σε μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια βάση.

**Β.** Η περιπτώσιολογική μελέτη εισαγωγής του πρότυπου των μονοαπευθυντικών θυρίδων στη **Σοσιαλιστική Δημοκρατία του Βιετνάμ** στο πνεύμα των μεταρρυθμίσεων του κυβερνητικού συστήματος με στόχο την ανάκαμψη από ένα καταστροφικό πόλεμο ενσωμάτωσε με πλήρη επιτυχία ένα μοντέλο ολοκληρωμένης παροχής υπηρεσιών με σαφή πολιτική στήριξη, οργανωτική δομή και σημαντικές επενδύσεις προκειμένου να μετασχηματιστούν οι δημόσιες υπηρεσίες σε μοντέλα ενιαίας θυρίδας ποιοτικών υπηρεσιών καταπολεμώντας τη γραφειοκρατία και τις ανεπάρκειες και στηρίζοντας τις επιχειρηματικές κυρίως δραστηριότητες για την ανάπτυξη μιας ανταγωνιστικής οικονομίας.

Το πρόγραμμα αφορούσε **τέσσερις πυλώνες** : α. θεσμικές και διοικητικές διαδικασίες, β. οργανωτική μεταρρύθμιση, γ. ανθρώπινο δυναμικό και δ. οικονομική μεταρρύθμιση με σκοπό την απλούστευση της υπερβολικής πολυπλοκότητας των δημόσιων διαδικασιών. Ως οικονομικός κόμβος του Βιετνάμ η **Ho Chi Minh City** προσπαθώντας να διατηρήσει την θέση της ως η πιο ισχυρή οικονομικά πόλη της χώρας επιδίωξε να εφαρμόσει πειραματικά το πιλοτικό μοντέλο υπηρεσιών της «μιας πόρτας» στην προσπάθεια να εξασφαλίσει ευρωπαϊούς επενδυτές που ήταν ήδη εξοικειωμένοι με ανάλογα συστήματα εξυπηρέτησης.

Η εξάπλωση του προγράμματος έγινε σε **τρία στάδια** ξεκινώντας από την πιλοτική του εφαρμογή , επεκτείνοντας τα κανάλια επικοινωνίας σε όλη την περιφέρεια και θεσμοθετώντας την εισαγωγή του μηχανισμού ενιαίας εξυπηρέτησης σε όλη τη χώρα. Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική τόσο στη διευκόλυνση της πρόσβασης σε κοινωνικές υπηρεσίες και στην εξυπηρέτηση αναγκών των περιθωριοποιημένων ομάδων όσο και στη μείωση των συγκρούσεων διαχείρισης γης και στην

περιφερειακή ανταγωνιστικότητα. Επιπλέον στις εκτεταμένες γεωγραφικά υπηρεσίες των ενιαίων κέντρων διασφαλίζονται τα ανθρώπινα δικαιώματα όπως το δικαίωμα στην κοινωνική ασφάλιση, στην ίση μεταχείριση, στην παροχή προγραμμάτων υποστήριξης της οικογένειας σε ένα πολυλειτουργικό σχήμα.

Άξιο λόγου είναι το σύστημα αμοιβών που προβλέπει συμπληρωματική πριμοδότηση των υπαλλήλων που εργάζονται στο «front office» των «one stop shops» επειδή εργάζονται απευθείας με το κοινό ενώ οδηγοί και προγράμματα σπουδών έχουν εκπονηθεί μαζί με ετήσιες **αξιολογήσεις** των επιδόσεων για επίτευξη της δέουσας διαφάνειας και λογοδοσίας.

Τόσο οι εθνικές όσο και οι τοπικές **στρατηγικές επικοινωνίας** στοχεύουν πρωτίστως στις ευάλωτες ομάδες , κυρίως στις εθνοτικές μειονοτικές ομάδες απομακρυσμένων γεωγραφικά περιοχών με ανάδειξη των ενιαίων κέντρων σε φορείς κοινωνικής προόδου.

**Γ. Στην Κύπρο** ανάλογες κυβερνητικές πολιτικές προωθούν την εκπαίδευση του προσωπικού που στελεχώνει τα ΚΕΠ ώστε εκτός από τις παρεχόμενες υπηρεσίες προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων να καλλιεργεί επικοινωνιακές δεξιότητες, πνεύμα ομαδικής συνεργασίας και επαγγελματισμού με απώτερο στόχο την ανάπτυξη νέας εργασιακής κουλτούρας βασισμένη στις αρχές της συνέπειας, της υπευθυνότητας, της διαφάνειας, της χρηστής διοίκησης με επίκεντρο τον πολίτη.

Το σπουδαιότερο επίτευγμα στην καθιέρωση του θεσμού στο χώρο της Κυπριακής Δημόσιας Διοίκησης είναι η ισότιμη εξυπηρέτηση μέσω υιοθέτησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με βάση το **Πρότυπο ISO 9001 : 2008** που αφορά αφενός την τυποποίηση των διαδικασιών εξυπηρέτησης και εσωτερικής λειτουργίας και αφετέρου τη διασφάλιση της ομοιόμορφης εφαρμογής τους σε όλα τα ΚΕΠ για ποιοτικότερες προς τους πολίτες υπηρεσίες.

Οι βασικές διαφορές των ΚΕΠ της Κυπριακής Δημοκρατίας εστιάζονται τόσο στην παροχή υπηρεσιών που απευθύνονται σε ορισμένα μόνο υπουργεία (όπως για παράδειγμα το υπουργείο Άμυνας) και όχι στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης όσο και στο διευρυμένο ρόλο του που τα καθιστά αποκλειστικά αρμόδιους φορείς για συγκεκριμένες υπηρεσίες (όπως η έκδοση αστυνομικού δελτίου ταυτότητας) σε αντίθεση με τα ΚΕΠ της Ελλάδας που λειτουργούν ως υποστηρικτικά κέντρα.

**Δ.** Αξίζει να γίνει σύντομη αναφορά στη μελέτη περίπτωσης του Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών του Δημοτικού Συμβουλίου της πόλης του **Pancevo στη Σερβία** το οποίο από την ίδρυση του (2009) προσφέρει αδιάλλειπτα ποιοτικές υπηρεσίες ισότιμης πρόσβασης μέσω της μετεγκατάστασης ορισμένων διαδικασιών στο διαδίκτυο με ταυτόχρονη παροχή μηχανισμών ταχείας ανάδρασης αλλά και υιοθέτησης ενός τοπικού μοντέλου ενιαίας εξυπηρέτησης με βελτιωμένη επικοινωνία, μείωση του χρόνου ανταπόκρισης και καλύτερη ποιότητα πληροφόρησης με αποτέλεσμα να έχει ετήσια επισκεψιμότητα ίση με τον αριθμό κατοίκων της πόλης αποτελώντας **κεντρικό σημείο αλληλεπίδρασης** με τους πολίτες.

**Ε.** Ανάλογης ποιότητας και στοχοθέτησης είναι και τα «Καταστήματα Εξυπηρέτησης Πολιτών» της **Πορτογαλίας** που απλοποιώντας το φάσμα των διαδικασιών αποσκοπούν στη μείωση του χρόνου αναμονής και της γραφειοκρατίας με γνώμονα τους πελάτες από κάθε εκπροσωπούμενη οντότητα. Οι υπηρεσίες ενιαίας εξυπηρέτησης αφορούν σύνδεση και αποσύνδεση υπηρεσιών (νερού, ρεύματος, τηλεφώνου), συμβολαιογραφικές υπηρεσίες, υπηρεσίες ταχυδρομείου, εφαρμογές μεταφορών, υγείας, κατοικίας, φορολογίας, υπηρεσίες συνόρων, κατάρτισης και απασχόλησης, έκδοσης διαβατηρίων και ταυτοτήτων με αυτοτελή λειτουργία.

**ΣΤ. Στην Δανία** στα «International Citizen Service» (ICS) προσφέρονται εξειδικευμένες υπηρεσίες υποδοχής και πληροφόρησης των νεοφερμένων πολιτών στη χώρα μέσα από ένα ηλεκτρονικό δίκτυο υπηρεσιών που καλύπτουν θέματα άδειας παραμονής, υγειονομικής περίθαλψης, διαβίωσης, σπουδών, εργασίας, δωρεάν εκμάθησης της γλώσσας σε τέσσερις μεγάλες πόλεις της χώρας με προσωπική καθοδήγηση και λεπτομερείς οδηγίες για τη νομοθεσία και τις συνθήκες διαβίωσης.

**Ζ. Στην Ιρλανδία** η ιστοσελίδα των Κέντρων Πληροφόρησης Πολιτών (Citizens Information Centers) παρουσιάζει κατηγοριοποιημένη πληροφόρηση ανά θεματικό άξονα σε τομείς όπως η κοινωνική πρόνοια, η υγεία, η εργασία, το περιβάλλον, το φορολογικό σύστημα, η είσοδος και διαμονή στη χώρα, η στέγαση, η δικαιοσύνη, η εκπαίδευση και κατάρτιση, η νομοθεσία, οι καταναλωτικές υποθέσεις, γεγονότα προσωπικής ζωής όπως ο γάμος, η γέννηση, ο θάνατος, η ασφάλιση και αναψυχή με επικαιροποιημένη καθοδήγηση χωρίς ωστόσο δυνατότητα διεκπεραίωσης υποθέσεων.

## 2.6. Ανακεφαλαίωση

Ο θεσμός των Κ.Ε.Π. παρέχει ένα αντικειμενικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων βάση συστηματικής αξιολόγησης και επανασχεδιασμού των διαδικασιών που διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις αρχές των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Η εξέταση ευαίσθητων ζητημάτων προσωπικού χαρακτήρα με αμερόληπτο τρόπο και με «εμπάθεια» προς τον ομιλητή αποτελεί πηγή ανατροφοδότησης με πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό καθώς συλλέγονται χρήσιμα στοιχεία για τα ενδιαφερόμενα μέρη και την έκταση των κοινωνικών αναγκών αποσκοπώντας στην ανάπτυξη υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με δείκτες αποδοτικότητας και συστηματική μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών στα πλαίσια της ευρύτερης διοικητικής μεταρρύθμισης .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΩΝ Κ.Ε.Π. ΣΕ ΚΕΝΤΡΙΚΟ ΠΥΛΩΝΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΟΤΑ

### 3.1. Εισαγωγή

Με την υπ'αρ.10071(ΦΕΚ Β'324/27-03-2001) κοινή υπουργική απόφαση η οποία τροποποιήθηκε με το ΦΕΚ 3187/30-11-2012 (Μαργαρίτου Ε., 2008, σελ 37) εγκρίθηκε το πρόγραμμα «**Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.**» με σκοπό την εισαγωγή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη χώρα μας με συγχρηματοδότηση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΚΤ) και των κονδυλίων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) δημιουργώντας ένα διαδυκτιακό κανάλι ψηφιακής επικοινωνίας και πληροφόρησης μέσω σύστασης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.

Οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες που προσφέρουν με ένα αξιοσημείωτο αριθμό γραφείων εξυπηρέτησης και ανάλογου όγκου πιστοποιημένων υποθέσεων εξασφαλίζουν ισότιμη πρόσβαση στη δημόσια διοίκηση με απλούστερες διαδικασίες και ευέλικτους χειρισμούς με στόχο την ψηφιακή σύγκλιση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Καταλύτη για την αναβάθμιση και διασύνδεση των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί ωστόσο το πρόγραμμα «**Σύζευξις**» του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΥΔΜΗΔ) με χρηματοδότηση από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης (2006-2013) το οποίο συνδέει το σύνολο των φορέων του δημοσίου προσφέροντας χαμηλού κόστους αυτοματοποιημένα συστήματα πληροφόρησης για την ταχύτερη επικοινωνία των δημόσιων οργανισμών και την παροχή προηγμένων συνδιαστικών υπηρεσιών κοινωνικής ωφέλειας.

Τα ΚΕΠ έχοντας εμπειρία ετών στην παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θεωρούνται ο πλέον αποδοτικός μηχανισμός για τη διασύνδεση των κοινωνικών αναγκών με τις διοικητικές δομές στήριξης σε τοπικό αλλά και περιφερειακό επίπεδο καθώς διαθέτουν την Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ» η οποία δρα συμπληρωματικά με την ηλεκτρονική ιστοσελίδα των ΚΕΠ παρέχοντας πληροφόρηση και συναλλαγές σε ασφαλές πλαίσιο διαλειτουργικότητας.

### **3.2. Εφαρμογή αρχών Νέας Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Κ.Ε.Π.**

Η έννοια της «αλυσίδας αξίας» (Michael Porter, 1985) περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο αποκτά αξία ένα προϊόν ή υπηρεσία κατά τη διαδικασία μεταφοράς από το αρχικό στάδιο εισροών των πρώτων υλών ή δεδομένων στον οργανισμό στο στάδιο της επεξεργασίας, της προώθησης και διανομής μέσω εμπορικών δραστηριοτήτων ή υπηρεσιών. Η «προστιθέμενη αξία» δημιουργείται μέσα στο σύστημα από τις διαδικασίες μετασχηματισμού των πόρων της εταιρείας όπως τα χρήματα, η εργασία, τα υλικά, ο εξοπλισμός, τα κτίρια, η γη, η διοίκηση και η διαχείριση σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μοχλεύει την ανάπτυξη. Οι αλυσίδες αξιών καθορίζουν το κόστος και επηρεάζουν τα κέρδη στοχεύοντας ώστε η συνολική αλυσίδα αξίας να είναι αποδοτική και να προσφέρει προστιθέμενη αξία στον τελικό αποδέκτη ή καταναλωτή αλλά και σε κάθε συμμετέχοντα στην αλυσίδα παραγωγής.

Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) η έννοια «πελάτης» δεν περιλαμβάνει μόνο τους τελικούς αποδέκτες των προϊόντων ή άυλων υπηρεσιών αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης/οργανισμού που μετέχουν στη διαδικασία παραγωγής προσδίδοντας ως άτομα ή μέλη τμημάτων αξία στην αλυσίδα παραγωγής των παρεχόμενων αγαθών (Λογοθέτης, 2005).

Ως «πραγματική ποιότητα» (actual quality) υπηρεσιών ορίζεται η διαφορά ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα (perceived quality) και την αναμενόμενη ποιότητα (expected quality) εξετάζοντας τα συνήθη κατά των Garvin κριτήρια επιλογής μιας υπηρεσίας (Ζαβλάνος, 2006 σελ.79) ο βαθμός επιτυχίας των οποίων διαμορφώνει αντίστοιχα και την αντίληψη για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Η παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης καταγράφεται με γενικούς και ειδικούς δείκτες που ελέγχουν την στοχοθέτηση σε τακτά διαστήματα σύμφωνα με το **N.3230/2004** (Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους, παράγραφος 5) :

- χρόνος απόκρισης στα αιτήματα πολιτών
- ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- κόστος διαχείρισης και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων



- εξυπηρέτηση του πολίτη και αύξηση βαθμού ικανοποίησης αναγκών του
- αύξηση εμπιστοσύνης πολίτη προς τη δημόσια διοίκηση
- ενίσχυση διαφάνειας, λογοδοσίας και ευθύνης δημόσιων δράσεων

Καθώς η φιλοσοφία των αρχών της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και της Δ.Ο.Π. στη Δημόσια Διοίκηση έχει προέλθει από τον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να διευκρινιστούν οι βασικές διαφορές ανάμεσα στους δύο χώρους παροχής υπηρεσιών. Στους κρατικούς οργανισμούς δεν υπάρχει συνήθως ανταγωνιστικό πεδίο όσον αφορά τις μονοπωλιακού χαρακτήρα υπηρεσίες ούτε κίνητρο παραγωγικότητας για το προσωπικό με ανάλογη μισθολογική εξέλιξη ενώ συχνά οι αποδέκτες των υπηρεσιών είναι διαφορετικοί από αυτούς που πληρώνουν για τις υπηρεσίες όπως συμβαίνει στις παροχές Κοινωνικής Πρόνοιας που απολαμβάνουν αδύναμοι οικονομικά πολίτες.

Εκτός αυτού ο βαθμός δέσμευσης της ηγεσίας αλλά και των στελεχών διαμορφώνεται από την εκάστοτε πολιτική βούληση ενώ παράλληλα υπάρχει υποχρέωση διατήρησης πολλών διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας του φορέα με το κοινό καθώς δεν έχουν όλοι την ίδια εξοικείωση με την τεχνολογία με αποτέλεσμα να είναι αναγκαία η διατήρηση τοπικών καταστημάτων παροχής υπηρεσιών γενικού συμφέροντος σε αντίθεση με τις στρατηγικές μεγιστοποίησης του κέρδους των επιχειρήσεων.

Η μεγαλύτερη ίσως διαφορά έγκειται στον τρόπο λειτουργίας τους καθώς οι δημόσιες υπηρεσίες είναι ιεραρχικά δομημένες με άκαμπτη διοικητική κουλτούρα, προσήλωση στη νομιμότητα και κάθετους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς σε αντίθεση με τους ευέλικτους οριζόντιους χειρισμούς του ιδιωτικού τομέα που επικεντρώνεται σε καινοτόμες υπηρεσίες με πρωταρχικό στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη.

Ο θεσμός των ΚΕΠ αποτελεί τη γέφυρα ανάμεσα στους δύο αυτούς χώρους καθώς συνδυάζει την πελατοκεντρική προσέγγιση εξυπηρέτησης με τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες απλούστευσης των διαδικασιών αυξάνοντας την ανταποκρισιμότητα της διοίκησης στις ανάγκες του πολίτη ως εργαλείο της «**Διοίκησης Αλλαγών**» (change management) που χρησιμοποιεί τις εφαρμογές της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης για την αλλαγή κουλτούρας με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη και παγίωση των βασικών αρχών της «**Καλής Διακυβέρνησης**» (Good Governance Principles) όπως η διαφάνεια, η λογοδοσία, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του φορέα.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας των ποικίλων δράσεων υψηλής πολυπλοκότητας και απαιτήσεων που επιχειρήθηκαν ικανοποιητικά στα ΚΕΠ είναι ανάμεσα σε άλλους :

- η ηγεσία και δέσμευση για τη διαμόρφωση του οράματος αλλά και των στόχων
- η ενσωμάτωση των δράσεων από όλους τους συντελεστές της αλλαγής
- η συνεργασία μεταξύ δημόσιων οργανισμών με κοινά πρότυπα και υποδομές για την σταδιακή επίτευξη διαλειτουργικότητας των ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων με βάση τις ανάγκες του πολίτη
- η χρηματοδότηση των τεχνολογικών, οργανωτικών αλλά και εκπαιδευτικών δράσεων καθώς και του κόστους λειτουργίας, συντήρησης, ανανέωσης τους
- η προσβασιμότητα στις ηλεκτρονικές συναλλαγές μέσω των γραφείων μιας στάσης ή ΚΕΠ με έμφαση στις ομάδες που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση
- η δυνατότητα επιλογής του τρόπου συναλλαγής είτε μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστικών συστημάτων (ΕΡΜΗΣ) είτε με φυσική παρουσία στα ΚΕΠ
- η προώθηση της συμμετοχής των Πολιτών μέσω ηλεκτρονικής πληροφόρησης αλλά και ηλεκτρονικής διαβούλευσης για τη διαμόρφωση κρατικών πολιτικών
- η προστασία ιδιωτικότητας στα πλαίσια της Ηλεκτρονικής Δημόσιας Διοίκησης που εξασφαλίζει εμπιστευτικότητα και ασφάλεια συναλλαγών
- η σαφής υπευθυνότητα ώστε να αποφεύγεται η διάχυση των ευθυνών
- η παρακολούθηση και αξιολόγηση για τον προσδιορισμό του κόστους, της ωφέλειας και των επιδράσεων των δράσεων κοινωνικής ωφέλειας.

Η πρωτοποριακή δομή και λειτουργία των ΚΕΠ ενσωματώνοντας τα παραπάνω πρότυπα και διεθνείς οδηγίες του **Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης** (European Institute of Public Administration, 2003) σε σύντομο χρονικό διάστημα κατάφερε πλήθος νεωτεριστικών αλλαγών όπως 1. τη βελτίωση της ποιότητας των πληροφοριών και των πληροφοριακών ροών, 2. τη μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών και των συναλλαγών, 3. τη μείωση των διοικητικών επιβαρύνσεων, 4. τη βελτίωση του επιπέδου και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, 5. την αύξηση της αποδοτικότητας, 6. την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των χρηστών.

Η κοινή χρήση δεδομένων και πληροφοριών ηλεκτρονικής μορφής και η ταχύτερη εύρεσή τους εκτός από εξοικονόμηση χρόνου και κόστους υπηρεσιών οδηγεί στην αύξηση του αριθμού υποθέσεων προς διεκπεραίωση που αναλογεί σε κάθε υπάλληλο καθιστώντας τα ΚΕΠ τις πλέον αποδοτικές υπηρεσίες ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Η χρήση προ-συμπληρωμένων εντύπων με ψηφιοποίηση των δεδομένων που αντλούνται από κοινόχρηστες ηλεκτρονικές βάσεις προλαμβάνει χρονικές καθυστερήσεις ή διορθώσεις προσωπικών δεδομένων με μεγιστοποίηση της ωφέλειας τόσο για τους πολίτες όσο και για τις επιχειρήσεις. Ειδικά για τις επιχειρήσεις τα οφέλη πολλαπλασιάζονται εφόσον ο σχεδιασμός των συναλλαγών είναι φιλικός προς το χρήστη, οι κατηγορίες διαδικασιών απλοποιημένες με ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων δικαιολογητικών και με δυνατότητα ολοκληρωμένων πληρωμών.

Εφαρμογή του μοντέλου του ΚΠΑ πραγματοποιήθηκε πιλοτικά το 2007 στη ΔΟΛ ΚΕΠ και σε ορισμένα ΚΕΠ της χώρας (Δήμου Γαλατσίου, Περιστερίου, Χανίων, Καλύμνου και Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης) αποσπώντας το τρίτο Ειδικό Βραβείο Ποιότητας Παρεχομένων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις καθώς συγκέντρωσε υψηλό βαθμό αξιολόγησης (70,5) στα πλαίσια του θεσμού Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών (Παππάς Δ.,2014).

Σχετικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν άλλωστε από την εταιρεία VPRC τα έτη 2005 και 2008 επιβεβαιώνουν την θετική εξελικτική πορεία αναγνώρισης των ΚΕΠ καθώς και του έργου που παράγουν μέσω μετρήσεων ικανοποίησης των πολιτών αποτελέσματα των οποίων παρουσιάστηκαν σε ημερίδα του Υπουργείου Εσωτερικών με θέμα «Απολογισμός Επικοινωνιακής Εκστρατείας των ΚΕΠ» αποδεικνύοντας την καθολική αποδοχή του θεσμού της πελατοκεντρικής προσέγγισης από την ελληνική κοινωνία ως παράγοντα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης (Τσόμπου Θ., 2008)

Έχοντας διανύσει μια πολυετή καταξιωμένη πορεία στην επιδίωξη του δημόσιου τομέα να αυξήσει την αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στα ΚΕΠ συνεχίζουν να εντάσσονται αρμοδιότητες κοινωνικής μέριμνας εξασφαλίζοντας ισότιμη και ευκολότερη πρόσβαση υπηρεσιών, δυνατότητες πληροφόρησης με διάχυση της πληροφορίας αξιόπιστα, αυξημένη διαφάνεια και λογοδοσία για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενδυνάμωση της συμμετοχής στις δημόσιες πολιτικές.

### 3.3. Ηλεκτρονική διασύνδεση των Κ.Ε.Π. με Κοινωνικές Δομές των Ο.Τ.Α.

Η πολιτοκεντρική παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών πανευρωπαϊκής και υπερεθνικής χρήσης καθίσταται στρατηγικός στόχος της Ε.Ε. λόγω της επιχειρηματικής κινητικότητας αλλά και των αυξημένων λόγω της οικονομικής κρίσης μεταναστευτικών ροών για εύρεση εργασίας εντός της Ευρωζώνης που καθιστά αναγκαία την επίτευξη διαλειτουργικότητας.

Ως αποστολή των ΚΕΠ ορίζεται κατά τους Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε., Χάλαρης Ι., 2008) « η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες» με κύρια καθήκοντα :

- την ενημέρωση και πληροφόρηση του πολίτη για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων
- την παραλαβή και πρωτοκόλληση αιτήσεων προς τις δημόσιες υπηρεσίες
- τη διάθεση εντύπων αιτήσεων (άρ.3.3) του Κώδικα Διοικητικής Δεοντολογίας
- την αναζήτηση των απαιτούμενων δικαιολογητικών για τη διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών μετά από εξουσιοδότησή τους
- τη διαβίβαση των φακέλων των πολιτών στις αρμόδιες υπηρεσίες με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο
- την παροχή υπηρεσιών επικύρωσης διοικητικών εγγράφων, γνησίου υπογραφής καθώς και διαρκώς διευρυνόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών (ΤΑΧΙΣ, ΟΑΕΔ, ΙΚΑ, ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΙΑ, ΟΑΕΕ, ΟΓΑ, ΔΕΗ, ΠΟΙΝΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ, ΑΜΚΑ, ΚΕΑ, ΚΟΤ, κλπ) μέσω εξωτερικών on line με τις αντίστοιχες υπηρεσίες εφαρμογών.

Προκειμένου να είναι σε θέση ένας Δήμος να παραλάβει ηλεκτρονική αίτηση για ένταξη πολίτη στο δίκτυο Κοινωνικών Υπηρεσιών θα πρέπει πρωταρχικά να έχει εφαρμοστεί το **Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** μεταξύ όλων των ελληνικών δημόσιων οργανισμών που θα παρέχει όλες τις τεχνολογικές προδιαγραφές για την προτυποποίηση της μορφής της μεταδιδόμενης πληροφορίας, του τρόπου ανταλλαγής πληροφοριών (επικοινωνία-πρωτόκολλο), του τρόπου πρόσβασης πληροφοριών (ασφάλεια-έλεγχος πρόσβασης) καθώς και του τρόπου αναζήτησης πληροφοριών (υπηρεσίες καταλόγου).

Στα πλαίσια της διαλειτουργικότητας θα πρέπει να οριστούν αρχικά σε κάθε οργανισμό ποιες διαδικασίες του επικοινωνούν και συνεργάζονται με διαδικασίες

άλλου συνεργαζόμενου οργανισμού για την κατάλληλη οργάνωση των εισόδων και εξόδων των διαδικασιών μεταξύ τους με ανάλογη μορφή, περιεχόμενο, ποιότητα **(Οργανωσιακή Διαλειτουργικότητα)**. Η δομή και η γλώσσα της πληροφορίας θα πρέπει να είναι άμεσα κατανοητή από τα διαφορετικά συστήματα και εφαρμογές ώστε να η σημασία που έχει κάθε όρος να είναι η ίδια ανάμεσα σε διάφορους οργανισμούς **(Σημασιολογική Διαλειτουργικότητα)**. Η ευχρηστία, προσβασιμότητα και πολυγλωσσία οφείλει να επιτυγχάνεται εξάλλου στα τεχνικά ζητήματα συνεργασίας και διασύνδεσης των υπολογιστικών συστημάτων με συγκεκριμένους τύπους αρχείων, δομής και μορφής εγγράφων, πολυκαναλικής πρόσβασης βάσει ανοικτών προτύπων **(Τεχνολογική Διαλειτουργικότητα)**.

Οι **βασικές αρχές ανασχεδιασμού** με χρήση των ΤΠΕ θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλες τις υπηρεσίες που λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία καθώς **α.** ο υπεύθυνος **υπάλληλος που ορίζεται έχει εύρος καθηκόντων** και περιθώρια συντονισμού για τη μείωση του κόστους και του χρόνου ανταπόκρισης των ενδιαμέσων φορέων στη διαδικασία της προέγκρισης **β.** οι **δραστηριότητες εκτελούνται με τη «φυσική» τους σειρά** παράλληλα σε μια κοινόχρηστη βάση δεδομένων ώστε να υπάρχει ενεργοποίηση κάθε βήματος ροών εργασίας (workflow) και εγγράφων στον κατάλληλο χρόνο και αφού έχει ολοκληρωθεί η παραγωγή των αναγκαίων εισόδων από τα προηγούμενα βήματα **γ.** υπάρχει αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων και λήψη αποφάσεων από εξειδικευμένους υπαλλήλους που χειρίζονται την τροποποίηση μιας διαδικασίας σε ειδικές περιπτώσεις **(special cases)** **δ.** παρατηρείται σημαντική **μείωση των διασταυρώσεων** δεδομένου ότι οι έλεγχοι περιορίζονται μόνο στους απολύτους αναγκαίους ώστε να εξοικονομείται χρόνος και κόστος **ε.** με τις **υβριδικές διεργασίες** εισαγωγής της πληροφορίας σε μια ενιαία βάση δεδομένων στόχος είναι όχι μόνο ο κεντρικός έλεγχος της προόδου αλλά και ο ταυτόχρονος επιμερισμός της εκτέλεσης των δραστηριοτήτων αναθέτοντας πολυδιάστατα καθήκοντα στους δημόσιους λειτουργούς ώστε να επιτυγχάνεται η παραγωγή υψηλής προστιθέμενης αξίας έργου με σημαντικά μεγαλύτερη ικανοποίηση των πολιτών για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών **στ.** η δυνατότητα **τροποποίησης μιας «γενικής χρήσης» διαδικασίας** προσαρμοσμένης στις ιδιαίτερες ανάγκες ενός πολίτη / επιχείρησης καθίσταται εφικτή μέσω μιας ειδικής συνιστώσας ηλεκτρονικής ενεργοποίησης και υποστήριξης παραλλαγών της βασικής διαδικασίας.

Είναι σαφές ότι για την αξιοποίηση των ΤΠΕ χρειάζεται αυτοματοποίηση κατά τη συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση της πληροφορίας, παρακολούθηση και συντονισμός των εργασιών, κατάργηση των ενδιάμεσων βημάτων όπου είναι δυνατό και διάχυση της γνώσης με στόχο πάντα την **οριζόντια αλλά και την κάθετη ολοκλήρωση** των οργανωτικών μονάδων των κρατικών κοινωνικών υπηρεσιών.

Οι αλλαγές που χρειάζεται να πραγματοποιηθούν για την επικείμενη διασύνδεση των ΚΕΠ με τις Κοινωνικές Δομές των ΟΤΑ επικεντρώνονται κυρίως στις εξής :

- οι οργανωτικές μονάδες μετατρέπονται από λειτουργικά τμήματα σε ομάδες εκτέλεσης διαδικασιών προνοιακού χαρακτήρα
- στις θέσεις εργασίας περιέρχονται σύνθετα, πολυδιάστατα καθήκοντα
- ενισχύονται οι ρόλοι του προσωπικού με αρμοδιότητες λήψης αποφάσεων
- προωθείται η επιμόρφωση υπαλλήλων για καλλιέργεια κριτικής σκέψης
- παρακολουθείται και αξιολογείται η παραγωγικότητα με ανάλογες απολαβές
- οι προαγωγές κρίνονται με βάση την απόδοση και ικανότητα
- στόχος είναι η ικανοποίηση των πολιτών κι όχι των ιεραρχικά ανώτερων
- οι προϊστάμενοι μετατρέπονται από επόπτες σε καθοδηγητές
- καθιερώνονται ιεραρχικά επίπεδα με οριζόντιες και όχι κάθετες δομές
- ανώτατη ηγεσία με ρόλο συντονιστή για κουλτούρα συνεργασίας

Σύμφωνα με αποδεδειγμένα επιτυχημένες ευρωπαϊκές στρατηγικές ανασχεδιασμού για την Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση (Danish Technological Institute for Information – Management, 2004) τα ΚΕΠ ως υποστηρικτικές κοινωνικές υπηρεσίες πρώτης γραμμής (front office) θα πρέπει να εφαρμόσουν μια σειρά βημάτων όπως :

- πλήρη ψηφιοποίηση των συναλλαγών με όλες τις κοινωνικές δομές των ΟΤΑ
- αναδιοργάνωση των υποστηρικτικών μονάδων παραγωγής σε βάθος
- συγκέντρωση μονάδων back office και αποκέντρωση μονάδων front office
- δημιουργία ενδιάμεσων μονάδων - συστημάτων (clearing house)
- δημιουργία διαδουκτιακών πυλών («Ερμής», «Οδηγός του Πολίτη»)
- πρωτοβουλία ενεργοποίησης και παροχής κοινωνικών υπηρεσιών
- αύξηση ελέγχου των υπηρεσιών από τους χρήστες

ώστε να επιτευχθεί ο επιθυμητός βαθμός ενοποίησης-ολοκλήρωσης των κοινωνικού τομέα υπηρεσιών σε μια Διαδικτυακή Πύλη Κοινωνικής Πολιτικής με τυποποίηση

των βασικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ πολιτών και υποστηρικτικών μονάδων όπως και παράλληλη υλοποίηση κοινών συνιστωσών και κατηγοριών γενικής χρήσης.

Η ηλεκτρονική διασύνδεση όλων των δημόσιων φορέων παροχής κοινωνικών υπηρεσιών με τα ΚΕΠ θα αποτελέσει καινοτόμα διαδικασία εξατομικευμένης προσέγγισης όλων των κοινωνικών ομάδων αναφοράς με άμεση εγγραφή, πληροφόρηση αλλά και εξυπηρέτηση των αναγκών τους με διαρκή ανάδραση προκειμένου να διαμορφωθεί ένα ολοκληρωμένο Σύστημα Κοινωνικών Υπηρεσιών.

### **3.4. Μοντέλο Οργάνωσης Δικτύου Κοινωνικών Υπηρεσιών στα ΚΕΠ**

Δεδομένου ότι για την ενίσχυση των τοπικών κοινωνιών μακροπρόθεσμα η Αυτοδιοίκηση οφείλει να ανταποκριθεί στα αιτήματα των ευπαθών κοινωνικών ομάδων με καινοτόμο στρατηγικό σχεδιασμό όσον αφορά τη σύνθεση, τη λειτουργία, τους στόχους και την αποτελεσματικότητα των κοινωνικών δομών και προγραμμάτων κρίνεται αναγκαία η αναδιοργάνωση των Κοινωνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. μέσα από ένα κεντρικό πυλώνα μετασχηματισμού των συλλογικών δράσεων όπως τα ΚΕΠ.

Οι εγγενείς αδυναμίες της προνοιακής πολιτικής εντοπίζονται α. στην ανυπαρξία δικτύωσης και οριζόντιου συντονισμού των πολιτικών κοινωνικής προστασίας με αποτέλεσμα συχνές επικαλύψεις ή κενά παρέμβασης, β. στην απουσία στοχευμένων στρατηγικών προστασίας των ατόμων που βρίσκονται σε κατάσταση ανάγκης γ. στην έλλειψη ολοκληρωμένων ενεργητικών δράσεων εργασιακής και κοινωνικής ένταξης δ. στην περιστασιακή λήψη επιδοματικών παροχών ή μέτρων χωρίς προοπτικές ανεξαρτοποίησης των Ευπαθών Κοινωνικών Ομάδων (ΕΚΟ), ε. στη χρηματοδοτική ανεπάρκεια λόγω χαμηλού βαθμού αποκέντρωσης των αρμοδιοτήτων και μεταφοράς επαρκών πόρων από την Κεντρική Διοίκηση, στ. στις αναχρονιστικές μορφές προνοιακής πολιτικής με συγκεντρωτικό top down σχεδιασμό κοινωνικών δράσεων.

Στο θεσμικό πλαίσιο (άρθρο 75 ν. 3463/2006, Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων) με την προσθήκη των αρμοδιοτήτων των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (ν. 3852/2010) διαμορφώνεται ένα πλαίσιο ανάπτυξης που στοχεύει στην εγγύτητα των κέντρων λήψης αποφάσεων, στη χρηστή διακυβέρνηση, στην εποπτεία και στον έλεγχο, στην

κοινωνική και οικονομική συνοχή, στην ενίσχυση των δικαιωμάτων του πολίτη, στο σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και στην πολυεπίπεδη διακυβέρνηση με απώτερο στόχο τη δημιουργία ισχυρών διοικητικών οντοτήτων με διευρυμένες αναπτυξιακές αρμοδιότητες προγραμματισμού και υλοποίησης κοινωνικών δράσεων.

Καθώς η αποτελεσματικότητα των αναδιανεμητικών πολιτικών ανέδειξε την υπεροχή των αποκεντρωμένων συστημάτων λόγω της εγγύτητας τους στα πεδία παρέμβασης είναι ανάγκη να **αναδιαρθρωθούν οι κοινωνικές υπηρεσίες με α.** περισσότερο και πιο **έμπειρο δυναμικό**, ικανό να σχεδιάζει μακροπρόθεσμες πολιτικές ένταξης λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα προβλήματα της κοινότητας όσο και τη δυναμική της μέσα από το αντιπροσωπευτικό δείγμα αξιών και άτυπων κανόνων **β.** ενεργοποίηση της **εθελοντικής δράσης** των πολιτών και προώθηση της συμμετοχής τους σε δημόσια **διαβούλευση** με προτάσεις των ίδιων των χρηστών των υπηρεσιών για τη διαμόρφωση και την υλοποίηση των προγραμμάτων **γ.** **χρηματοοικονομικό σχεδιασμό** για τη διασφάλιση χρηματικών ροών και την παροχή ολοκληρωμένων παρεμβάσεων χαμηλού κόστους με τη μέγιστη ωφέλεια **δ.** χρήση εργαλείων συστηματικής **παρακολούθησης και αξιολόγησης** των πολιτικών **ε.** εφαρμογή της **αρχής της επικουρικότητας** για την άσκηση κοινωνικής πολιτικής **στ.** δημιουργία **διαδικτυακής πλατφόρμας** Κοινωνικών Υπηρεσιών με ενημέρωση για νέα επιδοτούμενα προγράμματα απασχόλησης, δράσεις κοινωνικής ένταξης και φόρουμ συζητήσεων **ζ.** **οριζόντιο προγραμματισμό** με συμπληρωματικότητα δράσεων και υποστηρικτικών λειτουργιών μέσω διαχειριστικών δικτύων των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού με στόχο **οικονομίες κλίμακας** βάση **συγκριτικού πλεονεκτήματος.**

Ανάμεσα στις απαιτούμενες δράσεις βελτίωσης της οργανωτικής και επιχειρησιακής λειτουργίας των κοινωνικών υπηρεσιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναφορικά με το χρόνο και το κόστος εφαρμογής τους προτείνονται ειδικότερα :

- η **σύναψη τοπικών συμφωνιών τύπου ΣΔΙΤ** (συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα) με άλλους φορείς κοινωνικών υπηρεσιών της περιοχής (ΜΚΟ, ΚΗΦΗ, ΚΕΚ, περιφέρεια, εκκλησία, νοσοκομείο, επιμελητήριο) μετά από **ανάλυση του κόστους-ωφέλειας** των προτάσεων, ακόλουθη **διαβούλευση** με τα ενδιαφερόμενα μέρη για την εκτίμηση των τοπικών αναγκών, θέσπιση των προϋποθέσεων και όρων και με διαρκή παρακολούθηση των δράσεων μέσω **δεικτών αποτελεσματικότητας**



- η **διαδημοτική συνεργασία** με όμορους δήμους καθώς και με την Περιφέρεια ώστε να δημιουργηθούν οικονομίες κλίμακας με μείωση του κόστους και αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- η αναδιοργάνωση και προώθηση της **πελατοκεντρικής προσέγγισης** στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών με εξατομικευμένη προσέγγιση των αναγκών
- η **μείωση του κόστους λειτουργίας** των κοινωνικών υπηρεσιών μέσω ανακατανομής προσωπικού και ενδυνάμωση των τμημάτων με επιμορφωμένα στελέχη εξειδικευμένων υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών
- η **αναδιοργάνωση των διαδικασιών των τμημάτων** (κατάργηση, συγχώνευση, αποκέντρωση, τυποποίηση) για καλύτερο συντονισμό
- η **επαρκής στελέχωση της Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Ανάπτυξης** για στοχοθέτηση πολιτικών δικτύωσης της κοινωνικής παρέμβασης
- η **σύνδεση της κοινωνικής πολιτικής με την προώθηση της απασχόλησης** σε οικονομικά βιώσιμους και ανταγωνιστικούς κλάδους με παράλληλη **προώθηση της Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας** σε τοπικό επίπεδο μέσω κινήτρων και απαλλαγών για την κοινωνική ένταξη ευάλωτων ομάδων
- οι προτάσεις για **αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο** της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για μεγαλύτερη απορρόφηση πόρων και προγραμμάτων από πλευράς των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης κι όχι μόνο αρμοδιοτήτων στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη»
- η **εκπόνηση σχεδίου στελέχωσης** με στόχο την πρόβλεψη νέων θέσεων και την κάλυψη τους με περισσότερο και πιο έμπειρο προσωπικό μέσω ανακατανομής προσωπικού, μετατάξεων, αποσπάσεων ή προσλήψεων
- η **τροποποίηση του ΟΕΥ** ώστε το νέο οργανόγραμμα να εστιάζει σε ομαδοποίηση των λειτουργιών του δήμου σε ευέλικτες οργανικές μονάδες με αποκεντρωμένες υπηρεσίες και συστέγαση των κοινωνικών δομών με γνώμονα την εξυπηρέτηση των ωφελούμενων σε επίπεδο γειτονιάς
- η **εφαρμογή συστημάτων ποιότητας και διαχειριστικής επάρκειας** για τακτική παρακολούθηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των κοινωνικών υπηρεσιών με σκοπό τον ανασχεδιασμό και βελτίωση τους
- η **αξιοποίηση κτιριακών εγκαταστάσεων** με εκμετάλλευση της δημοτικής περιουσίας και διαχείριση των ακινήτων επενδυτικού ενδιαφέροντος για σίτιση, στέγαση, απασχόληση των οικονομικά ασθενέστερων πολιτών

- **η αξιολόγηση παρεχόμενων υπηρεσιών** με έρευνες ικανοποίησης πολιτών για τη διερεύνηση του βαθμού ανταπόκρισης στις ανάγκες των δημοτών
- **η εφαρμογή συστήματος κοστολόγησης και υλοποίησης** δραστηριοτήτων με πρόβλεψη για εξοικονόμηση κονδυλίων και ανακατανομή πόρων σε δράσεις κοινωνικής πολιτικής δεδομένης της ταμειακής επάρκειας
- **η υιοθέτηση καλών πρακτικών μέσω συγκριτικής μάθησης** στα πλαίσια διαμόρφωσης ενός επιτυχημένου μοντέλου παροχής κοινωνικών υπηρεσιών

Τα ΚΕΠ διαθέτοντας έμπειρα στελέχη, αποκεντρωμένη δομή και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα είναι σε θέση να εξασφαλίσουν τις παραπάνω αναγκαίες προδιαγραφές θέτοντας το ιδανικό επιχειρησιακό υπόβαθρο για την υλοποίηση ενός άξονα κοινωνικών υπηρεσιών με μετρήσιμους στόχους και βέλτιστες πρακτικές.

Η ανασύσταση της διοικητικής δομής είναι δυνατή μόνο μέσω της συγκρότησης μιας **Κεντρικής Μονάδας Στρατηγικού Σχεδιασμού Κοινωνικών Υπηρεσιών** με αντίστοιχες αποκεντρωμένες διοικητικές μονάδες (ΚΕΠ) σε όλους τους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού προκειμένου να αντιμετωπιστεί η έλλειψη συντονισμού και η αποσπασματική λειτουργία των διάφορων υπηρεσιών. Οι οριζόντιες αυτές μονάδες υποστήριξης του κυβερνητικού έργου θα έχουν οργανωτικό, συμβουλευτικό, γνωμοδοτικό χαρακτήρα και θα αξιολογούνται σε τακτά διαστήματα με σκοπό την παρακολούθηση των διοικητικών αλλαγών και το συντονισμό των συναρμοδιοτήτων για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών .

Απώτερος σκοπός θα είναι α. η λειτουργία ενός ισχυρού κέντρου ενιαίου συντονισμού των κοινωνικών δομών β. η συγκρότηση οριζόντιων δομών στήριξης με κοινούς κανόνες και εναρμόνιση των διαδικασιών γ. η συνεργατική διαυπηρεσιακή δράση με δικτύωση των δράσεων και δ. η μείωση της γραφειοκρατίας μέσω απλούστευσης των διαδικασιών μέσα από το εκσυγχρονισμένο δίκτυο των ΚΕΠ.

Για τη στελέχωση των συγκεκριμένων Μονάδων απαιτείται η οργανωτική αναδόμηση του προσωπικού και η τοποθέτηση δημοσίων υπαλλήλων αυξημένων προσόντων με εξειδίκευση σε σπουδές στις Κοινωνικές Επιστήμες προκειμένου να αξιοποιηθεί η εμπειρία και η τεχνογνωσία τους με σκοπό τη μείωση του διοικητικού κόστους υπηρεσιών σε συνδυασμό με την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην άσκηση κοινωνικών πολιτικών. Η αναδιάρθρωση του έμψυχου δυναμικού μέσω παροχής ειδικών κινήτρων, αμοιβαίας μεταφοράς ή μετατάξεων θα ακολουθήσει τη ριζική

αναπροσαρμογή των οργανογραμμμάτων με πλήρη ανάλυση του περιγράμματος των θέσεων και των καθηκόντων που συνεπάγονται στη βάση εφαρμογής του νέου μοντέλου διοίκησης δίνοντας έμφαση στην κοινωνική ενταξιακή πολιτική.

Η μεταστροφή σε μια ανθρωποκεντρική εργασιακή κουλτούρα θεωρείται κρίσιμος παράγοντας για την υλοποίηση του νεωτεριστικού αυτού μοντέλου καθώς θα πρέπει να αντιμετωπιστούν οι γραφειοκρατικές παθογένειες με μία «**Χάρτα των Υποχρεώσεων της Διοίκησης προς τους Πολίτες**» (Βερναρδάκης Χ., 2015) με διευρυμένα καθήκοντα, προσωποποιημένες μορφές εξυπηρέτησης, χρονοδιαγράμματα και μετρήσιμους στόχους ώστε η παροχή υψηλών προδιαγραφών υπηρεσιών στα ΚΕΠ να αποτελεί αντικείμενο συνεχούς βελτίωσης με βάση τις αρχές της Διοίκησης της Απόδοσης με τελικό αποδέκτη την κοινωνία.

Επίκεντρο της ριζικής θεσμικής αλλαγής στα πρότυπα του νέου μοντέλου αποτελούν ο επανασχεδιασμός της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης με στόχο τη διαλειτουργικότητα, την αναδιάρθρωση των αρμοδιοτήτων και των αντίστοιχων επιπέδων ευθύνης, τη διασφάλιση ικανών πόρων για την εύρυθμη λειτουργία των δομών και τη νομιμοποίηση του κοινωνικού ρόλου της διοίκησης μέσω της ενίσχυσης των δημοτικών και περιφερειακών συμβουλίων με προώθηση της συμμετοχικότητας.

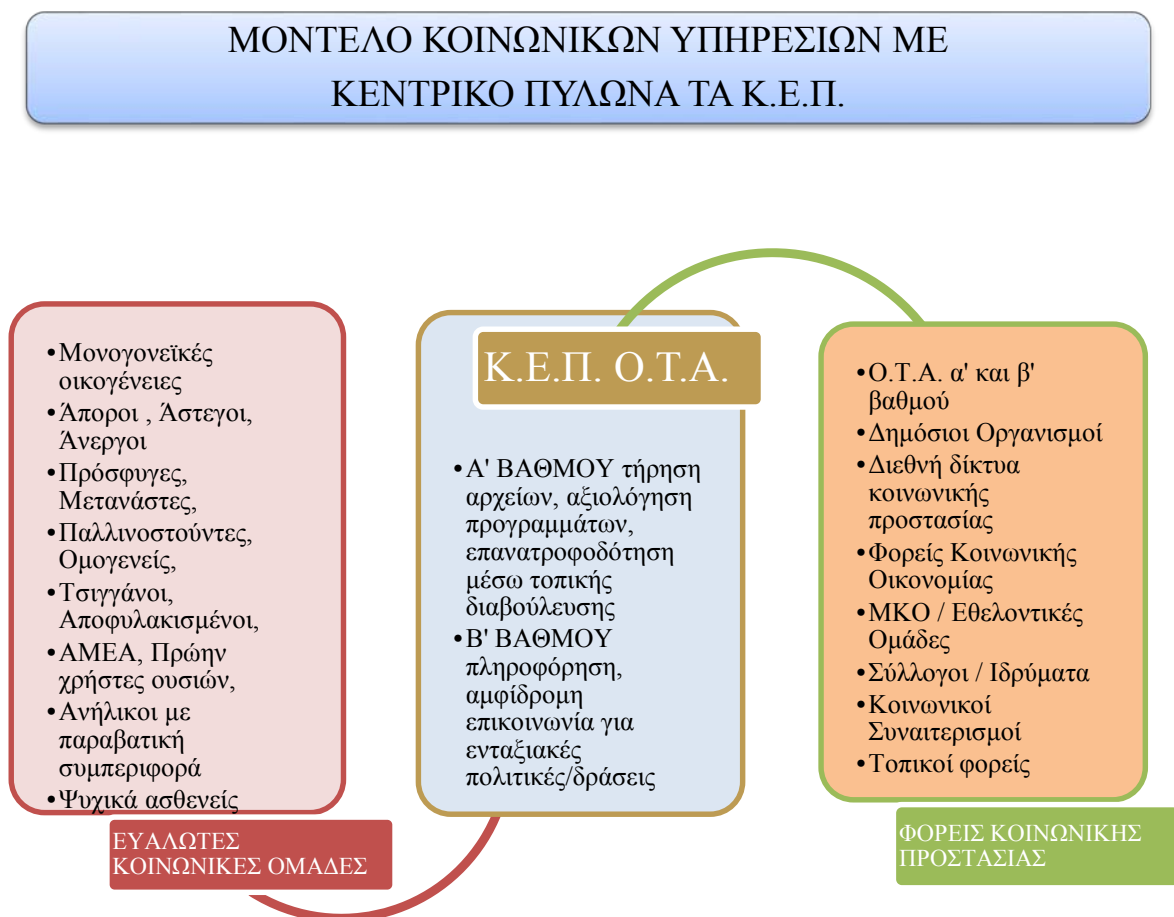
Η χρήση των ΚΕΠ ως κεντρικό πυλώνα των Κοινωνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. με αξιοποίηση των προηγμένων συστημένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών που διαθέτουν αφενός θα επιλύσει πλήθος οργανωτικών προβλημάτων όπως η δυσλειτουργία των γραφειοκρατικών δομών, η έλλειψη δικτύωσης με τους εμπλεκόμενους τοπικούς φορείς, η αδυναμία καταγραφής των αναγκών των ωφελούμενων και της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων με δείκτες αποδοτικότητας και αφετέρου θα αυξήσει την ενεργό συμμετοχή των ευάλωτων ομάδων σε μακρόπνοα εγχειρήματα κοινωνικής ένταξης με σταδιακή απεξάρτηση από την κρατική επιδοματική στήριξη.

Ο μετασχηματισμός των ΚΕΠ σε συντονιστικούς μηχανισμούς κοινωνικής μέριμνας θα αποτελέσει καταλύτη στη διαχείριση των κοινωνικών δομών τοπικής εμβέλειας ωστόσο προϋποθέτει τόσο την απρόσκοπτη συνεργασία των δύο βαθμίδων ΟΤΑ α' (Περιφερειών) και β' βαθμού (Δήμων) σε θέματα κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης με συγκεκριμένα όρια αρμοδιοτήτων στις αντίστοιχες εποπτευόμενες μονάδες Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικών Ισότητας των Φύλων όσο

και την εξασφάλιση ισόρροπης κατανομής των διαθέσιμων πόρων για τη διασφάλιση της επάρκειας και της ποιότητας των προσφερόμενων κοινωνικών υπηρεσιών.

Σύμφωνα με το προτεινόμενο **Μοντέλο Οργάνωσης Κοινωνικών Υπηρεσιών** στην Αυτοδιοίκηση με λειτουργική αναβάθμιση των ΚΕΠ σε κεντρικό Άξονα Κοινωνικής Πολιτικής προβλέπεται να αξιολογηθούν οι υφιστάμενες δομές και να εμπλουτιστούν με δράσεις που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των τοπικών κοινοτήτων μετά από συστηματική καταχώρηση των αιτημάτων στα πληροφοριακά συστήματα των ΚΕΠ με σκοπό την επανένταξη στην οικονομική και κοινωνική ζωή.

**Διάγραμμα 3.1. Μοντέλο Κοινωνικών Υπηρεσιών με κεντρικό πυλώνα τα ΚΕΠ**



Το εγχείρημα σχεδιασμού **Ολοκληρωμένων Κοινωνικών Υπηρεσιών στα ΚΕΠ** για τις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού ακολουθεί μια νεωτεριστική φιλοσοφία κοινωνικής πολιτικής που στηρίζεται στην αρχή της «επικουρικότητας» όσον αφορά το πεδίο άσκησης κοινωνικής φροντίδας με ομοιόμορφους τεχνολογικά χειρισμούς και εξατομικευμένη προσέγγιση των επιμέρους αναγκών των ωφελούμενων.

Στις αναθεωρημένες λειτουργίες των ΚΕΠ με βάση την ιεράρχηση των κοινωνικών αναγκών θα δημιουργηθούν συγκεκριμένοι άξονες σχεδιασμού και υλοποίησης πολιτικών α. δικτύωσης και συντονισμού των εμπλεκόμενων φορέων κοινωνικής πρόνοιας διαδημοτικού, διαπεριφερειακού ή και διακρατικού επιπέδου για εξοικονόμηση πόρων και αποφυγή των επικαλύψεων β. ενίσχυσης του θεσμού της διαβούλευσης για την εκπόνηση τοπικών σχεδίων δράσης στους τομείς της ένταξης, της απασχόλησης, της υγείας και της εκπαίδευσης για την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού γ. επιτελικής και οργανωτικής αναβάθμισης των προγραμμάτων με παρακολούθηση και αξιολόγηση των πολιτικών κοινωνικής φροντίδας μέσα από την ανάπτυξη ενός συστήματος ποσοτικών και ποιοτικών Κοινωνικών Δεικτών, δ. ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των δράσεων μέσω ανατροφοδότησης από τους ωφελούμενους και διαρκούς προσαρμογής των πολιτικών στις μεταβαλλόμενες ανάγκες, ε. στήριξης της κοινωνικής ενσωμάτωσης και ευαισθητοποίησης των πολιτών για συμμετοχή σε ένα Δίκτυο Εθελοντικών Κοινωνικών Υπηρεσιών, στ. παροχής στοχευμένων και εξατομικευμένων υπηρεσιών.

Το συγκρητικό πλεονέκτημα των ΚΕΠ εστιάζεται στον οριζόντιο προγραμματισμό και τη συμπληρωματικότητα των δράσεων μέσω κοινών υποστηρικτικών λειτουργιών όπως η διαχειριστική εποπτεία των δράσεων μέσω ΤΠΕ δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας με διαδημοτικές ή και διαβαθμιδικές υπηρεσίες κοινωνικής προστασίας που θα πλαισιώσουν την κοινωνική πολιτική των ΟΤΑ α' και β' βαθμού ως εξής :

**Α.** Σύμφωνα με το προτεινόμενο Μοντέλο Οργάνωσης Κοινωνικής Υπηρεσίας Περιφέρειας και ΟΤΑ α' Βαθμού **«η Κοινωνική Υπηρεσία της Περιφέρειας θα μπορούσε να έχει τη Δομή Περιφερειακής Διαδικτυακής Πύλης (one stop – shop) Κοινωνικής Προστασίας με τοπική (δημοτική) κοινωνική δικτύωση. Η Δομή αυτή Κοινωνικής Προστασίας αναφέρεται στη δημιουργία υπηρεσίας μιας στάσης (one stop-shop) με τη μορφή Διαδικτυακής Πύλης Κοινωνικής Προστασίας, με υποστήριξη των τοπικών (Δημοτικών) κοινωνικών δικτύων, ενισχύοντας τη διασυνδεσιμότητα πολλαπλών πηγών πληροφόρησης στην Περιφέρεια».**

Στη διαδικτυακή αυτή πλατφόρμα που θα φιλοξενείται στα ΚΕΠ όλης της χώρας ως κύρια Δομή Κοινωνικής Προστασίας θα υπάρχει η δυνατότητα στους χρήστες να έχουν έγκυρη ενημέρωση για όλες τις διαθέσιμες κοινωνικές υπηρεσίες όπως τα προγράμματα παροχής επιδομάτων, τα επιδοτούμενα προγράμματα κατάρτισης και

απασχόλησης, τα προγράμματα εύρεσης εργασίας, τα προγράμματα ενσωμάτωσης ευάλωτων κοινωνικών ομάδων και καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού.

Παράλληλα θα επιδιωχτεί να εφαρμοστούν τεχνικές ηλεκτρονικής διαβούλευσης και κοινωνικής δικτύωσης με συστηματική καταγραφή των απόψεων, παραπόνων, προτάσεων μέσα από ένα φιλικό προς το χρήστη κανάλι επικοινωνίας (forum) με διάφορες κατηγορίες κοινωνικών θεμάτων και αμφίδρομη ανταλλαγή απόψεων με τη διοίκηση μέσω διαχειριστικού διαλόγου από έμπειρα στελέχη των ΚΕΠ για τη βελτίωση των κοινωνικών δομών με βάση την ενεργό συμμετοχή της κοινότητας.

**Β. Για την αποτελεσματική ανταπόκριση του Κοινωνικού Κράτους στα απειλητικών διαστάσεων φαινόμενα της ανεργίας, της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού η Κοινωνική Υπηρεσία των Δήμων** αντίστοιχα θα πρέπει να τροποποιήσει τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας των ΟΤΑ α' βαθμού με τη συγχώνευση δομών σε μια «**Μονάδα Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικών Ισότητας**» με κατανομή των αρμοδιοτήτων στα προτεινόμενα τμήματα : α. Κοινωνικής Φροντίδας β. Χορήγησης Προνοιακών Επιδομάτων γ. Κοινωνικής εργασίας δ. Εποπτείας-Ελέγχου, Κοινωνικών Ερευνών και Οργάνωσης της Διαβούλευσης ε. Συντονισμού-Παρακολούθησης και Αξιολόγησης των Κοινωνικών Πολιτικών και των γραφείων Κοινωνικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών (ΚΕΠ) στ. Διοικητικής και Νομικής Υποστήριξης, με ευέλικτες αρχές οριζόντιας οργάνωσης.

Στην προσπάθεια ανάπτυξης αποκεντρωμένων δικτύων κοινωνικής προστασίας στους ΟΤΑ τα ΚΕΠ αποτελούν αναγκαία υποδομή καθώς έμφαση θα πρέπει να δοθεί όχι μόνο στην τεχνική διάσταση της ηλεκτρονικής συλλογής και επεξεργασίας της πληροφορίας για την αποτελεσματική διαμόρφωση κοινωνικών πολιτικών αλλά κυρίως στη βελτίωση της οργανωτικής δομής των Κέντρων Εξυπηρέτησης ως κόμβου εξυπηρέτησης διαφόρων ομάδων ωφελούμενων με τήρηση αρχείων, παρακολούθηση των προγραμμάτων και της αποτελεσματικότητας τους για τους ωφελούμενους, διασύνδεση και δικτύωση των εξυπηρετούμενων σε κοινή βάση προσφερόμενων κοινωνικών υποδομών με εξατομικευμένο χαρακτήρα δράσεων.

Η λειτουργία **Θεματικών Κοινωνικών Υπηρεσιών μιας στάσης (one stop – shop)** που θα ενσωματωθεί στα ΚΕΠ με στελέχωση από ειδικό προσωπικό με σπουδές στις κοινωνικές επιστήμες θα αποτελέσει πυλώνα δικτύωσης στοχευμένων δράσεων προς ειδικές κατηγορίες πληθυσμού όπως οι μονογονεϊκές οικογένειες, τα

Α.Μ.Ε.Α., οι πρόσφυγες, οι τσιγγάνοι, οι άστεγοι, οι άνεργοι με πολυεπίπεδες παρεμβάσεις για παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών σε όλες τις βασικές κατηγορίες αναγκών (σίτιση, ένδυση, στέγαση, μόρφωση, απασχόληση, ασφάλιση).

Διάγραμμα 3.2. Θεματικές Κοινωνικές Υπηρεσίες “Μιας Στάσης” (one stop shop)



Με την αναβάθμιση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών σε κεντρικό Πυλώνα Κοινωνικών Υπηρεσιών η Αυτοδιοίκηση καλείται να ανταποκριθεί με άμεσο και οργανωμένο σχέδιο δράσης στις λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης αυξημένες κοινωνικές ανάγκες τόσο σε περιφερειακό όσο και σε τοπικό επίπεδο εντάσσοντας σε μια στρατηγικής σημασίας υποστηρικτική υπηρεσία όλες τις παρεχόμενες δομές, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική κάλυψη των κοινωνικών αναγκών με τη χρήση των τεχνολογιών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

### 3.5. Ανακεφαλαίωση

Στα πλαίσια αναδιαμόρφωσης του ρόλου της Αυτοδιοίκησης μέσα σε ένα ευρύτερο περιβάλλον προνοιακού πλουραλισμού και αντίστοιχων συνεργασιών μεταξύ ΟΤΑ, φορέων του Τρίτου Τομέα, κρατικών οργανισμών, εθελοντικών οργανώσεων, μη κερδοσκοπικών οργανώσεων (ΜΚΟ), είναι κρίσιμης σημασίας η συμβολή των ΚΕΠ για την αποτελεσματική υλοποίηση προγραμμάτων κοινωνικής πολιτικής και την αποκεντρωτική λειτουργία του προνοιακού κράτους χωρίς περιφερειακές ανισότητες ή διάσπαση των κοινωνικών παροχών στις διάφορες γεωγραφικές ενότητες.

Δεδομένων των ελλείψεων σε επίπεδο οργάνωσης, χρηματοδότησης, στελέχωσης και σχεδιασμού των κοινωνικών υπηρεσιών καλείται η Αυτοδιοίκηση να αναπτύξει βιώσιμα προγράμματα καταπολέμησης της «φτώχειας» και του «κοινωνικού αποκλεισμού» μέσα από ένα δίκτυο αποκεντρωμένης κοινωνικής προστασίας των ΚΕΠ με διαρκή ανατροφοδότηση και δράσεις επικεντρωμένες σε προνοιακές δομές.

Τα πλεονεκτήματα των ΚΕΠ όπως η ηλεκτρονική τους διασύνδεση, η παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών καθώς και η νεωτεριστική κουλτούρα συνεργασίας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και αρχών ΔΟΠ που ενσαρκώνουν, αναμφίβολα τα καθιστούν πρωτοπόρα κέντρα άσκησης κοινωνικής πολιτικής των ΟΤΑ. Η μελέτη περίπτωσης του ΚΕΠ Μενεμένης επιδιώκει να επιβεβαιώσει την εκδοχή της αναγκαιότητας εισαγωγής αναθεωρημένων συστημάτων κοινωνικής προστασίας στο ενδεικτικό μοντέλο Οργάνωσης Κοινωνικών Υπηρεσιών στα ΚΕΠ για την υποστήριξη των στοχευμένων δράσεων των αναδιανεμητικών πολιτικών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : Κ.Ε.Π. ΜΕΝΕΜΕΝΗΣ 0233

### 4.1. Το προφίλ του Κ.Ε.Π. 0233 Μενεμένης Θεσσαλονίκης : Το Οικονομικό, Κοινωνικό και Διοικητικό πλαίσιο λειτουργίας του

Το ΚΕΠ Μενεμένης του Δήμου Αμπελοκήπων Μενεμένης του Νομού Θεσσαλονίκης επιλέχθηκε ως περιπτώσιολογική μελέτη προκειμένου να εξεταστεί με έρευνα πεδίου η δυνατότητα ενσωμάτωσης στα ΚΕΠ ενός εναίου άξονα Κοινωνικών Υποστηρικτικών μονάδων με απλοποίηση των διαδικασιών ένταξης των ευάλωτων ομάδων σε δράσεις και προγράμματα, κοινή βάση δεδομένων και αυτόματη καταγραφή των εξατομικευμένων αναγκών για διασύνδεση των ωφελούμενων με όλες τις παροχές και τα μέτρα στήριξης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ο Δήμος Αμπελοκήπων Μενεμένης στον αναθεωρημένο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) ΦΕΚ 380/10.02.2017 Τεύχος Β' παρουσιάζει ένα τυπικό μοντέλο παροχής Υπηρεσιών Κοινωνικής Προστασίας-Παιδείας-Αθλητισμού-Πολιτισμού προσπαθώντας να ανταπεξέλθει σε ένα ιδιαίτερο δημογραφικά και γεωγραφικά εκτεινόμενο χώρο με ποικίλες ιδιαιτερότητες και αυξημένα προβλήματα.

Στο πολυπολιτισμικό υπόβαθρο της συγκεκριμένης περιοχής με έντονα δημογραφικά χαρακτηριστικά προσφυγικών ροών από παλινοστούντες, πρόσφυγες, οικονομικούς μετανάστες, κάτοικους Ρομά, προστίθεται η εκρηκτική αύξηση της ανεργίας που αποδυναμώνει τόσο το μορφωτικό όσο και το εισοδηματικό επίπεδο των κατοίκων με άμεσες συνέπειες την οικιστική και περιβαλλοντική υποβάθμιση και τη διαμόρφωση περιθωριοποιημένων κοινωνικών ομάδων χωρίς καμία κοινωνική συνοχή.

Η κύρια απασχόληση των κατοίκων που αφορούσε εργατικό δυναμικό στη γειτονική βιομηχανική ζώνη αποδυναμώθηκε με το κλείσιμο των εργοστασίων λόγω της κρίσης. Οι λιγοστοί χαμηλόμισθοι εργάζονται υπερωριακά χωρίς καμία ασφαλιστική κάλυψη, ορισμένοι ασχολούνται με παντός τύπου τεχνικές επισκευές ενώ το μεγαλύτερο μέρος των Ρομά είναι πλανόδιοι έμποροι σε λαϊκές αγορές.

Η ρύπανση της ατμόσφαιρας λόγω της διέλευσης του οδικού άξονα της δυτικής εισόδου στην πόλη της Θεσσαλονίκης με κομβικό σημείο αναφοράς τα Κ.Τ.Ε.Λ. «Μακεδονία» ενισχύεται από τις ανεξέλεγκτες ρήψεις των εργοστασιακών λυμάτων στην παραθαλάσσια περιοχή μεταξύ των ορίων των δήμων Θεσσαλονίκης και Δέλτα καθώς και από το κυκλοφοριακό πρόβλημα στην περιοχή της Κεντρικής Αγοράς Θεσσαλονίκης (Λαχαναγοράς) λόγω της ημερήσιας διέλευσης βαρέων οχημάτων.

Η απουσία εξάλλου δημόσιων αλλά και ιδιωτικών νοσοκομειακών δομών στη δυτική Θεσσαλονίκη σε συνδυασμό με την έλλειψη συντήρησης και ενεργειακής αναβάθμισης των κτιριακών υποδομών δυσχεραίνουν περισσότερο την κατάσταση.

Από τα δύο ΚΕΠ που λειτουργούν στην περιοχή το ΚΕΠ Αμπελοκήπων (406) καλύπτει κυρίως τους κατοίκους του πρώην δήμου Αμπελοκήπων ενώ το ΚΕΠ Μενεμένης (233) συγκεντρώνει πληθυσμό τόσο από την πρώην κοινότητα Μενεμένης με προσφυγικό πληθυσμό όσο και από τον παλιό συνοικισμό του Δενδροποτάμου που πλέον ανήκει στην περιοχή του Αγίου Νεκταρίου και περιέχει καταυλισμούς Ρομά.

Το ΚΕΠ Μενεμένης του Δήμου Αμπελοκήπων Μενεμένης του Νομού Θεσσαλονίκης αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον αναφορικά με τη γειτνίαση του με συνοικισμό **Ρομά της περιοχής Αγίου Νεκταρίου Δενδροποτάμου**, δεδομένου ότι σύμφωνα με κοινή δήλωση της OPRE (Operational Platform for Roma Equality, 2016) «*το Γραφείο του Υπατου Αρμοστή των Ηνωμένων Εθνών για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (OHCHR) και το Γραφείο Δημοκρατικών Θεσμών και Δικαιωμάτων του Ανθρώπου του ΟΑΣΕ (ΟΑΣΕ / ODIHR) προσχωρώντας στο Συμβούλιο της Ευρώπης και συγκεκριμένα στον Οργανισμό Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (FRA) καταδικάζουν μαζί με τα ευρωπαϊκά θεσμικά όργανα για τα ανθρώπινα δικαιώματα (ENNHRI) και το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Φορέων Ισότητας (Equinet) τις πρόσφατες εκδιώξεις Ρομά και Ταξιδιωτών στην Ευρώπη*» που παραβιάζουν τις διεθνείς υποχρεώσεις πρόβλεψης μετεγκατάστασης και εναλλακτικής στέγασης, εμποδίζοντας όχι μόνο την κοινωνική τους ένταξη αλλά και τις ίσες ευκαιρίες στη μόρφωση, την υγεία, τον πολιτισμό.

Με βάση τα στατιστικά στοιχεία των τελευταίων ετών για το συγκεκριμένο ΚΕΠ το σύνολο των υποθέσεων που διεκπεραιώνονται παρουσιάζει σχετικά σταθερή τάση μολονότι παρουσιάζεται έντονο μεταναστευτικό ρεύμα διαφυγής από την περιοχή προς χώρες του εξωτερικού εξαιτίας της επιδεινούμενης οικονομικής κατάστασης.

**Πίνακας 4.1. Στατιστικά στοιχεία ετών 2014-2017 του ΚΕΠ Μενεμένης**

<b>ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΝΑ ΕΤΟΣ</b>	<b>ΜΕΣΩ ΚΕΠ</b>	<b>ΜΕΣΩ ΕΡΜΗ</b>	<b>ΜΕΣΩ ΚΕΠ ON LINE</b>	<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>
<b>2014</b>	<b>11386</b>	<b>26</b>	<b>1673</b>	<b>13085</b>
<b>2015</b>	<b>11836</b>	<b>17</b>	<b>10347</b>	<b>22200</b>
<b>2016</b>	<b>10966</b>	<b>13</b>	<b>10235</b>	<b>21214</b>
<b>2017</b>	<b>9935</b>	<b>16</b>	<b>10633</b>	<b>20584</b>

(Πηγή: <http://kepstats.yap.gov.gr>)

Το μεγαλύτερο ωστόσο μέρος του εναπομείναντος πληθυσμού συνθέτεται από άνεργους, ομογενείς, πρόσφυγες και οικονομικούς μετανάστες καθώς και τσιγγάνους Ρομά που κατοικούν στην ευρύτερη περιοχή με αποτέλεσμα τα στατιστικά στοιχεία να μην μπορούν να καταγράψουν το εύρος μη μετρήσιμων υπηρεσιών όπως οι διοικητικές πληροφορίες σε κατανοητή γλώσσα, οι οδηγίες συμπλήρωσης υπεύθυνων δηλώσεων και εξουσιοδοτήσεων και πλήθος άλλων εξωτερικών εφαρμογών που δεν περιλαμβάνονται στα στατιστικά στοιχεία των ΚΕΠ όπως οι αιτήσεις για κάρτα Αλληλεγγύης, οι αιτήσεις ποινικού μητρώου, απογραφής στρατεύσιμων και άλλες με αποτέλεσμα να υπάρχει αδυναμία προσδιορισμού του πραγματικού όγκου εργασίας, των δυσκολιών που παρουσιάζονται κατά τη διαδικασία εξυπηρέτησης αλλά και της ιδιαίτερης μεταχείρισης που χρήζουν οι πολίτες ενός πολυπολιτισμικού δήμου.

Δεδομένης της αύξησης των τοπικών κοινωνικών αναγκών σε επιδοματική ενίσχυση η μετατροπή του ΚΕΠ Μενεμένης σε κατάσταση παροχής οικονομικής βοήθειας μέσω υποβολής αιτήσεων στις αντίστοιχες ηλεκτρονικές πύλες τείνει να παγιωθεί. Η συνήθης πρακτική είναι η ανανέωση της κάρτας ανεργίας του ΟΑΕΔ και η εγγραφή στα προγράμματα ΚΕΑ, ΤΕΒΑ, επιδόματος πετρελαίου και κοινωνικού τιμολογίου της ΔΕΗ με αποτέλεσμα να είναι διάχυτη η ανάγκη για μετασχηματισμό της δομής του ΚΕΠ με πιο συντονισμένες ενέργειες για την αποφυγή παραπομπής των πολιτών σε άλλους δημόσιους φορείς και γραφεία κοινωνικής μέριμνας με δράσεις αλληλοεξαρτώμενες και επικαλυπτόμενες που ταλαιπωρούν τους χρήστες υπηρεσιών.

Η ενίσχυση των αυτοδιοικητικών δομών κοινωνικής πολιτικής μέσα από το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών Μενεμένης που αποτελεί έκφραση της χωρικής εγγύτητας κοινών αναφορών και επικοινωνιακών μέσων είναι καθοριστικής σημασίας για την εξατομικευμένη παρέμβαση μετά από ακριβή καταγραφή, διάγνωση και αξιολόγηση των κοινωνικών αναγκών που σκιαγραφούνται για κάθε πολίτη ξεχωριστά.

Η ανάπτυξη συνεργασιών με τις κοινωνικές υπηρεσίες όμορων δήμων κυρίως όμως με το **Κέντρο Κοινότητας του Δήμου Αμπελοκήπων Μενεμένης** το οποίο διαθέτει και παράρτημα για τους Ρομά θα δημιουργήσει το υπόβαθρο για ριζικές αλλαγές στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών. Το Κέντρο Κοινότητας (ανακοίνωση δήμου Αμπελοκήπων Μενεμένης υπ'αρ. ΣΟΧ 01/2017, αρ.πρωτ.1145/2-2-2017) ξεκίνησε τη λειτουργία του με εποχικό προσωπικό στα τέλη Μαΐου του 2017, συγχρηματοδοτείται από το ΕΚΤ στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020, Άξονας 09Β- Προώθηση της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμηση της φτώχειας και επικεντρώνεται σε τρεις θεματικούς άξονες που περιλαμβάνουν α. την υποδοχή, ενημέρωση και υποστήριξη των πολιτών β. τη συνεργασία με υπηρεσίες, δομές και την τοπική αγορά και γ. την παροχή υπηρεσιών με στόχο την κοινωνική ένταξη και τη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των πολιτών.

Οι δράσεις ψυχοκοινωνικής στήριξης, επαγγελματικού προσανατολισμού και ενεργοποίησης ενός Δικτύου Εθελοντισμού με τη στενή παρακολούθηση και ανταλλαγή δεδομένων με το ΚΕΠ Μενεμένης θα συντελέσει στη μεθόδευση των ενεργειών προς μια ολιστική υποστήριξη των κατοίκων σε θέματα βασικών αγαθών όπως σίτισης, υγείας, παιδείας, στέγασης, απασχόλησης μέσα από το πλαίσιο διαλειτουργικότητας με τις κοινωνικές δομές του δημόσιου τομέα που διαθέτουν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης, διαμορφώνοντας ένα πλέγμα κοινωνικών υπηρεσιών με στόχο την προώθηση της ένταξης και απασχόλησης, την καταπολέμηση της φτώχειας, του κοινωνικού αποκλεισμού και κάθε μορφής διακρίσεων.

Η έρευνα που ακολουθεί επιχειρεί να αναδείξει την αυξημένη ζήτηση σε ολοκληρωμένες κοινωνικές υπηρεσίες στην περιοχή με συντονιστικό κέντρο το ΚΕΠ Μενεμένης μέσα από τη θεσμική μεταστροφή της λειτουργίας του σε πρωταρχικό μοχλό οργάνωσης και διοίκησης των κοινωνικών υπηρεσιών του δήμου για την απρόσκοπτη εξυπηρέτηση του κοινού μέσα από ένα δίκτυο ανθρωποκεντρικών συναλλαγών με διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους ωφελούμενους και τους παρόχους υπηρεσιών σύμφωνα με τα πρότυπα της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

Όσο για την εφικτότητα και τις προϋποθέσεις εφαρμογής ενός τέτοιου μεγάλου σχεδίου που πιλοτικά διερευνάται στο ΚΕΠ Μενεμένης, αρκεί να υπολογιστούν διεξοδικά οι βασικοί παράμετροι που είναι ο χρόνος και το κόστος εφαρμογής της μεγάλης αυτής κλίμακας οργανωτικής αλλαγής που θα ενδυναμώσει τη σχέση

κράτους πολίτη και θα συντελέσει στην αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανησυχητικών φαινομένων εργασιακής απομόνωσης και κοινωνικού στιγματισμού.

#### 4.2. Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Έρευνας

Μπορεί η αξιολόγηση να αποτελεί ένα μόνο από τα συστατικά της Διοίκησης της Απόδοσης ωστόσο είναι ύψιστης σημασίας για το μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό ενός οργανισμού και τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης. Οι **βασικές μέθοδοι** που χρησιμοποιούνται μεμονωμένα ή συνδυαστικά σύμφωνα με τον *Οδηγό Αξιολόγησης Προγραμμάτων-Δομών-Υπηρεσιών* (ΕΥΕΠ, ΥΠΕΠΘ, 2008, ενότητα 10, σελ.10-11) είναι :

1. Η **παρατήρηση** είναι μια πολύ συνηθισμένη μέθοδος, αρκεί να γίνεται με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο
2. Με τους όρους «**συναλλαγή**», «**συνεργασία**», «**επικοινωνία**» και άλλους συναφείς νοείται η κατάσταση αξιολόγησης κατά την οποία ο φορέας αξιολόγησης βρίσκεται σε συνεχή ή έστω τακτική επικοινωνία και συνεργασία με τους αξιολογούμενους (πρόσωπα).
3. Με τη **σύγκριση ή συσχέτιση** το υπό αξιολόγηση αντικείμενο συγκρίνεται με άλλα ομοειδή ως προς τη φύση ή ως προς το σκοπό .
4. Στην περίπτωση **παρακολούθησης-τήρησης δεικτών** έχουν προκαθοριστεί κάποια μεγέθη και κάποιοι δείκτες και ο υπεύθυνος αξιολόγησης ή κάποιο άλλο άτομο για λογαριασμό του παρακολουθεί ορισμένες δραστηριότητες και συμπληρώνει/τηρεί στοιχεία σχετικά με αυτούς (π.χ. τήρηση παρουσιών, τήρηση ώρας προσέλευσης, τήρηση επιδόσεων σε σύντομα τεστ).
5. Ο όρος **μετά-παρακολούθηση** αναφέρεται στις ενέργειες αξιολόγησης που βασίζονται σε παρακολούθηση (π.χ. των εκπαιδευομένων) μετά το τέλος της εκπαίδευσής τους.
6. Οι **πειραματικές μέθοδοι** εμπίπτουν στο πλαίσιο της ερευνητικής αξιολόγησης και στηρίζονται στη χρήση κάποιου από τα σχέδια πειραματικής έρευνας.

7. Όταν πρόκειται να αξιολογηθούν οικονομικές όψεις ενός προγράμματος, είναι χρήσιμες οι λεγόμενες **οικονομολογικές μέθοδοι** (πχ. «ανάλυση κόστους / ωφέλειας»)
8. Η **επισκόπηση** είναι βασική μέθοδος για τη συγκέντρωση δεδομένων: στοιχείων, πληροφοριών, απόψεων, θέσεων, στάσεων κλπ. Μορφές απλοποιημένης χρήσης της είναι η «**δημοσκόπηση**», η «**σφυγμομέτρηση**», το «**γκάλοπ**» και συνήθως υλοποιείται μέσω ερωτηματολογίου, συνέντευξης, κλιμάκων .
9. Ο όρος «**μελέτη περίπτωσης**» αναφέρεται στις καταστάσεις αξιολόγησης όπου αξιολογείται μια μοναδιαία οντότητα, μια «μονάδα» (μονάδα = περίπτωση). Η μονάδα αυτή είναι συνήθως ένα άτομο. Κάποτε όμως ως μονάδα θεωρείται και μια ομάδα ατόμων, μια τάξη, ένα σχολείο, ένα κέντρο
10. Η **ανάλυση περιεχομένου** χρησιμοποιείται όταν είναι επιθυμητό να αναλυθεί, ως προς κάποιο χαρακτηριστικό, ένα σύνολο (π.χ. ένα αναλυτικό πρόγραμμα, μια ομιλία, μια διδασκαλία, ένα βιβλίο).
11. Η **ανάλυση εργασίας** (άλλοτε «**ανάλυση επαγγέλματος**») σημαίνει ανάλυση του έργου που συντελείται στο πλαίσιο αυτής της εργασίας. Άλλοτε είναι προτιμότερος ο όρος «ανάλυση δεξιοτήτων» για τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την άσκηση ενός έργου/μιας εργασίας.
12. Πολλές φορές ο αξιολογητής, προκειμένου να συγκεντρώσει πληροφορίες που απαιτούνται για το αντικείμενο αξιολόγησης, ανατρέχει σε διαφόρων ειδών **πηγές, αρχεία** και άλλες πηγές που μπορεί να είναι κάθε πιθανής κατηγορίας και μορφής.
13. Η **ελεύθερη επιστημονική κρίση** του αξιολογητή είναι κάποτε μια σωστή μέθοδος. Κάποιοι μάλιστα θεωρητικοί της αξιολόγησης πιστεύουν ότι αυτή πρέπει να είναι η κύρια μέθοδος αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση.
14. Ιδιαίτερα όταν πρόκειται για προγράμματα εκπαίδευσης, κατάρτισης, επιμόρφωσης κ.λπ., βασική μέθοδος αξιολόγησης είναι η **διαπίστωση της απόδοσης** των εκπαιδευομένων με τη μορφή συνήθως της διαπίστωσης της επίδοσης τους πάνω σε αυτά που διδάχτηκαν. Η διαπίστωση αυτή γίνεται με πολλούς τρόπους.
15. Η **αυτοανάλυση** θεωρείται σημαντική μέθοδος και αναφέρεται στις καταστάσεις όπου κάποιος αξιολογεί τον εαυτό του. Μπορεί να αυτό-αξιολογείται άτομο (π.χ. ένας εκπαιδευόμενος) ή ολόκληρη ομάδα ή ακόμη και ένα σχολείο, ένα κέντρο, ένας οργανισμός. Στην αξιολογική έρευνα μπορεί να αξιοποιούνται κι άλλες ειδικότερες μέθοδοι, που μας δίνονται από τη θεωρία έρευνας κυρίως. Για παράδειγμα, αναφέρονται η **ιστορική** μέθοδος και η **κλινική** μέθοδος.

16. Τέλος, επισημαίνεται ότι στις πιο πολλές καταστάσεις αξιολόγησης θα χρειαστεί να γίνει **συνδυασμός μεθόδων**. Σπάνια μία μέθοδος μόνη της είναι επαρκής. Άλλοτε πάλι θα απαιτηθεί να επινοηθούν νέες μέθοδοι, τροποποιώντας ίσως κάποιες από τις γνωστές.

Για τη μελέτη περίπτωσης του ΚΕΠ Μενεμένης Ν. Θεσσαλονίκης η συλλογή πρωτογενών στοιχείων μέσω ερωτηματολογίου αξιολόγησης αποτελεί την κύρια πηγή συλλογής υλικού για τη στήριξη της ερευνητικής υπόθεσης όσον αφορά την κρισιμότητα επιλογής των ΚΕΠ ως μηχανισμό διασύνδεσης και συντονισμού των κοινωνικών υπηρεσιών εθνικής εμβέλειας για ενίσχυση του Κοινωνικού Κράτους.

Στη διαμόρφωση ενός ερευνητικού ζητήματος καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο πληθυσμός αναφοράς και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του με σκοπό την αποτελεσματική παρέμβαση μετά τη συλλογή και στατιστική επεξεργασία κρίσιμων στοιχείων που προσδίδουν τις διαθέσιμες εναλλακτικές για το βέλτιστο σχεδιασμό κοινωνικών πολιτικών με βάση τα μέσα, τους πόρους, τα χρονικά περιθώρια υλοποίησης των προγραμμάτων και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των δράσεων σε σχέση με τους αρχικούς στόχους. (Κασιμάτης Κ., 2002)

#### **4.2.α. Το ερωτηματολόγιο**

Για την τεκμηρίωση της ερευνητικής υπόθεσης αναγκαιότητας μετασχηματισμού των ΚΕΠ σε κεντρικό πυλώνα κοινωνικών υπηρεσιών των ΟΤΑ χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο κοινωνικών στάσεων σε έντυπη μορφή χωρισμένο σε τρεις ενότητες. Η πρώτη αφορά έξι ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία του δείγματος το οποίο επιλέχτηκε από το σύνολο των επισκεπτών του ΚΕΠ που περιλαμβάνει όχι μόνο μόνιμους κατοίκους αλλά και εργαζόμενους της ευρύτερης περιοχής, το δεύτερο αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού των ΚΕΠ και περιλαμβάνει 13 ερωτήσεις κλειστού τύπου ενώ η τρίτη διερευνά την κοινωνική διάσταση των παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ σε 12 ερωτήσεις στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλέξουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις θέσεις που παρουσιάζονται σε μια πενταβάθμια κλίμακα διαβάθμισης τύπου Likert.

1 = Καθόλου, 2 = Ελάχιστα, 3 = Αρκετά, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα Πολύ

Η επιλογή της χειρόγραφης συμπλήρωσης του κειμένου του πεντασέλιδου ερωτηματολογίου ήταν μονόδρομος καθώς η πλειονότητα του κοινού που προσέρχεται στο ΚΕΠ Μενεμένης (ομογενείς, μετανάστες, αιτούντες διεθνές άσυλο, τσιγγάνοι, άνεργοι) δεν διαθέτει προσωπικό e mail ή πρόσβαση σε διαδικτυακές υπηρεσίες ώστε να διοχετευτεί η απαντητική φόρμα με άλλο πρόσφορο τρόπο.

#### **4.2.β. Το δείγμα**

Λαμβάνοντας υπόψη τα στενά χρονικά περιθώρια εκπόνησης της πιλοτικής αυτής έρευνας (Ιανουάριος 2018) χρησιμοποιήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία με αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού από όλες τις κοινωνικές ομάδες αναφοράς του ΚΕΠ Μενεμένης του Δήμου Αμπελοκήπων Μενεμένης του Νομού Θεσσαλονίκης.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 110 άτομα όλων των ηλικιακών ομάδων που εξυπηρετούνται στο ΚΕΠ με ποσοστό 45% άνδρες (49 άτομα) και 55% γυναίκες (61 άτομα) ωστόσο προβλήματα οράσεως ορισμένων ερωτώμενων ή αναλφαβητισμού των τσιγγάνων της περιοχής περιόρισαν σε ένα βαθμό τη διασπορά των συμμετεχόντων στις περισσότερες «δεκτικές» ομάδες πληθυσμού ενώ για τους υπόλοιπους υπήρχε επεξήγηση των ερωτήσεων σε κατανοητή γλώσσα προκειμένου να είναι σε θέση να περιγράψουν τις πραγματικές τους στάσεις και επιθυμίες.

Το δείγμα που επιλέχθηκε αντιπροσωπεύει ένα εύρος κοινωνικών ομάδων καθώς η περιοχή είναι γνωστή για το πολυπολιτισμικό υπόβαθρό της με κύρια χαρακτηριστικά την υψηλή ανεργία, το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο, τις προσφυγικές ροές και την υποβάθμιση του οικιστικού περιβάλλοντος που σε συνδυασμό με την έλλειψη υποδομών αποτελεί αιτία γκετοποίησης του πληθυσμού με τις ακόλουθες συνέπειες.

#### **4.2.γ. Διαδικασία**

Ο χώρος στον οποίο διεξήχθη η έρευνα ήταν το ΚΕΠ Μενεμένης με τη διευκρίνιση στους πολίτες ότι οι απαντήσεις τους αφορούν τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση των ΚΕΠ γενικότερα και όχι μόνο το μεμονωμένο ΚΕΠ στο οποίο εξυπηρετήθηκαν ωστόσο ήταν διάχυτη η διαπίστωση ότι οι απαντήσεις συχνά αντανάκλουν την εικόνα εξυπηρέτησης που μόλις είχαν δεχθεί από το ΚΕΠ επιλογής τους.



Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ακολουθούσε την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησής του πολίτη σε συνεργασία με τον υπάλληλο ενώ τα κατά περίπτωση γλωσσικά εμπόδια παρακάμφθηκαν με την παράφραση κάποιων λέξεων που δυσκόλευαν κυρίως τους αλλοδαπούς και τους Ρομά της ευρύτερης περιοχής καθιστώντας δυνατή την ολοκλήρωση των απαντήσεων με χρονική καθυστέρηση.

Άξια λόγου είναι η εκδήλωση ανησυχίας του κοινού μήπως η θετική αξιολόγηση εισαγωγής κοινωνικών υπηρεσιών στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών επιφόρτιζε με επιπλέον καθήκοντα τους γνώριμους υπαλλήλους του ΚΕΠ της περιοχής. Αναλόγως παρατηρήθηκαν δυσανάλογες απαντήσεις μεταξύ προσδοκώμενης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών υποδηλώνοντας τη φιλική σχέση που αναπτύσσεται σε μικρές κοινωνίες λόγω της κοινωνικής τριβής με αποτέλεσμα οι απαντήσεις να εστιάζουν υπέρ των υπαλλήλων που τους εξυπηρετούν.

Η συνηθέστερη διαπίστωση ήταν ότι ένας σημαντικός αριθμός των συμμετεχόντων θεώρησε το ερωτηματολόγιο αρκετά μεγάλης έκτασης με αποτέλεσμα ορισμένοι να πιέζονται χρονικά να το συνεχίσουν μετά τη συμπλήρωση της πρώτης σελίδας ενώ άλλοι το απάντησαν με πανομοιότυπες απαντήσεις σε όλες ανεξαιρέτως τις σελίδες. Μάλιστα λόγω της δυσκολίας εύρεσης διαθέσιμου χρόνου για το προς συμπλήρωση ερωτηματολόγιο από το κοινό του ΚΕΠ ορισμένοι έθεσαν την ερώτηση μήπως είναι εφικτό να επιστρέψουν συμπληρωμένο το έντυπο κάποια άλλη στιγμή αφού το μελετήσουν και το απαντήσουν στο χώρο τους, ωστόσο με την παρότρυνση του υπαλλήλου το ολοκλήρωσαν εκτός από ελάχιστους που έπρεπε να φύγουν άμεσα.

Όσον αφορά τους τσιγγάνους της περιοχής μολονότι η προθυμία για συμμετοχή στην έρευνα ήταν συντηρητική, παρατηρήθηκε ότι αρκετοί από αυτούς απαντούσαν τυπικά και βιαστικά στις ερωτήσεις θεωρώντας πως η μέγιστη βαθμολογία θα ήταν και η πιο σωστή για το προσωπικό του ΚΕΠ από το οποίο ήταν ευχαριστημένοι διαχρονικά.

Επιφυλάξεις υπάρχουν επίσης για την αμερόληπτη συμπλήρωση του εντύπου καθώς ο θεσμός των ΚΕΠ έχει παγιωθεί τα τελευταία χρόνια ως η αποτελεσματικότερη διάλυση με τις συναλλαγές του δημοσίου, γεγονός που επηρεάζει την αντικειμενικότητα αξιολόγησης ειδικά όσων συναλλάσσονται συχνά με τα ΚΕΠ.

### 4.3. Αποτελέσματα

#### 4.3.α. Α' Ενότητα : Δημογραφικά στοιχεία δείγματος

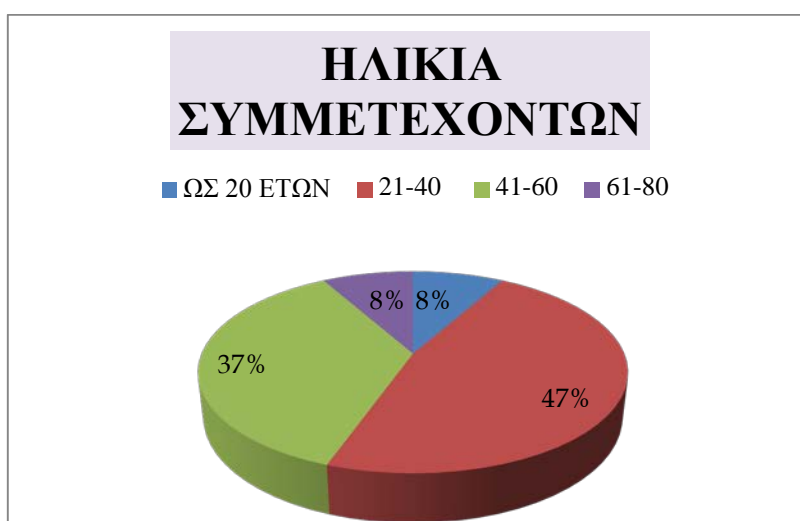
Οι σημαντικότερες παρατηρήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα παρουσιάζονται στα ακόλουθα διαγράμματα :

**Διάγραμμα 4.1. Αναλογία δείγματος ως προς το φύλο**



Η ηλικιακή κατανομή των ερωτώμενων δείχνει μια τάση αυξημένης προσέλευσης στα ΚΕΠ των ατόμων μέσης ηλικίας με αντίστοιχα ποσοστά 47,2% (52 άτομα) για τις ηλικίες 21-40 και 36,3% (40 άτομα) για τις ηλικίες μεταξύ 41-60 ετών ενώ στις μικρότερες ηλικίες παρατηρείται μειωμένη προσέλευση με ποσοστό 8,1% (9 άτομα) με ανάλογη επισκεψιμότητα στην ηλικιακή ομάδα 61-80 με ποσοστό 8,1% (9 άτομα). Το γεγονός αυτό είναι ενδεικτικό του είδους των υπηρεσιών των ΚΕΠ που θα πρέπει να διευρυνθούν ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες όλων των ηλικιακών ομάδων.

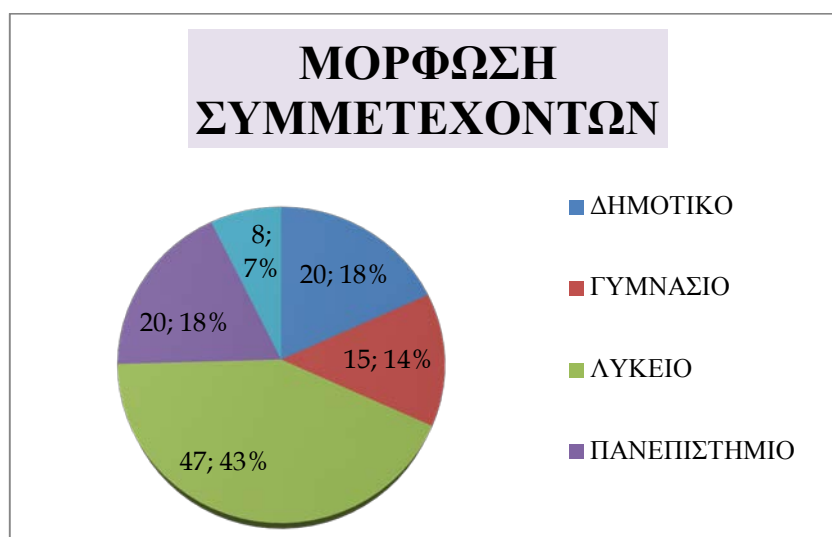
**Διάγραμμα 4.2. Ηλικία σύνθεση του δείγματος**



Το μορφωτικό επίπεδο των εξυπηρετούμενων ατόμων παρουσιάζει μεγάλη διασπορά καθώς κυμαίνεται από αναλφάβητους και απόφοιτους δημοτικού μέχρι και κατόχους μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών με την ακόλουθη κατανομή που καταδεικνύει ότι ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού της περιοχής χρήζει αυξημένων υποστηρικτικών διοικητικών υπηρεσιών όπως συμπλήρωση εντύπων, υπεύθυνων δηλώσεων ή άλλων αιτήσεων από το προσωπικό των ΚΕΠ λόγω ορθογραφικών ή συντακτικών αδυναμιών εξαιτίας του χαμηλού μορφωτικού επιπέδου υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Συγκεκριμένα ποσοστό 18,1% (20 άτομα) του πληθυσμού του δείγματος έχει παρακολουθήσει ή τελειώσει δημοτικό σχολείο, το 13,6% (15 άτομα) έχει τελειώσει γυμνάσιο που μαζί με την προηγούμενη κατηγορία αποτελούν ένα σύνολο 31,7% (35 άτομα) αποφοίτων υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ποσοστό που καθιστά αναγκαία την εξατομικευμένη στήριξη των κατοίκων από τις υπηρεσίες του δήμου. Η πλειοψηφία των κατοίκων 42,7% (47 άτομα) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενώ το 18,1% (20 άτομα) δηλώνουν απόφοιτοι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και μόλις ποσοστό 7,2% (8 άτομα) έχουν τελειώσει μεταπτυχιακές σπουδές. Δεδομένου ότι στον οδικό άξονα της Μοναστηρίου εδρεύουν επιχειρήσεις αλλά και η χωροταξική τοποθέτηση των γύρω ΚΕΠ δεν εξυπηρετεί επαρκώς κατοίκους άλλων δήμων είναι σύνηθες φαινόμενο να επισκέπτονται το ΚΕΠ Μενεμένης εργαζόμενοι ή δημότες άλλων περιοχών επηρεάζοντας ευνοϊκά τη μορφωτική σύνθεση των ερωτώμενων.

**Διάγραμμα 4.3. Επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος**



Στον τομέα απασχόλησης του δείγματος έντονο προβληματισμό παρουσιάζει το ποσοστό εξυπηρετούμενων ανέργων της περιοχής 40% (44 άτομα) που αναδεικνύει τον αυξημένο κίνδυνο κοινωνικού στιγματισμού αλλά και την ανάγκη διασφάλισης ενός αξιοπρεπούς επιπέδου διαβίωσης με ειδική μέριμνα για την κατάρτιση και απασχόλησή τους. Ένα μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων 29% (32 άτομα) εργάζονται εξάλλου στον ιδιωτικό τομέα, το 10% (11 άτομα) διατηρεί κάποια μικρομεσαία επιχείρηση, το 9% (10 άτομα) ανήκει σε «άλλη» κατηγορία η οποία

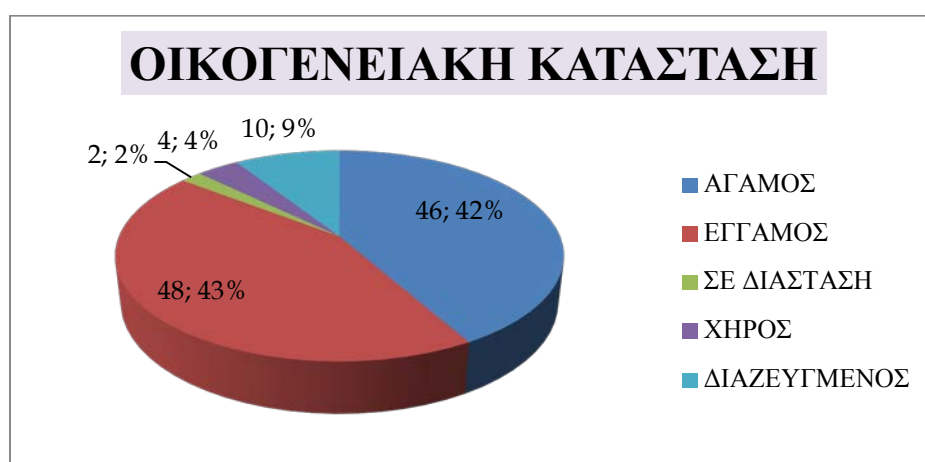
περιλαμβάνει τους άμεσα ή έμμεσα συνταξιούχους, το 8,1% (9 άτομα) υπηρετούν ως δημόσιοι υπάλληλοι και ένα ποσοστό 3,6% (4 άτομα) δήλωσαν φοιτητές ανώτερων ή ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, στοιχεία που επαληθεύουν την καταξίωση των ΚΕΠ στη συνείδηση των πολιτών ως κέντρα πληροφόρησης και παροχής υπηρεσιών.

**Διάγραμμα 4.4. Είδος απασχόλησης δείγματος**



Τα στοιχεία οικογενειακής κατάστασης του δείγματος καταγράφουν ποσοστό 43,6% (48 άτομα) στην κατηγορία των έγγαμων με αντίστοιχο ποσοστό 41,8% (46 άτομα) στην κατηγορία των άγαμων, ενώ στην κατηγορία των διαζευγμένων εντάσσεται το 9% (10 άτομα). Επίσης στις κατηγορίες των ατόμων σε χηρεία ανήκει το 3,6% (4 άτομα) και των ατόμων που βρίσκονται σε διάσταση μόλις το 1,8% (2 άτομα) αποδεικνύοντας την προτίμηση όλων των κατηγοριών στις συναλλαγές με τα ΚΕΠ.

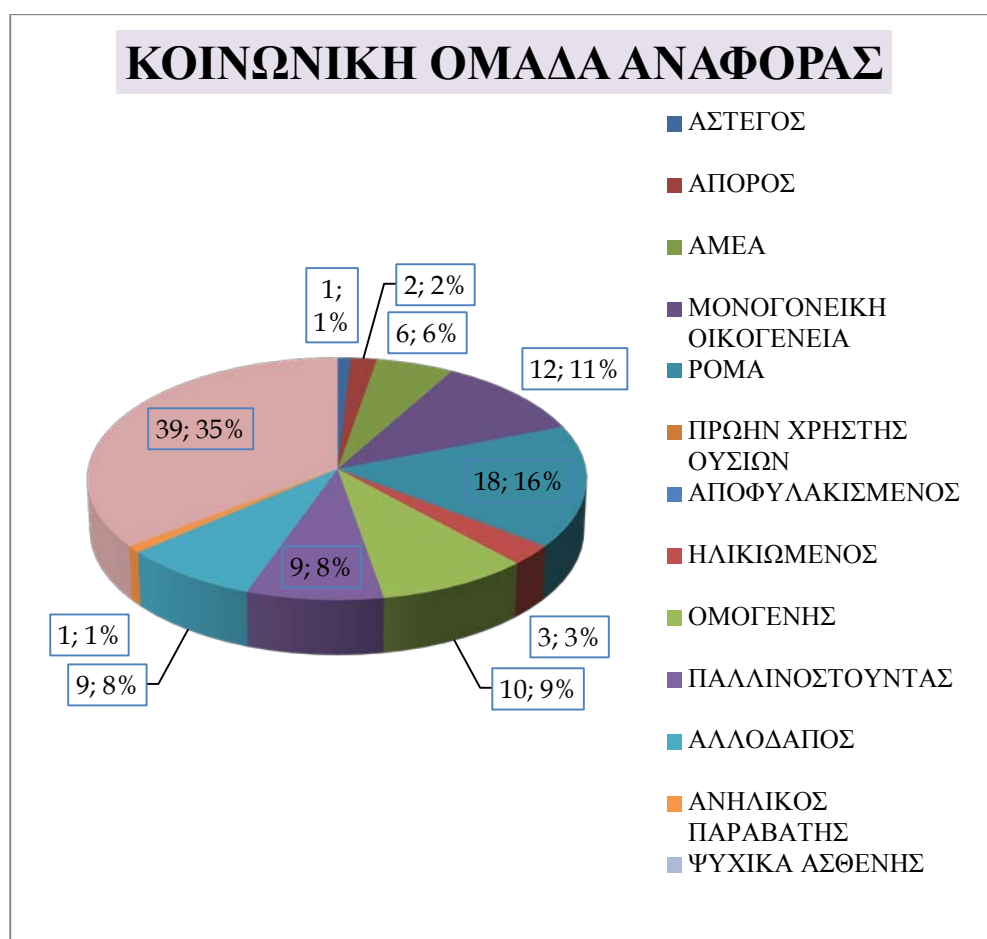
**Διάγραμμα 4.5. Οικογενειακή κατάσταση δείγματος**



Χρήσιμα δημογραφικά δεδομένα παρουσιάζει η διασπορά της κοινωνικής ομάδας αναφοράς των συμμετεχόντων στην έρευνα με αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος από όλες τις πληθυσμιακές κατηγορίες. Αυξημένα ποσοστά δίνει η γενική κατηγορία

«άλλο» στην οποία ουσιαστικά περιλαμβάνονται οι πολίτες που δεν ανήκουν σε ευάλωτες ομάδες με ποσοστό 35,4% ( 39 άτομα) ενώ υψηλή συχνότητα παρουσιάζει και η προσέλευση των Ρομά με ποσοστό 16,3% (18 άτομα). Ακολουθεί ποσοστό 10,9% (12 άτομα) με εκπροσώπους μονογονεϊκών οικογενειών, ποσοστό 9% (10 άτομα) ομογενών, επίσης παλλινოსτούντες με ποσοστό 8,1% (9 άτομα), αλλοδαποί με ποσοστό 8,1% (9 άτομα), άτομα με ειδικές ανάγκες σε ποσοστό 5,4% (6 άτομα), ηλικιωμένα άτομα σε ποσοστό 2,7% (3 άτομα), δηλωμένοι ως άποροι σε ποσοστό 1,8% (2 άτομα), άστεγοι με ποσοστό 0,9% (1 άτομο) και ανήλικοι παραβάτες σε ποσοστό 0,9% (1 άτομο) ενώ δεν έχουν καταγραφεί δεδομένα για τις κατηγορίες των ψυχικά ασθενών, των αποφυλακισμένων και των πρώην χρηστών ουσιών στα πλαίσια του σύντομου χρονικού διαστήματος διεξαγωγής της πιλοτικής έρευνας αν και η παρουσία τους θεωρείται δεδομένη καθώς ο συνοικισμός των Ρομά αποτελεί άτυπο κέντρο διακίνησης ναρκωτικών ουσιών με συχνές προσαγωγές και συλλήψεις.

**Διάγραμμα 4.6. Κοινωνική ομάδα αναφοράς δείγματος**

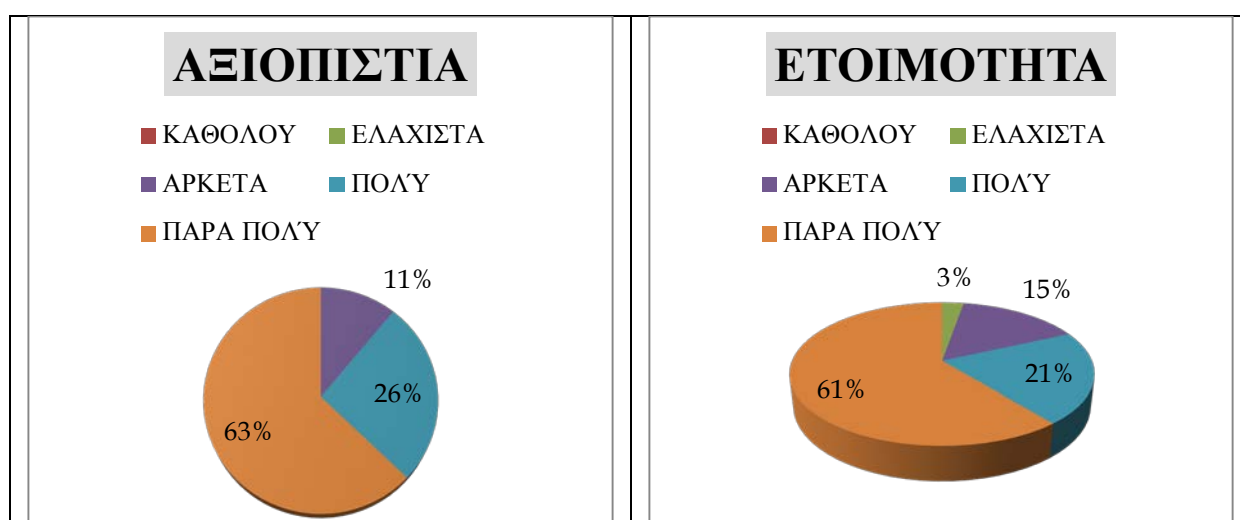


#### 4.3.β. Β' Ενότητα : Αξιολόγηση Προσωπικού των Κ.Ε.Π.

Στις ερωτήσεις που ακολουθούν παρουσιάζεται συνοπτικά σε μορφή διαγράμματος η τάση ικανοποίησης των πολιτών ενώ παράλληλα διαφαίνονται τυχόν προβλήματα που αφορούν το προσωπικό των ΚΕΠ και χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης. Τα γραφήματα που απεικονίζουν συγκεντρωτικά στοιχεία με το σύνολο των απαντήσεων ανά ενότητα είναι διαθέσιμα στο Παράρτημα Ε (Κατάλογος Διαγραμμάτων).

1. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ σας πληροφορούν **αξιόπιστα** στις καθημερινές σας ανάγκες
2. Υπάρχει φιλική διάθεση και **ετοιμότητα** για εξυπηρέτηση από όλους

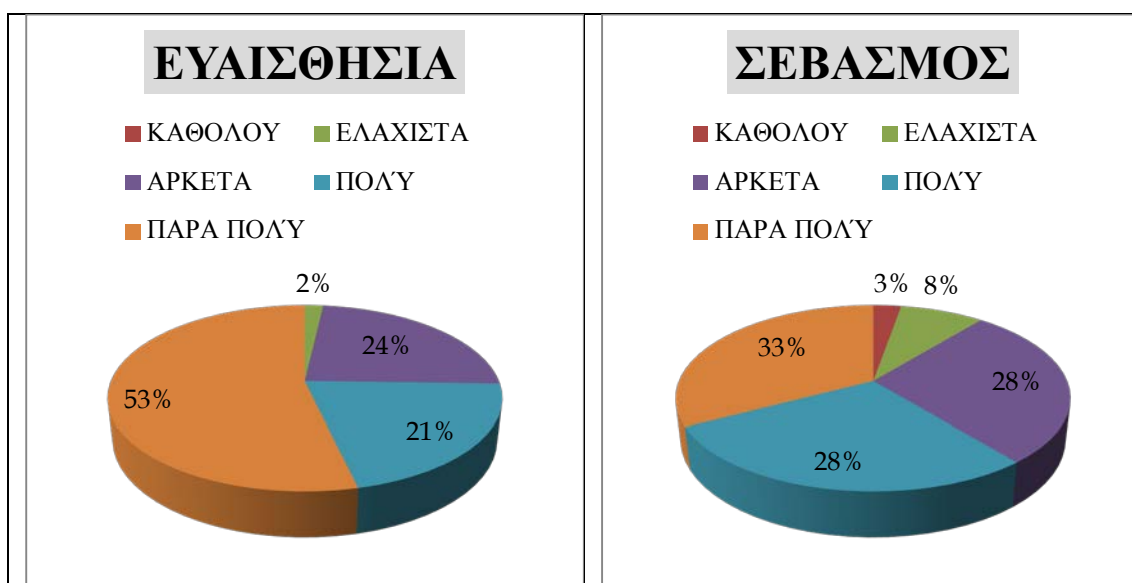
Διάγραμμα 4.7. Αξιοπιστία και Ετοιμότητα εξυπηρέτησης στα Κ.Ε.Π.



Στην πρώτη ερώτηση είναι φανερό η ικανοποίηση των πολιτών από την αξιοπιστία των υπηρεσιών που λαμβάνουν με ποσοστά 63% και 26% να δείχνουν ιδιαίτερα ευχαριστημένοι ωστόσο στη δεύτερη ερώτηση που αφορά την ετοιμότητα για εξυπηρέτηση ενώ η πλειοψηφία δείχνει με 61% και 21% ικανοποιημένη, ένα ποσοστό συνολικά 18% των ερωτηθέντων με την απάντηση του υποδηλώνει σημαντικά περιθώρια βελτίωσης ως προς την προθυμία του προσωπικού να εξυπηρετήσει.

3. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ ακούν προσεκτικά και με **ευαισθησία** τα αιτήματά σας
4. Συμπεριφέρονται όλοι οι υπάλληλοι με την ίδια ευγένεια και **σεβασμό**

**Διάγραμμα 4.8. Ευαισθησία και Σεβασμός υπαλλήλων των Κ.Ε.Π.**

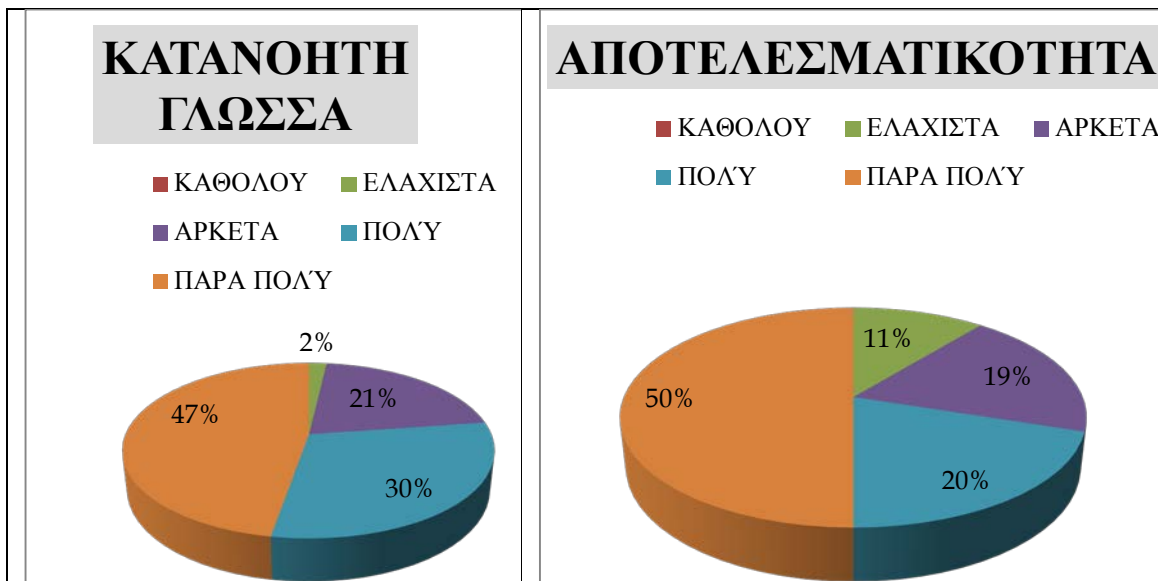


Στην τρίτη ερώτηση που εξετάζει την ευαισθησία με την οποία απευθύνονται οι υπάλληλοι των ΚΕΠ στους πολίτες όλων των κοινωνικών ομάδων αναφοράς δεδομένου ότι στο συγκεκριμένο ΚΕΠ προσέρχονται σε καθημερινή βάση άτομα από εύλωτες πληθυσμιακές ομάδες φαίνεται ότι υπάρχει γενική ικανοποίηση του κοινού ωστόσο το 24% δηλώνει αρκετά και ένα 2% ελάχιστα ευχαριστημένο υποδηλώνοντας το διαφορετικό βαθμό «εμπάθειας» που υπάρχει από το προσωπικό. Την ίδια διαφοροποίηση δείχνει εντονότερα και το κριτήριο του σεβασμού με υψηλό ποσοστό 28% πολιτών να δηλώνει σχετικά ικανοποιημένο, το 8% ελάχιστα και 3% καθόλου ικανοποιημένο καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη επιμόρφωσης του προσωπικού.

5. Το προσωπικό των ΚΕΠ απαντά σε **κατανοητή γλώσσα** στα αιτήματά σας

6. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ σας εξυπηρετούν το ίδιο άμεσα και **αποτελεσματικά**

**Διάγραμμα 4.9. Γλώσσα επικοινωνίας και αποτελεσματικότητα χειρισμών**



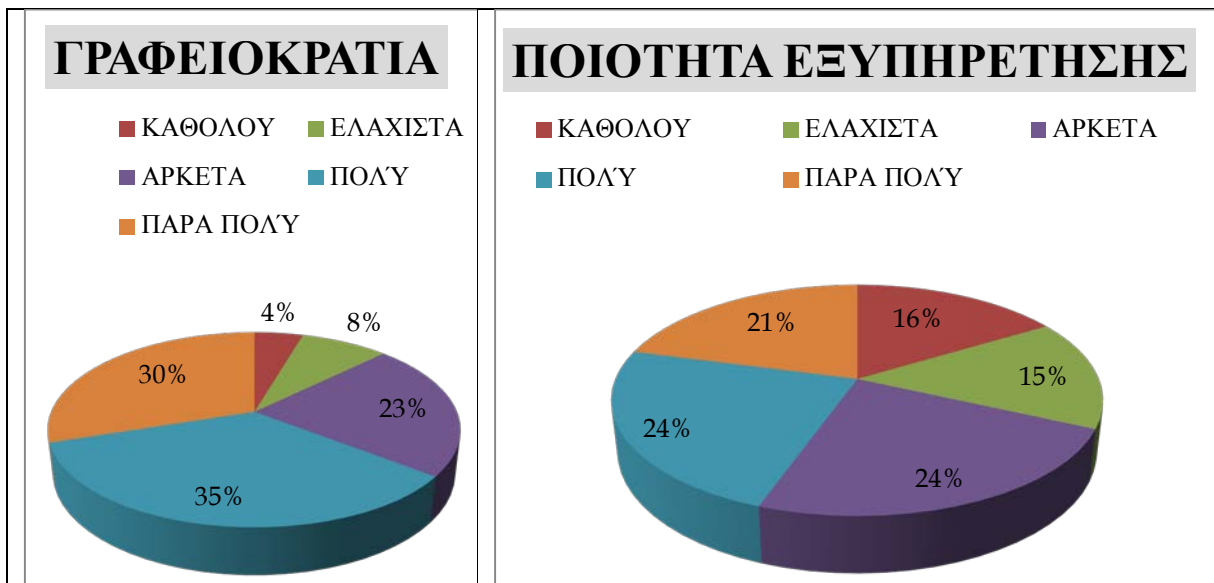
Ο γλωσσικός κώδικας επικοινωνίας είναι το κλειδί για μια αποτελεσματική εξυπηρέτηση ωστόσο παράγοντες όπως το μορφωτικό επίπεδο και η ιθαγένεια επηρεάζουν αισθητά την αλληλεπίδραση των υπαλλήλων με το πολυπολιτισμικό κοινό του ΚΕΠ Μενεμένης με αποτέλεσμα ένα αθροιστικό ποσοστό 23% να δέχεται ανεπαρκές επίπεδο επικοινωνίας με τυποποιημένες απαντήσεις που είναι δύσκολα κατανοητές. Έντονη απόκλιση εμφανίζει ο βαθμός αποτελεσματικότητας των χειρισμών του προσωπικού καθώς ένα αθροιστικό σύνολο 30% (ένας στους τρεις πολίτες περίπου) εντοπίζει ανομοιογένεια στον τρόπο διεκπεραίωσης των υποθέσεων, καθιστώντας τον ανθρώπινο παράγοντα καθοριστικό στην ποιότητα εξυπηρέτησης.

7. Οι πρωτοβουλίες των υπαλλήλων περιορίζονται από τη γραφειοκρατία με αποτέλεσμα ενώ θέλουν να σας εξυπηρετήσουν να εμποδίζονται από τη νομοθεσία

8. Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην ποιότητα εξυπηρέτησης μεταξύ υπαλλήλων



**Διάγραμμα 4.10. Γραφειοκρατία και Ποιότητα Εξυπηρέτησης στα Κ.Ε.Π.**



Στη διερεύνηση της ύπαρξης γραφειοκρατικών εμποδίων που δυσχεραίνουν τις δυνατότητες επιτυχημένων συναλλαγών με τα ΚΕΠ οι πολίτες συμφωνούν σε ποσοστό 30% πάρα πολύ, σε ποσοστό 35% πολύ και σε ποσοστό 23% αρκετά ότι ο κρατικός μηχανισμός παρεμποδίζει την ευελιξία και αυτονομία των υπαλλήλων. Το κριτήριο αυτό συνδέεται άμεσα με το επόμενο που αφορά την ποιότητα εξυπηρέτησης στο οποίο επαληθεύεται δυστυχώς η αναγκαιότητα αλλαγής κουλτούρας του προσωπικού με επίκεντρο την εξυπηρέτηση του πολίτη και όχι την τυπολατρία του παραδοσιακού γραφειοκρατικού μοντέλου. Τα ποσοστά δείχνουν μόνο το 21% των πολιτών-πελατών πάρα πολύ ικανοποιημένο, το 24% πολύ, το 24% αρκετά, ενώ το 15% δηλώνουν αρκετά και το 16% καθόλου ικανοποιημένοι.

9. Αξιολογείται η **αποδοτικότητα** του προσωπικού από τους ίδιους τους πολίτες

10. Υπάρχει ομοιόμορφη εξυπηρέτηση χωρίς στερεότυπα, **διακρίσεις** ή προκαταλήψεις

**Διάγραμμα 4.11. Αποδοτικότητα και ομοιογένεια εξυπηρέτησης χωρίς διακρίσεις**



Στην ερώτηση σχετικά με την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του προσωπικού από το κοινό υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων και καθώς δεν υπάρχει θεσμοθετημένη αξιολόγηση σε τακτά διαστήματα οι απόψεις εκφράζουν την υποκειμενική αντίληψη των ερωτώμενων. Στο κριτήριο της δίχως διακρίσεις παροχής υπηρεσιών η συντριπτική πλειοψηφία των πολιτών δηλώνουν πάρα πολύ (36%) και πολύ ευχαριστημένοι (27%) με ένα σημαντικό ποσοστό 26% να είναι αρκετά ικανοποιημένοι ωστόσο ένα αθροιστικό σύνολο 11% μη ικανοποιημένων πολιτών υποδεικνύει την παρουσία στερεοτυπικών συμπεριφορών που οφείλουν να αλλάξουν.

11. Οι **ικανότητες και γνώσεις** του προσωπικού επαρκούν για την εξυπηρέτησή σας

12. Η στελέχωση των ΚΕΠ θα πρέπει να στηρίζεται στην **αξιολόγηση** από τους πολίτες

**Διάγραμμα 4.12. Γνωστικό υπόβαθρο και Αξιολόγηση στελεχών από πολίτες**



Στο κριτήριο της επάρκειας των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού οι πολίτες καταξιώνουν το θεσμό των ΚΕΠ με καθολική παραδοχή της εμπειρίας του και υψηλά ποσοστά 44% απόλυτα ικανοποιημένων, 29% πολύ ικανοποιημένων και 27% αρκετά ικανοποιημένων πολιτών ενώ δεν υπάρχει κανένας πολίτης που να δηλώνει έλλειψη γνωστικού υπόβαθρου για τα στελέχη των ΚΕΠ. Στην εξακρίβωση της αναγκαιότητας αξιολόγησης του προσωπικού προκειμένου να στελεχωθούν τα ΚΕΠ με ειδικών προσόντων άτομα οι πολίτες συμφωνούν με αθροιστικό ποσοστό 71% , με το 24% να δηλώνει ότι χρειάζεται αρκετά η αξιολόγηση και μόνο ένα αθροιστικό ποσοστό 5% θεωρεί ότι η αξιολόγηση δεν πρέπει να συνδέεται με την τοποθέτηση προσωπικού στις υπηρεσίες αιχμής των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.

#### 4.3.γ. Γ' Ενότητα : Κοινωνική Διάσταση Υπηρεσιών των ΚΕΠ

Στις ερωτήσεις που τέθηκαν στην ενότητα αυτή επιχειρείται να επιβεβαιωθεί η αρχική υπόθεση του δυνητικού καταλυτικού ρόλου των ΚΕΠ μετά τον μετασχηματισμό τους σε κομβική υπηρεσία παροχής κοινωνικών υπηρεσιών στους ΟΤΑ καθώς και του βαθμού αποδοχής της εισαγωγής κοινωνικού χαρακτήρα υπηρεσιών σε μια περιοχή με αυξημένα κοινωνικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά προβλήματα που επηρεάζουν την κρίση των ερωτώμενων ως εξωγενείς παράγοντες που επιδρούν στην αξιολόγηση μιας υπηρεσίας (Deichmann and Lall 2003).

1. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν ικανοποιητικά το **σύνολο των αναγκών** σας
2. Σας παρέχονται **υπηρεσίες εξατομικευμένες** δηλαδή υπηρεσίες που καλύπτουν τις δικές σας ανάγκες εκτός των πιστοποιημένων διαδικασιών

Διάγραμμα 4.13. Κάλυψη αναγκών πολιτών / Εξατομικευμένες υπηρεσίες

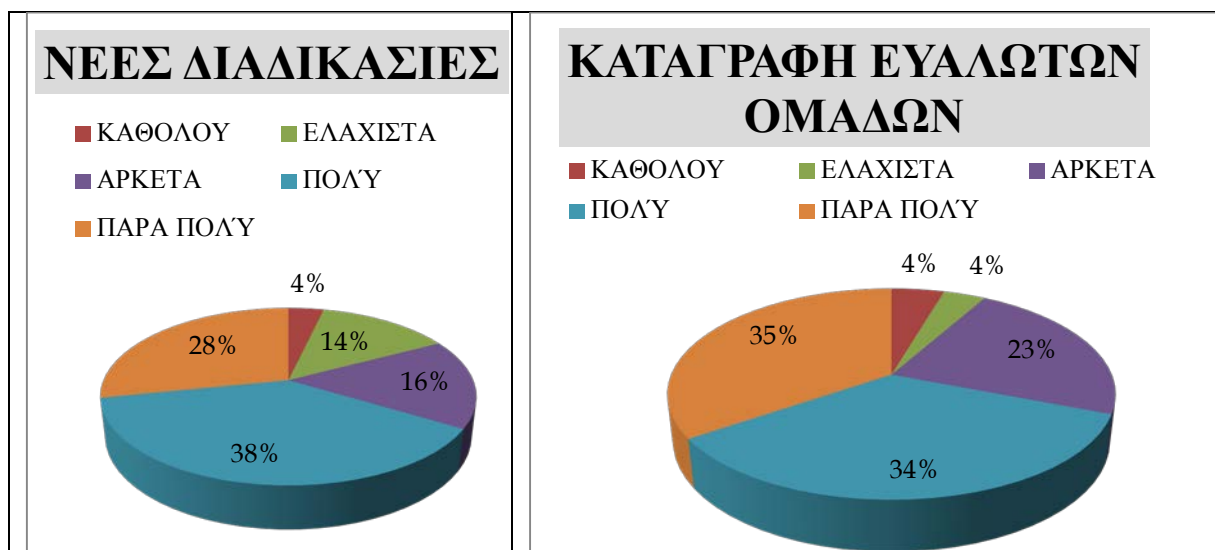


Η κάλυψη του συνόλου των αναγκών των πολιτών επιτυγχάνεται επαρκώς άλλωστε με ένα 38% να είναι απόλυτα ικανοποιημένο και ένα 33% πολύ ευχαριστημένο αναφερόμενο στον όγκο των διαδικασιών που περιέχονται στις πιστοποιημένες υποθέσεις των ΚΕΠ ωστόσο υπάρχουν αρκετά περιθώρια εισαγωγής νέων διαδικασιών εφόσον το 26% εμφανίζει περιορισμένη ικανοποίηση ενώ το 3% καλύπτει ελάχιστα τις ανάγκες του σε σχέση με τις υπάρχουσες δυνατότητες.

Πολύτιμα πραγματικά δεδομένα παρουσιάζονται στο κριτήριο της εξατομικευμένης προσέγγισης καθώς το 34% είναι σχετικά ικανοποιημένο ενώ ποσοστό 12% είναι ελάχιστα και ποσοστό 1% καθόλου ικανοποιημένο, γεγονός που τονίζει την αντίστροφη σχέση τυποποιημένης εξυπηρέτησης και ατομικών αναγκών. Η πανομοιότυπη αντιμετώπιση των συχνά σύνθετων διοικητικών ζητημάτων με αυστηρά τυποποιημένες γραφειοκρατικές διαδικασίες που αυξάνουν το χρόνο διεκπεραίωσης αλλά και την προσκόμιση δικαιολογητικών αντιβαίνουν στις αρχές του νέου δημόσιου μανάτζμεντ με ανθρωποκεντρική προσέγγιση των αναγκών.

3. Χρειάζεται να προστεθούν νέες διαδικασίες αυξημένης ζήτησης από τους πολίτες
4. Στα ΚΕΠ θα ήταν χρήσιμο να καταγράφονται οι ευάλωτες κοινωνικές ομάδες με αξιολόγηση των αναγκών και άμεση ένταξη τους σε αντίστοιχα προγράμματα

**Διάγραμμα 4.14. Εισαγωγή νέων διαδικασιών / Καταγραφή ευάλωτων ομάδων**

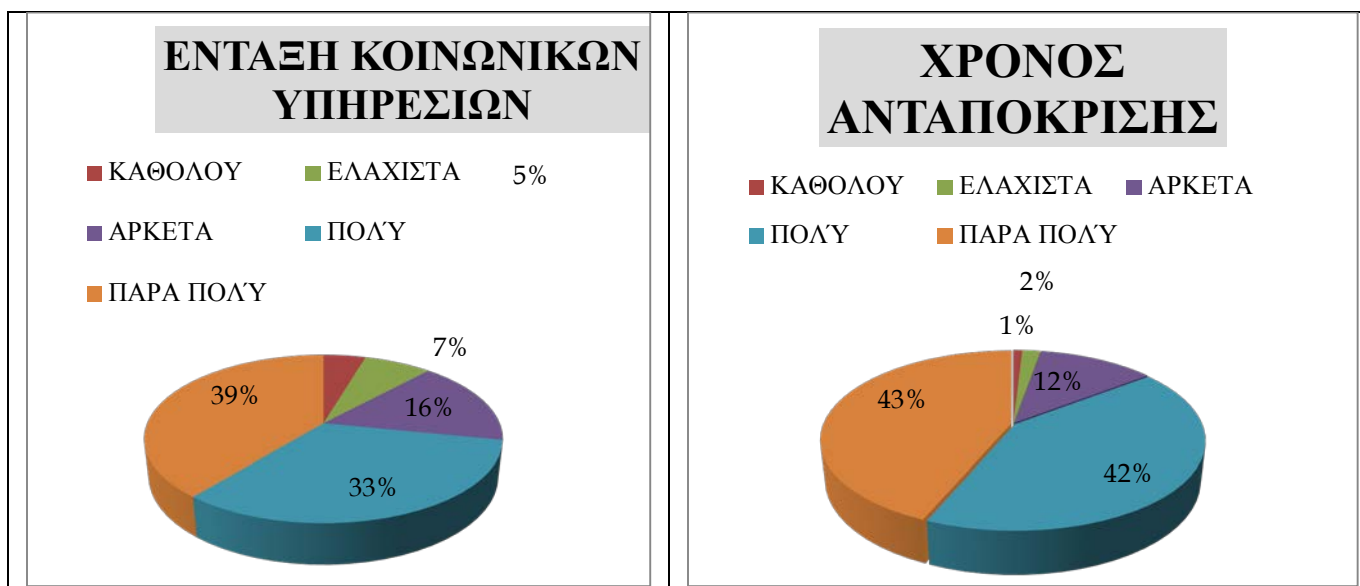


Για την τοποθέτηση των πολιτών όσον αφορά την προσθήκη νέων διαδικασιών το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί στην ένταξη νέων υποθέσεων ενώ το αθροιστικό σύνολο των 18% πιστεύει ότι χρειάζεται ελάχιστα ή καθόλου να εμπλουτιστεί η λίστα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες των ΚΕΠ, αποκαλύπτοντας τη γενική τάση της κοινωνίας να καθιστά τον επιτυχημένο θεσμό των ΚΕΠ ως υπηρεσία επιλογής για όλες σχεδόν τις συναλλαγές με το δημόσιο. Στον κομβικό ρόλο των ΚΕΠ ως κέντρα καταγραφής των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων οι ερωτώμενοι ανταποκρίνονται θετικά με ένα αθροιστικό σύνολο 69% ενώ το 23% συμφωνεί στην καθιέρωση των ΚΕΠ ως σημείο αναφοράς για την συστηματική αξιολόγηση των κοινωνικών αναγκών και μόνο ένα αθροιστικό σύνολο 8% δεν θεωρεί αναγκαία τη δομή αυτή.

5. Η ένταξη στα ΚΕΠ **υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα** όπως στέγαση, σίτιση, ένδυση, απασχόληση θα εξυπηρετούσε καλύτερα τις βασικές ανάγκες σε επίπεδο γειτονιάς

6. Η διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων των ΚΕΠ με τις κοινωνικές υπηρεσίες των δήμων θα μείωνε το **χρόνο ανταπόκρισης** στα αιτήματα των πολιτών

**Διάγραμμα 4.15. Ένταξη κοινωνικών υπηρεσιών / Χρόνος ανταπόκρισης Κ.Ε.Π.**

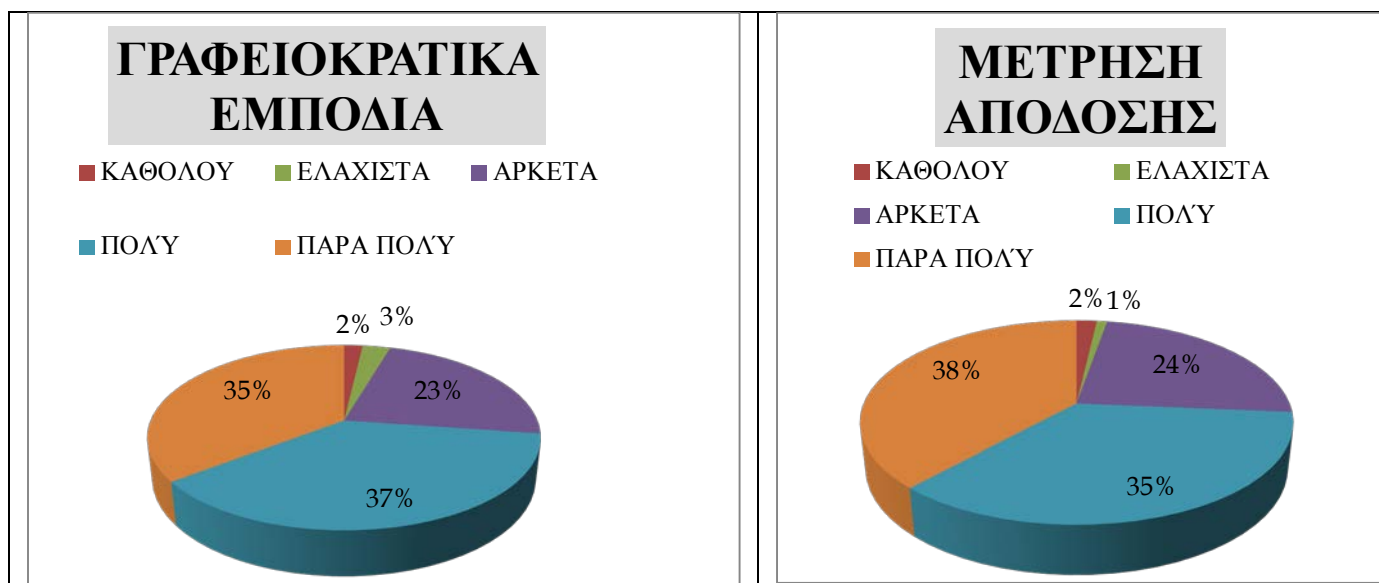


Η καθιέρωση των ΚΕΠ ως πύλη εισόδου πολιτών από ευάλωτες ομάδες πληθυσμού με ένταξη κοινωνικού χαρακτήρα υπηρεσιών αγκαλιάζεται πλήρως από το αθροιστικό 72% των πολιτών με συνοδευτική δήλωση 16% όσων συμφωνούν αρκετά. Είναι εμφανής η πεποίθηση πως η οργάνωση των αναγκών και η εξυπηρέτησή τους σε επίπεδο γειτονιάς θα καλύπτονταν άμεσα και αποτελεσματικά μέσα από το διάλυο εξυπηρέτησης των ΚΕΠ. Η πρωτοφανής αποδοχή της αναγκαιότητας διασύνδεσης των ΚΕΠ με τις κοινωνικές υπηρεσίες των δήμων για την μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των εμπλεκόμενων μερών (stakeholders) με αθροιστικό ποσοστό 85% αποκαλύπτει την ανάγκη εκσυγχρονισμού των πληροφοριακών συστημάτων και της διαλειτουργικότητας τους προκειμένου να ανταποκρίνονται στις αυξημένες κοινωνικές ανάγκες όλων των κοινωνικών ομάδων.

7. Η παροχή κοινωνικής στήριξης με εξυπηρέτηση μιας στάσης στο χώρο των ΚΕΠ θα μείωνε τη γραφειοκρατία και τις επισκέψεις σε πολλές υπηρεσίες για τον ίδιο σκοπό

8. Ολοκληρωμένες κοινωνικές υπηρεσίες στα ΚΕΠ με μετρήσιμα αποτελέσματα και διαρκή παρακολούθηση των αναγκών σας θα γίνονταν πιο άμεσα και αποτελεσματικά

**Διάγραμμα 4.16. Γραφειοκρατικά εμπόδια / Μέτρηση απόδοσης με δείκτες**



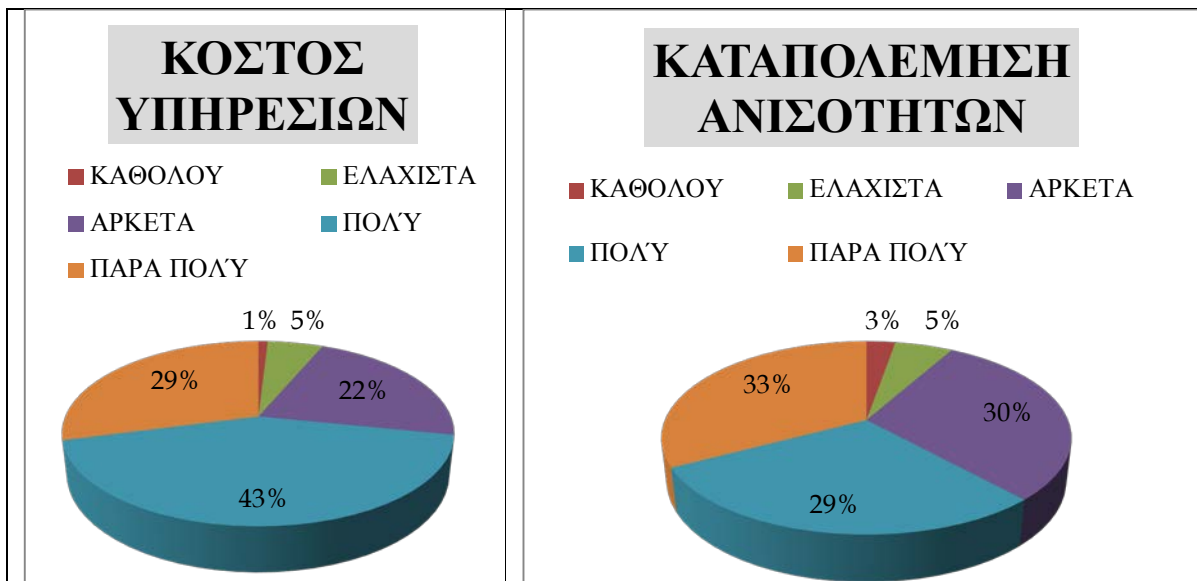
Η καθιέρωση των ΚΕΠ ως υπηρεσία μιας στάσης για την εξυπηρέτηση του πολίτη εξετάζεται κατά πόσο θα συντελούσε τόσο στην εξάλειψη των αποσπασματικών χειρισμών με πολλαπλές επισκέψεις σε υπηρεσίες όσο και στην καταπολέμηση των επικαλύψεων αρμοδιοτήτων και τα αποτελέσματα είναι άκρως ενθαρρυντικά καθώς το αθροιστικό 72% δέχονται την παροχή κοινωνικής στήριξης μιας στάσης από τα ΚΕΠ, με ποσοστό 23% να θεωρεί αρκετά αναγκαίο το μετασχηματισμό αυτό.

Άλλωστε όχι μόνο κατά την καταγραφή των κοινωνικών αναγκών σε μία μόνο επίσκεψη αλλά και κατά την παρακολούθηση της πορείας των υποθέσεων τα ΚΕΠ όπως φαίνεται θεωρούνται ιδανική υπηρεσία με ποσοστό 38% να θεωρεί πάρα πολύ χρήσιμη τη χρήση δεικτών μέτρησης, ποσοστό 35% να συμφωνεί πολύ στη χρήση τους και το 24% να συμφωνεί ότι είναι αρκετά σημαντική η συμβολή τους στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κοινωνικού χαρακτήρα.

9. Η συγχώνευση των δομών και η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών σε ένα κεντρικό δίκτυο ελέγχου των δράσεων μέσω ΚΕΠ θα μείωνε το **κόστος των υπηρεσιών**

10. Η συστηματική εξυπηρέτηση των αιτημάτων των ευάλωτων ομάδων πολιτών στα ΚΕΠ θα καταπολεμούσε αποτελεσματικότερα τις **κοινωνικές ανισότητες / αποκλεισμό**

**Διάγραμμα 4.17. Κόστος υπηρεσιών / Καταπολέμηση κοινωνικών ανισοτήτων**



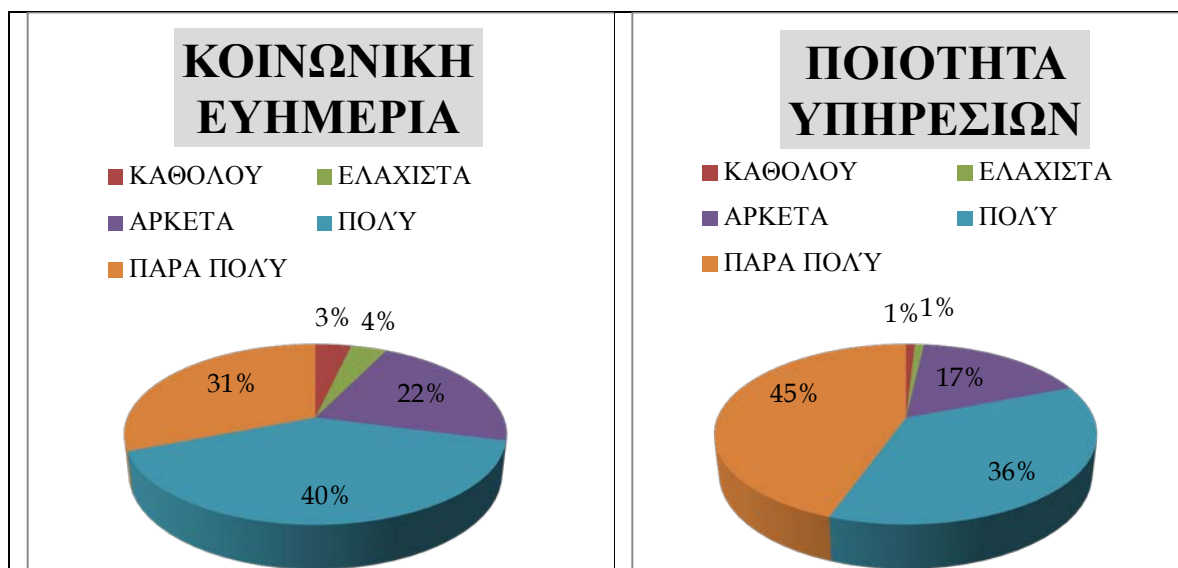
Ως αναμενόμενο οι πολίτες συμφωνούν μαζί με αθροιστικό ποσοστό 72% στη συγχώνευση των δομών και στην παροχή κοινωνικών υπηρεσιών από τα ΚΕΠ με μείωση του κόστους εξυπηρέτησης, ενώ επιπρόσθετα ένα 22% θεωρεί ότι η ενοποίηση των υπηρεσιών θα βοηθούσε αρκετά στη μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο κριτήριο της καταπολέμησης των κοινωνικών ανισοτήτων μέσω του καναλιού εξυπηρέτησης των ΚΕΠ οι ερωτώμενοι και πάλι δείχνουν να εμπιστεύονται το θεσμό για την εξάλειψη του κοινωνικού αποκλεισμού με ποσοστά 33%, 29% και 30% των πολιτών να επιθυμούν αντίστοιχα πάρα πολύ, πολύ και αρκετά τη μεταστροφή των ΚΕΠ σε γραφεία κοινωνικής υποστήριξης.

11. Η ένταξη των ωφελούμενων σε κοινωφελείς δράσεις με κεντρική υπηρεσία τα ΚΕΠ θα διευκόλυνε την ισότιμη ένταξη και την **κοινωνική ευημερία** στην περιοχή

12. Η δικτύωση όλων των κοινωνικών υπηρεσιών των δήμων μέσω των ΚΕΠ θα πρόσφερε μόνιμη υποστήριξη στους πολίτες με μείωση του χρόνου, του κόστους αλλά και **αύξηση της ποιότητας** των παρεχόμενων υπηρεσιών



**Διάγραμμα 4.18. Κοινωνική ευημερία / Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών**

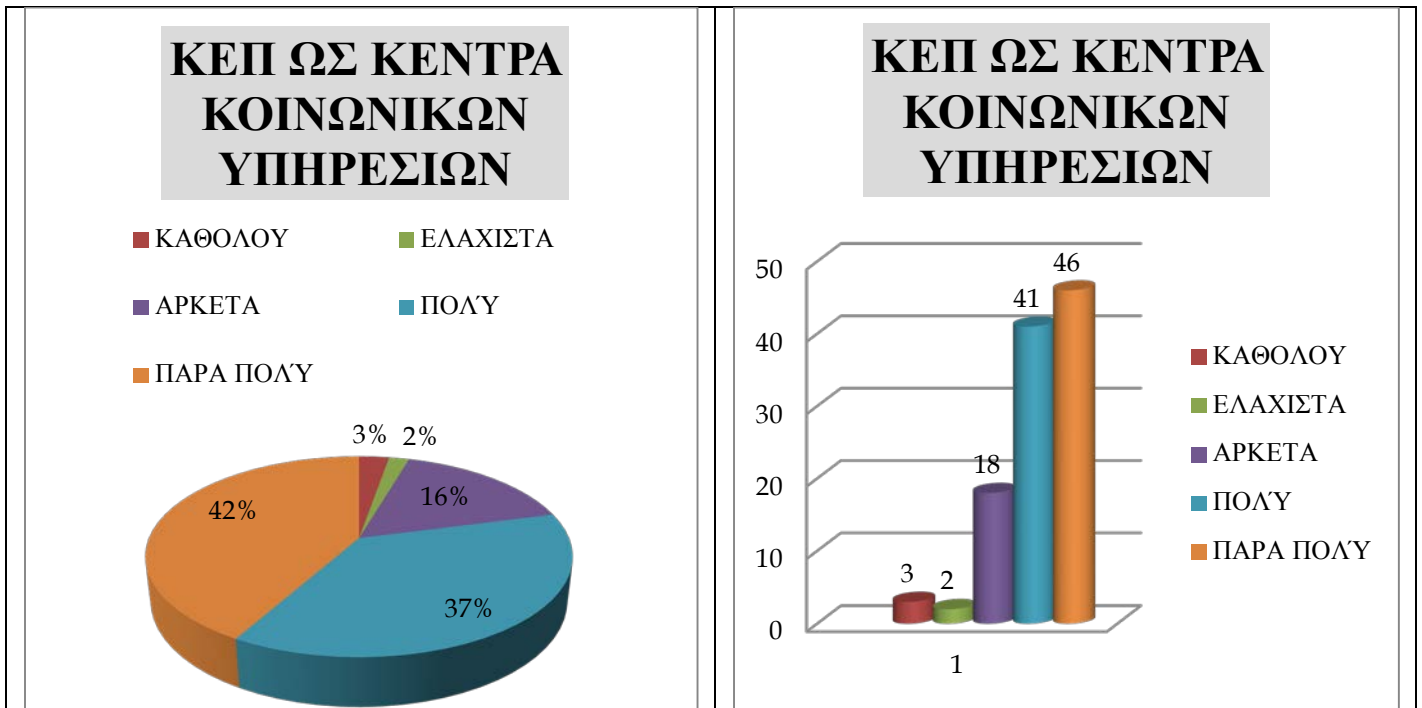


Άκρως ενθαρρυντικά είναι και τα στοιχεία της έρευνας για την επιδίωξη της κοινωνικής ευημερίας μέσω της καθημερινής επαφής με τα οικεία κανάλια εξυπηρέτησης των κοινωνικών αναγκών στα ΚΕΠ καθώς το 31% πιστεύει πάρα πολύ στην ένταξη των προγραμμάτων κοινωνικής μέριμνας των ΟΤΑ στα ΚΕΠ, με ποσοστό 40% συμφωνεί πολύ και ανάλογο ποσοστό 22% συμφωνεί αρκετά με γενικό σύνολο 93% των πολιτών να προτείνει τα ΚΕΠ ως μοχλό κοινωνικής συνοχής.

Στο κριτήριο της συνολικής παρεχόμενης ποιότητας κοινωνικών υπηρεσιών τα ΚΕΠ συγκεντρώνουν την απόλυτη υπεροχή τους έναντι άλλων παραδοσιακών κοινωνικών δομών των ΟΤΑ με 45% των πολιτών να συμφωνούν πάρα πολύ, 36% πολύ και 17% αρκετά στη δικτύωση των κοινωνικών δομών των δήμων με τα ΚΕΠ προκειμένου να μειωθεί ο χρόνος, το κόστος και να αυξηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

13. Η μετατροπή των ΚΕΠ σε πολυδύναμα **Κέντρα Κοινωνικών Υπηρεσιών** των δήμων είναι καθοριστική για την αντιμετώπιση των αυξημένων κοινωνικών αναγκών

**Διάγραμμα 4.19. Κ.Ε.Π. ως Κέντρα Κοινωνικών Υπηρεσιών στους Ο.Τ.Α.**



Στο κριτήριο που επικεντρώνει το ενδιαφέρον της αρχικής ερευνητικής υπόθεσης οι συμμετέχοντες για άλλη μια φορά επιβραβεύουν τον πρωτοποριακό θεσμό των ΚΕΠ προτείνοντας ανεπιφύλακτα το μετασχηματισμό τους σε Κέντρα Κοινωνικών Υπηρεσιών των ΟΤΑ με ποσοστό 42% να θεωρεί πάρα πολύ αναγκαία τη μεταρρύθμιση αυτή, ποσοστό 37% να την θεωρεί πολύ σημαντική και ποσοστό 16% να τη θεωρεί αρκετά σημαντική για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στην προσπάθεια να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις κοινωνικές ανάγκες της εποχής.

#### **4.3.δ. Ανάλυση Διακύμανσης Anova**

Η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) (Ζήμερας Σ.,2015) είναι μια τεχνική σύγκρισης των μέσων τιμών δύο πληθυσμών που εκτιμά κατά πόσο η διασπορά οφείλεται σε παράγοντες εντός των ομάδων ή μεταξύ των ομάδων και χρησιμοποιείται για τον έλεγχο των υποθέσεων σε μελέτη ανεξάρτητων δειγμάτων όπου ο ερευνητής επιλέγει ένα δείγμα για κάθε διαφορετική τιμή της ανεξάρτητης μεταβλητής και ελέγχει υποθέσεις που συγκρίνουν τις μέσες τιμές των δειγμάτων αυτών ακολουθώντας Εντελώς Τυχαιοποιημένο Σχέδιο (Completely Randomized Design). Από την ανάλυση διακύμανσης που εφαρμόσαμε στα δεδομένα μας είναι χρήσιμο να σταθούμε στις διαφορές των απαντήσεων που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $p \leq 0,05$ ), ανάμεσα στους ανέργους και στους μη ανέργους του δείγματος.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι οι άνεργοι κρίνουν με πιο αυστηρό τρόπο τους εργαζόμενους στα ΚΕΠ ενώ αντίθετα εκφράζουν μεγαλύτερο βαθμό συμφωνίας με την προοπτική τα ΚΕΠ να μετατραπούν σε πύλη παροχής κοινωνικών υπηρεσιών.

Πιο συγκεκριμένα οι μη άνεργοι αποδίδουν μεγαλύτερη ετοιμότητα στους υπαλλήλους των ΚΕΠ ( $m=4,59$ , άνεργοι:  $m=4,11$ ,  $p=0,03$ ), πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι χρησιμοποιούν κατανοητή γλώσσα ( $m=4,39$ , άνεργοι:  $m=3,98$ ,  $p=0,01$ ), θεωρούν περισσότερο από τους άνεργους ότι καλύπτουν τις ανάγκες τους ( $m=4,24$ , άνεργοι:  $m=3,80$ ,  $p=0,01$ ), έχουν την αίσθηση σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι υπάλληλοι προσφέρουν υπηρεσίες χωρίς διακρίσεις ( $m=4,03$ , άνεργοι:  $m=3,55$ ,  $p=0,02$ ) αλλά έχουν χειρότερη εικόνα, σε σχέση με τους άνεργους, για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που προσφέρουν ( $m=2,95$ , άνεργοι:  $m=3,50$ ,  $p=0,04$ ). Αντίθετα οι άνεργοι είναι πιο ευνοϊκά διακείμενοι με την προοπτική να ενταχθούν στα ΚΕΠ οι κοινωνικές υπηρεσίες ( $m=4,23$ , μη άνεργοι:  $m=3,77$ ,  $p=0,04$ ), θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι με αυτόν τον τρόπο θα καταπολεμηθούν οι κοινωνικές ανισότητες ( $m=4,04$ , μη άνεργοι:  $m=3,68$ ,  $p=0,05$ ) και ότι θα αυξηθεί η κοινωνική ευημερία ( $m=4,18$ ,  $m=3,74$ ,  $p=0,02$ ).

Τα παραπάνω ευρήματα μπορούν να ερμηνευθούν υπό το πρίσμα δύο υποθέσεων (γεγονός που χρήζει περαιτέρω ανάλυσης) ή ότι οι μη άνεργοι διαφορούν για την επέκταση των δραστηριοτήτων των ΚΕΠ στην κοινωνική πολιτική ή ότι μία τέτοια επέκταση τους οδηγεί στο φόβο ότι ενδεχόμενα αυτό να έχει δυσμενή επίπτωση στην εξυπηρέτηση τους για τις διοικητικές υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν πιο άμεσα.

#### **4.3.ε. Παραγοντική Ανάλυση (Factor Analysis)**

Προκειμένου να κατανοήσουμε τις βαθύτερες γνωστικές δομές των ερωτηθέντων προχωρήσαμε σε παραγοντική ανάλυση με στόχο να μελετηθεί το ποσοστό της διακύμανσης το οποίο έχουν κοινό οι μεταβλητές στα δύο μέρη του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε τους παράγοντες, δηλαδή τις πραγματικές λανθάνουσες μεταβλητές (latent variables) για στάσεις, αξίες, προτιμήσεις που δεν είναι δυνατό να παρατηρηθούν και να μετρηθούν άμεσα, οι οποίες προκαλούν τη συνδιακύμανση μεταξύ των μεταβλητών με ιδιοτιμή (eigenvalue) μεγαλύτερη του ενός (Guttman – Kaiser). Η μέθοδος περιστροφής που

προτιμήσαμε είναι του τύπου ορθογώνια περιστροφή varimax για παράγοντες που θεωρούμε ανεξάρτητους μεταξύ τους προκειμένου να ελαχιστοποιήσουμε τις μεταβλητές που «φορτώνουν» στους παράγοντες. Σε κάθε παράγοντα κρατήσαμε τις μεταβλητές με τιμή μεγαλύτερη του 0,4. Ο δείκτης Bartlett's Test of Sphericity αξιολογεί το κατά πόσο οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών επιτρέπουν την εφαρμογή της ανάλυσης παραγόντων ( $p < 0.05$ ) για έλεγχο της ποιότητας δεδομένων.

### **A. Παραγοντική Ανάλυση στην αξιολόγηση των υπαλλήλων**

Λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικές φορτίσεις (Factor Loadings > 0.30) που αποτελούν το βάρος της κάθε μεταβλητής (στοιχείου) στον κάθε παράγοντα (δείκτη συσχέτισης) από το α' μέρος του ερωτηματολογίου εξήχθησαν δύο παράγοντες που εξηγούν συνολικά το 63% της διακύμανσης των απαντήσεων (Τσαούσης Ι, 2011).

Ο πρώτος παράγοντας (eigenvalue = 5,99 εξηγήσιμης διακύμανσης: 49,85%) αφορά σε μία ατομοκεντρική προσέγγιση αξιολόγησης του προσωπικού.

#### **Πίνακας 4.2. Αξιολόγηση Προσωπικού**

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</b>	<b>ΑΤΟΜΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ	,897
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ ΤΗΤΑ	,883
ΚΑΤΑΝΟΗΤΗ ΓΛΩΣΣΑ	,861
ΣΕΒΑΣΜΟΣ	,849
ΕΤΟΙΜΟΤΗΤΑ	,846
ΓΝΩΣΕΙΣ	,796
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	,787
ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ	,706
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	,624

Αντίθετα ο δεύτερος παράγοντας (eigenvalue = 1,57 εξηγήσιμης διακύμανσης =13,11%) αφορά στην απόδοση της διοικητικής δομής :

**Πίνακας 4.3. Απόδοση Διοικητικής Δομής**

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</b>	<b>ΑΠΟΔΟΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ</b>
ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	,788
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	,764
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	,515

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι όταν οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τους υπάλληλους του ΚΕΠ η αξιολόγηση στην οποία προχώρησαν πραγματοποιήθηκε, κυρίως, υπό το πρίσμα δύο (γνωστικών) διαστάσεων. Η μία διάσταση (η κυριότερη) αφορούσε στα χαρακτηριστικά και στις ικανότητες των υπαλλήλων ενώ η δεύτερη έγινε με βάση την απόδοση της δομής.

### **B. Παραγοντική Ανάλυση στις ερωτήσεις για την κοινωνική διάσταση των ΚΕΠ**

Η παραγοντική ανάλυση που εφαρμόσαμε στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου μας έδωσε τρεις παράγοντες με ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας.

Ο πρώτος παράγοντας (eigenvalue = 5,30 εξηγήσιμης διακύμανσης = 30,09%) αφορά στη χρήση του κοινωνικού κριτηρίου:

**Πίνακας 4.4. Κοινωνικός Πυλώνας**

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</b>	<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ</b>
ΕΝΤΑΞΗ ΚΟΙΝ.ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	,815
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΕΥΑΛΩΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	,786
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΗΜΕΡΙΑ	,780
ΚΕΠ ΚΕΝΤΡΑ ΚΟΙΝ.ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	,748
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	,702
ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΑΝΙΣΟΤΗΤΩΝ	,617
ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	,521

Ο δεύτερος παράγοντας (eigenvalue = 1,83 εξηγήσιμης διακύμανσης = 19,37%) αφορά στο κριτήριο της διοικητικής απόδοσης:

**Πίνακας 4.5. Κριτήριο Διοικητικής Απόδοσης**

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</b>	<b>ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>
ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	,823
ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	,704
ΝΕΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	,694
ΚΑΤΑΠΟΛΕΜΗΣΗ ΑΝΙΣΟΤΗΤΩΝ	,514
ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	,481
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	,382
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	,329

Ο τρίτος παράγοντας (eigenvalue = 1,24 εξηγήσιμης διακύμανσης = 14,95%) αφορά σε μία πελατοκεντρική διάσταση.

**Πίνακας 4.6. Πελατοκεντρική Διάσταση**

<b>ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ</b>	<b>ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ</b>
ΕΞΑΤΟΜΙΚΕΥΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	,868
ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ	,866
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ	,437

Από τα παραπάνω έχουμε ισχυρές ενδείξεις ότι όταν οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στις ερωτήσεις που αφορούσαν στην επέκταση των ΚΕΠ προς την παροχή υπηρεσιών κοινωνικής πολιτικής τα γνωστικά κριτήρια που ενεργοποιήθηκαν, κατά κύριο λόγο, ήταν το κοινωνικό κριτήριο (τι θα αποδώσει κοινωνικά μία τέτοια επέκταση των ΚΕΠ), το κριτήριο της διοικητικής απόδοσης των δομών του ΚΕΠ (με την προσθήκη αυτών των υπηρεσιών) και τέλος τους απασχόλησε η πελατοκεντρική διάσταση της λειτουργίας των ΚΕΠ.

#### **4.4. Ανακεφαλαίωση**

Η διεξαγωγή περιπτωσιολογικής κοινωνικής έρευνας με πολίτες που επισκέπτονται το ΚΕΠ Μενεμένης Θεσσαλονίκης επιχειρήθηκε να εισχωρήσει βαθύτερα στο επίπεδο εξυπηρέτησης, στις αγκυλώσεις του διοικητικού συστήματος αλλά και στις γενικότερες πεποιθήσεις για την κοινωνική διάσταση των υπηρεσιών που μπορούν να ενταχθούν στα ΚΕΠ ως πυρήνες συγκέντρωσης και επεξεργασίας δεδομένων από άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες δρώντας καταλυτικά στην καταγραφή, ένταξη και παρακολούθηση εξατομικευμένων προγραμμάτων κοινωνικής μέριμνας από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επαληθεύουν αφενός τη διατήρηση υψηλών προδιαγραφών εξυπηρέτησης από το προσωπικό των ΚΕΠ με τις όποιες αποκλίσεις αφετέρου τη θετική ανταπόκριση του κοινού στην αναβάθμιση των Κέντρων Εξυπηρέτησης σε μηχανισμούς καταγραφής, προγραμματισμού και αξιολόγησης δράσεων προνοιακού χαρακτήρα μέσω αξιοποίησης της αποκεντρωμένης τους δομής αλλά και των ΤΠΕ για την παροχή ολοκληρωμένων κοινωνικών υπηρεσιών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 5.1. Συμπεράσματα

Η δυσκολία συλλογής στοιχείων λόγω του περιορισμένου χρόνου αλλά και της ιδιαιτερότητας του πληθυσμού του δείγματος με αντιπροσώπευση από όλες τις πολιτισμικές και ηλικιακές ομάδες εξομαλύνθηκε από την επιδίωξη επεξήγησης των ερωτήσεων και της ενθάρρυνσης για την ολοκλήρωση της απαντητικής φόρμας ως μέγιστη συνεισφορά στην προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας των ΚΕΠ.

Στην πρώτη ενότητα είναι θεαματική η απήχηση του θεσμού που ενσωματώθηκε τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια στη διοικητική κουλτούρα της χώρας μας μεταθέτοντας σταδιακά την προτίμηση συναλλαγών στην εκσυγχρονισμένη διοικητική δομή των ΚΕΠ που καθιερώνει μέγιστο χρόνο διεκπεραίωσης, αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών και τυποποίηση των πιστοποιημένων αιτήσεων προς διαβίβαση.

Όσον αφορά το κριτήριο του προσωπικού αν και τα στατιστικά στοιχεία θεωρούνται σε όλα τα επιμέρους κριτήρια αρκετά ικανοποιητικά, είναι διάχυτη η ανάγκη ευαισθητοποίησης του προσωπικού μέσω συστηματικής συμμετοχής σε σεμινάρια, ημερίδες ή διαλέξεις ώστε να αντιμετωπίζει με μεγαλύτερη ευαισθησία και σεβασμό όλους ανεξαιρέτως τους πολίτες σε ένα πλαίσιο αλλαγής της εργασιακής κουλτούρας με γνώμονα την ευγένεια, την κατανόηση και τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους συναλλασσόμενους.

Συναφή ευρήματα εντοπίζονται και στο ζήτημα της γλωσσικής επικοινωνίας με 23% των πολιτών να δυσκολεύονται στην έκφραση των αιτημάτων τους δεδομένου ότι το ΚΕΠ Μενεμένης είναι αντιπροσωπευτικό δείγμα μιας αστικής υποβαθμισμένης περιοχής με συσσώρευση μεταναστών και ανέργων ως απόρροια της οικονομικής ύφεσης. Για τη χρήση κατανοητής γλώσσας και στρατηγικών αμφίδρομης επιτυχούς ανταλλαγής πληροφοριών χρειάζεται εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να αυξηθεί και ο συναφής δείκτης αποτελεσματικότητας που επίσης υποδεικνύει δυσaréσκεια της τάξης του αθροιστικού συνόλου 30%.



Μείζον ζήτημα αποτελεί το αγκάθι της γραφειοκρατίας που περιορίζει αισθητά τις δυνατότητες και πρωτοβουλίες των υπαλλήλων των ΚΕΠ με επιτακτική την ανάγκη νομοθετικής ρύθμισης για την απλούστευση, συγχώνευση ή και κατάργηση διαδικασιών, τη μείωση των υποβαλλόμενων δικαιολογητικών και την εφάπαξ καταχώρησή τους σε ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα χωρίς την ανάγκη προσκόμισης εκ νέου των ίδιων εγγράφων για ανάλογες διαδικασίες στους φορείς. Η παράμετρος αυτή θα ανέβαζε και το επίπεδο ικανοποίησης των πολιτών από την ποιότητα των υπηρεσιών εφόσον το αθροιστικό 31% δεν ικανοποιείται αρκετά.

Το δυνατό σημείο των ΚΕΠ έγκειται στις ικανότητες και στο γνωστικό υπόβαθρο των στελεχών τα οποία βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των εξελίξεων με μια σειρά εγκυκλίων και νόμων που υιοθετούν για την εξυπηρέτηση μαζικών προγραμμάτων σε συνεργασία με όλα σχεδόν τα υπουργεία και φορείς της δημόσιας διοίκησης με αποτέλεσμα να έχουν καταστεί ο πλέον αποτελεσματικός ενδιάμεσος κρίκος ανάμεσα στον πολίτη και στην απρόσωπη λειτουργία του κρατικού μηχανισμού.

Είναι διάχυτη η πεποίθηση των συμμετεχόντων εξάλλου πως η στελέχωση των ΚΕΠ θα πρέπει να είναι άμεσα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση του προσωπικού καθώς οι εργαζόμενοι σε αυτά θα πρέπει να έχουν αυξημένα επικοινωνιακά προσόντα, κοινωνιολογικής κατεύθυνσης επιμόρφωση, συλλογική εργασιακή κουλτούρα βάση αρχών Νέας Δημόσιας Διοίκησης και ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό προκειμένου να ανταποκρίνονται επιτυχώς στα διευρυμένα καθήκοντα τους.

Στη δεύτερη ενότητα η εισχώρηση νέων διαδικασιών φαίνεται να αποτελεί πάγιο αίτημα καθώς ένα αθροιστικό σύνολο 29% των πολιτών δεν ικανοποιείται επαρκώς από το σύνολο των προσφερόμενων υπηρεσιών γεγονός που ενισχύει την τάση αναθεώρησης του όγκου των πιστοποιημένων υποθέσεων πολλές από τις οποίες δεν είναι γνωστές στο κοινό καθώς δεν υπάρχει συστηματική πληροφόρηση από το κράτος για το εύρος των διαδικασιών που υποστηρίζονται ηλεκτρονικά στα ΚΕΠ.

Όσον αφορά τη μεταβλητή της εξατομίκευσης στην εξυπηρέτηση φαίνεται να είναι αντιστρόφως ανάλογη με την τυποποίηση των διαδικασιών καθώς αντικρούει στη δυνατότητα διεκπεραίωσης πολύπλοκων αιτημάτων από τους υπαλλήλους με τον επιφορτισμένο ρόλο των κατά περίπτωση διαχειριστών (case managers). Η υιοθέτηση οριζόντιου επιπέδου συνεργασίας των τμημάτων με περιθώρια αυτονομίας και προσωποποιημένης συναλλαγής θεωρείται κρίσιμης σημασίας.

Θέτοντας τον πήχη ψηλά οι πολίτες επισφραγίζουν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης ως τα πλέον αρμόδια γραφεία για την καταγραφή των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων και μάλιστα με αθροιστικό σύνολο 72% επιζητούν την ένταξη κοινωνικών υπηρεσιών σε αυτά θεωρώντας πως με τον τρόπο αυτό θα μειώνονταν κατά αθροιστικό ποσοστό 85% ο χρόνος ανταπόκρισης των υπηρεσιών στα αιτήματά τους.

Ένας άλλος λόγος που επιθυμούν την εισαγωγή διαδικασιών κοινωνικού χαρακτήρα είναι η δυνατότητα ηλεκτρονικής καταχώρησης των αιτημάτων σε μία μόνο υπηρεσία μιας στάσης, χωρίς επικαλύψεις και επισκέψεις σε κοινωνικές δομές που στερούνται οργάνωσης και παρακολούθησης διαδικασιών με μετρήσιμους δείκτες.

Η μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών στα ΚΕΠ στηρίζεται σε δείκτες εκροών, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών όπως ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα, ο αριθμός παραπόνων, η ποιότητα των υπηρεσιών, η αποτελεσματικότητα και η βιωσιμότητα των δράσεων μετά την ολοκλήρωση των προγραμμάτων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Απόλυτη σχεδόν πλειοψηφία με αθροιστικό ποσοστό 94% των συμμετεχόντων πιστεύει στη δραστική μείωση του κόστους των υπηρεσιών μέσω του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος (ΟΠΣ) των ΚΕΠ με ανάλογα οφέλη όχι μόνο για τους ΟΤΑ αλλά και για τους χρήστες των υπηρεσιών. Η μείωση των χρηματοδοτικών μέσων των Ο.Τ.Α. λόγω της κρίσης απαιτεί εξοικονόμηση πόρων και διαχείριση του κόστους των υπηρεσιών με συγχώνευση ή κατάργηση δομών, εγχείρημα που υποστηρίζεται από το ευρύ κοινό της περιοχής έρευνας που ανακηρύσσει τα ΚΕΠ ως κεντρικούς άξονες συναλλαγών λόγω χωρικής εγγύτητας αλλά και αποτελεσματικότητας σε χρόνους ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών.

Οι απόψεις για τον κοινωνικό αντίκτυπο των υπηρεσιών των ΚΕΠ καθιστούν τις πρωτοπόρες αυτές κρατικές δομές ως φορείς προστασίας ανθρωπίνων δικαιωμάτων, διασφάλισης της κοινωνικής συνοχής και εξάλειψης των κοινωνικών ανισοτήτων με ένα εντυπωσιακά αθροιστικό ποσοστό 93% υπέρ της ευημερίας σε τοπικό επίπεδο.

Εκρηκτικά ποσοστά δίνει η αντίληψη για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών που αγγίζει το αθροιστικό ποσοστό 95% δικαιώνοντας τη μάχη που σε καθημερινή βάση δίνουν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ για να μεταμορφώσουν τη δημόσια διοίκηση σε χώρο παροχής συνολικών υπηρεσιών με εγγύτητα, αμεσότητα, διαφάνεια και θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας με τους πολίτες – πελάτες.

Η πιλοτική έρευνα κατέδειξε με αθροιστικό ποσοστό 95% ως καθοριστικής σημασίας το μετασχηματισμό των ΚΕΠ σε Κεντρικό Πυλώνα Κοινωνικών Υπηρεσιών στους ΟΤΑ για την ενοποίηση των μηχανισμών στήριξης των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, ιδιαίτερα σε περιοχές αυξημένων κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων.

Λαμβάνοντας ωστόσο υπόψη τα στενά γεωγραφικά όρια της έρευνας θα πρέπει να τονιστεί ο ανασταλατικός ρόλος της διαπροσωπικής σχέσης που αναπτύσσεται σε μικρές κοινωνίες κατά την πραγματοποίηση συναλλαγών με αποτέλεσμα η οικειότητα να αποτελεί κριτήριο θετικής αξιολόγησης γενικότερων παραμέτρων που αφορούν τη δημόσια διοίκηση αφαιρώντας την αντικειμενικότητα που ενυπάρχει στην απρόσωπη εξυπηρέτηση στα ΚΕΠ που εδρεύουν στα μεγάλα αστικά κέντρα.

Χρήσιμη θα ήταν επίσης η διεξαγωγή ανάλογων ερευνών σε υπάρχουσες κοινωνικές δομές των ΟΤΑ προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών καθώς και οι εγγενείς αδυναμίες και ελλείψεις με στόχο την ορθολογική διαχείριση των πόρων για την υλοποίηση προγραμμάτων κοινωνικής ένταξης και απασχόλησης σε μια υπηρεσία που συγκεντρώνει όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού όπως είναι τα ΚΕΠ.

## **5.2. Επίλογος**

Η αξιολόγηση των Κοινωνικών Υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει εργαλεία εκτίμησης της διοίκησης της απόδοσης και των αλλαγών, της διοίκησης ολικής ποιότητας, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και διοίκησης της γνώσης με απώτερο σκοπό τη δόμηση της επιχειρησιακής αρχιτεκτονικής ενός οργανισμού και του καθορισμού μακροπρόθεσμων στρατηγικών για την εξασφάλιση κοινωνικής ευημερίας και εξάλειψης φαινομένων αποκλεισμού μέσα από οργανωμένα τοπικά δίκτυα ενεργητικών πολιτικών επανένταξης.

Η αναδιάρθρωση των κοινωνικών δομών των Ο.Τ.Α. βάσει ενός ρεαλιστικού σχεδίου αποτύπωσης των υφιστάμενων δομών με στόχο την ελεγχόμενη βελτίωση τους αποτελεί ασφαλιστική δικλείδα για την καταγραφή των πραγματικών διαστάσεων των κοινωνικών ζητημάτων τοπικού χαρακτήρα καθώς και για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της κάθε επιμέρους υπηρεσίας με το μέγιστο δημοσιονομικό όφελος τόσο για το δήμο όσο και για τους χρήστες των υπηρεσιών.

Δεδομένου ότι η χωρική εγγύτητα με τους κοινούς κώδικες επικοινωνίας και αναφοράς αποτελεί κρίσιμο συστατικό των εξατομικευμένων παρεμβάσεων σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών κρίνονται ως τα καταλληλότερα οργανωτικά σχήματα για τη διάγνωση, καταγραφή και αξιολόγηση των ιδιαίτερων αναγκών στη χωρική ενότητα αρμοδιότητας του δήμου λόγω της καθολικής αποδοχής και της νομιμοποίησης που τυγχάνουν από τους δημότες.

Οι αυστηρές προδιαγραφές στα πληροφοριακά συστήματα και την υλικοτεχνική υποδομή σύμφωνα με τις οποίες συστάθηκαν και χρηματοδοτήθηκαν τα ΚΕΠ από την Ευρωπαϊκή Ένωση συντέλεσαν στην εισαγωγή τυποποιημένων διαδικασιών βασισμένων στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση μέσω χρήσης των ΤΠΕ με παράλληλη εφαρμογή νεωτεριστικών μηχανισμών πελατοκεντρικής διοίκησης της ΔΟΠ αλλά και αξιόπιστων μετρήσεων που προκύπτουν από ειδικούς δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του έργου τους . Ο αποκεντρωμένος χαρακτήρας τους και οι ριζικές αλλαγές που εισήγαγαν στο ελληνικό διοικητικό σύστημα τα κατέστησαν ως ένα καταξιωμένο θεσμό που μπορεί να αποτελέσει οδηγό καλών πρακτικών για συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) αλλά και κατάλληλο υπόβαθρο για τη μετεξέλιξη τους σε Κέντρα Ολοκληρωμένων Διοικητικών Συναλλαγών με επικαιροποίηση των διαδικασιών σύμφωνα με τις εκάστοτε κοινωνικές ανάγκες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΝΟΜΟΙ :**

N.3230/2004 : (ΦΕΚ 44/Α' 11-02-2004) : Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων

N. 3463/2006 : (ΦΕΚ 114, 08-06-2006) : Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων

N.3812/2009 (ΦΕΚ 234/Α' 28-12-2009) : Αναμόρφωση Συστήματος Προσλήψεων

N.3839/2010 : (ΦΕΚ 51/Α' 29-03-2010) : Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων

N.3852/2010 : (ΦΕΚ 87/Α' 07-06-2010) : Πρόγραμμα «Καλλικράτης»

N.3861/2010 : (ΦΕΚ 112/Α' 13-07-2010) : Πρόγραμμα «Διαύγεια»

N.3979/2011 : (ΦΕΚ 138/Α' 29-03-2012) : Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

N.4024/2011 : (ΦΕΚ 226/Α' 27-10-2011) : Ενιαίο Μισθολόγιο

N.4048/2012 : (ΦΕΚ 34/Α' 30-03-2012) : Βελτίωση Κανόνων Παραγωγής  
Νομοθετικού έργου

N.4057/2012 : (ΦΕΚ 54/Α' 14-03-2012) : Πειθαρχικό Δίκαιο Δημοσίων Υπαλλήλων

Ο.Ε.Υ. ΟΤΑ : (ΦΕΚ 380/Β' 10.02.2017) : Τροποποίηση Οργανισμού Εσωτερικής  
Υπηρεσίας δήμου Αμπελοκήπων Μεμενένης

**ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΚΕΠ:**

1. N. 3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α' 01-05-2002)
2. N. 3051/2002 (ΦΕΚ 220/Α' 20-09-2002)
3. N. 3146/2003 (ΦΕΚ 125/Α' 23-05-2003)
4. N. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α' 09-12-2003)
5. N. 3202/2003 (ΦΕΚ 284/Α' 11-12-2003)
6. N. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α' 11-02-2004)
7. N. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α' 24-05-2004)
8. N. 3260/2004 (ΦΕΚ 151/Α' 06-08-2004)
9. N. 3320/2005 (ΦΕΚ 48/Α' 23-02-2005)
10. N.3345/2005 (ΦΕΚ 138/Α' 16-06-2005)
11. N. 3448/2006 (ΦΕΚ 57/Α' 15-03-2006)
12. N.3491/2006 (ΦΕΚ 207/Α' 02-10-2006)
13. N. 3528/2007 (ΦΕΚ 26/Α' 9-2-2007)
14. N.3536/2007 (ΦΕΚ 42/Α' 23-02-2007)
15. N. 3613/2007 (ΦΕΚ 263/Α' 23-11-2007)
16. N.3731/2008 (ΦΕΚ 263/Α' 23-12-2008)
17. N. 3762/2009 (ΦΕΚ 75/Α' 15-5-2009)
18. N.3801/2009 (ΦΕΚ 163/Α' 04-09-2009)
19. N.3844/2010 (ΦΕΚ 63/Α' 03-05-2010)
20. N.3852/2010 (ΦΕΚ 87/Α' 07-06-2010)
21. N. 3853/2010 (ΦΕΚ 90/Α' 17-6-2010)

22. Ν. 3863/2010 (ΦΕΚ 115/Α' / 15-7-2010)
23. Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138/Α' 16-6-2011)
24. Ν. 4024/2011 (ΦΕΚ 226/Α' 27-10-2011)
25. Ν. 4071/2012 (ΦΕΚ 85/Α' 11-4-2012)
26. Ν. 4072/2012 (ΦΕΚ 86/Α' 11-4-2012)
27. Αριθμ. ΔΙΔΚ/Φ.38.2/Ε' /35/1351 (ΦΕΚ 12/19-01-2017) «ΑΡΙΑΔΝΗ»
28. Κ.Υ.Α. αρ.10071 (ΦΕΚ 324/Β/27-03-2001) «Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.»

#### **ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ :**

- [www.et.gr/](http://www.et.gr/) : ΔΟΛΚΕΠ/Φ15/29/29422, Καθορισμός της διαδικασίας υποβολής αίτησης μέσω των ΚΕΠ για τη διάθεση ΦΕΚ σε έντυπη μορφή από το Εθνικό Τυπογραφείο.
- <http://www.statistics.gr/el/statistics/pop> : Ευρωπαϊκό Σύστημα Ολοκληρωμένων Στατιστικών Κοινωνικής Προστασίας (ESSPROS): στατιστικά στοιχεία κοινωνικού αποκλεισμού
- <http://www.Ypes.gr>
- <http://kepstats.yap.gov.gr> : Στατιστικά στοιχεία ΚΕΠ Μενεμένης
- <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis>
- <http://www.kep.gov.gr>
- <http://www.syzefxis.gov.gr/node/39> : Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «Σύζευξις»
- <http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/1387/>: Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων Κ.Π.Σ. ΥΠΕΠΘ (ΕΥΕΠ ΥΠΕΠΘ, 2008) – Ενότητα 10 : Αξιολόγηση Προγραμμάτων Υπηρεσιών και Δομών
- <https://www.eetaa.gr/index.php?tag=epixeirisiaka/> : Οδηγός Κατάρτισης, Παρακολούθησης και Αξιολόγησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων
- [www.pedpeloponnisou.gr/.../ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ-ΤΟΥ-ΕΡΓΟΥ-ΤΩΝ-ΟΜΑΔΩΝ-ΑΞΙΟ.../](http://www.pedpeloponnisou.gr/.../ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ-ΤΟΥ-ΕΡΓΟΥ-ΤΩΝ-ΟΜΑΔΩΝ-ΑΞΙΟ.../) : «Προδιαγραφές των Ομάδων του Έργου Αξιολόγησης και Αναδιοργάνωσης των Δομών των Δήμων» ΥΔΜΗΔ, (2012)
- [www.psych.uoa.gr/~roussosp/stats/Factor\\_Analysis1.pdf](http://www.psych.uoa.gr/~roussosp/stats/Factor_Analysis1.pdf) : Η Ανάλυση Παραγόντων : Ι. Τσαούσης, Πανεπιστήμιο Κρήτης-Τμήμα Ψυχολογίας, 2011

- [www.actuar.aegean.gr/notes/ANALUSH%20DIAKUMANSHS%203.pdf](http://www.actuar.aegean.gr/notes/ANALUSH%20DIAKUMANSHS%203.pdf) :  
*Ανάλυση Διακόμευσης : Ζήμερας Σ., Τμήμα Μαθηματικών-Στατιστικής, 2015*
- <https://www.slideshare.net/ktenidisforpresident/4-42678401> Κτενίδης Δ.,  
*(2014) : «Ποιοτικές Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα προς τον πολίτη – Ενότητα : Αξιολόγηση της εξυπηρέτησης του πολίτη»*
- <http://www.nchr.gr> Εθνική Επιτροπή για τα Δικαιώματα του Ανθρώπου (ΕΕΔΑ):  
*Κοινή δήλωση Οpre για τις αναγκαστικές εξώσεις των Ρομά και Ταξιδιωτών (2016)*
- [http://a.cs.coe.int/team81/opre\\_platform/SitePages/Home.aspx/](http://a.cs.coe.int/team81/opre_platform/SitePages/Home.aspx/) :  
*Επιχειρηματική Πλατφόρμα για την ισότητα των Ρομά*
- <http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/> : Τ.Δ.Δ.Π., Κύπρος (2017) «Έρευνα  
*Ικανοποίησης Πολιτών για τα ΚΕΠ 2017»*
- <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27484/>: *Municipal  
Citizen Service Centers in Southeastern Europe : Survey Results on Success  
Factors, Challenges, and the Human Rights Approach of Municipal One-Stop  
Shops in the Western Balkans (2017)*
- [https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27486](https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/27486/) : *Human Rights-  
Based Assessment Tool for Citizen Service Centers : Moving Toward a Rights-  
Based Approach in Design, Strategy, and Implementation*
- [https://openknowledge.worldbank.org/handle/.../27483](https://openknowledge.worldbank.org/handle/.../27483/) : *The City of  
Pancevo's Citizen Service Center, Serbia : Streamlining Service Delivery and  
Fostering Inclusion at the Municipal Level*
- [https://openknowledge.worldbank.org/handle/.../27487](https://openknowledge.worldbank.org/handle/.../27487/) : *One-Stop Shops in  
Vietnam : Changing the Face of Public Administration for Citizens and  
Businesses through a Single Door to Multiple Services*
- [https://www.unhcr.gr/no\\_cache/.../diethneis-kai-perifereiakes-symbaseis/](https://www.unhcr.gr/no_cache/.../diethneis-kai-perifereiakes-symbaseis/)  
*Διεθνής Χάρτα των δικαιωμάτων του ανθρώπου : Οικουμενική Διακήρυξη για  
τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (UNHCR)*
- <https://teteleste.wordpress.com/2011/08/18/> : *Ορισμός «Εμπάθειας», Carl  
Roger*
- <https://successfulsocieties.princeton.edu/publications/second-life-one-stop-shops-citizen-services-minas-gerais-brazil-2003-2013> : *A second life for One  
Stop Shops : Citizen Services in Minas Gerais, Brazil, 2003-2013, The World  
Bank*

- <https://lisbon.angloinfo.com/information/moving/residency/citizens-shops/> : *Citizens' Shops (Lojas do Cidadão) in Portugal*
- [https://subsite.kk.dk/sitecore/content/Subsites/CityOfCopenhagen/SubsiteFrontpage/living in Kopenhagen/CitizenService.aspx](https://subsite.kk.dk/sitecore/content/Subsites/CityOfCopenhagen/SubsiteFrontpage/living%20in%20Kopenhagen/CitizenService.aspx) : *citizen services in Denmark*
- [www.icitizen.dk/](http://www.icitizen.dk/) : *ICS International Citizen Service*
- [www.citizensinformationboard.ie/services/citizens/citizens-centres.html](http://www.citizensinformationboard.ie/services/citizens/citizens-centres.html) : *Citizens Information Centers in Ireland*
- <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=LEGISSUM:l24226> : *Europe 2005 : Summaries of European Legislation.*

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ :**

- Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2012) : Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- Τσόμπου Θ., (2008) : «Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών», ΕΚΔΔΑ - Τμήμα Γενικής Διοίκησης
- Αμερικάνας Π.-Χατζηνικόλας Π., (2014) : «Μέτρηση Παρεχόμενης Ποιότητας Δημόσιων Υπηρεσιών στον Πολίτη – Η περίπτωση των Κ.Ε.Π.», Τ.Ε.Ι. Κρήτης
- Βερναρδάκης Χ. (2015) : «Έξι βαθιές τομές για τη ριζική αλλαγή της δημόσιας διοίκησης και του κρατικού μηχανισμού» - Διάλεξη σε ημερίδα του Τομέα Μάνατζμεντ, Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΤΟΜΔΑΑ) της ΕΕΔΕ
- Καρκατσούλης Π., (2004) : «Το κράτος σε μετάβαση» σελ. 177 και σελ 40
- Σπανός Α., (1993) : «Ολική Ποιότητα», εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα, σελ 127
- Κοντιάδης Ξ., (2006) : «Μεταρρύθμιση του κοινωνικού κράτους και Τοπική Αυτοδιοίκηση. Συντονισμός και δικτύωση των δομών κοινωνικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο.»
- Αποστολάκης Ι., Λούκης Ε., Χάλαρης Ι., «Ηλεκτρονική δημόσια διοίκηση» Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα (2008)
- Ψαρόπουλος Χ., Ακριβός Χ., (2008) : «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ»
- Γρηγοριάδου Σ.,(2010) : «Στρατηγικός Σχεδιασμός στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση» ΕΚΔΔΑ



- Γιαννακοπούλου Σ., (2011) : «Η εφαρμογή εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα» ΕΚΔΔΑ
- Παππάς Δ., (2014) : «Τα βασικά χαρακτηριστικά, οι αντικειμενικοί σκοποί, τα αποτελέσματα και οι εφαρμογές της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα», ΕΚΔΔΑ
- Ζαβλανός Μ., (2006) : «Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα», εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Δερβιτσιώτης Κ., (2005) : «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη
- Λογοθέτης Ν., (2005) : «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας : από τον Deming στον Taguchi και το SPC», εκδόσεις Interbooks
- Το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης 2013 (ΚΠΑ) : Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης» Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα (2015)
- Τζούδα Β. , - Κωνσταντάτου Μ., (2001) : «Η άσκηση κοινωνικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο : Το παράδειγμα των Δήμων Αχαρνών – Γαλατσίου»
- Χρυσάκης Μ., Ζιώμας Δ., Χατζαντώνης Δ., Καραμητροπούλου Ντ., (2002 , σελ 33-38) : «Προοπτικές απασχόλησης στον τομέα της Κοινωνικής Οικονομίας» Σάκκουλα, Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας, Αθήνα
- Σπυροπούλου Η., (2008) : «Η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως Φορέας Σχεδιασμού και Υλοποίησης Προγραμμάτων της Κοινωνικής Πολιτικής για τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες πληθυσμού – Κ.Υ.Π.Ε.Κ.Ο. Δήμου Αχαρνών» ΕΚΔΔΑ
- Επιχειρησιακό Σχέδιο Δήμου Αμπελοκήπων Μενεμένης 2014-2019 : «Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης», Τεύχος Ε΄
- Ανακοίνωση Δήμου Αμπελοκήπων Μενεμένης υπ'αρ. ΣΟΧ 01/2017, αρ.πρωτ.1145/2-2-2017 : Ε. Π. Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας 2014-2020, Άξονας 09Β «Πρόωθηση της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμηση της φτώχειας-ΕΚΤ», Δομές Παροχής Βασικών Αγαθών «Κοινωνικό Παντοπωλείο, Παροχή συσσιτίου, Κοινωνικό Φαρμακείο και Κέντρα Κοινότητας».
- Νίκος Καλατζής Ν., Μίχος Λ., Μπιτσάνη Ε. και Τσέκος Θ. (2006) : «Κοινωνική Πολιτική και Τοπική Αυτοδιοίκηση», Τελική Έκθεση
- «Οδηγός παρακολούθησης, αξιολόγησης, επικαιροποίησης και αναθεώρησης επιχειρησιακών προγραμμάτων δήμων» ΕΕΤΑΑ (2011)
- «Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Ο.Τ.Α.» : ΕΕΤΑΑ, 2007

- Εγκύκλιος ΔΠΙΑ/Φ. 1/6-4-2005 για ΚΠΑ : ΥΠΕΣΔΔΑ, (2005)
- Εθνικό Τυπογραφείο, (2015) : «Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτό-αξιολόγησης» , Αθήνα
- Προδιαγραφές του έργου των ομάδων αξιολόγησης-αναδιοργάνωσης των δομών των δήμων, Απρίλιος 2013
- Εισήγηση : Πρόταση μοντέλου οργάνωσης της Κοινωνικής Υπηρεσίας Περιφέρειας και Ο.Τ.Α. α' βαθμού
- Νομοθεσία για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (2013) : Ελληνική Δημοκρατία-Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης-Γενική Διεύθυνση Δ/κης Οργάνωσης και Διαδικασιών- Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας ΚΕΠ, Αθήνα
- Οδηγός Αξιολόγησης Προγραμμάτων-Δομών-Υπηρεσιών : ΕΥΕΠ, ΥΠΕΠΘ, 2008, ενότητα 10
- Κασιμάτη Κ., (2002) : «Ο κοινωνικός σχεδιασμός ως διαδικασία παρέμβασης» : «Κοινωνικός σχεδιασμός και αξιολόγηση, μέθοδοι και πρακτικές», Αθήνα, εκδόσεις Gutenberg
- Ρούσσοσ Π.Λ., και Τσαούσης Γ.,(2011) : Στατιστική στις επιστήμες της συμπεριφοράς με τη χρήση του SPSS

#### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ :**

- Kessler S. (1996). Measuring and managing customer satisfaction: Going for the gold
- Likert R. (1932). A technique for the measurement of attitudes, Archives of Psychology, 140
- Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation, Psychological Review, 50, 370-396
- Jon M. Werner, Randy L. De Simone (2006) : Human Resource Development
- Porter M., (1985): Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance P33 & Chapter 7; Free Press. New York
- European Institute of Public Administration (2003) : “e-Government in Europe: The State of Affairs”, presented at the e-Government 2003 Conference, Como, Italy
- Michalopoulos N., (2001) : “Methods of Management and Organisation of state-citizen relations”, in Public Administration in Greece, edited by

Spiliotopoulos E., and Makrydemetres a., Hellenic Institute of Administrative Sciences.

- Danish Technological Institute, Institute for Information – management GmbH – University of Bremen: “ Reorganisation of government back-offices for better electronic public services”, 2004
- Berner, P. (2000). Ο εκσυγχρονισμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ευρώπη σήμερα. Paper presented at the Η διοίκηση ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα : νέες προσεγγίσεις διαχείρισης : ημερίδα, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Bosse, J., Heichlinger, A., Padovani, E., & Vanebo, J. O. (2013). In Search of Local Public Management Excellence Seven Journeys to Success. Maastricht, the Netherlands: European Institute of Public Administration
- Bosse, J. et al (2013). Weathering the Storm: Creative EPSA Solutions in a Time of Crisis Maastricht, the Netherlands: European Institute of Public Administration
- Cohen, S., Brand, R., (1993), Total quality management in government : a practical guide for the real world, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Crosby, P. B. (1979). Quality is free : the art of making quality certain. New York: McGraw-Hill
- Deming, W. E. (1986). Out of the crisis : quality, productivity and competitive position. Cambridge: Cambridge University Press
- European Commission. (2014). Keynote speech by Vice-President Olli Rehn at the Committee of the Regions
- Gower. (1997). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ "ΕΛΛΗΝ"
- James, P. (1998). Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Juran, J. M. (1988). Juran on planning for quality: Free Press
- Löffler, E., & Vintar, M. (2004). Improving the quality of east and west european public services: Ashgate Publishing, Ltd.
- Dimitriades S. Zoe, Theodore S. Maroudas, (2007) : “Demographic Predictors of service satisfaction in Greek public organizations : Measuring Business Excellence”, vol 11, lss 2 pp 32-43
- Deichmann Uwe and Lall V. Somik, (2003) : “Are you satisfied? Citizen feedback and delivery of urban services” : World Bank Policy Research Working Paper 3070

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

---

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

Κ.Ε.Π. : Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΔΟΛ ΚΕΠ : Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ

Τ.Π.Ε. : Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών

Δ.Ο.Π. : Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Κ.Π.Α. : Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Ν.Δ.Δ. : Νέα Δημόσια Διοίκηση

Ε.Κ.Ο. : Ευάλωτες Κοινωνικές Ομάδες

Ε.Ε. : Ευρωπαϊκή Ένωση

Ε.Μ. : Εμπλεκόμενα Μέρη

Ε.Κ.Τ. : Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Υ.Δ.Μ.Η.Δ. : Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Ε.Σ.Π.Α. : Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

Δ.Κ.Κ. : Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων Νόμος 3463/2006 (ΦΕΚ 114, 08-06-2006)

ΣΔΙΤ : συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Α.Μ.Ε.Α. : Άτομα με ειδικές ανάγκες

ΠΕΣΚΕ : Περιφερειακή Στρατηγική για την Κοινωνική Ένταξη και την καταπολέμηση της φτώχειας

Οικουμενική Διακήρυξη για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (UNHCR)

Επιχειρηματική Πλατφόρμα για την ισότητα των Ρομά (OPRE : Operational Platform for Roma Equality)

Γραφείο του Ύπατου Αρμοστή των Ηνωμένων Εθνών για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα : (OHCHR : Office of the High Commissioner of Human Rights)

Γραφείο Δημοκρατικών Θεσμών και Δικαιωμάτων του Ανθρώπου του ΟΑΣΕ (OSCE / ODIHR : Office for Democratic Institutions and Human Rights)

Οργανισμός Θεμελιωδών Δικαιωμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (FRA : European Union Agency for Fundamental Rights)

Ευρωπαϊκά Θεσμικά Όργανα για τα Ανθρώπινα Δικαιώματα (ENNHRI : European Network of National Human Rights Institutions)

Ευρωπαϊκό Δίκτυο Φορέων Ισότητας (Equinet : European Network of Equality Bodies)

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β : ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΡΩΝ**

«Αρχή της επικουρικότητας» : σημαίνει να λαμβάνονται οι αποφάσεις στο κατώτερο δυνατό επίπεδο και είναι έννοια κλειδί για το θεσμό και τη λειτουργία των κοινωνικών συστημάτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη βάση της αποκέντρωσης και αποτελεί πηγή βιωσιμότητας μέσω της αξιοποίησης των κοινωνικών πόρων.

«Τρίτος Τομέας» : «Η Κοινωνική Οικονομία ή Τρίτος Τομέας αποτελεί το χώρο της οικονομίας που βρίσκεται ανάμεσα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα της οικονομίας και στον οποίο εξάγονται οικονομικές δραστηριότητες με οικονομικούς και κοινωνικούς σκοπούς και στόχους» (Χρυσάκης Μ., Ζιώμας Δ., Χατζαντώνης Δ., Καραμητροπούλου Ντ., (2002)

«Τεκμήριο Αρμοδιότητας» (άρθρο 102 συντάγματος) : « Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Νόμος καθορίζει το εύρος και τις κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων, καθώς και την κατανομή τους στους επί μέρους βαθμούς. Με νόμο μπορεί να ανατίθεται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του Κράτους».

«Προνοιακός Πλουραλισμός» : θεωρητικό ρεύμα κοινωνικής πολιτικής που στοχεύει στην αποκέντρωση των υπηρεσιών, στη διάλυση του ιεραρχικού μοντέλου διακυβέρνησης, στην αυτονομία των τοπικών κυβερνήσεων στην κοινωνική πολιτική.

«Ευπαθείς ομάδες» : Πληθυσμού αποτελούνται από άτομα με δυσκολίες ψυχοσωματικές όπως τα Α.Μ.Ε.Α., οι μετανάστες, οι εθνικές μειονότητες, οι άστεγοι, οι πρώην χρήστες εξαρτησιογόνων ουσιών, οι αποφυλακισμένοι, οι αλκοολικοί.

«Κοινωνικό Κεφάλαιο» : Το σύνολο των κοινωνικών, ψυχολογικών, πολιτισμικών, θεσμικών κληροδοτημένων στοιχείων όπως οι αξίες, οι συμπεριφορές και πεποιθήσεις που επηρεάζουν τη συνεργατική συμπεριφορά της κοινότητας.

«Κοινωνική Συνοχή» : Σύγκλιση των κοινωνικών στόχων μέσω ενίσχυσης κοινών χαρακτηριστικών των ομάδων που αποδίδουν το αίσθημα ενότητας και σύμπνοιας.

«Εμπάθεια» : Carl Rogers: «Να αντιληφθεί το εσωτερικό πλαίσιο αναφοράς του άλλου με ακρίβεια με τα συναισθηματικά συστατικά και τις έννοιες που αναφέρονται σαν να ήταν το ίδιο το πρόσωπο, αλλά χωρίς ποτέ να ξεχάσει τον όρο «σαν». Κατά συνέπεια, σημαίνει να αισθανθεί τη λύπη ή την ευχαρίστηση του άλλου σαν να είναι δικό του δεδομένο και να αντιληφθεί τις αιτίες επ' αυτού δεδομένου ότι τις αντιλαμβάνεται, αλλά χωρίς να χάνει ποτέ την αυτογνωσία του ότι είναι “σαν“ να λυπήθηκα εγώ ή χάρηκα και ούτω καθ' εξής»

«One stop shops» : Τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών ονομάζονται αλλιώς και καταστήματα μιας στάσης καθώς οι πολίτες τα επισκέπτονται μόνο μια φορά για την ολοκλήρωση των συναλλαγών τους.

«Front office» : Οι υπάλληλοι που εξυπηρετούν σε θυρίδες σε απευθείας επικοινωνία με το κοινό θεωρούνται στελέχη «πρώτης γραμμής» στην υπηρεσία του πολίτη.

«Κοινωνικός αποκλεισμός» : περιθωριοποίηση μέρους του πληθυσμού από οικονομικές και κοινωνικές ευκαιρίες η οποία εκδηλώνεται σε τομείς όπως η εργασία, η υγεία, η στέγαση, η εκπαίδευση, επιφέροντας ρωγμή στον κοινωνικό ιστό.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ : ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**



### **ΕΡΕΥΝΑ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΑ ΚΕΠ**

Αγαπητοί συμπολίτες,

Στην προσπάθεια διαρκούς βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών θα ήταν καθοριστική η συμβολή σας μέσω της συμπλήρωσης του **σύντομου, ανώνυμου ερωτηματολογίου** που ακολουθεί με τις προσωπικές σας απόψεις σχετικά με τη διεύρυνση του ρόλου των ΚΕΠ ως κεντρικό πυλώνα κοινωνικών υπηρεσιών. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων θερμά για το χρόνο και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση, Κεφαλίδου Χρύσα

ΔΔΠΜΣ «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

**ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ : ΠΑΡΑΚΑΛΟΥΜΕ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΜΕ Χ ΤΙΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΣΑΣ**

Παρακάτω θα διαβάσετε μία σειρά απόψεων που αφορούν τους υπαλλήλους των ΚΕΠ και τις υπηρεσίες που αυτά προσφέρουν. Παρακαλούμε σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις απόψεις αυτές χρησιμοποιώντας την απαντητική κλίμακα με τον τρόπο που σας εξηγούμε παρακάτω:

1 = Καθόλου, 2 = Ελάχιστα, 3 = Αρκετά, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα Πολύ

**Α ΕΝΟΤΗΤΑ : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΚΕΠ**

Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ σας πληροφορούν **αξιοπίστα** στις καθημερινές σας ανάγκες

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Υπάρχει φιλική διάθεση και **ετοιμότητα** για εξυπηρέτηση από όλους

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ ακούν προσεκτικά και με **ευαισθησία** τα αιτήματά σας

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Συμπεριφέρονται όλοι οι υπάλληλοι με την ίδια ευγένεια και **σεβασμό**

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Το προσωπικό των ΚΕΠ απαντά σε **κατανοητή γλώσσα** στα αιτήματά σας

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ σας εξυπηρετούν το ίδιο άμεσα και **αποτελεσματικά**

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Οι πρωτοβουλίες των υπαλλήλων περιορίζονται από τη **γραφειοκρατία** με αποτέλεσμα ενώ θέλουν να σας εξυπηρετήσουν να εμποδίζονται από τη νομοθεσία

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στην **ποιότητα εξυπηρέτησης** μεταξύ υπαλλήλων

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Αξιολογείται η **αποδοτικότητα** του προσωπικού από τους ίδιους τους πολίτες

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Υπάρχει ομοιόμορφη εξυπηρέτηση χωρίς στερεότυπα, **διακρίσεις** ή προκαταλήψεις

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Οι **ικανότητες και γνώσεις** του προσωπικού επαρκούν για την εξυπηρέτησή σας

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Η στελέχωση των ΚΕΠ θα πρέπει να στηρίζεται στην **αξιολόγηση** από τους πολίτες

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>



## **Β ΕΝΟΤΗΤΑ : ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΩΝ ΚΕΠ**

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες καλύπτουν ικανοποιητικά το **σύνολο των αναγκών** σας

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Σας παρέχονται **υπηρεσίες εξατομικευμένες** δηλαδή υπηρεσίες που καλύπτουν τις δικές σας ανάγκες εκτός των πιστοποιημένων διαδικασιών

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Χρειάζεται να προστεθούν **νέες διαδικασίες** αυξημένης ζήτησης από τους πολίτες

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Στα ΚΕΠ θα ήταν χρήσιμο να **καταγράφονται οι ευάλωτες κοινωνικές ομάδες** με αξιολόγηση των αναγκών και άμεση ένταξη τους σε αντίστοιχα προγράμματα

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Η ένταξη στα ΚΕΠ **υπηρεσιών κοινωνικού χαρακτήρα** όπως στέγαση, σίτιση, ένδυση, απασχόληση θα εξυπηρετούσε καλύτερα τις βασικές ανάγκες σε επίπεδο γειτονιάς

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Η διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων των ΚΕΠ με τις κοινωνικές υπηρεσίες των δήμων θα μείωνε το **χρόνο ανταπόκρισης** στα αιτήματα των πολιτών

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

Η παροχή κοινωνικής στήριξης με εξυπηρέτηση μιας στάσης στο χώρο των ΚΕΠ θα μείωνε τη **γραφειοκρατία** και τις επισκέψεις σε πολλές υπηρεσίες για τον ίδιο σκοπό

<b>Καθόλου</b>	<b>Ελάχιστα</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα Πολύ</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

**Ολοκληρωμένες κοινωνικές υπηρεσίες** στα ΚΕΠ με μετρήσιμα αποτελέσματα και διαρκή παρακολούθηση των αναγκών σας θα γίνονταν πιο άμεσα και αποτελεσματικά

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Η συγχώνευση των δομών και η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών σε ένα κεντρικό δίκτυο ελέγχου των δράσεων μέσω ΚΕΠ θα μείωνε το **κόστος των υπηρεσιών**

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Η συστηματική εξυπηρέτηση των αιτημάτων των ευάλωτων ομάδων πολιτών στα ΚΕΠ θα καταπολεμούσε αποτελεσματικότερα τις **κοινωνικές ανισότητες / αποκλεισμό**

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Η ένταξη των ωφελούμενων σε κοινωφελείς δράσεις με κεντρική υπηρεσία τα ΚΕΠ θα διευκόλυνε την ισότιμη ένταξη και την **κοινωνική ευημερία** στην περιοχή

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Η δικτύωση όλων των κοινωνικών υπηρεσιών των δήμων μέσω των ΚΕΠ θα πρόσφερε μόνιμη υποστήριξη στους πολίτες με μείωση του χρόνου, του κόστους αλλά και **αύξηση της ποιότητας** των παρεχόμενων υπηρεσιών

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

Η μετατροπή των ΚΕΠ σε πολυδύναμα **Κέντρα Κοινωνικών Υπηρεσιών** των δήμων είναι καθοριστική για την αντιμετώπιση των αυξημένων κοινωνικών αναγκών

Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	2	3	4	5

## Γ ΕΝΟΤΗΤΑ : ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

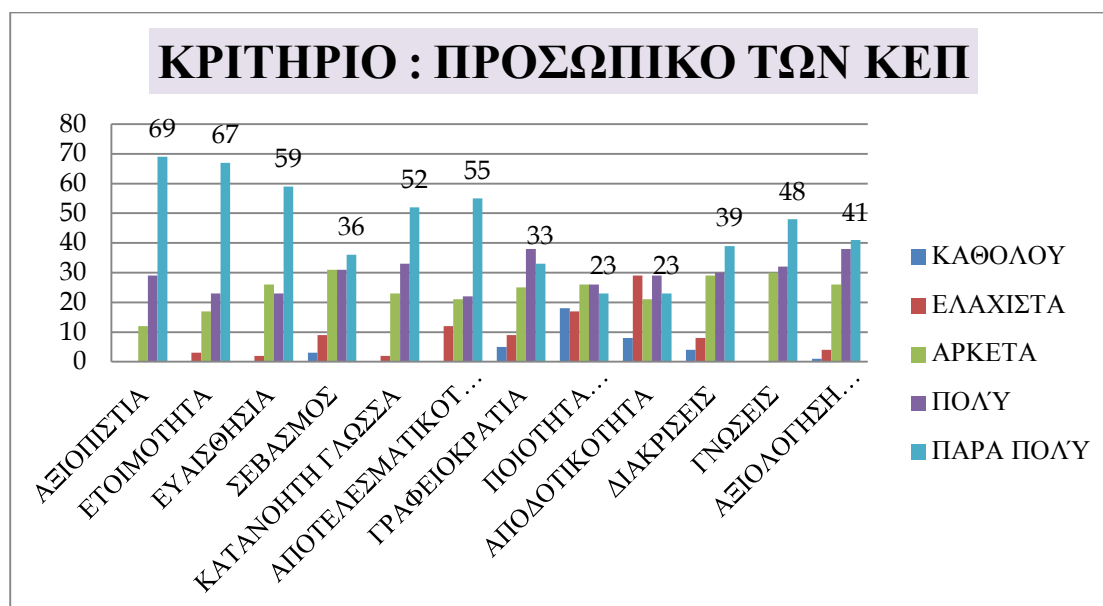
(Σημειώνετε ένα: ✓ στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει)

Φύλο	<ul style="list-style-type: none"><li>• Άνδρας ___</li><li>• Γυναίκα ___</li></ul>
Ηλικία	<ul style="list-style-type: none"><li>• έως 20 ετών ___                      21 - 40 ετών ___</li><li>• 41 - 60 ετών ___                      61 - 80 ετών ___</li></ul>
Μόρφωση	<ul style="list-style-type: none"><li>• Δημοτικό ___      Γυμνάσιο ___</li><li>• Λύκειο ___      Πανεπιστήμιο ___</li><li>• Μεταπτυχιακές σπουδές ___</li></ul>
Απασχόληση	<ul style="list-style-type: none"><li>• Φοιτητής ___      Άνεργος ___      Άλλο ___</li><li>• Ελεύθερος επαγγελματίας ___</li><li>• Ιδιωτικός υπάλληλος ___</li><li>• Δημόσιος υπάλληλος ___</li></ul>
Οικογενειακή κατάσταση	<ul style="list-style-type: none"><li>• Άγαμος/η ___      Έγγαμος/η ___</li><li>• Σε διάσταση ___      Χήρος ___</li><li>• Διαζευγμένος/η ___</li><li>• Άστεγος ___      Άπορος ___      ΑΜΕΑ ___</li></ul>
Κοινωνική ομάδα αναφοράς	<ul style="list-style-type: none"><li>• Μονογονεϊκή οικογένεια ___      Ρομά ___</li><li>• Πρώην χρήστης ουσιών ___</li><li>• Αποφυλακισμένος ___      Ηλικιωμένος ___</li><li>• Ομογενής ___      Παλλινოსτούντας ___</li><li>• Άλλοδαπός ___      Ανήλικος Παραβάτης ___</li><li>• Ψυχικά ασθενής ___      Άλλο ___</li></ul>

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ !!!**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### Π.Δ.1.Αποτελέσματα αναλυτικών διαστάσεων ικανοποίησης από ΚΕΠ



### Π.Δ.2.Αποτελέσματα κοινωνικών διαστάσεων υπηρεσιών ΚΕΠ



## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<b>Πίνακας 1.2. Τα κριτήρια του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης</b>	<b>ΣΕΛ.22</b>
<b>Πίνακας 1.3. Ενδεικτικός Πίνακας εξεταζόμενων μεταβλητών</b>	<b>ΣΕΛ.23</b>
<b>Πίνακας 4.1. Στατιστικά στοιχεία ετών 2014-2017 ΚΕΠ Μενεμένης</b>	<b>ΣΕΛ.60</b>
<b>Πίνακας 4.2. Αξιολόγηση Προσωπικού</b>	<b>ΣΕΛ.85</b>
<b>Πίνακας 4.3. Απόδοση Διοικητικής Δομής</b>	<b>ΣΕΛ.86</b>
<b>Πίνακας 4.4. Κοινωνικός Πυλώνας</b>	<b>ΣΕΛ.87</b>
<b>Πίνακας 4.5. Κριτήριο Διοικητικής Απόδοσης</b>	<b>ΣΕΛ.87</b>
<b>Πίνακας 4.6. Πελατοκεντρική Διάσταση</b>	<b>ΣΕΛ.88</b>

---

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3.1. Μοντέλο Κοινωνικών Υπηρεσιών με κεντρικό πυλώνα τα Κ.Ε.Π.	ΣΕΛ.53
Διάγραμμα 3.2. Θεματικές Κοινωνικές Υπηρεσίες Μιας Στάσης	ΣΕΛ.56
Διάγραμμα 4.1. Αναλογία δείγματος ως προς το φύλο	ΣΕΛ.67
Διάγραμμα 4.2. Ηλιακή σύνθεση του δείγματος	ΣΕΛ.67
Διάγραμμα 4.3. Επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος	ΣΕΛ.68
Διάγραμμα 4.4. Είδος απασχόλησης δείγματος	ΣΕΛ.69
Διάγραμμα 4.5. Οικογενειακή κατάσταση δείγματος	ΣΕΛ.69
Διάγραμμα 4.6. Κοινωνική ομάδα αναφοράς δείγματος	ΣΕΛ.70
Διάγραμμα 4.7. Αξιοπιστία και Ετοιμότητα εξυπηρέτησης στα Κ.Ε.Π.	ΣΕΛ.71
Διάγραμμα 4.8. Ευαισθησία και Σεβασμός υπαλλήλων των Κ.Ε.Π.	ΣΕΛ.72
Διάγραμμα 4.9. Γλώσσα επικοινωνίας-αποτελεσματικότητα χειρισμών	ΣΕΛ.73
Διάγραμμα 4.10. Γραφειοκρατία-Ποιότητα Εξυπηρέτησης στα Κ.Ε.Π.	ΣΕΛ.74
Διάγραμμα 4.11. Αποδοτικότητα και ομοιογένεια εξυπηρέτησης	ΣΕΛ.75
Διάγραμμα 4.12. Γνωστικό υπόβαθρο και Αξιολόγηση στελεχών	ΣΕΛ.76
Διάγραμμα 4.13. Κάλυψη αναγκών-Εξατομικευμένες υπηρεσίες	ΣΕΛ.77
Διάγραμμα 4.14. Νέες διαδικασίες-Καταγραφή ευάλωτων ομάδων	ΣΕΛ.78
Διάγραμμα 4.15. Ένταξη κοιν/κών υπηρεσιών-Χρόνος ανταπόκρισης	ΣΕΛ.79
Διάγραμμα 4.16. Γραφειοκρατικά εμπόδια / Μέτρηση απόδοσης	ΣΕΛ.80
Διάγραμμα 4.17. Κόστος υπηρεσιών / Καταπολέμηση ανισοτήτων	ΣΕΛ.81
Διάγραμμα 4.18. Κοινωνική ευημερία / Ποιότητα υπηρεσιών	ΣΕΛ.82
Διάγραμμα 4.19. Τα Κ.Ε.Π. ως Κέντρα Κοινωνικών Υπηρεσιών	ΣΕΛ.83