



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**Τίτλος στα Ελληνικά**

**Ο θεσμός του ΚΕΠ ως φορέας ενσωμάτωσης καινοτόμων εφαρμογών στο δημόσιο τομέα και προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης**

**Τίτλος στα Αγγλικά**

**The institution of Citizen Service Center as a carrier of innovative applications in public services and further improvement suggestions**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: ΘΕΟΔΩΡΑΚΗ ΜΑΡΙΑ**

**(Α.Μ.: ΔΜ2141)**

**Επιβλέπων καθηγητής: ΝΤΑΛΙΑΝΗΣ ΚΛΗΜΗΣ**

**Αθήνα ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2024**

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η...Θεοδωράκη Μαρία του...Γεωργίου, με αριθμό μητρώο ΔΜ2141 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών ...Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων.. της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών . του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας, Ο θεσμός του ΚΕΠ ως φορέας ενσωμάτωσης καινοτόμων εφαρμογών στο δημόσιο τομέα και προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης. The institution of Citizen Service Center as a carrier of innovative application in public services and further improvement suggestions και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 14/02/2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλούσα



## Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

*Την διπλωματική μου την αφιερώνω:*

*Στο γιό μου Εμμανουήλ,  
στον επίγειο άγγελο μου Δημήτριο  
και στη φίλη και συνάδελφο μου Σοφία  
που με τόση αγάπη με στήριξαν σε αυτό το υπέροχο ταξίδι γνώσης.*

## Ευχαριστίες

Η Παρούσα εργασία μου είναι αποτέλεσμα , μιας σειράς αλληλεπιδράσεων με διάφορα άτομα καθένα από τα οποία ,έπαιξε ένα σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη και ολοκλήρωση της.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον αξιοσέβαστο επιβλέπων καθηγητή μου ,Κ.Νταλιάνη Κλήμη που με εμπιστεύθηκε, και τη σημαντική καθοδήγηση που μου πρόσφερε, να φτάσω στο τέλος της τόσο σημαντικής διαδρομής, για την παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα “Ο Θεσμός του ΚΕΠ ως φορέας καινοτόμων εφαρμογών στο Δημόσιο Τομέα και προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης” . Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλο το εκπαιδευτικό προσωπικό και την γραμματειακή υποστήριξη του ΠΑΔΑ ,για τις γνώσεις την οργάνωση και βοήθεια που προσέφεραν. Καθώς και όλους εκείνους τους ανθρώπους που αφιέρωσαν το πολύτιμο χρόνο τους, να μου απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που επιβάλλει η εργασία μου.

Και τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στο πατέρα του γιού μου και πρώην σύζυγο μου , Ιωάννη Κοκκαράκη για τη συμπαράσταση του, στην εργασία αυτή.

## Συντομογραφίες

Ν.Π.Δ.Δ=ΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΟ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΟΗΕ=ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΗΝΩΜΕΝΩΝ ΕΘΝΩΝ

ΟΟΣΑ =ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΚΕΠ=ΚΕΝΤΡΟ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ

ΔΟΠ=ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΦΠΑ=ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΕΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ

ΕΑΑΔΗΣΥ=ΕΝΙΑΙΑ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΑΡΧΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ

ΤΠΕ=ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΕΣΔΚ=ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΔΕΚΟ=ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΑΠΕΔ=ΑΡΧΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

ΑΜΕΑ=ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

ΚΕΠΑ=ΚΕΝΤΡΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΠΗΡΙΑΣ

ΑΜΚΑ=ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ

## Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	11
1.1 Δημόσια Διοίκηση .....	11
1.2 Γραφειοκρατία .....	16
1.3 Κουλτούρα.....	18
1.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση .....	22
1.4.1 Μορφές Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης .....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	30
2.1 Ορισμός Καινοτομία.....	30
2.2. Τα είδη καινοτομίας.....	33
2.3. Καινοτομία και Εφεύρεση .....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	36
3.1 Γενικά για τον Θεσμό : .....	36
3.2. ΚΕΠ και ΔΟΠ .....	38
3.3 Εφαρμοσμένες καινοτομίες: .....	43
3.4. Δυνατά και Αδύνατα σημεία ΚΕΠ –Η πραγματικότητα Σήμερα: .....	46
3.5 Προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	51
Τα ΚΕΠ σε άλλες χώρες .....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	56
5.1. Αποδοτικότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πολιτών. ....	56
5.2. Νέα καινοτομία .....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	68
Ερωτηματολόγιο- Ποιοτική μέθοδος.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....	74
7.1 Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο.....	74
7.2 Πλεονεκτήματα και ωφέλη από τη χρήση τηλεφωνικού κέντρου.....	82
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	86

## Πίνακας Εικόνων

<b>Εικόνα 1</b> Βαθμός ικανοποίησης κατά φύλο.....	75
<b>Εικόνα 2:</b> Ανάγκη κι ευκολία χρήσης.....	76
<b>Εικόνα 3:</b> Ανάγκη κι ευκολία τηλεφωνικού κέντρου κατά ηλικία .....	77
<b>Εικόνα 4:</b> Πληροφορίες για απαιτούμενα δικαιολογητικά από τηλεφωνικό κέντρο- Χρησιμότητα .....	78
<b>Εικόνα 5:</b> Πληροφορίες για δικαιολογητικά από τηλέφωνο – Μορφωτικό επίπεδο πλειοψηφίας.....	79
<b>Εικόνα 6:</b> Η δύναμη της ζωντανής σύνδεσης .....	80
<b>Εικόνα 7:</b> Οργανωτική αποτελεσματικότητα λόγω τηλεφωνικού κέντρου ....	81
<b>Εικόνα 8:</b> Επίπεδο εξυπηρέτησης .....	82
<b>Διάγραμμα 1.</b> Απεικόνιση ροής τηλεφωνικού κέντρου.....	70



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας ,είναι να παρουσιάσει τις καινοτόμες πρακτικές εφαρμογές του θεσμού του ΚΕΠ και τις προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης του Θεσμού . Γίνεται ανάλυση σε μια νέα καινοτομία ,που θα μπορεί ο κάθε πολίτης ,πριν την επίσκεψη του στα ΚΕΠ , να ενημερωθεί για τα δικαιολογητικά που απαιτούνται σε κάθε περίπτωση..

Η έρευνα του συγκεκριμένου θέματος περιλαμβάνει εκτός τη συλλογική έρευνα των πληροφοριών και την ατομική έρευνα με τοποθέτηση της υπάρχουσας εργασιακής εμπειρίας της ερευνήτριας και θέσης ως προϊσταμένη τμήματος .

Πιο συγκεκριμένα γίνεται ανάλυση και περιγραφή, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης της έννοιας της καινοτόμου εφαρμογής ,με την βοήθεια του σχεδιασμού ενός συστήματος τηλεφωνικής επικοινωνίας ,για να ενημερώνεται και να εξυπηρετείται σωστά οι πολίτες, πριν εισέλθει στο ΚΕΠ ,με σκοπό να μειωθεί στο ελάχιστο η άσκοπη μετακίνηση του .

Η αξιολόγηση της έρευνας αυτής γίνεται με την βοήθεια ερωτηματολογίου χρησιμοποιώντας την ποιοτική μέθοδο.

Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται, τόσο οι απλοί εργαζόμενοι ,οι πολίτες και η ανώτερη διοίκηση του οργανισμού να απολαμβάνουν, τα πολλαπλά οφέλη ,όσον αφορά το αντικείμενο μελέτης, στο σύγχρονο κόσμο ,σε μια παγκόσμια πραγματικότητα που συνεχώς εξελίσσεται και καινοτομεί .

The purpose of the thesis is to present the innovative practical applications of the KEP institution and the proposals for further improvement of the Institution.

A new innovation is being analyzed, which will allow every citizen, before visiting the KEP, to be informed about the supporting documents required in each case..

The research of the specific topic includes, apart from the collective research of the information, and the individual research with the placement of the researcher's existing work experience and position as head of department.

More specifically, an analysis and description is made, through the bibliographic overview of the concept of the innovative application, with the help of the design of a telephone communication system, in order to inform and serve the citizen properly, before entering the KEP, with the aim of reducing to a minimum the unnecessary movement of .

The evaluation of this research is done with the help of a questionnaire using the qualitative method.

In this way, it is sought that both ordinary workers, citizens and the higher management of the organization enjoy the multiple benefits, regarding the subject of study, in the modern world, in a global reality that is constantly evolving and innovating.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Το αντικείμενο μελέτης της παρούσας Διπλωματικής εργασίας, αποτελείται από 7 κεφάλαια τα οποία είναι τα εξής:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά, στους ορισμούς και ανάλυση των όρων δημόσια διοίκηση, γραφειοκρατία ,οργανωσιακή κουλτούρα .και ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της καινοτομίας .

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά, για τον θεσμό του ΚΕΠ και προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά του ΚΕΠ σε άλλες χώρες.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για αποδοτικότητα υπηρεσιών - ικανοποίηση πολιτών και ανάλυση καινοτομίας .

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται λόγος για το ερωτηματολόγιο και

Στο έβδομο τα συμπεράσματα που απορρέουν από την έρευνα .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### 1.1 Δημόσια Διοίκηση

Ο Όρος Δημόσια Διοίκηση είναι ένα σύνολο από νόμιμα μέσα και ενέργειες που έχουν ως σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών.

Η Δημόσια διοίκηση αποτελεί μέρος του κρατικού μηχανισμού και είναι συνυφασμένη με το δημόσιο συμφέρον. «Όπου το Δημόσιο συμφέρον είναι η χρησιμότητα ή η ωφέλεια που έχουν άμεσα, ή έμμεσα, για τον λαό και αποτελεί τον σκοπό των νομικών πράξεων ή υλικών ενεργειών των δημοσίων νομικών προσώπων. Το δημόσιο συμφέρον μπορεί να είναι γενικό, όταν αφορά το σύνολο των μελών της κρατικής κοινωνίας ή ειδικό όσον αφορά ένα μέρος των μελών αυτών.»<sup>1</sup>

Υπό την ευρεία έννοια η Δημόσια Διοίκηση, περιλαμβάνει την έννοια ως Κυβέρνηση και υπό στενή έννοια την Διοίκηση, όπου η Διοίκηση είναι ένα είδος διαχείρισης δηλ. προσπάθεια καλύτερης οργάνωσης των διαθέσιμων πόρων, για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.<sup>2</sup>

Η Δημόσια Διοίκηση προσδιορίζεται με βάση, ένα οργανικό κριτήριο καθώς με την οργανική της μορφή, είναι ένα σύνολο των διοικητικών οργάνων, του κράτους και των Ν.Π.Δ.Δ., δηλ, η μορφή της οργάνωσης των νομικών προσώπων, όσο και με βάση ένα λειτουργικό κριτήριο, καθώς είναι η άσκηση της δημόσιας λειτουργίας<sup>3</sup>, η φύση της λειτουργίας της. Η λειτουργία συνάπτεται αμέσως με την επίτευξη ενός σκοπού, δημοσίου συμφέροντος.

Ως κοινωνικός θεσμός, η δημόσια διοίκηση επηρεάστηκε πολύ από τις ιστορικές και πολιτικές εξελίξεις. Πάνω στο Ναπολέοντιο διοικητικό μοντέλο χτίστηκε η δημόσια διοίκηση, με την ίδρυση του ελληνικού κράτους (1830) και με βασικό χαρακτηριστικό την συγκεντρωτική εξουσία, στην συνέχεια έχει ασκήσει την επίδραση της η κοινωνική οργάνωση καθώς επηρεάζει περισσότερο, την δημόσια διοίκηση<sup>4</sup>.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, ακόμα και κατά την περίοδο της οικονομικής ανάπτυξης (1949-1973), παρουσίαζε προβλήματα που είχαν σχέση με την διαφάνεια

<sup>1</sup> Σπηλιωτόπουλος .Ε..Το Ελληνικό Δημόσιο Δίκαιο ,2005, εκδόσεις Πατάκη,Αθήνα,σελ,154.

<sup>2</sup> [www.el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση) ´ Δημόσια Διοίκηση

<sup>3</sup> Τζέμος .Β.Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο (Διαγράμματα)Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ,2013 ,σελ35

<sup>4</sup> Spanou.C.& Sotiropoulos .D.(2011),The odyssey of administrative reforms in Greece,1981-2009 : a tale of two reforms paths.Public Administration,89 (3)(pp 723-737).

και τη νομιμότητα, ενώ η πολιτική κατάσταση της χώρας επηρέασε κατά πολύ την δημόσια διοίκηση μετά το 1973 ,καθώς επηρέαζε τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις .

Σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης αποτελούσε φλέγων ζήτημα ,με την διαφθορά και την γραφειοκρατία να παίζουν ένα σημαντικό ρόλο ,με σύνολο επιπτώσεων στην ζωή των πολιτών .

Η Δημόσια διοίκηση έχει σχέση με την οργάνωση των κρατικών υπηρεσιών και ασκείται, σε πλήθος φορέων του δημοσίου, όπως Υπουργεία και δημόσιους οργανισμούς . Το δημόσιο δίκαιο ρυθμίζει τις σχέσεις μεταξύ των πολιτών και του κράτους. Καθώς το κράτος θεσπίζει κανόνες ,εποπτεύει την εφαρμογή τους και έχει ως στόχο την προστασία και ικανοποίηση των ατομικών ,κοινωνικών, πολιτικών, δικαιωμάτων των ανθρώπων και την επίλυση των διαφορών ανάμεσα στους πολίτες και το κράτος .<sup>5</sup>

Υπάρχει η θεωρία ότι το δημόσιο δίκαιο αποτελείται, από κανόνες στο πλαίσιο των οποίων υποκείμενο ή φορέας ,είναι το κράτος ,καθώς έχουν ως κύριο στόχο, στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος .<sup>6</sup> Υπάρχει και η δεύτερη θεωρία που αναφέρει, ότι φορέας δημόσιας εξουσίας δεν είναι μόνο το κράτος αλλά και όλες οι οργανώσεις ,πίσω από τις οποίες βρίσκεται το κράτος .

«Μια πολύ μεγάλη μερίδα της κοινής γνώμης ισχυρίζεται ότι, η δημόσια διοίκηση είναι ο μεγάλος ασθενής» σύμφωνα με τον αρθρογράφο Ρακιντζή Λέανδρο στο επιστημονικό του άρθρο, Δημόσια Διοίκηση ο Μέγας Ασθενής .Η άποψη αυτή όπως, χαρακτηριστικά αναφέρει, επιβεβαιώνεται από μια σειρά εκθέσεων (ΟΗΕ,ΟΟΣΑ Μνημόνια,), δημοσιεύματα, δημοσκοπήσεις ,συνεντεύξεις ,πολιτών που δηλώνουν μεγάλη ταλαιπωρία στην επαφή τους με τις υπηρεσίες του δημοσίου, καθώς οι ρυθμοί λειτουργίας των υπηρεσιών δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πολιτών <sup>7</sup> οι οποίες άλλαξαν σε σημαντικό βαθμό στην εποχή της πανδημίας, επιβραδύνοντας περισσότερο τους ρυθμούς .

Επιπρόσθετα γίνεται λόγος για ηθελημένη αργοπορία ,από την πλευρά των δημοσίων υπαλλήλων που πολλές φορές φτάνει στον βαθμό της κακοδιοίκησης και διαφθοράς . Για το έτος 2020 ,η χώρα μας τοποθετήθηκε από την αρχή της διαφάνειας στην θέση 59 ανάμεσα σε 180 χώρες ,έναντι της 60<sup>ης</sup> το περσινό έτος.

---

<sup>5</sup> Σελ.4,11 2013 Τζέμος .Β., Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο ,εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη Αθήνα

<sup>6</sup> Στράνης .Δ.,Το Δημόσιο Δίκαιο στο Εργατικό Δίκαιο του 21 ου Αιώνα ,εκδόσεις Σάκουλα 2010, σελ.19

<sup>7</sup> Η πληροφορία έχει αντληθεί από το site [https://www.huffingtonpost.gr/entry/demosia-dioikese-o-meyalos-asthenes\\_gr\\_601a591cc5b684e5709e2d45](https://www.huffingtonpost.gr/entry/demosia-dioikese-o-meyalos-asthenes_gr_601a591cc5b684e5709e2d45)

Συνεπώς, η καθυστέρηση αυτή δημιουργεί, οικονομικό και κοινωνικό πρόβλημα. Ο δημόσιος τομέας στην χώρα μας ,πάσχει λόγω κακής διοίκησης που οφείλεται στην μη εκπλήρωση, του υπηρεσιακού καθήκοντος ,είτε λόγω αδιαφορίας ,είτε λόγω τυπικού και γραφειοκρατικού συστήματος .

Κάλλιστα μπορεί να επηρεάσουν και άλλοι παράγοντες ,όπως υπηρεσιακό περιβάλλον και νοοτροπία δημοσίων υπαλλήλων, ή αναποτελεσματικότητα του κρατικού μηχανισμού, ΥΠΟ στελέχωση θέσεων ηγεσίας, έλλειψη πειθαρχικού ελέγχου και σωστού τρόπου αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, επίσης έλλειψη ελέγχου διαφθοράς . Όλα αυτά αποτελούν επιβλαβείς επιπτώσεις, για την οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική συνοχή της χώρας.

«Με τον όρο κακοδιοίκηση περιγράφεται εναλλακτικά ,η παραβίαση των κανόνων της ορθής διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της χρηστής διακυβέρνησης ή και την διοίκηση ,που δεν προσδίδει έμπρακτα την δέουσα σημασία στις νόμιμες επιθυμίες του πολίτη»<sup>8</sup>

Γενικά η δημόσια κακοδιοίκηση, είναι η κακοδιοίκηση της δημόσιας διοικητικής εξουσίας τόσο σε οργανικό ,όσο και λειτουργικό επίπεδο.<sup>9</sup>

Ο Επαμεινώνδας Σπηλιωτόπουλος πολύ σωστά αναφέρει ότι, «η αρχή της χρηστής διοίκησης επιβάλλει στα διοικητικά όργανα να ασκούν τις αρμοδιότητες τους σύμφωνα με το αίσθημα δικαίου που επικρατεί ,ώστε κατά την εφαρμογή των σχετικών διατάξεων να αποφεύγονται οι ανεπιεικείς και απλώς δογματικές ερμηνευτικές εκδοχές και να επιδιώκεται η προσαρμογή των κανόνων δικαίου προς τις επικρατούσες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες και απαιτήσεις».<sup>10</sup>

Όπου η χρηστή διοίκηση δεν είναι γενικά η αρχή της επιείκειας αλλά ,η επιείκεια εντός του πλαισίου της νομιμότητας και αποτελεί συμπληρωματική αρχή, προς τη νομιμότητα και δεν εφαρμόζεται, σε περιπτώσεις δέσμιας διοικητικής αρμοδιότητας .<sup>11</sup>

Με τον όρο «σύννομη κακοδιοίκηση» όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο κ.Β.Τζέμος στο επιστημονικό του άρθρο Σύννομη Κακοδιοίκηση σελ.104, «Περιγράφονται, οι περιπτώσεις δημόσιας δράσης κατά τις οποίες αν και δεν διαπιστώνεται κάποια συγκεκριμένη γραπτών παραβίαση νομικών κανόνων, δεν

<sup>8</sup> Τζέμος .Β.,Συνήγορος του πολίτη .2012,σ.109 .

<sup>9</sup> Βλ.Τζέμος .Β.,Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο ,2013 σ.31 εκδ.Νομική Βιβλιοθήκη

<sup>10</sup> Σπηλιωτόπουλος.Ε.,Εγχειρίδιο Διοικητικό Δικαίου,Τόμοςι,2010,σ.96

<sup>11</sup> Μακροδημήτρης .Α.,Πραβίτα ,Μ.,Δημόσια Διοίκηση 2010,σελ.164.

πληρούνται οι απαιτήσεις της αρχής της χρηστής διοίκησης ή και δεν ικανοποιούνται τα νόμιμα αιτήματα των πολιτών».

Τα είδη της σύννομης κακοδιοίκησης που αντιμετωπίζει ο συνήγορος του πολίτη ,διακρίνονται σε πέντε κατηγορίες:

1) Συμπεριφορική κακοδιοίκηση, έχει να κάνει με την συμπεριφορά των υπάλληλων, της δημόσιας διοίκησης ,η οποία δεν είναι ευγενική ,φιλική, προς τον πολίτη ,χωρίς όμως να παραβιάζει νομικούς κανόνες .

2) Καθεστωτική κακοδιοίκηση ,έχει να κάνει με την συμπεριφορά των υπαλλήλων κυρίως όμως ηγετικών στελεχών ,εκ πρώτης όψεως ,φαίνεται φιλική προς τον πολίτη ,όμως δεν δύναται να τον εξυπηρετήσει ,σε πρακτικό επίπεδο .

3) Σύννομη κακοδιοίκηση επί διακριτικής ευχέρειας, η διακριτική ευχέρεια, που ασκείται με την διοικητική δράση ,είναι σε στενή έννοια σύννομη ,όμως δεν γίνεται η επιλογή της ευνοϊκότερης για τα δικαιολογημένα, έννομα συμφέροντα του πολίτη .

4) Οικονομική κακοδιοίκηση ,οικονομική διαχείριση, των πόρων μιας δημόσιας υπηρεσίας, προβληματική –πλημμελής.

5) Αντισυνταγματική σύννομη κακοδιοίκηση , η διοικητική δράση ,είναι σύμφωνα με τους ισχύοντες ,τυπικούς ή ουσιαστικούς νόμους ,όμως έρχονται σε αντίθεση με την προστασία θεμελιωδών δικαιωμάτων ή και με τις αρχές του συνταγματικού δικαίου .

Λιγότερες εκφάνσεις “σύννομης κακοδιοίκησης” θα έχει ως αποτέλεσμα ποιοτικότερη και αποτελεσματικότερη διοίκηση. Επιπρόσθετα η δημόσια διοίκηση είναι συνδεδεμένη με την εξυπηρέτηση του κοινού μεν, αλλά και την ταλαιπωρία του δε, σε πολλούς φορείς του δημοσίου, με τη γραφειοκρατία ,να κυριαρχεί και να πρωταγωνιστεί ,στην Δημόσια διοίκηση.

Παρά τα προβλήματα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης , τα οποία αφορούν και τις αδικαιολόγητες καθυστερήσεις σε βάρος των πολιτών, η χώρα μας έρχεται αντιμέτωπη με πολλές μεταρρυθμίσεις, που καθιστούν το δημόσιο χώρο αποτελεσματικό και ευέλικτο.

Στις πιο πρόσφατες μεταρρυθμίσεις περιλαμβάνονται:

- Η διαύγεια που έχει ως στόχο την Διαφάνεια <https://diavgeia.gov.gr/>
- Ο” Καλλικράτης” (Ν.3852/2010) που βοηθάει στην αποκέντρωση της τοπικής κοινωνίας .

- Ενιαίο Μισθολόγιο (Ν.4024/2011).
- Ενιαία αρχή πληρωμής.
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (Ένα ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό δίκτυο στις δημόσιες υπηρεσίες).
- Διοίκηση ολικής ποιότητας Total Quality Management (Μια διαδικασία ,συνεχούς βελτίωσης των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών)
- Ο ρόλος και η εισαγωγή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ new public management,στη Δημόσια Διοίκηση , καθώς , οδηγεί σε αλλαγές στη δημόσια διοίκηση.<sup>12</sup>

Με τις αρχές της διοικητικής οργάνωσης και διοικητικής δράσης αποτυπώνεται το βασικό περιεχόμενο που πρέπει να παρουσιάζει η δημόσια διοίκηση. (Αρχή της νομιμότητας ,αρχή χρηστής διοίκησης, διαφάνεια, προάσπιση δημόσιου συμφέροντος, αμεροληψία,, αποτελεσματικότητα, αξιοκρατία, αναλογικότητα, διοικητικός έλεγχος).

Αρχή της νομιμότητας : Σύμφωνα με την αρχή της νομιμότητας τόσο οι πολίτες όσο και οι φορείς του δημοσίου τομέα ,οφείλουν να τηρούν το ισχύον δίκαιο, η ζωή των πολιτών σε όλα τα επίπεδα ,κοινωνικό ,προσωπικό, και πολιτικό, ρυθμίζεται και δεσμεύεται από τους νομικούς ισχύοντες κανόνες.

Η αρχή της νομιμότητας της διοικητικής δράσης ,είναι η υποχρέωση της δημόσιας διοίκησης σε λειτουργική έννοια, δηλαδή όλων των οργάνων του κράτους ,αλλά και των προσώπων που ασκούν δημόσια διοικητική λειτουργία να τηρούν και να εφαρμόζουν τους ισχύοντες κανόνες δικαίου ,καθώς ότι δεν προβλέπεται νομικά απαγορεύεται και ότι προβλέπεται νομικά υποχρεώνει την διοίκηση.<sup>13</sup>

Σύμφωνα με την αρχή της νομιμότητας ,η δράση της Δημόσιας Διοίκησης διέπεται από κανόνες δικαίου που πηγάζουν από όλες τις πηγές του διοικητικού δικαίου. Η παράβαση της αρχής της νομιμότητας καθιστά τις ενέργειες της δημόσιας διοίκησης παράνομες, με πολλές συνέπειες που καθορίζουν οι κανόνες δικαίου .<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Site [www.legalnews24.gr/2019/08/blog-post\\_22.html](http://www.legalnews24.gr/2019/08/blog-post_22.html)

<sup>13</sup> Τζέμος .Β.,Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο (Διαγράμματα)2013 εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη .σελ,29

<sup>14</sup> Σπηλιωτόπουλος .Ε.,(2005),Το Ελληνικό Δημόσιο Δίκαιο ,εκδόσεις Πατάκη,Αθήνα,σελ153,154

## 1.2 Γραφειοκρατία

«Γραφειοκρατία εννοείται η διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων που έχουν σχέση με τις δημόσιες υπηρεσίες ,από άτομα που ασχολούνται επαγγελματικά με την εν λόγω δραστηριότητα» .<sup>15</sup>

Η “Γραφειοκρατία είναι κατ’ ανάγκη άκαμπτη ,γιατί στηρίζεται στην τήρηση εδραιωμένων κανόνων και παραδεδεγμένης πρακτικής .” Αλλά η ακαμψία πολλές φορές στην κοινωνική ζωή οδηγεί στο θάνατο<sup>16</sup> ,στην σταθερότητα και στη μη εξέλιξη.

Εάν ο άνθρωπος, από τα πανάρχαια χρόνια χρησιμοποιούσε την αρχή της σταθερότητας, δεν θα είχε πετύχει καμιά σιγουριά και θα είχε εξαφανισθεί προ πολλού.

Η γραφειοκρατία για πρώτη φορά διατυπώνεται από τον Max Weber και αναφέρεται ως ένας οργανωμένος, ορθολογικά ,γραφειοκρατικός μηχανισμός ,ένας μηχανισμός που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, πειθαρχία ,οργάνωση, εξουσία, καταμερισμό εργασίας. Ο Weber χαρακτηρίζει την γραφειοκρατία ως:

- Τον σαφή καταμερισμό αρμοδιοτήτων ,σύμφωνα με κριτήρια επαγγελματικά ,όπως εκπαίδευση, διοικητική ικανότητα, εξειδίκευση και καταμερισμό ρόλων.
- Μια ιεραρχική δομή ,όπου τα ανώτερα κλιμάκια ελέγχουν τα κατώτερα.
- Την ισχύ τυπικών απρόσωπων κανόνων λειτουργίας, που σημαίνει ότι η εξουσία των δημοσίων υπαλλήλων πηγάζει από το αξίωμα τους και τα τυπικά τους προσόντα και όχι από κάποιου είδους πολιτικής δύναμης .

Ο «ιδεατός τύπος» θεωρείται ένα εργαλείο που ανέπτυξε ο Weber ώστε να κάνει την σχετική ανάλυση, όσον αφορά τα κοινωνικά φαινόμενα.<sup>17</sup> Ο ιδεατός τύπος στην κυριολεξία θεωρείται ότι συγκεντρώνει βασικά γνωρίσματα ,με πλήρη ανάπτυξη ενός συστήματος. Ο Weber πιστεύει ότι για την ύπαρξη της γραφειοκρατίας ,βασική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη του κράτους. Το κράτος στο καπιταλιστικό σύστημα οργανώνεται με βάση τη γραφειοκρατία ,καθώς θεωρείται η ορθολογική μορφή οργάνωσης.

Ως ιδεατός τύπος, η γραφειοκρατία, εμφανίζεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που έχει να κάνει με την οργάνωση.

Στην Οργάνωση της γραφειοκρατίας θα πρέπει να υπάρχει μια ιεραρχία ,η οποία θα ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και θα καταλήγει στη βάση .Δηλαδή κάθε

<sup>15</sup> Site :[www.el.wikipedia.org/wiki/Γραφειοκρατία](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Γραφειοκρατία) .

<sup>16</sup> Λούντβιχ Φον Μίζες 1988 Έκδοση κεντρική πώληση: “Ελληνική Ευρωεκδοτική>> σελ.121

<sup>17</sup> Weber,M.(1992)Economy and Society,CA:University of California Press(pp.956-1005)



θέση θα εποπτεύεται από μια ανώτερη θέση , ώστε με αυτό τον τρόπο να υπάρχει έλεγχος και ένα ενιαίο κέντρο εξουσίας στην διοίκηση της οργάνωσης. Η Οργάνωση χαρακτηρίζεται από τυπικά χαρακτηριστικά ,με γραπτή καταχώρηση των κανόνων και πράξεων ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στο χρόνο λειτουργίας .

Ανώτερα στελέχη που κατέχουν θέση προϊσταμένων , οφείλουν να διοικούν απρόσωπα με βάση τους κανονισμούς , έχοντας μια σχετική «κοινωνική» απόσταση από τους υφισταμένους ,για να μην δημιουργούνται θέματα άνισης μεταχείρισης ή διάκρισης.

Η επαγγελματική ικανότητα, των εργαζομένων ,για την διατήρηση και εξέλιξη τους ,πρέπει να είναι το μοναδικό κριτήριο στην οργάνωση , ώστε να προστατεύονται από άτομα, που κατέχουν εξουσία .

Σύμφωνα με την λογική του Weber ,η οποία στηρίζεται στην τυποποίηση και αποπροσωποποίηση της οργάνωσης , εξασφαλίζεται η σταθερότητα και η συνοχή .καθώς όλες οι μορφές οργάνωσης ,διέπονται από την γραφειοκρατία. Η εξειδικευμένη γνώση ,η αξιοκρατία και ο επαγγελματισμός καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

Παρά τις θεωρίες και τις απόψεις που εκφράστηκαν κατά περιόδους όσον αφορά την γραφειοκρατία ,υπάρχουν και τα αρνητικά δεδομένα όπως:

- Παρατηρείται καθυστέρηση διεκπεραίωσης υποθέσεων, δημιουργεί δυσκολία στους πολίτες-χρήστες στην επαφή του με τις υπηρεσίες του κράτους. Η προσθήκη περίπλοκων διαδικασιών για την έκδοση δημοσίων εγγράφων ,σε ένα σύστημα όπου κυριαρχούν περιττές ενέργειες και έχουν ως αποτέλεσμα την καθυστέρηση της ολοκλήρωσης των διαδικασιών .
- Ευνοεί την κακοδιοίκηση η οποία, οδηγεί πολλές φορές στην διαφθορά, ή βοηθάει στην ανάπτυξη τους .
- Εμποδίζει γενικά την ανάπτυξη της χώρας, καθιστώντας, δυσχερείς τις επενδύσεις σύμφωνα με τις εκθέσεις, Διεθνών οργανισμών για τη χώρα μας.

Ο ρόλος και η εισαγωγή του νέου δημόσιου Μάνατζμεντ (new public management) το οποίο οδήγησε στην εξυγίανση του δημοσίου τομέα στην Δημόσια Διοίκηση ,θέτει

νέους κανόνες και δημιουργεί αλλαγές, στην νοοτροπία και στην λειτουργία της δημοσίας διοίκησης.<sup>18</sup>

Τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου δημόσιου μάνατζμεντ είναι τα εξής:

- Ο προσανατολισμός στους πολίτες των δημοσίων οργανισμών, δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα ,
- Αποδοτικότητα και οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων ,
- Ο προγραμματισμός διοικητικής δράσης ,καθώς και
- Η ατομική επίδοση του υπαλλήλου.

Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ προσπαθεί να βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα ο μόνιμος δημόσιος υπάλληλος να εργάζεται με περισσότερη ενθάρρυνση και ενδιαφέρον.

### **1.3 Κουλτούρα**

Ορισμός της κουλτούρας: Κουλτούρα σύμφωνα με τον (Kroeber&Kluckhohn 1952) προέρχεται από το λατινικό “colere”.που σημαίνει καλλιεργώ, φροντίζω και χρησιμοποιείται από τον 15<sup>ο</sup> αιώνα για να εκφράσει καλλιέργεια .

Ο Taylor (1871) ορίζει την κουλτούρα «Ένα σύνολο γνώσεων πεποιθήσεων, ηθικής και ικανοτήτων και συνηθειών ,που έχει ο άνθρωπος διαχρονικά ως μέλος του κοινού συνόλου» .

Σύμφωνα με τον Schein (1992) «η κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο κοινών βασικών παραδοχών, οι οποίες έχουν αναπτυχθεί από μια ομάδα ατόμων, διαχρονικά στην πορεία προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης».

Τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι :<sup>19</sup>

- Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων.
- Προσανατολισμός και έμφαση στον άνθρωπο καθώς και στην ομάδα .
- Προσανατολισμός στο επιθυμητό αποτέλεσμα .
- Έμφαση στην λεπτομέρεια.
- Σταθερότητα.

Θεμελιώδεις αξίες, εκφράζονται στην κυρίαρχη κουλτούρα ,καθώς τις αποδέχεται ο μεγαλύτερος αριθμός ατόμων σε ένα οργανισμό. Οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού σε μια ισχυρή κουλτούρα, υποστηρίζονται θερμά και με μεγάλη

---

<sup>18</sup> [www.legalnews24.gr/2019/08/blog-post\\_22.html](http://www.legalnews24.gr/2019/08/blog-post_22.html)-Γραφειοκρατία και μεταρρυθμιστικές δράσεις στη δημόσια διοίκηση(2019)

<sup>19</sup> Stephen P.Robbins,Timothy A.Judge Οργανωσιακή Συμπεριφορά Εισαγωγή επιμέλεια Αλέξανδρος Σαχινίδης ,Άννα Πλατάκη ,Έκδοση Κριτική ,σελ.,3

αποδοχή, καθώς οι ισχυρές κουλτούρες έχουν μεγάλη επιρροή στην συμπεριφορά των ατόμων σε ένα οργανισμό, υπάρχει θετικό αποτέλεσμα, στην σταθερότητα των ατόμων και όχι στην αποχώρησή τους.

Η κουλτούρα δημιουργεί Οργανωσιακό κλίμα, καθώς με τις κοινές αντιλήψεις που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού επικρατεί θετικό κλίμα, το οποίο δημιουργεί μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών –πολιτών καθώς και μεγαλύτερη απόδοση του οργανισμού. Φυσικά κάποιος, μπορεί να ανήκει σε περισσότερες ομάδες και να επηρεάζεται από αυτές. (Hofstede 1991)

Η κουλτούρα που υπάρχει σε έναν οργανισμό, όπως και η κουλτούρα που συναντάμε σε ένα κράτος, καθρεπτίζει, τον τρόπο που συμπεριφέρονται και σκέπτονται τα άτομα που επικρατούν σε αυτό το χώρο. Για παράδειγμα η Αμερικάνικη κουλτούρα, δίνει έμφαση στην ελευθερία και τις αξίες του ατόμου, ενώ η κινέζικη κουλτούρα, αντίθετα δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία και πειθαρχία.<sup>20</sup>

Ο Williams, Dobson & Walters (1993) την ορίζουν ως «κοινά παραδεκτά και σχετικά σταθερά, πιστεύω, στάσεις και αξίες που υπάρχουν σε ένα οργανισμό» και της δίνουν σχήμα σε τρία επίπεδα.

Στο πρώτο επίπεδο είναι τα πιστεύω και ότι υπάρχει στο υποσυνείδητο.

Στο δεύτερο επίπεδο είναι οι αξίες που μπορούν να μετρηθούν και

Στο τρίτο επίπεδο είναι οι συμπεριφορές, όπου και διαφαίνεται η κουλτούρα, που επικρατεί, καθώς αποτελούν και την απόδειξη της ύπαρξής της.

Η κουλτούρα χωρίζεται, στο Ορατό (visible) και μη ορατό (invisible) (Schein 2010)<sup>21</sup>. Το ορατό της κουλτούρας αναφέρεται στο τι μπορεί ο άνθρωπος να δημιουργήσει, όπως είναι τα έργα τέχνης, ένα μουσικό κομμάτι κ.α. Το μη ορατό της κουλτούρας αναφέρεται στις αξίες, στις πεποιθήσεις των ατόμων και στις αντιλήψεις καθώς αυτά στηρίζονται στον τρόπο που σκέφτονται και αντιλαμβάνονται τα πράγματα.

Σε επίπεδο οργανισμού το ορατό της κουλτούρας, αναφέρεται στις διαδικασίες, στην δομή, στα εφαρμοσμένα συστήματα ελέγχου, τα οποία φαίνονται άμεσα τόσο από τους εργαζόμενους, όσο και από τους πελάτες.

Περιλαμβάνει όλες τις πρακτικές, τις γνώσεις, τους τρόπους συμπεριφοράς αλλά και τις ανταλλαγές απόψεων και ιδεών, συναισθημάτων, σκέψεων. Έχει να κάνει

---

<sup>20</sup> Ιορδανίδου Δήμητρα, Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, 2008, εκδόσεις κριτική, σελ.237-239.

<sup>21</sup> Λ.Χυτήρης, Λ.Αννινός Διοίκηση & Ποιότητα υπηρεσιών, (2015), σελ.153

επίσης με τη στρατηγική και τις πρακτικές που θα χρησιμοποιηθούν μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων, και τη συναντάμε σε οργανισμούς ή σε μια κοινωνία.

Όμως δεν μπορεί κάποιος να βγάλει συμπεράσματα για την κουλτούρα ενός οργανισμού, στηριζόμενος μόνο στο επίπεδο το ορατό ,όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο (Schein 2010).

Χρειάζεται να αξιολογήσει και το μη ορατό ,όπου είναι οι αξίες του οργανισμού ,“είμαστε εδώ και σας βοηθάμε ,νοιαζόμαστε για σας” , όπου σε αυτό το επίπεδο συμπεριλαμβάνονται και οι πεποιθήσεις ,οι οποίες είναι χαραγμένες στην συνείδηση των εργαζομένων και στελεχών και βρίσκονται αντιμέτωπες σε μια καινοτομία . Καθώς η δυσκολία υπάρχει στο να αποδεσμευτούν από την παλιά πεποίθηση και η αλλαγή προκαλεί αντίσταση(Johnston,Clark&Shulver,2012).

Μέσα σε ένα οργανισμό μια ισχυρή ,ενιαία και κατάλληλη κουλτούρα είναι πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων διότι:<sup>22</sup>

α) Συμβάλλει στην αποτελεσματική διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής καθώς μια στρατηγική καινοτομίας, αν δεν υποστηριχτεί από κουλτούρα δημιουργικότητας, καθώς και ανάπτυξη νέων ιδεών δεν θα πραγματοποιηθεί ποτέ στην πράξη.

β) Οδηγεί τα άτομα σε ένα οργανισμό σε κοινή πορεία και μειώνει την αβεβαιότητα ,δημιουργώντας ,ένα κοινό νοητικό χάρτη ,βοηθώντας την συνεργασία και τον συντονισμό .

γ) Εξασφαλίζει τις κατάλληλες στάσεις και συμπεριφορές των ανθρώπων ,καθώς μια ισχυρή και ενιαία κουλτούρα ,μπορεί να υποκαταστήσει τον επίσημο διοικητικό έλεγχο .

δ) Μπορεί να διευκολύνει ή και να εμποδίσει τις αλλαγές, που είναι απαραίτητες για την εξέλιξη και προσαρμογή του οργανισμού.

Οι Οργανισμοί Δημόσιοι και Ιδιωτικοί επηρεάζονται από την κουλτούρα του ατόμου ή του οργανισμού που τις παρέχει, χρειάζεται χρόνο για να αναπτυχθεί και δεν αλλάζει εύκολα σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Η Οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τον Handy 1993 χωρίζεται σε 4 βασικούς τύπους οι οποίοι επηρεάζουν ,την παροχή των υπηρεσιών:

---

<sup>22</sup> Ιορδανίδου Δήμητρα ,Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις ,2008 εκδόσεις Κριτική ,σελ,240-243

1. Κουλτούρα Δύναμης. Στις κουλτούρες δύναμης ,η δύναμη είναι συγκεντρωμένη σε λίγα άτομα μέσα στον οργανισμό ,καθώς τα άτομα αυτά έχουν εσωτερικά μεγάλη εσωτερική επιρροή . Αν υπάρχει αποδοχή από τους εργαζομένους και τα στελέχη για αυτού του είδους την κουλτούρα, δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα . Το πρόβλημα βέβαια θα υπάρχει όταν και εφόσον ο ηγέτης κάνει κατάχρηση της δύναμης του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση το αποτέλεσμα τους και με ότι πραγματοποιούν.

2. Κουλτούρα Ρόλων .Στις κουλτούρες Ρόλων κυριαρχούν οι σαφείς ρόλοι και οι αρμοδιότητες που οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν. Η αποτελεσματικότητα της κουλτούρας αναφέρεται στην κατανομή των ρόλων ,οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον και η ανταμοιβές από την εργασία τους μπορεί να είναι είτε χρηματικές ,είτε ψυχολογικές. Ταιριάζει σε περιβάλλοντα που δεν χαρακτηρίζονται από αλλαγές .Το επίπεδο της κουλτούρας το συναντάμε σε Δημόσιους Οργανισμούς.

3. Κουλτούρα έργου/καθήκοντος . Σε αυτό το επίπεδο της κουλτούρας δίδεται έμφαση ,σε συγκεκριμένους στόχους ,στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων και η πραγματοποίηση του έργου. Σε αυτό το επίπεδο συνδυάζονται κατάλληλα ,οι ανθρώπινοι πόροι με τα προσόντα και τις γνώσεις τους καθώς, η επιρροή που απορρέει από την εμπειρία και τη γνώση στηρίζεται στην εξειδίκευση .Μια τέτοια κουλτούρα είναι κατάλληλη όταν στηρίζεται σε μεγάλες αλλαγές .

4. Κουλτούρα ατόμου .Σε αυτό το επίπεδο ,δίδεται έμφαση στο άτομο, και γενικά η αντίληψη ,ότι ο οργανισμός υπάρχει για να εξυπηρετήσει το άτομο.

Δεν υπάρχει ένας ιδανικός τύπος κουλτούρας, για τον οργανισμό .Τα στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίζουν τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και του οργανισμού και αναλόγως να υπάρχει η κατάλληλη προσαρμογή . Υπάρχει η κοινή αντίληψη των θεωρητικών του Marketing, ότι η κουλτούρα στους οργανισμούς ,επηρεάζει την συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων και αποτελεί βασική προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών . Η αλλαγή κουλτούρας στους εκσυγχρονισμένους δημόσιους οργανισμούς ,είναι αναγκαία και απαραίτητη .

Πολλές φορές οι ακαθόριστες καταστάσεις προκαλούν μεγάλους κινδύνους ,όσον αφορά την ισχύουσα κουλτούρα αντί να βοηθήσουν πραγματικά στην πραγματοποίηση του στόχου του οργανισμού και αυτό μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια στο παραγόμενο αποτέλεσμα.

Με την κατάλληλη ηγεσία έχουμε και τα κατάλληλα αποτελέσματα .Για να αλλάξει μια κουλτούρα, οι ηγέτες πρέπει να αλλάξουν ,τον τρόπο δράσης και ενέργειας τους. Οργανισμός που αναζητά να μεταδοθούν καινούριες ιδέες και να εφαρμοστούν καινούριες γνώσεις, έχει ως κύρια δράση του, η μάθηση να είναι προσπελάσιμη στο σύνολο του.<sup>23</sup>

Τόσο για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, όσο και την αλλαγή της κουλτούρας στις διάφορες υπηρεσίες του Δημοσίου , σημαντικό ρόλο θα παίζει η καινοτομία.

#### **1.4 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση**

Ορισμός ηλεκτρονικής διακυβέρνησης : Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ορίζεται ο τρόπος αξιοποίησης των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) στις δημόσιες υπηρεσίες, τόσο στις (κεντρικές όσο και στις περιφερειακές κεντρικής διοίκησης ή αυτοδιοίκησης ),σε συνδυασμό με τις οργανωτικές αλλαγές και τις νέες δεξιότητες του προσωπικού.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, βασίζονται ,σε τρεις κατηγορίες .

α) Στην βελτίωση εξυπηρέτησης των πολιτών και επιχειρήσεων ,καθώς η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, έχει να κάνει ,με την συνεχή βελτίωση και εξέλιξη των υπηρεσιών του δημοσίου οργανισμού, όσον αφορά τις ανάγκες που δημιουργούνται και την προσπάθεια που γίνεται για την κάλυψη τους . Η πρόσβαση στην πληροφορία της παροχής υπηρεσιών γίνεται πιο αποτελεσματική ,αμεσότερη και ευκολότερη, για τους πολίτες ,αυτό σημαίνει βελτίωση ποιότητας και αύξηση ευκαιριών .<sup>24</sup>

β) Αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων οργανισμών . Η εισαγωγή και η κατάλληλη αξιοποίηση των ΤΠΕ στο δημόσιο τομέα, μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη οργάνωση και εκτέλεση καθημερινής εργασίας, στο εσωτερικό ενός οργανισμού και να μετατρέψει την εργασία των υπαλλήλων ευχάριστη ,δημιουργική και ενδιαφέρουσα. <sup>25</sup>

γ) Ενίσχυση της διαφάνειας και της συμμετοχής των πολιτών στα δημόσια δρόμενα. Τα ανοικτά δημόσια δεδομένα εξυπηρετούν τους βασικούς στόχους της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, την διαφάνεια ,την λογοδοσία και την συμμετοχή, ενώ

<sup>23</sup> Ιστοσελίδα <https://polynoe/lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/21>

<sup>24</sup> [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr) Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016 σελ.155 (Μέρος της πληροφορίας και οικονομία της γνώσης)

<sup>25</sup> [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr) το ίδιο με το παραπάνω.

βοηθούν στην αύξηση της παραγωγικότητας, βοηθώντας την μείωση της σπατάλης πόρων από τη Δημόσια Διοίκηση .

Σκοπός, είναι η βελτίωση της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών , η ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών καθώς και η υποστήριξη των πολιτικών που ασκεί ο δημόσιος τομέας προς όφελος των πολιτών .<sup>26</sup>

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συμβάλλει στην συνεχή βελτίωση και εξέλιξη, στον εκσυγχρονισμό του κράτους ,στην παροχή υπηρεσιών ,με αυξημένο , το επίπεδο της ποιότητας και αξίας. Συμμετέχει τόσο στην αποδοτικότερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στην μείωση κόστους και του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση των σχετικών αιτημάτων.

Επίσης συμβάλλει στην αντιμετώπιση ζητημάτων που έχουν να κάνουν με ζητήματα διαφθοράς ,και κακοδιαχείρισης. Εν συνεχεία συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας και εμπιστοσύνης στις δημόσιες υπηρεσίες ,καθώς και στην προώθηση της ενεργής συμμετοχής των πολιτών .<sup>27</sup>

Το πληροφοριακό σύστημα αποτελείται από στοιχεία όπως : Υλικά, Λογισμικό ,Δεδομένα, Διαδικασίες και Ανθρώπινο δυναμικό .<sup>28</sup>

Ο Παράγοντας ανθρώπινο δυναμικό, είναι πολύ βασικός και κρίσιμος για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καθώς στηρίζεται καθαρά στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων οι οποίοι είναι και οι χρήστες του συστήματος.

Οι Υπολογιστές παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο ,στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, για όλους τους τομείς της οικονομίας και κοινωνίας ,ενώ νέες τεχνολογίες αλλάζουν τα καθιερωμένα στην διακυβέρνηση.

**Δια λειτουργικότητα και πληροφοριακό σύστημα.** Η δια λειτουργικότητα σημαίνει η ικανότητα ενός πληροφοριακού συστήματος να επικοινωνεί με το εξωτερικό περιβάλλον του. Σε πρώτη φάση γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών και σε δεύτερη φάση η επεξεργασία των πληροφοριών. Η δια λειτουργικότητα έχει αναγνωρισθεί διεθνώς ότι αποτελεί το κλειδί ,της επιτυχίας, όσον αφορά την αξιοποίηση των ΤΠΕ σε κάθε τομέα δραστηριότητας και στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση .

---

<sup>26</sup> [www.dianeosis.org](http://www.dianeosis.org)

<sup>27</sup> [www.dianeosis.org](http://www.dianeosis.org)

<sup>28</sup> [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr)

Η Μεγάλη Βρετανία θεωρεί πως η διαλειτουργικότητα ,είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης<sup>29</sup>. Το σημαντικότερο όμως για μια χώρα όπου μέσω της ψηφιακής διακυβέρνησης ,ο δημόσιος τομέας λειτουργεί σωστά, είναι ότι απελευθερώνονται οι δυνάμεις των ιδιωτών, των νέων της κοινωνίας ολόκληρης σπρώχνοντας την με αυτό τον τρόπο ,προς τα νέα επίπεδα παραγωγικότητας ,ελκυστικότητας επενδύσεων αλλά και ποιότητα ζωής.<sup>30</sup>

Το 2011 στην Ελλάδα ψηφίστηκε ο νόμος 3979/2011 για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση<sup>31</sup>, στον οποίο προβλέπονται μεταξύ άλλων η τήρηση ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου από όλους τους φορείς του δημοσίου, η αποδεικτική καθώς και η νομική ισχύ των ηλεκτρονικών εγγράφων,<sup>32</sup> ενώ θεσμοθετείται η ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ των φορέων της δημόσιας διοίκησης φυσικών και νομικών προσώπων καθώς και φορέων του δημοσίου και συστήνεται το δίκτυο δημοσίου φορέα και η ενιαία αρχή πληρωμών των τηλεπικοινωνιακών τελών του Δημοσίου.<sup>33</sup>

Σύμφωνα με το σχέδιο δράσης (European e-Government ActionPlan,2011-2015 η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ,παρέχει ένα πολύ βασικό εργαλείο καλύτερης άσκησης πολιτικής ,όπου :

- Ο πολίτης έχει βασικό ρόλο.
- Γίνεται αναδόμηση των διαδικασιών της Δημόσιας Διοίκησης.
- Γίνεται προώθηση με καινοτόμα μοντέλα παροχής υπηρεσιών.
- Υπάρχει δυναμικός κυβερνητικός σχεδιασμός .<sup>34</sup>

Η Ελλάδα έχει μια Εθνική Στρατηγική διαμορφωμένη κατάλληλα , για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, και βασίζεται σε κάποιες σημαντικές αρχές ,όπως στην αρχή της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας , της εξωστρέφειας, της ανάπτυξης, και της απασχόλησης.

Οι κύριοι στόχοι της Εθνικής Στρατηγικής της Ελλάδας συνοψίζονται στα παρακάτω σημεία :

---

<sup>29</sup> Δημόσια διοίκηση στην Κοινωνία της πληροφορίας ,2015 ,σελ 8

<sup>30</sup> Ινστιτούτο τοπικής αυτοδιοίκησης ΚΕΔΕ Γ.Χαραλαμπίδη.

<sup>31</sup> [www.egonplan.gr](http://www.egonplan.gr)

<sup>32</sup> [www.opengov.minedu.gov.gr](http://www.opengov.minedu.gov.gr)

<sup>33</sup> Παρασκευάς Μ, 2015,σελ4 κεφ.7 Η δημόσια διοίκηση στην κοινωνία της πληροφορίας.εκδ.Κάλλιπος.

<sup>34</sup> Η δημόσια Διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας ,(Μέρος Κοινωνία της πληροφορίας) 2015 ,σελ4



- Παρέχει ψηφιακές υπηρεσίες στο μέγιστο δυνατό αριθμό ,προς τον πολίτη και την επιχείρηση ,καθώς και υπηρεσίες που ολοκληρώνουν διαδικτυακά ,χωρίς απαραίτητα την φυσική παρουσία του πολίτη στη δημόσια διοίκηση.
- Δημιουργεί το κατάλληλο περιβάλλον ,με απόλυτα, ψηφιακή συνεργασία και επικοινωνία στις υπηρεσίες, και τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης .
- Γίνεται Χρήση σύγχρονων υποδομών, καθώς διασφαλίζονται οι κατάλληλες συνθήκες, ποιότητας και ασφάλειας , ψηφιακής ανάπτυξης για τους πολίτες ,τις επιχειρήσεις και τον δημόσιο τομέα .<sup>35</sup>

#### 1.4.1 Μορφές Ηλεκτρονικής διακυβέρνησης

1) Κυβέρνηση –προς –πολίτη ή αλλιώς G2C “Government-to –citizen”, αναφέρεται στην επικοινωνία του πολίτη, με την Κυβέρνηση . Αυτή η μορφή έχει την τάση να επανεξετάζει τη θέση και το σχεδιασμό του χώρου εργασίας, για να μεγιστοποιήσει τις υπηρεσίες ,ενός οργανισμού προς τον λαό.

Ένας οργανισμός θα πρέπει να κάνει ενδοσκοπική λειτουργία ,έτσι ώστε να εντοπίζει τις ευκαιρίες, τόσο στο πλαίσιο λειτουργικών ,όσο και των υποστηρικτικών λειτουργιών του, για να δημιουργήσει μια ολοκληρωμένη ενσωματωμένη εμπειρία, για όσους εξυπηρετεί.<sup>36</sup>

2) Κυβέρνηση –προς-επιχείρηση ή αλλιώς G2B “Government-to-business”είναι μια σχέση ανάμεσα στις επιχειρήσεις και Κυβέρνησης ,όπου οι Κυβερνητικές υπηρεσίες, διαφόρων επιπέδων, παρέχουν υπηρεσίες ή πληροφορίες σε μια επιχείρηση, μέσω της Κυβέρνησης ή με την βοήθεια άλλων λύσεων πληροφορικής ,οι εφαρμογές G2B υποστηρίζουν την αγορά υλικών ,και υπηρεσιών ,από ιδιωτικές βιομηχανίες μέσω κυβερνητικών γραφείων ,προμηθειών.

Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις, να κάνουν προσφορές ,για σύναψη συμβάσεων με την κυβέρνηση και βοηθούν τις επιχειρήσεις να εντοπίζουν πιθανές συμβάσεις για τις οποίες θα επιθυμούσαν να καταθέσουν προσφορά.

3) Κυβέρνηση – προς- κυβέρνηση ή αλλιώς G2G “Government-to-Government” είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των κυβερνήσεων συνήθως σε εθνικό επίπεδο. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις μπορούν να λάβουν μορφές συμπεριλαμβανομένων ,διπλωματικών σχέσεων, οικονομικής συνεργασίας, στρατιωτικών συμμαχιών και ούτω καθ' εξής .

<sup>35</sup> [www.opengov.minedu.gov.gr](http://www.opengov.minedu.gov.gr)

<sup>36</sup> [www.el.wikipedia.org/wiki/Ηλεκτρονική\\_διακυβέρνηση](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Ηλεκτρονική_διακυβέρνηση)

Υπάρχουν αρκετοί δείκτες που προβαίνουν στην αξιολόγηση της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ,επί το πλείστον σε εθνικό επίπεδο.

Ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγηση ,εξαρτάται από το εύρος της εφαρμογής ,από τις υπηρεσίες, από τον βαθμό προσέγγισης, κατά πόσο είναι φιλικό στην χρήση, την καινοτομία που χρησιμοποιείται αλλά και κατά πόσο επηρεάζει την οικονομία και γενικότερα την κοινωνία .<sup>37</sup>

Οι δείκτες μπορεί να παρέχονται από διεθνείς οργανισμούς ,πανεπιστημιακά ιδρύματα, θεσμούς, επιτροπές. Αναφορά γίνεται σε δείκτες όπως e Government Benchmark, DESI,WDC,EGDI .

Η συγκριτική αξιολόγηση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (e Government Benchmark) παρέχεται από την Ευρωπαϊκή επιτροπή και δημοσιεύεται σε ετήσια βάση από το 2001. Εξετάζει το πώς παρέχονται οι ψηφιακές υπηρεσίες και πως επιδρούν στις σχέσεις πολιτών /επιχειρήσεων και των Δημόσιων Διοικήσεων των κρατών μελών της Ε.Ε. μαζί και άλλες χώρες .<sup>38</sup> Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν είναι αυτοσκοπός ,αλλά το μέσο για την παροχή καλύτερων ,υπηρεσιών διοίκησης σε πολίτες και υπηρεσίες .

DESI Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και κοινωνίας (Digital Economy and Society Index). Θεωρείται ένα μέσο σημαντικό το οποίο χρησιμοποιείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου και γίνεται αποτίμηση της προόδου των κρατών μελών στην πορεία προς μια ψηφιακή οικονομία και κοινωνία .

WDC Ο ετήσιος δείκτης Παγκόσμια Ανταγωνιστικότητα (World Digital Competitiveness). Ο δείκτης αυτός μετράει την ικανότητα και εντιμότητα 63 οικονομιών να χρησιμοποιήσουν τις ψηφιακές τεχνολογίες ,ως απαραίτητο συστατικό για τον οικονομικό μετασχηματισμό στις επιχειρήσεις ,την κυβέρνηση και γενικά την κοινωνία .

Ο δείκτης EDGI (E Government Development Index). Δείκτης ανάπτυξης ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε μια χώρα έχει να κάνει, με τον αποτελεσματικό σχεδιασμό, τις σαφείς διαδικασίες και τις στρατηγικές υλοποίησης. Παρατηρείτε η εξέταση σε 3 επίπεδα τα οποία αφορούν:

1) Χρηστό-κεντρικότητα (user centricity). Σε αυτό το επίπεδο βασικό ρόλο παίζει ο χρήστης και αξιολογείται κατά πόσο βρίσκεται στο επίκεντρο της παροχής

---

<sup>37</sup> Δημήτρης Καπόπουλος Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σελ.73, 2021,εκδόσεις Διάυλος .

<sup>38</sup> European Commission eGovernment Benchmark 2020 :eGovernment that works for the people.Shaping Europe's digital future (2020).

υπηρεσιών ή όχι κατά πόσο δηλαδή, ο σχεδιασμός των υπηρεσιών καλύπτει τις ανάγκες του.

2) Διαφάνεια (transparency) ως προς τον τρόπο με τον οποίο επεξεργάζονται τα προσωπικά δεδομένα των χρηστών.

3) Διασυνοριακές υπηρεσίες (cross-border services), κατά πόσο δηλαδή, οι πολίτες του εξωτερικού μπορούν, να έχουν πρόσβαση και να χρησιμοποιούν τις ψηφιακές υπηρεσίες μιας χώρας.<sup>39</sup>

Η συμβολή της κοινωνίας της πληροφορίας ,στον δημόσιο τομέα ,έχει πολύ μεγάλη σημασία ,καθώς συμβάλει:

- Στην βελτίωση της εικόνας που έχει σχηματίσει ο πολίτης για το δημόσιο.
- Στην αποκέντρωση των υπηρεσιών, από τις μεγάλες πόλεις στις πιο περιφερικές .
- Βελτιώνονται οι υπηρεσίες προς τους πολίτες ,τόσο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ,όσο και στην αμεσότερη εξυπηρέτησή τους.
- Στην άμεση λήψη αποφάσεων ης διοίκησης, για την αποδοτικότερη υπηρεσία .
- Στην άμεση πληροφόρηση από την πλευρά της διοίκησης, με τις εργασίες των περιφερειακών μονάδων.<sup>40</sup>

Είναι κοινό αποδεκτό στον κύκλο των επιστημόνων της πληροφορικής, ότι η χρήση των ΤΠΕ δεν λύνει όλα τα προβλήματα ενός οργανισμού. Από έρευνες σε μεγάλα, πανεπιστήμια της Αμερικής έχει διαπιστωθεί ότι οργανισμοί και υπηρεσίες με προβλήματα και δυσλειτουργίες, το να εφαρμόσουν το ΤΠΕ όχι μόνο δεν βοήθησε τον οργανισμό, αλλά δυστυχώς μεγάλωσε τα προβλήματα . Ενώ σε οργανισμούς με ελάχιστα έως καθόλου οργανωτική δομή, προέκυψαν θετικότερα αποτελέσματα με την εφαρμογή των υπηρεσιών της κοινωνίας της πληροφορίας .

Ο δημόσιος τομέας μέσω του διαδικτύου, παρέχει σύγχρονες υπηρεσίες ,προσπαθώντας να εξασφαλίσει ποιοτικές υπηρεσίες προς τους πολίτες, με στόχο να καλύψει τις πραγματικές ανάγκες του, την αποτελεσματικότητα και την διαφάνεια, χωρίς να αναπαράγεται η γραφειοκρατική δομή. Τέτοιες υπηρεσίες είναι :

<sup>39</sup> Καπόπουλος Δ. 2021 σελ.74 εκδόσεις Δίαυλος ,Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

<sup>40</sup> Παρασκευάς .Μ.,2 015 σελ.0 εκδ. Καλ. Κεφ,7 δημόσια διοίκηση στην κοινωνία της πληροφορίας.

Το Υπουργείο Οικονομικών έχει προσφέρει τέτοιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες μέσω της εφαρμογής <https://www.gsis.gr/> όπου μέσω ης αρχικής του μορφής, TAXISnet επέτρεπε την υποβολή δηλώσεων εισοδήματος και ΦΠΑ ,δίνοντας την δυνατότητα στο Υπουργείο Οικονομικών να ελέγχει τα περιουσιακά στοιχεία των Ελλήνων πολιτών ηλεκτρονικά .

Την σύσταση ενιαίας ανεξάρτητης αρχής δημοσίων συμβάσεων (ΕΑΑΔΗΣΥ) διαθέσιμη στο <http://www.eaadhsy.gr/> με σκοπό την ανάπτυξη της δράσης ,στον τομέα των δημοσίων συμβάσεων, την διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και διαφάνειας ,την βελτίωση του νομικού πλαισίου για τις δημόσιες συμβάσεις .

Η ηλεκτρονική έκδοση συνταγογράφησης, η οποία σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε από την ηλεκτρονική διακυβέρνηση το 2010 στην συνέχεια ανατέθηκε στην κρατική υπηρεσία ΗΔΙΚΑ Α.Ε. <http://www.idika.gr>

Απογραφή δημοσίων υπαλλήλων που αποσκοπεί, στην ηλεκτρονική απογραφή του ανθρωπίνου δυναμικού στις υπηρεσίες <http://www.apografi.gov.gr>

Το πληροφοριακό σύστημα my school <http://myschool.sch.gr> αποτελεί, κεντρική πληροφοριακή υποδομή ,καλύπτοντας τις ανάγκες στο σύνολο των σχολικών μονάδων ,όλων των βαθμίδων .

Διαχείριση περιουσίας του δημοσίου (<http://www.gspp.gr/>) συστάθηκε με τον Ν.3965/2011, ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών και είναι υπεύθυνο για την τήρηση των αρχείων της δημόσιας περιουσίας.

Διαχείριση περιουσίας του δημοσίου (<http://www.gspp.gr/>) συστάθηκε με τον Ν.3965/2011 ανήκει στο Υπουργείο Οικονομικών ,και είναι υπεύθυνο για την τήρηση των αρχείων της δημόσιας περιουσίας.

Ψηφιακός μετασχηματισμός (digital transformation) είναι μια έννοια σχετικά νέα . Έχει σχέση με τον τρόπο που οι δημόσιοι φορείς και ιδιωτικοί λειτουργούν και παρέχουν τις υπηρεσίες τους.

Ο Ψηφιακός μετασχηματισμός με τις ψηφιακές τεχνολογίες μετασχηματίζει, στο μέγιστο βαθμό, τις επιχειρησιακές διαδικασίες και καθιστά τους φορείς ,αποτελεσματικούς και αποδοτικούς ,ώστε να αξιοποιούν κάθε φορά τις κατάλληλες ευκαιρίες και να προάγουν το έργο τους .

Η Διεθνής έρευνα έχει δείξει ,ότι ο επιτυχής ψηφιακός μετασχηματισμός ενός οργανισμού, του δημοσίου ,προέρχεται επί το πλείστον, από πρωτοβουλίες ,των αντιστοιχών ηγεσιών και λιγότερο μιας bottom-up διαδικασίες ,καθώς ο επικεφαλής και τα υπόλοιπα ανώτερα στελέχη ,ενός δημοσίου οργανισμού δεν είναι απαραίτητο

να είναι ειδικοί της πληροφορικής πλην των βασικών ψηφιακών δεξιοτήτων, αλλά είναι απαραίτητο να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες και τις δυνατότητες που δίνουν οι ΤΠΕ και τα οφέλη που συνεπάγεται η ουσιαστική αξιοποίηση τους.<sup>41</sup>

Ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός (2020-2025), προσδιορίζει πλήθος έργων, τα οποία είναι με τρόπο ταξινομημένα και τα οποία ασκούν επίδραση σε όλους τους τομείς Δημόσιας πολιτικής όπως, (Οικονομία, Περιβάλλον, Ενέργεια, Υγεία, Παιδεία)<sup>42</sup>.

Πολύ σημαντικό ρόλο στον ψηφιακό μετασχηματισμό διαδραματίζει η διαλειτουργικότητα. Μέσω της διαλειτουργικότητας πραγματοποιείται, ανταλλαγή πληροφοριών και δεδομένων ανάμεσα στις εφαρμογές και στα πληροφοριακά συστήματα με αποτέλεσμα, πολλές διαδικασίες να μπορούν να καταργηθούν ή να απλοποιηθούν<sup>43</sup>.

Μέσω της διαλειτουργικότητας πραγματοποιείται και η συνεργασία με άλλους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν διαφορετικό τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης, καθώς η διαλειτουργικότητα αφορά και θέματα, συντονισμού και οργανωτικά.

Ένας πολύ σημαντικός στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού, είναι η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, της παροχής των δημόσιων υπηρεσιών.<sup>44</sup>

Αξίζει να προσθέσουμε, το Ευρωπαϊκό σχέδιο δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016-2020 έθεσε ως στόχο, οι δημόσιοι φορείς να είναι αποτελεσματικοί και να διαθέτουν τις υπηρεσίες τους χωρίς αποκλεισμούς, προτείνοντας την χρήση καινοτόμων προσεγγίσεων, για να σχεδιαστούν καλύτερα οι παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η καινοτομία καθώς και οι νέες ιδέες, θεωρούνται πολλοί σημαντικοί παράγοντες για την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, για τον σχεδιασμό και την παροχή καλύτερων υπηρεσιών, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών.

Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση της Εσθονίας, ως χώρα πρότυπο στον ψηφιακό μετασχηματισμό, εδώ όλες οι δραστηριότητες, που έχουν σχέση με τον δημόσιο φορέα, πραγματοποιούνται ηλεκτρονικά. Η φυσική παρουσία του πολίτη σε

---

<sup>41</sup> [www.kalipos.gr](http://www.kalipos.gr)

<sup>42</sup> Ιστοσελίδα <https://digitalstrategy.gov.gr>

<sup>43</sup> Καπόπουλος Δ. 2021 .σελ..88

<sup>44</sup> <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

δημόσια υπηρεσία χρειάζεται μόνο στην περίπτωση που ο πολίτης, δηλώσει τον γάμο του ,το διαζύγιο του ή 'σε μια σε μια αγοροπωλησία.<sup>45</sup>

Στο πλαίσιο του μακροπρόθεσμου προϋπολογισμού 2021-2027 της Ε.Ε, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ,πρότεινε το χρηματοδοτικό πρόγραμμα Ψηφιακή Ευρώπη 2021-2027. Το πρόγραμμα έχει ως στόχο ,την ανάκαμψη με ταχύ ρυθμούς, και την προώθηση του ψηφιακού μετασχηματισμού, της Ευρώπης ,με την επικρατέστερη αντίληψη ότι η ψηφιακή μετάβαση αποτελεί το κλειδί για την ανθεκτικότητα και την μελλοντική ευημερία της Ε.Ε .

Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση είναι συνδεδεμένη με τις αλλαγές, αλλαγές στον τρόπο που λειτουργούν οι υπηρεσίες του δημοσίου ,στον τρόπο που εφαρμόζονται οι διοικητικές διαδικασίες . Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει αναβαθμίσει γενικά, την Δημόσια Διοίκηση και αντιμετώπισε την γραφειοκρατία, σε πολύ μεγάλο βαθμό.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **2.1 Ορισμός Καινοτομία**

Με τον όρο καινοτομία (innovation) χαρακτηρίζεται η διαδικασία όπου αναπτύσσονται νέες ή βελτιωμένες ιδέες , υπηρεσίες, διαδικασίες και η δημιουργία νέων οργανωσιακών δομών.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για την καινοτομία .Μερικοί από αυτούς αναφέρουν ότι η καινοτομία είναι :

- Η πρωτοποριακή δράση που οδηγεί στην εισαγωγή και δημιουργία μιας αλλαγής.
- Η Χρήση νέας γνώσης για την παραγωγή νέας υπηρεσίας ,που οι πελάτες επιθυμούν για την εισαγωγή στην αγορά .
- Κάθε ιδέα ,τρόπος που είναι νέο , με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά είναι διαφορετικά ή πιο σύγχρονα .
- Κάθε αλλαγή στα κοινωνικά-τεχνικά συστήματα, παραγωγής ,διανομής ή χρήσης, που προσφέρει ανάπτυξη ,βελτίωση, ή ακόμα και μια νέα μέθοδο, παροχής κοινωνικής υπηρεσίας .

Ο μοναδικός τρόπος για να επιβιώσουν και να πετύχουν οι οργανισμοί είναι να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες ,έτσι ώστε να πρωταγωνιστήσουν στην αγορά .Για τον λόγο αυτό ,τα τελευταία χρόνια ,έχουν αυξηθεί κατά πολύ, σε όλους τους τομείς οι καινοτομίες.

---

<sup>45</sup> Καπόπουλος .Δ., 2016,σελ 97

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ,στην εφαρμογή των καινοτομιών ,καθώς η παραγωγή χωρίς μέτρο, μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία για την καινοτομία και να έχει αρνητικά αποτελέσματα, για τον οργανισμό, καθώς το στάδιο της ανάπτυξης και έρευνας θα είναι περισσότερο επιφανειακό και τυπικό.<sup>46</sup>

Ο Schumreter την ορίζει ως : Εισαγωγή μιας νέας παραγωγικής μεθόδου, ανάπτυξη μιας νέας, κλασικής δομής .Ο Porter λέει ,σχετικά με την καινοτομία ,ότι περιλαμβάνει και νέες τεχνολογίες αλλά και νέους τρόπους με τους οποίους ,πραγματοποιούνται τα πράγματα<sup>47</sup>.

Ο τέως πρόεδρος της SONNY Akio Morita είχε αναφέρει χαρακτηριστικά , ότι η καινοτομία δεν είναι μόνο τεχνολογική εξέλιξη .

Γίνεται λόγος για πραγματική καινοτομία όπου χρειάζονται τρία πράγματα

- Δημιουργικότητα στον τρόπο που χρησιμοποιείται η τεχνολογία
- Δημιουργικότητα στον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας και
- Μάρκετινγκ.

Ο Steve Jobs πίστευε ότι για την καινοτομία, χρειάζεται σίγουρα, δημιουργικότητα, πάθος, όραμα

Η διαδικασία της καινοτομίας περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις .

• Ανίχνευση του περιβάλλοντος για τις κατάλληλες ευκαιρίες, αλλαγής, για τους κινδύνους ή τις απειλές .

- Λήψη των αποφάσεων για εστίαση σε συγκεκριμένες προκλήσεις .
- Εύρεση των κατάλληλων πόρων και
- Η εφαρμογή ή υλοποίηση.

Στην Ελλάδα ως προς την καινοτομία ,οι Kritikos & Zimmermann(2014) σε άρθρο του περιοδικού Harvard Business Review,λαμβάνοντας υπόψη ,τις χαμηλές επιδόσεις της Ελλάδας όσον αφορά τις καινοτομικές ιδέες σε σύγκριση με άλλες χώρες, που έχουν υψηλότερη απόδοση στην καινοτομία , από την μια ,και από την άλλη, κάποια δυνατά σημεία ,όπως είναι τα κέντρα αριστείας, η ποιότητα ζωής, το κλίμα, υποστηρίζουν ότι απαιτείται μια πολιτική καινοτομίας σε εθνικό επίπεδο .

Καθώς τα στοιχεία της πολιτικής αυτής, θα πρέπει να είναι η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, οι επενδύσεις σε φορείς έρευνας .<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Κουλουριώτης Μεταξάς σελ.261 κεφ,καινοτομία από Διοίκηση Ολικής Ποιότητας &επιχ.Αριστεία. (2023)

<sup>47</sup> Χυτήρης Λ.,Αννίνος.Λ.,σελ.198, 2015

<sup>48</sup> Χυτήρης Λ. & Αννίνος Λ. Κεφ.καινοτομία και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών,σελ198 ,2015 ,Kallipros

Η διαδικασία της καινοτομίας ,έχει την απαίτηση από τους οργανισμούς ,να είναι εφοδιασμένοι με τέτοιες δυνατότητες ,έτσι ώστε ,θα τους επιτρέπουν να συντονίζουν ,να αναπτύσσουν ,να συνδυάζουν ,όλους εκείνους που βοηθούν, στην παραγωγική διαδικασία ,ώστε να παρέχουν ,νέες υπηρεσίες αλλά και να προσαρμόζονται στο περιβάλλον.

Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ,καθορίζεται από την τεχνολογία ,αλλά και από άλλους παράγοντες ,όπως είναι:

- Η φύση της υπηρεσίας (αν βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα ή στην τεχνολογία , παρέχει στοιχεία ποιότητας ή έχει σχεδιαστεί ,για να βελτιώσει την εμπειρία του πελάτη).
- Τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας ,( σε τι βαθμό ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών) .
- Η συνεργασία .
- Η ύπαρξη κατάλληλης κουλτούρας ,για καινοτόμες υπηρεσίες ,
- Καθώς και ο επικουρικός ρόλος της τεχνολογίας.( (de Brentani 1991, 1995· de Brentani & Ragot, . 1996)<sup>49</sup>.

Στην διαμόρφωση της ανάπτυξης των νέων υπηρεσιών ,λαμβάνουν μέρος έξι παράγοντες :

- 1) Πως είναι δομημένο το εσωτερικό της επιχείρησης (αν υπάρχει η σχετική δέσμευση από την διοίκηση, αν υπάρχουν οι πόροι ,η κατάλληλη κουλτούρα , η κατάλληλη στρατηγική και στόχοι .
- 2) Το πώς αναπτύσσονται, οι νέες υπηρεσίες με βάση (την ταχύτητα ,την ακρίβεια ,μεθοδικότητα)
- 3) Οι ανθρώπινοι πόροι που εμπλέκονται (εργαζόμενοι ,προσωπικό ,πελάτες )
- 4) Οι ευκαιρίες ,καθώς και η ανάλυση τους .
- 5) Η ανάπτυξη νέας υπηρεσίας
- 6) Η εφαρμογή και η εισαγωγή στην αγορά .

---

<sup>49</sup> Το ίδιο με το παραπάνω σελ 206-207



## 2.2. Τα είδη καινοτομίας

Η καινοτομία χωρίζεται σε διάφορα είδη ,τα οποία ταξινομούνται ανάλογα με το αντικείμενο, τον χρόνο, που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί, και την εικόνα που έχει σε επίπεδο οργανισμού, αλλά και κοινωνίας .<sup>50</sup>

❖ Σύμφωνα με το αντικείμενο η καινοτομία χωρίζεται σε:

1) Καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας ,όπου έχει να κάνει με την είσοδο νέου προϊόντος ή υπηρεσίας .

2) Καινοτομία διαδικασίας ,έχει να κάνει με τις αλλαγές ,που πραγματοποιούνται σε μια επιχειρησιακή διαδικασία στην παραγωγή ,με απώτερο στόχο την ποιοτική βελτίωση .

3) Οργανωτική καινοτομία ,έχει να κάνει με τον σχεδιασμό και την πραγματοποίηση νέου τύπου οργάνωσης μέσα ή έξω από τον οργανισμό, ο οποίος επιφέρει ,μετρήσιμες αλλαγές στην απόδοση του, καθώς έχει σκοπό να αυξήσει την απόδοση ,μέσω της μείωσης των διοικητικών δαπανών ,να συμβάλλει στην ικανοποίηση ,στον χώρο εργασίας κα να μειωθούν κατά πολύ οι δαπάνες ,για προμήθειες .Χαρακτηριστικό της οργανωσιακής, είναι να μην έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν ,από τον οργανισμό .

4) Καινοτομία μάρκετινγκ ,πρόκειται για την εφαρμογή ,μιας νέας μεθόδου προώθησης ,που περιλαμβάνει, σημαντικές αλλαγές, στο να σχεδιάζονται προϊόντα ή να συσκευάζονται, ή ακόμα και να προωθούνται .Με αυτήν την καινοτομία, βελτιώνονται οι ανάγκες του πελάτη καθώς προωθείται στην αγορά το προϊόν, με σκοπό ,να αυξηθούν οι πωλήσεις .

❖ Είδη καινοτομίας ανάλογα με την κλίμακα<sup>51</sup>

Υπάρχουν δύο είδη : α) Η ριζική καινοτομία και β) βελτιωτική καινοτομία.

Στην ριζική καινοτομία ,συμβαίνουν νέες και μεγάλης κλίμακας αλλαγές που εισάγουν, νέα γνώση και ανοίγουν νέους ορίζοντες .

Ο βαθμός ριζικής καινοτομίας ,θεωρείται ως συνδυασμός, του βαθμού νεοσυλλέκτου και διαφοροποίησης από τις ήδη υπάρχουσες. Το χαρακτηριστικό τους ,είναι ,ότι τα τελικά προϊόντα και οι υπηρεσίες ,έχουν νέα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά .Το νέο προϊόν αντικαθιστά το παλιό ,το οποίο είναι πλέον ανταγωνιστικό και όσον αφορά την οικονομία ,έχει την δυνατότητα να κάνει

<sup>50</sup> Κουλουριώτης Μεταξάς ,σελ.263 ,κεφ,καινοτομία από Διοίκηση Ολικής Ποιότητας&επιχ.Αριστεία (2023)

<sup>51</sup> Δ.Κουλουριώτης,Ι. Μεταξάς ,σελ.264 (2023)

ανακατανομή ,έτσι ώστε να επιφέρει, μεγάλες αλλαγές στην οικονομία και στην ευρύτερη κοινωνία.

Η βελτιωτική καινοτομία αφορά μικρές βελτιώσεις, στην ήδη υπάρχουσα τεχνολογία όπως , αλλαγές που μπορεί να συμβούν ,στον σχεδιασμό ή την εμφάνιση, των κινητών τηλεφώνων. Τα νέα βελτιωμένα προϊόντα έχουν την βάση τους σε κάτι που υπάρχει απλά, θεωρείται πιο εξελιγμένο και το οποίο εξυπηρετεί μεγαλύτερες ανάγκες καταναλωτών .

- ❖ Τα είδη καινοτομίας ανάλογα με τη στρατηγική ,διαχωρίζονται σε κλειστή καινοτομία και ανοιχτή και καθορίζεται από τον τρόπο με τον οποίο δημιουργείται .

Η ανοιχτή καινοτομία ,έχει να κάνει με το άνοιγμα της διαδικασίας πέρα από τα όρια του οργανισμού ,προκειμένου να μεγαλώσει το δικό της δυναμικό ,μέσω της στρατηγικής που χρησιμοποιείται. Στην ανοιχτού τύπου καινοτομία έχουμε μια αλληλεπίδραση ανάμεσα σε εξωτερικές και εσωτερικές ιδέες ,τεχνολογίες, διαδικασίες και κανάλια που στόχο έχει, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών ,χρησιμοποιώντας τεχνολογίες ,που ήδη έχουν αναπτύξει.

Η κλειστή καινοτομία ,βασίζεται στην ιδέα ,ότι οι καινοτομίες αναπτύσσονται ,από τους ίδιους τους οργανισμούς. Εφαρμόζει μεθόδους πρόσληψης από έξυπνους επαγγελματίες ενός κλάδου καθώς ο οργανισμός πρέπει να αναπτύσσει τα δικά του ,νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να τα διαθέσει άμεσα στην αγορά .

### **2.3. Καινοτομία και Εφεύρεση**

Μια εφεύρεση από μόνη της δεν μπορεί να χαρακτηριστεί καινοτομία.

Σύμφωνα με τον EPO (European Patent organization) εφεύρεση ονομάζεται η «σύλληψη μιας πρωτότυπης ιδέας και τεχνική της πραγματοποίηση» Η Εφεύρεση μπορεί να είναι νέα ,μη αυτονόητη και χρήσιμη ,και δεν έχει καμία σχέση με την εμπορική επιτυχία και μπορεί κάποιος να λάβει δίπλωμα ευρεσιτεχνίας .

Και από τον χώρο των εφευρέσεων προέρχονται καινοτομίες που έχουν χαρακτηριστεί ως τεράστιες επιτυχίες, όπως το διαδίκτυο .

Για να έχει μια καινοτομία επιτυχία, χρειάζεται να διασφαλισθεί η ΔΙ(Διανοητική Ιδιοκτησία ). Η ΔΙ έχει να κάνει με την δημιουργικότητα και εφευρετικότητα.

Η καινοτομία σήμερα συνδέεται περισσότερο με τις υπηρεσίες ,η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών θεωρείται παράγοντας ανταγωνιστικότητας, καθώς οι νέες υπηρεσίες

αυξάνουν το κέρδος και τα οφέλη, είναι πολύ περισσότερα καθώς οι ευχαριστημένοι πελάτες είναι περισσότεροι .

«Ο Ojasalo (2009) ορίζει την καινοτομία στις υπηρεσίες ως αλλαγή στη συμπεριφορά των πελατών, στις ανάγκες και προσδοκίες τους και στον σχεδιασμό καλλίτερων υπηρεσιών, μέσω ανάπτυξης νέων».<sup>52</sup>

Οι Moge και Schacht μιλούν για την κυριαρχία της τεχνολογίας όσον αφορά την καινοτομία , «Τεχνολογική καινοτομία είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις παράγουν, νέα και βελτιωμένα προϊόντα».<sup>53</sup>

Οι Wang και Ahmed χρησιμοποιούν δύο νεολογισμούς ,την καινοτομία αξίας (value innovation) και την δημιουργική ποιότητα (creative quality). «Υποστηρίζουν ότι η δημιουργική ποιότητα δεν είναι απλώς ένα σύνολο εργαλείων και τεχνικών του Μάνατζμεντ αλλά ένα στρατηγικό πρόγραμμα ,μια οργανωμένη ιδεολογία .η οποία εστιάζει την προσοχή της στον τελικό καταναλωτή ,ενώ η καινοτομία αξίας είναι οι ριζικές αλλαγές που συμβαίνουν σε μια επιχείρηση ,μέσω της διαδικασίας της δημιουργικής ποιότητας».<sup>54</sup>

Το Εθνικό σχέδιο δράσης για την Καινοτομία στον Δημόσιο τομέα (Ε.Σ.Δ.Κ) αποτελείται από ,παρεμβάσεις,<sup>55</sup>πρωτότυπα έργα και δράσεις ,τα οποία καταρτίζονται από την Γενική Γραμματεία ανθρωπίνου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία θεωρείται ο συντονιστής του Συστήματος Καινοτομίας.

Το Ε.Σ.Δ.Κ. δημοσιεύεται στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως μετά από έγκριση του, με απόφαση από τον Υπουργό Εσωτερικών. Ο οδηγός καινοτομίας ο οποίος συνιστά υπόδειγμα και περιλαμβάνει οδηγήτριες γραμμές, για την υποβολή προτάσεων και σχεδιασμό καινοτομίας από τους φορείς του δημοσίου, με βασικό στόχο την ένταξη τους στο Ε.Σ.Δ.Κ.

Για την ένταξη προτάσεων στο Ε.Σ.Δ.Κ. η Γενική Γραμματεία Ανθρωπίνου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα δημοσιεύει στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εσωτερικών ,πρόσκληση ,το πρώτο τρίμηνο του τελευταίου έτους εφαρμογής του Ε.Σ.Δ.Κ., με την οποία καθορίζονται τα πεδία προτεραιότητας για να υποβληθούν προτάσεις καινοτομίας, η διαδικασία καθώς και ο τρόπος αξιολόγησης τους.

---

<sup>52</sup> Χυτήρης .Λ.,Αννίνος.Λ., Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών, Κάλλιπος, ανοικτές Ακαδημαϊκές εκδόσεις σελ199, 2015

<sup>53</sup> Moge M.E.,Schachi W.H.(1980)"Industrial innovation:Major issues system»>,>

<sup>54</sup> Κέφης.Ν., σελ126 ,2005 ,Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ,εκδόσεις Κριτική

<sup>55</sup> [www.capital.gr/epikairoτητα/3697656/dioikisi-meso-kainoto](http://www.capital.gr/epikairoτητα/3697656/dioikisi-meso-kainoto).

Οι προτάσεις καινοτομίας που εντάσσονται στο Ε.Σ.Δ.Κ., αποτελούν πρωτότυπα έργα και υπάγονται στο πρόγραμμα Επιτάχυνσης Καινοτομίας .γίνεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών.

Η Ιαπωνία ξεκίνησε ένα καινοτόμο πρόγραμμα τηλεργασίας, που είχε ως βασικό στόχο σε μια πενταετία, το 20% του εργατικού δυναμικού της χώρας ,να εργάζεται ,εκτός του χώρου εργασίας.

Πιστεύοντας ότι με αυτό τον τρόπο, θα αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων και εκτιμώντας ότι η μέθοδος της τηλεργασίας, θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να περνούν περισσότερο χρόνο με την Οικογένεια τους. Επίσης θα ελαττώσει την κυκλοφοριακή συμφόρηση στους δρόμους των Ιαπωνικών μεγαλουπόλεων μειώνοντας με αυτό τον τρόπο, την ατμοσφαιρική ρύπανση.

Το πρόγραμμα εφαρμόζεται από το Υπουργείο Εσωτερικών και Τηλεπικοινωνιών Ιαπωνίας και προβλέπει ότι ένα μέρος των εργαζομένων ,θα προσφέρει τις υπηρεσίες του ,τουλάχιστον μια ημέρα την εβδομάδα εκτός γραφείου, χρησιμοποιώντας την τηλεργασία ,προσφέροντας τις υπηρεσίες, είτε από την το Πανεπιστήμιο ,είτε από βιβλιοθήκες ,είτε από το σπίτι<sup>56</sup>

Τα σύγχρονα συστήματα, όπως είναι τα πληροφοριακά συστήματα, διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων (ERP),τα πληροφοριακά συστήματα διαχείρισης των σχέσεων ,του οργανισμού με τους εργαζόμενους (CRM) τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS)και τα πληροφοριακά συστήματα αποφάσεων (DSI) χαρακτηρίζουν τον οργανισμό ως ποιοτικό ,μαζί με το βασικό συστατικό καινοτομία .<sup>57</sup>

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

#### **3.1 Γενικά για τον Θεσμό :**

Ο θεσμός του ΚΕΠ ,είναι μια καινοτομία στην Δημόσια Διοίκηση μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έλαβε, χώρα, στην τότε Κυβέρνηση ,την οποία η αρμόδια Υπουργός Εσωτερικών στήριξε, με μεγάλη αποφασιστικότητα ,αναλαμβάνοντας την πολιτική πρωτοβουλία .<sup>58</sup>

Με το άρθρο 31 του νόμου 3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α/1-5-2002) συστάθηκαν τα ΚΕΠ .Συγκεκριμένα: Παρ.1 Στις Περιφέρειες ,τις Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις ,τους Δήμους και τις Κοινότητες συνιστώνται Κέντρα Εξυπηρέτησης πολιτών .

<sup>56</sup> Ιστοσελίδα :<http://www.in.gr>

<sup>57</sup> Κέφης.Β.,σελ.128 .2005

<sup>58</sup> [www.capital.gr/epikairoτητα/3556679/kapa-rescearch-i-dimosi](http://www.capital.gr/epikairoτητα/3556679/kapa-rescearch-i-dimosi)

Αποστολή και σκοπός των Κέντρων Εξυπηρέτησης πολιτών είναι :

Η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών, από την υποβολή της αίτησης, μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης, σε συνεργασία με τους φορείς και τις υπηρεσίες του Δημοσίου.

Τα ΚΕΠ αποτελούν όχι μόνο υπηρεσίες μιας στάσης αλλά και διάυλο συνεργασίας και επικοινωνίας του κράτους με τους πολίτες ,χρησιμοποιώντας την σύγχρονη τεχνολογία με την ηλεκτρονική διεκπεραίωση υποθέσεων ,εξυπηρετώντας α)πολίτες, , β)ειδικές ομάδες όπως ,άτομα με ειδικές ανάγκες ,γ)ηλικιωμένους ,δ)άτομα χωρίς γνώσεις ψηφιακών δεξιοτήτων.

Τα ΚΕΠ χαρακτηρίζονται ως οργανικές μονάδες των Δήμων. Η εποπτεία τους στηρίζεται ως προς την λειτουργία τους ,στη Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Διακυβέρνησης και απλούστευσης διαδικασιών του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης(mindigital.gr), ενώ η ανάπτυξη ,διαχείριση ,ο τεχνικός σχεδιασμός καθώς και το υποστηρικτικό κομμάτι, λειτουργίας των πληροφοριακών συστημάτων ,λαμβάνει υποστήριξη από τη Διεύθυνση Υποστήριξης Λειτουργίας Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (www,gsis.gr)<sup>59</sup>

Το πρώτο ΚΕΠ εγκαινιάστηκε στην πλατεία Συντάγματος , από τον τότε Πρωθυπουργό ,στις 2 Ιουλίου του 2001.

Στην συνέχεια ακολούθησε ο Δήμος Αθηναίων ,με την τότε Δήμαρχο, υλοποιώντας το βραβευμένο από την Ε,Ε, Δίκτυο Αθήνα ,το οποίο αποτελούνταν από 7 ΚΕΠ και το τηλεφωνικό κέντρο 195. Αυτήν την ιδέα την υιοθέτησαν και οι Δήμαρχοι Θεσσαλονίκης Πειραιά και Περιστερίου .

Τα ΚΕΠ έγιναν αποδεκτά με ενθουσιασμό από τον κόσμο, σαν σύμβολο πολιτικού πολιτισμού, αξιοπρέπειας του πολίτη και δημοκρατίας, διότι αποτέλεσαν, ένα καινοτόμο, γνήσιο μοντέρνο θεσμό.

Με χαρακτήρα ιδιαίτερα ανθρωποκεντρικό ,καθώς η λειτουργία τους, στηρίζεται στο ότι, διακινούνται τα έγγραφα και όχι ο πολίτης με διαδεδομένη την χρήση των νέων τεχνολογιών .

---

<sup>59</sup> Μαρινάκος,Π. ,(2022)Εναλλακτικά κανάλια παροχής υπηρεσιών από τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών ΕΚΔΔΑ.

Αξιοσημείωτο είναι ότι, 1 εκατ. πολίτες επισκέφτηκαν το πρώτο ΚΕΠ ,στην Πλατεία Συντάγματος και εξυπηρετήθηκαν συγχρόνως ,κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του (2001-2002).

Λίγο αργότερα ,τα ΚΕΠ έγιναν περίπου 400 ,υπό την ευθύνη του τότε υφυπουργού, αποκτώντας θεσμική οντότητα ,ενώ η επόμενη Κυβέρνηση ολοκλήρωσε το εγχείρημα δημιουργώντας , επιπλέον 600 ΚΕΠ ανά την επικράτεια.

Σήμερα τα ΚΕΠ διεκπεραιώνουν 1057 διαδικασίες της Δημόσιας Διοίκησης μέσω των υπηρεσιών του θεσμού . Λειτουργούν ως α) Διαμεσολαβητές με κάποιο χρόνο αναμονής, στην παράδοση του πιστοποιητικού, ανάμεσα στον πολίτη και τις υπηρεσίες του Δημοσίου και ως β) υπηρεσίες μιας στάσης ,προβαίνοντας στην άμεση ,πραγματοποίηση και παράδοση εγγράφου ύστερα από αίτημα των πολιτών.(θυρίδα) Μέσα στις αρμοδιότητες του ΚΕΠ είναι και οι επικυρώσεις, όλων των κρατικών διοικητικών εγγράφων , σύμφωνα με το άρθρο 3.παρ.3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας(Ν.2690/1999).

Τα σημεία που χαρακτηρίζουν τον Θεσμό του ΚΕΠ είναι, α) η άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη, από εξειδικευμένο προσωπικό και β) η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών.

### **3.2. ΚΕΠ και ΔΟΠ**

Μία εκδοχή του ορισμού της ποιότητας ,αναφέρεται χαρακτηριστικά ,ότι ποιότητα καλείται<sup>60</sup> :

- Το ιδιαίτερο γνώρισμα μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που ικανοποιεί απόλυτα τις ανάγκες του πελάτη .
- Σε τι βαθμό μια συγκεκριμένη υπηρεσία ή ένα προϊόν ,ακολουθεί τις προδιαγραφές ,βάσει των οποίων έχει σχεδιαστεί.
- Οι ιδιότητες και τα στοιχεία του Μάρκετινγκ ενός προϊόντος, ή υπηρεσίας ,από την κατασκευή του, μέχρι την παραγωγή του και πως ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη .

Ποιότητα υπηρεσιών , σημαίνει ,κατανόηση των προβλημάτων και των επιθυμιών του πολίτη<sup>61</sup> σε μια υπηρεσία ,η οποία, χαρακτηρίζεται από 1) άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών , 2) τη συνεχή αναβάθμιση των διαδικασιών και των

---

<sup>60</sup> Λογοθέτης ,Ν.(1992) σελ.15Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ,Από τον Demingστον Taguchi και το SPC, Αθήνα:εκδ.Interbooks

<sup>61</sup> Κέφης Β.,2005,σελ96

μεθόδων, 3) την εξασφάλιση ενός εργασιακού περιβάλλοντος ,το οποίο στηρίζεται και βασίζεται 3α) στην καλή επικοινωνία ανάμεσα στον υπάλληλο και τον πολίτη, 3β) την αμοιβαία εμπιστοσύνη ,3γ) και συνεργασία .

Η Ποιότητα στον Δημόσιο Τομέα στην Ευρώπη ,ξεκίνησε στις αρχές του 2000.καθώς πραγματοποιήθηκε το Πρώτο Ευρωπαϊκό Συνέδριο για την Ποιότητα και συγκεκριμένα στην Λισσαβώνα τον Μάιο του ίδιου χρόνου .

Πολλές Κυβερνήσεις έχουν ήδη ξεκινήσει να ψάχνουν τους κατάλληλους τρόπους για να αυξήσουν την ποιότητα στην παροχή των υπηρεσιών τους στους πολίτες ,ανασχεδιάζοντας την πολιτική τους, έτσι ώστε να αναπτυχθεί η αποτελεσματικότητα ,η διαφάνεια ,και η αποδοτικότητα στις υπηρεσίες.

Ολική Ποιότητα , θεωρείται η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού ενός οργανισμού ,η οποία επιφέρει ,βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο του οργανισμού.<sup>62</sup>

Ο Αμερικανός στατιστικολόγος , Edward Deming (1900-1993) είναι ο πρώτος που διέδωσε μαζί, με τον συμπατριώτη του Joseph Juran (1904-2008) την φιλοσοφία της ποιότητας και δημιούργησαν, πρακτικές για την εφαρμογή της, τόσο στην Αμερική όσο και στην Ιαπωνία .

Οι προσπάθειες του ήταν πολύ σημαντικές, έτσι ώστε, κέρδισε το βραβείο Deming , καθώς σε πολύ μικρό διάστημα κατάφερε να καταστήσει σε κορυφαίο επίπεδο ως προς την ποιότητα την Ιαπωνική Βιομηχανία . Ο Αυτοκράτορας της Ιαπωνίας το 1960 ,προσέφερε ,στον Deming το μετάλλιο Second Order Metal of the Sacred Treasure για την συνεισφορά του στην ανάπτυξη της Ιαπωνικής οικονομίας..<sup>63</sup>

Οι Ιάπωνες κατάλαβαν ότι οι απόψεις του ,βοήθησαν τόσο στην πιστότητα όσο και στην ποιότητα ,των προϊόντων που παράγονταν και κατά επέκταση στην μεγάλη βιομηχανική επιτυχία.

Βασικό στοιχείο της θεωρίας του, η ποιότητα σε ένα οργανισμό ,εξαρτάται από την Διοίκηση και όχι από τους εργαζόμενους ,αναπτύσσοντας 4 βασικά στάδια για την ποιότητα α) σχεδιασμός ,β) εκτέλεση, γ) έλεγχος, ,δ) δράση γνωστό ως κύκλος του Deming .<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Κέφης .Β.,Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ,Αθήνα (2005) εκδόσεις Κριτική ,σελ 42

<sup>63</sup> Σ.Μπινιώρης (2009) σελ.37 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ,εκδόσεις Πασχαλίδης

<sup>64</sup>[www.el.economy-pedia.com/11034256.Deming-cycle](http://www.el.economy-pedia.com/11034256.Deming-cycle)

<sup>65</sup> [www.blogs.sch.gr/marapostol/arcives/541](http://www.blogs.sch.gr/marapostol/arcives/541)

<sup>66</sup> Μπινιώρης.,(2009) σελ44 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ο Joseph Juran ήταν υπέρμαχος της θεωρίας ότι τα θέματα ποιότητας, για να γίνονται κατανοητά τόσο από τους εργαζόμενους, όσο και από την Διοίκηση θα πρέπει να γίνονται με τρόπο κατανοητό. Για να πραγματοποιηθεί η ποιότητα, χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση στελεχών διοίκησης και κατάλληλη ηγεσία. Έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα<sup>65</sup>

Διατύπωσε την τριλογία της ποιότητας ,διατυπώνοντας την θεωρία ότι η ποιότητα, βασίζεται 1) Σχεδιασμό 2) Έλεγχο ,3) Βελτίωση, η οποία συμβάλλει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.<sup>66</sup>

Ο Crosby ένας από τους τρεις, Αμερικανούς, ως θεωρητικός της αρχής ,κάνε το σωστά από την αρχή , ανέπτυξε την θεραπευτική διαδικασία της πρόληψης , και διάγνωσης, δίδοντας πολύ μεγάλη, έμφαση στην ποιότητα ,θεωρώντας την, τόσο σημαντική ,ώστε αν το ανώτερο επίπεδο την αρνηθεί ,θα οδηγηθεί στην αποτυχία.<sup>67</sup>

Η Εφαρμογή των αρχών της ποιότητας, παίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών στον πολίτη.

Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας (ΔΟΠ), Είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και σε αυτό συμμετέχουν όλοι<sup>68</sup> καθώς έχει ως βασικό στόχο, την μέγιστη ικανοποίηση των πελατών –πολιτών, η έννοια των πελατών αφορά τόσο τους εξωτερικούς πελάτες ,οι οποίοι είναι οι χρήστες των προϊόντων – υπηρεσιών ,οι καταναλωτές ,όσο και τους εσωτερικούς πελάτες –πολίτες ,οι οποίοι είναι οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη σε έναν οργανισμό.<sup>69</sup>

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας ,στηρίζεται στην τήρηση ορισμένων αρχών :

- Η συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με προτεραιότητα στη ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της .

---

<sup>67</sup> Το ίδιο με το παραπάνω σελ.45

<sup>68</sup> Ν.Μιχαλόπουλος (2003)σελ.233-235)Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management. Εκδ.Παπαζήση Αθήνα .

<sup>69</sup> Spanou C(1999),Citizens and the Quality of Publik Administration in Greece.EGPA Yearbook:Citizens and the NewGovernment,Beyond New Public Management,Netherlands IOS Press(pp.29-40)



- Εστίαση σε προσδοκίες και ανάγκες εργαζομένων και πελατών.
- Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις .
- Συμμετοχή των εργαζομένων .
- Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.

Στις ημέρες μας ,η ποιότητα και η μεταρρύθμιση στα προγράμματα εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης πηγαίνουν μαζί στα περισσότερα κράτη .Ο Μιχαλόπουλος (2003) χαρακτηριστικά αναφέρει ,την σημασία της ποιότητας τόσο από πρακτικής ,όσο και από θεωρητικής πλευράς.

Ο Σπανού (1999),αναφέρει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση ,έχει σχέση έμμεσα ή άμεσα με τις επιπτώσεις που έχει στον πολίτη η ίδια υπηρεσία .

Δηλαδή, δίνει έμφαση στον τρόπο που παρέχεται η υπηρεσία ,από τα αποτελέσματα που επιφέρει.. Ποιοτική θεωρείται μια υπηρεσία ,καθώς βοηθάει στην ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη, σύμφωνα με τους Pollitt,C&Bouckaert.G (1995).<sup>70</sup>Υπάρχουν τρεις συγκριμένες στρατηγικές ανάπτυξης της δημόσιας διοίκησης:

- ✓ Η μετάβαση από μία παραδοσιακή γραφειοκρατία η οποία έχει την βάση της στο κράτος ,σε μια γραφειοκρατία, προσανατολισμένη ανοικτή στις ανάγκες των πολιτών .
- ✓ Η μετάβαση από μια παραδοσιακή γραφειοκρατία που έχει την βάση της στο κράτος ,σε μια παραγωγή βασισμένη στον πολίτη ,καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών επηρεάζεται από τον βαθμό που εμπλέκονται οι πολίτες.
- ✓ Η μετάβαση από μια παραδοσιακή γραφειοκρατία που έχει την βάση της στο κράτος ,σε μια γραφειοκρατία με βασικό χαρακτηριστικό την συνεργασία ανάμεσα στους πολίτες και τις υπηρεσίες .

Φυσικά η τήρηση της νομιμότητας παίζει σημαντικό ρόλο στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες ,καθώς αναφέρει ο Pollitt.C(2012)<sup>71</sup> ,κάθε κυβέρνηση έχει την υποχρέωση κάτω, από το πρίσμα της νομιμότητας να προσφέρει στους πολίτες ποιοτικές ,αποδοτικές ,αποτελεσματικές με διαφάνεια υπηρεσίες.

---

<sup>70</sup> Pollitt.C &Bouckaert.G.(1995) Quality improvement in European Public Services:Concerts Cases and Commentary,London:Sage(pp. 162-173)

<sup>71</sup> Pollitt,C,(2012) New perspectives on public services :Place and Technology.Oxford University Press (pp.10-13)

Η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών βασίζεται σε μια κουλτούρα, που έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την στροφή στον ανθρωπιστικό παράγοντα.

Δεν υπάρχει ουσία το να επιδιώξεις την παραγωγή ποιοτικών αγαθών και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αν δεν δώσουμε έμφαση πρωτίστως στον βασικότερο παράγοντα της ποιότητας που είναι ο ίδιος ο άνθρωπος.

Ο ρόλος που παίζει η Διοίκηση, Ανθρωπίνου δυναμικού στην αξιοποίηση του συναισθηματικού μέρους, των ατόμων και κατ'επέκταση, ενός οργανισμού, είναι πολύ σημαντικός και προϋποθέτει, υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, από τα ίδια τα στελέχη που εργάζονται σε αυτό τον χώρο .

Οι Boyatzis&Burruss(1995)πιστεύουν ,ότι τα στελέχη της ΔΑΔ βασική προϋπόθεση για να εκπληρώσουν με επιτυχία το ρόλο τους ,μέσα στον οργανισμό ,θα πρέπει να αναπτύξουν το ενδιαφέρον τους για το βασικότερο συστατικό που είναι ο άνθρωπος και η ανθρώπινη επαφή ,καθώς η ανεπίσημη ανθρώπινη επαφή ,είναι πολύ πιο αποτελεσματική από την τυπική επαφή μέσα στο χώρο της εργασίας .<sup>72</sup>

Τρία στοιχεία είναι πολύ βασικά ,για την επίτευξη συμβουλευτικής σχέσης, 1)Η εν συναίσθηση,2) Η θετική παρατήρηση και 3) Η αυθεντικότητα .

Οι προκλήσεις όσον αφορά την ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης ,για την Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι :

-Να προσπαθεί να διαχειριστεί τα αρνητικά συναισθήματα μόλις εμφανιστούν ,ώστε να μην πάρουν μεγαλύτερες διαστάσεις και να αντιμετωπίζει τις αιτίες ,πίσω από αυτά τα συναισθήματα.

-Να εντοπίζει από ποια στελέχη του οργανισμού, ενεργοποιούνται τα δημιουργικά συναισθήματα και από πού πηγάζουν τα αρνητικά συναισθήματα ,ώστε να μπορεί να αναπτύξει τα πρώτα και να εξαλείψει τα δεύτερα .

-Να δημιουργεί ένα κλίμα ,όπου τα συναισθήματα στον οργανισμό , να μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα και να λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματα των ανθρώπων ,σε κάθε διαδικασία αλλαγής.

-Να υπάρχει όραμα και στόχος και να υπάρχει εστίαση .

-Να επιδιώκει να δέχεται κάθε σχόλιο των εργαζομένων είτε αυτό είναι θετικό είτε αυτό είναι αρνητικό και να δημιουργεί την κουλτούρα συνεχούς επικοινωνίας με τα στελέχη όλων των επιπέδων .

---

<sup>72</sup> Ιορδάνογλου Δήμητρα ,Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού, στις σύγχρονες οργανώσεις ,2008 σελ.137-140 εκδόσεις Κριτική .Αθήνα.

Επιπρόσθετα, δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα σε έναν οργανισμό εάν πρωτίστως δεν είναι ποιοτικοί οι ίδιοι οι υπάλληλοι του οργανισμού.

Ο ποιοτικός εργαζόμενος έχει να κάνει ,με το ήθος ,τις γνώσεις, τις ικανότητες την εμπειρία , συνεχής εκπαίδευση ,θέληση, αγάπη στο αντικείμενο ,αγάπη στον άνθρωπο.

Γνωρίζει να ακούει με προσοχή τα αιτήματα των πολιτών ,να βρίσκει λύσεις ,να έχει υπομονή ,πιστεύει στην αξία της ομαδικής εργασίας, θεωρώντας βασική προϋπόθεση τη βελτίωση των σχέσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας ,όσο και στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων.<sup>73</sup>

Τους υπαλλήλους των ΚΕΠ, τους χαρακτηρίζει η ποιότητα, στον τρόπο που εξυπηρετούν τους πολίτες, κάνοντας πολλές φορές και λειτούργημα και αυτός είναι ο λόγος προτίμησης τους από το κοινό ,σε σύγκριση με άλλους τρόπους εξυπηρέτησης.

Ένας από τους λόγους μεγάλης επισκεψιμότητας στα ΚΕΠ από τους πολίτες, είναι η ποιοτική παροχή υπηρεσιών που διαθέτουν τα Κέντρα .Μέσω του ΚΕΠ ο πολίτης εξυπηρετείται με :

α) Φυσική παρουσία, που εξακολουθεί να βρίσκεται στην πρώτη θέση επιλογής ,της εξυπηρέτησης των πολιτών, μέσω του συστήματος eker.gov.gr β) Βίντεο κλήση My KEP Live και γ) Ψηφιακές αιτήσεις μέσω gov.gr.

### **3.3 Εφαρμοσμένες καινοτομίες:**

A) My KEP Live μια καινοτομία στο θεσμό του ΚΕΠ αποτελεί η τηλεδιάσκεψη.

Μια καινοτομία που έλαβε χώρα στη Δημόσια Διοίκηση κατά το έτος 2020 με την είσοδο της πανδημίας covid στην χώρα μας ,είναι το MyKEP live.

Απόφαση Υπουργού Ψηφιακής Διακυβέρνησης (20530 ΕΞ 2020-ΦΕΛ 3030/Β"/2020) «Καθορισμός διαδικασίας παροχής διοικητικών πληροφοριών και διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών και επιχειρήσεων από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) με τηλεδιάσκεψη». Με τον νόμο 4704/2020 άρθρο 33 η εξυπηρέτηση πολιτών στα ΚΕΠ γίνεται μέσω βίντεο κλήσης. Δημιουργείται ειδική πλατφόρμα τηλεδιάσκεψης :MyKEPlive.gov.gr.<sup>74</sup>

Με αυτή την εφαρμογή μπορεί πλέον ο πολίτης να εξυπηρετηθεί, κλείνοντας πρωτίστως ραντεβού σε οποιοδήποτε ΚΕΠ της αρεσκείας του, χωρίς την άμεση φυσική του παρουσία που μέχρι πρότινος, θεωρείται υποχρεωτική και αναγκαία .

<sup>73</sup> Κέφης,Β., 2005,σελ,102,205,εκδόσειςΚριτική

<sup>74</sup> Μαρινάκος .Π.(2022),εναλλακτικά κανάλια παροχής υπηρεσιών από τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών) .εκδδα.

Οι δυνατότητες που έχει ο πολίτης στην εφαρμογή :

Ο πολίτης κλείνει ραντεβού για τρίτο άτομο ,πάντα όμως με την παρουσία του ενδιαφερόμενου ,ο οποίος υποχρεωτικά παρίσταται στην τηλεδιάσκεψη .Δεν δύναται η δυνατότητα να εξυπηρετηθεί με εξουσιοδότηση .Υπάρχει φυσικά η δυνατότητα να μεταφέρει το ραντεβού η να το ακυρώσει.

Β) Το gov.gr λειτουργεί ως κατάλογος ηλεκτρονικών υπηρεσιών .Είναι η νέα διαδικτυακή πύλη του ελληνικού κράτους η οποία φιλοξενεί όλες τις υπηρεσίες των Υπουργείων, Φορέων, Οργανισμών, Ανεξάρτητων Αρχών και Περιφερειών. Εξυπηρετεί,19 Υπουργεία ,78 Φορείς και Οργανισμοί ,11 Ανεξάρτητες Αρχές και 13 Περιφέρειες. Επιπρόσθετα παρέχονται οι νέες ηλεκτρονικές υπηρεσίες της Υπεύθυνης Δήλωσης και Εξουσιοδότησης.

Στις καινοτομίες της νέας πύλης και μέσω του gov.gr, ο πολίτης έχει την δυνατότητα να συμπληρώσει και να υπογράψει την Υπεύθυνη Δήλωση και την εξουσιοδότηση, καθώς η ταυτοποίηση, πραγματοποιείται με κωδικούς taxinet.<sup>75</sup>

Με αυτόν τον τρόπο ο πολίτης πραγματοποιεί τις συναλλαγές του με τις υπηρεσίες, χωρίς την φυσική του παρουσία, για την γνησιότητα της υπογραφής του.

Με τον νόμο 4727/2020 στο άρθρο 100, αναφέρεται ,καθώς η ηλεκτρονική υπογραφή ,γίνεται αποδεκτή ,χωρίς την προσέλευση των ιδιωτών στα ΚΕΠ.<sup>76</sup>

Παρόλο η ηλεκτρονική υπογραφή ,έχει βοηθήσει μια μερίδα πολιτών να αυτοεξυπηρετούνται ,αρκετός κόσμος εξακολουθεί να εισέρχεται στα ΚΕΠ για το γνήσιο υπογραφής, ειδικά άνθρωποι που δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία.

Αξίζει να σημειωθεί ,μέσω του gov.gr, δίδεται στον πολίτη η δυνατότητα με τους κωδικούς taxis να αναζητήσει αριθμό πιστοποιητικών, τα έγγραφα που εκδίδονται φέρουν τον μοναδικό αναγνωριστικό αριθμό επαλήθευσης και ηλεκτρονική σφραγίδα, μέσω του e-Κεπ-ηλεκτρονική θυρίδα μπορεί ο πιστοποιημένος χρήστης του ΚΕΠ να ελέγξει την γνησιότητα των εγγράφων αυτών.<sup>77</sup>

Γ) Μέσω του ermis.gov.gr ( έως Νοέμβριο 2023), αντικαταστάθηκε με την νέα εφαρμογή ekep.gov.gr, η οποία είναι περισσότερο αναβαθμισμένη , καθώς ο πολίτης

---

<sup>75</sup> [www.ekt.gr/el/news/23870](http://www.ekt.gr/el/news/23870)

<sup>76</sup> Lawspot,“Δημοσιεύθηκε ο Νόμος 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση ,τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία>>, <https://www.lawspot.gr/nomika-nea/dimosieythikeo-nomos-4727-2020-gia-tin-psifiaki-diakyvernisi-tisilektronikes>.

<sup>77</sup> Ιστοσελίδα [www.aitiseis-kep.services.gov.gr](http://www.aitiseis-kep.services.gov.gr)

κάνει αίτηση προς το ΚΕΠ, αναζητώντας και παραλαμβάνοντας πιστοποιητικά, χωρίς την διαμεσολάβηση των υπηρεσιών. Η διαφορά είναι στην χρονολογία για πιστοποιητικά Δημοτολογίου και Ληξιαρχείου.

Το Εθνικό Μητρώο είναι ενημερωμένο από το έτος 2013 ,προσφέροντας στους πολίτες μέσω του ΚΕΠ ταχεία εξυπηρέτηση ,καθώς ο πολίτης, που αιτείται την ίδια στιγμή ,παραλαμβάνει άμεσα και αποτελεσματικά τα παρακάτω πιστοποιητικά :

- Ληξιαρχική πράξη Γέννησης
- Ληξιαρχική Πράξη Γάμου
- Ληξιαρχική πράξη Θανάτου.
- Ληξιαρχική Πράξη σύμφωνης συμβίωσης.
- Πιστοποιητικό Εγγυτέρων Συγγενών.
- Πιστοποιητικό Γέννησης.
- Πιστοποιητικό Οικογενειακής Κατάστασης.
- Πιστοποιητικό Ιθαγένειας
- Πιστοποιητικό Εντοπιότητας.

Και

- Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID-19(Διαγνωστικός έλεγχος)
- Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID-19(Εμβολιασμός)
- Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID-19 (Νόσηση)
- Βεβαίωση εμβολιασμού COVID-19

Το ΚΕΠ εκτός από τις ψηφιακές υπηρεσίες και το πλήθος αρμοδιοτήτων συνεργαζόμενο με όλες τις υπηρεσίες του Δημοσίου ,αναλαμβάνει και υπηρεσίες που έχουν να κάνουν με το γνήσιο υπογραφής .

3.4 Τα τελευταία τρία χρόνια ,προστίθεται, η καινοτόμος εφαρμογή στο [ermis.gov.gr](http://ermis.gov.gr) και από το Οκτώβριο του 2023 στο [eker.gov.gr](http://eker.gov.gr) στην ηλεκτρονική θυρίδα, για τον έλεγχο γνησιότητας ταυτότητας, όσον αφορά την ταυτοποίηση των πολιτών .

3.5 Επιπρόσθετα ο πολίτης στις συναλλαγές του με το ΚΕΠ ,δεν είναι πλέον απαραίτητο να έχει μαζί του την φυσική του ταυτότητα ,καθώς ,με μια εφαρμογή ,που έχει τοποθετήσει στο κινητό του, έχει ενσωματώσει ,την ψηφιακή του ταυτότητα , την οποία την επιδειχνει στον υπάλληλο του ΚΕΠ, για την συναλλαγή του. Ο υπάλληλος του ΚΕΠ ,έχει την δυνατότητα πάντα μέσα από την ηλεκτρονική θυρίδα ,να ελέγξει

την γνησιότητα και την εγκυρότητα της ψηφιακής ταυτότητας ,μέσω ενός κωδικού που αποστέλλεται στο κινητό του ενδιαφερόμενου.<sup>78</sup>

Επίσης ΚΕΠ διεκπεραιώνονται βεβαιώσεις ταυτοπροσωπίας ανηλίκων, επικυρώσεις διοικητικών εγγράφων, σύμφωνα με το άρθρο 3.παρ.3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας(Ν.2690/1999)<sup>79</sup>.

#### **3.4. Δυνατά και Αδύνατα σημεία ΚΕΠ –Η πραγματικότητα Σήμερα:**

- ❖ Τα ΚΕΠ είναι ένας θεσμός με πάρα πολλές αρμοδιότητες και συνεχώς εισάγονται νέες , τις οποίες το προσωπικό, καλείται να διεκπεραιώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο .
- ❖ Μέσω του gov.gr ,δίδεται η δυνατότητα στους πολίτες να αυτοεξυπηρετούνται ,με τους κωδικούς taxis, αυτό έχει ως αποτέλεσμα, πολλές υπηρεσίες του Δημοσίου, να έχουν σταματήσει , την άμεση εξυπηρέτηση, με το κοινό , παραπέμποντας τους πολίτες στα ΚΕΠ, με αποτέλεσμα, ο Θεσμός σήμερα να σηκώνει όλο το βάρος του δημοσίου.
- ❖ Το προσωπικό του ΚΕΠ , συνεχώς μειώνεται, με κινητικότητα ,και μεταθέσεις σε άλλους φορείς του δημοσίου , λόγω των διαφόρων αρνητικών καταστάσεων που αντιμετωπίζει ο θεσμός λόγω χάρη, αξιολόγηση υπαλλήλων του ΚΕΠ με προσωπικά κριτήρια , Έλλειψη προσωπικού ,διαχωρισμός των υπαλλήλων του ΚΕΠ από άλλους υπαλλήλους των Δήμων ,έλλειψη ασφάλειας , κτιριακές υποδομές ,είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά αρνητικών καταστάσεων και λόγος, μετακίνησης των υπαλλήλων σε άλλες υπηρεσίες.
- ❖ Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ που έχουν διορισθεί ως ΔΥΠ, αντιμετωπίζουν διακρίσεις στην συμπεριφορά, από την ηγεσία ,σε σχέση με τους δημοτικούς υπαλλήλους που έχουν τοποθετηθεί στα ΚΕΠ και σε σχέση με άλλους υπαλλήλους των ΟΤΑ .
- ❖ Ο αριθμός των προκηρύξεων και προσλήψεων δεν είναι αρκετός για να καλύψει τα κενά που παρουσιάζονται στα ΚΕΠ, καθώς το ποσοστό των εργαζομένων είναι λιγότερο ,σε σχέση με τις αρμοδιότητες που εφαρμόζονται, και με τον αριθμό των πολιτών που εξυπηρετούνται καθημερινά .

---

<sup>78</sup> Ιστοσελίδα GOV.KEP.GR

<sup>79</sup> Ν.3345/2005(ΦΕΚ Α 138/16-06-2005).’ΑΡΘΡΟ 19,παρ.1”Διεύρυνση αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ και λειτουργικά θέματα >>

- ❖ Η δυσκολία που υπάρχει στην επικοινωνία του ΚΕΠ με τους άλλους φορείς και υπηρεσίες του δημοσίου, στις περιπτώσεις που το ΚΕΠ λειτουργεί ως διαμεσολαβητής και η καθυστέρηση ολοκλήρωσης της υπόθεσης, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα, όσον αφορά την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.
- ❖ Η προώθηση ηλεκτρονικών ραντεβού από τις υπηρεσίες του δημοσίου μπορεί να θεωρηθεί καλή λύση για την εξυπηρέτηση κοινού, αλλά υπάρχουν και προκλήσεις σχετικά με την τεχνολογική κατανόηση ορισμένων πολιτών.

Είναι σημαντικό να ληφθεί η δυνατότητα προσφοράς εναλλακτικών μεθόδων εξυπηρέτησης, όπως δυνατότητα ραντεβού μέσω τηλεφώνου, προκειμένου να εξυπηρετηθούν και όσοι δυσκολεύονται να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.

Τα ΚΕΠ αποτελούν σημαντικό πόλο έλξης για τους πολίτες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες με την τεχνολογία, παρέχοντας προσωπική υποστήριξη και καθοδήγηση.

Συνολικά είναι σημαντικό να υπάρχει ισορροπία μεταξύ της ψηφιακής προόδου και της εξασφάλισης πρόσβασης σε υπηρεσίες για όλους, λαμβάνοντας υπόψη τις διάφορες ανάγκες και δεξιότητες του πληθυσμού.

Τα ΚΕΠ ανήκουν σήμερα σε δύο φορείς α) Υπουργείο εσωτερικών (Υπουργείο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης από τον Ιούλιο του 2019 έως 24/6/2023) με την υλοποίηση του έργου “Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ” και β) ΟΤΑ α΄ βαθμού (Δήμος.)

Στην υλοποίηση του έργου “Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ” που αφορά το Κέντρα Εξυπηρέτησης πολιτών όλης της Ελλάδας, έχει προχωρήσει Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Πρόκειται για ένα έργο που έχει ενταχθεί στο σχέδιο “Ελλάδα 2.0” και το οποίο χρηματοδοτείται από τα ταμεία ανάκαμψης και ανθεκτικότητας.

Η δράση αυτή πραγματοποιήθηκε με την συνεργασία των Υπουργού κ.Πιερρακάκη και Υφυπουργού κ.Λιβάνιο με τον πρόεδρο της ΚΕΔΕ κ.Παπαστεργίου.

Με την παρέμβαση αυτή έχει αναβαθμιστεί ο ρόλος των ΚΕΠ, καθώς τα ΚΕΠ προσφέρουν καλύτερες υπηρεσίες προς τους πολίτες και επιχειρήσεις, υποστηρίζοντας την ανάπτυξη της χώρας και ο πολίτης μέσω των ΚΕΠ ολοκληρώνει τις συναλλαγές του με όλους τους δημόσιους φορείς.

Το πρόγραμμα αναλαμβάνει την πλήρη ανακαίνιση και αναβάθμιση των ΚΕΠ με βάση, τις κατάλληλες προδιαγραφές ,αντικαθιστώντας το υλικοτεχνικό εξοπλισμό με την υποβολή της σύμφωνης γνώμης ,των οικονομικών επιτροπών των Δήμων<sup>80</sup> .

Ειδικότερα οι Δήμοι λαμβάνουν χρηματοδότηση για :

-Την προμήθεια για αντικατάσταση και αναβάθμιση Η/Υ.

-Την προμήθεια για αντικατάσταση και αναβάθμιση εκτυπωτών .

-Την προμήθεια tablet που θα χρησιμοποιηθούν από τους εργαζόμενους του ΚΕΠ ,καθώς και προμήθεια tablet για την αξιολόγηση των υπηρεσιών από τους πολίτες.

-Την ανακαίνιση των υπαρχόντων ΚΕΠ με νέο λογότυπο χρωματισμοί .

Καθώς τα ΚΕΠ είναι οργανικές μονάδες του Δήμου και ανήκουν στο Υπουργείο Εσωτερικών , σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν.3013/2002, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο, οι Δήμαρχοι, να κάνουν αυθαιρεσίες και να συμπεριφέρονται με διακρίσεις όσον αφορά την αντιμετώπιση των εργαζομένων ,προβάλλοντας προσωπικά κίνητρα .

- Πολλά από τα ΚΕΠ που είναι εγκατεστημένα σε αυτόνομο κτίριο και ακολουθούν το διευρυμένο ωράριο,8-8 με αλλαγή βάρδιας, αντιμετωπίζουν θέματα βίαιης συμπεριφοράς, μερικές φορές, από πολίτες, καθώς απουσιάζει από τα ΚΕΠ, η απαραίτητη ασφάλεια ,λόγου χάρη, δεν υπάρχει προσωπικό για security .

- Ο μισθός των υπαλλήλων των ΚΕΠ, μένει σε σταθερά επίπεδα ,χωρίς να παρατηρείται μία αύξηση ή ένα επιπλέον επίδομα .

- Εν καιρό covid και λόγω της αυξημένης κινητικότητας, το Υπουργείο είχε ενημερώσει με σχετική εγκύκλιο τους ΟΤΑ ,να δοθεί επίδομα στους υπαλλήλους σε μορφή υπερωριών όμως ,παρόλες τις συστάσεις του Υπουργείου πολλοί Δήμοι ακόμα και σήμερα δεν έχουν προβεί στην αποζημίωση των υπαλλήλων.

- Το Υπουργείο παρόλο που αναγνωρίζει την εργασία των υπαλλήλων των ΚΕΠ δεν προβαίνει σε κάποιο είδος πίεσης προς τους ΟΤΑ ώστε να αποκατασταθεί αυτή η διαφορά που έχει προκύψει, όσον αφορά τα επίδομα σε μορφή υπερωριακής απασχόλησης.

- Οι πολίτες καθημερινά δείχνουν την προτίμηση τους στις υπηρεσίες του ΚΕΠ, λόγω της ποιοτικής εξυπηρέτησης που λαμβάνουν από τους εργαζομένους

---

<sup>80</sup> <https://mindigital.gr/archives/4435>



του Θεσμού, καθώς ,ο εργαζόμενος με υπομονή ,ευγένεια, αγάπη και θέληση προς το αντικείμενο και τον πολίτη ,δηλώνει την παρουσία του, να εξυπηρετήσει τον πολίτη σωστά ,με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο .

### **3.5 Προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης**

❖ Καθώς ο στόχος της δημόσιας διοίκησης ,είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών ,γι αυτό το λόγο, κρίνεται απαραίτητο, οι υπηρεσίες του δημοσίου, όπως προβαίνουν σε αμεσότερη επικοινωνία και συνεργασία με τις υπηρεσίες του ΚΕΠ . Καθώς ακόμα και σήμερα υπάρχουν υπηρεσίες που καθυστερούν την έκδοση αποτελεσμάτων, στο βαθμό που το ΚΕΠ είναι διαμεσολαβητής.

❖ Εκπαίδευση προσωπικού και έγκαιρη ενημέρωση των υπαλλήλων για τις υπηρεσίες που συνεχώς προστίθενται .

❖ Δημιουργία κινήτρων και κατάλληλων συνθηκών, λ.χ. ασφάλεια προσωπικού ,ώστε να παραμένουν οι υπάλληλοι στα ΚΕΠ .

❖ Αξιολόγηση υπαλλήλων του ΚΕΠ από κατάλληλο προσωπικό με αντικειμενικά κριτήρια.

❖ Αυτεπάγγελτη αναζήτηση πιστοποιητικών από τις υπηρεσίες , χωρίς την άμεση παρέμβαση των πολιτών .

❖ Από την εμπειρία της ερευνήτριας στον εργασιακό χώρο, αυτό που παρατηρείται καθημερινά είναι, ότι ο πολίτης αναζητάει τα πιστοποιητικά σε έντυπη μορφή ,είτε αυτά που ζητάει ο ίδιος μέσω του gov.gr, είτε αυτά που ζητάει μέσω του ΚΕΠ, καθώς είναι απαραίτητο να τα προσκομίσει στις αρμόδιες υπηρεσίες .

Η εκτύπωση των πιστοποιητικών σε έντυπη μορφή , πρακτικά είναι πολλές φορές αδύνατη από τους ίδιους, λόγω έλλειψης των κατάλληλων μέσων.

Λόγω αυτής της δυσκολίας ,γεννήθηκε μια ιδέα, πριν δέκα χρόνια από τον τότε, πρόεδρο του σωματείου της ΠΟΣΕΚΕΠ τον κ.Παυλίδη Νικόλαο.

Σε συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε με τον κ.Παυλίδη , ανέφερε σχετικά με το θέμα, ότι είχε προτείνει μία καινοτόμο ιδέα, σε μια συζήτηση με τον τότε Υπουργό Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σε θέματα αναβάθμισης του ΚΕΠ .

Αυτή η ιδέα ,έχει να κάνει με ένα μηχάνημα σε μορφή ATM το οποίο , θα μπορεί να εκδίδει ,εως και δέκα (10) πιστοποιητικά ετησίως δωρεάν, με χρήση κωδικών taxí net ή ακόμα και με το IBAN του πολίτη .

Το οποίο θα μπορούσε να βοηθήσει ως εξής:

✓ Μια μερίδα πολιτών , έχουν πρόσβαση σε ψηφιακά πιστοποιητικά και ηλεκτρονικές υπηρεσίες, όμως , για κάποιο λόγο ,αδυνατούν να έχουν εκτυπωτή ή έντυπες κόλλες και αυτός ο τρόπος, θα τους βοηθούσε αρκετά καθώς θα κέρδιζαν χρόνο ,χρήμα, και θα εξυπηρετούνταν άμεσα.

✓ Το μηχάνημα αυτό θα μπορούσε ,επίσης να εξελιχθεί , με μια ειδική εφαρμογή, όπου θα μπορούσε να αποσταλεί, το συγκεκριμένο πιστοποιητικό, την ίδια στιγμή σε υπηρεσίες ,που έχει ζητηθεί , από τον ενδιαφερόμενο ,κερδίζοντας ο πολίτης χρόνο και χρήμα καθώς, θα μειωνόταν πολύ οι άσκοπες μετακινήσεις του .

✓ Το είδος του μηχανήματος, αυτού, θα μπορούσε να εξελιχθεί περισσότερο και να κάνει επιπλέον πράγματα που δεν κάνει το ΚΕΠ, όπως συνεργασία με ιδιωτικό φορέα, για εισιτήρια πλοίων ,τρένων, μετρό ,κάρτα επαναφορτιζόμενη κ.α..

✓ Με τον τρόπο αυτό, μειώνεται η γραφειοκρατία ,στις υπηρεσίες, επιπλέον οι υπάλληλοι του ΚΕΠ, θα είχαν την ευχέρεια να ασχοληθούν με αρμοδιότητες περισσότερο, ποιοτικές και υποθέσεις που χρειάζονται περισσότερο χρόνο, να ασχοληθούν με τους πολίτες,

✓ Επιπροσθέτως ,υπάρχει εξοικονόμηση χάρτινης ύλης και παγίων εξόδων.

✓ Αυτός ο τρόπος εφαρμογής, θα μπορούσε ,να τοποθετηθεί ,στην είσοδο των διαφόρων ,φορέων ,υπηρεσιών καθώς και στις Ελληνικές Πρεσβείες στο εξωτερικό, για Έλληνες πολίτες.

❖ Μια επιπλέον πρόταση βελτίωσης ,θα μπορούσε να προστεθεί στον Θεσμό του ΚΕΠ και ένα σύστημα από γιγαντοοθόνες , εγκατεστημένες, στην είσοδο του ΚΕΠ του κάθε Δήμου.

Οι Οθόνες αυτές, θα μπορούσαν ,να προβάλλουν με απλό και ωραίο τρόπο , τοπικά προϊόντα, τοπικές υπηρεσίες ,δραστηριότητες του Δήμου , πολιτιστικά δρώμενα του κάθε τόπου ,και της κάθε περιοχής, με ειδικά διαφημιστικά και ενημερωτικά προς τους πολίτες και όλα αυτά σε συνεργασία με το κράτος .

Η ιδέα αυτή είναι χρήσιμη α) για την υπηρεσία και β) για τους πολίτες, οι οποίοι ενημερώνονται με χρήσιμες και ωφέλιμες πληροφορίες ,μετατρέποντας ,τον χρόνο παραμονής τους σε χρόνο επικοινωνιακό και διασκεδαστικό, καθώς περιμένουν την σειρά τους να εξυπηρετηθούν από υπάλληλο του ΚΕΠ.

Η συγκεκριμένη ιδέα ,θα μπορούσε να θεωρηθεί ,ένα επιπλέον έσοδο, για την υπηρεσία καθώς με τα έσοδα αυτά θα μπορούσαν να καλυφθούν κάποια από τα,

λειτουργικά έξοδα του Θεσμού δημιουργώντας πολλαπλά οφέλη –Οικονομία –Έσοδα στους ΟΤΑ .

❖ Επιπρόσθετα, και στις ημέρες μας ακόμα , ένας μεγάλος αριθμός πολιτών , δεν γνωρίζουν για τις υπηρεσίες που προσφέρει ο θεσμός του ΚΕΠ μέσω της εφαρμογής eker.gov.gr. Μόνο πολίτες που εξυπηρετούνται οι ίδιοι και μέσω του GOV.GR έχουν την δυνατότητα της ενημέρωσης τους .

Η έλλειψη επαρκούς προώθησης και ενημέρωσης των υπηρεσιών που ο θεσμός προσφέρει ,μπορεί να οδηγήσει σε ανεπαρκή γνώση από τους πολίτες.

Η ενεργός συμμετοχή της κοινότητας και η διαφήμιση των υπηρεσιών του ΚΕΠ ,μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της ενημέρωσης και στην καλύτερη χρήση αυτών των υπηρεσιών από τους πολίτες.

Και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους ,όπως :

- ✓ Συνεργασία με τοπικά μέσα ενημέρωσης για να δημοσιεύουν ,άρθρα,, ειδήσεις, διαφημιστικά σποτάκια .
- ✓ Διοργάνωση εκδηλώσεων ,σεμιναρίων παρουσιάσεων.

Καθώς ο Θεσμός έχει δημιουργηθεί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, ο κόσμος θα πρέπει να έχει την απαραίτητη γνώση.

- ❖ Μία επιπλέον πρόταση για περαιτέρω βελτίωση της λειτουργίας των ΚΕΠ και για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών ,είναι ένα τηλεφωνικό κέντρο το οποίο θα δίνει χρήσιμες πληροφορίες για τα δικαιολογητικά που χρειάζεται να προσκομίσει ο πολίτης πριν την επίσκεψη του στο ΚΕΠ ,που αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα την μείωση των άσκοπων μετακινήσεων τους .

Η πρόταση αυτή ,αναφέρεται αναλυτικά στο 5.2 κεφάλαιο.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **Τα ΚΕΠ σε άλλες χώρες**

#### Αυστραλία

Την Αυστραλία την χαρακτηρίζει η καινοτομία στο επίπεδο πραγματοποίησης στα αιτήματα των πολιτών ,εδώ και 20 χρόνια .

Συγκεκριμένα το 1997 δημιουργήθηκε μια υπηρεσία ονομαζόμενη Centerlink,μια υπηρεσία που στόχο έχει την εξυπηρέτηση των πολιτών ,για θέματα κοινωνικής ασφάλισης .

Το 2004 η συγκεκριμένη υπηρεσία ενώθηκε και με άλλες υπηρεσίες όπως με την (Medicare Australia) και την (Child Support Agency)δημιουργώντας το Τμήμα

Εξυπηρέτησης πολιτών. Στις μέρες στο συγκεκριμένο τμήμα εργάζονται γύρω στους 40.000 υπάλληλοι ,προσφέροντας τις υπηρεσίες στους πολίτες της Αυστραλίας.<sup>81</sup>

Το τμήμα εξυπηρέτησης πολιτών με την δημιουργία του είχε στόχο να εξελίξει, την βελτίωση και την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, δίνοντας έμφαση στις κοινωνικές υπηρεσίες , καθώς και στις υπηρεσίες υγείας, θέματα οικογενειακής φύσης ,προστασίας ηλικιωμένων, προς τους πολίτες της χώρας. Οι υπηρεσίες εξυπηρετούν διαδικτυακά στην ιστοσελίδα <https://www.humanservices.gov.au/>, τηλεφωνικά και στα Κέντρα εξυπηρέτησης Πολιτών (Service Centers) .

Πραγματοποιούνται εκθέσεις προόδου του τμήματος εξυπηρέτησης πολιτών κάθε χρόνο<sup>82</sup>,με το οποίο έχουν την δυνατότητα οι πολίτες να ενημερώνονται για το φάσμα των αρμοδιοτήτων, του τμήματος ,τις αποδόσεις ως προς την εξυπηρέτηση των πολιτών και να αντλούν πληροφορίες για την πορεία του απολογισμού και προϋπολογισμού του τμήματος.

Με αυτό τον τρόπο παρέχεται διαφάνεια και πληροφόρηση ως προς την λειτουργία του Θεσμού, καθώς προτείνονται παρεμβάσεις βελτίωσης όπου θεωρείται αναγκαίο και απαραίτητο.

#### Βραζιλία :

Μία χώρα που την χαρακτήριζε πολλή γραφειοκρατία, ήταν η Βραζιλία και ο λόγος, ότι για να εκδοθεί ένα έγγραφο, μεσολαβούσαν πολλές υπηρεσίες.

Έτσι το 1996 λύθηκε το πρόβλημα δημιουργώντας ο τότε κυβερνήτης ένα κέντρο μιας στάσης, που το ονόμασε posto de integrado ,καθώς ο πολίτης μπορούσε να εξυπηρετηθεί από ένα και μόνο μέρος ,ο Θεσμός απέτυχε ,γιατί ήταν πολύ δύσκολο να αντιμετωπίσει το πρόβλημα, με την γραφειοκρατία και το αποτέλεσμα:

Πολύς κόσμος να συσσωρεύεται χωρίς τελικά να εξυπηρετείται .Το έτος 2007 έγινε μια δυνατή προσπάθεια ανασύστασης του Θεσμού των Κέντρων μιας στάσης, τα οποία μετονομάστηκαν σε « Ολοκληρωμένες μονάδες εξυπηρέτησης πολιτών», (unidades de atendimento integrado) και η οποία συνεργαζόταν στενότερα με τα κυβερνητικά επίπεδα ,καθώς πλέον ,εισάγονται σύγχρονοι μέθοδοι διοίκησης.

#### Ιρλανδία:

---

<sup>81</sup>Carraco,M&Fetherston,J(2011)TheBostonConsultingGroup.  
<https://my.gov.au/en/about/help/digital-identity>

<sup>82</sup> Ιστοσελίδα: <https://humanservices.gov.au/sites/default/files/8802-1610-annualreport2015-16.pdf>

Στην Ιρλανδία τα Κέντρα Πληροφόρησης πολιτών (Citizen information Centers-CIS)<sup>83</sup> βρίσκονται σε όλες τις μεγάλες πόλεις, της χώρας και λειτουργούν, σε καθημερινή βάση, από τις πρωινές ώρες έως το απόγευμα.

Τα συγκεκριμένα Κέντρα ελέγχονται και χρηματοδοτούνται από το Συμβούλιο Πληροφόρησης Πολιτών –Citizens Information Board.

Το παραπάνω Συμβούλιο έχει την ευθύνη της παροχής πληροφόρησης, δίνοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες στους πολίτες και είναι κάτω από την αιγίδα του Τμήματος Κοινωνικής Προστασίας της χώρας (Department of Social Protection).

Κάθε κέντρο εξυπηρετεί γεωγραφικά μια συγκεκριμένη περιοχή από τα οποία οι πολίτες, μπορούν και παίρνουν πληροφορίες για πάρα πολλά θέματα . (Σε αντίθεση με τα δικά μας Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών που εξυπηρετούν χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς, όλους τους πολίτες ανεξαρτήτου περιοχής., ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές )

Σήμερα λειτουργούν 106 Κέντρα εκ των οποίων τα 54 λειτουργούν με πλήρες ωράριο και τα 52 με μειωμένο <sup>84</sup>.Επιπρόσθετα οι πολίτες μπορούν να ενημερωθούν από την ιστοσελίδα :["http://www.citizensinformation.ie/"](http://www.citizensinformation.ie/) και η τηλεφωνική υπηρεσία ενημέρωσης πολιτών εξυπηρετεί επίσης. Οι πληροφορίες που δίνονται έχουν σχέση με:

- Οικογενειακά θέματα
- Θέματα φορολογικά
- Θέματα μετακινήσεων
- Θέματα κατοικίας
- Υγεία
- Εργασία
- Επιμόρφωση και εκπαίδευση

#### Κύπρος:

Η Κύπρος είναι από τις χώρες που ο Θεσμός των ΚΕΠ έχει αρκετές ομοιότητες με τον Θεσμό των ΚΕΠ της Ελλάδας ο λόγος είναι ότι τα δύο Κράτη, συνδέονται μεταξύ τους σε αρκετούς τομείς .

---

<sup>83</sup> European Commission(2016)eGovernment in Ireland.;ekdosh 18.0

<sup>84</sup> <http://www.citizeninformationboard.ie/en/services/citizensinformation/cis.html>

Την εποπτεία , την ευθύνη και τον συντονισμό των ΚΕΠ έχει το τμήμα Δημόσια Διοίκησης και προσωπικού του Υπουργείου Οικονομικών της Κύπρου. Ο Θεσμός έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια σε πολλούς τομείς.

Η μεγαλύτερη εξέλιξη αφορά τον τρόπο που λειτουργεί ο Θεσμός, σχετικά με την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Τα ΚΕΠ της Κύπρου έχουν παρόμοιες αρμοδιότητες με κάποιες διαφορές με τα ΚΕΠ της Ελλάδας. Όπως:

- Δεν προσφέρονται υπηρεσίες για όλους τους τομείς των Υπουργείων καθώς προσφέρουν μόνο 70 δημόσιες υπηρεσίες σε αντίθεση με τα Ελληνικά ΚΕΠ όπου τα ΚΕΠ συνεργάζονται με όλα τα υπουργεία.

- Εδώ οι πολίτες εξυπηρετούνται από οποιοδήποτε ΚΕΠ και το ωράριο λειτουργίας των ΚΕΠ είναι από τις 8:00 το πρωί μέχρι τις 5:00 το απόγευμα από Δευτέρα ως Παρασκευή .<sup>85</sup>

- Η Διαφορά με το ΚΕΠ στην Ελλάδα είναι ότι στην Ελλάδα έχουμε από 8:00 έως 20:00 με διακεκομμένο ωράριο και αλλαγή βάρδιας και τα Σάββατο 8:00-14:00.

Επιπροσθέτως υπάρχει και η διαδικτυακή πύλη "<http://www.cyprus.gov.gr/>" , στην οποία μπορεί ο καθένας να βρει πληροφορίες για διευθύνσεις και τηλέφωνα δημοσίων οργανισμών .

Η διαδικτυακή πύλη "Αριάδνη" στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση χαρακτηρίζεται ως ένα από τα σημαντικότερα επιτεύγματα της Κυπριακής Δημοκρατίας καθώς οι χρήστες ,πραγματοποιούν συναλλαγές με το δημόσιο, και ο τρόπος είναι ασφαλής μέσω internet. <sup>86</sup>

Η Κύπρος με την βοήθεια της τεχνολογίας ,της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, τα ΚΕΠ προσφέρουν δύο ειδών υπηρεσίες 1)Υπηρεσίες που εξυπηρετείται άμεσα ο πολίτης ,όπως πιστοποιητικό γέννησης και υπηρεσίες που δεν εξυπηρετείται άμεσα αλλά κάνοντας την αίτηση στις αρμόδιες υπηρεσίες η απάντηση θα έρθει σε λίγες ημέρες.

Μια ιδιαιτερότητα σε σχέση με την Ελλάδα είναι ότι τα ΚΕΠ της Κύπρου έχουν την αποκλειστική αρμοδιότητα, την έκδοση ταυτότητας ,κάτι για το οποίο στην Ελλάδα το αναλαμβάνει η ίδια η Αστυνομία .

---

<sup>85</sup> Ιστοσελίδα :Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου.

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50\\_gr/page50\\_gr?OpenDocument](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument)

<sup>86</sup> European Commision (2016) eGovernment in Cyprus. Έκδοση 18.0

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50\\_gr/page50\\_gr?OpenDocumen](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocumen)

### Η.Π.Α.(Νέα Υόρκη)

Η Νέα Υόρκη παρέχει ένα περίπλοκο διοικητικό σύστημα ,καθώς παρέχονται πάνω από 900 διαφορετικές υπηρεσίες από 50 φορείς σε 8 εκατομμύρια πολίτες., καθώς διοικητικές πληροφορίες παρέχονταν από 40 τηλεφωνικές γραμμές παροχής πληροφοριών για τους πολίτες .<sup>87</sup>

Το Σύστημα εξυπηρέτησης πολιτών της Νέα Υόρκης NYΨ311 υιοθέτησε αρχικά ένα τηλεφωνικό κέντρο ,το οποίο λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο ,όλες τις ημέρες του χρόνου, σε 180 γλώσσες ένα πολύ καινοτόμο σύστημα για την εξυπηρέτηση του πολίτη..

Στη συνέχεια το σύστημα εξυπηρέτησης μιας στάσης (One stop shop model), αναπτύχθηκε με πολύ ταχείς ρυθμούς ,αξιοποιώντας τις τηλεπικοινωνίες και τις τεχνολογικές πληροφορικής, προσφέροντας άμεση και πολλές μορφές επικοινωνίας. Είναι άξιο λόγου ότι το τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών της πόλης της Νέας Υόρκης είναι υποχρεωμένο να παραδίδει στο Συμβούλιο της πόλης, κάθε μήνα αναφορές, με βάση τα στοιχεία που κάθε φορά συλλέγει από την υπηρεσία NYC311. Με αυτό τον τρόπο προωθείτε, κάθε φορά η διαφάνεια και η συνεχής εξέλιξη και βελτίωση του συστήματος .

Η υπηρεσία αυτή μέσω των ηλεκτρονικών πλατφόρμων ,προσφέρει πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούμενη από τους χρήστες ,καθώς και η εξαιρετική πλατφόρμα για κωφάλαλους πολίτες <sup>88</sup>

Στην πόλη της Νέας Υόρκης χρησιμοποιείται πολύ και η διαδικτυακή πύλη [www.nyc.gov](http://www.nyc.gov) από τους χρήστες ,όπου μπορεί κάποιος να βρει αρκετές πληροφορίες, σε θέματα όπως πολιτισμός ,περιβάλλον, υγεία ,μεταφορές ,υπηρεσίες για τον πολίτη, ή ακόμα και να κάνει κάποιος παράπονα, ή να λάβει κάποιες πληροφορίες ,που έχουν σχέση, με την καθημερινότητα των πολιτών.

Επιπρόσθετα ,μέσω αυτής της υπηρεσίας ,οι πολίτες, μέσα από το κινητό τους, έχουν την πρόσβαση να ενημερώνονται, για καθημερινά θέματα που τους απασχολούν.

---

<sup>87</sup> Accenture(2005) Accenture Transforme Citizen Service in NewYork City

<sup>88</sup> Transforming the citizen experiens-one stop shop for public services ,PricewaterhouseCoopers(2012) [www.pwp.corn.au](http://www.pwp.corn.au).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5.1. Αποδοτικότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση πολιτών.

Οι εκτιμήσεις των πολιτών για την απόδοση της δημόσιας διοίκησης συνδέεται στενά με την εμπειρία και τις προσδοκίες τους από τις δημόσιες υπηρεσίες.

Η ικανοποίηση είναι μια υποκειμενική κρίση της απόδοσης της υπηρεσίας, που επηρεάζεται από α) την εμπειρία ενός ατόμου από β) την διαδικασία εξυπηρέτησης και γ) το αποτέλεσμα αυτής της υπηρεσίας αν έλαβε λ.χ. το άτομο, αυτό που ζήτησε από την υπηρεσία. Η ικανοποίηση αντικατοπτρίζει το τρόπο με τον οποίο το άτομο ερμήνευσε την εμπειρία του.

Η ικανοποίηση από τις δημόσιες υπηρεσίες έχει γίνει βασικός δείκτης της ποιότητας της διακυβέρνησης στη διεθνή ατζέντα. Το Εγχειρίδιο Στατιστικών Διακυβερνήσεων PRAIA<sup>89</sup> παρέχει καθοδήγηση σε εθνικό επίπεδο και στατιστικές υπηρεσίες για τη ανάπτυξη δεικτών διακυβέρνησης ,σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Το εγχειρίδιο αναλύει την έννοια της διακυβέρνησης σε οκτώ διαστάσεις.

Η μια διάσταση είναι η ανταπόκριση η οποία ορίζεται ως το βαθμό που οι δημόσιοι φορείς ακούν τι θέλουν οι άνθρωποι και ενεργούν ανάλογα. Η ανταπόκριση του συστήματος είναι βασικό χαρακτηριστικό δημοκρατικών συστημάτων .δεδομένου ότι αντικατοπτρίζει την ικανότητα των πολιτών να επιφέρουν αλλαγές.

Περισσότερες χώρες διαθέτουν πλέον ένα πολύπλοκο σύστημα ερευνών και συλλογής δεδομένων για την ικανοποίηση, όπως συμβαίνει στη Νορβηγία ,όπου υπάρχουν έρευνες παροχής υπηρεσιών ανά άτομο καθώς και κεντρικές έρευνες<sup>90</sup>.

Οι χώρες έχουν υιοθετήσει πλαίσια μέτρησης που επιτρέπουν στους πολίτες να επικοινωνούν σχετικά με τις προσδοκίες τους και να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την ανταπόκριση των υπηρεσιών στις ανάγκες τους. Το 2019, το 51% των χωρών αξιολόγησε την ικανοποίηση των χρηστών μέσω δεικτών. Το 49% είχε κατευθυντήριες γραμμές για την μέτρηση της ικανοποίησης των χρηστών από τις ψηφιακές υπηρεσίες. Το 12% τις είχε καταστήσει υποχρεωτικές σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης<sup>91</sup>.

---

<sup>89</sup>PRAIA HANDBOOK ON GOVERNANCE STATISTICS,PRAIA CITY GROUP([www.ohchr.org/default/files/Documents/issues/HRIndicators/handbook\\_governance\\_statistics.pdf](http://www.ohchr.org/default/files/Documents/issues/HRIndicators/handbook_governance_statistics.pdf))

<sup>90</sup> OECD Working Papers on Public Governance, (Serving Citizens :Measuring the Performance of services for a Better User Experience). [www.oecd.org/gov/serving-citizens-65223af7-en.htm](http://www.oecd.org/gov/serving-citizens-65223af7-en.htm)

<sup>91</sup> OECD Public Governance Policy Papers No.03,Digital Government Index:2019 results,page 50,



Στο εγγύς μέλλον οι κυβερνήσεις θα πρέπει να κάνουν ουσιαστικές επενδύσεις και μετασχηματισμούς των υπηρεσιών ώστε να προσαρμοστούν στις ανάγκες των πολιτών τους.

Η ικανοποίηση συνδέεται με την εμπιστοσύνη στους δημόσιους θεσμούς και με τα επίπεδα ανταπόκρισης. Οι συνέπειες της δυσαρέσκειας με τις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να είναι πολλαπλές, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής ιδιωτικών παροχών για υπηρεσίες όπως η υγεία ή εκπαίδευση. Οι ανάγκες και οι προσδοκίες των χρηστών συνοδεύονται από τρεις κύριες προκλήσεις<sup>92</sup> :

- Η σχέση μεταξύ των μέτρων ικανοποίησης και των δεικτών απόδοσης εξαρτάται από τους διαθέσιμους δείκτες κάθε φορά, όπως η προσβασιμότητα ,η ανταπόκριση, η ποιότητα ,το κόστος και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.
- Αν οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι με την απόδοση των υπηρεσιών μέσω της εξυπηρέτησης, της ευγένειας του προσωπικού, την ευκολία πρόσβασης, αν πέτυχαν το αναμενόμενο αποτέλεσμα ,κ.λ.π..
- Θέλει ιδιαίτερη προσοχή όμως στο πως αντιλαμβάνεται κάποιος την εξυπηρέτηση, από μια υπηρεσία, για τυχόν παρεξηγήσεις των αποτελεσμάτων. Αυτό μπορεί να σταματήσει την καινοτομία στον δημόσιο τομέα, εάν η πλειοψηφία των πολιτών αναφέρουν ότι είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες.

Σε ορισμένες περιπτώσεις ,τα υπουργεία και οι υπηρεσίες διενεργούν τις δικές τους έρευνες και επιβλέπουν την βελτίωση των υπηρεσιών. Άλλες έρευνες επικεντρώνονται μόνο σε υπηρεσίες που παρέχονται σε συγκεκριμένο επίπεδο διακυβέρνησης.

Για παράδειγμα στην Κολομβία το τμήμα σχεδιασμού διεξάγει μια έρευνα που εστιάζει μόνο στις υπηρεσίες που παρέχονται σε Εθνικό επίπεδο.<sup>93</sup> Στην Ιταλία οι δήμοι διεξάγουν έρευνες που επικεντρώνονται στις υπηρεσίες που παρέχονται σε τοπικό επίπεδο.

Ορισμένες έρευνες εστιάζουν μόνο σε ψηφιακές υπηρεσίες ,δηλαδή εκείνες που παρέχονται μέσω ψηφιακών καναλιών και επιδιώκουν να παρακολουθούν τη διείσδυση

---

<sup>92</sup> OECD Working Papers on Public Governance, (Serving Citizens: Measuring the Performance of Services for a Better User Experience) [www.oecd.org/gov/serving-citizens-65223af7-en.htm](http://www.oecd.org/gov/serving-citizens-65223af7-en.htm)

<sup>93</sup> Όπως το παραπάνω.

της ψηφιακής διακυβέρνησης στην κοινωνία αξιολογώντας το επίπεδο εμπιστοσύνης και ικανοποίησης των χρηστών με τις διαδικτυακές υπηρεσίες.

Ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από μια υπηρεσία ,εξαρτάται πολλές φορές από την εμπειρία τους σε σχέση με τις προσδοκίες τους .<sup>94</sup>

Οι προσδοκίες που έχουν τα άτομα είναι υποκειμενικές και διαφέρουν μεταξύ τους ,ακόμα και όταν λαμβάνουν παρόμοια υπηρεσία .Οι προκαταλήψεις μπορούν επίσης να επηρεάσουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αξιολογούν τις δημόσιες υπηρεσίες στις έρευνες. Αυτές οι προκαταλήψεις περιλαμβάνουν μεροληψία «αντιδημόσιου τομέα», για παράδειγμα «Οι δημόσιες Υπηρεσίες είναι χειρότερες από τις ιδιωτικές»

Η μεροληψία αρνητικότητας είναι μια διάχυτη τάση ,όπου μια κακή εμπειρία υπερισχύει μιας θετικής αξιολόγησης.

Οι πληροφορίες που έχουν οι πολίτες για την απόδοση των υπηρεσιών επηρεάζουν τις προσδοκίες τους. Τα ερωτηματολόγια μπορούν να σχεδιαστούν για να κατευθύνουν τις αξιολογήσεις των πολιτών χρηστών μακριά από προκαταλήψεις και να τους ωθήσουν να επικεντρωθούν στην απόδοση των υπηρεσιών.

Η ικανοποίηση των πολιτών από τις υπηρεσίες, έχει γίνει ένας ευρέως χρησιμοποιούμενος δείκτης, για τη μέτρηση της απόδοσης των υπηρεσιών από την οπτική γωνία των πολιτών.

Συμπερασματικά η μέτρηση της ικανοποίησης από δημόσιες υπηρεσίες είναι ένα σημαντικό μέρος της γενικότερης αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως είναι :

- ✓ Ποιότητα Υπηρεσιών : Αξιολογείται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης της αποτελεσματικότητας, της ευκολίας χρήσης, και του χρόνου ανταπόκρισης
- ✓ Διαφάνεια: Η διαφάνεια στη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών είναι σημαντική. Οι πολίτες επιθυμούν να γνωρίζουν πως λειτουργεί η διοίκηση και πως χρησιμοποιούνται οι πόροι τους.
- ✓ Συμμετοχή των πολιτών :Η ευκαιρία για συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων ή στη βελτίωση των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας.

---

<sup>94</sup> J.Zhang et al, «The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services:A Meta-analysis and an Agenda for Best Practice» ,Public Administration Review,Volume 82,Issu1,Jan2022doi.org/10.1111/puar.13368,  
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.13368>

- ✓ Αξιολόγηση απόδοσης: Η απόδοση των υπηρεσιών αξιολογείται με βάση την επίτευξη στόχων και των δεικτών απόδοσης.
- ✓ Επικοινωνία: Η σωστή επικοινωνία ανάμεσα στις υπηρεσίες και τους πολίτες ,παίζει σημαντικό ρόλο και στο βαθμό ικανοποίησης τους.
- ✓ Αξιολόγηση Συστήματος Καταγγελιών: Η δυνατότητα των πολιτών να υποβάλλουν, καταγγελίες και η ανταπόκριση των δημοσίων υπηρεσιών σε αυτές αξιολογείται.

Η μέτρηση της απόδοσης θεωρείται συχνά θεμελιώδης για την παροχή βελτιωμένων δημοσίων υπηρεσιών, καθώς είναι πολλή σημαντική για τους εξής λόγους:

- ❖ Επιτρέπει στους πολίτες να κατανοήσουν πως λειτουργούν οι δημόσιες υπηρεσίες.
- ❖ Βοηθάει στο να προσδιορίζει τα σημεία εκείνα που χρήζουν βελτίωση.
- ❖ Δημιουργεί ένα υγιές ανταγωνιστικό περιβάλλον μεταξύ των διαφόρων δημοσίων υπηρεσιών και ενθαρρύνει τους φορείς να βελτιώνονται συνεχώς.
- ❖ Βοηθάει και εξετάζει στο βαθμό που επιτυγχάνονται οι στόχοι καθώς και οι προτεραιότητες που έχουν τεθεί για τις δημόσιες υπηρεσίες.
- ❖ Ενισχύεται η εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος.

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών βασίζεται σε διάφορα κριτήρια και περιλαμβάνουν :

- Αποτελεσματικότητα
- Αποδοτικότητα
- Διαφάνεια
- Ικανοποίηση των πολιτών
- Καινοτομία και εξέλιξη.
- Ισότητα και Δικαιοσύνη.

Η καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους και μέτρησης της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα δεν είναι κάτι καινούριο στη χώρα μας. Η πρόσφατη ιστορία ξεκινά από το νόμο 3230/2004<sup>95</sup>. Ο δεύτερος θεσμικός σταθμός ήταν το 2009 με την απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών περί «καθορισμού δεικτών

<sup>95</sup> <https://www.e-nomothesia.gr/kat-demosia-dioikese/n-3230-2004.html> Νόμος 3230/2004-ΦΕΚ44/Α/11-2-2004

μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας”. Η σύγχρονη θεσμοθετημένη παρέμβαση πραγματοποιήθηκε με το νόμο 4369/2016<sup>96</sup>.

Η μέτρηση της απόδοσης είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τους αιρετούς και τα διευθυντικά στελέχη των δήμων, γιατί τους οπλίζει με χρήσιμες πληροφορίες για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και την ανάγκη δημιουργίας κινήτρων των υπαλλήλων. Όταν δεν αξιολογείται η απόδοση των υπηρεσιών ενός δήμου, ελλοχεύει ο κίνδυνος να μην αναγνωρισθεί η επιτυχία και να μην αναγνωρισθούν οι καλές πρακτικές.

Οι δείκτες απόδοσης εστιάζουν στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μετρούν για παράδειγμα, την ταχύτητα και την ακρίβεια στην εκτέλεση των εργασιών, την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και την επίτευξη των στόχων των υπηρεσιών. Παραδείγματα δεικτών απόδοσης είναι:

- Το ποσοστό των πολιτών που είναι ικανοποιημένοι με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Το ποσοστό των πολιτών που έχουν πρόσβαση στις υπηρεσίες που χρειάζονται.
- Το ποσοστό των πολιτών που λαμβάνουν τις υπηρεσίες που χρειάζονται εντός του προβλεπόμενου χρόνου.
- Το ποσοστό των πολιτών που είναι ικανοποιημένοι με την εξυπηρέτηση από τους υπαλλήλους των υπηρεσιών.
- Το ποσοστό των πολιτών που πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες είναι αποτελεσματικές.

Θα μπορούσαμε να κατηγοριοποιήσουμε τους δείκτες απόδοσης σε τέσσερις βασικές διαδικασίες: α)εισαγωγή δεδομένων, β)επεξεργασία και ανάλυση γ)έξοδος αποτελεσμάτων, και δ)εφαρμογή αποτελεσμάτων αξιολόγησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των δεικτών απόδοσης βασίζονται σε πόρους που σχετίζονται, με το προσωπικό, τον οικονομικό προϋπολογισμό, την τεχνολογία καθώς και με τις κτιριακές υποδομές.

Οι δείκτες απόδοσης θα πρέπει να βασίζονται σε κάποια κριτήρια και χαρακτηριστικά που εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των κατωτέρω αρχών:

---

<sup>96</sup> ΝΟΜΟΣ ΥΠ ΑΡΙΘ.4369 ΦΕΚ Α 33/27.2.2016

Συνάφεια .Οι δείκτες πρέπει να μετρούν ότι είναι σημαντικό για τον Δήμο και να αντανακλούν το συμφέρον των χρηστών και άλλων ενδιαφερομένων.

Αξιοπιστία. Τα δεδομένα πρέπει να είναι αξιόπιστα και ακριβή και να μπορούν να επαληθεύονται .Ο τρόπος συλλογής των δεδομένων πρέπει να εξεταστεί.

Επικαιροποίηση .Ο χρόνος και η συχνότητα συλλογής των δεδομένων είναι πολύ σημαντικός

Σαφήνεια. Οι δείκτες απόδοσης πρέπει να είναι απλοί, καλά καθορισμένοι και εύκολοι στη χρήση και να παρέχουν σαφή μηνύματα.

Έμφαση. Θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ένας περιορισμένος αριθμός βασικών δεικτών. Η διαχείριση της απόδοσης επιβαρύνεται υπέρμετρα σε ενάντια περίπτωση.

Καινοτομία .Οι δείκτες θα πρέπει να προωθούν την καινοτομία και τις αλλαγές.

Επιπρόσθετα , η απόδοση των υπηρεσιών ,είναι συνυφασμένη με την ικανοποίηση των πολιτών.

Ωστόσο μια υπηρεσία απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό ,και για να είναι αποδοτική μια υπηρεσία θα πρέπει να οι υπάλληλοι του οργανισμού ή της υπηρεσίας να είναι αποδοτικοί. Για να είναι ένας υπάλληλος αποδοτικός ,θα πρέπει ,να τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις ,όπως:

- Να είναι τοποθετημένος στη σωστή θέση.
- Να αγαπάει το αντικείμενο του.
- Να έχει σωστή επικοινωνία και συνεργασία με τον προϊστάμενο και συναδέλφους.
- Να υπάρχει η σωστή στήριξη και βοήθεια σε όλους τους τομείς από την πλευρά της υπηρεσίας. Ευχαριστημένοι υπάλληλοι, ικανοποιημένοι πολίτες.

Ο δείκτης International Public Service Effectiveness<sup>97</sup> (InCiSE)μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης για τις προσφερόμενες δημόσιες υπηρεσίες. Με αυτόν παρουσιάζονται οι χώρες με καλύτερη απόδοση και σε ποιους τομείς .

Είναι εργαλείο λογοδοσίας που επιτρέπει σε πολίτες ,κυβερνητικούς αξιωματούχους και πολιτικούς να μάθουν πόσο καλά αποδίδουν οι δημόσιες υπηρεσίες τους. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και την παρακολούθηση της απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας μιας χώρας..

---

<sup>97</sup> The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index  
<https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>

Τα πλεονεκτήματα του δείκτη InCise είναι :

- ✓ Βασίζεται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο που καλύπτει όλες τις βασικές λειτουργίες και τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής δημόσιας υπηρεσίας.
- ✓ Είναι ένα αξιόπιστο και έγκυρο μέτρο της αποτελεσματικότητας της δημόσιας υπηρεσίας.
- ✓ Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης μιας χώρας με άλλων χωρών.
- ✓ Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση της απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας μιας χώρας με την πάροδο του χρόνου.

Τα μειονεκτήματα του δείκτη InCiSE είναι:

- ✓ Είναι πολύπλοκος και μπορεί να είναι δύσκολο να κατανοηθεί.
- ✓ Απαιτεί τη συλλογή πολλών δεδομένων.
- ✓ Μπορεί να επηρεάζεται αρκετά από αλλαγές στο πολιτικό πλαίσιο και στο οικονομικό περιβάλλον.

Παρά τα μειονεκτήματα του, ο δείκτης InCiSE είναι ένα πολύπλοκο εργαλείο για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης μιας χώρας. Μπορεί να βοηθήσει τις χώρες να εντοπίσουν τομείς στους οποίους η δημόσια υπηρεσία έχει καλές επιδόσεις και τομείς στους οποίους μπορεί να βελτιωθεί.

Ο δείκτης Αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών (InCiSE )εμπεριέχει συγκριτικά δεδομένα που καθορίζουν στόχους βελτίωσης και εκμάθησης. Καλύπτει 31 χώρες σε όλο τον κόσμο και χρησιμεύει ως εργαλείο λήψης αποφάσεων και λογοδοσίας.

Σύμφωνα με το δείκτη οι πρώτες 10 χώρες στην αποτελεσματικότητα του δείκτη InCiSE είναι: Καναδάς, Νέα Ζηλανδία, Αυστραλία, Ηνωμένο Βασίλειο. Φιλανδία, Σουηδία, Εσθονία, Νορβηγία, Ν.Κορέα, Η.Π.Α η Ελλάδα σύμφωνα με την αξιολόγηση του δείκτη ,βρίσκεται στην 29 θέση της κατάταξης. Ο σχετικά μικρός αριθμός χωρών που καλύπτονται από τον δείκτη ,εμποδίζει την ισχυροποίηση και την συ κρισιμότητα Παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της δημόσιας υπηρεσίας μιας χώρας είναι:

- ❖ Το πολιτικό πλαίσιο: Το πολιτικό πλαίσιο μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα μιας δημόσιας υπηρεσίας με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα ένα ισχυρό και σταθερό πολιτικό σύστημα μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας που είναι αποτελεσματική

Αντίθετα ένα αδύναμο και ασταθές πολιτικό σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε μια δημόσια υπηρεσία διεφθαρμένη και αναποτελεσματική.

- ❖ Το οικονομικό περιβάλλον: Μια ισχυρή οικονομία μπορεί να παρέχει τους πόρους που χρειάζεται μια δημόσια υπηρεσία για να είναι αποτελεσματική. Αντίθετα μια αδύναμη οικονομία μπορεί να δυσκολέψει μια δημόσια υπηρεσία να αποκτήσει τους πόρους που χρειάζεται.
- ❖ Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας: Μια δημόσια υπηρεσία που στελεχώνεται από καταρτισμένους και έμπειρους υπαλλήλους ,είναι πιο πιθανό να είναι πιο αποτελεσματική από μια υπηρεσία που στελεχώνεται από ανειδίκευτους και άπειρους υπαλλήλους.
- ❖ Το επίπεδο της διαφθοράς: Μια δημόσια υπηρεσία που είναι διεφθαρμένη είναι πιθανό να είναι αναποτελεσματική και να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών.
- ❖ Επίπεδα καινοτομίας: Μια υπηρεσία που είναι καινοτόμος ,είναι πιο πιθανό να είναι σε θέση να προσαρμοστεί σε νέες προκλήσεις και ευκαιρίες. Μια δημόσια υπηρεσία που είναι ανθεκτική στις αλλαγές είναι πιθανό να γίνει ξεπερασμένη και αναποτελεσματική.

## **5.2.Νέα καινοτομία**

Κεντρική προτεραιότητα των ΚΕΠ είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών. Γι' αυτό το λόγο ,η παρούσα διατριβή επικεντρώνεται σε καινοτόμο εφαρμογή, η οποία οδηγεί στη μείωση της άσκοπης μετακίνησης των πολιτών.

Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσε ο πολίτης να ενημερώνεται για τις υπηρεσίες και τα δικαιολογητικά που χρειάζονται σε κάθε περίπτωση, ώστε να μην μεταβαίνει άσκοπα στα ΚΕΠ.

Έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο, πολίτες να προσέρχονται στα ΚΕΠ χωρίς τα απαραίτητα δικαιολογητικά, με αποτέλεσμα να δαπανώνται ανθρωπόωρες τόσο από τους πολίτες όσο και από το προσωπικό των ΚΕΠ.

Στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το κράτος προσπαθεί να βελτιώσει την πρόσβαση και την παροχή κυβερνητικών πληροφοριών και υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις , μέσω τεχνολογιών πληροφοριών, ιδιαίτερα διαδικτυακών εφαρμογών.

Το διαδίκτυο και οι ιστοσελίδες αποτελούν μία μεγάλη δεξαμενή δεδομένων του δημοσίου, από την οποία οι χρήστες μπορούν να αντλήσουν τις απαιτούμενες

πληροφορίες για τις συναλλαγές τους με τους φορείς. Ακόμη όμως και μετά την ανάπτυξη δικτυακών πυλών από διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες, οι πολίτες θα εξακολουθούν να χρειάζονται χρόνο και βασικές γνώσεις τεχνολογίας για να φτάσουν στην κατάλληλη ιστοσελίδα και τα απαραίτητα έγγραφα.

Οι ιστό τοποι περιέχουν συνήθως νόμους, κανόνες, διαδικασίες και έντυπα, η κατανόησή των οποίων για τον απλό πολίτη μπορεί να είναι επίπονη, αφού οι πληροφορίες ταξινομούνται σε υποκατηγορίες και μπορεί ακόμα και να περιέχουν νομική γλώσσα.

Δεδομένου ότι οι πολίτες απαιτούν συνήθως απλές πληροφορίες, μπορεί να μην επιλέξουν το Διαδίκτυο για να πάρουν αυτές τις πληροφορίες, καθώς η αναζήτησή τους πολλές φορές μπορεί να είναι δύσκολη και για αρκετούς δυσνόητη.

Επιπλέον πολίτες οι οποίοι είτε δεν έχουν τη φυσική ικανότητα και αντιμετωπίζουν σωματικά προβλήματα, είτε δεν διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό, είτε βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές χωρίς πρόσβαση ή με περιορισμένη πρόσβαση στο διαδίκτυο, βρίσκονται αντιμέτωποι με τον ψηφιακό αποκλεισμό .

Οι κυβερνήσεις οφείλουν να υιοθετήσουν διαφορετικά μέσα για να παρέχουν τις υπηρεσίες στον πολίτη γρήγορα, κατανοητά και συμπεριληπτικά. Είναι πολύ εύκολο να σχεδιαστεί μια αυτοματοποιημένη υπηρεσία τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, η οποία θα υποστηρίζει τους πολίτες στο να αποκτούν τις απαραίτητες πληροφορίες .

Σύμφωνα με τη Deloitte (Παγκόσμια εταιρία παροχής υπηρεσιών) τα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης αποτελούν σημείο επαφής των πολιτών. Προκειμένου να πετύχουν τα καλύτερα αποτελέσματα χρειάζεται να δώσουν έμφαση στους παρακάτω παράγοντες :

- Ένας κόμβος εμπειρίας, όχι ένα κέντρο κόστους

Ο στόχος δεν πρέπει να εστιάζει στην πολύ γρήγορη ολοκλήρωση μιας τηλεφωνικής κλήσης από τον υπάλληλο αλλά να έχει να κάνει με τη λύση των προβλημάτων των πολιτών, ώστε οι τελευταίοι να μένουν ικανοποιημένοι από την συναλλαγή τους.

- Από τηλεφωνικό κέντρο σε κέντρο επικοινωνίας

Πολίτες που θέλουν περισσότερες πληροφορίες, για μια υπόθεση, χρειάζονται έναν υπάλληλο για να τους βοηθήσει, να αντιμετωπίσουν την υπόθεσή τους και να εξυπηρετηθούν στη συνέχεια δια ζώσης.

- Ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις που υποστηρίζονται από τεχνολογία



Σε αυτές τις περιπτώσεις ,καθώς οι πελάτες-πολίτες πρέπει να επικοινωνήσουν με εκπρόσωπο, ο εκπρόσωπος θα πρέπει να έχει όλα τα εργαλεία,( Γνώσεις, υπομονή, ευγένεια) που χρειάζονται για να φέρει το καλύτερο αποτέλεσμα .

- Μια βελτιωμένη εμπειρία εργαζομένων

Οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής μπορούν να έχουν τεράστιο αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών, καθώς δυσαρεστημένοι υπάλληλοι δεν μπορούν να προσφέρουν εξαιρετικές υπηρεσίες. Η εμπειρία των εργαζομένων απαιτεί περισσότερη εκπαίδευση, μεγαλύτερη ευελιξία και πιο ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον.<sup>98</sup>

Ένα τηλεφωνικό κέντρο και μια γραμμή, που να λειτουργεί δωρεάν για τους πολίτες ,7 ημέρες ,24 ώρες .Μέσω του κέντρου οι πολίτες θα ενημερώνονται για τα δικαιολογητικά που χρειάζονται να προσκομίσουν για την εξυπηρέτηση τους στο ΚΕΠ.

Με ένα απλό και εύκολο 6 ψήφιο νούμερο, με το οποίο θα μπορεί να έχουν πρόσβαση όλοι που συναλλάσσονται με το ΚΕΠ ,ακόμα και οι πολίτες οι οποίοι αδυνατούν να κάνουν χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Έχει παρατηρηθεί το εξής: Ένας μεγάλος αριθμός πολιτών ,δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζεται ,να ασχοληθούν με τις ψηφιακές υπηρεσίες, .Για αυτούς τους πολίτες ,είναι απαραίτητο να βρεθεί μια εναλλακτική λύση που θα τους βοηθήσει στην διεκπεραίωση τους με το ΚΕΠ, κερδίζοντας χρόνο.

Ως εκ τούτου, τόσο οι υπάλληλοι ,όσο και οι πολίτες θα κερδίζουν χρόνο, ενώ παράλληλα θα αποφεύγονται οι άσκοπες μετακινήσεις.

Ο πολίτης με την επίσκεψη του στα ΚΕΠ, Θα μπορεί να εξυπηρετείται άμεσα, καθώς θα είναι προετοιμασμένος, με τα απαραίτητα δικαιολογητικά που θα έχει μαζί του. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η ταλαιπωρία και μειώνεται ο χρόνος επισκεψιμότητας του, στα ΚΕΠ .

Μέσω του κέντρου, στο οποίο θα έχει πρόσβαση ο πολίτης απευθυνόμενος στο ΚΕΠ ,θα μπορεί να ενημερώνεται πατώντας κάθε φορά το κατάλληλο νούμερο, το οποίο θα τον παραπέμπει στα δικαιολογητικά που θα πρέπει να έχει μαζί του, πριν και κατά την επίσκεψη του στα ΚΕΠ .

---

<sup>98</sup><https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/industry/public-sector/future-of-government-digital-contact-centers.html>

Με το 6ψήφιο νούμερο μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας και μέσω τηλεφωνητή, θα μπορούσε ο πολίτης να αντλήσει τις βασικές πληροφορίες που θα χρειασθεί για να διεκπεραιώσει την υπόθεση του, προτού μεταβεί στα ΚΕΠ.

Στην συνέχεια ,και εφόσον ο πολίτης χρειάζεται επιπλέον πληροφορία για την υπόθεση του ,θα μπορούσε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ,αλλά με εξειδικευμένο άτομο στην γραμμή ,να τον βοηθήσει σε οποιαδήποτε απορία ,έτσι ώστε ο πολίτης να πάρει και άλλες πρόσθετες πληροφορίες , για την σωστή και άμεση εξυπηρέτηση του .

Η προσωπική επικοινωνία, κρίνεται απαραίτητη και πολλή σημαντική, για τον κάθε πολίτη ξεχωριστά.

Ο αυτόματος τηλεφωνητής ,θα μπορούσε να ξεκινήσει με την ερώτηση : Ποιος είναι ο λόγος, επίσκεψης σας στο ΚΕΠ ?

Πατήστε 1 αν ενδιαφέρεστε για πιστοποιητικό εγγυτέρων συγγενών και μεταδημότευση

Πατήστε 2 για βεβαιώσεις ανεργίας.

Πατήστε 3 για μεταβιβάσεις οχημάτων και ανανεώσεις άδειες οδήγησης.

Πατήστε 4 για ΗΔΙΚΑ βεβαίωση ΑΜΚΑ.

Πατήστε 5 για απογραφή στρατευσίμων και πιστοποιητικά στρατολογικής κατάστασης.

Πατήστε 6 για Πιστοποιητικά covid.

Πατήστε 7 για Εθνικό Μητρώο επικοινωνίας.

Πατήστε 8 για πιστοποιητικά Ειρηνοδικείων-Πρωτοδικείων.

Πατήστε 9 για ηλεκτρονικές υπηρεσίες ΕΟΠΥΥ.

Πατήστε 10 για παράβολα .

Πατήστε 11 για ψηφιακές υπογραφές.

Πατώντας το 1 , θα βγει η εξής ενημέρωση: Για πιστοποιητικό εγγυτέρων συγγενών απαιτείται η ταυτότητα ή το διαβατήριο και η ληξιαρχική πράξη θανάτου, την οποία μπορεί να αναζητήσει ο υπάλληλος αυτεπαγγέλτως από το αρμόδιο ληξιαρχείο.

Για μεταδημότευση ενηλίκου, θα πρέπει να έχετε μαζί σας ταυτότητα ή διαβατήριο και τις δύο τελευταίες φορολογικές δηλώσεις ή λογαριασμούς από ΔΕΚΟ που να πιστοποιούν την κατοικία εντός του δήμου την τελευταία διετία.

Πατώντας το 2 για βεβαιώσεις ανεργίας ,θα πρέπει να έχετε μαζί σας, το ΑΦΜ, το ΑΜΚΑ και την ταυτότητα σας ή το διαβατήριο και την άδεια παραμονής για ξένους υπηκόους.

3. Για υπηρεσία του Υπουργείου Μεταφορών , έχετε τις εξής επιλογές: Μεταβίβαση οχήματος πατήστε 1 . Ανανέωση άδεια οδήγησης πατήστε 2 .Πατώντας το 1 για μεταβίβαση οχήματος θα του ζητηθεί να έχει μαζί του σε φωτοτυπία τα αντίστοιχα δικαιολογητικά .Επιλέγοντας το 2 ανανέωση άδειας οδήγησης θα πρέπει να έχει μαζί του τα αντίστοιχα δικαιολογητικά.

Για το 4 βεβαίωση ΑΜΚΑ ,θα πρέπει να έχετε μαζί σας τη ταυτότητα σας ή το διαβατήριό, το ΑΦΜ σας το ΑΜΚΑ σας.

Για το 5 ,απογραφή στρατευσίμων ,θα πρέπει να έχετε μαζί σας το ΑΜΚΑ ,το ΑΦΜ ,την ταυτότητα σας, διεύθυνση ηλεκτρονικού. ταχυδρομείου και αριθμό κινητού.

Για το 6 , πιστοποιητικά covid ,θα πρέπει να έχετε μαζί σας ,ΑΦΜ, ταυτότητα ή διαβατήριό και ΑΜΚΑ.

Για το 7, Έκδοση Καρτών ΑΜΕΑ ,την ταυτότητα ή το διαβατήριό, 2 φωτογραφίες ,απόφαση ΚΕΠΑ.

Για το 8 πιστοποιητικό Πρωτοδικείων-Ειρηνοδικείων ,τι είδος πιστοποιητικό θα θέλατε? α)Πιστοποιητικόν περί δημοσιεύσεως μη Διαθηκών πατήστε 1, απαιτείται παράβολο 5 ευρώ και η Ληξιαρχική πράξη θανάτου. Το παράβολο είναι δυνατόν να εκδοθεί από τον υπάλληλο και να το πληρώσετε ηλεκτρονικά προκειμένου να ολοκληρωθεί η υποβολή της αίτησης. β) για αποποίηση και προσβολή κληρονομικού δικαιώματος πατήστε 2 , απαιτείται παράβολο 5 ευρώ ,ληξιαρχική πράξη θανάτου και ένα πιστοποιητικό εγγύτερων συγγενών . Το παράβολο είναι δυνατόν να εκδοθεί από τον υπάλληλο και να το πληρώσετε ηλεκτρονικά προκειμένου να ολοκληρωθεί η υποβολή της αίτησης.

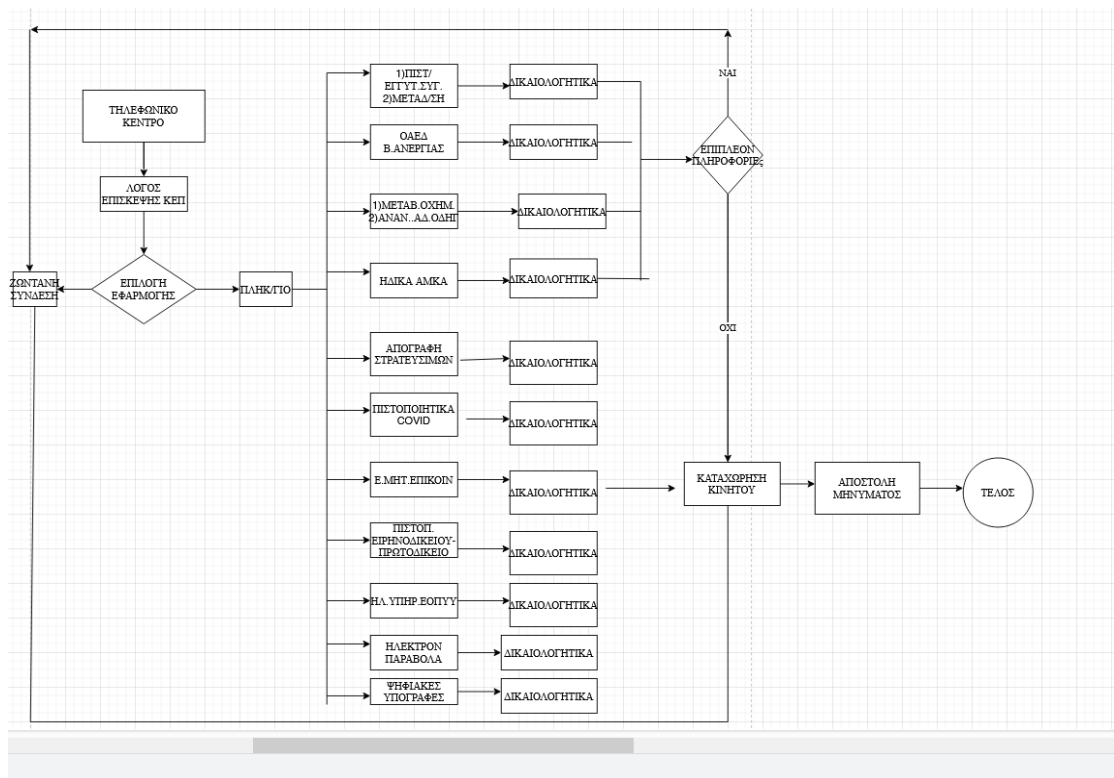
Για το 9 Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας ,την ταυτότητα σας ,το ΑΦΜ σας, την συσκευή τηλεφώνου

Για το 10 ηλεκτρονικό παράβολο ,την ταυτότητα σας και το ΑΦΜ σας και τον κωδικό παραβόλου.

Για το 11 ψηφιακή υπογραφή ,την ταυτότητα και να έχετε υποβάλει αίτημα ηλεκτρονικά μέσω της ΑΠΕΔ .

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο, να αναφερθεί ,ότι τα δικαιολογητικά που απαιτούνται ,κάθε φορά θα στέλνονται και με SMS στο κινητό του ενδιαφερόμενου .

Η αποστολή των απαραίτητων δικαιολογητικών με μήνυμα στο κινητό του ενδιαφερομένου για την συναλλαγή του με το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στη διευκόλυνση της διαδικασίας.



Διάγραμμα 1. Απεικόνιση ροής τηλεφωνικού κέντρου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### Ερωτηματολόγιο- Ποιοτική μέθοδος

Στο πλαίσιο του προγράμματος της πτυχιακής εργασίας, με θέμα” Ο Θεσμός του ΚΕΠ ως φορέας ενσωμάτωσης καινοτόμων εφαρμογών στο Δημόσιο τομέα και προτάσεις περαιτέρω βελτίωσης”, γίνεται έρευνα για μια νέα καινοτομία η οποία αφορά την χρήση ενός δψήφιου αριθμού μέσω ενός τηλεφωνικού κέντρου ,ώστε να ενημερώνει τον πολίτη , με χρήσιμες πληροφορίες, όσον αφορά τα δικαιολογητικά που χρειάζεται να προσκομίσει για την υπόθεση του πριν μεταβεί στα ΚΕΠ με σκοπό ,την άμεση εξυπηρέτηση του και αποφεύγοντας τις άσκοπες μετακινήσεις, μέσα από τις υπηρεσίες και το Θεσμό του ΚΕΠ.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας , πάρθηκε δείγμα από 100 πολίτες, ακολουθεί ερωτηματολόγιο με την επιλογή των κλειστών ερωτήσεων.

Το Ερωτηματολόγιο που ακολουθεί φανερώνει ,σε τι βαθμό η χρήση του τηλεφωνικού κέντρου θα βελτιώσει ,το επίπεδο της εξυπηρέτησης του πολίτη.

«Παρακαλώ πολύ θα χρειασθώ την προσοχή σας, για λίγα λεπτά , όπως συμμετέχετε στην έρευνα ,απαντώντας στο παρακάτω ερωτηματολόγιο, επιλέγοντας την απάντηση που σας εκπροσωπεί .

1)Ερώτηση : Φύλο

Ανδρας	
Γυναίκα	

2)Ερώτηση : Ηλικία

18-30	
31-40	
41-50	
51-60	
61-70	
70 και άνω	

3)Ερώτηση : Επαγγελματική κατάσταση

Σπουδαστής	
Εργαζόμενος	
Συνταξιούχος	
Άνεργος	

4) Ερώτηση : Μορφωτική κατάσταση

Απόφοιτος Δημοτικού	
Απόφοιτος Γυμνασίου	
Απόφοιτος Λυκείου	
Πτυχιούχος ΤΕΙ	

Πτυχιούχος Πανεπιστημίου	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	
Άλλο	

5) Ερώτηση : Οικογενειακή κατάσταση

Έγγαμος-η	
Άγαμος-η	
Χήρος-α	

6) Έχετε κινητικά προβλήματα?

Ναι	
Όχι	

7) Ερώτηση : Κάνετε χρήση της τηλεφωνικής συσκευής ?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

8) Ερώτηση : Έχετε μεταβεί στα ΚΕΠ για μια υπόθεση σας πάνω από μια φορά?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

9) Ερώτηση : Είστε ικανοποιημένος-η ,μέχρι τώρα από την εξυπηρέτηση του ΚΕΠ ?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

10) Ερώτηση : Υπάρχει ασφάλεια και εχεμύθεια από την πλευρά των υπαλλήλων του ΚΕΠ?

Ναι	
Όχι	

11) Ερώτηση : Το τηλεφωνικό κέντρο είναι οικείο προς τον πολίτη?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

12) Ερώτηση : Το τηλεφωνικό κέντρο μπορεί κατά την γνώμη σας ,να χρησιμοποιηθεί με ευκολία ??

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

13) Ερώτηση : Το τηλεφωνικό κέντρο θα ήταν εύκολα προ βάσιμό από σας??

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	

Αρκετά	
Πολύ	

14) Ερώτηση : Πιστεύετε ότι ένα νούμερο 6 ψηφίο είναι εύκολο στη χρήση του?

Ναι	
Όχι	

15) Ερώτηση : Προκειμένου να συνδεθείτε και να ενημερωθείτε από το τηλεφωνικό κέντρο, μέσω αυτόματου τηλεφωνητή , απαιτείται κάποιος χρόνος αναμονής .Η αναμονή αυτή σας δημιουργεί σημαντικό πρόβλημα?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

16) Ερώτηση : Μετά το πέρας της ενημέρωσης, λαμβάνεται μήνυμα στο κινητό σας ,με τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για την συναλλαγή σας . Αυτό θα σας βοηθούσε να διεκπεραιώσετε πιο εύκολα την συναλλαγή σας?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

17) Ερώτηση : Αν υπήρχε τηλεφωνικό κέντρο θα κερδίζετε χρόνο κατά την επίσκεψη σας στο ΚΕΠ ?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	



Αρκετά	
Πολύ	

18) Ερώτηση: Για επιπλέον πληροφορίες θα είχατε την επιλογή να συνδεθείτε και να συνομιλείτε με άτομο ,υπάλληλο του ΚΕΠ για καλύτερη εξυπηρέτηση. Σας ικανοποιεί αυτή η λύση?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

19) Ερώτηση :Με όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω ,το τηλεφωνικό κέντρο θα μείωνε τις άσκοπες μετακινήσεις στο ΚΕΠ??

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

20) Ερώτηση : Πιστεύετε ότι μειώνεται η ελλιπής ενημέρωση των πολιτών, με την χρήση του τηλεφωνικού κέντρου ,και μέσω συνομιλίας του, με άτομο του ΚΕΠ?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

21) Ερώτηση : Πιστεύετε η χρήση του τηλεφωνικού κέντρου θα αποδέσμευε τους υπαλλήλους του ΚΕΠ για ποιοτικότερες υπηρεσίες?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	

Αρκετά	
Πολύ	

22) Ερώτηση : Η Συναλλαγή του πολίτη με τον φορέα μέσω του ΚΕΠ ,επηρεάζει την εξυπηρέτηση του πολίτη?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

23) Ερώτηση : Η συναλλαγή του πολίτη με τον φορέα ,μέσω του ΚΕΠ , επηρεάζει θετικά το αποτέλεσμα που επιζητά ο πολίτης?

Καθόλου	
Λίγο	
Μετρία	
Αρκετά	
Πολύ	

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας ”

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### 7.1 Συμπεράσματα από το ερωτηματολόγιο

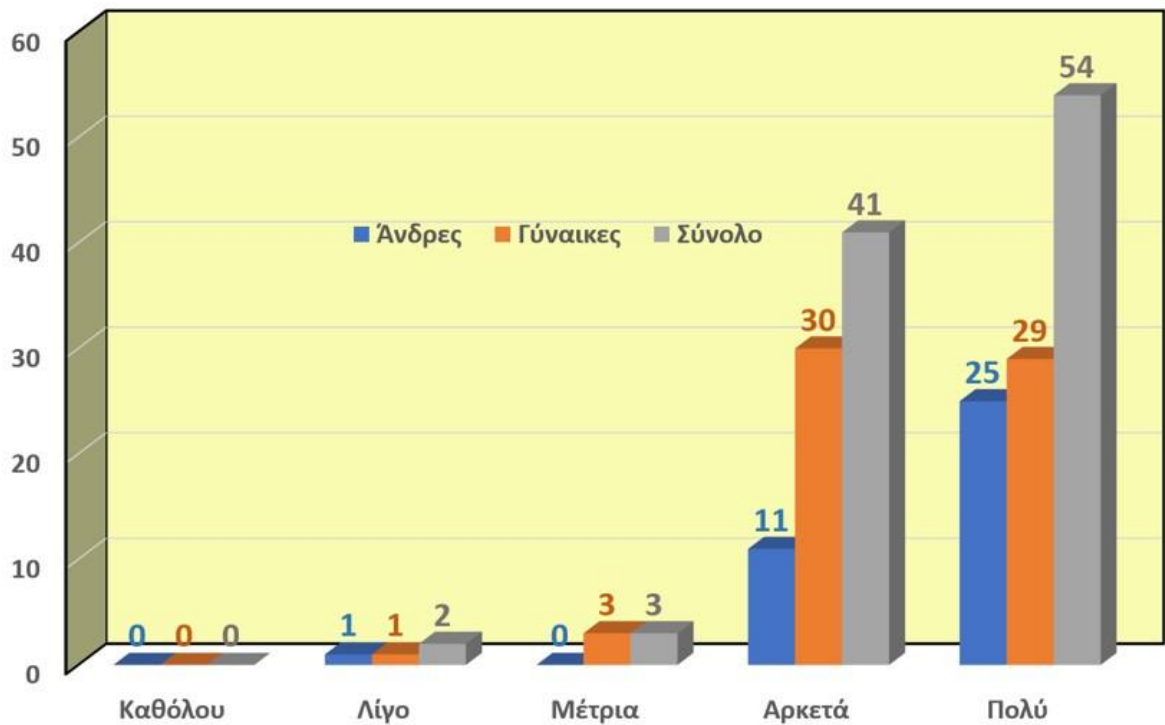
Σύμφωνα με το παραπάνω ερωτηματολόγιο, έχουμε τα εξής συμπεράσματα: Στο σύνολο του ερωτηματολογίου απάντησαν 37 άνδρες και 63 γυναίκες ,στην συγκεκριμένη έρευνα την οποία την συμπλήρωσαν με πολύ ενδιαφέρον δια ζώσης επαφή, κατά την επίσκεψη τους ,στο ΚΕΠ που παρέχω τις υπηρεσίες μου..

-Στην ερώτηση κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι από την μέχρι τώρα εξυπηρέτηση τους από το ΚΕΠ, δηλώνουν ,ότι από τους 37 άνδρες που συμμετείχαν , οι 25 απάντησαν πολύ ικανοποιημένοι ,οι 11 αρκετά , 1 απάντησε λίγο και 0 καθόλου

Από τις 63 γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα οι 29 απάντησαν πολύ ικανοποιημένες ,οι 30 αρκετά οι 3 μέτρια και 1 λίγο.

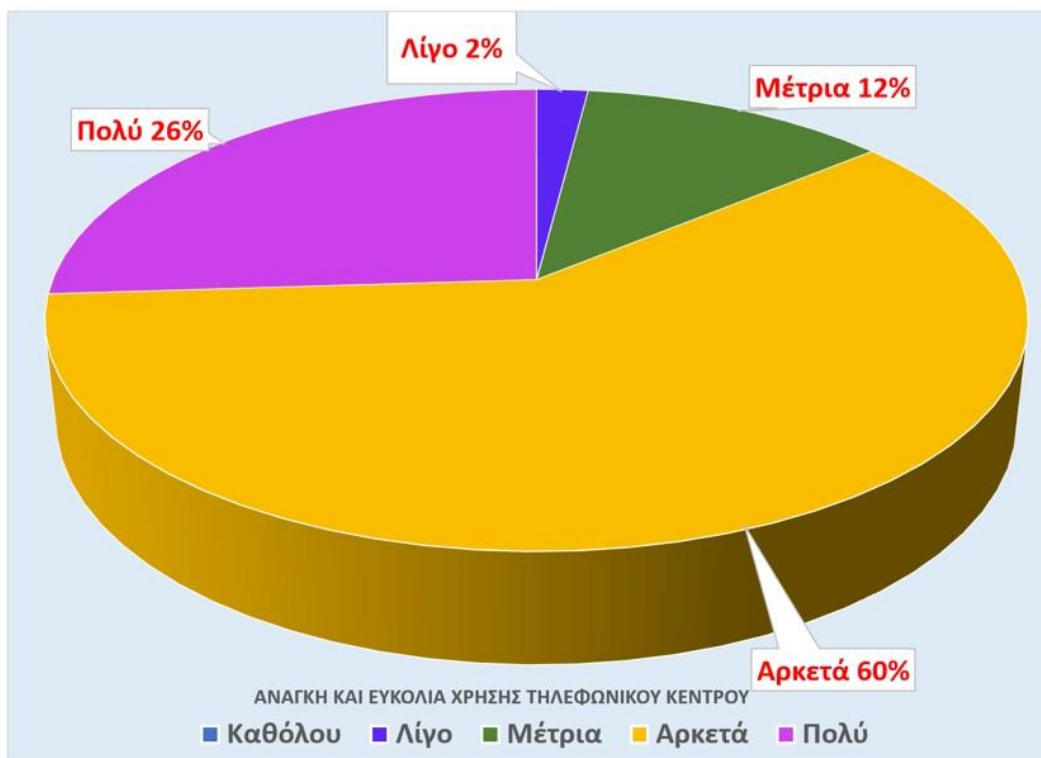
Άρα στο σύνολο των 100 ατόμων, από άνδρες και γυναίκες, απάντησαν 54 άτομα πολύ ικανοποιημένοι ,41 άτομα αρκετά ικανοποιημένοι 3 μέτρια και 2 λίγο .

### Βαθμός ικανοποίησης κατά φύλο



Εικόνα 1 Βαθμός ικανοποίησης κατά φύλο

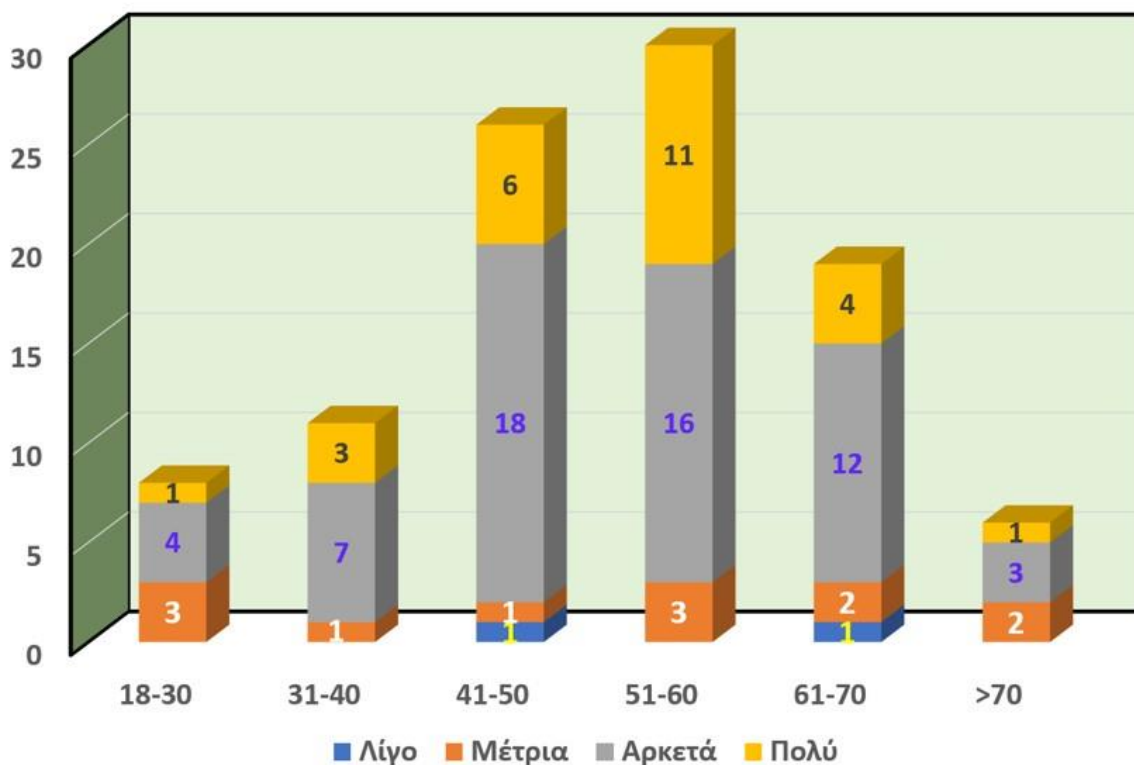
-Στην ερώτηση αν το τηλεφωνικό κέντρο μπορεί ,να χρησιμοποιηθεί με ευκολία, στο σύνολο απάντησαν : Το 26% πολύ, το 60% αρκετά, 12% μέτρια και 2% λίγο.



**Εικόνα 2:** Ανάγκη κι ευκολία χρήσης

Στην ίδια ερώτηση η ηλικία από 41-70 απάντησαν ναι στο τηλεφωνικό κέντρο, με το μεγαλύτερο ποσοστό .

### ΑΝΑΓΚΗ ΚΑΙ ΕΥΚΟΛΙΑ ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΚΑΤΑ ΗΛΙΚΙΑ



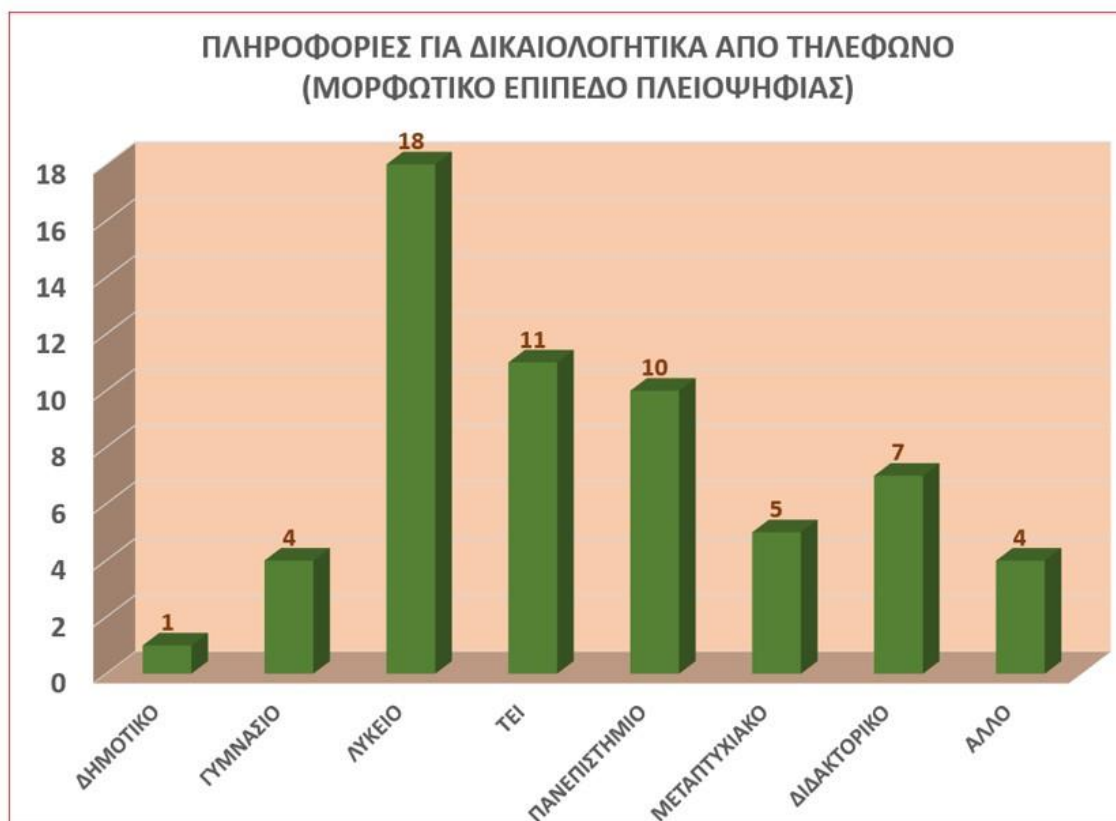
**Εικόνα 3:** Ανάγκη κι ευκολία τηλεφωνικού κέντρου κατά ηλικία

-Στην ερώτηση ,αν τους φαίνεται χρήσιμο, να λάβουν μήνυμα στο κινητό με τα δικαιολογητικά που απαιτούνται και αν αυτό θα βοηθούσε στην συναλλαγή τους , 60 άτομα ,έδωσαν την απάντηση ότι θα τους εξυπηρετούσε πολύ,31 άτομα απάντησαν αρκετά, 4 άτομα απάντησαν μέτρια και 5 άτομα απάντησαν καθόλου .Οπότε και εδώ φαίνεται ότι στο σύνολο τους αρέσει η ιδέα των δικαιολογητικών, από αρκετά ως πολύ χρήσιμη στην συναλλαγή τους.



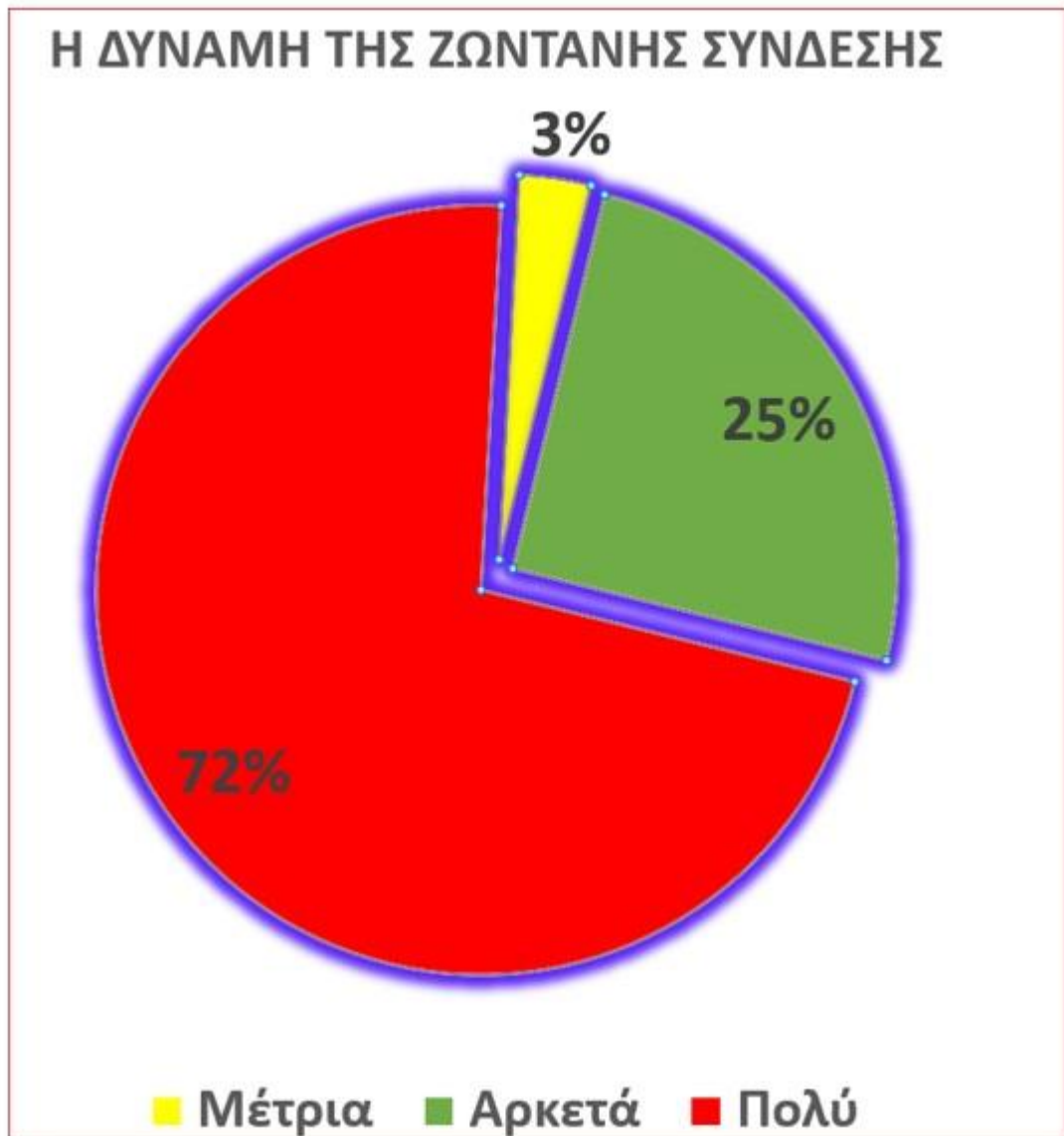
**Εικόνα 4:** Πληροφορίες για απαιτούμενα δικαιολογητικά από τηλεφωνικό κέντρο-Χρησιμότητα

Στην ίδια ερώτηση ,όσον αφορά και το μορφωτικό επίπεδο , το μεγαλύτερο ποσοστό προερχόταν από απόφοιτους λυκείου ,απόφοιτους ΤΕΙ και Πανεπιστημίου και οι απαντήσεις πλαισιώνουν αρκετά και πολύ ,όσον αφορά τα δικαιολογητικά να αποστέλλονται και στο κινητό



**Εικόνα 5:** Πληροφορίες για δικαιολογητικά από τηλέφωνο – Μορφωτικό επίπεδο πλειοψηφίας

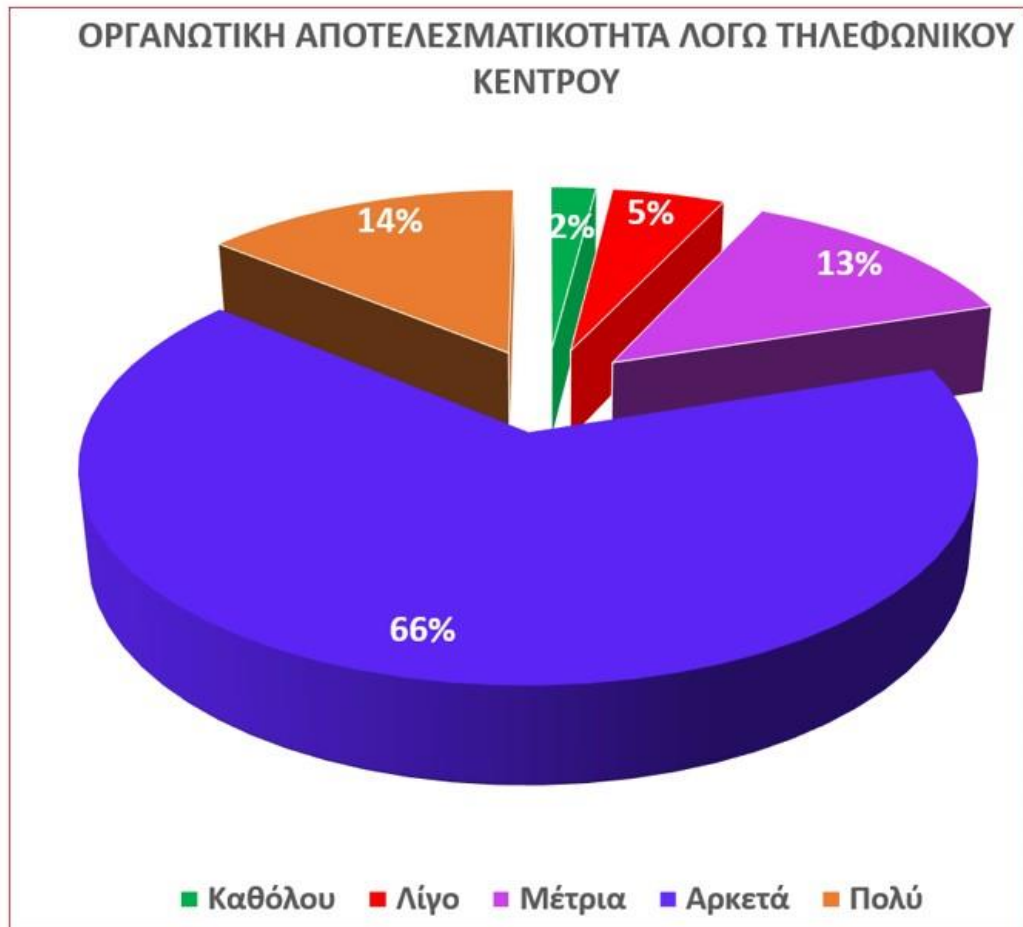
-Στην ερώτηση κατά πόσο τους αρέσει η ιδέα να συνδεθούν και να συνομιλήσουν ,με άτομο ,για επιπλέον πληροφορίες ,στη δύναμη δηλ. της ζωντανής σύνδεσης ,απάντησαν : 72% ότι τους αρέσει πολύ, 25% απάντησαν αρκετά και 3%μέτρια .



**Εικόνα 6:** Η δύναμη της ζωντανής σύνδεσης

-Στην ερώτηση κατά πόσο το τηλεφωνικό κέντρο ,βοηθάει και στην οργάνωση του ΚΕΠ ,το 66% από το συνολικό ποσοστό των ερωτηθέντων ,απάντησαν αρκετά ,το 14% απάντησαν πολύ, το 13% απάντησαν μέτρια, το 5% απάντησαν λίγο, και το 2%απάντησαν καθόλου.



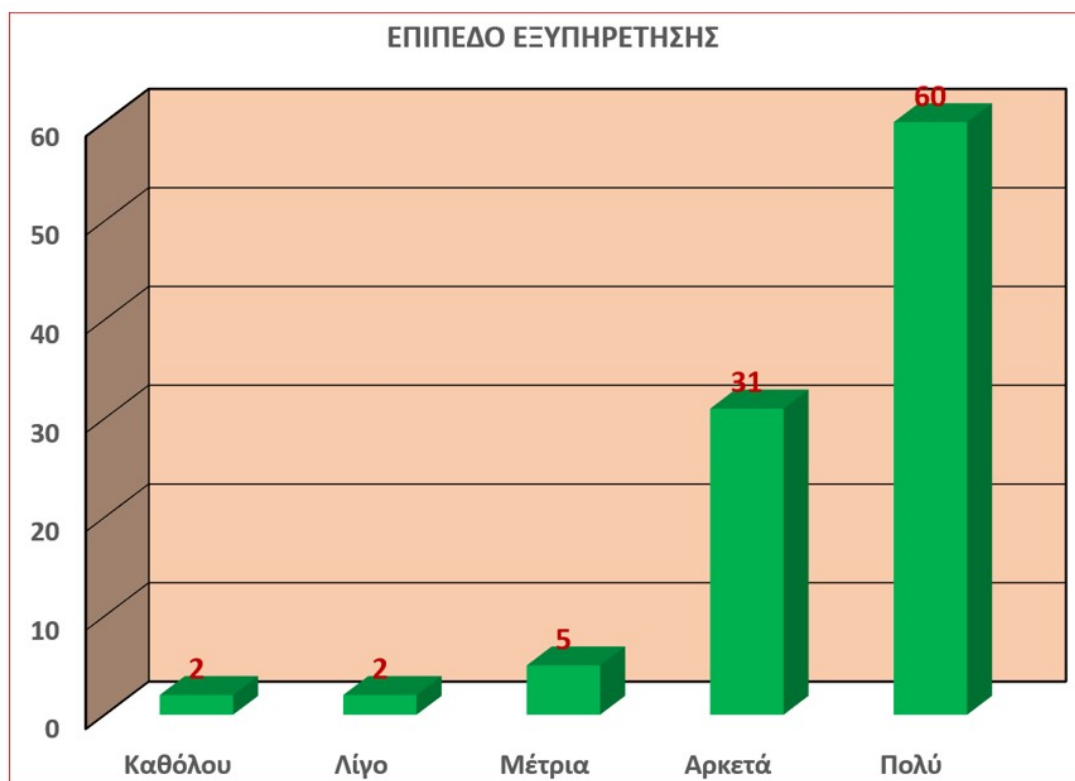


**Εικόνα 7:** Οργανωτική αποτελεσματικότητα λόγω τηλεφωνικού κέντρου

-Στην ερώτηση αν η συναλλαγή του πολίτη με τον φορέα μέσω του ΚΕΠ ,επηρεάζει την εξυπηρέτηση του πολίτη ,60 άτομα ,απάντησαν ότι επηρεάζει πολύ, 31 άτομα απάντησαν αρκετά, 5 άτομα απάντησαν μέτρια,2 απάντησαν λίγο και 2 απάντησαν καθόλου.

-Αλλάζοντας την ερώτηση με διαφορετική ορολογία , για ικανοποίηση του πολίτη ,όσον αφορά την συναλλαγή του με τον φορέα, μέσω του ΚΕΠ, αν επηρεάζει θετικά το αποτέλεσμα που επιζητά ο πολίτης η απάντηση είναι 60% πολύ, 37% αρκετά, και 3% μέτρια.

Παρατηρούμε λοιπόν εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πολίτη με την χρήση του τηλεφωνικού κέντρου ,επηρεάζεται θετικά .Αυτό γίνεται εμφανές και με την βοήθεια ιστογράμματος και πίτας στην συνέχεια .



Εικόνα 8: Επίπεδο εξυπηρέτησης

## 7.2 Πλεονεκτήματα και ωφέλη από τη χρήση τηλεφωνικού κέντρου

-Η Δημιουργία ενός τηλεφωνικού κέντρου μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών στα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών (ΚΕΠ) με πολλούς τρόπους καθώς πετυχαίνετε:

- Επικοινωνία εξ αποστάσεως :Ένα τηλεφωνικό κέντρο επιτρέπει στους πολίτες να επικοινωνούν με το ΚΕΠ από το σπίτι τους, προσφέροντας ευκολότερη πρόσβαση στις υπηρεσίες.
- Μείωση του χρόνου αναμονής :Ένα τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να μειώσει τον χρόνο που οι πολίτες περνούν σε ουρές στο ΚΕΠ.

- Παροχή πληροφοριών: Το τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να παρέχει βασικές πληροφορίες ,σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρονται στο ΚΕΠ, τις απαιτούμενες διαδικασίες και τα απαραίτητα έγγραφα.

- Προγραμματισμός ραντεβού: Επιπροσθέτως ,με ένα τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να εξοικονομήσει ο πολίτης σημαντικό χρόνο, προγραμματίζοντας και το ραντεβού του για εξυπηρέτηση από το ΚΕΠ.

- Υποστήριξη ευάλωτων ομάδων :Ένα τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να παρέχει ειδική υποστήριξη για ευάλωτες ομάδες πολιτών που έχουν δυσκολία στην πρόσβαση στις υπηρεσίες και με εξουσιοδότηση σε άτομο της επιλογής τους μπορούν να εξυπηρετηθούν.

-Το τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να χρησιμοποιηθεί με ευκολία στο ΚΕΠ και να αποτελέσει σημαντικό μέσο βελτίωσης της εξυπηρέτησης των πολιτών. Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους το τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να είναι χρήσιμο στα ΚΕΠ αναφέρονται παραπάνω.

-Η αποστολή μηνύματος στο κινητό με τα δικαιολογητικά που απαιτούνται για μια συναλλαγή στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) μπορεί να βοηθήσει στην διευκόλυνση της διαδικασίας καθώς επιτυγχάνεται :

- Απλότητα και ευκολία :Ο πολίτης έχοντας όλα τα απαραίτητα δικαιολογητικά στο κινητό του ,καθιστά την διαδικασία εξυπηρέτησης απλούστερη και πιο βολική .

- Μείωση της γραφειοκρατίας : Η ψηφιακή αποστολή δικαιολογητικών μπορεί να μειώσει τη γραφειοκρατία και να απλοποιήσει τη διαδικασία για τον πολίτη.

- Ασφάλεια: Η ψηφιακή αποστολή μπορεί να είναι ασφαλής ,καθώς οι πληροφορίες μπορούν να κρυπτογραφηθούν και να προστατευθούν από αδικαιολόγητη πρόσβαση.

- Μείωση στο ελάχιστο άσκοπης χάρτινης ύλης και προστασία του περιβάλλοντος :

Με την αποστολή δικαιολογητικών στο κινητό ,ο πολίτης δεν συγκεντρώνει χάρτινη ύλη ,που θεωρητικά και πρακτικά αποτελεί ένα άχρηστο υλικό μετά, που θα ολοκληρώσει την συναλλαγή του με το ΚΕΠ.

-Η δύναμη της ζωντανής σύνδεσης και η συνομιλία του πολίτη με υπάλληλο του ΚΕΠ ,για περαιτέρω πληροφορίες ,είναι μια εξαιρετική λύση ,που εξυπηρετεί την επικοινωνία και την προσωπική υποστήριξη των πολιτών.

Η λύση αυτή θα μπορούσε να προσφέρει τα εξής οφέλη:

- Εξατομικευμένη υποστήριξη: Οι πολίτες μπορούν να λάβουν άμεσα απαντήσεις ,στις ερωτήσεις από υπάλληλο του ΚΕΠ λαμβάνοντας εξατομικευμένη υποστήριξη ,εξαιλείφοντας τις απορίες τους.

- Η δυνατότητα επικοινωνίας του πολίτη με τον υπάλληλο του ΚΕΠ τον κάνει, να αισθάνεται πιο ασφαλής και σίγουρος για την εξυπηρέτηση και το αποτέλεσμα που θα έχει, καθώς πετυχαίνετε προσωπική τηλεφωνική επαφή .

- Υπάρχει σαφήνεια και κατανόηση καθώς επιτρέπει στους πολίτες ,να επικοινωνούν με άτομο και να θέτουν ερωτήσεις να λαμβάνουν απαντήσεις και να κατανοούν καλύτερα και τις διαδικασίες και υπηρεσίες που προσφέρονται από τα ΚΕΠ.

-Η χρήση του τηλεφωνικού κέντρου ,μπορεί να βοηθήσει στην αποδέσμευση των υπαλλήλων για ποιοτικότερες υπηρεσίες, καθώς αυτή η λύση ,περιλαμβάνει :

- Αποφόρτιση απλών εργασιών; Το τηλεφωνικό κέντρο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αντιμετώπιση απλών ερωτήσεων και διαδικασιών, επιτρέποντας στους υπαλλήλους του ΚΕΠ να επικεντρώνονται σε πιο πολύπλοκες υπηρεσίες και διαδικασίες.

- Αυξημένη αποτελεσματικότητα: Η αποδέσμευση των υπαλλήλων από τις απλές και ρουτίνας εργασίες, μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ο καλός σχεδιασμός και ο κατάλληλος συντονισμός ,είναι ουσιώδεις για την επίτευξη της βέλτιστης χρήσης του τηλεφωνικού κέντρου και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους πολίτες .

Επιπρόσθετα το τηλεφωνικό κέντρο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και σε άλλες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα ,προσφέροντας στους πολίτες ,ποιοτικότερες υπηρεσίες και εξοικονόμηση χρόνου στις συναλλαγές τους ,αποφεύγοντας την γραφειοκρατική νοοτροπία και τις άσκοπες μετακινήσεις των πολιτών στις υπηρεσίες, καθώς πέρα από την εξυπηρέτηση που έχει ο πολίτης σε όλο αυτό ,αναβαθμίζονται και οι ίδιες οι υπηρεσίες.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρουσία της πτυχιακής εργασίας ,αποτελεί, μια σφαιρική εικόνα της εισαγωγής της καινοτομίας στο Θεσμό του ΚΕΠ ,ξεχωριστά και σε συνδυασμό με άλλους φορείς της δημόσιας Διοίκησης, με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών έχοντας στόχο την ομαλή και συνεχόμενη εξυπηρέτηση του πολίτη μέσα από την παιδία και την γνώση που οι παράγοντες συμβάλουν στη διαδικασία αυτή .

Ο Θεσμός του ΚΕΠ διαμορφώνει το όραμα με κίνητρο το ανθρώπινο δυναμικό., καθώς αυτός είναι και ο σκοπός ,ο συνδυασμός της καινοτομίας με την ανθρώπινη ύπαρξη .

Κλείνοντας αυτή την εργασία ,μέσα από όλα αυτά που αναφέρθηκαν διαπιστώνουμε ότι όλα ,έχουν επίκεντρο τον άνθρωπο, που αυτό διέπετε από μια εθνική ευθύνη μέσω της υπηρεσίας του ΚΕΠ.

Αυτό μας κάνει να πιστεύουμε, ότι, ο Θεσμός του ΚΕΠ συνδέεται με μια εξελικτική πορεία που αγγίζει τον πολιτισμό, μέσα από την ψυχή του ανθρώπου. Ο συνδυασμός επιστήμη, τεχνολογία, και άνθρωπος, είναι η δύναμη του μέλλοντος.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Κέφης Β.,(2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Στράνης Δ.,(2010) *Το δημόσιο Δίκαιο στο Εργατικό Δίκαιο του 21<sup>ου</sup> αιώνα*, εκδόσεις Σάκκουλα Αθήνα –Θεσσαλονίκη
- Καπόπουλος Δ.,(2021) *Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*, εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα.
- Ιορδάνογλου Δ.,(2008) *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης Κ.,(2005).*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, έκδοση Νομική Βιβλιοθήκη,Αθήνα.
- Μαρινάκος Π.,ΕΚΔΔΑ Μαρινάκος.Π. ,(2022)*Εναλλακτικά κανάλια παροχής υπηρεσιών από τα κέντρα εξυπηρέτησης πολιτών ΕΚΔΔΑ*.
- Τζέμος .Β.,(2013)*Οργανωτικό Διοικητικό Δίκαιο (Διαγράμματα)*, Αθήνα ,εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
- Σπηλιωτόπουλος .Ε., *Το Ελληνικό Δημόσιο Δίκαιο* ,εκδόσεις Πατάκη ,Αθήνα,(2005)
- Μπινιώρης.Σ.(2009)*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις Πασχαλίδης
- Λογοθέτης.Ν.(1992)*Μανατζμεντ Ολικής Ποιότητας*,εκδόσεις interbooks,Αθήνα.
- Χυτήρης.Λ.,Αννίνος Λ,*Διοίκηση και Ποιότητα υπηρεσιών*, Κάλλιπος Ανοικτές ακαδημαϊκές εκδόσεις (2015).
- Κουλουριώτης.Δ.,Μεταξάς.Ι.,*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Αριστεία* (2023)
- Καπόπουλος.Δ.,(2021)*Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*, εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα .
- Μακροδημήτρης.Α.,Πραβίτα.Μ.,*Δημόσια Διοίκηση(2010)*.
- Stan Toler&Keith Hawk ,(2015)*Τέλεια ,Πεντά στερη εξυπηρέτηση Πελατών.*, Εκδόσεις Κλειδάριθμος,Αθήνα
- Λούντβιχ Φον Μίζες (1988)*Γραφειοκρατία*,ε κδόσεις Ελληνική Ευρωεκδοτική ,Αθήνα.

<https://www2.deloitte.com/uk/en/insights/industry/public-sector/future-of-government-digital-contact-centers.html>

<http://www.citizeninformationboard.ie/en/services/citizensinformation/cis.html>

PRAIA HANDBOOK ON GOVERNANCE STATISTICS,PRAIA CITY GROUP (www.ohchr.org/default/files/Documents/issues/HRIndicators/handbook\_governance Statistics.pdf)

OECD Working Papers on Public Governance, (Serving Citizens :Measuring the Performance of services for a Better User Experience).

[www.oecd.org/gov/serving-citizens-65223af7-en.htm](http://www.oecd.org/gov/serving-citizens-65223af7-en.htm)

[www.el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση](http://www.el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση)

www.legalnews24.gr/2019/08/blog-post\_22.html-Γραφειοκρατία και μεταρρυθμιστικές δράσεις στη δημόσια διοίκηση(2019)

Mogee M.E.,Schachi W.H.(1980)”Industrial innovation:Major issues system>>,”

[www.ekt.gr/el/news/23870](http://www.ekt.gr/el/news/23870)

Lawspot,”Δημοσιεύθηκε ο Νόμος 4727/2020 για την Ψηφιακή Διακυβέρνηση ,τις Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες και την Τηλεργασία>>,” <https://www.lawspot.gr/nomikanea/dimosieythikeo-nomos-4727-2020-gia-tin-psifiaki-diakyvernisi-tisilektronikes>.

Ιστοσελίδα [www.aitiseis-kep.services.gov.gr](http://www.aitiseis-kep.services.gov.gr)

Ιστοσελίδα GOV.KEP.GR

N.3345/2005(ΦΕΚ Α 138/16-06-2005).’ΑΡΘΡΟ 19,παρ.1”Διεύρυνση αρμοδιοτήτων των ΚΕΠ και λειτουργικά θέματα

<https://mindigital.gr/archives/4435>

<https://my.gov.au/en/about/help/digital-identity>

<http://www.citizeninformationboard.ie/en/services/citizensinformation/cis.html>

Ιστοσελίδα :Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου.

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50\\_gr/page50\\_gr?OpenDocument](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument)

European Commission (2016) eGovernment in Cyprus. Έκδοση 18.0

[https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50\\_gr/page50\\_gr?OpenDocument](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/page50_gr/page50_gr?OpenDocument)

Accenture(2005) Accenture Transforme Citizen Service in NewYork City

Transforming the citizen experiens-one stop shop for public services ,PricewaterhouseCoopers(2012) [www.pwp.com.au](http://www.pwp.com.au).

.Zhang et al, «The Expectancy-Disconfirmation Model and Citizen Satisfaction with Public Services:A Meta-analysis and an Agenda for Best Practice» ,Public Administration Review, Volume 82,Issu1,Jan2022doi.org/10.1111/puar.13368, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/puar.13368>

The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index  
<https://www.bsg.ox.ac.uk/about/partnerships/international-civil-service-effectiveness-index-2019>

Ιστοσελίδα <https://polynoe/lib.uniwa.gr/xmlui/handle/11400/21>

www.kalipos.gr Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2016 (Μέρος της πληροφορίας και οικονομία της γνώσης)

www.dianeosis.org

www.capital.gr/epikairoti/3556679/kapa-rescearch-i-dimosi