



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

### **ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

«Η εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στη Δημόσια Διοίκηση -Η συμβολή των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών»

*Κασσιανή Χαραλ. Σταφυλά*

*ΑΜ:00301*

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Αικατερίνη Γαλανού

Πρέβεζα, Απρίλιος 2024

«The implementation of Strategic planning and e-Government in Public Administration. The contribution of Citizen's Service Centre (KEP)

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, 12-04-2024

## ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Αικατερίνη Γαλανού

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Γεώργιος Κόλλιας,

Επίκουρος Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Παρασκευή Παππά,

Λέκτορας

©Σταφυλά Κασσιανή, 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Σταφυλά Κασσιανή



## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστώ όλους εσάς που συμβάλλεται ενεργά στον εμπλουτισμό και στη μεταλαμπάδευση της γνώσης. Ευχαριστώ τους Καθηγητές του ΠΜΣ «Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών» του Τμήματος Λογιστικής Και Χρηματοοικονομικής Πανεπιστημίου Ιωαννίνων για την πίστη τους στο δικαίωμα στη Δια Βίου Μάθηση και που μου έδωσαν την ευκαιρία να γίνω κοινωνός της προσπάθειάς τους. Ιδιαίτερα , ευχαριστώ την καθηγήτρια και επόπτριά μου σε αυτή την εργασία κ. Γαλανού Αικατερίνη για την πολύτιμη αρωγή και συμπαράστασή της.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την κατανόηση και την υπομονή τους,

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι η ανάδειξη του ποιοτικού και ποσοτικού μετασχηματισμού και της βελτιστοποίησης των διαδικασιών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που επήλθαν από τον εφαρμοζόμενο Στρατηγικό Σχεδιασμό στο Ελληνικό Δημόσιο Τομέα την τελευταία 20ετία.

Σημείο αναφοράς και μελέτης αποτελεί ο «one stop shop» θεσμός των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών που έχει συμπληρώσει 20ετή παρουσία στην υπηρεσία του πολίτη και αποτελεί βασικό μεταρρυθμιστικό μοντέλο της Δημόσιας Διοίκησης, βασιζόμενο πλήρως στο τετράπτυχο «Όραμα-Αποστολή-Αξίες-Στρατηγική».

Η δομή και λειτουργία των κρατικών υπηρεσιών και οργανισμών για πολλές δεκαετίες βασίζονταν στο παραδοσιακό Βεμπεριανό Υπόδειγμα Διοίκησης με έντονες γραφειοκρατικές εκφάνσεις, ακαμψία και αναποτελεσματικότητα. Αυτό το μοντέλο διήρκησε μέχρις ότου η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας τα τέλη της δεκαετίας του '90 και δει στις αρχές της νέας χιλιετίας, καθώς και η ευρύτερη κοινωνική μεταστροφή στον ανθρωποκεντρισμό, να δημιουργήσουν τις απαραίτητες βάσεις για τον διοικητικό μετασχηματισμό και την αναδιοργάνωση του Δημοσίου τομέα.

Στόχος λοιπόν της εργασίας είναι να γίνει επισήμανση των εξελικτικών διεργασιών, να καταγραφούν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία τους και να καταδειχθεί ο βαθμός που τα στελέχη της διοίκησης κατανοούν τα στάδια και εφαρμόζουν στην πράξη τις βασικές αρχές του Στρατηγικού σχεδιασμού..

Στα κεφάλαια της εργασίας αυτής θα γίνει ιστορική αναδρομή και συνοπτική παράθεση εννοιών και εργαλείων του Στρατηγικού Σχεδιασμού και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, αναφορά στην δημιουργία του θεσμού των ΚΕΠ και στα στατιστικά στοιχεία των διαδικασιών που διεκπεραιώνονται σε αυτά, καθώς και εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το βαθμό που τα στελέχη του δημοσίου τομέα, με ομάδα αναφοράς τους υπαλλήλους των ΚΕΠ, κατανοούν τις έννοιες Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και κατά πόσο τις εφαρμόζουν συνειδητά ή μη.

**Λέξεις-κλειδιά:** Στρατηγικός Σχεδιασμός, Ηλεκτρονική/Ψηφιακή Διακυβέρνηση, ΚΕΠ,

## **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to highlight the qualitative and quantitative transformation and optimization of the Electronic Government processes that have resulted from the applied Strategic Planning in the Greek Public Sector in the last 20 years.

A point of reference and study is the "one stop shop" institution of the Citizen Service Center which has completed 20 years of presence in the service of the citizen and is an essential reforming model of the Public Administration, fully based on the fourfold "Vision-Mission-Values-Strategy".

The structure and operation of state services and organizations for many decades were based on the traditional Weberian Management Model with strong bureaucratic manifestations, rigidity and inefficiency. This model lasted until the rapid development of technology at the end of the 1990s and the beginning of the new millennium, as well as the wider social shift towards anthropocentrism, created the necessary foundations for the administrative transformation and reorganization of the public sector.

The aim of the work is to highlight the evolutionary processes, to record their positive and negative elements and to demonstrate the degree to which the management executives understand the stages and apply in practice the basic principles of Strategic planning.

In the chapters of this work, there will be a historical review and a summary of concepts and tools of Strategic Planning and Electronic Government, a reference to the creation of the KEP institution and the statistical data of the processes carried out in them, as well as drawing conclusions regarding the extent to which public sector executives, with a reference group of KEP employees, understand the concepts of Strategic Planning and Electronic Government and whether they apply them consciously or not.

**Keywords:** Strategic Planning, , Electronic/Digital Government, KEP

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ .....	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	10
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	11
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	11
1.Στρατηγική διοίκηση και Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	13
1.1 Ιστορική Αναδρομή.....	13
1.2 Ορισμοί.....	15
1.2.1 Ορισμός για τη Στρατηγική διοίκηση.....	15
1.2.2 Ορισμός για τον Στρατηγικό σχεδιασμό.....	15
1.3 Επίπεδα στρατηγικής διοίκησης.....	17
1.4 Στάδια και είδη στρατηγικού σχεδιασμού .....	25
1.4.1 Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού .....	25
1.4.2 Μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού.....	27
1.5 Οφέλη εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού.....	33
1.6 Ο Στρατηγικός σχεδιασμός στο Δημόσιο .....	34
1.7 Σε τι διαφέρει η στρατηγική στον δημόσιο τομέα;.....	41
2. Ηλεκτρονική /Ψηφιακή Διακυβέρνηση .....	46
2.1.1 Ορισμοί.....	46
2.1.2 Γενικές αρχές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	47
2.2 Γενικά Μοντέλα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.....	50
2.3 Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα – Νομικό Πλαίσιο και Πρακτικές .....	51
2.3.1 Μοντέλα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης .....	51
2.3.2 Νομικό Πλαίσιο.....	52
2.4 Κατηγορίες e- Υπηρεσιών στην Ελλάδα .....	54

2.5 Προϋποθέσεις, οφέλη και κίνδυνοι εφαρμογής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα.....	67
2.6 Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση-«Ψηφιακή Δεκαετία 2020» ..	69
2.6 .1 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας ( DESI).....	70
2.6 .2 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025.....	73
3.Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.).....	75
3.1 Έργο «Αριάδνη» .....	75
3.2 Πρόγραμμα «ΑΣΤΕΡΙΑΣ»- Ο πρόδρομος των Κ.Ε.Π .....	76
3.3 Ίδρυση και αποστολή των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών .....	78
3.4. SWOT ANALYSIS του θεσμού των Κ.Ε.Π.....	87
3.4.1. Δυνατά Σημεία (Strengths).....	87
3.4.2. Αδύναμα Σημεία (Weaknesses) : .....	88
3.4.3. Ευκαιρίες (Opportunities) : .....	89
3.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός στα Κ.Ε.Π.....	93
3.5.1 Συμμετοχή των Κ.Ε.Π. στα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια .....	95
3.6 Κ.Ε.Π. και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση .....	98
3.6.1. Πλατφόρμα ΕΡΜΗΣ στα ΚΕΠ .....	99
3.6.2. ΘΥΡΙΔΕΣ .....	101
3.6.3. MyKerLive.....	104
3.7. Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ .....	105
4.Στρατηγικός σχεδιασμός στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση -Μελέτη Περίπτωσης Κ.Ε.Π	106
4.1 Σκοπός της Έρευνας.....	106
4.2 Δείγμα έρευνας.....	108
4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	108
4.4 Εργαλεία έρευνας.....	109
4.5 Ηθικά Ζητήματα.....	109
4.6 Περιορισμοί έρευνας.....	110
4.7 Στατιστική Ανάλυση .....	110
4.8 Συμπεράσματα-Προτάσεις .....	111

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	117
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....	135
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	167

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 e-Υπηρεσίες .....	55
Πίνακας 2 : Γεωγραφική κατανομή ΚΕΠ, 2023 .....	84

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού .....	25
Εικόνα 2 Syzefxis II- <a href="https://syzefxis.ddt.gov.gr">https://syzefxis.ddt.gov.gr</a> .....	58
Εικόνα 3 Αρχική Σελίδα Εθνικής Πύλης ΕΡΜΗΣ .....	58
Εικόνα 4: Αρχική σελίδα Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης Πηγή: <a href="https://www.gov.gr/">https://www.gov.gr/</a> .....	61
Εικόνα 5: Πηγή <a href="https://secdigital.gov.gr/stats/">secdigital.gov.gr/stats/</a> .....	62
Εικόνα 6: Αρχική Σελίδα Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης Πηγή : <a href="http://www.e-prescription.gr/">www.e-prescription.gr/</a> .....	63
Εικόνα 7 Αρχική Σελίδα Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων MytaxisNet Πηγή: <a href="http://www.gsis.gr">www.gsis.gr</a> .....	64
Εικόνα 8 Είσοδος MySchool Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου Πηγή: <a href="http://my.sch.gr">my.sch.gr</a> .....	65
Εικόνα 9 Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής ασφάλισης Πηγή: <a href="http://www.efka.gov.gr">www.efka.gov.gr</a> .....	65
Εικόνα 10 Γενική Κατάταξη Ελλάδος στο Δείκτη DESI 2022 .....	72
Εικόνα 11 Κατάταξη Ελλάδας στο δείκτη DESI 2022 στις Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες Πηγή <a href="https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-greece">https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-greece</a> .....	73
Εικόνα 12 Αρχική σελίδα Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού <a href="http://digitalstrategy.gov.gr">digitalstrategy.gov.gr</a> .....	73
Εικόνα 13 Η Ιστοσελίδα του Υπουργείου Αιγαίου για το Πρόγραμμα Αστερίας Πηγή : <a href="http://www.aigaio.gr">www.aigaio.gr</a> .....	77
Εικόνα 14 Ο αρχικός λογότυπος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών .....	79
Εικόνα 15: Αποσπάσματα από τα πρακτικά της Βουλής -Ομιλία Σ. Μπένου για τα Κ.Ε.Π.....	79

Εικόνα 16 SWOT Analysis των Κ.Ε.Π -Ιδία Επεξεργασία.....	91
Εικόνα 17 Βασικό Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού -Ιδία Επεξεργασία .....	93
Εικόνα 18 Στόχος 3 του Ετήσιου Σχεδίου Δράσης για το Υ.Ψ.Δ.....	97
Εικόνα 19 Πλατφόρμα Ermis- Σύστημα Διαχείρισης Αιτημάτων Πολιτών στα ΚΕΠ...	99
Εικόνα20 Αρχική Σελίδα των Εξωτερικών Εφαρμογών των Κ.Ε.Π .....	100
Εικόνα 21 Στατιστικά Στοιχεία Κινήσεων Υποθέσεων Εξωτερικών Εφαρμογών των Κ.Ε.Π.....	100
Εικόνα 22 Είσοδος στις Θυρίδες .....	101
Εικόνα 23 Λίστα Υποθέσεων Θυρίδων -Πηγή: <a href="http://eker.ermis.gov.gr">eker.ermis.gov.gr</a> .....	103
Εικόνα 24 Είσοδος Υπηρεσίας Τηλεδιάσκεψης ΚΕΠ .....	104
Εικόνα 25 Νέος Λογότυπος ΚΕΠ – 2022.....	105

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

Σχεδ. 1 Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter - Ίδια Επεξεργασία.....	28
Σχεδ. 2 Μοντέλο Swot Analysis - Ίδια Επεξεργασία .....	28
Σχεδ. 3 Μοντέλο PESTEL -Ιδία Επεξεργασία.....	30
Σχεδ. 4 Μοντέλο Πυραμίδας Ansoff -Ιδία Επεξεργασία .....	31
Σχεδ. 5 Μοντέλο Balanced Scorecard -Μετάφραση. και προσαρμογή από Kaplan & Norton(1996) - Ίδια επεξεργασία σχήματος .....	32
Σχεδ. 6 Γενικές Αρχές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης -Πηγή: <a href="http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/2014/02/arxes.png">www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/2014/02/arxes.png</a> .....	49
Σχεδ. 7 Έναρξη λειτουργίας νέων Κ.Ε.Π. ....	82

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ**

Κ.Ε.Π.....Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΥΠ.ΕΣ.....Υπουργείο Εσωτερικών

Υ.Ψ.Δ.....Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το διοικητικό σύστημα του σύγχρονου ελληνικού κράτους για δεκαετίες ταλανίζονταν από πλείστα προβλήματα που δημιουργούσαν ένα κλειστό, άκαμπτο περιβάλλον τόσο για τους πολίτες όσο και για τα στελέχη της διοίκησης. Η πολυνομία, η έλλειψη σύνδεσης αρμοδιοτήτων και αποτελεσμάτων και ο σαφής καθορισμός τους, η δαιδαλώδης γραφειοκρατική εφαρμογή των διοικητικών διαδικασιών και το πολύπλοκο σύστημα δομών για την άσκησή τους, η έλλειψη δομών και το υπερμέγεθες ανθρώπινο δυναμικό είναι οι βασικότερες δυσλειτουργίες που οδήγησαν την ελληνική δημόσια διοίκηση σε υποβάθμιση και αναποτελεσματικότητα.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση βασίζονταν ως επί το πλείστον στο Βεμπεριανό μοντέλο και ενώ στην υπόλοιπη Ευρώπη μια νέα οπτική των πραγμάτων αρχίζει να διαφαίνεται από την δεκαετία του 1980 , η Ελλάδα ασπάζεται την φιλοσοφία και τις πρακτικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) πολύ αργότερα εντάσσοντας στις πρακτικές της τους όρους ευέλικτη διοίκηση, ικανοποίηση των πολιτών, αποστολή και στρατηγικός σχεδιασμός για την επίτευξή της.



# 1.Στρατηγική διοίκηση και Στρατηγικός Σχεδιασμός

«Ἡ στρατηγική μοι δοκεῖ τέχνη παντὸς μᾶλλον  
εἶναι ἢν ἂν τις κτησάμενος εὐδαίμων εἴη.»  
Πλάτων, Ευθύδημος<sup>1</sup>

## 1.1 Ιστορική Αναδρομή

Ο όρος "στρατηγική" προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη "στρατηγός", που σημαίνει "γενικός" ή "ηγέτης στρατιωτικής εκστρατείας". Η χρήση του όρου "στρατηγική" αναπτύχθηκε στη στρατιωτική τέχνη των αρχαίων Ελλήνων, καθώς οι στρατηγοί εκπαιδεύονταν στη σύνταξη στρατηγικών σχεδίων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Κατά τη διάρκεια του Μεσαίωνα, ο όρος "στρατηγική" χρησιμοποιήθηκε επίσης στη στρατιωτική τέχνη, κυρίως στην Ευρώπη. Τα στρατηγικά σχέδια και οι στρατηγικές αποφάσεις ήταν συνήθως θέματα των ανώτερων αξιωματικών και των βασιλέων ή αυτοκρατόρων.

Τον 20ό αιώνα, ο όρος "στρατηγική" απέκτησε μια ευρύτερη έννοια και χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής μακροπρόθεσμων στόχων και στρατηγικών σχεδίων σε διάφορους τομείς, όπως η επιχειρηματικότητα, η πολιτική και οι διεθνείς σχέσεις.

Σήμερα, ο όρος "στρατηγική" έχει εξελιχθεί για να περιγράψει μια σειρά διαδικασιών που συνδέονται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση μακροπρόθεσμων στόχων σε διάφορους τομείς. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών, την ανάλυση δεδομένων, την καθορισμό στρατηγικών στόχων και την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Η στρατηγική εφαρμόζεται σε διάφορους τομείς, όπως η επιχειρηματικότητα, η πολιτική, η στρατηγική διοίκηση, η διεθνής σχέσεις και η στρατηγική ασφάλειας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η στρατηγική είναι μια διαδικασία που επικεντρώνεται στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και όχι στην άμεση ανταπόκριση σε επείγουσες ανάγκες.

Η ανάπτυξη της στρατηγικής συνήθως περιλαμβάνει τη συλλογή πληροφοριών, την ανάλυση του περιβάλλοντος και την ανάλυση των ανταγωνιστών, καθώς και τον καθορισμό των δυνατοτήτων και των απειλών. Στη συνέχεια, οι

---

<sup>1</sup>( Απόδοση: Μου φαίνεται ότι η στρατηγική τέχνη, πιο πολύ από κάθε άλλη, είναι αυτή που αν την κατακτούσε κανείς, θα γινόταν ευτυχισμένος.)  
[https://www.greek-language.gr/greekLang/ancient\\_greek/tools/corpora/anthology/content.html?t=501&m=1](https://www.greek-language.gr/greekLang/ancient_greek/tools/corpora/anthology/content.html?t=501&m=1)

στρατηγικοί στόχοι καθορίζονται με βάση τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν, και οι στρατηγικές επιλογές αναπτύσσονται για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής πρέπει να λαμβάνει υπόψη την κατάσταση του περιβάλλοντος και τους ανταγωνιστές, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του οργανισμού.

Η στρατηγική επίσης συνδέεται με την ικανότητα ενός οργανισμού να ανταποκριθεί σε αλλαγές στο περιβάλλον του. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύσσουν επιτυχείς στρατηγικές που θα τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται σε αλλαγές στο περιβάλλον, όπως οικονομικές αλλαγές, τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές αλλαγές ή αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Στο συνολικό του πλαίσιο, η στρατηγική είναι μια διαδικασία που βοηθά τους οργανισμούς να επιτυγχάνουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους και να προσαρμόζονται στις αλλαγές στο περιβάλλον τους. Η στρατηγική δεν αφορά μόνο τους επιχειρηματικούς οργανισμούς, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργάνωση ή ομάδα που έχει μακροπρόθεσμους στόχους και αντιμετωπίζει απειλές και προκλήσεις στο περιβάλλον της.

Ο όρος "στρατηγική" έχει ευρεία εφαρμογή στη στρατιωτική τέχνη και τις επιχειρήσεις. Στο πεδίο της στρατιωτικής τέχνης, η στρατηγική αφορά την ανάπτυξη μιας συνολικής στρατηγικής που θα επιτρέψει στο στρατό να επιτύχει τους στόχους του σε ένα συγκεκριμένο στρατηγικό πλαίσιο. Στο πεδίο των επιχειρήσεων, η στρατηγική αφορά την ανάπτυξη μιας συνολικής στρατηγικής που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της στον επιχειρηματικό τομέα.

Συνολικά, η στρατηγική είναι μια κρίσιμη διαδικασία που βοηθά τους οργανισμούς να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να προσαρμόζονται σε αλλαγές στο περιβάλλον τους.

## 1.2 Ορισμοί

### 1.2.1 Ορισμός για τη Στρατηγική διοίκηση

Η Στρατηγική διοίκηση αναφέρεται στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικών προσανατολισμών και στόχων που έχουν ως στόχο τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Η στρατηγική διοίκηση περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων, τη διαχείριση των σχέσεων με το περιβάλλον και τη δημιουργία μιας κουλτούρας που υποστηρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση των στόχων.

Ο Michael Porter, παρέχει μια από τις πιο διαδεδομένες και επικρατέστερες θεωρίες για τη στρατηγική διοίκηση. Σύμφωνα με τον Porter, η στρατηγική διοίκηση αφορά τον σχεδιασμό μιας μακροπρόθεσμης προσέγγισης που θα επιτρέψει σε μια επιχείρηση να ανταγωνιστεί σε ένα δεδομένο περιβάλλον και να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>2</sup>

Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως μια μακροπρόθεσμη σχεδίαση δράσης για την επίτευξη στόχων σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και αλλαγής.<sup>3</sup> Σύμφωνα με αυτόν, η στρατηγική εστιάζει στο πως μπορούμε να δημιουργήσουμε αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μέλλον, μέσα από την ανάλυση του περιβάλλοντος, των εσωτερικών δυνατοτήτων και των αντιδράσεων των ανταγωνιστών. Η στρατηγική δεν περιορίζεται σε μια απλή σχεδίαση, αλλά απαιτεί επίσης τη δημιουργία ενός συνολικού συστήματος προτεραιοτήτων, που συνδέουν τους στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης με τις δραστηριότητές της και τους πόρους που χρησιμοποιεί. Ο στόχος της στρατηγικής είναι η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης στο μέλλον.

### 1.2.2 Ορισμός για τον Στρατηγικό σχεδιασμό

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρεται στη διαδικασία καθορισμού των μακροπρόθεσμων στόχων και της κατεύθυνσης μιας επιχείρησης, καθώς και στον σχεδιασμό των απαραίτητων δράσεων για την επίτευξη αυτών των στόχων. Συνήθως περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τις τάσεις της αγοράς και τις δυνατότητες της επιχείρησης. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού επίσης περιλαμβάνει τον καθορισμό των πόρων που απαιτούνται για την

---

<sup>2</sup> "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" (Porter, 1980)

<sup>3</sup> "Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion" (Igor Ansoff, 1965)

υλοποίηση των στόχων και την αξιολόγηση του κόστους και των κινδύνων των επιλογών που λαμβάνονται.

Ο Peter Drucker, παρέχει μια από τις πιο επικρατείς θεωρίες για τον στρατηγικό σχεδιασμό. Σύμφωνα με τον Drucker, ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά τη δημιουργία ενός κατανοητού, κοινόχρηστου και αποδοτικού πλάνου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο Drucker τονίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα σύνθετο και συστηματικό έργο που απαιτεί συνεχή αξιολόγηση και αναθεώρηση κατά τη διάρκεια της υλοποίησής του. Σύμφωνα με τον Drucker, η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί το βασικό εργαλείο για τη διοίκηση των επιχειρήσεων.<sup>4</sup>

Επίσης, ο ίδιος μεταγενέστερα εξηγεί ότι η στρατηγική διοίκηση απαιτεί την κατανόηση της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης, καθώς και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της.<sup>5</sup> Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί έναν τρόπο για την ανάλυση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση και τη λήψη αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Τέλος, ο Michael Porter στο βιβλίο του "Competitive Strategy" (1980) αναλύει τη στρατηγική διοίκηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Σύμφωνα με τον Porter, η στρατηγική διοίκηση απαιτεί την κατανόηση της βασικής δομής της βιομηχανίας και του ανταγωνιστικού τοπίου. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αντιμετωπίζεται ως ένα μέσο για τη δημιουργία μιας μοναδικής θέσης στην αγορά και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Συνολικά, η στρατηγική διοίκηση και ο στρατηγικός σχεδιασμός αναφέρονται σε μια διαδικασία σκέψης και λήψης αποφάσεων που απαιτεί την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και των εσωτερικών της παραγόντων, με στόχο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης και τη βελτίωση των αποτελεσμάτων της.

Μερικοί συγγραφείς που αναφέρονται στη στρατηγική διοίκηση και τον στρατηγικό σχεδιασμό είναι:

- Michael Porter, ένας από τους πλέον αναγνωρισμένους στρατηγικούς στην επιστήμη της διοίκησης. Οι θεωρίες του περιλαμβάνουν το Μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων και το Μοντέλο των Πόρων και Δυνατοτήτων.

---

<sup>4</sup> "The Practice of Management" (Peter Drucker, 1954)

<sup>5</sup> "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" (Peter Drucker, 1973)

- Henry Mintzberg, Καναδός οικονομολόγος και καθηγητής διοίκησης στο Πανεπιστήμιο McGill. Οι θεωρίες του περιλαμβάνουν το Μοντέλο των 5P της στρατηγικής διοίκησης, που περιγράφει πέντε διαφορετικές πτυχές της στρατηγικής: σχεδιασμός, προγραμματισμός, θέση, προσαρμογή και διαφοροποίηση.
- Michael Goold και Andrew Campbell , συγγραφείς του βιβλίου "Στρατηγική σχεδίαση: Ένας Πρακτικός Οδηγός για τη Δημιουργία και την Υλοποίηση Στρατηγικών". Οι θεωρίες τους περιλαμβάνουν την ανάλυση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σχεδίαση των δομών και των συστημάτων της επιχείρησης και την υλοποίηση της στρατηγικής.
- Richard Rumelt, συγγραφέας του βιβλίου "Ανταγωνιστική Στρατηγική: Θεωρία, Πρακτική, και Κριτική". Οι θεωρίες του περιλαμβάνουν την ανάλυση των πόρων και των ικανοτήτων μιας επιχείρησης, τη διαμόρφωση της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη διαχείριση του κινδύνου και την υλοποίηση της στρατηγικής.
- Peter Drucker , ένας από τους πιο επιτυχημένους συγγραφείς και συμβούλους στη διοίκηση και τη στρατηγική και συγγραφέας του βιβλίου "Ο Διευθυντής Όλα Τα Ξέρει". Οι θεωρίες του περιλαμβάνουν τη στρατηγική ανάλυση, την ανάπτυξη στρατηγικών σχεδίων και τη διοίκηση με στόχο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.
- Clayton Christensen , καθηγητής στη Σχολή Διοίκησης του Harvard και συγγραφέας του βιβλίου "Η Καινοτομία των Επιχειρήσεων". Οι θεωρίες του αφορούν τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης μέσω της καινοτομίας και της δημιουργίας νέων αγορών.

Οι παραπάνω συγγραφείς αποτελούν πηγή έμπνευσης και καθοδήγησης για επιχειρηματίες, διευθυντές και στελέχη επιχειρήσεων παγκοσμίως. Οι θεωρίες τους προσφέρουν μια ευρεία γκάμα στρατηγικών εργαλείων και πρακτικών για την ανάλυση, σχεδίαση, υλοποίηση και αξιολόγηση στρατηγικών προτάσεων.

### **1.3 Επίπεδα στρατηγικής διοίκησης**

Η στρατηγική αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων για την επίτευξη στόχων σε έναν δεδομένο τομέα. Στρατηγικές μπορούν να αναπτυχθούν σε διάφορους τομείς, όπως η επιχειρηματική δραστηριότητα, η πολιτική, η στρατιωτική πολιτική, οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, η εκπαίδευση κ.α. Οι στρατηγικές μπορούν να είναι μακροπρόθεσμες ή

βραχυπρόθεσμες, εξαρτώμενες από τον συγκεκριμένο σκοπό και το χρονικό πλαίσιο. Η Κύρια Στρατηγική περιλαμβάνει τέσσερα βασικά επίπεδα ή είδη:

- Η Εταιρική Στρατηγική (**Corporate Strategy**) Η Εταιρική Στρατηγική αναφέρεται στο σύνολο των στρατηγικών και αποφάσεων που λαμβάνει μια εταιρεία ή μια οργάνωση για την επίτευξη των στόχων της σε επίπεδο επιχειρηματικής συνολικής πορείας. Η Εταιρική Στρατηγική εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση προτίθεται να επιτύχει την ανταγωνιστική υπεροχή στην αγορά όπου λειτουργεί και πώς προσδιορίζει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές της δραστηριότητάς της.

Στόχος της Εταιρικής Στρατηγικής είναι να διασφαλίσει ότι η εταιρεία εκμεταλλεύεται αποτελεσματικά τους πόρους της, αξιοποιεί ευκαιρίες, αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και προσαρμόζεται σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη επιχειρηματική περιβάλλοντα.

Στη διαδικασία της Εταιρικής Στρατηγικής, συνήθως αξιολογούνται οι ακόλουθες πτυχές:

1. Ανάλυση του περιβάλλοντος: Η αναγνώριση και αξιολόγηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση.
2. Αποσαφήνιση της αποστολής, των στόχων και των αξιών της εταιρείας: Καθορισμός του γιατί υπάρχει η εταιρεία, ποιούς στόχους θέλει να επιτύχει και ποιές αξίες διέπουν τις ενέργειές της.
3. Επιλογή στρατηγικών: Καθορισμός του πώς θα επιτευχθούν οι στόχοι και πώς θα διατηρηθεί η ανταγωνιστική πλεονεξία.
4. Υλοποίηση: Εφαρμογή των στρατηγικών με την υποστήριξη των κατάλληλων πόρων και την εξασφάλιση της συμμόρφωσης με τους στόχους.
5. Παρακολούθηση και αξιολόγηση: Η συνεχής παρακολούθηση των επιδόσεων και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών.

Διακρίνονται σε Στρατηγικές Ανάπτυξης, Στρατηγικές Σταθεροποίησης και Στρατηγικές Υποχώρησης. Οι στρατηγικές ανάπτυξης, σταθεροποίησης και υποχώρησης είναι τρεις διαφορετικοί τύποι εταιρικών στρατηγικών που μπορούν να ακολουθήσουν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με το περιβάλλον και τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν.

1. Στρατηγικές Ανάπτυξης: Οι στρατηγικές ανάπτυξης επικεντρώνονται στην επέκταση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Αυτές οι στρατηγικές εφαρμόζονται συνήθως όταν υπάρχουν ευκαιρίες για να αυξηθεί η αγοραστική

δύναμη της εταιρείας, να εισέλθει σε νέες αγορές ή να προσφέρει νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Η ανάπτυξη μπορεί να γίνει μέσω επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη, διεύρυνσης της παραγωγικής ικανότητας, εξαγορών άλλων επιχειρήσεων και συνεργασιών με άλλους παράγοντες της αγοράς.

2. Στρατηγικές Σταθεροποίησης: Οι στρατηγικές σταθεροποίησης εστιάζουν στη διατήρηση της υφιστάμενης θέσης της εταιρείας στην αγορά και τη βελτίωση της απόδοσής της. Αυτές οι στρατηγικές χρησιμοποιούνται όταν η εταιρεία αντιμετωπίζει πίεση από τους ανταγωνιστές, τις αλλαγές στο περιβάλλον ή άλλες προκλήσεις. Η στρατηγική αυτή μπορεί να περιλαμβάνει μέτρα για τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών, την ανασχεδίαση της αγοραστικής δύναμης ή την εξυγίανση των οικονομικών.
3. Στρατηγικές Υποχώρησης: Οι στρατηγικές υποχώρησης αναφέρονται στις αποφάσεις της εταιρείας να περιορίσει ή να εγκαταλείψει κάποιες από τις δραστηριότητές της. Αυτό συμβαίνει όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα, αποτυχίες ή ανεπιθύμητες συνέπειες από προηγούμενες στρατηγικές. Η υποχώρηση μπορεί να σημαίνει την παύση δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένες αγορές, την πώληση επιχειρηματικών μονάδων ή τη μείωση των επενδύσεων σε συγκεκριμένους τομείς. Οι στρατηγικές υποχώρησης εφαρμόζονται όταν η συνέχιση των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων δεν συνάδει πλέον με τους στόχους και την κατάσταση της εταιρείας.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως κάθε στρατηγική μπορεί να είναι κατάλληλη για διαφορετικές φάσεις ή περιόδους στη ζωή μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, μια νεοσύστατη εταιρεία μπορεί να επικεντρωθεί σε στρατηγικές ανάπτυξης για να αποκτήσει μερίδιο αγοράς, ενώ μια εταιρεία που αντιμετωπίζει προβλήματα στη λειτουργία της μπορεί να εστιάσει σε στρατηγικές σταθεροποίησης για να βελτιώσει την απόδοσή της.

Οι εταιρείες μπορεί επίσης να χρησιμοποιούν πολύπλευρες στρατηγικές που συνδυάζουν στοιχεία από τις παραπάνω κατηγορίες, ανάλογα με τους στόχους και τις ανάγκες τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι δυναμικός και προσαρμόζεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και του περιβάλλοντος.

Το κλειδί για μια επιτυχημένη στρατηγική είναι η συνεχής ανάλυση και αξιολόγηση του περιβάλλοντος, των αναγκών των πελατών και των εσωτερικών δυνατοτήτων της επιχείρησης. Επίσης, η ικανότητα να προσαρμοστούν και να

αλλάξουν οι στρατηγικές ανάλογα με τις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της επιτυχίας μιας εταιρείας στον χρόνο.

Η Εταιρική Στρατηγική πρέπει να είναι συνεκτική και συμβαδιζόμενη με τις πιο γενικές στρατηγικές της επιχείρησης, προκειμένου να ενισχυθεί η συνολική επιχειρηματική απόδοση και ανταγωνιστικότητα.

- Η Επιχειρηματική Στρατηγική (**Business Strategy**) αναφέρεται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή συγκεκριμένων στόχων, στοχευμένων προγραμμάτων και πολιτικών που επιτρέπουν σε μια εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της και να διασφαλίσει μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά. Είναι μια συστηματική προσέγγιση που επικεντρώνεται στο πώς η εταιρεία μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους της, τις δυνατότητές της και το περιβάλλον της, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, να προσφέρει αξία στους πελάτες της και να ανταποκριθεί στις ανάγκες της αγοράς για να διατηρήσει το μερίδιό της ή να το αυξήσει. Η επιχειρηματική στρατηγική αποτελεί ένα ζωτικό εργαλείο για την επίτευξη μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα συνολικό πλάνο που βοηθά τη διοίκηση να προβλέπει και να αντιμετωπίζει προκλήσεις, να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές της αγοράς. Μέσω αυτής της διαδικασίας, η εταιρεία καθορίζει την ταυτότητά της, τους στόχους της και τον τρόπο με τον οποίο θα ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της.

Οι κύριοι στόχοι της επιχειρηματικής στρατηγικής περιλαμβάνουν:

1. Ανάλυση του περιβάλλοντος: Η εταιρεία εξετάζει τους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοσή της, όπως οι ανάγκες της αγοράς, οι ανταγωνιστές, οι νομοθετικές προκλήσεις και οι τάσεις του καταναλωτικού περιβάλλοντος.
2. Ορισμός στόχων: Η εταιρεία θέτει συγκεκριμένους, μετρήσιμους και εφικτούς στόχους που επιδιώκει να επιτύχει σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
3. Καθορισμός της αξίας: Οποιαδήποτε στρατηγική πρέπει να εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο η εταιρεία μπορεί να προσφέρει μοναδική αξία στους πελάτες της και να διαφοροποιηθεί από τους άλλους παίκτες στην αγορά.
4. Καθορισμός στρατηγικών: Η εταιρεία αναπτύσσει στρατηγικές που θα της επιτρέψουν να επιτύχει τους στόχους της, λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους της, τις δυνατότητές της και τον ανταγωνιστικό της περίγυρο.



5. Κοινοποίηση: Η στρατηγική πρέπει να είναι κατανοητή και γνωστή σε όλα τα μέλη της οργάνωσης, έτσι ώστε να μπορούν να συμβάλουν στην υλοποίησή της.
6. Υλοποίηση: Η εταιρεία εφαρμόζει τις στρατηγικές της, εκτελεί τα προγράμματα δράσης και παρακολουθεί την πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων της.
7. Αναθεώρηση και προσαρμογή: Η επιχειρηματική στρατηγική είναι μια δυναμική διαδικασία και πρέπει να αξιολογείται τακτικά και να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές στο περιβάλλον και τις εσωτερικές συνθήκες της εταιρείας.

Ενδεικτικές επιχειρησιακές στρατηγικές είναι :

- Η ηγεσία ποιοτικής διαφοροποίησης (**quality differentiation leadership**) είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που στοχεύει στο να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της μέσω της παροχής υψηλής ποιότητας, μοναδικότητας ή προστιθέμενης αξίας. Αντί να επικεντρώνεται στον ανταγωνισμό με βάση τις χαμηλές τιμές όπως στην ηγεσία κόστους, η ηγεσία ποιοτικής διαφοροποίησης απευθύνεται σε μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν επιπλέον για υψηλής ποιότητας ή μοναδικά προϊόντα και υπηρεσίες.
- Η Ηγεσία κόστους (**cost leadership**) είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που στοχεύει στην κυριαρχία της αγοράς μέσω της προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε χαμηλότερες τιμές από τους ανταγωνιστές. Σε αυτήν τη στρατηγική, η επιχείρηση επικεντρώνεται στη μείωση των λειτουργικών και παραγωγικών εξόδων, ώστε να μπορεί να προσφέρει τα προϊόντα της σε χαμηλότερες τιμές και να διατηρεί παράλληλα ανταγωνιστική κερδοφορία. Στρατηγική Οικειότητας με τον Πελάτη
- Η ηγεσία προϊόντος (**product leadership**) είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη και την προσφορά πρωτοποριακών και καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών που ξεχωρίζουν από την ανταγωνιστική αγορά. Σε αυτήν τη στρατηγική, η επιχείρηση δίνει μεγάλη σημασία στην

έρευνα και ανάπτυξη, προσπαθώντας να καινοτομή και να δημιουργεί μοναδικά προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν υπάρχουν ήδη στην αγορά.

- Η Στρατηγική Συνεργασίας (**Cooperating Strategy**) αναφέρεται σε μια επιχειρησιακή προσέγγιση όπου δύο ή περισσότερες οργανώσεις συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων ή αντικειμένων. Η στρατηγική συνεργασίας περιλαμβάνει συνεργασία και κοινές προσπάθειες μεταξύ των εταιρών, συχνά σε τομείς όπου έχουν συμπληρωματικές δυνατότητες.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα συνεχώς εξελισσόμενο έργο και πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και του περιβάλλοντος. Είναι ένας καθοριστικός παράγοντας που καθοδηγεί την επιτυχή λειτουργία μιας εταιρείας και την ανάπτυξή της στον ανταγωνιστικό κόσμο της επιχειρηματικότητας.

- Οι Στρατηγικές λειτουργικής περιοχής ( **functional-area strategies**), αναφέρονται στις στρατηγικές που αναπτύσσονται για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις και να επιτευχθούν οι στόχοι σε συγκεκριμένες λειτουργικές περιοχές μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από διάφορες λειτουργικές περιοχές, όπως οι πωλήσεις, οι προμήθειες, οι μάρκετινγκ, οι προϊόντος/υπηρεσίες, οι προσωπικό, η έρευνα και ανάπτυξη κ.ά.

Κάθε λειτουργική περιοχή έχει τα δικά της ξεχωριστά χαρακτηριστικά και προκλήσεις, και επομένως, οι στρατηγικές πρέπει να προσαρμοστούν ανάλογα. Η εφαρμογή συγκεκριμένων λειτουργικών στρατηγικών βοηθά στην επίτευξη των γενικών στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Παραδείγματα λειτουργικών στρατηγικών περιοχών περιλαμβάνουν:

1. Στρατηγική πωλήσεων: Προσέγγιση και διαχείριση νέων πελατών, ενίσχυση των σχέσεων με τους υπάρχοντες πελάτες, ανάπτυξη νέων αγορών και βελτίωση των πωλήσεων.
2. Στρατηγική μάρκετινγκ: Διαμόρφωση της εικόνας της επιχείρησης, προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών στον στόχο κοινό, καθορισμός των τιμών και ανάπτυξη μάρκετινγκ εκστρατειών.

3. Στρατηγική προμήθειας: Εξασφάλιση αξιόπιστων προμηθευτών, διαχείριση κόστους, βελτίωση της ποιότητας των προμηθευτών και διασφάλιση της επάρκειας των αποθεμάτων.
4. Στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού: Προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχου προσωπικού, εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων, καθορισμός μέτρων ανταμοιβής και προώθησης.
5. Στρατηγική έρευνας και ανάπτυξης: Καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, έρευνα αγοράς και ανάπτυξη τεχνολογιών για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Οι λειτουργικές στρατηγικές περιοχές ενσωματώνονται στο γενικό στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της.

- Στρατηγικές λειτουργίας (**operating strategies**) αναφέρονται στις σχεδιασμένες δράσεις και τα συνολικά σχέδια που χρησιμοποιούν οργανισμοί, επιχειρήσεις ή άλλα συστήματα για να επιτύχουν τους στόχους τους και να λειτουργούν αποτελεσματικά. Οι στρατηγικές λειτουργίας μπορεί να καλύπτουν διάφορους τομείς, όπως τις επιχειρησιακές διαδικασίες, τον τρόπο διαχείρισης πόρων, τις σχέσεις με τους πελάτες, την καινοτομία, την ανάπτυξη προϊόντων και πολλά άλλα.

Οι στρατηγικές λειτουργίας είναι συχνά ένα σημαντικό κομμάτι του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης ή οργανισμού και παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και της ανταγωνιστικότητας. Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να έχει δικές του μοναδικές στρατηγικές λειτουργίας, που προσαρμόζονται στο περιβάλλον του και στις συγκεκριμένες ανάγκες του.

Ορισμένα παραδείγματα στρατηγικών λειτουργίας περιλαμβάνουν:

1. Εξοικονόμηση κόστους: Εφαρμογή διαδικασιών και τεχνολογιών που μειώνουν τα κόστη παραγωγής και λειτουργίας.
2. Προσαρμογή στην αγορά: Ανάπτυξη στρατηγικών προσαρμοσμένων στις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών.
3. Καινοτομία και έρευνα: Επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να ενισχύσουν τη θέση του οργανισμού στην αγορά.

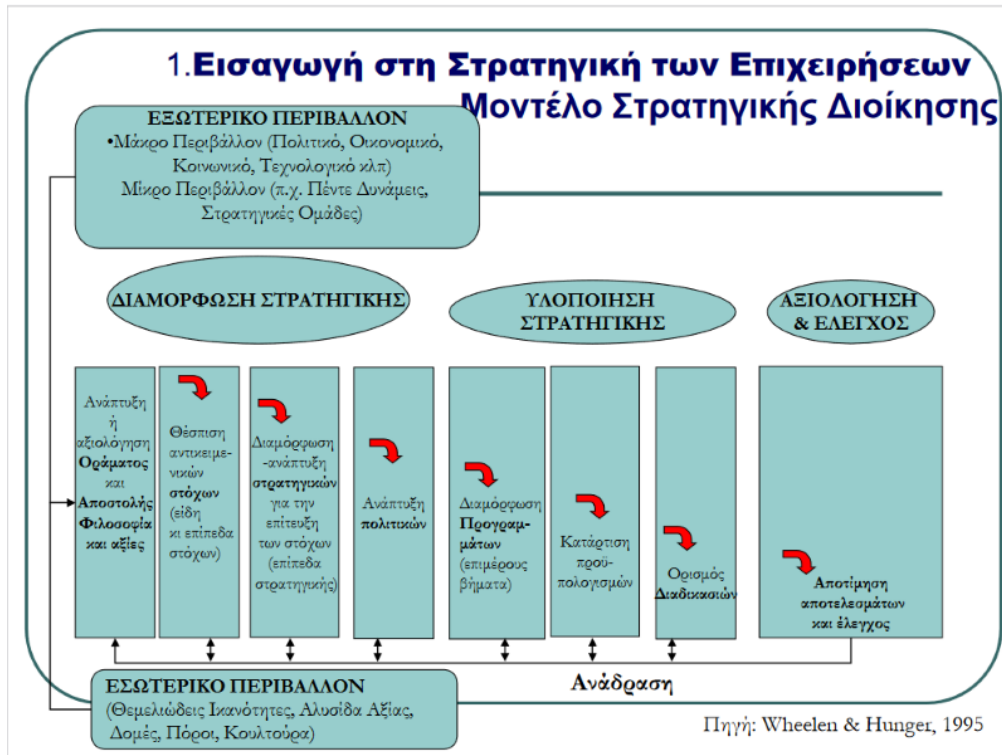
4. Συγχώνευση και εξαγορά: Απόκτηση ή συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις για να διευρύνει τις δραστηριότητές του και να αποκτήσει συγκεκριμένα πλεονεκτήματα.
5. Επεκτατικές στρατηγικές: Ανοίγματα νέων αγορών, εντείνοντας την παρουσία του οργανισμού σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή κλάδους.
6. Αειφορία και κοινωνική ευθύνη: Ενσωμάτωση αειφορίας και κοινωνικής ευθύνης στις λειτουργίες του οργανισμού για τη δημιουργία θετικών κοινωνικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων.

Οι στρατηγικές λειτουργίας αποτελούν σημαντικό κομμάτι του συνολικού στρατηγικού σχεδιασμού και απαιτούν συνεχή αναθεώρηση και προσαρμογή, διότι οι συνθήκες και οι παράμετροι μπορεί να αλλάζουν στον χρόνο.

## 1.4 Στάδια και είδη στρατηγικού σχεδιασμού

“Εάν δεν ξέρεις προς τα που πηγαίνεις, το πιθανότερο είναι να καταλήξεις κάπου αλλού”  
Yogi Berra<sup>6</sup>

### 1.4.1 Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού



Εικόνα 1 Στάδια Στρατηγικού Σχεδιασμού

### 1. Ανάλυση του περιβάλλοντος

**α)** η επιχείρηση αναλύει το εξωτερικό μάκρο και μικρο περιβάλλον της για να κατανοήσει τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που υπάρχουν στην αγορά.

**β)** η επιχείρηση αναλύει τους εσωτερικούς της πόρους και τις δυνατότητές της για να κατανοήσει τις δυνατότητες και τους περιορισμούς της.

<sup>6</sup> “You’ve got to be very careful if you don’t know where you are going, because you might not get there.”  
<https://ftw.usatoday.com/2019/03/the-50-greatest-yogi-berra-quotes>

## **2. Διαμόρφωση Στρατηγικής**

**α)** Καθορισμός της αποστολής και των στόχων: Η επιχείρηση ορίζει την αποστολή της και τους στόχους της για να κατανοήσει τι ακριβώς θέλει να επιτύχει. Εκφράζει το όραμά και τη φιλοσοφία της και γνωστοποιεί τις αξίες που διέπουν την λειτουργία της.

**β)** Σχεδιασμός της στρατηγικής: Η επιχείρηση αναπτύσσει τη στρατηγική της, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει τους στόχους της και διαμορφώνει τη κατάλληλη πολιτική.

## **3. Υλοποίηση της στρατηγικής**

Στο στάδιο αυτό οι στρατηγικοί στόχοι και οι δράσεις μεταφράζονται σε συγκεκριμένα βήματα και προγράμματα δράσης. Επιλέγονται οι κατάλληλες πολιτικές, πρακτικές και δράσεις που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής. Επίσης, πραγματοποιείται η ανάθεση ρόλων και ευθυνών στους ανθρώπους που θα είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των δράσεων και παρακολούθηση της προόδου

## **4. Ανάπτυξη ελέγχου και αξιολόγηση**

Σε αυτό το τελικό στάδιο, παρακολουθούνται οι πρόοδοι σε σχέση με τους στόχους της στρατηγικής και εκτιμάται η αποτελεσματικότητα των δράσεων που έχουν υλοποιηθεί. Επίσης, αναθεωρείται η στρατηγική και διορθώνονται τα πιθανά λάθη ή αδυναμίες που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της. Η συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της στρατηγικής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία μιας οργάνωσης ή ενός έργου. Η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της οργάνωσης με τους στόχους που είχαν τεθεί στην αρχή της στρατηγικής, καθώς και τη σύγκριση της απόδοσης της οργάνωσης με άλλες ανταγωνιστικές οργανώσεις στον ίδιο τομέα.

## 1.4.2 Μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού

Για τη διεξαγωγή ενός στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχουν διάφορα μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Κάθε μοντέλο έχει τη δική του προσέγγιση και μορφή, αλλά το κοινό τους σημείο είναι η προσπάθεια να παρέχουν μια στρατηγική πλατφόρμα για τη λήψη αποφάσεων και τον προσδιορισμό της κατεύθυνσης της οργάνωσης.

- **Το μοντέλο των 5 Δυνάμεων του Porter:**

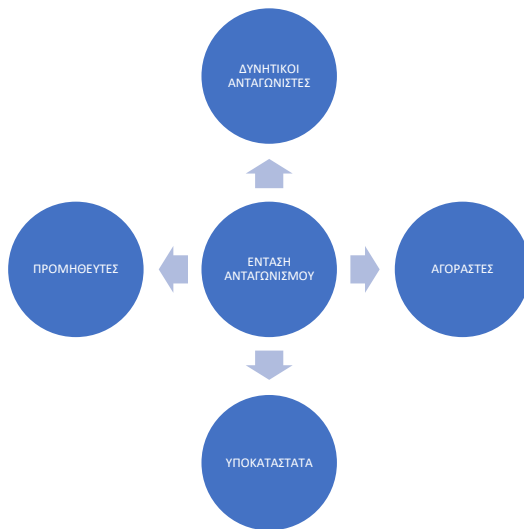
Το μοντέλο του Porter, γνωστό και ως "Πέντε Δυνάμεις του Porter", αναλύει τις κύριες δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης σε μια βιομηχανία. Αυτές οι δυνάμεις είναι:

1. **Απειλή της νέας είσοδου:** Πόσο εύκολο είναι για νέες επιχειρήσεις να εισέλθουν στην αγορά και να ανταγωνιστούν τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.
2. **Απειλή των ανταγωνιστών:** Το επίπεδο έντασης του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις.
3. **Απειλή των προμηθευτών:** Ο βαθμός επιρροής που έχουν οι προμηθευτές επί των τιμών και των όρων παροχής προϊόντων ή υπηρεσιών.
4. **Απειλή των πελατών:** Ο βαθμός επιρροής που έχουν οι πελάτες επί των τιμών και της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών.
5. **Απειλή των προϊόντων ή υπηρεσιών αντικατάστασης:** Η πιθανότητα εμφάνισης εναλλακτικών προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορούν να ικανοποιήσουν τις ίδιες ανάγκες των πελατών.

Ανάλογα με τον βαθμό ισχύος και επιρροής που ασκούν αυτές οι πέντε δυνάμεις, η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης μπορεί να είναι επωφελής ή απειλητική. Σκοπός του μοντέλου του Porter είναι να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να κατανοήσουν τον ανταγωνιστικό τους περίγυρο και να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τους βοηθήσουν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικά.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το μοντέλο του Porter αποτελεί μόνο ένα από τα πολλά διαθέσιμα μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού και πρέπει να συνδυαστεί με άλλες αναλύσεις και εργαλεία για μια πλήρη κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Επιπλέον, οι συνθήκες και οι παράγοντες που επηρεάζουν την

ανταγωνιστικότητα μιας βιομηχανίας μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία της βιομηχανίας και το γεωγραφικό περιβάλλον.



Σχεδ. 1 Μοντέλο Πέντε Δυνάμεων του Porter - Ίδια Επεξεργασία

- **Μοντέλο SWOT:** Το μοντέλο SWOT αναφέρεται στην ανάλυση των εσωτερικών δυνατοτήτων (Strengths) και αδυναμιών (Weaknesses) μιας οργάνωσης, καθώς και των εξωτερικών ευκαιριών (Opportunities) και απειλών (Threats) που αντιμετωπίζει. Αυτή η ανάλυση βοηθά την οργάνωση να αναγνωρίσει τις δυνατές πτυχές της και τις περιοχές που χρειάζεται βελτίωση, καθώς και τις ευκαιρίες που μπορεί να αξιοποιήσει και τις απειλές που πρέπει να αντιμετωπίσει.



Σχεδ. 2 Μοντέλο Swot Analysis - Ίδια Επεξεργασία

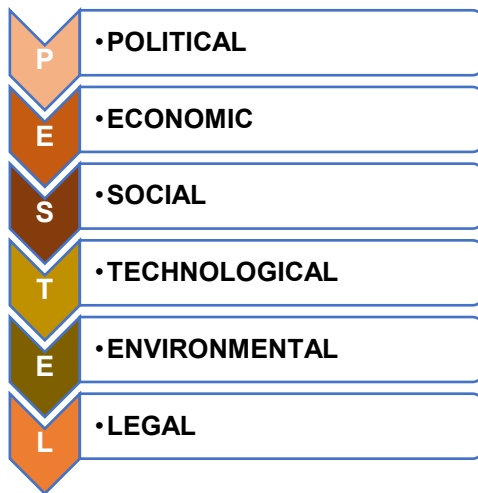


- **Μοντέλο Ανάλυσης PESTEL**

Το μοντέλο ανάλυσης PESTEL είναι ένα πλαίσιο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν μια επιχείρηση ή μια αγορά. Το ακρωνύμιο PESTEL αντιπροσωπεύει τις εξής διάστασεις:

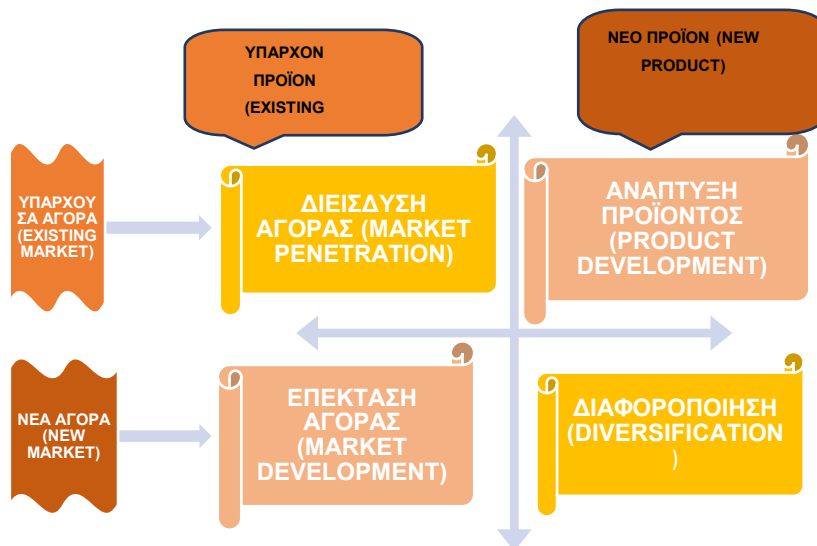
1. Πολιτικοί παράγοντες (Political): Αυτοί περιλαμβάνουν πολιτικές αποφάσεις, νομοθεσία, κυβερνητικές πολιτικές και πολιτικές σταθερότητας. Οι πολιτικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη ρύθμιση της αγοράς, τις φορολογικές πολιτικές, τις εμπορικές συμφωνίες και τις πολιτικές ασφάλειας.
2. Οικονομικοί παράγοντες (Economic): Αυτοί αφορούν την οικονομική κατάσταση, τις τάσεις και τις προοπτικές μιας χώρας ή μιας αγοράς. Περιλαμβάνουν τα επίπεδα ανάπτυξης, τις επιτοκές επενδύσεων, τον πληθωρισμό, τις ισοτιμίες συναλλάγματος και τις ανεργία.
3. Κοινωνικοί παράγοντες (Social): οι κοινωνικοί παράγοντες αναφέρονται στις κοινωνικές τάσεις, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των ανθρώπων σε μια κοινωνία. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να περιλαμβάνουν την αποδοχή της τεχνολογίας, τις δημογραφικές αλλαγές, τις κοινωνικές αξίες, την υγεία και την εκπαίδευση.
4. Τεχνολογικοί παράγοντες (Technological): Αυτοί αφορούν τις τεχνολογικές καινοτομίες και τις τάσεις που επηρεάζουν μια αγορά ή μια επιχείρηση. Περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, τις τηλεπικοινωνίες, την αυτοματοποίηση και την καινοτομία που επηρεάζει την παραγωγικότητα και την απόδοση.
5. Περιβαλλοντικοί παράγοντες (Environmental): Αυτοί αναφέρονται στις περιβαλλοντικές πτυχές που επηρεάζουν μια αγορά ή μια επιχείρηση. Περιλαμβάνουν την πολιτική για την προστασία του περιβάλλοντος, τις κλιματικές αλλαγές, τη βιωσιμότητα και την αειφορία.
6. Νομικοί παράγοντες (Legal): οι νομικοί παράγοντες αφορούν τους νομικούς πλαισμούς και τις ρυθμίσεις που ισχύουν για μια αγορά ή μια επιχείρηση. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν το νομικό πλαίσιο για την επιχειρηματικότητα, τις νομικές απαιτήσεις, τους νόμους περί πνευματικής ιδιοκτησίας, τις ρυθμίσεις περί ανταγωνισμού και άλλες νομικές παράμετρους που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα.

7. Συνοψίζοντας, το μοντέλο PESTEL αναλύει τους πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, μια βιομηχανία ή μια αγορά. Η ανάλυση αυτών των παραγόντων βοηθάει στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και των ευκαιριών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και στην κατανόηση του πλαισίου στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση.



Σχεδ. 3 Μοντέλο PESTEL -Ιδία Επεξεργασία

- **Μοντέλο Πυραμίδας Ανάπτυξης (Ansoff Matrix):** Αυτό το μοντέλο παρέχει μια προσέγγιση για τον προσδιορισμό εναλλακτικών στρατηγικών ανάπτυξης μέσω της αξιολόγησης των προϊόντων ή υπηρεσιών και των αγορών. Το μοντέλο παρουσιάζει τέσσερις στρατηγικές: αγοράστε ή κερδίστε (market penetration), ανάπτυξη προϊόντων ή αγορών (product development or market development), ανάμιξη (diversification) και συγκράτηση (retrenchment).



Σχεδ. 4 Μοντέλο Πυραμίδας Ansoff -Ιδία Επεξεργασία

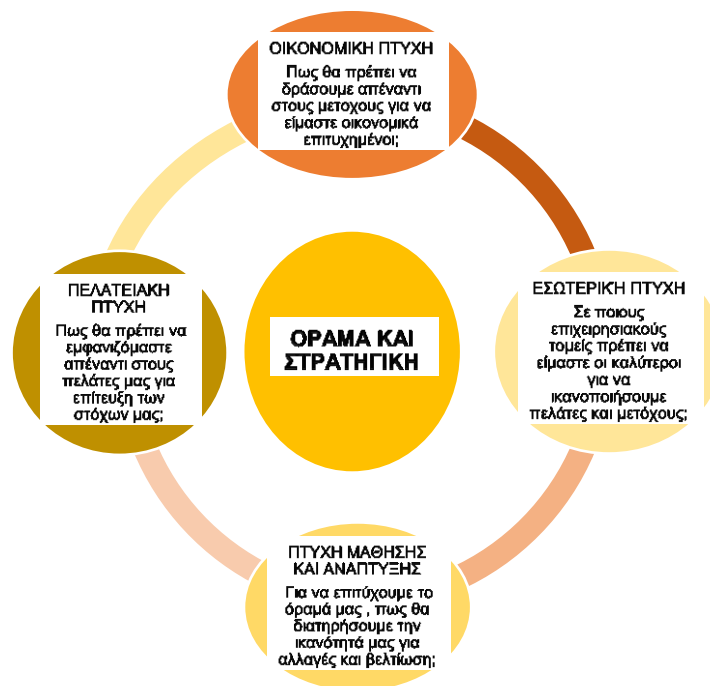
• **To Balanced Scorecard (BSC)** είναι ένα μοντέλο διαχείρισης της απόδοσης που αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan και David Norton τη δεκαετία του 1990. Αυτό το μοντέλο στοχεύει στον συντονισμό και την ισορροπία των διάφορων πτυχών της απόδοσης μιας επιχείρησης.

Το BSC υποστηρίζει ότι η παραδοσιακή μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης μέσω οικονομικών μεγεθών δεν είναι επαρκής για να κατανοήσει πλήρως την επίδοση της επιχείρησης. Έτσι, το μοντέλο BSC προτείνει τη χρήση τεσσάρων διαφορετικών πτυχών ή διαστάσεων για τη μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης:

1. Οικονομική πτυχή: Αναφέρεται στην οικονομική απόδοση της επιχείρησης και περιλαμβάνει μετρικές όπως τα έσοδα, το κέρδος, το μερίδιο της αγοράς και οι οικονομικοί δείκτες.
2. Η πελατειακή πτυχή του Balanced Scorecard (BSC) αφορά την ικανοποίηση των πελατών και περιλαμβάνει μετρικές όπως ικανοποίηση πελατών, επικοινωνία με τους πελάτες, ποιότητα εξυπηρέτησης, αναγνώριση των αναγκών τους, ποσοστό επαναλήψεων, δείκτες διατήρησης πελατών και κατανόηση αγοράς. Η πελατειακή πτυχή στοχεύει να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση προσφέρει αξία και ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών της, προάγοντας την πιστοποίηση, την πιστή πελατεία και την αύξηση της βαθμολογίας της επιχείρησης στα μάτια των πελατών.
3. Εσωτερική πτυχή: Αναφέρεται στις εσωτερικές διαδικασίες και δραστηριότητες της επιχείρησης που συνδέονται με τη δημιουργία αξίας για

τους πελάτες. Μετρικές που σχετίζονται με αυτήν την πτυχή μπορεί να περιλαμβάνουν τον χρόνο κύκλου παραγωγής, την ποιότητα της παραγωγής ή την καινοτομία των διαδικασιών.

4. Πτυχή μάθησης και ανάπτυξης: Αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται σε μελλοντικές προκλήσεις και να βελτιώνει την επίδοσή της μέσω της μάθησης και της ανάπτυξης. Μετρικές που σχετίζονται με αυτήν την πτυχή μπορεί να περιλαμβάνουν το ποσοστό κατάρτισης των εργαζομένων, την καινοτομία στα προϊόντα ή την ικανότητα για γρήγορη προσαρμογή σε αλλαγές στο περιβάλλον.



Σχεδ. 5 Μοντέλο Balanced Scorecard -Μετάφραση, και προσαρμογή από Kaplan & Norton(1996) - Ιδία επεξεργασία σχήματος

- **Μοντέλο Διαφοροποίησης (Differentiation Model):** Αυτό το μοντέλο εστιάζει στη δημιουργία μιας μοναδικής και διακριτικής θέσης για μια οργάνωση στην αγορά. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί μέσω της καινοτομίας προϊόντων, της ποιότητας, της εξυπηρέτησης πελατών, της τεχνολογίας και άλλων παραγόντων που κάνουν την οργάνωση να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της.

## 1.5 Οφέλη εφαρμογής στρατηγικού σχεδιασμού

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας διαδικαστικός και συστηματικός τρόπος προσέγγισης των στόχων, των πόρων και των δράσεων που απαιτούνται για την επίτευξη επιτυχίας σε μια επιχείρηση, μια οργάνωση ή μια δραστηριότητα. Τα κύρια οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν:

1. Καθοδήγηση και κατεύθυνση: Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζει τον προσανατολισμό της επιχείρησης ή του οργανισμού προς τον επιθυμητό στόχο. Βοηθάει στην προσδιορισμό της κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθηθεί και στην προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
2. Εκμετάλλευση ευκαιριών: Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει να αναγνωριστούν ευκαιρίες για ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα. Η εξεύρεση και η αξιοποίηση νέων πελατών, αγορών ή τεχνολογιών μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει την ανάπτυξή της.
3. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, η επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει μια μοναδική θέση στην αγορά, που την καθιστά ανταγωνιστικότερη και επιτρέπει την επιτυχία της σε σχέση με άλλους παίκτες.
4. Ενίσχυση λήψης αποφάσεων: Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει τις βάσεις για ενημερωμένες και στρατηγικές αποφάσεις. Αποτελεί μια δομημένη προσέγγιση που λαμβάνει υπόψη τις εσωτερικές και εξωτερικές παραμέτρους.
5. Αύξηση της παραγωγικότητας: Ο στρατηγικός σχεδιασμός επικεντρώνεται στους στόχους και τα μέσα για την επίτευξή τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
6. Ενσωμάτωση και συνέργεια: Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στην ενσωμάτωση και συνέργεια όλων των τμημάτων και των πόρων της επιχείρησης, καθώς όλοι εργάζονται με κοινό στόχο και συνοχή.
7. Προσαρμοστικότητα και αντοχή: Ο στρατηγικός σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη τις μελλοντικές προκλήσεις και απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Αυτό καθιστά την επιχείρηση πιο προσαρμόσιμη στις αλλαγές και πιο ανθεκτική σε αναταραχές.

8. Βελτιστοποίηση χρήσης πόρων: Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, η επιχείρηση μπορεί να βελτιστοποιήσει τη χρήση των πόρων της. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την κατάλληλη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, των οικονομικών πόρων και των υλικών πόρων.
9. Δημιουργία ενός κοινού προορισμού: Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά στη δημιουργία ενός κοινού προορισμού και προσέλκυσης των μελών της επιχείρησης προς αυτόν. Αυτό δημιουργεί ενθουσιασμό, δέσμευση και συμμετοχή από τους εργαζομένους και άλλους εμπλεκόμενους.
10. Αξιοποίηση μάθησης και εμπειρίας: Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει μια διαδικασία αξιολόγησης και ανάλυσης προηγούμενων επιδόσεων και εμπειριών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να μάθει από τα λάθη της και να αξιοποιήσει τις επιτυχίες της για μελλοντικές βελτιώσεις.
11. Ενθάρρυνση καινοτομίας: Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργία νέων ιδεών. Καθιστά δυνατή την αναζήτηση νέων προσεγγίσεων, τεχνολογιών και προϊόντων που μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Συνολικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει μια συνεκτική και καλά σχεδιασμένη προσέγγιση για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης και την αντιμετώπιση των προκλήσεων του περιβάλλοντος. Ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αντοχή της επιχείρησης μακροπρόθεσμα.

## **1.6 Ο Στρατηγικός σχεδιασμός στο Δημόσιο**

Ο δημόσιος τομέας ασχολείται με την εξυπηρέτηση του γενικού κοινωνικού συνόλου, παρέχοντας υπηρεσίες που καλύπτουν τις βασικές ανάγκες του κοινού. Οι πηγές των εσόδων του προέρχονται είτε από κονδύλια του δημοσίου είτε από φόρους, καθώς και από άλλες εσωτερικές πηγές εσόδων των οργανισμών. Ο σκοπός του είναι να παρέχει υπηρεσίες που καλύπτουν τις βασικές ανάγκες και θέματα του κοινού. Ωστόσο, η λειτουργία του δημόσιου τομέα δημιουργεί προκλήσεις, καθώς αντιμετωπίζει προβλήματα αύξησης του κόστους. Αυτό μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί πως, δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί λαμβάνουν συνεχή χρηματοδότηση από το κράτος και δεν μπορούν να υποκύψουν σε χρεοκοπία, οι υπάλληλοί τους σπάνια αντιμετωπίζουν φόβο απώλειας θέσης εργασίας. Όσον αφορά τη διοικητική πτυχή του δημόσιου τομέα, αυτή απαρτίζεται από διοικητικά και ηγετικά στελέχη, όπως Γενικούς Γραμματείς, Γενικούς διευθυντές, διευθυντές και προϊστάμενους τμημάτων. Αυτοί αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης που διαχειρίζεται και οργανώνει τις δραστηριότητες του δημόσιου τομέα.

Η δημόσια διοίκηση αναφέρεται στο σύνολο των δράσεων και μέσων που χρησιμοποιούνται για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα και να συμβάλλουν στο γενικό συμφέρον των πολιτών. Αποτελεί ένα μέρος του κρατικού μηχανισμού και λειτουργεί ως εκτελεστικό όργανο. Διαχειρίζεται και εκτελεί υποθέσεις που αφορούν τους πολίτες και έχουν σχέση με το δημόσιο. Η κύρια της αποστολή είναι να καλύπτει τις δημόσιες ανάγκες, δηλαδή να εξυπηρετεί το συμφέρον του κοινωνικού συνόλου. Βασίζεται σε κανόνες που καθορίζονται από το δημόσιο δίκαιο και μπορεί να χαρακτηριστεί ως δημόσια εξουσία.

Επιπλέον, η δημόσια διοίκηση εκτελεί δύο κύριες λειτουργίες, τη νομοθετική και την εκτελεστική. Η εκτελεστική λειτουργία εφαρμόζει τους νόμους, λειτουργώντας με διαφάνεια και τηρώντας την αρχή της νομιμότητας. Ιεραρχικά κατατάσσεται στην κυβέρνηση και χρησιμοποιείται ως μέσο για την εφαρμογή των αποφάσεων και πολιτικών που λαμβάνονται και πρέπει να εξασφαλίζει την ίση μεταχείριση των πολιτών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση λοιπόν είναι ένας συστηματικός, διαδικαστικός και συμμετοχικός τρόπος που βοηθά τις δημόσιες και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις να ανταποκριθούν στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν. Αυτός ο τρόπος σχεδιασμού στοχεύει στη δημιουργία σαφών στόχων, την ανάπτυξη συγκεκριμένων στρατηγικών και την αποτελεσματική υλοποίηση και αξιολόγηση αυτών.<sup>7</sup>

Τα στάδια της στρατηγικής όπως αναφέρθηκαν σε προηγούμενη ενότητα βρίσκουν εφαρμογή και στο σχεδιασμό του Δημοσίου τομέα.

Στο πρώτο στάδιο, της ανάλυσης και αναγνώρισης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να αναλύσει το περιβάλλον

---

<sup>7</sup>John M. Bryson "Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement".

της και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την ανάλυση των πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, καθώς και τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών.

Στο δεύτερο στάδιο, του σχεδιασμού στρατηγικής, η Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να ορίσει τους στόχους της και τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει για να τους επιτύχει. Σε αυτό το στάδιο, η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να αναλύσει τα δεδομένα που συγκέντρωσε στο πρώτο στάδιο και να αναπτύξει στρατηγικές για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που ανέδειξε η ανάλυση.

Το τρίτο στάδιο της στρατηγικής διαδικασίας είναι η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Σε αυτό το στάδιο, οι διοικητικοί φορείς πρέπει να εφαρμόσουν τα σχέδια που έχουν αναπτύξει και να διασφαλίσουν ότι οι στόχοι που έχουν θέσει επιτυγχάνονται. Είναι σημαντικό να επιβλέπουν την υλοποίηση και να προβαίνουν σε προσαρμογές αν χρειαστεί, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Στο στάδιο αυτό οι στρατηγικοί στόχοι και οι δράσεις μεταφράζονται σε συγκεκριμένα βήματα και προγράμματα δράσης. Επιλέγονται οι κατάλληλες πολιτικές, πρακτικές και δράσεις που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων της στρατηγικής. Επίσης, πραγματοποιείται η ανάθεση ρόλων και ευθυνών στους ανθρώπους που θα είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των δράσεων και παρακολούθηση της προόδου.

Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της στρατηγικής. Σε αυτό το στάδιο, παρακολουθούνται οι πρόοδοι σε σχέση με τους στόχους της στρατηγικής και εκτιμάται η αποτελεσματικότητα των δράσεων που έχουν υλοποιηθεί. Επίσης, αναθεωρείται η στρατηγική και διορθώνονται τα πιθανά λάθη ή αδυναμίες που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της.

Η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων της οργάνωσης με τους στόχους που είχαν τεθεί στην αρχή της στρατηγικής, καθώς και τη σύγκριση της απόδοσης της οργάνωσης με άλλες ανταγωνιστικές οργανώσεις στον ίδιο τομέα. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης των διαφόρων υπηρεσιών και τμημάτων του δημοσίου τομέα, καθώς και τη σύγκριση της απόδοσης των δημόσιων υπηρεσιών με τους στόχους που είχαν τεθεί από την κυβέρνηση ή το δημοτικό συμβούλιο. Επιπλέον, μπορεί να



γίνει αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των διαφόρων προγραμμάτων.

Μετά το στάδιο της αξιολόγησης, η επόμενη φάση είναι η αναθεώρηση και η προσαρμογή της στρατηγικής. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση πρέπει να εξετάσει τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων και να κάνει αλλαγές στη στρατηγική της, αν απαιτείται. Αυτές οι αλλαγές μπορεί να περιλαμβάνουν την αλλαγή των στόχων, την αναθεώρηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων, την αλλαγή των δραστηριοτήτων και των σχεδίων δράσης, καθώς και την αλλαγή των πόρων που ανατίθενται στη στρατηγική.

Η Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις στην εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης. Αυτές περιλαμβάνουν τον πολιτικό χαρακτήρα της δημόσιας διοίκησης, τις περιορισμένες προϋπολογιστικές πόρους, την έλλειψη ευελιξίας και αποτελεσματικότητας στη λήψη αποφάσεων, καθώς και την ανάγκη να είναι η δημόσια διοίκηση ανοιχτή και διαφανής στις δραστηριότητές της.

Στο στάδιο αξιολόγησης, η εκτίμηση της απόδοσης και της επίτευξης των στόχων είναι απαραίτητη για να προσαρμοστούν οι στρατηγικές στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών, την ανάλυση των αποτελεσμάτων και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το πώς να προχωρήσει η οργάνωση.

Στη δημόσια διοίκηση, η αξιολόγηση μπορεί να περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων, των προγραμμάτων και των πολιτικών. Για παράδειγμα, μια κυβέρνηση μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση του υπουργείου Υγείας με βάση τα επιτεύγματα στη βελτίωση της ποιότητας της φροντίδας υγείας και την ενίσχυση της πρόληψης ασθενειών. Η αξιολόγηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της διαχείρισης του προϋπολογισμού.

Τα στάδια της στρατηγικής διαδικασίας στη δημόσια διοίκηση, έχουν ιδιαίτερη σημασία καθώς η διαχείριση των πόρων είναι περιορισμένη και οι απαιτήσεις του κοινού είναι υψηλές. Η δημόσια διοίκηση πρέπει να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του κοινού και να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να διαχειρίζεται τους πόρους της με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός λοιπόν αποτελεί μια σημαντική διοικητική διαδικασία καθώς βοηθά στην ανάπτυξη μιας συνεκτικής και αποτελεσματικής στρατηγικής που θα προάγει τους στόχους του δημοσίου συμφέροντος. Κάποια από τα οφέλη της εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνουν:

1. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας: Με το στρατηγικό σχεδιασμό, η δημόσια διοίκηση μπορεί να αναπτύξει συνεκτικές και αποτελεσματικές στρατηγικές που επιτρέπουν τη βελτίωση των διαδικασιών και της απόδοσης των υπηρεσιών που παρέχει.
2. Αύξηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας: Με τον στρατηγικό σχεδιασμό, η δημόσια διοίκηση μπορεί να αναπτύξει σαφείς και κατανοητές στρατηγικές, καθώς και να επικεντρωθεί στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Αυτό συμβάλλει στην αύξηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας της δημόσιας διοίκησης.
3. Αύξηση της συμμετοχής και της συνεργασίας: Ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει στη δημόσια διοίκηση να εμπλέκει ενεργά τους ενδιαφερόμενους φορείς και την κοινότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων. Αυτό συμβάλλει στην αύξηση της συνεργασίας και της συνοχής μεταξύ της δημόσιας διοίκησης και της κοινότητας.
4. Προσαρμογή στις αλλαγές: Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τη δημόσια διοίκηση να προσαρμόζεται στις αλλαγές στο περιβάλλον της και στις ανάγκες των πολιτών. Μέσω του σχεδιασμού και της επικαιροποίησης των στρατηγικών της στόχων, η δημόσια διοίκηση μπορεί να διασφαλίσει ότι παραμένει ανταγωνιστική και αποτελεσματική στην παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει εφαρμοστεί επιτυχώς σε πολλούς οργανισμούς της δημόσιας διοίκησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Ορισμένα παραδείγματα περιλαμβάνουν:

1. Σουηδία - Εθνικό Σύστημα Υγείας (Swedish National Health System): Η Σουηδία εισήγαγε έναν στρατηγικό σχεδιασμό για το εθνικό της σύστημα υγείας, με στόχο τη βελτίωση της πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας.
2. Φινλανδία - Παιδεία 2030 (Finnish Education 2030): Η Φινλανδία ανέπτυξε μια στρατηγική μακροπρόθεσμης ανάπτυξης για τον τομέα της παιδείας, με στόχο τη βελτίωση της εκπαίδευσης, της έρευνας και της καινοτομίας στο εκπαιδευτικό σύστημα.
3. Γαλλία - Στρατηγικό Σχέδιο Ψηφιακής Μετάβασης (Strategic Digital Transition Plan): Η Γαλλία εφάρμοσε ένα στρατηγικό σχέδιο για την ψηφιακή μετάβαση, με στόχο την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας, της τεχνολογικής καινοτομίας και της βελτίωσης των δημόσιων υπηρεσιών.
4. Γερμανία - Στρατηγική Ενέργειας για το Περιβάλλον (Energy Transition Strategy): Η Γερμανία έθεσε στόχο τη μείωση της εξάρτησής της από τις ορυκτές καυσίμου και την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας μέσω ενός στρατηγικού σχεδίου ενεργειακής μετάβασης.
5. Ο οργανισμός του Διαδικτύου για τη Διοίκηση των Υπηρεσιών (Internet Services for Public Administration - i-SUP) στην ΕΕ έχει συμβάλει στη βελτίωση της παροχής διαδικτυακών υπηρεσιών σε διάφορες κυβερνητικές υπηρεσίες στην Ευρώπη.
6. Η Υπηρεσία Διαχείρισης Έργων της Βρετανικής κυβέρνησης χρησιμοποιεί το στρατηγικό σχεδιασμό για να διαχειριστεί τα έργα της κυβέρνησης με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.
7. Στη Σιγκαπούρη, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση έχει οδηγήσει σε βελτιωμένες υπηρεσίες και αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων. Συγκεκριμένα, η Υπηρεσία Διοίκησης και Τεχνολογίας της Σιγκαπούρης (Government Technology Agency - GovTech) αποτελεί μια κρατική υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση και την ανάπτυξη των τεχνολογικών λύσεων στη χώρα. Η GovTech χρησιμοποιεί τον στρατηγικό σχεδιασμό για να καθοδηγήσει τις προσπάθειές της στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης μέσω της ενσωμάτωσης τεχνολογίας, της ανάπτυξης καινοτόμων υπηρεσιών και της

αποτελεσματικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων. Με τη χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού, η Σιγκαπούρη επιδιώκει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών της με τρόπο που είναι πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Παρακάτω αναφέρονται μερικά παραδείγματα και στατιστικά στοιχεία:

- Το 2019, η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ) ανακοίνωσε τη δημιουργία μιας Διαδικτυακής Εφαρμογής Στρατηγικού Σχεδιασμού για τους Δήμους. Η εφαρμογή αυτή βοηθά τους Δήμους να δημιουργήσουν τους δικούς τους στρατηγικούς σχεδιασμούς και να διαχειρίζονται την πρόοδό τους στοχοθετώντας και παρακολουθώντας τα στατιστικά στοιχεία των δραστηριοτήτων τους.
- Το Ίδρυμα Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ) έχει εφαρμόσει επιτυχώς τον στρατηγικό σχεδιασμό στις δραστηριότητές του. Το 2018, η ΙΚΥ ανακοίνωσε ότι έχει καταφέρει να αυξήσει τον αριθμό των υποτροφιών που παρέχει κατά 67% σε σχέση με το 2017 χάρη στη χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Στην Περιφέρεια Κρήτης, έχει εφαρμοστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός σε διάφορα έργα και προγράμματα. Για παράδειγμα, ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιήθηκε στο πρόγραμμα "Κρήτη Ψηφιακή" για την ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας στην Περιφέρεια. Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού οδήγησε σε μεγαλύτερη συνοχή και συντονισμό των δράσεων του προγράμματος, καθώς και σε καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των διαφόρων ενδιαφερομένων φορέων.
  - Στην Περιφέρεια Αττικής, ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου διαχείρισης των απορριμμάτων. Οι στρατηγικοί στόχοι περιλάμβαναν τη μείωση της ποσότητας των απορριμμάτων που καταλήγουν σε χωματερές και την ανάπτυξη του ανακυκλωτικού δυναμικού της περιοχής. Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού οδήγησε σε μείωση των απορριμμάτων που καταλήγουν σε χωματερές κατά 20% και σε αύξηση του ανακυκλωτικού

Στον Δήμο Αθηναίων, ο στρατηγικός σχεδιασμός χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου σχεδίου βελτίωσης της ποιότητας ζωής στην πόλη. Οι στρατηγικοί στόχοι περιλάμβαναν τη μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης, την αναβάθμιση των δημόσιων χώρων και τη βελτίωση της ασφάλειας των πολιτών. Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού οδήγησε σε μείωση της κυκλοφοριακής συμφόρησης κατά 15%, αναβάθμιση των δημόσιων χώρων και βελτίωση της ασφάλειας των πολιτών.

Στην Ελλάδα, όπως και σε άλλες χώρες, η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στη δημόσια διοίκηση έχει αποδειχθεί ως αποτελεσματικό εργαλείο για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων σχεδίων και προγραμμάτων. Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού έχει οδηγήσει σε μείωση των δαπανών, αύξηση της αποτελεσματικότητας και βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες.

### **1.7 Σε τι διαφέρει η στρατηγική στον δημόσιο τομέα;**

Παρόλο που ο σχεδιασμός της Στρατηγικής στο γενικότερο πλαίσιο και αρχές της είναι εφαρμοστέα και στον Δημόσιο τομέα, διαφέρει από τη στρατηγική στον ιδιωτικό τομέα λόγω των ιδιαιτεροτήτων και των στόχων που καλείται να εξυπηρετήσει. Κάθε τομέας έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, αλλά γενικά ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από τα εξής στοιχεία που επηρεάζουν την στρατηγική του:

1. Κοινωνική αποστολή: Η κύρια αποστολή του δημόσιου τομέα είναι να εξυπηρετεί το κοινό και το κοινωνικό συμφέρον. Οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται με διαφάνεια, δικαιοσύνη και ισονομία.
2. Δημοκρατική λογοδοσία: Ο δημόσιος τομέας λειτουργεί μέσα σε ένα πλαίσιο δημοκρατικής λογοδοσίας. Οι διοικητικές αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται με σεβασμό στους πολίτες και να είναι ανοικτές στη συζήτηση και την κριτική.
3. Περιορισμένοι πόροι: Ο δημόσιος τομέας εξυπηρετείται από πόρους που προέρχονται από τους φόρους των πολιτών και άλλες κυβερνητικές πηγές

χρηματοδότησης. Αυτό σημαίνει ότι οι πόροι είναι περιορισμένοι και πρέπει να διαχειρίζονται με σύνεση.

4. Πολιτικές επιρροές: Οι αποφάσεις και οι στρατηγικές του δημόσιου τομέα μπορεί να επηρεάζονται από πολιτικές επιρροές και πολιτικές ατζέντες, καθιστώντας το συχνά πιο περίπλοκο από τον ιδιωτικό τομέα.
5. Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός: Ο δημόσιος τομέας συχνά λαμβάνει υπόψη το μακροπρόθεσμο συμφέρον και το κοινό καλό, ενώ οι αποφάσεις μπορεί να επικεντρώνονται περισσότερο στην αειφορία και την κοινωνική δικαιοσύνη.
6. Πολυπλοκότητα: Ο δημόσιος τομέας συχνά λειτουργεί με πολυπλοκότητα και γραφειοκρατία, λόγω της φύσης των πολλών διαδικασιών, κανονισμών και προτύπων που πρέπει να ακολουθούνται.

Συνοψίζοντας, η στρατηγική στον δημόσιο τομέα επικεντρώνεται στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος, τη δημοκρατική λογοδοσία και την αειφορία, με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους να αποτελούν μια πρόκληση. Η πολιτική επιρροή και η πολυπλοκότητα είναι επίσης παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διαμόρφωση των στρατηγικών στον δημόσιο τομέα.

Οι Bloom και Menefee (1994) αναφέρονται σε απόψεις διάφορων συγγραφέων σχετικά με τις διαφορές μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Συγκεκριμένα, υπογραμμίζουν ότι αυτές οι διαφορές είναι σημαντικές και απαιτούν εκτεταμένη προσαρμογή στην προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα.

Ορισμένες από αυτές τις διαφορές που αναφέρονται περιλαμβάνουν:

1. Πολιτικό περιβάλλον του δημόσιου τομέα: Ο δημόσιος τομέας λειτουργεί μέσα σε ένα πολιτικό πλαίσιο, και οι αποφάσεις και οι στρατηγικές πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους πολιτικούς παράγοντες και τους πολιτικούς στόχους.

2. Συμμετοχή εξωτερικών παραγόντων: Ο δημόσιος τομέας συχνά συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς, όπως άλλες κυβερνητικές οντότητες, διεθνείς οργανισμούς ή μη κερδοσκοπικές οργανώσεις.
3. Δυσκολία εφαρμογής σχεδίων: Ο δημόσιος τομέας συχνά αντιμετωπίζει περίπλοκα προβλήματα και προκλήσεις στην υλοποίηση σχεδίων λόγω του γραφειοκρατικού του χαρακτήρα και των πολλαπλών ενδιαφερόμενων μερών.
4. Έλλειψη οργανωτικής αυτονομίας: Στον δημόσιο τομέα, οι οργανισμοί συχνά υπόκεινται σε νομικούς περιορισμούς και γραφειοκρατικές διαδικασίες, που μπορεί να περιορίζουν την αυτονομία τους στη λήψη αποφάσεων.

Βασιζόμενοι στην εργασία των Bryson και συνεργατών του (2015), εντοπίζονται κάποιοι παράγοντες που αντιτίθενται στη διατήρηση της πρακτικής του κυβερνητικού στρατηγικού σχεδιασμού που βασίζεται στα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα. Ας δούμε αυτούς τους παράγοντες πιο αναλυτικά:

1. Μεγάλος αριθμός συμβαλλομένων μερών: Ο δημόσιος τομέας συχνά δραστηριοποιείται με τη συμμετοχή πολλών ενδιαφερομένων φορέων και συμβαλλομένων μερών, που μπορεί να επιφέρουν πολυπλοκότητα και προκλήσεις στην ανάπτυξη και εφαρμογή στρατηγικών.
2. Συγκρουόμενα κριτήρια αξιολόγησης κυβερνητικής απόδοσης: Η κυβερνητική απόδοση μπορεί να αξιολογείται με βάση διαφορετικά κριτήρια και μετρικές, τα οποία μπορεί να είναι συγκρουόμενα ή δύσκολα να ενοποιηθούν σε μια συνολική στρατηγική.
3. Πιέσεις για δημόσια ευθύνη: Ο δημόσιος τομέας συχνά αντιμετωπίζει πιέσεις από το κοινό και τους πολίτες για την εξυπηρέτηση του κοινού συμφέροντος και την ανάληψη δημόσιας ευθύνης.
4. Οι διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα: Οι δημόσιοι οργανισμοί διαφέρουν σε πολλές πτυχές από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, και, ως εκ τούτου, μπορεί να απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις στον στρατηγικό σχεδιασμό. Η κουλτούρα, πολλές φορές, σε έναν Ιδιωτικό Οργανισμό λειτουργεί σαν πηγή σταθερότητας, παράγει κίνητρα και εγγυάται αξιοπιστία. Στους περισσότερους

Δημόσιους Οργανισμούς έχει αποδειχτεί πολλάκις αναχρονιστική και λειτουργεί σαν τροχοπέδη σε κάθε απόπειρα αλλαγής.

Ο Ιδιωτικός Τομέας, ο οποίος κινείται υπό το πρίσμα της μεγιστοποίησης του κέρδους και εξυπηρετεί εξατομικευμένες ανάγκες, συχνά οδηγείται σε αναποτελεσματική κατανομή πόρων και παρουσιάζονται οι λεγόμενες «Αποτυχίες της Αγοράς». Αυτές τις αποτυχίες της αγοράς, την διαχείριση των «κοινωνικών αγαθών», την ελλιπή και ασύμμετρη πληροφόρηση όπως και την διανεμητική ανισότητα καλείται να αντιμετωπίσει ο Δημόσιος τομέας, πάντα όμως μέσα στα συνταγματικά πλαίσια και την νομιμότητα, εξυπηρετώντας συλλογικές ανάγκες και αποσκοπώντας στην μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας και υπεράσπιση του δημοσίου συμφέροντος.

Πολλές είναι οι περιπτώσεις στις οποίες ο Δημόσιος Τομέας καλείται να διαχειριστεί υπηρεσίες μονοπωλιακού χαρακτήρα με βάση τις αρχές της ισότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης, επιτρέποντας και συνάμα περιορίζοντας δομές και διαδικασίες οι οποίες είναι επίσημα απαιτητές από νομοθετικές ρυθμίσεις και διέπονται από αυστηρά και άκαμπτα συστήματα οργάνωσης. Στον αντίποδα έχει να αντιμετωπίσει τον ίδιο τον μεταβλητό του χαρακτήρα ο οποίος εξαρτάται από την φιλοσοφία της εκάστοτε κυβέρνησης.

Η έννοια του καταναλωτή είναι επίσης διαφορετική στους δύο αυτούς τομείς. Στο ιδιωτικό τομέα έχουμε τον «Πελάτη» ο οποίος διαχειρίζεται και αποφασίζει πότε και ποιο αντίτιμο θα διαθέσει για την απόκτηση ενός επιθυμητού για τον ίδιο προϊόντος ή υπηρεσίας και ο οποίος, είτε σαν καταναλωτής είτε σαν επενδυτής, παρουσιάζει αυξημένο ενδιαφέρον για μια επιχείρηση. Αντίθετα, στον Δημόσιο τομέα έχουμε τον «Πολίτη» ο οποίος πολλές φορές έχει πληρώσει έμμεσα για υπηρεσίες που δεν επιθυμεί ή δεν χρειάζεται και δείχνει δυσπιστία και αδιαφορία για τους Δημόσιους Οργανισμούς. Η Λογοδοσία, τέλος αποτελεί ένα υπεκφεύγων, κρίσιμο και πάντα επίκαιρο θέμα που ταλανίζει τον Δημόσιο Τομέα όπως και η αδυναμία αντικειμενικής μέτρησης των αποτελεσμάτων του.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες συνηγορούν κατά της απλούστευσης του κυβερνητικού στρατηγικού σχεδιασμού, με βάση τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα. Αντ' αυτού, η κυβέρνηση χρειάζεται να εξετάζει και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις



που είναι μοναδικές για το δημόσιο τομέα και να αναπτύσσει στρατηγικές που λαμβάνουν υπόψη την ειδική του φύση και λειτουργία.

Στην ίδια κατεύθυνση βαδίζει και ο A.W. Steiss (1998 ο οποίος επικεντρώνεται στις διαφορές μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα και αναδεικνύει την ανάγκη για μια προσαρμοσμένη προσέγγιση στη στρατηγική σχεδίαση. Μεταξύ των κύριων θεμάτων που καλύπτει συμπεριλαμβάνονται ο ρόλος της πολιτικής στον σχεδιασμό στρατηγικών, οι προκλήσεις που προκύπτουν από το μεγάλο αριθμό των ενδιαφερόμενων φορέων και συμβαλλομένων μερών, καθώς και οι διαφορές στην αξιολόγηση της επίδοσης και προόδου μεταξύ των δύο τομέων. Επισημαίνει επίσης την ανάγκη για δημόσια ευθύνη και διαφάνεια στον δημόσιο τομέα και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων.

## 2. Ηλεκτρονική /Ψηφιακή Διακυβέρνηση

"Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους"

Σύνταγμα της Ελλάδας, Άρθρο 5Α

### 2.1.1 Ορισμοί

Η Ηλεκτρονική ή Ψηφιακή Διακυβέρνηση ή (e-Government or Digital Government) αναφέρεται γενικά στη χρήση της τεχνολογίας των πληροφοριών και των επικοινωνιών (ΤΠΕ) για τη βελτίωση των διαδικασιών της διακυβέρνησης και την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

«Ηλεκτρονική ή Ψηφιακή Διακυβέρνηση ονομάζουμε το κοινωνικό φαινόμενο κατά το οποίο η παροχή υπηρεσιών από το κράτος προς πολίτες και επιχειρήσεις, η συνεργασία κράτους – πολιτών, η λήψη αποφάσεων και η ανάπτυξη πολιτικής, αλλά και η συνολική λειτουργία του δημόσιου τομέα, υποστηρίζονται σημαντικά από τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών και γίνονται κυρίως με ψηφιακά μέσα.» (Γιάννης Χαραλαμπίδης)<sup>8</sup>

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση και τη Παγκόσμια Τράπεζα « Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής από τις κυβερνητικές υπηρεσίες (όπως ευρυζωνικά δίκτυα, Διαδίκτυο και φορητοί υπολογιστές), που έχουν τη δυνατότητα να μετασχηματίσουν τις σχέσεις με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλα κρατικά όργανα. Αυτές οι τεχνολογίες μπορούν να εξυπηρετήσουν διάφορους σκοπούς: καλύτερη παροχή κυβερνητικών υπηρεσιών στους πολίτες, βελτιωμένες αλληλεπιδράσεις με τις επιχειρήσεις και τη βιομηχανία, ενδυνάμωση των πολιτών μέσω της πρόσβασης σε πληροφορίες ή πιο αποτελεσματική διαχείριση της κυβέρνησης. Τα απορρέοντα οφέλη μπορεί να είναι μείωση της διαφθοράς, αύξηση της διαφάνειας, μεγαλύτερη διευκόλυνση, αύξηση των εσόδων ή μείωση των δαπανών.»<sup>9</sup>

«Μια ευρεία πρωτοβουλία μετασχηματισμού που Διευκολύνεται τις νέες τεχνολογίες για α) την ανάπτυξη και παροχή ενιαίων και ολοκληρωμένων κρατικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, β) την διευκόλυνση της αποτελεσματικής

---

<sup>8</sup> «Ψηφιακή Διακυβέρνηση : Ένας καταλύτης για τον μετασχηματισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, του Γ. Χαραλαμπίδη». [www.ita.org.gr](http://www.ita.org.gr)  
<sup>9</sup> <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government>

διοίκησης, και γ) την υποστήριξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων των πολιτών, των επιχειρήσεων και της κοινωνίας σε τοπικό, Εθνικό και διεθνές επίπεδο». (Grant and Chau, [2005])<sup>10</sup>

## **2.1.2 Γενικές αρχές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης**

Οι γενικές αρχές της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης όπως διατυπώθηκαν από το Υπουργείο Εσωτερικών της Ελλάδας στο «Στρατηγικό Σχεδιασμό για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2010-2020» περιλαμβάνουν:

### **Διαλειτουργικότητα**

Όλοι οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης θα συνεργαστούν ώστε τα πληροφοριακά συστήματα του δημόσιου τομέα να διαλειτουργούν μεταξύ τους, ανταλλάσσοντας αυτοματοποιημένα δεδομένα και πληροφορία, βάσει συμβατών και συμπληρωματικών διαδικασιών. Ο πολίτης θα λαμβάνει το τελικό προϊόν της αιτούμενης υπηρεσίας, δεδομένου ότι οι εμπλεκόμενοι φορείς και τα συστήματά τους θα διαλειτουργούν για την παροχή της.

### **Συμμόρφωση ή αιτιολόγηση**

Κάθε νέα λύση ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα διέπεται από τους προαναφερόμενους δεσμευτικούς κανόνες και θα είναι συμβατή με τις αρχές της παρούσας στρατηγικής. Τυχόν διαφοροποίηση θα πρέπει αφενός να αιτιολογείται με τεκμηριωμένη ανάλυση των λόγων μη συμμόρφωσης, βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία και αφετέρου να παρουσιάζει τις απαιτούμενες ενέργειες και το χρονοδιάγραμμα επίτευξης συμμόρφωσης.

### **Ενοποίηση**

Ο εξοπλισμός και το λογισμικό ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα ενταχθούν σε ενιαία κέντρα δεδομένων, με κοινή διαχείριση και κανόνες, που θα επιτρέπουν ενιαία πρόσβαση.

### **Εξοικονόμηση – Μη επανάληψη**

Οι δράσεις Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης θα επιφέρουν εξοικονόμηση πόρων για τη Δημόσια Διοίκηση. Προϋπόθεση για τη χρηματοδότησή τους θα είναι

---

<sup>10</sup> Grant G. & ChauD. (2005). «Developing a generic framework for e-government».

η τεκμηρίωση της εξοικονόμησης πόρων (ή της μη σπατάλης πόρων) μέσω της ανάλυσης κόστους – οφέλους, συνυπολογιζόμενου του χρόνου απόσβεσης της επένδυσης. Παράλληλα, χρηματοδοτικό προαπαιτούμενο κάθε δράσης θα αποτελεί η ανάδειξη της αναγκαιότητας και της μη επανάληψης (υλοποίηση μόνο άπαξ).

### **Μοναδική Καταχώρηση Δεδομένων**

Κάθε πληροφορία τηρείται από έναν μοναδικό εξουσιοδοτημένο φορέα, υπεύθυνο για την εγκυρότητα της πληροφορίας και για τη διάθεσή της στους φορείς που έχουν αρμοδιότητα και στους ιδιώτες που έχουν έννομο συμφέρον. Η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να ζητήσει μία πληροφορία από τον πολίτη άπαξ. Δε δικαιολογείται αναζήτηση από τον πολίτη μίας πληροφορίας που ήδη τηρείται σε ένα από τα Μητρώα και συστήματα της Δημόσιας Διοίκησης.

### **Εφικτότητα-Βιωσιμότητα**

Η Δημόσια Διοίκηση εγγυάται το σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εφόσον έχει διασφαλιστεί η εφικτότητα και βιωσιμότητα των δράσεων και η επιχειρησιακή ικανότητα των φορέων υλοποίησης.

### **Διαφάνεια – Ανάκτηση Εμπιστοσύνης**

Η Δημόσια Διοίκηση θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών σχεδιάζοντας τις πολιτικές και τις δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ενισχύοντας τη διαφάνεια, την ακεραιότητα, τη λογοδοσία και την αποδοτικότητα και με γνώμονα τις ανάγκες των πολιτών.

### **Προσβασιμότητα(e-accessibility)**

Η Δημόσια Διοίκηση δεσμεύεται να εξασφαλίσει την προσβασιμότητα των δημόσιων δικτυακών τόπων για όλους τους πολίτες, χωρίς αποκλεισμούς, ειδικά για τις ευπαθείς ομάδες, τους ψηφιακά αναλφάβητους και τα άτομα με αναπηρία. Οι προδιαγραφές προσβασιμότητας που προβλέπονται από το διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό θεσμικό πλαίσιο θα ελέγχονται κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση κάθε νέου συστήματος ενώ παράλληλα θα ενσωματωθούν στους υφιστάμενους δικτυακούς τόπους.

## Ασφάλεια – Ιδιωτικότητα

Η Δημόσια Διοίκηση δεσμεύεται να διαφυλάττει την ασφάλεια των τηρούμενων πληροφοριών, την ασφάλεια των συστημάτων και δικτύων, την ασφάλεια των διαδικασιών και των υποδομών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από κάθε πιθανή αλλοίωση, παραβίαση ή αναρμόδια πρόσβαση. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση εγγυάται την προστασία της ιδιωτικότητας στη συλλογή, επεξεργασία, αποθήκευση και ανταλλαγή πληροφοριών, με την έννοια της διασφάλισης των πολιτών από μη εξουσιοδοτημένη χρήση των δεδομένων ή από χρήση που δεν προβλέπεται από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

## Συμμετοχή των πολιτών

Η Δημόσια Διοίκηση θα διασφαλίζει τη συμμετοχή των πολιτών κατά τη λήψη κυβερνητικών αποφάσεων και κατά το σχεδιασμό και την αξιολόγηση των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης.



## 2.2 Γενικά Μοντέλα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Όπως προαναφέρθηκε η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση αναφέρεται στη χρήση τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των κυβερνητικών οργάνων και την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλους φορείς. Οι διάφορες χώρες έχουν αναπτύξει διάφορα μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ανάλογα με τις ανάγκες, τις προτεραιότητες και την τεχνολογική υποδομή τους.

Ορισμένα από τα κύρια γενικά μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης περιλαμβάνουν:

1. Μοντέλο Ενημέρωσης (Information Dissemination Model): Σε αυτό το μοντέλο, οι κυβερνητικές αρχές παρέχουν ηλεκτρονικές πληροφορίες και νέα στους πολίτες μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, ιστοσελίδων και κοινωνικών μέσων.
2. Μοντέλο Διαλειτουργικότητας (Interoperability Model): Αυτό το μοντέλο επιδιώκει τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών κυβερνητικών οργάνων και τμημάτων, προκειμένου να επιτευχθεί συνοχή και αποτελεσματικότητα στις υπηρεσίες.
3. Μοντέλο Συμμετοχής (Participation Model): Σε αυτό το μοντέλο, οι πολίτες και οι άλλοι φορείς συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση της πολιτικής μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, διαβουλεύσεων και συζητήσεων.
4. Μοντέλο Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (E-Services Model): Αυτό το μοντέλο επικεντρώνεται στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες και τις επιχειρήσεις, όπως η ηλεκτρονική καταβολή φόρων, ηλεκτρονικές άδειες και άλλες διοικητικές διαδικασίες.
5. Μοντέλο Ενεργού Πολίτη (Active Citizen Model): Σε αυτό το μοντέλο, οι πολίτες συμμετέχουν ενεργά στη διακυβέρνηση μέσω διαδικτυακών πλατφορμών και εργαλείων, καθιστώντας δυνατή την παρακολούθηση των κυβερνητικών δράσεων και την προώθηση της διαφάνειας και της υπευθυνότητας.

## 2.3 Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα – Νομικό Πλαίσιο και Πρακτικές

### 2.3.1 Μοντέλα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Συγκεκριμένα για την Ελλάδα, έχουν υλοποιηθεί διάφορα μοντέλα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που έχουν συμβάλει στη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών και την επικοινωνία μεταξύ των πολιτών και των κυβερνητικών φορέων. Ορισμένα από αυτά περιλαμβάνουν:

1. **Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Ψηφιακή Μεταμόρφωση:** Η Ελληνική κυβέρνηση έχει επενδύσει σημαντικά στην ανάπτυξη ψηφιακών υπηρεσιών και πλατφορμών, όπως το gov.gr, που συγκεντρώνει διάφορες υπηρεσίες και πληροφορίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβάλλει στην απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών και την εξοικονόμηση χρόνου και πόρων.
2. **Ηλεκτρονική Κυβέρνηση σε Τοπικό Επίπεδο:** Πολλοί δήμοι και περιφέρειες έχουν αναπτύξει ηλεκτρονικές πλατφόρμες για την παροχή υπηρεσιών και την ενημέρωση των πολιτών, όπως ηλεκτρονικές άδειες και αιτήσεις, καθώς και διαβουλεύσεις για τη λήψη αποφάσεων σε τοπικά θέματα.
3. **Ηλεκτρονική Υγεία (e-Health):** Έχουν αναπτυχθεί ηλεκτρονικές υπηρεσίες στον τομέα της υγείας, όπως η ηλεκτρονική ενημέρωση για ραντεβού σε νοσοκομεία και κέντρα υγείας, η ηλεκτρονική συνταγογράφηση, και η δυνατότητα παρακολούθησης της υγείας του πολίτη μέσω διαδικτυακών εφαρμογών.
4. **Ψηφιακή Εκπαίδευση:** Η πανδημία της COVID-19 ενίσχυσε την ανάγκη για ψηφιακή εκπαίδευση. Η ελληνική κυβέρνηση επενδύει στην ανάπτυξη διαδικτυακών πλατφορμών για την παροχή εκπαιδευτικού υλικού και τη διεξαγωγή μαθημάτων απομακρυσμένα.
5. **Ψηφιακή Κουλτούρα και Τουρισμός:** Υπάρχουν πρωτοβουλίες για την προώθηση της ψηφιακής κουλτούρας και του ψηφιακού τουρισμού, με τη δημιουργία ειδικών πλατφορμών για την προβολή της ελληνικής κληρονομιάς και την παροχή πληροφοριών σε ταξιδιώτες.

### 2.3.2 Νομικό Πλαίσιο

Το άρθρο 5Α του Ελληνικού Συντάγματος θέτει τα θεμέλια για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραθέτει ότι «1. Καθένας έχει δικαίωμα στην πληροφόρηση, όπως ο νόμος ορίζει. Περιορισμοί στο δικαίωμα αυτό είναι δυνατόν να επιβληθούν με νόμο μόνο εφόσον είναι απολύτως αναγκαίοι και δικαιολογούνται για λόγους εθνικής ασφάλειας, καταπολέμησης του εγκλήματος ή προστασίας δικαιωμάτων και συμφερόντων τρίτων. 2. Καθένας έχει δικαίωμα συμμετοχής στην Κοινωνία της Πληροφορίας. Η διευκόλυνση της πρόσβασης στις πληροφορίες που διακινούνται ηλεκτρονικά, καθώς και της παραγωγής, ανταλλαγής και διάδοσής τους αποτελεί υποχρέωση του Κράτους, τηρουμένων πάντοτε των εγγυήσεων των άρθρων 9, 9Α και 19»<sup>11</sup>

Οι κυριότερες νομοθετικές παρεμβάσεις στον τομέα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κατά την τελευταία δεκαπενταετία είναι οι ακόλουθες:

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα ρυθμίζεται από τον νόμο 3979/2011 (ΦΕΚ 138/Α/16-06-2011), με τον οποίο καθορίζεται πιο ολοκληρωμένα το πλαίσιο λειτουργίας της ψηφιοποίησης και της χρήσης νέων τεχνολογιών στον δημόσιο τομέα. Ο νόμος αυτός περιλαμβάνει ορισμούς, κανόνες και αρχές που αφορούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, καθώς και τις υποχρεώσεις των δημόσιων φορέων.

Ο Νόμος 4325/2015, (ΦΕΚ Α' 47 / 11-05-2015) γνωστός και ως νόμος για τον εκδημοκρατισμό της διοίκησης, έχει σημαντικές επιδράσεις στη χρήση ηλεκτρονικών μέσων και τη διαχείριση εγγράφων στον δημόσιο τομέα. Αναφέρεται στην "Ηλεκτρονική Ταυτοποίηση" (Άρθρο 10) και την "Ηλεκτρονική Ανταλλαγή Δημοσίων Εγγράφων - Ασφάλεια Πληροφοριακών Συστημάτων του Δημόσιου Τομέα" (Άρθρο 13), ενώ παράλληλα προβαίνει σε τροποποιήσεις του νόμου 2690/1999 σχετικά με την "αυτεπάγγελτη εσωτερική αναζήτηση (ηλεκτρονικών) πιστοποιητικών" (Άρθρο 12). Σύμφωνα με τον νόμο, η χρήση ηλεκτρονικών μέσων έχει αλλάξει ριζικά τις διαδικασίες έκδοσης, σύνταξης και τήρησης ηλεκτρονικών εγγράφων στους δημόσιους οργανισμούς. Τα ηλεκτρονικά έγγραφα φέρουν ψηφιακή υπογραφή από εξουσιοδοτημένο φορέα και χρονοσφραγίδα, έχοντας την ίδια νομική ισχύ με τα έγγραφα που έχουν ιδιόχειρη υπογραφή και σφραγίδα.

<sup>11</sup> <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-5a/>



Ο νόμος 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/06-09-2016) αντικαθιστά το άρθρο 12 του νόμου 3979/2011, και συγκεκριμένα το άρθρο 24 αναφέρει ότι όλες οι διαδικασίες για την έκδοση διοικητικών πράξεων και άλλων εγγράφων από τους φορείς του Δημοσίου πρέπει να πραγματοποιούνται αποκλειστικά με χρήση εγκεκριμένης ηλεκτρονικής υπογραφής και εγκεκριμένης ηλεκτρονικής χρονοσφραγίδας. Η ισχύς αυτού του άρθρου ξεκίνησε για τα υπουργεία από την 1η Ιουλίου 2017. Η ημερομηνία έναρξης ισχύος για τους υπόλοιπους φορείς του Δημοσίου, όπως τα ΝΠΔΔ, οι ανεξάρτητες και ρυθμιστικές αρχές, το Νομικό Συμβούλιο του Κράτους και τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού, καθορίζεται με απόφαση του υπουργού Διοικητικής Ανασυγκρότησης και, σε κάθε περίπτωση, όχι αργότερα από τις 31 Δεκεμβρίου 2018. Μετά τις παραπάνω ημερομηνίες, κάθε πράξη ή απόφαση που εκδίδεται κατά παράβαση των διατάξεων αυτού του άρθρου δεν εκτελείται.

Η έκδοση εγγράφων έχει γίνει πιο απλή και δεν απαιτείται επικύρωση αντιγράφου, καθώς η ισχύς τους μπορεί να επιβεβαιωθεί μέσω της χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών. Για την ταχύτερη διεκπεραίωση των διαδικασιών, προβλέπεται η δημιουργία αρχείου και η ηλεκτρονική τήρηση του για κάθε υπόθεση του δημοσίου τομέα.

Με την έκδοση του Νόμου 4635/2019 (ΦΕΚ 167/Α/ 30-102019) το φθινόπωρο του 2019 δημιουργείται μια βασική πύλη διασύνδεσης του πολίτη με την δημόσια διοίκηση συγκεκριμένα: *"Ιδρύεται Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης, με διεύθυνση gov.gr, της οποίας η παραγωγική λειτουργία, καθώς και η τεχνολογική ανάπτυξη και υποστήριξη, ανήκει στην αρμοδιότητα της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης. Η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη αποτελεί το κεντρικό σημείο παροχής ηλεκτρονικών ψηφιακών υπηρεσιών τις οποίες σωρεύει υποχρεωτικά από όλους τους φορείς της γενικής κυβέρνησης."*<sup>12</sup>

Το 2020 και εν μέσω πανδημίας επιχειρείται η σύνταξη ενός ενιαίου νομοθετικού κειμένου με αντικείμενο τη ρύθμιση θεμάτων ψηφιακής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα και τη συγκρότηση της απαιτούμενης βάσης πάνω στην οποία θα εξελιχθεί το Ψηφιακό Κράτος την επόμενη δεκαετία. Έτσι έχουμε την κυκλοφορία του νόμου 4727/2020 (ΦΕΚ 184/23.09.2020) «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση σε Ελληνική Νομοθεσία Οδηγίας 2016/2102 και Οδηγίας 2019/1024) - Ηλεκτρονικές

---

<sup>12</sup> <https://howto.gov.gr/mod/book/view.php?id=104&chapterid=494>

*Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο Οδηγίας 2018/1972) και άλλες διατάξεις»*<sup>13</sup> Με τις διατάξεις του επανακαθορίζονται οι γενικές αρχές με στόχο τη βελτίωση της χρηστής διοίκησης, της διαφάνειας, της ισότητας, και της προσβασιμότητας. Επίσης, προωθείται η προστασία των προσωπικών δεδομένων. Καθιερώνεται 12ψήφιος Προσωπικός Αριθμός (Π.Α.) ως αναγκαίος αριθμός υποχρεωτικής επαλήθευσης της ταυτότητας των φυσικών προσώπων στις συναλλαγές τους με το Δημόσιο. Δημιουργείται η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη ως κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης για τη διακίνηση ηλεκτρονικών εγγράφων και την παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών.

Ενσωματώνεται η Οδηγία για τα ανοικτά δεδομένα, διευρύνοντας την αρχή της ανοικτής διάθεσης πληροφοριών του Δημοσίου. Δημιουργείται το Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών που καταγράφει όλες τις ψηφιακές ή φυσικές διαδικασίες του Δημοσίου τομέα. Η Οδηγία (ΕΕ) 2019/1024 ενσωματώνεται στο Ελληνικό δίκαιο με τη διάταξη που διευρύνει την αρχή της ανοικτής διάθεσης και περαιτέρω χρήσης των εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων που σχετίζονται με το Δημόσιο. Αυτό σημαίνει ότι περισσότερες πληροφορίες που αφορούν το Δημόσιο, είτε βρίσκονται σε κατοχή δημόσιων φορέων είτε χρηματοδοτούνται από δημόσιους πόρους, θα είναι προσβάσιμες. Αυτή η ενσωμάτωση δημιουργεί ένα πιο ανοικτό και διαφανές περιβάλλον, επιτρέποντας στους πολίτες και τους ενδιαφερόμενους να έχουν ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες που αφορούν τον δημόσιο τομέα. Η διασφάλιση της περαιτέρω χρήσης αυτών των πληροφοριών προωθεί την καινοτομία και την ανάπτυξη εφαρμογών που μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία. Τέλος, δεσμεύονται ραδιοσυχνότητες για αποκλειστική χρήση σε έρευνα, ανάπτυξη, καινοτομία σε δίκτυα 5ης γενιάς (5G) και δημιουργείται η "Συμμετοχές 5G Α.Ε." για την αξιοποίηση του Ταμείου Φαιστός, με σκοπό την επένδυση σε εφαρμογές και υπηρεσίες 5G.

## **2.4 Κατηγορίες e- Υπηρεσιών στην Ελλάδα**

Οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια για να διευκολύνουν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις σε διάφορες διαδικασίες. Αυτό συμβαίνει στο πλαίσιο της γενικότερης προσπάθειας για

---

<sup>13</sup> <https://www.cpalaw.gr/media/1145/cpa-digital-transformation-gr.pdf>

ψηφιοποίηση και απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών. Ιδιαίτερη ώθηση στην ολοκλήρωση προγραμμάτων ψηφιακών πλατφόρμων και διασύνδεσης ηλεκτρονικών εφαρμογών του Δημοσίου Τομέα, που για χρόνια υπήρχαν σαν σχέδια, έδωσε το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19 στις αρχές του 2020. Ορισμένα παραδείγματα ηλεκτρονικών υπηρεσιών στον δημόσιο τομέα περιλαμβάνουν:

1. **Δημόσια Διοίκηση:** Οι πολίτες μπορούν να υποβάλουν διάφορα αιτήματα, όπως αίτηση για διαβατήριο, ανανέωση άδειας οδήγησης, κλπ. μέσω ηλεκτρονικών πλατφόρμων και να παρακολουθούν την πρόοδο των αιτημάτων τους online.
2. **Υγεία:** Οι πολίτες μπορούν να κλείνουν ραντεβού με γιατρούς και να λαμβάνουν συνταγές online.
3. **Φορολογία και Οικονομικά:** Οι φορολογούμενοι μπορούν να υποβάλλουν τις φορολογικές τους δηλώσεις μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας και να εξοφλούν τις φορολογικές τους υποχρεώσεις.
4. **Εκπαίδευση:** Οι γονείς μπορούν να υποβάλλουν ηλεκτρονικά αιτήσεις για την εγγραφή των παιδιών τους σε σχολεία.
5. **Κοινωνική Ασφάλιση:** Οι πολίτες μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις για κοινωνικά επιδόματα και συντάξεις μέσω ηλεκτρονικών αιτήσεων.

Ενδεικτικά πλατφόρμες που λειτουργούν στα πλαίσια των ως άνω τομέων περιλαμβάνονται στο Πίνακα 1

Πίνακας 1 e-Υπηρεσίες<sup>14</sup>

1. <b>Φορολογία και τελωνεία</b> <a href="http://gsis.gr">http://gsis.gr</a>	2. <b>Μητρώο Πολιτών</b> <a href="http://www.mp-yves.gr/">http://www.mp-yves.gr/</a>	3. <b>Πλατφόρμα ΕΡΜΗΣ</b> <a href="http://www.ermis.gov.gr/">http://www.ermis.gov.gr/</a>
4. <b>Κτηματολόγιο</b> <a href="https://www.ktimatologio.gr/el">https://www.ktimatologio.gr/el</a>	5. <b>Στρατολογία</b> <a href="https://www.stratologia.gr/">https://www.stratologia.gr/</a>	6. <b>Διαύγεια</b> <a href="https://diavgeia.gov.gr/">https://diavgeia.gov.gr/</a>
7. <b>Open Gov και Open data</b> <a href="http://opengov.gr/">http://opengov.gr/</a> <a href="http://data.gov.gr">http://data.gov.gr</a>	8. <b>Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου</b> <a href="https://apografi.gov.gr">https://apografi.gov.gr</a>	9. <b>Ενιαία Αρχή Πληρωμής</b> <a href="https://www.gsis.gr/dimosia-dioikisi/pliromes-eispraxeis/eap">https://www.gsis.gr/dimosia-dioikisi/pliromes-eispraxeis/eap</a>

<sup>14</sup> Ίδια επεξεργασία Πίνακα

10. Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων <a href="https://www.promitheus.gov.gr/">https://www.promitheus.gov.gr/</a>	11. Ήλιος Ενιαίο Σύστημα Ελέγχου Πληρωμών Συντάξεων <a href="http://www.yeka.gr/">http://www.yeka.gr/</a>	12. Εργάνη <a href="http://eservices.yeka.gr/">http://eservices.yeka.gr/</a>
13. Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση <a href="https://www.e-prescription.gr/">https://www.e-prescription.gr/</a>	14. Ηλεκτρονικά ραντεβού e-RDV <a href="https://www.esyntagografis.i.gr/prv/p">https://www.esyntagografis.i.gr/prv/p</a>	15. ΣΥΖΕΥΞΙΣ <a href="http://www.syzefxis.gov.gr/">http://www.syzefxis.gov.gr/</a>
16. G-cloud Υπηρεσίες government cloud <a href="http://www.ktpae.gr/">http://www.ktpae.gr/</a>	17. Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων - ψηφιακή υπογραφή <a href="http://aped.gov.gr/">http://aped.gov.gr/</a>	18. Ηλεκτρονικό Σύστημα του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) <a href="http://www.asep.gr/">http://www.asep.gr/</a>
19. Ηλεκτρονικό Σύστημα Υποβολής και επεξεργασίας δηλώσεων ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ <a href="https://www.pothen.gr/">https://www.pothen.gr/</a>		

- Το έργο "Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης" – ΣΥΖΕΥΞΙΣ Ι & ΙΙ<sup>15</sup>  
(<http://www.syzefxis.gov.gr>)

Η Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. υπέγραψε στις 24 Σεπτεμβρίου 2004 τέσσερις (4) συμβάσεις εκτέλεσης των Υποέργων 4, 5, 6 και 7 του Εθνικού Δικτύου Δημόσιας Διοίκησης "ΣΥΖΕΥΞΙΣ" με την ανώνυμη εταιρία με την επωνυμία "Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε." (ΟΤΕ Α.Ε.). Το έργο "ΣΥΖΕΥΞΙΣ" σχεδιάστηκε για να αποτελέσει το Εθνικό Δίκτυο της Δημόσιας Διοίκησης. Το Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» προσφέρει από 1/1/2006 ευρυζωνικές υπηρεσίες δικτύου και διακίνησης Φωνής-Εικόνας-Δεδομένων σε φορείς του Ελληνικού Δημοσίου.

Σήμερα 4.500 δημόσιοι φορείς απολαμβάνουν τέτοιες υψηλές υπηρεσίες όπως:

<sup>15</sup> <https://www.apd-depin.gov.gr/index.php/component/k2/item/92.html?Itemid=849>

1. Ευρυζωνική και ασφαλή πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Internet) και διασφάλιση δικτυακής υποδομής μεγάλης δυναμικότητας (Εύρος πρόσβασης φορέων 2 έως 34 Mbps)
2. Λογαριασμούς ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) για όλα τα στελέχη και υπαλλήλους των εν λόγω φορέων
3. Πρόσβαση σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες και πληροφοριακά συστήματα μόνο μέσω του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ
4. Υπηρεσίες φιλοξενίας διαδικτυακών τόπων και εφαρμογών
5. Υπηρεσίες τηλεφωνίας δωρεάν μεταξύ των φορέων του ΣΥΖΕΥΞΙΣ (onnet) και με μειωμένο κόστος από 40% - 70% για τους φορείς εκτός δικτύου (offnet)
6. Ασφαλή πρόσβαση στο Internet (Firewalls, antivirus, antispam)
7. Πρόσβαση στο Διευρωπαϊκό δίκτυο TESTA
8. Υπηρεσίες τηλεδιάσκεψης (π.χ. Microsoft Teams, Skype,)
9. Υπηρεσίες τηλεκπαίδευσης (π.χ. Webex<sup>16</sup>, Zoom, eclass<sup>17</sup>)
10. Υπηρεσίες ψηφιακής υπογραφής και κρυπτογράφησης

Το έργο υλοποιείται από την Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. με Κύριο του Έργου το Υπουργείο Εσωτερικών και χρηματοδοτείται από το Ε.Π. ΚτΠ κατά 75% και κατά 25% από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΣΑΕ ΥΠΕΣΔΔΑ).

Συνέχεια και εξέλιξη του ως άνω έργου αποτελεί το Syzefxis II το οποίο αναμένεται να προσφέρει εντυπωσιακά οφέλη για το Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα, συμπεριλαμβανομένων:

- Δημιουργία ενός κρατικού δικτύου τηλεπικοινωνιών.
- Ευρυζωνικό περιβάλλον για όλους τους δημόσιους φορείς, εξαλείφοντας τον ψηφιακό αποκλεισμό.
- Αναβαθμισμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες και εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης.
- Μείωση της γραφειοκρατίας και ενθάρρυνση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας και συνεργασίας.
- Ευέλικτη συνεργασία με χρήση τεχνολογιών όπως η τηλεδιάσκεψη.
- Αναβάθμιση περιβάλλοντος εργασίας δημοσίων υπαλλήλων και δημιουργία ψηφιακής κουλτούρας.

---

<sup>16</sup> <https://webex.sch.gr/>

<sup>17</sup> <http://eclass.sch.gr>

- Ευκολότερη επικοινωνία με τον πολίτη και αναβαθμισμένη παροχή υπηρεσιών.
- Αναβάθμιση δικτύου με ταχύτητες έως 1 Gbps, υψηλή διαθεσιμότητα internet, και υιοθέτηση σύγχρονων τεχνολογιών ασφάλειας.
- Συνολική εξοικονόμηση πόρων μέσω της άθροισης της ζήτησης.

Το έργο εξυπηρετεί πληθώρα ηλεκτρονικών υπηρεσιών δημόσιων φορέων, ενισχύει την επικοινωνία και ασφάλεια, και οδηγεί σε ολοκληρωμένη βελτίωση της ψηφιακής υποδομής.

## Γενικά στοιχεία ΣΥΖΕΥΞΙΣ II

Το έργο ΣΥΖΕΥΞΙΣ II αποτελεί το «έργο πυρήνα» για τη συγκρότηση του Δικτύου Δημοσίου Τομέα (ΔΔΤ) όπως αυτό προσδιορίζεται στο Κεφάλαιο Θ' του νόμου 3979/2011 για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Το ΣΥΖΕΥΞΙΣ II είναι ένα πολύ μεγάλο και σύνθετο έργο με πολλές φάσεις υλοποίησης και υποέργα. Ξεκίνησε να υλοποιείται τον Ιούλιο 2019. Με την ολοκλήρωσή του, πάνω από 34.000 κτίρια όπου στεγάζονται φορείς του Δημοσίου θα διαθέτουν αναβαθμισμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες (φωνής, δεδομένων και εικόνας), με δραστηρή αύξηση των ταχυτήτων στο διαδίκτυο και μεγάλη μείωση του τηλεπικοινωνιακού κόστους. Εκτιμάται ότι το όφελος θα ανέλθει σε δεκάδες εκατομμύρια ευρώ τον χρόνο, καθώς η εξοικονόμηση πόρων για τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες αναμένεται ότι θα ξεπεράσει το 40%.

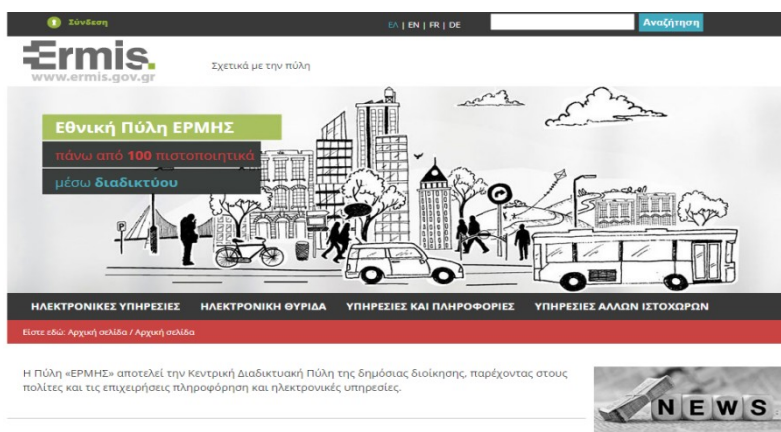
## Βασικοί στόχοι του ΣΥΖΕΥΞΙΣ II

Οι βασικοί στόχοι του Έργου ΣΥΖΕΥΞΙΣ II είναι οι εξής:

- Η σχεδόν πλήρης κάλυψη των δημόσιων φορέων (αφορά 34.000 περίπου κτίρια συμπεριλαμβανομένων και των σχολικών μονάδων)
- Η αναβάθμιση της ευρωζωνικότητας του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ (με αξιοποίηση οπτικών υποδομών πρόσβασης Νέας Γενιάς (NGA), όπου είναι εφικτό και συμμετρική πρόσβαση ταχύτητας 10/100/1000Mbps)
- Η αναβάθμιση των υφιστάμενων κεντρικών υπηρεσιών του δικτύου ΣΥΖΕΥΞΙΣ – με έμφαση στην ασφάλεια – τη χρήση πολυμέσων – την τηλεσυνεργασία – την αξιοποίηση mobile τεχνολογιών από τους χρήστες
- Η παροχή νέων τηλεματικών υπηρεσιών προσιθωμένης αξίας
- Η αξιοποίηση και αναβάθμιση υποδομών των 68 Μητροπολιτικών Ευρωζωνικών Δικτύων Οπτικών Ήνων (MAN)
- Η μεγιστοποίηση της άθροισης της ζήτησης για τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες του Δημοσίου Τομέα
- Η ανάπτυξη μιας νέας γενιάς ανοικτού δικτύου του Δημοσίου Τομέα, βασισμένο σε προηγμένες δικτυακές τεχνολογίες που θα προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών στους δημόσιους φορείς
- Η παροχή βασικών διαδικτυακών υπηρεσιών (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεδιάσκεψη, φιλοξενία ιστοσελίδων κλπ), προηγμένων δικτυακών υπηρεσιών ασφαλείας και υπηρεσιών φωνής και εικόνας στους φορείς και κατά συνέπεια η βελτίωση της λειτουργίας τους
- Η εξασφάλιση της απαιτούμενης δικτυακής υποδομής για έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Η εξασφάλιση ηλεκτρονικής διαλειτουργικότητας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών για γρήγορη και ασφαλή ανταλλαγή πληροφοριών
- Η ενισχυμένη εξυπηρέτηση των πολιτών, με αυτοματοποιημένα και φιλικά προς τον χρήστη συστήματα πληροφόρησης και διεκπεραίωσης συναλλαγών με το Δημόσιο
- Ο εξορθολογισμός και η αξιολόγηση των αναγκών των Δημοσίων Φορέων για υπηρεσίες ηλεκτρονικών επικοινωνιών
- Η μείωση του κόστους τηλεπικοινωνιών του κράτους και η δημιουργία οικονομικών κλίμακας μέσω της άθροισης της ζήτησης για συναφείς υπηρεσίες στο Ελληνικό Δημόσιο

Εικόνα 2 Syzefxis II- <https://syzefxis.ddt.gov.gr>

### • Πλατφόρμα ΕΡΜΗΣ



Εικόνα 3 Αρχική Σελίδα Εθνικής Πύλης ΕΡΜΗΣ

Τον Μάιο του 2009, η Ελλάδα εισήλθε στην εποχή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης με τη θέση σε λειτουργία της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης. Αυτή η σημαντική πρωτοβουλία συνέβαλε στον συνολικό εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, προωθώντας την ανάπτυξη της χώρας. Μέσω αυτής της πλατφόρμας, παρέχονται υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, διευκολύνοντας την καθημερινή τους αλληλεπίδραση με τον δημόσιο τομέα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών και συμβάλλει στην συνολική πρόοδο της χώρας.

Η Πύλη ΕΡΜΗΣ λειτουργεί ως κεντρικός πόρος πληροφόρησης για πολίτες και επιχειρήσεις σχετικά με όλες τις αλληλεπιδράσεις τους με τη Δημόσια Διοίκηση, είτε αυτές είναι φυσικές είτε ηλεκτρονικές. Επιπλέον, προσφέρει επιλεγμένες υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Συναλλαγών, επιτρέποντας στους πολίτες να λαμβάνουν ηλεκτρονικά τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης. Λειτουργικά, η Πύλη ΕΡΜΗΣ αναδεικνύεται ως το "ηλεκτρονικό εμπορικό κέντρο" της Δημόσιας Διοίκησης. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες κατατάσσονται σε τρία επίπεδα ανάλογα με το βαθμό ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης:

**A) Πλήρως ηλεκτρονικές υπηρεσίες** Στην Πύλη αναφέρονται ως "Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες – Άμεση παραλαβή αποτελέσματος" ή "Κατηγορίας 02" και είναι προσβάσιμες απευθείας μέσω του συνδέσμου: [http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/elServices?p\\_type=2](http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/elServices?p_type=2). Ο πολίτης μπορεί να υποβάλει ηλεκτρονική αίτηση για αυτές τις υπηρεσίες και να λαμβάνει άμεσα το αποτέλεσμα (πιστοποιητικό, βεβαίωση, κλπ) στην ηλεκτρονική του θυρίδα. Το έγγραφο αυτό μπορεί να εκτυπωθεί και να χρησιμοποιηθεί στις συναλλαγές με τη δημόσια διοίκηση, σύμφωνα με το άρθρο 13 του ν. 4325/2015 (ΦΕΚ 47 /Α΄/11.05.2015). Τα ηλεκτρονικά έγγραφα αυτής της κατηγορίας περιέχουν ένα μοναδικό "Κωδικό Επαλήθευσης" στο κάτω μέρος, επιτρέποντας την επαλήθευσή τους από οποιονδήποτε δέκτη μέσω του μηχανισμού ελέγχου εγκυρότητας εγγράφων που παρέχει η Πύλη "ΕΡΜΗΣ". Για την ηλεκτρονική υποβολή της αίτησης, απαιτείται υποχρεωτικά η προηγούμενη σύνδεση του στην Πύλη "ΕΡΜΗΣ".

**B) Οι υπηρεσίες που επιτρέπουν ηλεκτρονική υποβολή και παραλαβή, είτε μέσω υπολογιστή (ηλεκτρονική θυρίδα), είτε μέσω ΚΕΠ.**

Περιλαμβάνει σύνολο 116 υπηρεσιών. Ο πολίτης έχει την δυνατότητα να υποβάλει ηλεκτρονική αίτηση προς ένα ΚΕΠ, όπου ο υπάλληλος αναζητά φυσικά το



αποτέλεσμα από τον αρμόδιο φορέα και απαντά στον πολίτη. Ανάλογα με την επιλογή του πολίτη, η παραλαβή του αποτελέσματος μπορεί να γίνει είτε με φυσική παρουσία στο ΚΕΠ της επιλογής του, είτε ηλεκτρονικά από την πύλη ΕΡΜΗΣ μέσω της ηλεκτρονικής θυρίδας του πολίτη.

Στην Πύλη, αυτές οι υπηρεσίες κατατάσσονται ως "Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες – Όχι άμεση παραλαβή αποτελέσματος" ή "Κατηγορίας 01" και είναι προσβάσιμες από τον σύνδεσμο [http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/elServices?p\\_type=1](http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/elServices?p_type=1). Κατά την υποβολή της αίτησης, ο πολίτης επιλέγει το ΚΕΠ που θα διαχειριστεί την υπόθεσή του. Αν επιθυμεί, το αποτέλεσμα της αίτησης μπορεί να αποθηκευτεί απευθείας στην ηλεκτρονική θυρίδα του πολίτη.

Εάν η ηλεκτρονική αίτηση απαιτεί δικαιολογητικά, ο πολίτης πρέπει να τα επισυνάψει ψηφιακά μέσω της ηλεκτρονικής του θυρίδας. Η πορεία της αίτησης μπορεί να παρακολουθηθεί από τον φάκελο υποθέσεών του. Για την ηλεκτρονική υποβολή, πρέπει να έχει προηγηθεί η σύνδεσή του στην Πύλη.

### **Γ) Υπηρεσίες για τις οποίες παρέχονται πληροφορίες και τα απαραίτητα έντυπα**

Για περισσότερες από 1.000 υπηρεσίες, ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί σχετικά με τα απαραίτητα δικαιολογητικά, το θεσμικό πλαίσιο και τα βήματα εκτέλεσης των διαδικασιών. Πρόκειται για πιστοποιημένες διαδικασίες που παρέχονται από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών σε όλη τη χώρα. Στην Πύλη, οι πληροφορίες αυτές είναι προσβάσιμες στην καρτέλα "Υπηρεσίες και Πληροφορίες" ή απευθείας από τον σύνδεσμο: <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/egcl>.

Για την εύρεση μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας, υπάρχουν τρεις διαφορετικοί τρόποι αναζήτησης:

1. Αναζήτηση υπηρεσίας ανάλογα με το θεματικό αντικείμενο.
2. Αναζήτηση υπηρεσίας ανάλογα με το γεγονός.
3. Ευρετήριο ομάδων κοινού.

Έτσι, ο πολίτης έχει γρήγορη και εύκολη πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για τις διαδικασίες που τον αφορούν.



## • Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr)\*

The screenshot shows the top section of the gov.gr website. At the top, there is a dark blue header with the text "Βρείτε τη δημόσια υπηρεσία που θέλετε εύκολα και γρήγορα" and a search bar with the placeholder "Αναζητήστε εδώ ...". To the right, there is a section titled "Επικρατές αναζητήσεις" with three links: "Αρωγή για φυσικές καταστροφές", "Δημιουργία ηλεκτρονικής επισημείωσης της Χάγης (e-apostille)", and "Ραντεβού για την έκδοση Σελτίου ταυτότητας". Below the header, there is a section titled "Κατηγορίες Υπηρεσιών" with the text "11 κατηγορίες με 1584 υπηρεσίες για να βρείτε ακριβώς αυτό που ψάχνετε." and a grid of 11 service categories: Γεωργία και κτηνοτροφία, Δικαιοσύνη, Εκπαίδευση, Επιχειρηματική δραστηριότητα, Εργασία και ασφάλιση, Οικογένεια, Περιουσία και φορολογία, Πολίτης και καθημερινότητα, Πολιτισμός, αθλητισμός και τουρισμός, Στράτευση, and Υγεία και πρόνοια.

Εικόνα 4: Αρχική σελίδα Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης Πηγή: <https://www.gov.gr/>

Βασικός πυλώνας της εφαρμογής της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η διευκόλυνση των πολιτών και των επιχειρήσεων στις καθημερινές τους αλληλεπιδράσεις με το Δημόσιο. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης, γνωστής και ως gov.gr, μέσω του νόμου 4635/2019. Η πύλη gov.gr αποτελεί το κεντρικό σημείο παροχής ψηφιακών υπηρεσιών, συγκεντρώνοντας τις υπηρεσίες από όλους τους φορείς της Γενικής Κυβέρνησης σε έναν ιστότοπο του Δημοσίου. Οι υπηρεσίες παρουσιάζονται βάσει των "γεγονότων ζωής" όπως η γέννηση, η ασφάλιση, η σύσταση επιχείρησης κ.ά., ενώ υπάρχει και μια λειτουργία αναζήτησης για γρήγορη εύρεση αποτελεσμάτων. Εναλλακτικά, οι υπηρεσίες ταξινομούνται με βάση την οργανωτική δομή των φορέων που τις παρέχουν.

Στην ολοκληρωμένη του μορφή, το gov.gr θα λειτουργεί ως το κεντρικό κέντρο ψηφιακής εξυπηρέτησης, συγκεντρώνοντας όλες τις λύσεις και τις πληροφορίες που χρειάζονται οι πολίτες και οι επιχειρήσεις που επικοινωνούν με το Δημόσιο. Κάθε ψηφιοποιημένη υπηρεσία θα ενσωματώνεται στην πλατφόρμα, καθιστώντας το gov.gr το μοναδικό σημείο επαφής για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με το δημόσιο.

Μέχρι το Σεπτέμβριο 2023 το gov.gr έχει δεχθεί **256.023.667** επισκέψεις πολιτών που έχουν εκδώσει ένα τουλάχιστον έγγραφο ή έχουν υποβάλλει μία e-αίτηση και έχουν ενσωματωθεί σε αυτό **1440** υπηρεσίες εκ των οποίων οι **73** το

εξάμηνο Απρίλιος-Σεπτέμβριος 2023

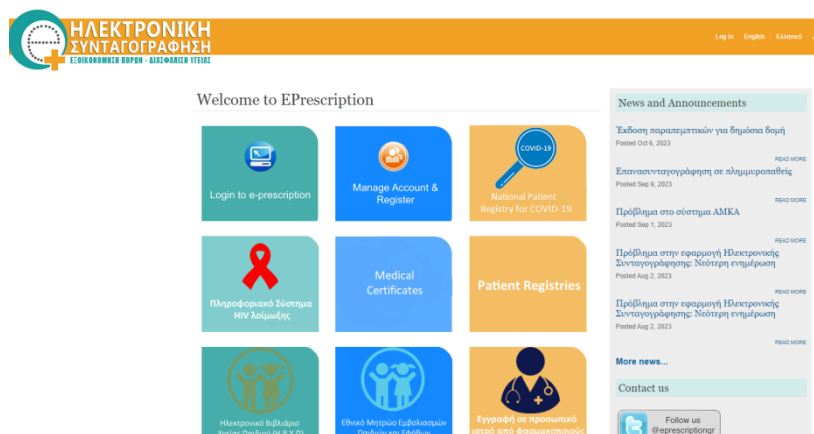
Αριθμός Υπηρεσιών και Στοιχεία Επισκεψιμότητας	
	Νοέμβριος 2022
Αριθμός ψηφιακών υπηρεσιών στο gov.gr	1.490
Πολίτες που επισκέφθηκαν το gov.gr (Users)	51.938.397
Συνολικές επισκέψεις στο gov.gr (Pageviews)	394.092.800
Διαφορετικοί πολίτες που έχουν χρησιμοποιήσει το gov.gr εκδίδοντας ένα τουλάχιστον έγγραφο ή υποβάλλοντας μια ηλεκτρονική δήλωση	8.134.174
Έγγραφα ή δηλώσεις έχουν εκδοθεί/υποβληθεί ηλεκτρονικά	227.585.781
<b>Κέντρο Διαλειτουργικότητας</b>	
Ταυτοποιήσεις πολιτών σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες ΚΕ.Δ (από 1/4/2020)	625.272.476
Πλήθος κλήσεων διαδικτυακών υπηρεσιών ΚΕ.Δ (από 1/4/2020)	755.650.503
<b>Υπηρεσίες</b>	
Υπεύθυνες δηλώσεις	10.263.690
Εξουσιοδοτήσεις	3.220.021
Ψηφιακή βεβαίωση εγγράφου	856.410
Ψηφιακή βεβαίωση ιδιωτικού συμφωνητικού	19.709
Ενεργοποιήσεις άυλης συνταγογράφησης	4.159.272
Άυλες συνταγές	73.731.324
Άυλα παραπεμπτικά	32.994.635
Πιστοποιητικά Οικογενειακής Κατάστασης	5.233.952
Πιστοποιητικά Γέννησης	1.219.866
Πιστοποιητικό Ιθαγένειας	26.286
Πιστοποιητικό Εγγυτέρων	250.601
Ληξιαρχικές Πράξεις Γάμου	310.140
Ληξιαρχικές Πράξεις Γέννησης	752.780
Ληξιαρχικές Πράξεις Συμφώνου Συμβίωσης	30.540
Ληξιαρχικές Πράξεις Θανάτου	192.482
Αντίγραφα Ποινικού Μητρώου	503.982
Δηλώσεις απώλειας ταυτότητας	17.574
Άδειες μοτοποδηλάτων	18.002
Βιβλίο Αδικημάτων και Συμβάντων	4.542
Ονοματοδοσία	29.875
Δήλωση Βάπτισης	18.404
Σήματα Στάθμευσης Ηλεκτροκίνητων Οχημάτων	4.112
<b>Άδειες Οδήγησης</b>	
Αντικατάσταση άδειας οδήγησης	24.713
Αντίγραφο άδειας οδήγησης λόγω φθοράς	1.453
Αντικατάσταση άδειας οδήγησης λόγω κλοπής/απώλειας	12.878
Ανανέωση άδειας οδήγησης	31.013
Αιτήσεις για ενημέρωση στοιχείων στο Μητρώο Αδειών Οδήγησης	126.368
Εκτυπώσεις αδειών οδήγησης	50.445
Προσωρινές άδειες οδήγησης	481.839
<b>Άδειες Κυκλοφορίας</b>	
Αντίγραφο άδειας κυκλοφορίας	15.465
Μεταβίβαση	10.301
<b>Ψηφιακά ραντεβού myDESKlive</b>	
Συστηθείτε – Know your customer	265.546
Συναλλαγές	3.698.894
Αριθμός Πολιτών	2.088.145
Εγγραφές Πολιτών στο Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας (ΕΜΕπ) (Σύνολο)	2.155.627
Δημοσιευμένες διαδικασίες στο Εθνικό Μητρώο Διαδικασιών	2.056
<b>gov.gr – Δεξιότητες</b>	
Επισκέψεις στην Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών (στοιχεία Ιουνίου)	890.966
Μοναδικοί επισκέπτες στην Ψηφιακή Ακαδημία Πολιτών (στοιχεία Ιουνίου)	591.994
Επισκέψεις στην Επιμορφωτική Πύλη Ψηφιακών Υπηρεσιών (https://howto.gov.gr/)	321.199

Εικόνα 5: Πηγή [secdigital.gov.gr/stats/](https://secdigital.gov.gr/stats/)

- Ψηφιακή Δήλωση Γέννησης

Έχουν καταχωρηθεί συνολικά **242.624** (έως 28/02/2023) ψηφιακές δηλώσεις γέννησης. Από 11-05-2020 όπου εφαρμόζεται καθολικά σε όλα τα μαιευτήρια της χώρας, **το 90% των συνολικών γεννήσεων** στην Ελλάδα δηλώνεται μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας.

- Ε-Συνταγογράφηση ([www.e-prescription.gr](http://www.e-prescription.gr))



Εικόνα 6: Αρχική Σελίδα Ηλεκτρονικής Συνταγογράφησης Πηγή :[www.e-prescription.gr/](http://www.e-prescription.gr/)

Η Ε-Συνταγογράφηση αποτελεί μια καινοτόμος πρακτική στον τομέα της υγείας, που επιτρέπει στους γιατρούς να εκδίδουν ψηφιακές συνταγές για τους ασθενείς. Αυτή η ψηφιακή διαδικασία έχει πολλά πλεονεκτήματα.

Οι γιατροί και οι ασθενείς εξοικονομούν χρόνο που θα αφιερώνονταν στη χειρόγραφη συνταγογράφηση και παράλληλα μειώνονται τα λάθη που συνδέονται με αυτήν. Η ψηφιακή μορφή των συνταγών εξαλείφει τον κίνδυνο γραφικών παρερμηνειών και εξασφαλίζει ότι οι σωστές οδηγίες φτάνουν στους ασθενείς. Επιπλέον, οι ασθενείς μπορούν εύκολα να μεταφέρουν τις συνταγές τους σε φαρμακεία και να παραλαμβάνουν τα φάρμακά τους.

Η Ε-Συνταγογράφηση συμβάλλει στην ενοποίηση του ιατρικού φακέλου του ασθενούς στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής υγείας, προσφέροντας ολοκληρωμένη άποψη για την υγεία του. Η μείωση της χρήσης χαρτιού μέσω της ηλεκτρονικής συνταγογράφησης συνεισφέρει στην προστασία του περιβάλλοντος.

Συνοπτικά, η Ε-Συνταγογράφηση συνδυάζει την αποτελεσματικότητα με την ασφάλεια και συμβάλλει στην εξέλιξη του τομέα της υγείας προς πιο ψηφιακές και ευέλικτες πρακτικές.

- **TaxisNet της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων ([www.gsis.gr](http://www.gsis.gr))**

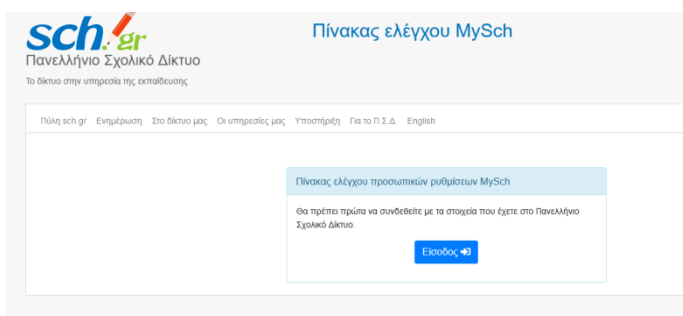
Εικόνα 7 Αρχική Σελίδα Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων MytaxisNet Πηγή: [www.gsis.gr](http://www.gsis.gr)

Το TaxisNet είναι μια υπηρεσία που χρησιμοποιείται στην Ελλάδα για την ηλεκτρονική υποβολή φορολογικών δηλώσεων και άλλων φορολογικών υποθέσεων. Πρόκειται για μια διαδικτυακή πλατφόρμα που παρέχεται από την Εφορία και επιτρέπει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις να εκτελούν διάφορες διαδικασίες σχετικές με τη φορολογία.

Με τη βοήθεια του TaxisNet, οι χρήστες μπορούν να υποβάλουν τις φορολογικές τους δηλώσεις, να παρακολουθούν την πορεία επεξεργασίας των φορολογικών τους υποθέσεων, να λαμβάνουν ενημερώσεις για φορολογικά θέματα, και άλλα.

Είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη διευκόλυνση των διαδικασιών σχετικά με τη φορολογία και τη συμμόρφωση πολιτών και επιχειρήσεων με τις φορολογικές υποχρεώσεις τους.

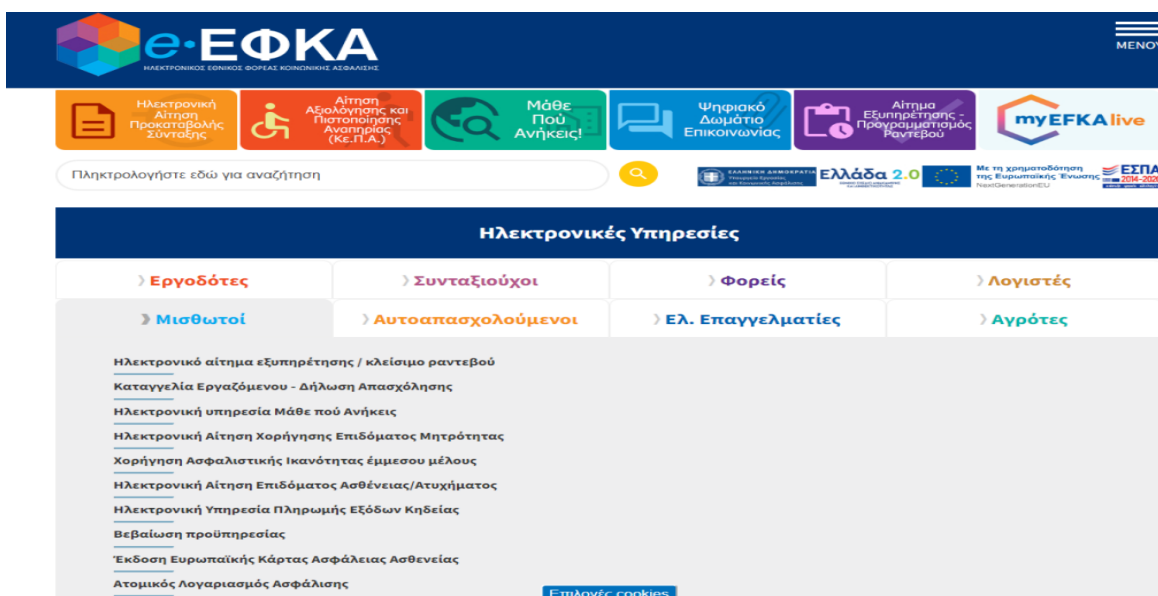
- Myschool (<https://my.sch.gr/>)



Εικόνα 8 Είσοδος Myschool Πανελληνίου Σχολικού Δικτύου Πηγή:my.sch.gr

Το Myschool είναι ένα ενιαίο πληροφοριακό σύστημα που έχει σκοπό να παρέχει μηχανογραφική υποστήριξη στις σχολικές μονάδες και τις διοικητικές δομές της εκπαίδευσης στην Ελληνική επικράτεια. Το σύστημα συνεχώς εξελίσσεται και προσφέρει διάφορες λειτουργίες για τη διευκόλυνση των εκπαιδευτικών και διοικητικών διαδικασιών. Με αυτόν τον τρόπο, επιδιώκει να βελτιώσει τη διαχείριση και την επικοινωνία στον τομέα της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στη χώρα.

- Ε-ΕΦΚΑ ([www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr))<sup>18</sup>



Εικόνα 9 Ηλεκτρονικός Εθνικός Φορέας Κοινωνικής ασφάλισης Πηγή: www.efka.gov.gr

Από 1/3/2020 με τον ν.4670/20 (ΦΕΚ 43/ Τ.Α΄) ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α) που λειτούργησε το 2017, μετονομάστηκε σε Ηλεκτρονικό

<sup>18</sup> <https://www.efka.gov.gr/el/menou/sychnes-eroteseis/genika-gia-ton-e-ephka>

Εθνικό Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ). Αποστολή του e-Ε.Φ.Κ.Α. είναι η δημιουργία ενός πρότυπου, αποτελεσματικού και βιώσιμου μοντέλου κοινωνικής ασφάλισης, με γνώμονα τη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και την ενίσχυση της κοινωνικής ευημερίας θέτοντας ίσους κανόνες για όλους. Για την επίτευξη των παραπάνω ο e-ΕΦΚΑ προωθεί:

1. Την προστασία των δικαιωμάτων των ασφαλισμένων, την εξάλειψη της αδήλωτης και ανασφάλιστης εργασίας, την ασφάλεια και υγεία στην εργασία.
2. Τη χορήγηση κύριας σύνταξης, λόγω γήρατος, αναπηρίας και θανάτου καθώς και των λοιπών παροχών που προβλέπονται από την οικεία νομοθεσία.
3. Την προσφορά ποιοτικών και αποτελεσματικών υπηρεσιών.
4. Την παροχή σύγχρονων, αξιόπιστων και φιλικών υπηρεσιών προς τον ασφαλισμένο, συνταξιούχο, εργοδότη και εργαζόμενο, μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογικών εξελίξεων.

Οι πολίτες και οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τους εξής τρόπους εξυπηρέτησης :

1. **Τηλεφωνικά:** για την υποβολή αποριών, ερωτημάτων γενικής φύσεως
  - 1.1 στον Ενιαίο Αριθμό Εξυπηρέτησης Πολιτών 1555
  - 1.2 στην [αρμόδια Τοπική Διεύθυνση](#)
2. **Ηλεκτρονικά:**
  - 2.1 για υπηρεσίες που παρέχονται στην ιστοσελίδα του e-ΕΦΚΑ [www.efka.gov.gr](http://www.efka.gov.gr) καθώς και στην ιστοσελίδα του [gov.gr](http://gov.gr)
  - 2.2. μέσω της ιστοσελίδας του [1555](#)
  - 2.3.στη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου της [αρμόδιας Τοπικής Διεύθυνσης](#)
  - 2.4. Ιστοσελίδα e-ΕΦΚΑ, [Συχνές Ερωτήσεις](#)
3. **Δια ζώσης:**
  - 3.1. με επίσκεψη στην Τοπική Διεύθυνση , αποκλειστικά κατόπιν [προγραμματισμένου ραντεβού](#)
  - 3.2. σε Κέντρο Επίσκεψης Πολιτών(ΚΕΠ) για συγκεκριμένες υπηρεσίες [ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΕΠ](#)
4. **Ψηφιακά:**
  - 4.1. Μέσω τηλεδιάσκεψης για την υπηρεσία [myEFKALive](#):
  - 4.2. Μέσω τηλεδιάσκεψης για την υπηρεσία [Ψηφιακό Δωμάτιο Επικοινωνίας](#) (μόνο για θέματα συντάξεων),

## 2.5 Προϋποθέσεις, οφέλη και κίνδυνοι εφαρμογής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στο Δημόσιο Τομέα

Όπως κάθε τεχνολογία, η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης συνεπάγεται προϋποθέσεις, οφέλη και κινδύνους. Παρακάτω, θα αναλύσουμε αυτά τα στοιχεία:

### A. Προϋποθέσεις:

1. **Υποδομή και Τεχνολογία:** Είναι απαραίτητη η ύπαρξη αξιόπιστης υποδομής και τεχνολογίας, όπως γρήγορη και ασφαλής σύνδεση στο διαδίκτυο, υπολογιστές και λογισμικό.
2. **Επαρκής Εκπαίδευση:** Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα πρέπει να εκπαιδευτούν για τη χρήση της νέας τεχνολογίας και των συστημάτων Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
3. **Νομοθετικό Πλαίσιο:** Απαιτείται νομοθετικό πλαίσιο που να ρυθμίζει την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, προστατεύοντας την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια των δεδομένων.

**B. Οφέλη:** Το κύριο όφελος από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα είναι :

1. **Αποτελεσματικότητα:** Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση μπορεί να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, μειώνοντας τον χρόνο και το κόστος παροχής υπηρεσιών και αναβαθμίζοντας τη διαλειτουργικότητα των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών.
2. **Διαφάνεια:** Οι ηλεκτρονικές διαδικασίες μπορούν να βελτιώσουν τη διαφάνεια του δημόσιου τομέα, καθώς οι πληροφορίες είναι πιο εύκολα προσβάσιμες για το κοινό.
3. **Βελτίωση Υπηρεσιών:** Οι πολίτες μπορούν να έχουν γρήγορη πρόσβαση σε διάφορες υπηρεσίες, όπως πληρωμές, αιτήσεις, και άλλες διαδικασίες, χωρίς την ανάγκη να επισκεφθούν φυσικά γραφεία.

#### • **Οφέλη για τις Δημόσιες Υπηρεσίες**

- Ο περιορισμός της γραφειοκρατίας.
- Η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών.

- Η μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών.
- Η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης εργασιών.
- Η αύξηση ικανοποίησης των υπαλλήλων.
- Η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός των δημοσίων υπηρεσιών.
- Πλήρης οργάνωση και αρχειοθέτηση της αλληλογραφίας μεταξύ των δημόσιων φορέων.
- Η καλύτερη συνεργασία μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών.
- Η διάθεση έγκαιρων και αξιόπιστων δεδομένων.

- **Οφέλη για τον πολίτη**

Το κύριο όφελος από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τον πολίτη είναι η βελτίωση της ζωής του, η οποία επιτυγχάνεται με:

- Την αμεσότερη, απλούστερη και αποτελεσματικότερη συναλλαγή του με το δημόσιο τομέα.
- Την πρόσβαση όλο το 24ωρο στις ηλεκτρονικές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα
- Την ενίσχυση της διαφάνειας, τη λογοδοσία του κράτους και τη διευκόλυνση της ηλεκτρονικής διαβούλευσης για τα δημόσια θέματα, με τη χρήση των ΤΠΕ.
- Ευρύτερη πληροφόρηση και γνώση για δημόσια ζητήματα.
- Την ταχύτερη διεκπεραίωση αιτημάτων των πολιτών και αύξηση ικανοποίησης προς τις δημόσιες υπηρεσίες.

- **Οφέλη για τις επιχειρήσεις**

Τα οφέλη από την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις προέρχονται από την άμεση διάθεση πληροφοριών, νόμων και κανόνων, την ηλεκτρονική συμπλήρωση αιτήσεων και εντύπων και την διεκπεραίωση υποθέσεων τους (πχ σε θέματα φορολογίας) και αφορούν την:

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας
- Αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας
- Εξοικονόμηση χρόνου και μείωση λειτουργικού κόστους με τη χρήση ηλεκτρονικών δημόσιων υπηρεσιών.



## Γ. Κίνδυνοι:

1. **Κυβερνοαπειλές:** Η χρήση της τεχνολογίας εκθέτει τον δημόσιο τομέα σε κινδύνους κυβερνοαπειλών και διαρροών δεδομένων.
2. **Ιδιωτικότητα και Δεδομένα:** Η συλλογή και επεξεργασία προσωπικών δεδομένων από τον δημόσιο τομέα μπορεί να θέσει ζητήματα που αφορούν την ιδιωτικότητα και την προστασία δεδομένων.
3. **Τεχνολογικός Αποκλεισμός:** Η ανεπαρκής πρόσβαση στην τεχνολογία μπορεί να οδηγήσει σε αποκλεισμό ορισμένων κοινωνικών ομάδων, που ενδέχεται να μην έχουν τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες.
4. **Αντίσταση και Αντίδραση:** Οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών και να εκφράσουν αντίσταση, προκαλώντας προβλήματα στην υλοποίηση.
5. **Κοινωνικές Επιπτώσεις:** Η υπερβολική ψηφιοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια ανθρώπινης επαφής και μείωση της προσωπικής αλληλεπίδρασης στο δημόσιο τομέα.
6. **Τεχνικά Προβλήματα:** Προβλήματα στην υποδομή, όπως τεχνικές βλάβες, αδυναμίες στην ασφάλεια, και ανεπαρκή λειτουργικότητα των συστημάτων, μπορεί να προκαλέσουν διακοπές στην παροχή υπηρεσιών.

Είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη όλες αυτές οι προϋποθέσεις, οφέλη και κίνδυνοι κατά την εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα. Η σωστή προετοιμασία, η εκπαίδευση του προσωπικού και η ασφαλής υλοποίηση των συστημάτων μπορούν να μειώσουν τους κινδύνους και να αξιοποιήσουν πλήρως τα οφέλη που προσφέρει η ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

## 2.6 Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση- «Ψηφιακή Δεκαετία 2020»

Η Ευρωπαϊκή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2020 (European eGovernment Action Plan 2020) είναι ένα σχέδιο δράσης που έχει ως στόχο τη βελτίωση της διακυβέρνησης στην Ευρώπη μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και του Διαδικτύου. Το σχέδιο ξεκίνησε το 2010, με τη στρατηγική "Ψηφιακή Ατζέντα για την Ευρώπη", και ανανεώθηκε το 2015 με τη στρατηγική "Διακυβέρνηση ως

Υπηρεσία". Η τελευταία αναθεώρηση της στρατηγικής έγινε το 2020, με στόχο να επιτευχθεί μια πιο αποτελεσματική και ανθεκτική ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

Στόχοι της Ευρωπαϊκής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2020 περιλαμβάνουν την ενίσχυση της ποιότητας των υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης, τη βελτίωση της διαφάνειας στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των κυβερνήσεων και των πολιτών, την ενίσχυση της συμμετοχής των πολιτών στις αποφάσεις των κυβερνήσεων και την ανάπτυξη μιας ενιαίας ψηφιακής αγοράς στην Ευρώπη.

Η Ευρωπαϊκή Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2020 περιλαμβάνει επίσης στόχους όπως η αύξηση της ασφάλειας και της προστασίας των προσωπικών δεδομένων των πολιτών, η προώθηση της ψηφιακής καινοτομίας και η ενίσχυση των δεξιοτήτων και της κατάρτισης των εργαζομένων στον τομέα της τεχνολογίας.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει αναλάβει δράση για την επίτευξη των στόχων αυτών, με πρωτοβουλίες όπως η Ψηφιακή Ενιαία Αγορά, η Ευρωπαϊκή Ατζέντα για τις Νέες Δεξιότητες και Εργασία, και η Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία για την Επιχειρηματικότητα και την Καινοτομία.

Μέσω της Ευρωπαϊκής Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης 2020, η ΕΕ επιδιώκει να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα της Ευρώπης στην ψηφιακή εποχή, διασφαλίζοντας παράλληλα την προστασία των πολιτών και την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

## **2.6 .1 Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας ( DESI)**

Ο Δείκτης ψηφιακής οικονομίας και κοινωνίας (DESI) είναι ένας πολύπλοκος δείκτης που αξιολογεί τις ψηφιακές επιδόσεις της Ευρώπης, διαχωρίζοντάς τις σε πέντε βασικές πτυχές: συνδεσιμότητα, ανθρώπινο κεφάλαιο, χρήση του διαδικτύου, ολοκλήρωση της ψηφιακής τεχνολογίας και ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες.

Το DESI παρέχει αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τις ψηφιακές τάσεις σε κάθε κράτος μέλος, προσφέροντας δεδομένα για τις δεξιότητες, την απασχόληση, την εκπαίδευση και άλλους τομείς. Ο δείκτης είναι χρήσιμο εργαλείο για την παρακολούθηση της προόδου και την ανάλυση των επιδόσεων των κρατών μελών σε διάφορους τομείς ψηφιακής ανάπτυξης.

Επιπλέον, ο DESI προσφέρει σημαντικές πληροφορίες για επιχειρήσεις που εξετάζουν τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους σε νέες αγορές, καθώς και για

πολίτες που επιθυμούν να κατανοήσουν και να συγκρίνουν τις ψηφιακές επιδόσεις των χωρών τους.

Στην έκθεση DESI για το 2022, που κυκλοφόρησε στις 28 Ιουλίου 2022, αναδεικνύονται διάφορες πτυχές της ψηφιακής προόδου των κρατών μελών της ΕΕ. Παρατηρείται πρόοδος στην ψηφιοποίηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά υπογραμμίζονται προκλήσεις όπως τα κενά στις ψηφιακές δεξιότητες και η ανάγκη μετατροπής των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) σε ψηφιακές.

Το σημαντικό ποσοστό του 54% των Ευρωπαίων ηλικίας 16-74 ετών που διαθέτει βασικές ψηφιακές δεξιότητες αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση. Επίσης, τα ευρήματα υπογραμμίζουν την έλλειψη ειδικών Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), παρά την είσοδο 500.000 ειδικών ΤΠΕ στην αγορά εργασίας μεταξύ 2020 και 2021.

Παρά τη θετική τάση σύγκλισης, υπογραμμίζεται ότι οι βασικές ψηφιακές τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και τα μαζικά δεδομένα, δεν χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις. Η έκθεση επίσης αναδεικνύει τις πρωτοβουλίες του Μηχανισμού Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας και της Ψηφιακής Πυξίδας της Δεκαετίας, παρέχοντας επισκόπηση των ψηφιακών επενδύσεων και μεταρρυθμίσεων που εγκρίθηκαν από τα κράτη μέλη.

Γενικά, η ΕΕ συνεχίζει να βελτιώνει το επίπεδο ψηφιοποίησής της, με θετική εξέλιξη σε χώρες όπως η Ιταλία, η Πολωνία και η Ελλάδα.

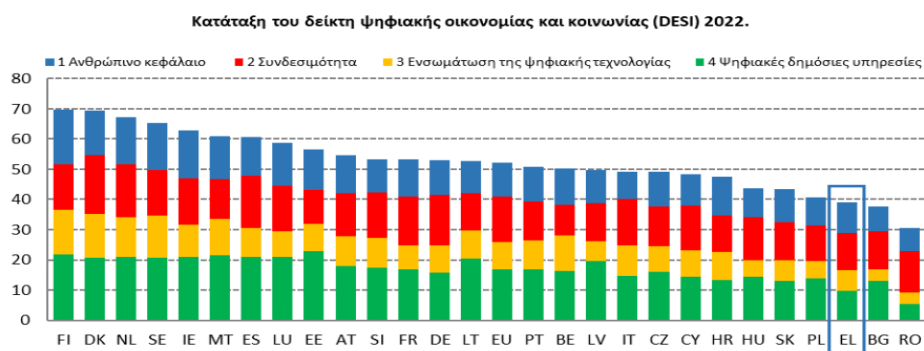
Η Ελλάδα κατατάσσεται 25η μεταξύ των 27 κρατών - μελών της Ε.Ε. στον Δείκτη Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) για το 2022 *“Ωστόσο, συνολικά, η Ελλάδα σημείωσε ικανοποιητική πρόοδο τα τελευταία έτη συγκριτικά με άλλα κράτη - μέλη της Ε.Ε., το οποίο σημαίνει ότι η Ελλάδα καλύπτει τη διαφορά”*,<sup>19</sup> παρατηρούν οι συντάκτες της έκθεσης του DESI για το 2022, η οποία κατά κύριο λόγο βασίζεται στα

---

<sup>19</sup> Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) 2022 Ελλάδα- <https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-greece>

## Επισκόπηση

ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
	25	38,9	52,3



Εικόνα 10 Γενική Κατάταξη Ελλάδος στο Δείκτη DESI 2022

Στον τομέα του e-Government, η Ελλάδα σημείωσε σημαντική πρόοδο με αύξηση του αριθμού των χρηστών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο 69% για το έτος 2021 (έναντι του 67% το έτος 2020), υπερβαίνοντας τον μέσο όρο της ΕΕ που είναι 65% και κατατάσσεται στην 26<sup>η</sup> θέση. Επίσης, η χώρα προχώρησε στον τομέα των ψηφιακών δεξιοτήτων, με το 52% του πληθυσμού να διαθέτει τουλάχιστον βασικές ψηφιακές δεξιότητες, κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ που είναι 54%.

Ωστόσο, στον τομέα της επιχειρηματικής ψηφιακής ένταξης, οι επιδόσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην Ελλάδα υστερούν, με μόνο το 39% να έχει βασικό επίπεδο ψηφιακής ένταξης, έναντι 55% που είναι ο μέσος όρος της ΕΕ. Παρά ταύτα, το 20% των ΜΜΕ στην Ελλάδα πωλεί τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους online, υπερβαίνοντας τον μέσο όρο της ΕΕ που είναι 18%.

Η έκθεση υπογραμμίζει τη σημασία της επαγρύπνησης για την ολοκλήρωση των σχεδίων που ισχύουν επί του παρόντος, προκειμένου να ενισχυθούν οι ψηφιακές δυνατότητες σε εθνικό επίπεδο και να επιτευχθούν οι στόχοι της ψηφιακής δεκαετίας.

4 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες <sup>9</sup> ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	Ελλάδα		ΕΕ
	κατάταξη	βαθμολογία	βαθμολογία
	26	39,4	67,3

	Ελλάδα		ΕΕ	
	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2020	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2021	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022	ΔΕΙΚΤΗΣ DESI 2022
<b>4α1 Χρήστες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης</b> % των χρηστών του διαδικτύου	68 %	67 %	69 %	65 %
<b>4α2 Προσυμπληρωμένα έντυπα</b> Βαθμολογία (0 έως 100)	ά.α.	ά.α.	45	64
<b>4α3 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για πολίτες</b> Βαθμολογία (0 έως 100)	ά.α.	ά.α.	52	75
<b>4α4 Ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες για επιχειρήσεις</b> Βαθμολογία (0 έως 100)	ά.α.	ά.α.	48	82
<b>4α5 Ανοικτά δεδομένα</b> % της μέγιστης βαθμολογίας	ά.α.	ά.α.	82 %	81 %

Εικόνα 11 Κατάταξη Ελλάδας στο δείκτη DESI 2022 στις Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες Πηγή <https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-greece>

## 2.6 .2 Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025<sup>20</sup>

Εικόνα 12 Αρχική σελίδα Βίβλου Ψηφιακού Μετασχηματισμού [digitalstrategy.gov.gr](https://digitalstrategy.gov.gr)

Η Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025 αντιπροσωπεύει την εθνική στρατηγική για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της Ελλάδας. Εγκρίθηκε από το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης με απόφαση της 18ης Ιουνίου 2021.

<sup>20</sup> [https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital\\_strategy.pdf](https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital_strategy.pdf)

Το όραμα της Βίβλου είναι να επιτύχει τη σύμπραξη της εθνικής δράσης με τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και διεθνώς αναγνωρισμένες βέλτιστες πρακτικές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Μέσω σχεδίου δράσης, συντονισμένου με αρμόδιους φορείς, καθορίζονται οριζόντια έργα και τομεακές παρεμβάσεις σε κάθε πολιτικό άξονα. Η Βίβλος παρουσιάζει έργα σε βραχυπρόθεσμο και μεσοπρόθεσμο χρονικό πλαίσιο, επηρεάζοντας τους τομείς δημόσιας πολιτικής, όπως Υγεία, Παιδεία, Δικαιοσύνη, Οικονομία, Περιβάλλον, κ.ά. Ο κατάλογος έργων δίνει πρόσβαση σε συγκεκριμένες δράσεις ανάλογα με τις ανάγκες κάθε τομέα πολιτικής.

### **Στρατηγικοί άξονες παρέμβασης της Βίβλου**

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εφαρμόζει μια σειρά παρεμβάσεων και έργων που οργανώνονται σε έξι διακριτικούς στρατηγικούς άξονες.

1. συνδεσιμότητα
2. ψηφιακές ικανότητες & δεξιότητες
3. ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων
4. ψηφιακές Δημόσιες υπηρεσίες
5. ψηφιακή καινοτομία
6. αξιοποίηση προηγμένων τεχνολογιών

### 3.Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.)

#### 3.1 Έργο «Αριάδνη»

Το σημαντικό έργο «ΑΡΙΑΔΝΗ» εντάχθηκε και υλοποιήθηκε μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος " Κοινωνία της Πληροφορίας", στο πλαίσιο του Γ ΚΠΣ 2000-2006 για την εφαρμογή ενοποιημένων πρωτοβουλιών όπως:

- το πρόγραμμα Αστερίας,
- η ηλεκτρονική διάθεση του Οδηγού του Πολίτη,
- το κέντρο κλήσης 1564,
- η δημιουργία One-Stop Shops,
- η ψηφιοποίηση εντύπων,
- η απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών κ.ά.

Φορέας υλοποίησης του έργου ήταν το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με συγχρηματοδότηση από την ΕΕ στο 75%. Ο συνολικός προϋπολογισμός του έργου ΑΡΙΑΔΝΗ περιελάμβανε το κόστος λειτουργίας του κεντρικού δικτυακού τόπου, τον εξοπλισμό υποδομής και την υποστήριξη της πιλοτικής παραγωγικής λειτουργίας των ΚΕΠ.

Βασική λειτουργία του προγράμματος ΑΡΙΑΔΝΗ ήταν η οργάνωση, η ανανέωση και ο εμπλουτισμός της υπάρχουσας τότε δημόσιας πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή, ώστε να επιτρέπεται η περαιτέρω ταξινόμησή της σε δικτυωμένες και υποστηριζόμενες βάσεις δεδομένων, που θα ήταν προσπελάσιμες μέσω διαδικτύου.

Στόχος του προγράμματος ήταν η διευκόλυνση του πολίτη ως προς τη μείωση των μετακινήσεων του με τη χρήση των ΤΠΕ καθώς και η δυνατότητα έγκυρης πληροφόρησης και παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Συνέχεια του έργου αποτέλεσε το «ΑΡΙΑΔΝΗ II». Υλοποιήθηκε με τη συνδρομή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, με τη συγχρηματοδότηση κατά 80 % από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και κατά 20 % εθνική συμμετοχή. Μέσω του έργου δόθηκε η δυνατότητα στους πολίτες να υποβάλουν αιτήσεις για χορήγηση πιστοποιητικών με τη χρήση του τηλεφωνικού κέντρου 1564. Τα τελευταία έτη όμως το συγκεκριμένο τηλεφωνικό κέντρο δεν λειτουργεί.

Με έργο ΑΡΙΑΔΝΗ Ι και ΙΙ επιτεύχθηκε ο περιορισμός της αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες ,καθώς τα ΚΕΠ καθίστανται το μοναδικό σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος, για το σύνολο των διοικητικών του υποθέσεων (Διαδικτυακή Πύλη ΚΕΠ).

### **3.2 Πρόγραμμα «ΑΣΤΕΡΙΑΣ»- Ο πρόδρομος των Κ.Ε.Π**

Το πρώτο πλήρως ολοκληρωμένο εγχείρημα που στοχεύει στη δημιουργία ενός εκτεταμένου δικτύου που συνδέει διάφορες υπηρεσίες για τους πολίτες αναφέρεται στα «Γραφεία του Πολίτη». Αυτά τα γραφεία δημιουργούνται στο πλαίσιο του προγράμματος «Αστερίας» Τα "Γραφεία του Πολίτη" αποτέλεσαν το μέσο εισαγωγής της έννοιας των "one-stop shop" και των αρχών της ηλεκτρονικής διοίκησης στη χώρα. Κατά την εξέλιξή τους, αυτά τα γραφεία οδήγησαν στη δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ), όπου οι πολίτες μπορούν να λύσουν διάφορα θέματα και να αποκτήσουν πρόσβαση σε διάφορες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, με πιο αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο τρόπο. Τα ΚΕΠ αποτελούν μια πιο εξελιγμένη μορφή των αρχικών "Γραφείων του Πολίτη", προσφέροντας πληθώρα δημόσιων υπηρεσιών σε ένα κεντρικό σημείο.

Το πρόγραμμα "Αστερίας" σχεδιάστηκε με βασικούς στόχους την προώθηση της διαφάνειας, την αποτελεσματική χρήση των πόρων και τη βελτίωση της διοικητικής διαδικασίας στα νησιά του Αιγαίου. Στον ιστοχώρο του Υπουργείου Αιγαίου, που ήταν καθ' ύλη υπεύθυνο για το πρόγραμμα "Αστερίας", δημιουργήθηκε μια βάση δεδομένων. Αυτή η βάση περιλάμβανε ψηφιακά έντυπα αιτήσεων, λεπτομερή περιγραφή της διαδικασίας και πλήρη κατάλογο των απαιτούμενων δικαιολογητικών για διάφορες διοικητικές υπηρεσίες.

Οι πληροφορίες από αυτήν τη βάση δεδομένων χρησιμοποιούνταν από τους υπαλλήλους των 114 Γραφείων του Πολίτη που ιδρύθηκαν σε κάθε νησί. Το προσωπικό επιλεγόταν από την τοπική κοινότητα, με κύριο κριτήριο την εξοικείωσή του με το Διαδίκτυο και τις νέες τεχνολογίες. Με αυτόν τον τρόπο, προάχθηκε η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στους πολίτες, εξοικονομήθηκαν πόροι και ενισχύθηκε η διαδικασία της διοικητικής δράσης με τη χρήση των νέων τεχνολογιών.





Εικόνα 13 Η Ιστοσελίδα του Υπουργείου Αιγαίου για το Πρόγραμμα Αστερίας Πηγή : [www.aigaio.gr](http://www.aigaio.gr)

Η υλοποίηση του προγράμματος "Αστερίας" ήταν σταδιακή, με την εφαρμογή του να ξεκινά πιλοτικά το 1999 στο πρώτο Γραφείο Πολίτη στη Σέριφο. Τα "Γραφεία του Πολίτη" εξοπλίζονταν με κατάλληλη υλικοτεχνική και τεχνολογική υποδομή και συνδεόντουσαν τόσο με τη βάση δεδομένων των δημοσίων υπηρεσιών του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., όσο και με περιφερειακές βάσεις δεδομένων, αν υπήρχαν. Αυτά τα γραφεία λειτουργούσαν ως κέντρα διαμεσολάβησης για την παροχή υπηρεσιών από άλλους φορείς, όπως την τηλεφωνική υπηρεσία "1502" ή το δίκτυο TAXIS του Υπουργείου Οικονομικών. Επίσης, αποτελούσαν σημεία ελεύθερης πρόσβασης στο διαδίκτυο και κέντρα διοικητικής πληροφόρησης.

Η διαδικασία εξυπηρέτησης ενός αιτήματος από έναν πολίτη περιλάμβανε τα εξής βήματα:<sup>21</sup> Ένας υπάλληλος του Γραφείου εκτυπώνει την ψηφιακή αίτηση και την παραδίδει στον πολίτη, εξηγώντας τα απαραίτητα δικαιολογητικά. Αφού ο πολίτης συμπληρώσει την αίτηση και προσκομίσει τα αναγκαία δικαιολογητικά, ο υπάλληλος στέλνει μέσω τηλεομοιοτυπίας τη συμπληρωμένη αίτηση στο αντίστοιχο Γραφείο Πολίτη στην αντίστοιχη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση ή Επαρχείο. Εκεί, ο υπεύθυνος προβαίνει στα απαραίτητα βήματα για την ολοκλήρωση της αίτησης και την παροχή της τελικής διοικητικής υπηρεσίας. Το τελικό προϊόν είτε παραδίδεται στο αρχικό Γραφείο Πολίτη είτε αποστέλλεται ταχυδρομικά, εάν ζητηθεί, είτε παραδίδεται απευθείας στον πολίτη από την αρμόδια υπηρεσία.

<sup>21</sup> (Καρκατσούλης, 2004: ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ ΣΕ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ" ΚΑΙ ΤΟ "ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ" ΣΤΗ "ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ" 186-190).

Βάσει της περιγραφής, φαίνεται ότι μέχρι τις αρχές του 2000, οι δομές εξυπηρέτησης του πολίτη είχαν κυρίως στόχο την παροχή πληροφόρησης. Οι υπηρεσίες διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών εκείνη την περίοδο αντιμετώπιζονταν ως μια διαδικασία μεταβίβασης εγγράφων και φακέλων στην αρμόδια υπηρεσία και, εν συνέχεια, της παράδοσης των τελικών εγγράφων στον/την πολίτη εν είδει "ταχυδρομείου" για λογαριασμό του.

Αυτό υποδεικνύει ότι η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των διοικητικών υπηρεσιών και των πολιτών είχε περιοριστεί σε βασικό επίπεδο ενημέρωσης και διαβίβασης εγγράφων, με την τελική επεξεργασία και παροχή υπηρεσιών να γίνεται από τις αρμόδιες υπηρεσίες εκτός των "Γραφείων του Πολίτη". Προφανώς, η διαδικασία δεν είχε εξελιχθεί σε ένα πλήρες και ολοκληρωμένο σύστημα παροχής διοικητικών υπηρεσιών μέσω των "Γραφείων του Πολίτη" όπως περιγράφεται στο πλαίσιο του προγράμματος "Αστερίας".

### **3.3 Ίδρυση και αποστολή των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών**

Η δημιουργία των ΚΕΠ, ως επέκταση των Γραφείων Πολίτη σε όλη την επικράτεια κατέστη δυνατή με την ένταξη στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» του έργου «ΑΡΙΑΔΝΗ» και τη συγχρηματοδότηση του από το Γ' Κοινοτικό πλαίσιο Στήριξης 2000-2006. Επιπλέον πόροι για την υλικοτεχνική υποδομή των ΚΕΠ και την ανάπτυξη υποστηρικτικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας αντλούνται και από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία» του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Το Πρόγραμμα «Πολιτεία» θεσπίστηκε για τη διαρκή βελτίωση και μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης, εκπονείται από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. κάθε τρία χρόνια και περιλαμβάνει όλες τις δράσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης (Εισηγητική Έκθεση, Ν. 2880/2001). Στο πλαίσιο των δράσεων του Εθνικού Σχεδίου Δράσης για τη Δημόσια Διοίκηση (2001-2003) που υλοποιήθηκαν περιλαμβάνονται και τα ΚΕΠ. Τα πρώτα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών με τον αρχικό τους λογότυπο αρχίζουν να λειτουργούν τον Ιούλιο του 2001.



Εικόνα 14 Ο αρχικός λογότυπος των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

Ο ιδρυτής των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, κ. Σταύρος Μπένος, είχε ως όραμα να δημιουργήσει ένα σύστημα όπου ο πολίτης δεν θα χρειαζόταν πλέον να τρέχει πίσω από έγγραφα και να αισθάνεται ταπεινωμένος και απογοητευμένος στην αντιμετώπιση των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Το όραμα ήταν ο πολίτης να αποκτήσει αξιοπρέπεια και να αναλάβει τις υποθέσεις του σε ένα και μόνο σημείο εξυπηρέτησης, το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών, όπου θα επιλύονταν όλες οι διοικητικές υποθέσεις του.

Ο ίδιος αναφέρει «Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών είναι για μένα ο καρπός μιας μεγάλης συνάντησης, του προσωπικού μου βιώματος με τις πιο προωθημένες θεωρίες λειτουργίες του Κράτους, με κορυφαίο στόχο την εξυπηρέτηση των πολιτών.»<sup>22</sup>

Την Τετάρτη 17/04/2002 στη Βουλή των Ελλήνων και κατά την έναρξη της ομιλίας του για την ίδρυση των Κ.Ε.Π<sup>23</sup> καταγράφηκε στα πρακτικά το όραμα μιας νέας δημόσιας διοίκησης μέσω ενός θεσμού που γεννήθηκε εξ ολοκλήρου στην σύγχρονη Ελλάδα:

**ΠΡΟΕΔΡΕΥΩΝ (Παναγιώτης Σγουριδής):** Οι υπόλοιπες εμπροσθαίες τροπολογίες μπορεί να μη γίνονται δεκτές, αλλά έχουν το δικαίωμα οι κύριοι βουλευτές να τις αναπτύξουν.  
**Εισερχόμεστε στη συζήτηση των υπουργικών τροπολογιών.**  
Θα συζητηθεί η με γενικό αριθμό 878 και ειδικό 101 των Υπουργών κυρίων Χριστοδουλάκη και Σκανδαλάκη, σχετικά με τη σύσταση Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ).  
Το λόγο έχει ο Υφυπουργός κ. Μπένος.  
**ΣΤΑΥΡΟΣ ΜΠΕΝΟΣ (Υφυπουργός Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης):** Ευχαριστώ, κύριε Πρόεδρε. Κυρίες και κύριοι συνάδελφοι, στην ουσία πρόκειται για τη μεγαλύτερη μεταβίβαση αρμοδιότητας που έγινε ποτέ από το 1974 και μετά στην Τοπική Αυτοδιοίκηση με την τροπολογία αυτή. Έχουμε την απαρχή μιας καινούριας εποχής στις σχέσεις ανάμεσα στο κράτος και στους πολίτες της χώρας. Στην ουσία με τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών, που είναι η συνέχεια του προγράμματος «ΑΣΤΕΡΙΑ» που αναπτύχθηκε την περίοδο που ήμουν Υπουργός, Αιγαίου, και που συνεχίστηκε από την ηγεσία της καις Βάσως Παπανδρέου με το άνοιγμα πέντε πιλοτικών τέτοιων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών σε διάφορα σημεία της χώρας, το κράτος δημιουργεί υποκαταστήματα.  
Τα ΚΕΠ, αγαπητοί συνάδελφοι, στην ουσία είναι υποκαταστήματα του κράτους. Όπως, λοιπόν, γνωρίζουν οι πολίτες της χώρας τα υποκαταστήματα των τραπεζών για τις οικονομικές τους συναλλαγές, έτσι για όλες τις διοικητικές τους συναλλαγές, από το απλό πιστοποιητικό γέννησης μέχρι και τις συντάξεις και τις παροχές, οι πολίτες, την πιο σύνθετη διαδικασία, οι πολίτες μας δεν θα χρειάζεται να ηγαίνουν από υπηρεσία σε υπηρεσία και από αρμόδιο σε αρμόδιο αλλά θα εμφανίζονται σε ένα από αυτά τα ΚΕΠ και από εκεί θα αρχίζει και θα τελειώνει η κάθε υπόθεσή τους. Αντλαβιβάστε πόσο σημαντικό είναι αυτό και για τις σχέσεις κράτους-πολίτη, όπως σας

νι  
κι  
κι  
φι  
θι  
αι  
αι  
αι  
αι  
έι  
φ  
τε  
α  
ρ  
π  
ε  
θ  
δ  
π  
σ  
ρ  
κι  
τ  
τι  
λ  
π  
τι  
ο  
ο  
ο  
ο

5249  
είπα, αλλά και για το γεγονός ότι αυτήν την αρμοδιότητα τη μεταθέτουμε για να τη διαχειρισθεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση της χώρας μας. Γιατί αυτά τα ΚΕΠ θα ανοίξουν σε όλους τους δήμους της χώρας και στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις.  
Θα ήθελα να κάνω έκκληση στη Βουλή να υιοθετήσει αυτήν τη διάταξη, η οποία θα αποβεί πολύ σημαντική για τη διοικητική μεταρρύθμιση της χώρας.  
Σας ευχαριστώ.  
**ΠΡΟΕΔΡΕΥΩΝ (Παναγιώτης Σγουριδής):** Το λόγο έχει η κα Ξηροτύρη.  
**ΑΣΗΜΙΝΑ ΞΗΡΟΤΥΡΗ-ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΑΡΗ:** Κατ' αρχήν βλέπουμε ότι είναι θετική η σύσταση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολι-

Εικόνα 15: Αποσπάσματα από τα πρακτικά της Βουλής -Ομιλία Σ. Μπένου για τα Κ.Ε.Π

<sup>22</sup> <https://benos.gr/kep/>

<sup>23</sup> Ι' ΠΕΡΙΟΔΟΣ (ΠΡΟΕΔΡΕΥΟΜΕΝΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ), ΣΥΝΟΔΟΣ Β', ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ ΡΚΓ', <https://benos.gr/i-schetiki-syzitisi-gia-tin-idrysi-ton-k/>

Το πρώτο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) στην Ελλάδα ξεκίνησε τη λειτουργία του στις 3 Ιουλίου 2001 στο Σύνταγμα. Αυτό το ΚΕΠ αποτέλεσε μια νέα προσέγγιση στη διοικητική εξυπηρέτηση, όπου πολλές υπηρεσίες μπορούσαν να παρέχονται σε ένα κεντρικό σημείο, συμπεριλαμβανομένων διαφόρων διοικητικών διαδικασιών, και έτσι δημιουργήθηκε η έννοια του "one-stop shop".

Η δημιουργία και λειτουργία του πρώτου ΚΕΠ βασίστηκε σε μία συμφωνία μεταξύ του Υπουργείου Εσωτερικών, της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας (ΚΕΔΚΕ) και της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Ανάπτυξης (ΕΕΤΑΑ ΑΕ).<sup>24</sup> Αυτό το πρωτοποριακό ΚΕΠ αποτέλεσε ένα πιλοτικό πρότυπο, το οποίο υπηρέτησε ως βάση για τη δημιουργία των υπολοίπων ΚΕΠ στην επόμενη πορεία.

Το δίκτυο των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) ξεκίνησε την επέκτασή του μετά την πρώτη επιτυχημένη εισαγωγή στο Σύνταγμα. Συγκεκριμένα, η επέκταση ξεκίνησε στη Θεσσαλονίκη, όπου το πρώτο ΚΕΠ της πόλης εγκαινιάστηκε στις 3 Σεπτεμβρίου 2001, με την αρμοδιότητα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, όπως καθορίζεται από την εγκύκλιο ΔΙΣΚΠΟ/Φ. 1/οικ. 17358/9.8.2001.

Στις 10 Οκτωβρίου του ίδιου έτους, επεκτάθηκε περαιτέρω με την ίδρυση δύο ακόμα ΚΕΠ στους Δήμους Περιστερίου και Πειραιά, ενώ λίγο αργότερα στον ίδιο μήνα, το ΚΕΠ του Ηρακλείου Κρήτης ξεκίνησε επίσης τη λειτουργία του (ΔΙΣΚΠΟ/Φ. 1/οικ. 18910/6/9/2001). Επιπλέον, τα πρώτα πέντε πιλοτικά ΚΕΠ λειτουργούν υπό την υποστήριξη της ίδιας ιδιωτικής εταιρείας. Αυτή η επιλογή βοήθησε στο να εδραιωθεί και να επεκταθεί η δομή των ΚΕΠ, παρέχοντας την απαραίτητη υποδομή και τεχνολογία για την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Δέκα μήνες μετά την έναρξη λειτουργίας του πρώτου Κέντρου Εξυπηρέτησης του Πολίτη (ΚΕΠ) στο Σύνταγμα, πραγματοποιείται η νομοθετική εδραίωσή τους μέσω των διατάξεων που περιέχονται στο άρθρο 31 του Ν. 3013/2002 με τίτλο "Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και άλλες διατάξεις" (ΦΕΚ 102Α/1.5.2002). Αυτή η αρχική διάταξη αντανάκλα κάποια από τα χαρακτηριστικά και την ουσία της οργάνωσης των ΚΕΠ. Ωστόσο, παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στην φιλοσοφία και στην πρακτική που αφορούν τους συνιδρυτικούς φορείς των πρωτότυπων πιλοτικών ΚΕΠ, όπως αυτές

---

<sup>24</sup> Οι πληροφορίες που παρατίθενται αντλούνται από τις Εγκυκλίους της ΔΙΚΣΠΟ για την σύσταση των πέντε πρώτων πιλοτικών ΚΕΠ, τεύχη των ετών 2000-2001 της Εφημερίδας Δημοσιογραφικά,

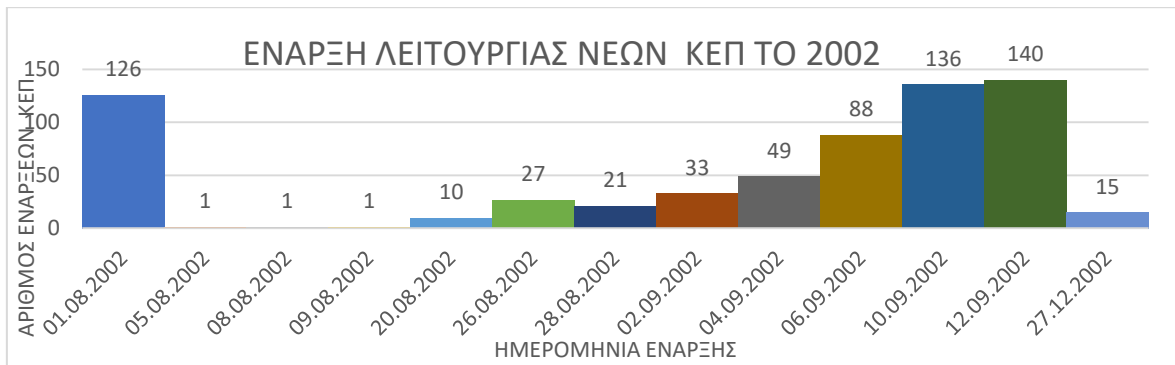
καταγράφονται στις οδηγίες της Διεύθυνσης Στρατηγικής Καινοτομίας και Συντονισμού της Πολιτικής Προστασίας (ΔΙΣΚΠΟ). Αυτή η αρχική διάταξη θεωρείται ως ένα σημαντικό σημείο αναφοράς στο χρονολόγιο της θεσμικής εξέλιξης των ΚΕΠ, καθώς σηματοδοτεί την επίσημη έναρξή τους ως θεσμός του Κράτους.

Αναλυτικά με την παράγραφο 1 του άρθρου 31 του Νόμου 3013/2002, συνιστώνται Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών στις Περιφέρειες, τις Ενιαίες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, τους Δήμους και τις Κοινότητες. Τα ΚΕΠ εντάσσονται οργανικά στην Αυτοδιοίκηση Α' και Β' Βαθμού, ενώ η πρόβλεψη για σύσταση στις Περιφέρειες, όπως διευκρινίζεται στην παράγραφο 3 αφορά τη μετονομασία του Τμήματος Επικοινωνίας και Εξυπηρέτησης Πολιτών σε Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών. Ο χρόνος έναρξης λειτουργίας του κάθε ΚΕΠ ορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (παράγραφος 7). Την 1.8.2002 εκδίδονται οι πρώτες Υπουργικές Αποφάσεις με τις οποίες ορίζεται η ίδια ημερομηνία ως χρόνος έναρξης για 126 συνολικά ΚΕΠ, ενώ έως το τέλος του 2002 έχουν συνολικά αρχίσει την λειτουργία τους 646 ΚΕΠ (γράφημα)<sup>25</sup>. Στις αποφάσεις της 1.8.2002 συγκαταλέγονται και τα ήδη λειτουργούντα ΚΕΠ, ήτοι: τα πέντε πρώτα πιλοτικά, του Συντάγματος, της Θεσσαλονίκης, του Πειραιά, του Περιστερίου και του Ηρακλείου Κρήτης, καθώς και τα «Γραφεία του Πολίτη» που είχαν τεθεί ήδη σε λειτουργία από το 1999 και πλέον μετατρέπονται σε ΚΕΠ. Λοιπές προϋφιστάμενες δομές εξυπηρέτησης πολιτών και δη τα Κέντρα Πληροφόρησης -Εξυπηρέτησης Πολιτών των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων και των Δήμων<sup>26</sup> καταργούνται με τις διατάξεις της παραγράφου 5 του άρθρου 13 του ν. 3013/2002 και οι αρμοδιότητές τους εφεξής, ασκούνται από τα ΚΕΠ. Μέχρι το τέλος του 2002 λειτουργούν σε όλη την ελληνική επικράτεια 538 ΚΕΠ και μέχρι σήμερα συνεχίζουν να ιδρύονται νέα.

---

<sup>25</sup> Οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τις σχετικές Υπουργικές Αποφάσεις όπως δημοσιεύθηκαν στα σχετικά ΦΕΚ και αναρτήθηκαν στον ιστότοπο [www.et.gr/](http://www.et.gr/)

<sup>26</sup> Παρ. 12 του Άρθρου 6 του Ν. 2503/1997: «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 107Α/30.5.1997)



Σχεδ. 7 Έναρξη λειτουργίας νέων Κ.Ε.Π.

Σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν. 3013/2002 με τροποποιήσεις από το άρθρο 11 του Ν. 3146/2003, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) έχουν τον ρόλο να παρέχουν βοήθεια και υποστήριξη στους πολίτες όσον αφορά διοικητικά θέματα. Παρέχουν πληροφορίες για οποιαδήποτε διοικητική διαδικασία και αναλαμβάνουν να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν με άλλες δημόσιες υπηρεσίες για να ολοκληρωθούν οι αιτήσεις των πολιτών.

Συγκεκριμένα, στο ΚΕΠ υποβάλλονται οι αιτήσεις των πολιτών για διοικητικές υποθέσεις που αφορούν το Δημόσιο. Τα ΚΕΠ διαθέτουν ειδικά έντυπα αιτήσεων σύμφωνα με τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (ν. 2690/1999) για να διευκολύνουν τον πολίτη στην υποβολή της αίτησης.

Για να εξασφαλιστεί η πληρότητα των αιτήσεων, τα ΚΕΠ αναλαμβάνουν να εντοπίσουν αυτεπάγγελα τα απαιτούμενα δικαιολογητικά που δεν υποβλήθηκαν μαζί με την αίτηση και να τα παραλάβουν από τις αρμόδιες δημόσιες υπηρεσίες, με την εξουσιοδότηση των πολιτών.

Συνολικά, τα ΚΕΠ λειτουργούν ως ενδιάμεσοι φορείς μεταξύ των πολιτών και των δημόσιων υπηρεσιών, παρέχοντας την απαραίτητη υποστήριξη και πληροφόρηση για να διευκολυνθούν οι πολίτες στις διοικητικές τους υποθέσεις.

Στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), μετά την υποβολή της αρχικής αίτησης από τον πολίτη, συλλέγονται και διαβιβάζονται πλήρεις φάκελοι με όλα τα σχετικά έγγραφα και δικαιολογητικά στην αρμόδια δημόσια υπηρεσία που είναι υπεύθυνη για την επεξεργασία της υπόθεσης.

Η αρμόδια υπηρεσία εξετάζει την υπόθεση και εκδίδει το τελικό έγγραφο ή την τελική πράξη που αφορά το αίτημα του πολίτη. Έπειτα, το τελικό έγγραφο αποστέλλεται και πάλι στο ΚΕΠ υποβολής της αρχικής αίτησης.

Στη συνέχεια, υπάρχουν δύο τρόποι για τον πολίτη να λάβει το τελικό έγγραφο:

1. Είτε το παραλαμβάνει ο ίδιος από το ΚΕΠ που υπέβαλε την αίτηση αρχικά.
2. Είτε το ΚΕΠ αποστέλλει το τελικό έγγραφο στον πολίτη με τηλεομοιοτυπία, email ή ταχυδρομικά στη διεύθυνση που έχει δηλώσει ο πολίτης. Σε αυτή την περίπτωση, η αποστολή μπορεί να γίνει με συστημένη επιστολή ή με αντικαταβολή, ανάλογα με την επιθυμία και τις επιλογές του πολίτη.

Οι παραπάνω διαδικασίες επιτρέπουν στους πολίτες να λάβουν το τελικό έγγραφο που αφορά τις διοικητικές τους υποθέσεις με ευκολία και να ενημερώνονται για την πρόοδο των αιτημάτων τους.

Επιπλέον βάσει των ιδρυτικών διατάξεων στις αρμοδιότητες των ΚΕΠ εμπίπτουν και τα κάτωθι:

1. Η επικύρωση διοικητικών εγγράφων
2. Η θεώρηση του γνησίου υπογραφής
3. Η χορήγηση παραβόλων και υπεύθυνων δηλώσεων
4. Η χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS. κ.α

Από το 2001 έως σήμερα, έχουν υπάρξει σημαντικότερες εξελίξεις τόσο στο πεδίο της απλούστευσης διαδικασιών και του διοικητικού εκσυγχρονισμού ευρύτερα, όσο και στο πεδίο της προώθησης της χρήσης ψηφιακών υπογραφών και της ηλεκτρονικής διοίκησης. Μοχλός των εξελίξεων υπήρξαν τόσο το διάδοχο «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία. Η επανίδρυση της δημόσιας διοίκησης. 2001-2005» (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., 2005) , όσο και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» (2007-2013) το οποίο εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ).

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης πολιτών μέσα στην εικοσαετή και πλέον πορεία τους στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχουν ξεπεράσει τα 1.100

Σύμφωνα με τις δηλώσεις του πρώην Υπουργού Ψηφιακής Διακυβέρνησης, κ. Κυριάκου Πιερρακάκη, “το όραμα παραμένει το ίδιο, και οι ΚΕΠ εξακολουθούν να έχουν ως στόχο να αποτελούν το μοναδικό φυσικό σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος”, παρέχοντας του όλες τις υπηρεσίες που δεν μπορούν να εκτελεστούν ηλεκτρονικά αλλά κι εκείνες που παρά την ένταξή τους στη πλατφόρμα gov.gr συνεχίζουν να αναζητώνται από τον πολίτη μέσω ΚΕΠ με την συνδρομή του εξειδικευμένου προσωπικού τους . Επίσης, επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση της φιλικότητας, της άμεσης εξυπηρέτησης και της ασφάλειας των ΚΕΠ, καθιστώντας τα πιο προσβάσιμα και ευέλικτα για το κοινό.

Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο ψηφιακό σύστημα (gov.gr) που θα συμπληρώνεται από τα ΚΕΠ, ώστε να παρέχονται κορυφαίες υπηρεσίες και ευκολίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας. Η προσέγγιση αυτή συμβάλλει στη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών και τη βελτίωση της εμπειρίας των πολιτών στις διαδικασίες με το κράτος.

Πίνακας 2 : Γεωγραφική κατανομή ΚΕΠ, 2023 <sup>27</sup>

Περιφέρεια	Πλήθος υπαρχόντων ΚΕΠ Περιφέρειας	Μέσος όρος ΚΕΠ Περιφέρειας	Περιφερειακή Ενότητα	Π.Ε. Πληθυσμός (Απογραφή 2021)	Πλήθος υπαρχόντων ΚΕΠ Π.Ε.	Αναλογία Πληθυσμού ανά ΚΕΠ Περιφερειακών Ενοτήτων
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	67	11,17	ΔΡΑΜΑΣ	95.701	12	7.975,08
			ΕΒΡΟΥ	134.776	14	9.626,86
			ΚΑΒΑΛΑΣ	117.057	14	8.361,21
			ΞΑΝΘΗΣ	107.548	12	8.962,33
			ΡΟΔΟΠΗΣ	101.767	13	7.828,23
			ΘΑΣΟΥ	12.815	2	6.407,50

<sup>27</sup> (Απογραφή Πληθυσμού 2021-2022 ΦΕΚ Β 6951/30-12-2022) Πηγή: Ίδια επεξεργασία, στοιχεία διαθέσιμα στο: <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/kep/kepfind>, [www.ktpae.gr](http://www.ktpae.gr), [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr), <http://84.205.222.189/kep/kepstats.php#:~:text=kepstats.mindigital.gr>



ΑΤΤΙΚΗΣ	158	19,75	ΑΤΤΙΚΗΣ (ΚΕ Ν. ΤΟΜ. ΑΘΗΝΩΝ, ΒΟΡ. ΤΟΜ. ΑΘΗΝΩΝ, ΔΥΤ. ΤΟΜ. ΑΘΗΝΩΝ, ΝΟΤ. ΤΟΜ. ΑΘΗΝΩΝ, ΑΝΑΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ, ΔΥΤ. ΑΤΤΙΚΗΣ, ΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΝΗΣΩΝ)	3.039.525	158	19.237,50
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙ ΟΥ	42	8,40	ΛΕΣΒΟΥ	81.938	19	4.312,53
			ΙΚΑΡΙΑΣ	12002	2	6.001,00
			ΛΗΜΝΟΥ	15.841	2	7.920,50
			ΣΑΜΟΥ	30.200	9	3.355,56
			ΧΙΟΥ	52.096	10	5.209,60
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑ ΔΑ	73	24,33	ΑΙΤΩΛΟΑΚΑ ΡΝΑΝΙΑΣ	235371	31	7.592,61
			ΑΧΑΪΑΣ	296.574	22	13.480,64
			ΗΛΕΙΑΣ	168358	20	8.417,90
ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	59	14,75	ΓΡΕΒΕΝΩΝ	34.548	14	2.467,71
			ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	48464	14	3.461,71
			ΚΟΖΑΝΗΣ	149.733	20	7.486,65
			ΦΛΩΡΙΝΗΣ	50921	11	4.629,18
ΗΠΕΙΡΟΥ	74	18,50	ΑΡΤΗΣ	79.776	15	5.318,40
			ΘΕΣΠΡΩΤΙΑ Σ	47947	10	4.794,70
			ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	163.044	40	4.076,10
			ΠΡΕΒΕΖΗΣ	62.769	9	6.974,33
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	106	21,20	ΚΑΡΔΙΤΣΗΣ	129.171	22	5.871,41
			ΛΑΡΙΣΗΣ	268451	34	7.895,62
			ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	169.831	22	7.719,59
			ΣΠΟΡΑΔΩΝ	12048	4	3.012,00
			ΤΡΙΚΑΛΩΝ	139.562	24	5.815,08
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	37	7,40	ΖΑΚΥΝΘΟΥ	38340	7	5.477,14
			ΚΕΡΚΥΡΑΣ	97.037	13	7.464,38

			ΚΕΦΑΛΛΗΝΙΑΣ	37736	8	4.717,00
			ΙΘΑΚΗΣ	3.333	1	3.333,00
			ΛΕΥΚΑΔΟΣ	25365	8	3.170,63
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	139	19,86	ΗΜΑΘΙΑΣ	136.602	13	10.507,85
			ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	884945	52	17.018,17
			ΚΙΛΚΙΣ	85.885	9	9.542,78
			ΠΕΛΛΗΣ	138568	12	11.547,33
			ΠΙΕΡΙΑΣ	123.245	15	8.216,33
			ΣΕΡΡΩΝ	182226	24	7.592,75
			ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	104.702	14	7.478,71
ΚΡΗΤΗΣ	72	18,00	ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	285528	27	10.575,11
			ΛΑΣΙΘΙΟΥ	73.258	9	8.139,78
			ΡΕΘΥΜΝΗΣ	79801	11	7.254,64
			ΧΑΝΙΩΝ	144.259	25	5.770,36
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	71	17,75	ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΟΥ (ΚΩ, ΡΟΔΟΥ, ΚΑΛΥΜΝΟΥ, ΚΑΡΠΑΘΟΥ - ΚΑΣΟΥ	180.591	36	5.016,42
			ΚΥΚΛΑΔΩΝ (ΣΥΡΟΥ, ΑΝΔΡΟΥ, ΘΗΡΑΣ, ΚΕΑΣ-ΚΥΘΝΟΥ, ΜΗΛΟΥ, ΜΥΚΟΝΟΥ, ΝΑΞΟΥ, ΠΑΡΟΥ, ΤΗΝΟΥ)	122.738	35	3.506,80
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	109	21,80	ΑΡΓΟΛΙΔΟΣ	93934	16	5.870,88
			ΑΡΚΑΔΙΑΣ	96.092	23	4.177,91
			ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ	136401	18	7.577,83
			ΛΑΚΩΝΙΑΣ	87.104	20	4.355,20

			ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	161953	32	5.061,03
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑ ΔΑΣ	94	18,80	ΒΟΙΩΤΙΑΣ	109.293	20	5.464,65
			ΕΥΒΟΙΑΣ	213179	27	7.895,52
			ΕΥΡΥΤΑΝΙΑΣ	24.545	12	2.045,42
			ΦΘΙΩΤΙΔΟΣ	151036	22	6.865,27
			ΦΩΚΙΔΟΣ	39.800	13	3.061,54
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	1.101	17,76		9.715.330	1.101	382.915,98

### 3.4. SWOT ANALYSIS του θεσμού των Κ.Ε.Π.

Για να εκμεταλλευτούμε άριστα τις δυνατότητες που παρέχουν τα ΚΕΠ, είναι απαραίτητο να αναλύσουμε τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον τους. Με την ανάλυση των "Δυνατοτήτων" αναδεικνύονται τα πλεονεκτήματα των ΚΕΠ σε σχέση με άλλους φορείς του δημοσίου τομέα. Ταυτόχρονα, αναδεικνύονται και οι "Αδυναμίες", που αποτελούν εμπόδιο για την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

Επίσης, εντοπίζονται οι "Ευκαιρίες" που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να συμβάλλουν στη βέλτιστη λειτουργία των ΚΕΠ. Ταυτόχρονα, αναγνωρίζονται και οι "Απειλές", που αποτελούν πιθανούς κινδύνους που ο οργανισμός ενδέχεται να αντιμετωπίσει.

Με την συνδυασμένη αξιολόγηση αυτών των παραγόντων, προκύπτει η ανάλυση S.W.O.T., η οποία παρέχει στη διοίκηση τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαμόρφωση στρατηγικής και λήψη αποφάσεων.

#### 3.4.1. Δυνατά Σημεία (Strengths)

- **Γεωγραφική θέση:** Στρατηγική τοποθέτηση σε κεντρικά σημεία πόλεων για ευκολότερη πρόσβαση πολιτών και εργαζομένων.
- **Διεθνής Υποστήριξη:** Λειτουργία σε προξενία της Ελλάδας και στο Υπουργείο Εξωτερικών για υποστήριξη απόδημων Ελλήνων.
- **Προστασία Ατόμων με Αναπηρία:** Ευκολότερη πρόσβαση και ειδικές εγκαταστάσεις για τα ΑΜΕΑ.
- **Διευρημένο Ωράριο:** Δωδεκάωρη λειτουργία καθημερινά και εξάωρη το Σάββατο για αποτελεσματική εξυπηρέτηση.

- **Εξειδικευμένο Προσωπικό:** Υψηλής εκπαίδευσης, έμπειρο και εξειδικευμένο στις τεχνολογίες πληροφορίας.
- **Εμπιστοσύνη και Αξιοπιστία:** Καλή συνεργασία με τους πολίτες, παροχή υπηρεσίας με ευστοχία και ταχύτητα.
- **Θετική Στάση Υπαλλήλων:** Εμφάνιση, συμπεριφορά και αντιμετώπιση που εμπνέουν εμπιστοσύνη.
- **Θετική Αξιολόγηση από το Κοινό:** Θετική γνώμη πολιτών και επιχειρήσεων, υψηλή ικανοποίηση και αναγνωρισιμότητα.
- **Σύγχρονα Συστήματα Πληροφορικής:** Χρήση σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής με διαλειτουργικότητα και προσφορά διοικητικών υπηρεσιών online.
- **Υπηρεσία Μιας Στάσης (One Stop Shop):** Εξυπηρέτηση πολιτών με μία μόνο επίσκεψη στο ΚΕΠ.
- **Άριστο Κλίμα Συνεργασίας:** Επικρατούν άριστες σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων.

### **3.4.2. Αδύναμα Σημεία (Weaknesses) :**

- **Αδύναμη Υποδομή και Εξοπλισμός:**

Στέγαση σε κτίρια που δεν ακολουθούν σύγχρονες προδιαγραφές, ενώ ο εξοπλισμός είναι ανεπαρκής.

- **Υποστελέχωση και Ανθρώπινο Δυναμικό:**

Έλλειψη προσωπικού και έλλειψη εναλλαγής καθηκόντων, που οδηγεί σε έλλειψη διάχυσης γνώσης. Από το 2008 δεν έχει προστεθεί προσωπικό της αρμόδιας ειδικότητας στην υπηρεσία, ενώ ένας σημαντικός αριθμός υπαλλήλων έχει αποχωρήσει (κινητικότητα, αποσπάσεις κ.α).

- **Έλλειψη Καταγραφής Παραπόνων και Προτάσεων:**

Δεν υπάρχει σύστημα καταγραφής παραπόνων και προτάσεων πολιτών.

- **Απουσία Διαχείρισης Γνώσης και Εμπειρίας:**

Εμπειρία και γνώση δεν διαχέεται αποτελεσματικά λόγω έλλειψης εναλλαγής καθηκόντων.

- **Απουσία Αναγνώρισης και Κίνητρων:**

Αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων απουσιάζει.

- **Ελλείψεις στην Στρατηγική της Κεντρικής Διοίκησης:**

Ηγεσία και στρατηγικοί στόχοι δεν καθορίζονται επαρκώς.

- **Απουσία Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας:**

Λείπουν συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

- **Ανεπαρκής Ενημέρωση και Εκπαίδευση Εργαζομένων:**

Εργαζόμενοι δεν προετοιμάζονται αρκετά για νέες διαδικασίες και η ενημέρωση πολλάκις γίνεται ετεροχρονισμένα.

Οι παραπάνω αδυναμίες αποτελούν προκλήσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας και της εξυπηρέτησης πολιτών από τα ΚΕΠ.

### **3.4.3. Ευκαιρίες (Opportunities) :**

#### **Ψηφιακή Εξέλιξη λόγω Πανδημίας Covid 19:**

- Οι αλλαγές στη δομή των ΚΕΠ, ενισχύθηκαν λόγω της πανδημίας Covid-19.
- Εφαρμόστηκαν νέες εφαρμογές (όπως το mykerlive) και τεχνολογίες, προωθώντας τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

#### **Νέοι Τρόποι Επικοινωνίας με τους Πολίτες:**

- Εισαγωγή τηλεφωνικής επικοινωνίας, ηλεκτρονικών ραντεβού και e-mail.
- Ενίσχυση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στη χώρα.

#### **Ευκαιρίες από Επανασχεδιασμό ΚΕΠ:**

- Η πανδημία ανέδειξε την ανάγκη για επανασχεδιασμό των ΚΕΠ.
- Σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας.

#### **Αξιοποίηση Πόρων για Ψηφιακό Μετασχηματισμό:**

- Δυνατότητα αξιοποίησης ευρωπαϊκών και εθνικών πόρων για τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

#### **Εκπαίδευση και Προσβασιμότητα:**

- Ευέλικτο εκπαιδευτικό σύστημα που προάγει την επαφή των νέων με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
- Ενίσχυση της προσβασιμότητας των ΚΕΠ, μείωση του ψηφιακού χάσματος.

#### **Επαγγελματική Εξέλιξη Προσωπικού:**

- Ευκαιρία για επαγγελματική εξέλιξη μέσω επιμόρφωσης και εναλλαγής καθηκόντων.

#### **Αναγνώριση και Εκτίμηση:**

- Η αναγνώριση και εκτίμηση των ΚΕΠ δημιουργούν ευκαιρίες για την ενίσχυση και ανάπτυξή τους.

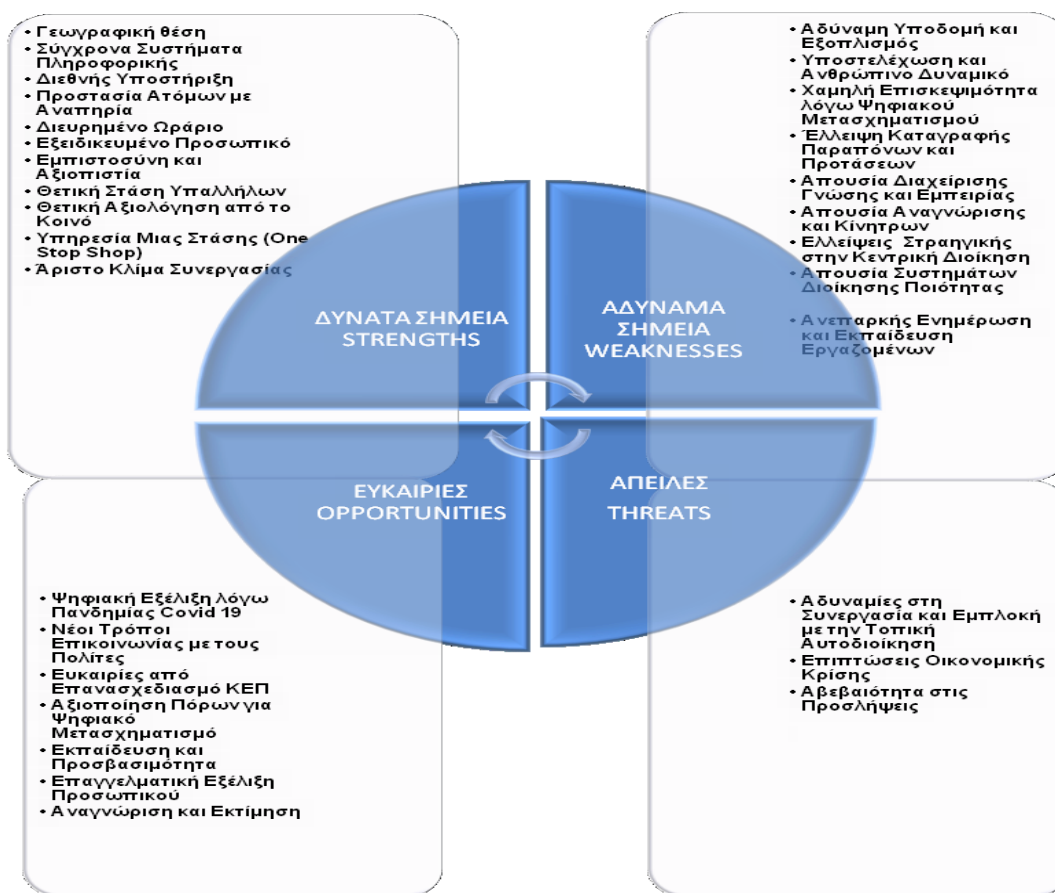
#### **3.4.4. Απειλές (Threats) :**

Η παρούσα πανδημία διαμόρφωσε ένα νέο περιβάλλον για τα ΚΕΠ, επιφέροντας σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν. Οι πολίτες θεωρούν τα ΚΕΠ ως το μοναδικό "γκισέ" του δημόσιου τομέα, προκαλώντας τριβές λόγω έλλειψης ενημέρωσης και της πολυπλοκότητας του θεσμικού πλαισίου.

**Αδυναμίες στη Συνεργασία και Εμπλοκή με την Τοπική Αυτοδιοίκηση:** Η αποτελεσματικότητα των ΚΕΠ επηρεάζεται από τη δυσκολία συνεργασίας με φορείς του Δημόσιου Τομέα, ενισχύοντας τη γραφειοκρατία. Οι σχέσεις με την Τοπική Αυτοδιοίκηση δημιουργούν προβλήματα, καθώς πολλοί Δήμοι δε διαθέτουν τα απαραίτητα μέσα για να υποστηρίξουν τα ΚΕΠ.

**Επιπτώσεις Οικονομικής Κρίσης:** Η παγκόσμια οικονομική κρίση επιδεινώνει την κατάσταση, με έλλειψη πόρων που οδηγεί σε προβλήματα όπως έλλειψη γραφικής ύλης, έλλειψη θέρμανσης, και ανεπαρκή ασφάλεια στους χώρους εργασίας.

**Αβεβαιότητα στις Προσλήψεις:** Η αβεβαιότητα σχετικά με τις προσλήψεις εκθέτει τους ΚΕΠ σε αδυναμία, δημιουργώντας ανασφάλεια στο προσωπικό και υπονομεύοντας τον θεσμό τους. Οι αντίξοες συνθήκες επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία και την υπηρεσία προς τους πολίτες.



Εικόνα 16 SWOT Analysis των Κ.Ε.Π -Ιδία Επεξεργασία

### 3.4.5. Συμπεράσματα Swot Analysis Κ.Ε.Π

Τα ΚΕΠ ξεχωρίζουν, κυρίως λόγω του ρόλου τους στην ενσωμάτωση σύγχρονων Πληροφοριακών Συστημάτων. Με την εφαρμογή του e-ker, εξελίσσονται σε πυλώνες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Ενισχύουν τη διαλειτουργικότητα, επικοινωνώντας με άλλα συστήματα υπηρεσιών και παρέχοντας online διοικητικά προϊόντα. Οι υπηρεσίες τους, η αυτοματοποιημένη αξιολόγηση της απόδοσής τους και η άμεση εξυπηρέτηση εντός συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων αποτελούν βασικά πλεονεκτήματα. Η επιτυχής εφαρμογή του μοντέλου τυποποίησης διαδικασιών, μαζί με συγκεκριμένες αιτήσεις και δικαιολογητικά, συνδράμει στην ομαλή λειτουργία τους. Επιπλέον, η γεωγραφική τους θέση, η άμεση επαφή με τους πολίτες, το υψηλό ποιοτικό επίπεδο του προσωπικού, και το διευρυμένο ωράριο αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα.

Συνολικά, τα ΚΕΠ αποτελούν παράδειγμα αποτελεσματικής μεταρρύθμισης στη Δημόσια Διοίκηση, προσφέροντας πρότυπο για άλλες υπηρεσίες.

Τα ΚΕΠ αντιμετωπίζουν προβλήματα λόγω των πολλών διαδικασιών και των επαναλαμβανόμενων δικαιολογητικών, που δημιουργούν σύγχυση και γραφειοκρατία. Προκειμένου να εξαλειφθεί ή να μειωθεί αυτό, απαιτείται απλοποίηση των διαδικασιών και η υποβολή μη επαναλαμβανόμενων δικαιολογητικών ανά αίτηση. Οι αδυναμίες των ΚΕΠ σχετίζονται με τη γραφειοκρατία, την υποστελέχωση, τον χρόνο αναμονής και τις μη πιστοποιημένες διαδικασίες. Επιπλέον, απαιτείται αναβάθμιση στην ενημέρωση των πολιτών, καθώς πολλοί προτιμούν τη "δια ζώσης" εξυπηρέτηση αντί της χρήσης των σύγχρονων τεχνολογιών. Επιβάλλεται η έμφαση στην ηλεκτρονική εξυπηρέτηση του πολίτη, μείωνοντας το κόστος και τον χρόνο.

Προσθέτως, πρέπει να επισημανθεί ότι μια αδυναμία των ΚΕΠ είναι η έλλειψη καθορισμένου οράματος και αποστολής από την ηγεσία τους, καθώς και η απουσία πλαισίου αξιών και συμπεριφοράς για τους υπαλλήλους, ενώ δεν εφαρμόζονται συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεν υποστηρίζεται από την ηγεσία η ιδέα της ισότητας, της συνεργασίας και της ομαδικότητας, ενώ υπάρχει έλλειψη διάχυσης γνώσης.

Παρόλα αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι η πανδημία του covid-19 επηρέασε τον τρόπο λειτουργίας των ΚΕΠ, εισάγοντας νέες τεχνολογίες, αναθέτοντας νέες αρμοδιότητες και επιβάλλοντας τον ανασχεδιασμό τους. Ωστόσο, η παγκόσμια οικονομική κρίση, οι περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες των Δήμων, και η αβεβαιότητα σχετικά με τις προσλήψεις επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία τους.



### 3.5 Στρατηγικός Σχεδιασμός στα Κ.Ε.Π.



Εικόνα 17 Βασικό Μοντέλο Στρατηγικού Σχεδιασμού -Ιδία Επεξεργασία

- Στάδιο ανάλυσης και αναγνώρισης των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων.

Η αρχική συμφωνία για τον στρατηγικό σχεδιασμό στο ΚΕΠ πρέπει να διασφαλίσει σαφήνεια σε βασικά θέματα. Αυτά περιλαμβάνουν τον σκοπό της διαδικασίας, τον τρόπο διαχείρισης δεδομένων, και τους ρόλους των εμπλεκομένων. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα στοιχεία που αφορούν την εσωτερική λειτουργία των Κ.Ε.Π., όπως οι διαδικασίες, η δομή, οι πόροι και η απόδοση του προσωπικού. Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν πτυχές όπως οι νομοθετικές απαιτήσεις, οι τάσεις της αγοράς, η κοινωνική ανάγκη για υπηρεσίες, και η συνεργασία με άλλους θεσμούς ή οργανισμούς. Σημαντικό είναι να οριστούν με σαφήνεια ο υπεύθυνος, ο αρχηγός διαδικασίας και η επιτροπή συντονισμού. Η συνεργασία και ο συντονισμός αναδεικνύονται ως ζωτικά στοιχεία για την αποτελεσματική εφαρμογή του σχεδιασμού στο ΚΕΠ.

- Στάδιο σχεδιασμού στρατηγικής.

Αυτό το στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού στο ΚΕΠ έχει ως στόχο να επιτύχει τρεις βασικούς στόχους: Α) να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να κατανοήσουν τις εξωτερικές οδηγίες που πρέπει να ακολουθήσει το ΚΕΠ, Β) να καθορίσει σαφώς την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού, και Γ) να δημιουργήσει ένα όραμα που θα καθοδηγεί την υπόλοιπη διαδικασία.

Αναφορικά με τις εξωτερικές οδηγίες, οι συμμετέχοντες πρέπει να κατανοήσουν το πεδίο δραστηριοποίησης του ΚΕΠ και τις θεσμικές υποχρεώσεις που πρέπει να τηρεί. Αυτό περιλαμβάνει την εξοικείωση με τη νομοθεσία που διέπει τη δημιουργία των ΚΕΠ και τις υπηρεσίες που παρέχουν. Επίσης, πρέπει να αξιολογήσουν τις εντολές για την εκτέλεση τους και να εξετάσουν αν υπάρχει ανάγκη αναθεώρησης και ενημέρωσης.

Σχετικά με την αποστολή, πρέπει να διατυπώσουν και να κατανοήσουν συλλογικά τον σκοπό και τις αξίες του ΚΕΠ. Η δήλωση αποστολής καθορίζει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού και αποτελεί τη βάση για το όραμα επιτυχίας.

Το όραμα, τέλος, είναι μια κοινή δήλωση για το πώς θα θεωρηθεί επιτυχημένο το ΚΕΠ, οδηγώντας τη δράση και λειτουργώντας ως καθοδηγητική δύναμη για την υπόλοιπη διαδικασία σχεδιασμού.

Για να προχωρήσει το δεύτερο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού, οφείλει να δημιουργηθεί ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης. Στα πλαίσια αυτού, πρέπει να οριστεί ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων ως υπεύθυνο για τη συλλογή των επίσημων και ανεπίσημων εντολών του οργανισμού. Η ομάδα στρατηγικού σχεδιασμού έχει το καθήκον να αναλύσει τους εμπλεκόμενους, αλλά και να απαντήσει σε ερωτήματα σχετικά με την αποστολή, τη φιλοσοφία, τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού.

- **Στάδιο υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων**

Στο στάδιο υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων επίκεινται η εκτέλεση των σχεδιασμένων στρατηγικών δράσεων και η παρακολούθηση των επιδόσεών τους. Αυτό περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

**Υλοποίηση Στρατηγικών Αποφάσεων:** Οργανώνεται και εκτελείται το σχέδιο δράσης που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα στάδια. Εδώ, οι αποφάσεις μετατρέπονται σε πραγματικές πρακτικές, με την ενεργό συμμετοχή και συνεργασία των εμπλεκόμενων.

- **Στάδιο αξιολόγησης και η παρακολούθηση της στρατηγικής.**

**Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων:** Αναλύονται τα αποτελέσματα και οι επιδόσεις των ΚΕΠ σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους και τα πεδία δράσης. Αυτή η αξιολόγηση παρέχει πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών και ενδεχομένως οδηγεί σε περαιτέρω προσαρμογές.

**Παρακολούθηση Αποτελεσμάτων:** Καθιερώνονται συστήματα παρακολούθησης και αξιολόγησης για μετρήσεις απόδοσης. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν κριτήρια όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η ικανοποίηση του πελάτη. Η συστηματική παρακολούθηση επιτρέπει την προσαρμογή και βελτίωση των στρατηγικών όσον αφορά τις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Συνολικά, το στάδιο αυτό αποτελεί μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής και βελτίωσης, διασφαλίζοντας ότι οι ΚΕΠ είναι σε θέση να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες προς το κοινό.

### **3.5.1 Συμμετοχή των Κ.Ε.Π. στα Εθνικά Στρατηγικά Σχέδια**

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) έχουν σημαντική βαρύτητα για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Αποτελούν ένα κεντρικό στοιχείο της προσπάθειας για τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τον πολίτη και την ενίσχυση της δημόσιας διοίκησης. Η βαρύτητα αυτή αποδεικνύεται και από την συμμετοχή του θεσμού στο σχεδιασμό των Εθνικών Στρατηγικών Σχεδίων.

Το πρόγραμμα **"Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013"** εκμεταλλεύεται τις κατευθυντήριες αρχές του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (Ε.Κ.Τ.) για να βελτιώσει τη διοικητική αποτελεσματικότητα, ακολουθώντας την Αναθεωρημένη Στρατηγική της Λισαβόνας. Στοχεύει σε:

α) Ενίσχυση των δομών σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. β) Μεταρρυθμίσεις στο θεσμικό πλαίσιο των δημόσιων υπηρεσιών. γ) Κατάρτιση του προσωπικού του δημόσιου τομέα. δ) Ενίσχυση της συμμετοχής των γυναικών στη λήψη αποφάσεων.

Αντιμετωπίζει τη δημόσια διοίκηση ως ένα ολοκληρωμένο σύστημα, προτείνοντας δράσεις και παρεμβάσεις που στοχεύουν σε μια πιο φιλική προς τον πολίτη διοίκηση και θέτει ως κύρια παρέμβαση τη δημιουργία ενιαίων υπηρεσιών μιας στάσης, με σκοπό την εξυπηρέτηση και πληροφόρηση των πολιτών και των επιχειρήσεων, ενισχύοντας τη δυνατότητα ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συναλλαγών. Παράλληλα, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) αναγνωρίζονται ως επιτυχημένες πρακτικές, προτείνοντας να χρησιμοποιηθούν ως βάση για μελλοντικές δράσεις ή για την ενίσχυση υφιστάμενων πρωτοβουλιών.

Στο πρόγραμμα **"Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016"** ο βασικός στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς

πολίτες και επιχειρήσεις. Στο 2<sup>ο</sup> Πυλώνα γίνεται ειδική μνεία στα ΚΕΠ **«2.4. Ενίσχυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης «ΕΡΜΗΣ»**. Στο πλαίσιο αυτό, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης "ΕΡΜΗΣ" υποβάλλονται σε θεσμική και επιχειρησιακή αναβάθμιση, ενώ συνδέονται με πολλούς φορείς του Δημόσιου Τομέα. Ο στόχος για τη διαδικτυακή πύλη "ΕΡΜΗΣ" είναι η βελτίωση της λειτουργικότητάς της και η αύξηση της προσβασιμότητας και φιλικότητας για τον χρήστη.

Στο πρόγραμμα **«Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019»**, το δίκτυο των ΚΕΠ αναφέρεται ως δυνατό σημείο στην ανάλυση SWOT., ενώ στον **Άξονα 2: Δομές και Διαδικασίες**, και συγκεκριμένα στον Τομέα Δράσεων Γ. **«Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων»**, ειδικό στόχο αποτελεί η **«Ενίσχυση και αναβάθμιση των υπηρεσιών μιας στάσης»** όπου αναφέρεται η επέκταση του δικτύου των Κ.Ε.Π, η αναβάθμισή τους μέσω της Ψηφιοποίησής τους και ο περαιτέρω εμπλουτισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών τους με νέες, καινοτόμες υπηρεσίες. Ορόσημο, ορίζεται το τέλος του 2019 με πλήρη μετάβαση στο «ψηφιακό Κ.Ε.Π.».

Στο **«Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής 2023»<sup>28</sup>** και συγκεκριμένα στο **Στόχος 3: Σύγχρονες και ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες με σεβασμό στα χρήματα του πολίτη** ως πρώτη Δράση αναφέρεται η Αναβάθμιση των υφιστάμενων Κ.Ε.Π. αναφέροντας *“Αντίστοιχα, έμφαση δίνεται στον εκσυγχρονισμό των ΚΕΠ, τα οποία αποτελούν πλέον τον μοναδικό χώρο συναλλαγής μεταξύ Πολίτη και Κράτος για έναν μεγάλο αριθμό υποθέσεων.”*

---

<sup>28</sup> <https://www.government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kivernitikis-politikis-2023/>

### Στόχος 3: Δράσεις

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

Δράση		Αρμόδια στελέχη πολιτικής ηγεσίας Υπουργείου (Υπουργός, Υφυπουργός, Γενικός / Ειδικός Γραμματέας)
3.1	<b>Αναβάθμιση ΚΕΠ</b> Εκτεταμένο πρόγραμμα Αναβάθμισης του δικτύου των ΚΕΠ της χώρας με συνδυασμό δράσεων χρηματοδοτούμενων από ΕΕΑ GRANTS, ΠΔΕ και ΕΣΠΑ.	Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Ανάπτυξης Διαδικασιών
3.2	<b>Αντικείμενο της παροχής των υπηρεσιών προς τον Πολίτη - Εμπλουτισμός της Ένταξης Ψηφιακής Πύλης gov.gr</b> Δράση για την ολιστική βελτίωση των παραχρυσένων υπηρεσιών του Δημόσιου προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις, τους δημοτικούς λειτουργούς μέσω από τραπεζικές παρεμβάσεις, τη μείωση των διοικητικών βαρών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας στις συναλλαγές των πολιτών και επιχειρήσεων με το κράτος και τις δημόσιες υπηρεσίες.	Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Ανάπτυξης Διαδικασιών  Γενικός Γραμματέας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης για το έργο 3.2.23
3.3	<b>Ενίσχυση θεσμικής ικανότητας φορέων και οργανισμών</b> Παροχή τεχνολογίας σε φορείς της Δημόσιας Διοίκησης για ανταπόκριση σε θεσμικές υποχρεώσεις.	Γενικός Γραμματέας Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης Γενικός Γραμματέας Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Ανάπτυξης Διαδικασιών



25

Εικόνα 18 Στόχος 3 του Ετήσιου Σχεδίου Δράσης για το Υ.Ψ.Δ.<sup>29</sup>

Στη «**Βίβλο Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025**» περιλαμβάνεται και ο τρέχων Στρατηγικός Σχεδιασμός των ΚΕΠ. Μέσα σε αυτήν τη στρατηγική ενδυνάμωσης των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), υλοποιείται το πρόγραμμα ΚΕΠ-plus. Αυτό σημαίνει τον ψηφιακό και επιχειρησιακό μετασχηματισμό των ΚΕΠ σε ΚΕΠ-plus. Περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό περίπου του μισού από τα ΚΕΠ (περίπου 500 καταστήματα) σε νέα μορφή υπηρεσιών μιας στάσης, με την ονομασία ΚΕΠ-plus, υιοθετώντας τις νέες τεχνολογίες.

Το πρόγραμμα έχει ως στόχο την κατανόηση των αναγκών των επιχειρήσεων για την υποστήριξη του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Περιλαμβάνει την ανακαίνιση των υπάρχοντων ΚΕΠ, την τεχνολογική αναβάθμιση, και τη στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό. Επίσης, περιλαμβάνει ενέργειες για την ένταξη νέων διαδικασιών και υπηρεσιών, όπως τα γραφεία εξυπηρέτησης δανειοληπτών και τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης (AI). Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται ένα νέο επιχειρησιακό μοντέλο για τα ΚΕΠ, προσαρμοσμένο στις ανάγκες των πολιτών και των επιχειρήσεων.

29

[https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2022/12/%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%97\\_%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A8%CE%97\\_%CE%95%CE%A3%CE%94-2023\\_%CE%A5%CE%A8%CE%94.pdf](https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2022/12/%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%97_%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A8%CE%97_%CE%95%CE%A3%CE%94-2023_%CE%A5%CE%A8%CE%94.pdf)

### 3.6 Κ.Ε.Π. και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) αποτελούν σημαντικό κομμάτι της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, συμβάλλοντας στη μετάβαση προς έναν πιο ψηφιακό και αποτελεσματικό τρόπο παροχής διοικητικών υπηρεσιών. Η συνδυασμένη λειτουργία των ΚΕΠ με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση έχει πολλαπλά οφέλη:

1. **Ψηφιακή Πρόσβαση στις Υπηρεσίες:** Τα ΚΕΠ, μέσω της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, παρέχουν τη δυνατότητα στους πολίτες να αποκτούν πρόσβαση σε διοικητικές υπηρεσίες ηλεκτρονικά, εξοικονομώντας χρόνο και κόπο.
2. **Συνδεσιμότητα με Άλλα Συστήματα:** Τα ΚΕΠ ενσωματώνονται στο ηλεκτρονικό οικοσύστημα, επιτρέποντας τη σύνδεσή τους με άλλες υπηρεσίες και φορείς, επιτυγχάνοντας έτσι τη διαλειτουργικότητα.
3. **Εφαρμογή Ηλεκτρονικών Συστημάτων:** Μέσω προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων, τα ΚΕΠ επιτυγχάνουν την άμεση και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών.
4. **Αυτοματοποίηση και Απλοποίηση Διαδικασιών:** Η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση επιτρέπει την αυτοματοποίηση των διαδικασιών, μειώνοντας τον γραφειοκρατικό φόρτο και επιτρέποντας την απλοποίηση των διαδικασιών για τους πολίτες.
5. **Αναβάθμιση της Εξυπηρέτησης:** Ο συνδυασμός ΚΕΠ και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης επιτρέπει στις υπηρεσίες να είναι πιο ευέλικτες και προσανατολισμένες στις ανάγκες του πολίτη.

Επιτυγχάνοντας αυτήν τη συνεργασία, τα ΚΕΠ και η Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συμβάλλουν ουσιαστικά στην εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης προς ένα πιο σύγχρονο και αποτελεσματικό πλαίσιο εξυπηρέτησης των πολιτών.

### 3.6.1. Πλατφόρμα ΕΡΜΗΣ στα ΚΕΠ



Εικόνα 19 Πλατφόρμα Ermis- Σύστημα Διαχείρισης Αιτημάτων Πολιτών στα ΚΕΠ<sup>30</sup>

Το 2012 το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προωθώντας βελτιώσεις στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) προχώρησε στην υλοποίηση μιας νέας εφαρμογής για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων πολιτών και επιχειρήσεων κάνοντας χρήση της ήδη υπάρχουσας πλατφόρμας ΕΡΜΗΣ. Η εφαρμογή λειτουργεί πλέον μόνο μέσω διαδικτύου, προσφέροντας νέες δυνατότητες όπως η πλήρης ψηφιοποίηση συναλλαγών, η χρήση ψηφιακών πιστοποιητικών και η διαλειτουργικότητα με την ηλεκτρονική θυρίδα των πολιτών στον ΕΡΜΗ.

Η νέα εφαρμογή διατηρεί παρόμοια διεπαφή με την υπάρχουσα, επιδιώκοντας έτσι μια ομαλή μετάπτωση. Η εν λόγω αλλαγή πραγματοποιείται σταδιακά, με το πρώτο στάδιο να εκκινεί σε περιορισμένο αριθμό ΚΕΠ, ενώ το δεύτερο στάδιο επεκτείνεται στα ΚΕΠ της περιφέρειας Αττικής. Από την έναρξη της καθολικής λειτουργίας στις 11 Ιουνίου 2012, οι χρήστες όλων των ΚΕΠ πρέπει να χρησιμοποιούν αποκλειστικά τη νέα εφαρμογή.

- **Εξωτερικές Εφαρμογές ΚΕΠ<sup>31</sup>**

Στα πλαίσια της νέας αναβαθμισμένης πλατφόρμας οι χρήστες των ΚΕΠ μπορούν πλέον να λαμβάνουν αυτοματοποιημένα αρκετά πιστοποιητικά και βεβαιώσεις και να υποβάλλουν αιτήματα απευθείας στα πληροφοριακά συστήματα άλλων υπηρεσιών όπως Στρατολογία, ΕΟΠΥΥ, ΕΛΓΑ, ΕΦΚΑ, ΑΑΔΕ, Υπουργείο Δικαιοσύνης κλπ. μέσω της υπηρεσίας των Εξωτερικών Εφαρμογών . Πρόκειται

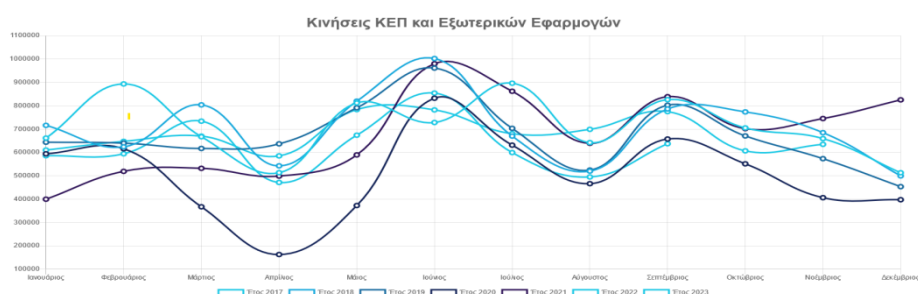
<sup>30</sup> <https://ekep.ermis.gov.gr/kepbo/>

<sup>31</sup> <http://ekep.ermis.gov.gr/kepbo/external/links.jsp>

για μια εφαρμοσμένη σύγκλιση και διαλειτουργικότητα πλατφόρμων και εφαρμογών πολλών υπηρεσιών του δημοσίου τομέα που έχει στόχο την άμεση παραγωγή του τελικού προϊόντος και την εξάλειψη της χρονικού κενού που υφίσταται μεταξύ υποβολής αιτήματος και απάντησης από την αρμόδια υπηρεσία. Έχουν ήδη ενταχθεί πλέον των 12 πληροφοριακών συστημάτων υπουργείων και Οργανισμών και συνεχίζουν να τίθενται σε παραγωγική λειτουργία και νέα, με τελικό στόχο την μετάπτωση του συνόλου των πιστοποιημένων διαδικασιών των ΚΕΠ σε πλήρως ψηφιοποιημένες και αυτοματοποιημένες διαδικασίες.

Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης		
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ ΣΤΑ ΚΕΠ ΚΕΠ 0887 ΔΗΜΟΥ ΑΚΤΙΟΥ ΒΟΝΙΤΣΑΣ		
Επίθετο: ΣΤΑΦΥΛΑ	Όνομα Χρήστη: [Redacted]	Ρόλος Χρήστη: Supervisor
Εξωτερικές Εφαρμογές		
Όνομασία	Περιγραφή	Μεταβαση
ΑΝΚΑ - ΝΕΟ	Μητρώο Κοινωνικής Ασφάλισης	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	Θυρίδες ΚΕΠ	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	Αίτηση έκδοσης ψηφιακής κρεωστικής κάρτας North Evla Pass -- Ενίσχυση για προληπτική οδοντιατρική φροντίδα παιδιών- Dentist Pass -- Υποβολή αίτησης έκδοσης ψηφιακής κρεωστικής κάρτας ή πιστώσης στον "εμπεικό λογαριασμό της έκτακτης οικονομικής ενίσχυσης (market pass) και από τα ΚΕΠ	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	Εθνικό Μητρώο Επικοινωνίας (Ε.Μ.Επ.)	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	Νέα ΑΠΕΔ	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	Έκδοση ηλεκτρονικού παραβόλου (e-Παραβόλο)	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ / ΥΦΗΔ	Ενιαία αίτηση ΚΕΠΑ e-ΚΕΡΑ	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	Μητρώο Υπαλλήλων ΚΕΠ	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	Στοιχεία Οργανικών Θέσεων ΚΕΠ	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΚΕΠ Πλατφόρμα Επισκέψεων - Περιβάλλον διαχείρισης	Μεταβαση
ΕΝΙΑΙΑ ΨΗΦΙΑΚΗ ΠΥΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ - GOV.GR	Διακ्रेταιωση και διαχείριση Ραντεβού Εμβολιασμού	Μεταβαση
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	Μητρώο Δικαιούχων Απαλλαγής Τελών Συνδρομητών Κινητής Τηλεφωνίας και καρτοκινητής τηλεφωνίας (Μη.Δ.Α.Τε)	Μεταβαση
Α.Α.Δ.Ε.	Αποδεικτικό Φορολογικής Ενημερότητας	Μεταβαση

Εικόνα20 Αρχική Σελίδα των Εξωτερικών Εφαρμογών των Κ.Ε.Π



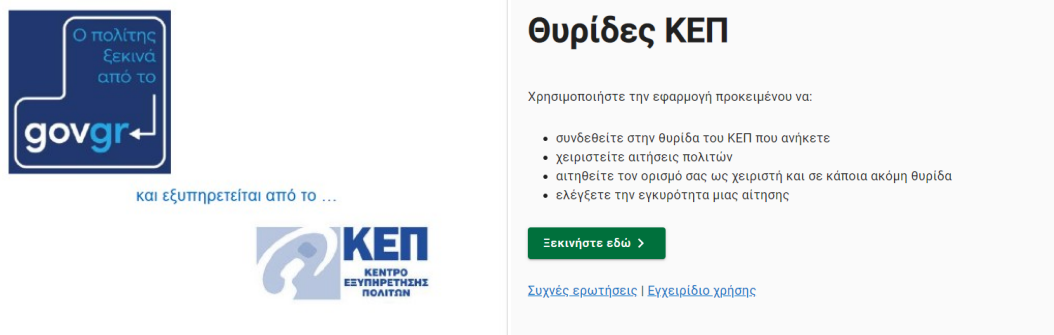
Ημερομηνία τελευταίας ενημέρωσης: 05/10/2023.

Εικόνα 21 Στατιστικά Στοιχεία Κινήσεων Υποθέσεων Εξωτερικών Εφαρμογών των Κ.Ε.Π.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Πηγή : <http://84.205.222.189/kep/kepstats.php>



### 3.6.2. ΘΥΡΙΔΕΣ



Εικόνα 22 Είσοδος στις Θυρίδες

Το gov.gr, η Ενιαία Ψηφιακή Πύλη, εξελίσσει τις δυνατότητές της, δίνοντας στους πολίτες τη δυνατότητα να υποβάλλουν ηλεκτρονικές αιτήσεις για διαδικασίες που δεν είναι διαθέσιμες online, αλλά επιτυγχάνονται μέσω των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Σε αυτό το πλαίσιο, δημιουργήθηκε η εφαρμογή "Θυρίδα ΚΕΠ", στην οποία η πρόσβαση είναι δυνατή μέσω των εξωτερικών εφαρμογών της πλατφόρμας ΕΡΜΗΣ των Κ.Ε.Π.

Η Θυρίδα ΚΕΠ λειτουργεί ως ένα είδος "ψηφιακού γραμματοκιβωτίου", διευκολύνοντας τη συνολική επικοινωνία με τον πολίτη. Κάθε ΚΕΠ διαθέτει τη δική του θυρίδα. Οι αιτήσεις που υποβάλλονται μέσω του gov.gr έχουν δικό τους αριθμό υπόθεσης και δεν χρειάζεται να καταχωρηθούν ξανά στο backoffice του ΚΕΠ, καθώς υπάρχει πλήρης ιστορικό υποθέσεων με δυνατότητα εξαγωγής στατιστικών στοιχείων.

Οι αιτήσεις που παράγονται στο gov.gr διαθέτουν χαρακτηριστικά ασφαλείας, όπως μοναδικό κωδικό, QR code και προηγμένη ηλεκτρονική σφραγίδα του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης.

Μετά την υποβολή της αίτησης, δημιουργείται ένας σύνδεσμος που οδηγεί σε μια σελίδα επιβεβαίωσης της αίτησης και προβολής ενός αρχείου PDF με τα περιεχόμενα της. Όλα αυτά παρουσιάζονται εντός του περιβάλλοντος του gov.gr.

Οι δυνατότητες της Θυρίδας ΚΕΠ βρίσκονται υπό διαρκή ανάπτυξη, με στόχο τη συνεχή βελτίωση.

## Θεσμικό Πλαίσιο <sup>33</sup>

Ν. 4727/2020 - ΦΕΚ 184/Α/23-9-2020 “Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση στην Ελληνική Νομοθεσία της Οδηγίας (ΕΕ) 2016/2102 και της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο της Οδηγίας (ΕΕ) 2018/1972) και άλλες διατάξεις.”

### **Άρθρο 22 Παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών**

1. Η παροχή ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών και ιδίως η διακίνηση ηλεκτρονικών εγγράφων, δημόσιων ή ιδιωτικών, μεταξύ αφενός των φορέων του δημόσιου τομέα και αφετέρου των φυσικών ή νομικών προσώπων ή νομικών οντοτήτων πραγματοποιείται μέσω της Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης της Δημόσιας Διοίκησης (gov.gr - ΕΨΠ).

2. Κάθε φορέας του δημόσιου τομέα υποχρεούται να συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Υπουργείου Ψηφιακής Διακυβέρνησης, ώστε η παροχή των ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών του να διενεργείται **αποκλειστικά μέσα από την ΕΨΠ** και σύμφωνα με τους κανόνες που ορίζονται στις διατάξεις του παρόντος Κεφαλαίου.

### **Άρθρο 26: Θυρίδες στην Ενιαία Ψηφιακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης**

1. Στην ΕΨΠ τηρούνται θυρίδες χρηστών και θυρίδες φορέων. Για την πρόσβαση στη θυρίδα απαιτείται η προηγούμενη αυθεντικοποίηση.

2. Στις θυρίδες των χρηστών τηρούνται τα έγγραφα που εκδίδουν τα φυσικά πρόσωπα μέσα από την ΕΨΠ, καθώς και τα δημόσια έγγραφα που εκδίδονται από τους φορείς του δημόσιου τομέα κατόπιν αίτησης των φυσικών προσώπων. Οι φορείς του δημόσιου τομέα μπορούν να αποστέλλουν δημόσια έγγραφα στη θυρίδα του χρήστη μετά από αίτησή του.

---

<sup>33</sup> Πηγή: Υπηρεσία Συντονισμού Ενιαίας Ψηφιακής Πύλης/ Γ. Γ. Ψηφιακής Διακυβέρνησης & Απλούστευσης Διαδικασιών Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης–Εγχειρίδιο Χρήσης Θυρίδας ΚΕΠ- Έκδοση 1.0 Οκτώβριος 2020

## Οι παρεχόμενες Υπηρεσίες μέσω Θυρίδων ΚΕΠ ανέρχονται σήμερα σε 17 .

**Θυρίδες**
Έχετε συνδεθεί ως **ΚΑΣΣΙΑΝΗ ΣΤΑΦΥΛΑ** ▼

◀ Αλλαγή θυρίδας

**ΚΕΠ/0887**  
ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΚΤΙΟΥ - ΒΟΝΙΤΣΑΣ,  
ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΝΑΚΤΟΡΙΟΥ

[Ειδοποιήσεις](#)

**Υποθέσεις** -

**Νέα Υπόθεση**

[Οι ανοιχτές υποθέσεις μου](#)

[Εισερχόμενες](#)

[Σε εκκρεμότητα](#)

[Ολοκληρωμένες](#)

[Άλες](#)

**Διαχείριση** +

Δημιουργία υπόθεσης

### Επιλέξτε πρότυπο

Όνομα Προτύπου	Κωδικός Προτύπου
<a href="#">Πιστοποιητικό Γέννησης</a>	ΚΕΡ-PISTGENN2
<a href="#">Πιστοποιητικό Εγγύτερων Συγγενών</a>	ΚΕΡ-PISTEGSYN2
<a href="#">Πιστοποιητικό Ιθαγένειας</a>	ΚΕΡ-PISTITHAG2
<a href="#">Πιστοποιητικό Οικογενειακής Κατάστασης</a>	ΚΕΡ-ΟΙΚΚΑΤ2
<a href="#">Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID-19 (Διαγνωστικός Έλεγχος)</a>	ΚΕΡ-DCC-TEST
<a href="#">Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID-19 (Εμβολιασμός)</a>	ΚΕΡ-DCC-VACCINE
<a href="#">Ψηφιακό Πιστοποιητικό COVID-19 (Νόσηση)</a>	ΚΕΡ-DCC-RECOVERY

Εμφανίζονται **11** έως **17** από **17** αποτελέσματα

Αποτελέσματα ανά σελίδα  < Προηγούμενο 1 2 **Επόμενο** >

**Θυρίδες**
Έχετε συνδεθεί ως **ΚΑΣΣΙΑΝΗ ΣΤΑΦΥΛΑ** ▼

◀ Αλλαγή θυρίδας

**ΚΕΠ/0887**  
ΚΕΠ ΔΗΜΟΥ ΑΚΤΙΟΥ - ΒΟΝΙΤΣΑΣ,  
ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΝΑΚΤΟΡΙΟΥ

[Ειδοποιήσεις](#)

**Υποθέσεις** -

**Νέα Υπόθεση**

[Οι ανοιχτές υποθέσεις μου](#)

[Εισερχόμενες](#)

[Σε εκκρεμότητα](#)

[Ολοκληρωμένες](#)

[Άλες](#)

**Διαχείριση** +

Δημιουργία υπόθεσης

### Επιλέξτε πρότυπο

Όνομα Προτύπου	Κωδικός Προτύπου
<a href="#">Αίτηση χορήγησης αντιγράφου Ποινικού Μητρώου</a>	ΚΕΡ-POINIKO-AIT
<a href="#">Αναζήτηση Ληξιαρχικής Πράξης/Πιστοποιητικού σε Δήμο</a>	ΚΕΡ-DIMOS
<a href="#">Βεβαίωση Αρνητικού Διαγνωστικού Ελέγχου Κορωνοϊού COVID-19</a>	ΚΕΡ-COVID19-CERT
<a href="#">Βεβαίωση εμβολιασμού COVID-19</a>	ΚΕΡ-COVID19-VACCINE-2
<a href="#">Βεβαίωση θετικού Διαγνωστικού Ελέγχου Κορωνοϊού COVID-19</a>	ΚΕΡ-COVID19-RECOVERY
<a href="#">Έλεγχος ψηφιακού δελτίου ταυτότητας (Gov.gr Wallet)</a>	ΚΕΡ-GOV-WALLET-PRESENT-ID
<a href="#">Ληξιαρχική Πράξη Γάμου</a>	ΚΕΡ-LPGAMOU2
<a href="#">Ληξιαρχική Πράξη Γέννησης</a>	ΚΕΡ-LPGENN2
<a href="#">Ληξιαρχική Πράξη Θανάτου</a>	ΚΕΡ-LPTHAN2
<a href="#">Ληξιαρχική Πράξη Συμφώνου Συμβίωσης</a>	ΚΕΡ-LPSS2

Εμφανίζονται **1** έως **10** από **17** αποτελέσματα

Αποτελέσματα ανά σελίδα  < Προηγούμενο 1 2 **Επόμενο** >

Εικόνα 23 Λίστα Υποθέσεων Θυρίδων -Πηγή: [ekep.ermis.gov.gr](http://ekep.ermis.gov.gr)

### 3.6.3. MyKEPLive

**Εξυπηρέτηση με τηλεδιάσκεψη από Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)**

Κλείστε ψηφιακό ραντεβού στο myKEPLive για να εξυπηρετηθείτε από υπάλληλο των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) μέσω τηλεδιάσκεψης για διεκπεραίωση της υπόθεσής σας ή απλή διοικητική πληροφόρηση.

Παρέχονται:

- υπηρεσίες για πολίτες
- υπηρεσίες για επιχειρήσεις

Για να κλείσετε το ψηφιακό σας ραντεβού, θα χρειαστεί να καταχωρίσετε:

- το ονοματεπώνυμό σας
- την ηλεκτρονική σας διεύθυνση (e-mail)
- τον αριθμό του κινητού σας τηλεφώνου
- τη διεύθυνσή σας

Σημειώστε πως το ραντεβού μπορεί να το κλείσει και κάποιος άλλος για εσάς. Στην τηλεδιάσκεψη όμως, θα πρέπει να είστε εσείς.

Μετά την τηλεδιάσκεψη, θα ολοκληρωθεί σε 2ο χρόνο η διαδικασία.

Παρέχεται ειδική εξυπηρέτηση με διαμερμένα για άτομα με αναπηρίες και χρόνιες παθήσεις.

[Είσοδος στην υπηρεσία](#)

**Χρήσιμοι σύνδεσμοι**

- ΚΕΠ - Δήμοι (Γραμμή επικοινωνίας)
- Μάθε το myKEPLive
- Νομοθετικό πλαίσιο
- Οδηγίες Χρήσης
- Συχνές ερωτήσεις
- Το myKEPLive βήμα-βήμα

**Επικοινωνία**

Για περισσότερες πληροφορίες και βοήθεια μεταβείτε στο [support.gov.gr](#).

**Εθνικό Μητρώο Διοικητικών Διαδικασιών (MITOS)**

Για αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας μεταβείτε στο [mitos.gov.gr](#).

Εικόνα 24 Είσοδος Υπηρεσίας Τηλεδιάσκεψης ΚΕΠ <sup>34</sup>

Το 2020 αποτελεί ένα παγκόσμιο ορόσημο για όλους τους τομείς της ανθρώπινης ζωής. Καθώς η πανδημία του Covid-19 εξαπλώνεται και επιβάλλονται περιοριστικά μέτρα, υπήρξε επιτακτική ανάγκη για την εξυπηρέτηση των πολιτών από απόσταση. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία του myKEPLive, μιας νέας διαδικτυακής πλατφόρμας ενημέρωσης και εξυπηρέτησης για πολίτες και επιχειρήσεις. Η πλατφόρμα αυτή λειτουργεί από εργαζόμενους των ΚΕΠ μέσω τηλεδιασκέψεων/βιντεοκλήσεων μετά από κατάλληλο ραντεβού.

Ο στόχος του myKEPLive είναι να παρέχει εξυπηρέτηση από απόσταση και να παρέχει διοικητική πληροφόρηση σε πολίτες και επιχειρήσεις χωρίς την ανάγκη για φυσική παρουσία στα ΚΕΠ. Η πλατφόρμα επιτρέπει την αναβάθμιση και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων από το κράτος, προσφέροντας διαφάνεια και ευκολία.

Το myKEPLive καλύπτει διάφορα θεματικά πεδία, συμπεριλαμβανομένης της διοικητικής πληροφόρησης-ενημέρωσης, της υποβολής αιτήσεων για έκδοση πιστοποιητικών και βεβαιώσεων, της παροχής υπηρεσιών προς επιχειρήσεις, και της εξυπηρέτησης πολιτών με αναπηρία. Επιπλέον, παρέχει υπηρεσία για την καταχώριση εμβολιασμένων/νοσησάντων στο εξωτερικό, ηλικίας άνω των 60 ετών.

Από την έναρξη λειτουργίας της πλατφόρμας myKEPLive.gov.gr μέχρι τις 01.03.23, έχουν πραγματοποιηθεί **146.225** ραντεβού τηλεξυπηρέτησης.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Πηγή [www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathimerinoteta/es-apostaseos-exuperetete-politon/](http://www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathimerinoteta/es-apostaseos-exuperetete-politon/)

<sup>35</sup> Πηγή: <https://www.secdigital.gov.gr/project/mykeplive/>

### 3.7. Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ



Εικόνα 25 Νέος Λογότυπος ΚΕΠ – 2022

Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης προχωράει στην υλοποίηση του έργου "Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ," που αφορά τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών σε όλη τη χώρα. Αυτό το έργο εντάσσεται στο Σχέδιο "Ελλάδα 2.0" και χρηματοδοτείται από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Στόχος είναι η παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών τόσο προς τους πολίτες όσο και προς τις επιχειρήσεις, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη της χώρας.

Πρόσφατα ολοκληρώθηκε το πρώτο στάδιο του έργου, με τη σύμφωνη γνώμη των Οικονομικών Επιτροπών των δήμων. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την ανακαίνιση των ΚΕΠ και την αναβάθμιση του εξοπλισμού. Οι δήμοι θα λάβουν χρηματοδότηση για

1. Ανακαίνιση των κτιριακών υποδομών των ΚΕΠ μέσω αντίστοιχων εργασιών για την δημιουργία ενιαίας εταιρικής εικόνας (νέο λογότυπο, χρωματισμοί, παρεμβάσεις για την προσβασιμότητα ΑμεΑ, ανακαινίσεις δαπέδων, φωτιστικών σωμάτων, εγκατάσταση επιγραφών, κ.ά.)
2. Προμήθεια μηχανογραφικού εξοπλισμού (Η/Υ, εκτυπωτών, tablets κ.λπ.) για τη χρήση της εφαρμογής gov.gr wallet, για τον έλεγχο των ηλεκτρονικών εγγράφων που προσκομίζουν οι πολίτες στα ΚΕΠ. Μέσω των νέων tablets θα διατίθεται εφαρμογή για την υπογραφή εγγράφων από τους εξυπηρετούμενους πολίτες, καθώς και ειδική εφαρμογή για την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τα ΚΕΠ.
3. Εγκατάσταση και λειτουργία συστήματος διαχείρισης επισκεπτών σε 200 ΚΕΠ με τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα. Το σύστημα αυτό θα αποτελείται από αυτόματο μηχανισμό εκτύπωσης του αριθμού προτεραιότητας, καθώς και από μια μονάδα ενημέρωσης των πολιτών για τη σειρά προτεραιότητας.

Ο προϋπολογισμός του έργου είναι 43.423.335,04 €, με προκαταβολή 30% προς τους δήμους.

Τα ΚΕΠ διευρύνουν τις υπηρεσίες τους από τον Ιούλιο του 2019, εξελίσσοντας τη λειτουργία τους για να γίνουν το κύριο σημείο επαφής του πολίτη με το Δημόσιο. Με ψηφιακή αναβάθμιση, παρέχουν φυσική και διαδικτυακή εξυπηρέτηση, επιτρέποντας την ολοκλήρωση διαδικασιών με δημόσιους φορείς.

## **4.Στρατηγικός σχεδιασμός στην Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση - Μελέτη Περίπτωσης Κ.Ε.Π**

### **4.1 Σκοπός της Έρευνας**

Ο κύριος στόχος αυτής της έρευνας είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά το βαθμό που τα στελέχη του δημοσίου τομέα, με ομάδα αναφοράς τους υπαλλήλους των ΚΕΠ, κατανοούν τις έννοιες Στρατηγικός Σχεδιασμός και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, Στοχοθεσία και κατά πόσο τις εφαρμόζουν αυτοβούλως ή κατόπιν υποδείξεως καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης εφαρμογής των εννοιών αυτών. Επιπρόσθετα, η έρευνα επιχειρεί να εντοπίσει τυχόν διαφοροποιήσεις στις απόψεις και στην συμπεριφορά των συμμετεχόντων, ανάλογα με το επίπεδο μόρφωσης τους και την κατοχή θέσης ευθύνης. Η ανάλυση αυτών των παραμέτρων είναι κρίσιμη για την κατανόηση του βαθμού ένταξης και αφομοίωσης σύγχρονων και καινοτόμων διακυβερνητικών πρακτικών στο δημόσιο τομέα, καθώς και για την αναγνώριση περιοχών που χρειάζονται βελτίωση ή επιπλέον υποστήριξη.

Στο πλαίσιο της εργασίας, πραγματοποιήθηκε μια σειρά δραστηριοτήτων που περιλάμβαναν αναζήτηση, έρευνα, καταγραφή, ανάλυση, αποτύπωση και παρουσίαση πληροφοριών σχετικών με θέματα στρατηγικής, στρατηγικού σχεδιασμού και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στον δημόσιο τομέα. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε περιλάμβανε τόσο θεωρητική όσο και εμπειρική προσέγγιση.

Στο θεωρητικό μέρος της έρευνας, πραγματοποιήθηκε αναζήτηση και συλλογή πληροφοριών σχετικά με την στρατηγική και την ψηφιακή διακυβέρνηση στον δημόσιο τομέα, με μελέτη περίπτωσης τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών Ο.Τ.Α. Α', χρησιμοποιώντας δευτερογενή έρευνα. Αυτή η δευτερογενής έρευνα περιλάμβανε τη συλλογή και ανάλυση πληροφοριών από ελληνόγλωσση και

ξενόγλωσση βιβλιογραφία, καθώς και αναζήτηση πηγών από το διαδίκτυο, όπως άρθρα, μελέτες και επιστημονικά άρθρα.

Όσον αφορά το εμπειρικό μέρος της εργασίας, πραγματοποιήθηκε μια πρωτογενής ποιοτική-ποσοτική έρευνα στους υπαλλήλους των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών Ο.Τ.Α. Α' Βαθμού. Για την πρωτογενή έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε έτσι ώστε οι απαντήσεις να παρέχουν βοήθεια και να είναι χρήσιμες για την ανάλυση, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα της δειγματοληπτικής στρωματοποιημένης έρευνας. Το ερωτηματολόγιο, ως ερευνητικό εργαλείο, μπορεί να προσφέρει αξιόπιστα στοιχεία και δίνει την ευκαιρία στον ερευνητή να απευθυνθεί σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η επιρροή του ερευνητή περιορίζεται στις απαντήσεις των ερωτώμενων εξασφαλίζοντας έτσι αντικειμενικότητα και αξιοπιστία. (Σταθακόπουλος, 2005).

- **Διαμόρφωση και δομή ερωτηματολογίου**

Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου οι ερωτούμενοι επέλεξαν μια απάντηση συμφωνίας ή διαφωνίας, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα Likert πενταβάθμια, ανάλογα με τις ερωτήσεις και σε συνδυασμό με ερωτήσεις Κλίμακας Σπουδαιότητας και Κατάταξης. Για το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις που βασίστηκαν στην επισκόπηση της παγκόσμιας βιβλιογραφίας σχετικά με την Στρατηγική στη Δημόσια Διοίκηση και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση καθώς και στη μελέτη παρόμοιων ερευνών , δείγμα της οποίας παρατίθεται στη Βιβλιογραφία.

Στο ερωτηματολόγιο πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας , και ο δείκτης Cronbach's Alpha υπολογίστηκε στο 0,907 που προσδίδει μεγάλο βαθμό εσωτερικής αξιοπιστίας.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,907	,920	58

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε τέσσερα μέρη . Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Στο δεύτερο μέρος τίθενται ερωτήσεις σχετικά με τη Στρατηγική, το στρατηγικό σχεδιασμό και τη στοχοθεσία στη Δημόσια Διοίκηση. Στο τρίτο μέρος οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος οι ερωτήσεις αφορούν στην προσωπική άποψη των εργαζομένων στο Κ.Ε.Π σχετικά με την ικανοποίηση και την εργασιακή τους ετοιμότητα.

## **4.2 Δείγμα έρευνας**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό τμήμα του δημοσίου τομέα, καθώς προέρχεται από τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε όλα τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) της χώρας. Η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω των υπηρεσιακών e-mail των υπαλλήλων, κατά το διάστημα Ιούνιος 2023 έως Σεπτέμβριος 2023, διευκολύνοντας έτσι την πρόσβαση και τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού ατόμων. Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ, που αποτελούν την ομάδα αναφοράς για την έρευνα, εκτιμάται ότι αριθμούν περίπου 2500 άτομα, αν και δεν υπάρχει διαθέσιμη πληροφορία για τον ακριβή πληθυσμό τους. Ο τελικός αριθμός των ερωτηματολογίων που απαντήθηκαν ανήλθε στα 174, δηλαδή ένα ποσοστό περίπου 6,96% του υπό έρευνα πληθυσμού απάντησε στις ερωτήσεις. Η επιλογή τους ως ομάδα-δείγμα είναι κρίσιμη για την παρούσα έρευνα, καθώς η εργασία τους στα ΚΕΠ τους τοποθετεί σε μια μοναδική θέση για να παράσχουν πολύτιμες πληροφορίες και απόψεις σχετικά με το πώς οι έννοιες του Στρατηγικού Σχεδιασμού, της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και της Στοχοθεσίας κατανοούνται και εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα.

## **4.3 Ερευνητικά Ερωτήματα**

1. Πώς κρίνουν οι υπάλληλοι την επικοινωνία από την πλευρά της διοίκησης σχετικά με τις εξελίξεις στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ποια είναι η αίσθησή τους ως προς την δυνατότητα επιρροής της υλοποίησης της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση;



2. Πώς αξιολογούν οι υπάλληλοι των ΚΕΠ τις συνθήκες εργασίας τους και ποια είναι η γενική τους αίσθηση ικανοποίησης από την εργασία;
3. Πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι των ΚΕΠ την ικανότητα της διοίκησης να ορίζει και να εφαρμόζει στρατηγικές, και ποια είναι η γνώμη τους για τη δυνατότητα συμβολής τους στην υλοποίηση των στρατηγικών στο δημόσιο τομέα;
4. Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων για τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και της ανανέωσης των δεξιοτήτων τους για την επαγγελματική τους εξέλιξη, και πώς αντιλαμβάνονται τον αντίκτυπο της έλλειψης κατάρτισης στην εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης;

#### 4.4 Εργαλεία έρευνας

Στην παρούσα έρευνα, τα εργαλεία που επιλέχθηκαν για την συλλογή, επεξεργασία, και ανάλυση των δεδομένων παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη των ερευνητικών στόχων. Η **Google Forms** χρησιμοποιήθηκε για την δημιουργία και διανομή ενός λεπτομερούς ερωτηματολογίου, προσφέροντας έναν εύκολο και προσβάσιμο τρόπο για τους συμμετέχοντες να παρέχουν τις απαντήσεις τους. Ακολουθώντας την συλλογή των δεδομένων, το Excel χρησιμοποιήθηκε για την αρχική επεξεργασία και οργάνωση των απαντήσεων, επιτρέποντας μια πρώτη ματιά στα δεδομένα και προετοιμάζοντας τα για περαιτέρω ανάλυση. Τέλος, το **SPSS**, ένα προηγμένο εργαλείο στατιστικής ανάλυσης, χρησιμοποιήθηκε για να πραγματοποιηθεί μια εξονυχιστική ανάλυση των δεδομένων, επιτρέποντας την εξαγωγή βαθύτερων συμπερασμάτων και την ανακάλυψη των υποκείμενων τάσεων και σχέσεων μεταξύ των διαφορετικών μεταβλητών. Η συνδυασμένη χρήση αυτών των εργαλείων εξασφαλίζει μια ολοκληρωμένη και ακριβή ανάλυση των δεδομένων, προσφέροντας μια στέρεη βάση για την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

#### 4.5 Ηθικά Ζητήματα

Η διασφάλιση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων αποτελεί πρωταρχικό ηθικό μέλημα στην παρούσα έρευνα. Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί και διανεμηθεί με τρόπο που να εξασφαλίζει πλήρως την ανωνυμία των συμμετεχόντων, καθώς καμία προσωπική πληροφορία που θα μπορούσε να οδηγήσει στην ταυτοποίησή τους δεν ζητείται ή καταγράφεται. Η ανωνυμία είναι ουσιώδης για να ενθαρρύνει την ειλικρίνεια και την ανοικτότητα στις απαντήσεις,

διασφαλίζοντας έτσι την ακρίβεια και την αξιοπιστία των συλλεγέντων δεδομένων. Οι συμμετέχοντες μπορούν να αισθανθούν ασφαλείς ότι οι απόψεις και οι εμπειρίες τους θα παραμείνουν ανώνυμες και δεν θα χρησιμοποιηθούν με τρόπο που να τους εκθέτει ή να τους δημιουργεί προβλήματα. Αυτή η δέσμευση στην ανωνυμία ενισχύει την ηθική υπόσταση της έρευνας και διασφαλίζει ότι οι συμμετέχοντες μπορούν να συνεισφέρουν ελεύθερα και ενεργά στην επίτευξη των ερευνητικών στόχων.

#### **4.6 Περιορισμοί έρευνας**

Η εν λόγω έρευνα, παρότι είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσα και ενδεδειγμένη, δεν είναι απαλλαγμένη από περιορισμούς, τόσο στο δείγμα όσο και στις μεθόδους στατιστικής ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκαν. Όσον αφορά το δείγμα, ο περιορισμένος αριθμός των συμμετεχόντων και η εστίαση στους υπαλλήλους των ΚΕΠ μπορεί να έχουν επηρεάσει τη γενικευσιμότητα των ευρημάτων. Επιπλέον, η αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω των υπηρεσιακών e-mail μπορεί να έχει περιορίσει τη συμμετοχή σε εκείνους που έχουν πιο ενεργό ρόλο στην υπηρεσία, αφήνοντας έξω πιθανώς σημαντικές ομάδες.

Όσον αφορά τη στατιστική ανάλυση, η χρήση περιγραφικών στατιστικών και η επικέντρωση σε ποσοστά και διαγράμματα μπορεί να έχει περιορίσει την ικανότητα ανάδειξης πιο λεπτομερών σχέσεων και αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μεταβλητών. Επιπροσθέτως, η διερεύνηση διαφοροποιήσεων με βάση το φύλο μπορεί να μην είναι επαρκής για την κατανόηση της πλήρους εικόνας, καθώς υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις στάσεις των υπαλλήλων. Γενικά, οι περιορισμοί αυτοί υπογραμμίζουν την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στον τομέα αυτό, με μεγαλύτερα δείγματα, πιο πολύπλοκες μεθόδους ανάλυσης και μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στη μελέτη των στοιχείων που επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τις στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων.

#### **4.7 Στατιστική Ανάλυση**

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από το ερωτηματολόγιο αποτελεί κρίσιμο τμήμα της έρευνας, καθώς μέσω αυτής είναι δυνατόν να εξαχθούν σαφή συμπεράσματα και να κατανοηθούν οι τάσεις που διαγράφονται από τα δεδομένα. Αρχικά, υλοποιήθηκε μια περιγραφική στατιστική

ανάλυση, με την εξερεύνηση των δεδομένων να παρουσιάζεται με μορφή ποσοστών. Αυτό βοήθησε στην αποτύπωση της κατανομής των απαντήσεων και την κατανόηση των βασικών τάσεων που χαρακτηρίζουν το δείγμα. Για την οπτικοποίηση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα πίτας και ραβδογράμματα, τα οποία παρέχουν μια άμεση και ευανάγνωστη απεικόνιση των κυριότερων ευρημάτων. Τα διαγράμματα πίτας χρησιμοποιήθηκαν για να απεικονίσουν τις ποσοστιαίες κατανομές, ενώ τα ραβδογράμματα βοήθησαν στην απεικόνιση των συχνοτήτων των διάφορων κατηγοριών των απαντήσεων.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε επαγωγική στατιστική ανάλυση με σκοπό την διερεύνηση τυχόν διαφοροποιήσεων μεταξύ των φύλων όσον αφορά τις μέσες τιμές των διάφορων μεταβλητών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για να κατανοηθούν οι τυχόν φυλετικές διαφορές στις αντιλήψεις και στη στάση των υπαλλήλων απέναντι στα θέματα που αφορούν την έρευνα, προσφέροντας μια πληρέστερη εικόνα του πώς τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις απόψεις και τις στάσεις των υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης παρατίθενται στο συνημμένο Παράρτημα Α.

#### **4.8 Συμπεράσματα-Προτάσεις**

Στο εν λόγω δείγμα  $n=174$ , επικρατεί η συμμετοχή του γυναικείου φύλλου, ενώ ένα αξιοσημείωτο ποσοστό 58% αντιστοιχεί σε άτομα ηλικίας 45-54 ετών. Το ποσοστό αυτό συνάδει με την περίοδο πρόσληψης των υπαλλήλων των ΚΕΠ, οι οποίες έγιναν κυρίως την περίοδο 2000-2005, και με το σημαντικό ποσοστό εργαζομένων 55,2% που έχει 20-30ετή εμπειρία στις υπηρεσίες των ΚΕΠ που αφενός καταδεικνύει μεγάλο βαθμό εμπειρίας αλλά και χαμηλό ποσοστό ανανέωσης ανθρώπινου δυναμικού. Οι συμμετέχοντες ως προς τον τόπο απασχόλησης κατανέμονται σε όλη την Ελληνική Επικράτεια με την πλειονότητα των απαντήσεων να προέρχεται από την Περιφέρεια Αττικής. Η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων υπαλλήλων 92,1% διαθέτει τουλάχιστον πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης εκ των οποίων το 33,9% κατέχει και τίτλο Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού επιπέδου που καταδεικνύει το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στα ΚΕΠ.

Η πλειονότητα (93,1%) των συμμετεχόντων δείχνει να γνωρίζει σε κάποιο βαθμό τις έννοιες Στρατηγική, Στρατηγικός σχεδιασμός και Στοχοθεσία και 61,5% αξιολογούν από επαρκείς έως εξαιρετικά επαρκείς τις γνώσεις τους και των συναδέλφων τους στο πεδίο αυτό, ενώ σχεδόν όλοι (98,9% των συμμετεχόντων) θεωρούν σημαντική την εφαρμογή της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων της διοίκησης. Οι υπάλληλοι αισθάνονται πως μπορούν να επηρεάσουν θετικά την εφαρμογή των στρατηγικών σχεδίων όμως το 73% απαντά ότι δεν υπάρχει εμπλοκή τους σε διαδικασίες που αφορούν τη στρατηγική και τη στοχοθεσία της υπηρεσίας τους . Ποσοστό 67% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι δεν τους παρέχεται η δυνατότητα από την κεντρική διοίκηση να συμμετάσχουν ενεργά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής της δημόσιας διοίκησης. Στο ίδιο πεδίο οι κατέχοντες θέση ευθύνης (Προϊστάμενοι διευθύνσεων και τμημάτων) απαντούν ότι σπάνια αναθέτουν στους υπαλλήλους σαφείς στόχους και δείκτες απόδοσης και το 50% αυτών δεν αναλύουν την απόδοση των υπαλλήλων του , ούτε συζητούν μαζί τους τα αποτελέσματα των δεικτών απόδοσης της υπηρεσίας τους. Αυτό καταδεικνύει έλλειψη συνεργατικής κουλτούρας και μηχανισμών ανταμοιβής..Επιπλέον ένα 47% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός στην καθημερινή δραστηριότητα της υπηρεσίας τους ενώ οι περισσότεροι (88,5%) θεωρούν σημαντικό τον καθορισμό σαφών και προσιτών στόχων και δεικτών απόδοσης για την βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Η πρόσβαση σε ηλεκτρονικά μέσα υποστήριξης και ενημερωτικό υλικό θεωρείτε εξαιρετικά καλή για τους υπαλλήλους των Κ.Ε.Π ,το 92,5% γνωρίζει τα νέα εργαλεία ψηφιακής διακυβέρνησης , θεωρούν σε ποσοστό 68% ότι παρέχονται σε ικανοποιητικό επίπεδο οδηγίες, πληροφορίες και ενημερωτικό υλικό σχετικά με τις εφαρμογές και τις εξελίξεις στο ψηφιακό μετασχηματισμό. Παράλληλα δείχνουν προθυμία για αυτοενημέρωση σε θέματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης . Οι υπάλληλοι θεωρούν την εκπαίδευση και την κατάρτιση ως ζωτικά εργαλεία για την ενδυνάμωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στο δημόσιο τομέα, αναγνωρίζοντας όμως το εμπόδιο της ελλιπούς πρακτικής εκπαίδευσης.

Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ αντιμετωπίζουν τακτικά προκλήσεις στην εργασία τους, όπου υπάρχει σχετική υποστήριξη από τη άμεση διοίκηση, αλλά υποδηλώνεται

πως υπάρχει χώρος για βελτίωση. Η ευχαρίστηση από τις συνθήκες εργασίας δεν είναι πάντοτε δεδομένη, και αυτό μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και την ικανοποίηση τους, ενώ υπάρχει και ανησυχία για τον αντίκτυπο της εργασίας τους στους πολίτες. Παρά τις προκλήσεις, γενικά αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους, αν και υπάρχει δυσαρέσκεια προς την ικανότητα των προϊσταμένων και κυρίως της Κεντρικής Διοίκησης, για αποτελεσματική λήψη αποφάσεων καθώς και για τον βαθμό εμπλοκής των ίδιων στην κατάρτιση των στρατηγικών σχεδίων.

Σχετικά με την αναλυτική διαφοροποίηση μεταξύ των φύλων, οι άνδρες αντιμετωπίζουν συχνότερα προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους σε σχέση με τις γυναίκες. Οι γυναίκες τονίζουν τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και της κατάρτισης στις νέες τεχνολογίες για την επαγγελματική τους εξέλιξη, αντιλαμβανόμενες την αναγκαιότητα βελτίωσης των υπηρεσιών των ΚΕΠ. Επιπλέον, πιστεύουν πως η στοχοθεσία είναι πιο αποτελεσματική για τη στρατηγική διοίκηση σε σχέση με τους άνδρες.

Η εμπλοκή των δημοσίων υπαλλήλων σε διαδικασίες που αφορούν τη στρατηγική και τη στοχοθεσία της υπηρεσίας τους είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία τους και την επίτευξη των στόχων τους. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικές προτάσεις και δράσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη αυτού του στόχου:

1. **Κατάρτιση και ενημέρωση:** Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τη στρατηγική και τους στόχους της υπηρεσίας τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων.
2. **Συμμετοχή σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων:** Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να συμμετέχουν σε συνεδριάσεις και συζητήσεις σχετικά με την καθορισμό των στρατηγικών και των στόχων της υπηρεσίας τους.
3. **Δημιουργία ενός συνεργατικού περιβάλλοντος:** Πρέπει να δημιουργηθεί μια κουλτούρα όπου οι δημόσιοι υπάλληλοι νιώθουν ελεύθεροι να μοιράζονται ιδέες και προτάσεις για την επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους.
4. **Καθορισμός σαφών στόχων και μετρήσιμων δεικτών απόδοσης:** Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και μετρήσιμοι, έτσι ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι να έχουν σαφή κατεύθυνση και να μπορούν να αξιολογήσουν την πρόοδό τους.
5. **Δημιουργία ομάδων εργασίας:** Οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να οργανωθούν σε ομάδες εργασίας για την ανάπτυξη στρατηγικών προτάσεων και την υλοποίηση δράσεων που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων.

6. **Αναγνώριση και ανταμοιβή:** Η επίτευξη των στόχων πρέπει να ανταμείβεται και να αναγνωρίζεται μέσω μέτρων ανταμοιβής και επιβράβευσης.
7. **Διαρκής αναθεώρηση και προσαρμογή:** Οι στρατηγικές και οι στόχοι πρέπει να αναθεωρούνται τακτικά για να διασφαλίζεται η συνεχής προσαρμογή τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και ανάγκες.

Μέσω της εφαρμογής αυτών των προτάσεων και δράσεων, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα είναι σε θέση να εμπλακούν ενεργά στις διαδικασίες που αφορούν τη στρατηγική και τη στοχοθεσία της υπηρεσίας τους, με σκοπό την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων και τη βελτίωση της δημόσιας υπηρεσίας.

Από την πλευρά των προϊσταμένων η έλλειψη σαφών στόχων και δεικτών απόδοσης, καθώς και η έλλειψη ανάλυσης και συζήτησης με τους υπαλλήλους σχετικά με την απόδοσή τους, μπορεί να οδηγήσει σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα και μειωμένη αποδοτικότητα. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες προτάσεις δράσεων των κατέχοντων θέση ευθύνης:

1. **Καθορισμός σαφών στόχων και δεικτών απόδοσης:** Οι προϊστάμενοι πρέπει να επικεντρωθούν στον καθορισμό σαφών, μετρήσιμων και εφικτών στόχων για τους υπαλλήλους τους. Οι δείκτες απόδοσης πρέπει επίσης να είναι προσαρμοσμένοι στους στόχους αυτούς και να είναι συνδεδεμένοι με την αποστολή και τη στρατηγική της οργάνωσης.
2. **Καθορισμός συχνότερων συναντήσεων αξιολόγησης:** Οι προϊστάμενοι πρέπει να πραγματοποιούν τακτικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους τους για να συζητούν την πρόοδο και την απόδοσή τους. Αυτό μπορεί να γίνεται μηνιαία, τριμηνιαία ή ανάλογα με τις ανάγκες της οργάνωσης.
3. **Διεξαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων:** Οι προϊστάμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές για τον καθορισμό και τη διαχείριση των στόχων και των δεικτών απόδοσης, καθώς και για τις δεξιότητες αξιολόγησης και ανάδρασης προς τους υπαλλήλους.
4. **Δημιουργία κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας:** Οι προϊστάμενοι πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου οι υπάλληλοι νιώθουν άνετα να συζητούν την απόδοσή τους και να εκφράζουν τις ανησυχίες ή τις ανάγκες τους.

5. **Ανάπτυξη μηχανισμών ανταμοιβής και αναγνώρισης:** Οι προϊστάμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν και να ανταμείβουν τις επιδόσεις των υπαλλήλων που επιτυγχάνουν τους στόχους τους και επιδεικνύουν υψηλή απόδοση.

Μέσω της εφαρμογής συνδυασμού όλων ή και μερικών εκ των άνω προτάσεων, οι προϊστάμενοι μπορούν να βελτιώσουν τον τρόπο με τον οποίο καθορίζουν, μετρούν και αξιολογούν την απόδοση των υπαλλήλων τους, προάγοντας έτσι την αποτελεσματικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Εστιάζοντας στην ομάδα έρευνας η συνδυασμένη προσέγγιση της εκπαίδευσης και της ανταμοιβής αποτελεί πράγματι μια ισχυρή συνταγή για την επιτυχία και την επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Ας δούμε πώς μπορεί αυτή η συνταγή να εφαρμοστεί:

1. **Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη:** Η παροχή συστηματικής εκπαίδευσης και επαγγελματικής ανάπτυξης στους υπαλλήλους των ΚΕΠ είναι ζωτικής σημασίας. Αυτή η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά και δεξιότητες επικοινωνίας και εξυπηρέτησης πελατών.
2. **Ανάπτυξη στρατηγικών στόχων:** Ο καθορισμός σαφών στόχων για τους υπαλλήλους των ΚΕΠ βοηθά στην καθοδήγησή τους και στην παρακίνησή τους. Οι στόχοι μπορούν να περιλαμβάνουν την ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών, την ποιότητα της εξυπηρέτησης και την επίτευξη ειδικών στόχων που αφορούν την ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων.
3. **Συστηματική ανάδραση και αξιολόγηση:** Η παροχή συχνής και συστηματικής ανάδρασης στους υπαλλήλους είναι σημαντική για τη βελτίωση της απόδοσής τους. Οι προϊστάμενοι μπορούν να προγραμματίζουν ατομικές συναντήσεις αξιολόγησης και να παρέχουν ανάδραση για την απόδοση των υπαλλήλων, καθώς και την ευκαιρία για αυτοαξιολόγηση.
4. **Ανταμοιβή βάσει αποτελεσμάτων:** Η αναγνώριση και η ανταμοιβή της επίτευξης στόχων είναι κρίσιμη για την ενθάρρυνση των υπαλλήλων. Η ανταμοιβή μπορεί να περιλαμβάνει χρηματικές ανταμοιβές, αύξηση μισθού ή άλλες ευεργετικές παροχές.
5. **Δημιουργία ευχάριστου και υποστηρικτικού περιβάλλοντος εργασίας:** Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας που προάγει τη συνεργασία, την εκτίμηση και την υποστήριξη μεταξύ των υπαλλήλων είναι ουσιώδους σημασίας για την επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Με τη συνδυασμένη εφαρμογή των παραπάνω παραμέτρων, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που προάγει την αποτελεσματικότητα, την επαγγελματική ικανοποίηση και την υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης του κοινού.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

\* Υποδεικνύει απαιτούμενη ερώτηση

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΚΑΙ ΨΗΦΙΑΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΑ Κ.Ε.Π

#### Τμήμα 1: Δημογραφικά Στοιχεία

1. **1.Ποιο είναι το φύλο σας; \***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Γυναίκα  
 Άνδρας

2. **2.Ποια είναι η ηλικία σας; \***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18-34  
 35-44  
 45-54  
 55-67

3. **3.Περιφέρεια τόπου εργασίας \***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανατολική Μακεδονία και Θράκη  
 Κεντρική Μακεδονία  
 Δυτική Μακεδονία  
 Ήπειρος  
 Θεσσαλία  
 Ιόνια Νησιά  
 Δυτική Ελλάδα  
 Στερεά Ελλάδα  
 Αττική  
 Πελοπόννησος  
 Βόρειο Αιγαίο  
 Νότιο Αιγαίο  
 Κρήτη

4. **4.Επίπεδο εκπαίδευσης \***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Απολυτήριο πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Απολυτήριο Λυκείου
- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

5. **5.Πόσα χρόνια εργάζεστε στο ΚΕΠ; \***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0-5
- 05-10
- 10-20
- 20-30

6. **6.Ποιο είναι το τμήμα του ΚΕΠ στο οποίο εργάζεστε (ως επί το πλείστον); \***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υποδοχή κοινού και Παροχή Πληροφοριών
- Back Office
- Γνήσιο Υπογραφής / Ακριβές Αντίγραφο
- Υποβολή Αιτήσεων
- MyKerLive
- Όλα τα παραπάνω

7. **7.Κατέχετε θέση \***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης

8. **8.Ανήκετε στο κλάδο \***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Δ.Υ.Π
- Διοικητικό Δήμου
- Άλλο: \_\_\_\_\_

**Τμήμα 2: Στρατηγική ,στρατηγικός σχεδιασμός και στοχοθεσία στη δημόσια διοίκηση**

9. **1.Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τους όρους Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στρατηγική Διοίκηση?** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Καλά
- Πολύ
- Εξαιρετικά

10. **2. Κατά τη γνώμη σας ποια από τις παρακάτω προτάσεις περιγράφει περιεκτικότερα τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ένα σχέδιο για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας
- Ένα σχέδιο για την επίτευξη στρατηγικών στόχων με τη χρήση των δημόσιων πόρων
- Ένα σχέδιο για τη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων
- Άλλο: \_\_\_\_\_

11. **3.Πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της δημόσιας διοίκησης;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου σημαντική
- Ελάχιστα Σημαντική
- Σημαντική
- Αρκετά Σημαντική
- Πολύ Σημαντική

12. **4.Σε ποιο βαθμό εφαρμόζει η διοίκηση της υπηρεσίας σας στρατηγική στις καθημερινές της δραστηριότητες;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Ελάχιστα
- Αρκετά
- Πλήρως
- Δεν γνωρίζω

13. **5. Ποια μέτρα λαμβάνει η διοίκηση του ΚΕΠ για την υλοποίηση της στρατηγικής;**

**Αξιολογήστε τις προτάσεις με κλίμακα από 1 έως 5 ανάλογα με την συχνότητα χρήσης**

1. Σχεδόν ποτέ 2. Λίγο συχνά  
3. Συχνά 4. Πολύ συχνά 5. Εξαιρετικά συχνά

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

	Εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού	Επικοινωνία με τους πολίτες και συνεργασία με άλλες υπηρεσίες	Χρήση νέων τεχνολογιών και διαδικτυακών εφαρμογών	Εσωτερική αξιολόγηση και ανατροφοδότηση
<b>1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. **6. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε εκπαιδεύσεις ή καταρτίσεις σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Σπάνια  
 Μερικές φορές  
 Συχνά  
 Πολύ συχνά

15. **7. Πώς αξιολογείτε τις δικές σας γνώσεις σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανεπαρκείς  
 Μέτρια επαρκείς  
 Επαρκείς  
 Αρκετά επαρκείς  
 Εξαιρετικά επαρκείς

16. **8.Ποιες πηγές πληροφόρησης χρησιμοποιείτε για να ενημερωθείτε σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;**

**Αξιολογήστε τις με κλίμακα από 1 έως 5 ανάλογα με την συχνότητα χρήσης**

1. Σχεδόν ποτέ 2. Λίγο συχνά  
3. Συχνά 4. Πολύ συχνά 5. Εξαιρετικά συχνά

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

	Βιβλία και επιστημονικά άρθρα	Σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα	Ιστοσελίδες και ιστολόγια	Επαγγελματικές οργανώσεις και συνέδρια	Άλλο
<b>1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. **9.Στο πλαίσιο της δραστηριότητάς σας, πόσο σημαντικό θεωρείτε τον καθορισμό σαφών και προσιτών στόχων και δεικτών απόδοσης;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου σημαντικό  
 Ελάχιστο σημαντικό  
 Σημαντικό  
 Πολύ σημαντικό  
 Εξαιρετικά σημαντικό

18. **10.Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε διαδικασίες που αφορούν στην στρατηγική και τη στοχοθεσία της υπηρεσίας σας?** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ποτέ  
 Σχεδόν ποτέ  
 Λίγο συχνά  
 Συχνά  
 Πολύ συχνά

19. **11.Πόσο συχνά αναθέτετε στους υπαλλήλους σας σαφείς στόχους και δείκτες απόδοσης που συνδέονται με τη στρατηγική σας; (Να απαντηθεί από κατέχοντες θέση ευθύνης)**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ποτέ  
 Σπάνια  
 Συχνά  
 Πάντα

20. **12.Πόσο συχνά αναλύετε τα αποτελέσματα της απόδοσης των υπαλλήλων σας και τα συζητάτε μαζί τους; (Να απαντηθεί από κατέχοντες θέση ευθύνης)**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ποτέ  
 Σπάνια  
 Συχνά  
 Πάντα

21. 13. Παραθέτονται προτάσεις που αφορούν στην εφαρμογή των βασικών στρατηγικών και στόχων της ψηφιακής διακυβέρνησης στο πλαίσιο των ΚΕΠ

**Αξιολογήστε τις με κλίμακα από 1 έως 5 ανάλογα με την σημαντικότητά τους**

1. Καθόλου σημαντική 2. Ελάχιστη Σημαντική 3. Σημαντική 3. Αρκετά Σημαντική 5. Πολύ Σημαντική

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

	1	2	3	4	5
Βελτίωση της ποιότητας και της ταχύτητας εξυπηρέτησης του πολίτη.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων μέσω της ψηφιακοποίησης των διαδικασιών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Αύξηση της διαφάνειας της διοίκησης και της πρόσβασης σε πληροφορίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και τις αλλαγές της ψηφιακής εποχής.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών και διαδικτυακών εφαρμογών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της απόδοσης της διοίκησης μέσω της χρήσης τεχνολογικών εργαλείων και της δικτύωσης των ΚΕΠ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. **14. Ποιος είναι ο κύριος στρατηγικός στόχος που έχει τεθεί από την υπηρεσία σας για την τρέχουσα χρονιά (2023);**

**Αξιολογήστε τις με κλίμακα από 1 έως 5 ανάλογα με την προτεραιότητα που έχει δοθεί στην στοχοθεσία της υπηρεσίας σας.**

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

	Αύξηση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών	Βελτίωση της παροχής υπηρεσιών στους πολίτες	Αύξηση της χρήσης των ψηφιακών υπηρεσιών	Αύξηση συμμετοχής υπαλλήλων σε εκπαιδευτικές διαδικασίες	Μείωση χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
<b>1</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Τμήμα 3: Ηλεκτρονική /Ψηφιακή Διακυβέρνηση

23. **1. Σε ποιο βαθμό είστε εξοικειωμένος με την ηλεκτρονική / ψηφιακή διακυβέρνηση; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

24. **2. Σε ποιο βαθμό έχετε συμμετάσχει σε σχέδια ανάπτυξης της ψηφιακής προσέγγισης του ΚΕΠ;**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1. Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά



25. **3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένος για τις πρόσφατες αλλαγές στους κανονισμούς και τη νομοθεσία που αφορούν τα ΚΕΠ;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1. Καθόλου  
 2. Ελάχιστα  
 3. Αρκετά  
 4. Πολύ  
 5. Εξαιρετικά

26. **4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών του ΚΕΠ;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1. Καθόλου  
 2. Ελάχιστα  
 3. Αρκετά  
 4. Πολύ  
 5. Εξαιρετικά

27. **5. Γνωρίζετε κάποιο ή μερικά από τα παρακάτω εργαλεία /ηλεκτρονικές διευθύνσεις? \***

**mitos.gov.gr, howto.gov.gr, digitalstrategy.gov.gr,**

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι  
 Όχι

28. **6. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παραπάνω εργαλεία ή άλλες ψηφιακές πλατφόρμες ως συμπληρωματικά βοηθήματα της επίσημης πλατφόρμας του Ερμή?** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ποτέ  
 Σχεδόν ποτέ  
 Σπάνια  
 Συχνά  
 Πάντα

29. **7. Πώς αξιολογείτε τη συμβολή του ΚΕΠ στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ασήμαντη
- Λίγο σημαντική
- Σημαντική
- Πολύ σημαντική
- Εξαιρετικά σημαντική

30. **8. Ποια είναι η κύρια στρατηγική διαδικασία για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης των πολιτών στο ΚΕΠ σας; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- 1. Προώθηση των ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες μέσω καμπανιών ενημέρωσης
- 2. Βελτίωση των υπάρχοντων ψηφιακών υπηρεσιών με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών
- 3. Αναβάθμιση των συστημάτων εξυπηρέτησης των πολιτών για την αποφυγή καθυστερήσεων
- 4. Κατάρτιση των υπαλλήλων για τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών και τη βελτίωση της παροχής υπηρεσιών
- 5. Άλλο (συμπληρώστε)

31. **9. Στο πλαίσιο της δραστηριότητάς σας, πόσο επαρκή θεωρείτε τον εξοπλισμό και την υποστήριξη των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται στην υπηρεσία σας? \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανεπαρκή
- Μέτρια Επαρκή
- Επαρκή
- Αρκετά επαρκή
- Εξαιρετικά επαρκή

32. **10. Ποια είναι η σημασία της στρατηγικής σχεδίασης στην ψηφιακή διακυβέρνηση των ΚΕΠ; \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου σημαντική
- Ελάχιστα σημαντική
- Σημαντική
- Πολύ σημαντική
- Εξαιρετικά σημαντική

**Τμήμα 4: Προσωπική άποψη για την εργασιακή ετοιμότητα και ικανοποίηση**

33. **1.Πόσο καλά , θεωρείτε, ότι είστε εκπαιδευμένοι για να παρέχετε πληροφορίες σχετικά με διαδικασίες και υπηρεσίες στο ΚΕΠ;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Μέτρια  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

34. **2.Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Σχεδόν ποτέ  
 Μετρίως συχνά  
 Συχνά  
 Πολύ συχνά  
 Εξαιρετικά συχνά

35. **3.Πόσο καλά νιώθετε υποστηριζόμενοι από τη διοίκηση του ΚΕΠ σας;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

36. **4.Πόσο ευχαριστημένοι είστε με τις συνθήκες εργασίας σας στο ΚΕΠ;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

37. **5.Πόσο συχνά αισθάνεστε ότι η εργασία σας στο ΚΕΠ έχει θετικό αντίκτυπο στους πολίτες;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ποτέ  
 Σπάνια  
 Συχνά  
 Αρκετά συχνά  
 Πάντα

38. **6.Πόσο συχνά αισθάνεστε ότι η εργασία σας στο ΚΕΠ έχει αρνητικό αντίκτυπο στους πολίτες;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ποτέ  
 Σπάνια  
 Συχνά  
 Αρκετά συχνά  
 Πάντα

39. **7.Πόσο συχνά αισθάνεστε ικανοποιημένοι από τον εργασιακό σας βίο στα ΚΕΠ? \***

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ποτέ  
 Σπάνια  
 Συχνά  
 Αρκετά συχνά  
 Πάντα

40. **8.Πόσο ευχαριστημένοι είστε με την ικανότητα του προϊσταμένου σας να λαμβάνει αποφάσεις;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Μέτρια  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

41. **9.Πόσο ευχαριστήμενοι είστε από την ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό?** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Μέτρια  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

42. **10.Πόσο ευχαριστημένοι είστε με την ευκαιρία να προσφέρεται στους άλλους ανθρώπους μέσω της εργασίας σας;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Μέτρια  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

43. **11.Πόσο σημαντική θεωρείτε για την εξέλιξή σας τη συνεχή εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες και τις μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου σημαντική  
 Ελάχιστα Σημαντική  
 Αρκετά Σημαντική  
 Πολύ Σημαντική  
 Εξαιρετικά σημαντική

44. **12.Πόσο συχνά παρακολουθείτε τις εξελίξεις στη ψηφιακή διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Σχεδόν ποτέ  
 Λίγο συχνά  
 Συχνά  
 Αρκετά συχνά  
 Πολύ συχνά

45. **13.Πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Σχεδόν ποτέ  
 Λίγο συχνά  
 Συχνά  
 Αρκετά συχνά  
 Πολυ συχνά

46. **14.Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο των γνώσεων σας σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση, τη στοχοθέτηση, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανεπαρκής  
 Μέτρια Επαρκές  
 Επαρκές  
 Αρκετά Επαρκές  
 Εξαιρετικά Επαρκές

47. **15.Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο των γνώσεων των συναδέλφων σας στα ίδια θέματα;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανεπαρκές  
 Μέτρια Επαρκές  
 Επαρκές  
 Αρκετά Επαρκές  
 Εξαιρετικά Επαρκές

48. **16.Πώς θα αξιολογούσατε τη συνολική προετοιμασία των υπαλλήλων του ΚΕΠ για τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανεπαρκής  
 Μέτρια Επαρκής  
 Επαρκής  
 Αρκετά Επαρκής  
 Εξαιρετικά Επαρκής

49. **17.Πώς θα αξιολογούσατε την ποιότητα της κατάρτισης που έχετε λάβει σχετικά με την ψηφιακή μετάβαση του ΚΕΠ (ΝΕΟ ΚΕΠ);** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανεπαρκής  
 Μέτρια Επαρκής  
 Επαρκής  
 Αρκετά Επαρκής  
 Εξαιρετικά Επαρκής

50. **18.Πιστεύετε ότι η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού των ΚΕΠ είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου σημαντική  
 Ελάχιστα Σημαντική  
 Αρκετά Σημαντική  
 Πολύ Σημαντική  
 Εξαιρετικά Σημαντική

51. **19.Πόσο εμπιστεύεστε τις διαθέσιμες τεχνολογίες στο ΚΕΠ;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

52. **20.Πώς θα αξιολογούσατε την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία του ΚΕΠ;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου σημαντική  
 Ελάχιστα Σημαντική  
 Αρκετά Σημαντική  
 Πολύ Σημαντική  
 Εξαιρετικά Σημαντική

53. **21. Σε πιο βαθμό θεωρείτε ότι διατίθεται ηλεκτρονική υποστήριξη, οδηγίες και οποιοδήποτε άλλο κατάλληλο ενημερωτικό υλικό για τους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στα ΚΕΠ;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

54. **22. Πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

1. Σχεδόν ποτέ  
 2. Μετρίως συχνά  
 3. Συχνά  
 4. Πολύ συχνά  
 5. Εξαιρετικά συχνά

55. **23. Πόσο συχνά σας παρέχονται από την διοίκηση πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Σχεδόν ποτέ  
 Μετρίως συχνά  
 Συχνά  
 Πολύ συχνά  
 Εξαιρετικά συχνά

56. **24. Πόσο πιστεύετε ότι σας δίνεται η δυνατότητα να συνεισφέρετε στην υλοποίηση της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Πάρα Πολύ



57. **25.Πόσο πιστεύετε ότι μπορείτε να συνεισφέρετε στην υλοποίηση της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Πάρα Πολύ

58. **26.Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η στρατηγική στη δημόσια διοίκηση είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανεπαρκής  
 Μέτρια Επαρκής  
 Επαρκής  
 Αρκετά Επαρκής  
 Εξαιρετικά Επαρκής

59. **27.Κατά τη γνώμη σας ,σε ποιο βαθμό εφαρμόζει η δημόσια διοίκηση στρατηγική στις καθημερινές της δραστηριότητες;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

60. **28.Θεωρείτε ότι η στοχοθέτηση της δημόσιας διοίκησης είναι αποτελεσματικό μέσο άσκησης στρατηγικής διοίκησης;** \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

61. **29.Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση όπως ασκείτε από την υπηρεσία σας προστατεύει επαρκώς τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών?** \*

*Να επισημάνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου  
 Ελάχιστα  
 Αρκετά  
 Πολύ  
 Εξαιρετικά

62. **30.Πώς θα αξιολογούσατε την ικανότητα της ομάδας σας να αντιμετωπίζει την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα;** \*

*Να επισημάνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ανεπαρκής  
 Μέτρια Επαρκής  
 Επαρκής  
 Αρκετά Επαρκής  
 Εξαιρετικά Επαρκής

Συνάδελφοι, ευχαριστώ που αφιερώσατε χρόνο για να απαντήσετε στο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις σας θα είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ για τους σκοπούς της ερευνητικής εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και ομάδα μελέτης τους υπαλλήλους των ΚΕΠ.

---

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

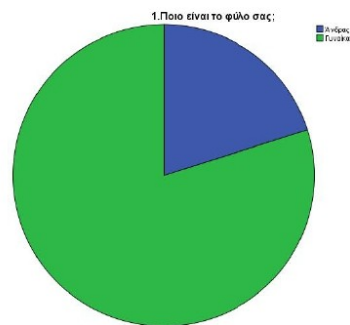
Google Φόρμες

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### Αποτελέσματα ανάλυσης ερωτηματολογίου

#### 1.1. Ποιο είναι το φύλο σας;

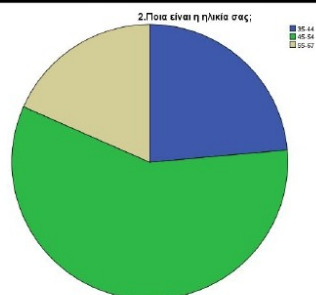
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανδρας	35	20.1	20.1	20.1
	Γυναίκα	139	79.9	79.9	100.0
	Total	174	100.0	100.0	



---

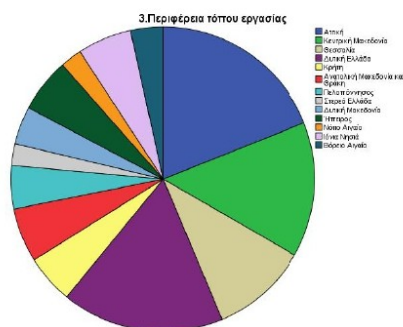
#### 1.2. Ποια είναι η ηλικία σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35-44	41	23.6	23.6	23.6
	45-54	101	58.0	58.0	81.6
	55-67	32	18.4	18.4	100.0
	Total	174	100.0	100.0	



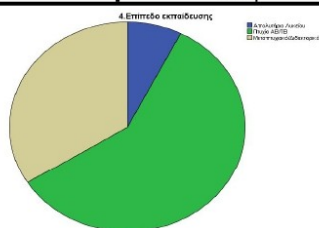
### 1.3.Περιφέρεια τόπου εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> Αττική	33	19.0	19.0	19.0
Κεντρική Μακεδονία	25	14.4	14.4	33.3
Θεσσαλία	18	10.3	10.3	43.7
Δυτική Ελλάδα	30	17.2	17.2	60.9
Κρήτη	9	5.2	5.2	66.1
Ανατολική Μακεδονία και Θράκη	10	5.7	5.7	71.8
Πελοπόννησος	8	4.6	4.6	76.4
Στερεά Ελλάδα	4	2.3	2.3	78.7
Δυτική Μακεδονία	7	4.0	4.0	82.8
Ήπειρος	10	5.7	5.7	88.5
Νότιο Αιγαίο	4	2.3	2.3	90.8
Ιόνια Νησιά	10	5.7	5.7	96.6
Βόρειο Αιγαίο	6	3.4	3.4	100.0
<b>Total</b>	174	100.0	100.0	



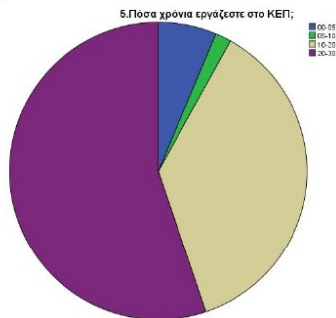
### 1.4.Επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b> Απολυτήριο Λυκείου	13	7.5	7.5	7.5
Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ	102	58.6	58.6	66.1
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	59	33.9	33.9	100.0
<b>Total</b>	174	100.0	100.0	



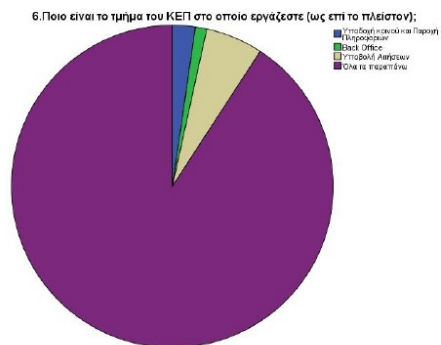
**1.5.Πόσα χρόνια εργάζεστε στο ΚΕΠ;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	00-05	11	6.3	6.3	6.3
	05-10	3	1.7	1.7	8.0
	10-20	64	36.8	36.8	44.8
	20-30	96	55.2	55.2	100.0
Total		174	100.0	100.0	



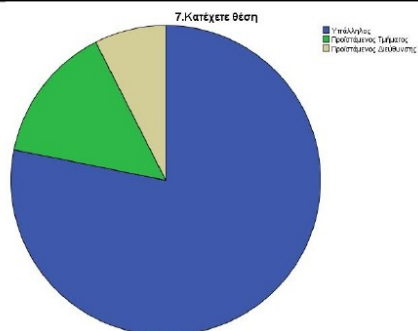
**1.6.Ποιο είναι το τμήμα του ΚΕΠ στο οποίο εργάζεστε (ως επί το πλείστον);**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υποδοχή κοινού και Παροχή Πληροφοριών	4	2.3	2.3	2.3
	Back Office	2	1.1	1.1	3.4
	Υποβολή Αιτήσεων	10	5.7	5.7	9.2
	Όλα τα παραπάνω	158	90.8	90.8	100.0
Total		174	100.0	100.0	



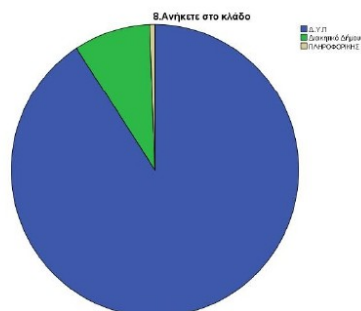
1.7. Κατέχετε θέση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	136	78.2	78.2	78.2
	Προϊστάμενος Τμήματος	25	14.4	14.4	92.5
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	13	7.5	7.5	100.0
	Total	174	100.0	100.0	



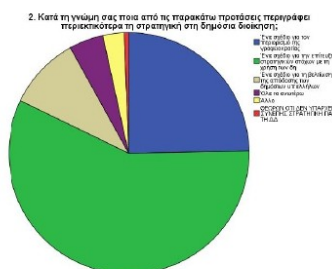
1.8. Ανήκете στο κλάδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δ.Υ.Π	158	90.8	90.8	90.8
	Διοικητικό Δήμου	15	8.6	8.6	99.4
	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	1	.6	.6	100.0
	Total	174	100.0	100.0	



**2.2. Κατά τη γνώμη σας ποια από τις παρακάτω προτάσεις περιγράφει περιεκτικότερα τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;**

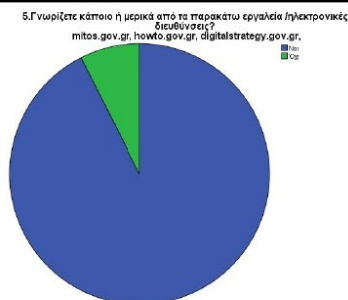
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
• Ένα σχέδιο για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας	43	24.7	24.7	24.7
• Ένα σχέδιο για την επίτευξη στρατηγικών στόχων με τη χρήση των δη	100	57.5	57.5	82.2
• Ένα σχέδιο για τη βελτίωση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων	17	9.8	9.8	92.0
• Όλα τα ανωτέρω	8	4.6	4.6	96.6
• Άλλο	5	2.9	2.9	99.4
• Θεωρώ ότι δεν υπάρχει συνεπής στρατηγική στη Δημόσια Διοίκηση	1	0.6	0.6	100.0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



**3.5. Γνωρίζετε κάποιο ή μερικά από τα παρακάτω εργαλεία /ηλεκτρονικές διευθύνσεις?**

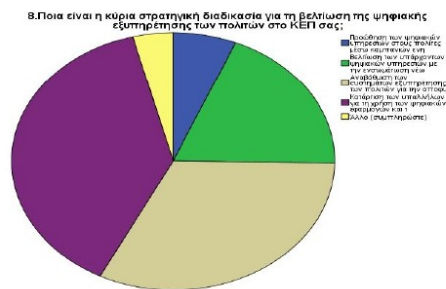
**mitos.gov.gr, howto.gov.gr, digitalstrategy.gov.gr,**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ναι	161	92.5	92.5	92.5
Όχι	13	7.5	7.5	100.0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	



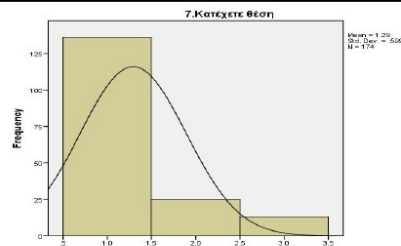
**3.8. Ποια είναι η κύρια στρατηγική διαδικασία για τη βελτίωση της ψηφιακής εξυπηρέτησης των πολιτών στο ΚΕΠ σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	• Προώθηση των ψηφιακών υπηρεσιών στους πολίτες μέσω καμπανιών ενημέρωσης	11	6.3	6.3	6.3
	• Βελτίωση των υπάρχοντων ψηφιακών υπηρεσιών με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών	33	19.0	19.0	25.3
	• Αναβάθμιση των συστημάτων εξυπηρέτησης των πολιτών...	56	32.2	32.2	57.5
	• Κατάρτιση των υπαλλήλων για τη χρήση των ψηφιακών εφαρμογών ....	67	38.5	38.5	96.0
	• Άλλο (συμπληρώστε)	7	4.0	4.0	100.0
Total		174	100.0	100.0	



**1.7. Κατέχετε θέση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	136	78.2	78.2	78.2
	Προϊστάμενος Τμήματος	25	14.4	14.4	92.5
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	13	7.5	7.5	100.0
Total		174	100.0	100.0	

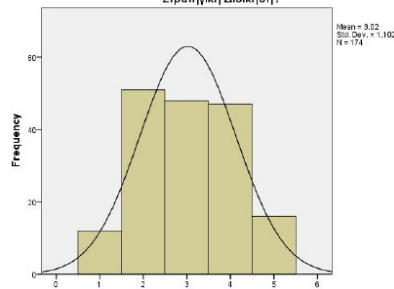




**2.1.Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τους όρους Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στρατηγική Διοίκηση?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	6.9	6.9	6.9
	Λίγο	51	29.3	29.3	36.2
	Καλά	48	27.6	27.6	63.8
	Πολύ	47	27.0	27.0	90.8
	Εξαιρετικά	16	9.2	9.2	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

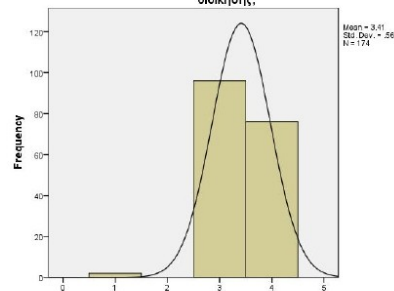
1.Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τους όρους Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στρατηγική Διοίκηση?



**2.3.Πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της δημόσιας διοίκησης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου σημαντική	2	1.1	1.1	1.1
	Σημαντική	96	55.2	55.2	56.3
	Αρκετά Σημαντική	76	43.7	43.7	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

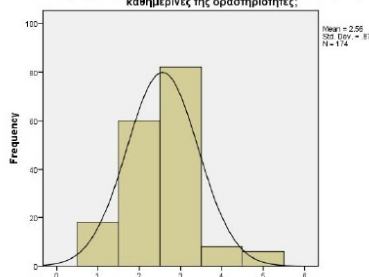
3.Πόσο σημαντική είναι η στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της δημόσιας διοίκησης;



**2.4. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζει η διοίκηση της υπηρεσίας σας στρατηγική στις καθημερινές της δραστηριότητες;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	10.3	10.3	10.3
	Ελάχιστα	60	34.5	34.5	44.8
	Αρκετά	82	47.1	47.1	92.0
	Πλήρως	8	4.6	4.6	96.6
	Δεν γνωρίζω	6	3.4	3.4	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

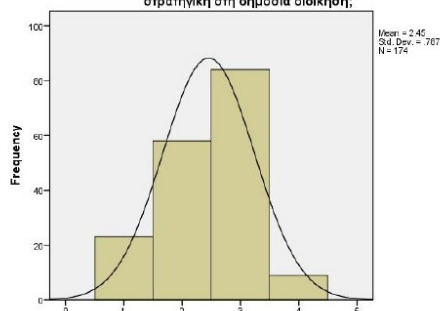
4. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζει η διοίκηση της υπηρεσίας σας στρατηγική στις καθημερινές της δραστηριότητες;



**2.6. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε εκπαιδεύσεις ή καταρτίσεις σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	13.2	13.2	13.2
	Σπάνια	58	33.3	33.3	46.6
	Μερικές φορές	84	48.3	48.3	94.8
	Συχνά	9	5.2	5.2	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

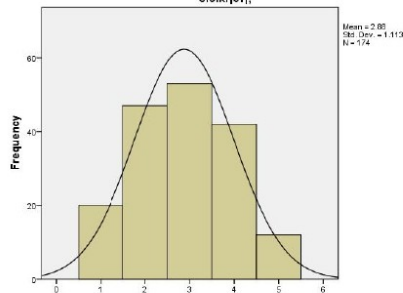
6. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε εκπαιδεύσεις ή καταρτίσεις σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;



**2.7. Πώς αξιολογείτε τις δικές σας γνώσεις σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ανεπαρκείς	20	11.5	11.5	11.5
Μέτρια επαρκείς	47	27.0	27.0	38.5
Επαρκείς	53	30.5	30.5	69.0
Αρκετά επαρκείς	42	24.1	24.1	93.1
Εξαιρετικά επαρκείς	12	6.9	6.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	

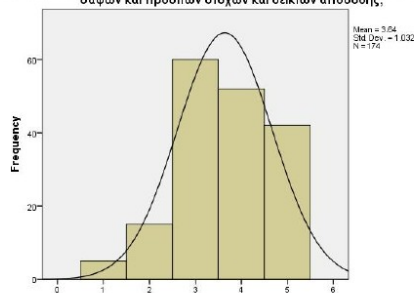
7. Πώς αξιολογείτε τις δικές σας γνώσεις σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση;



**2.9. Στο πλαίσιο της δραστηριότητάς σας, πόσο σημαντικό θεωρείτε τον καθορισμό σαφών και προσιτών στόχων και δεικτών απόδοσης;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Καθόλου σημαντικό	5	2.9	2.9	2.9
Ελάχιστο σημαντικό	15	8.6	8.6	11.5
Σημαντικό	60	34.5	34.5	46.0
Πολύ σημαντικό	52	29.9	29.9	75.9
Εξαιρετικά σημαντικό	42	24.1	24.1	100.0
Total	174	100.0	100.0	

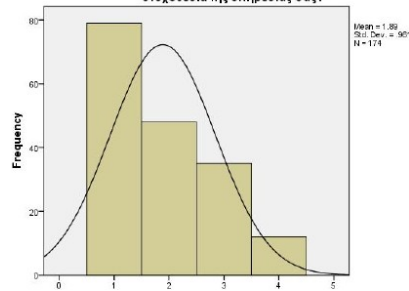
9. Στο πλαίσιο της δραστηριότητάς σας, πόσο σημαντικό θεωρείτε τον καθορισμό σαφών και προσιτών στόχων και δεικτών απόδοσης;



**2.10.Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε διαδικασίες που αφορούν στην στρατηγική και τη στοχοθεσία της υπηρεσίας σας?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	79	45.4	45.4	45.4
	Σχεδόν ποτέ	48	27.6	27.6	73.0
	Λίγο συχνά	35	20.1	20.1	93.1
	Συχνά	12	6.9	6.9	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

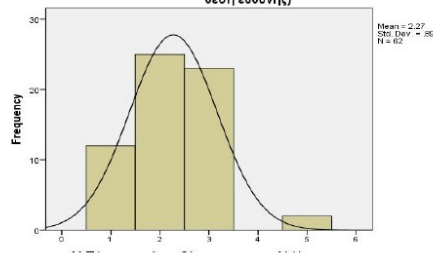
10. Πόσο συχνά εμπλέκεστε σε διαδικασίες που αφορούν στην στρατηγική και τη στοχοθεσία της υπηρεσίας σας?



**2.11.Πόσο συχνά αναθέτετε στους υπαλλήλους σας σαφείς στόχους και δείκτες απόδοσης που συνδέονται με τη στρατηγική σας; (Να απαντηθεί από κατέχοντες θέση ευθύνης)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	12	6.9	19.4	19.4
	Σπάνια	25	14.4	40.3	59.7
	Συχνά	23	13.2	37.1	96.8
	Πολύ Συχνά	2	1.1	3.2	100.0
	Total	62	35.6	100.0	
Missing	System	112	64.4		
Total		174	100.0		

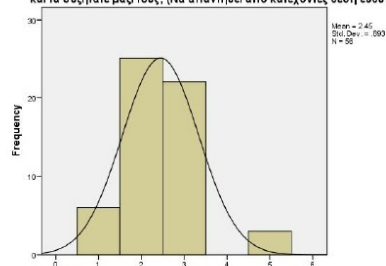
11. Πόσο συχνά αναθέτετε στους υπαλλήλους σας σαφείς στόχους και δείκτες απόδοσης που συνδέονται με τη στρατηγική σας; (Να απαντηθεί από κατέχοντες θέση ευθύνης)



**2.12.Πόσο συχνά αναλύετε τα αποτελέσματα της απόδοσης των υπαλλήλων σας και τα συζητάτε μαζί τους; (Να απαντηθεί από κατέχοντες θέση ευθύνης)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	6	3.4	10.7	10.7
Σπάνια	25	14.4	44.6	55.4
Συχνά	22	12.6	39.3	94.6
Πολύ Συχνά	3	1.7	5.4	100.0
Total	56	32.2	100.0	
Missing System	118	67.8		
Total	174	100.0		

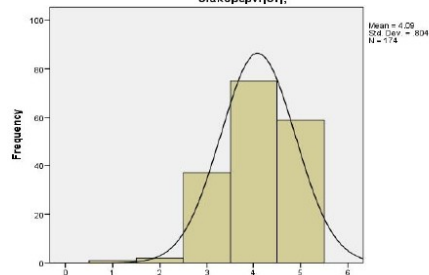
12.Πόσο συχνά αναλύετε τα αποτελέσματα της απόδοσης των υπαλλήλων σας και τα συζητάτε μαζί τους; (Να απαντηθεί από κατέχοντες θέση ευθύνης)



**3.1.Σε ποιο βαθμό είστε εξοικειωμένος με την ηλεκτρονική / ψηφιακή διακυβέρνηση;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	.6	.6	.6
Ελάχιστα	2	1.1	1.1	1.7
Αρκετά	37	21.3	21.3	23.0
Πολύ	75	43.1	43.1	66.1
Εξαιρετικά	59	33.9	33.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	

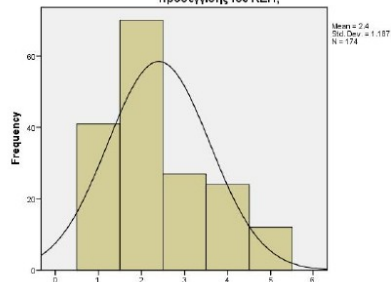
1.Σε ποιο βαθμό είστε εξοικειωμένος με την ηλεκτρονική / ψηφιακή διακυβέρνηση;



**3.2. Σε ποίο βαθμό έχετε συμμετάσχει σε σχέδια ανάπτυξης της ψηφιακής προσέγγισης του ΚΕΠ;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	41	23.6	23.6	23.6
Ελάχιστα	70	40.2	40.2	63.8
Αρκετά	27	15.5	15.5	79.3
Πολύ	24	13.8	13.8	93.1
Εξαιρετικά	12	6.9	6.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	

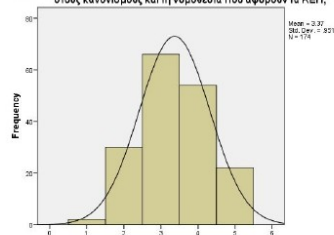
2. Σε ποίο βαθμό έχετε συμμετάσχει σε σχέδια ανάπτυξης της ψηφιακής προσέγγισης του ΚΕΠ;



**3.3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι για τις πρόσφατες αλλαγές στους κανονισμούς και τη νομοθεσία που αφορούν τα ΚΕΠ;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1.1	1.1	1.1
Ελάχιστα	30	17.2	17.2	18.4
Αρκετά	66	37.9	37.9	56.3
Πολύ	54	31.0	31.0	87.4
Εξαιρετικά	22	12.6	12.6	100.0
Total	174	100.0	100.0	

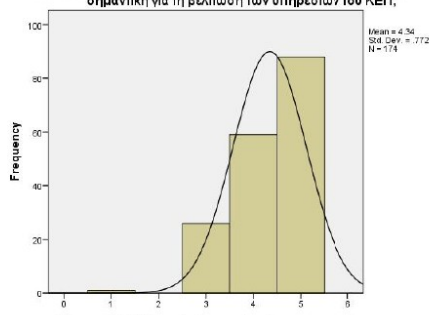
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είστε ενημερωμένοι για τις πρόσφατες αλλαγές στους κανονισμούς και τη νομοθεσία που αφορούν τα ΚΕΠ;



**3.4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών του ΚΕΠ;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	.6	.6	.6
	Αρκετά	26	14.9	14.9	15.5
	Πολύ	59	33.9	33.9	49.4
	Εξαιρετικά	88	50.6	50.6	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

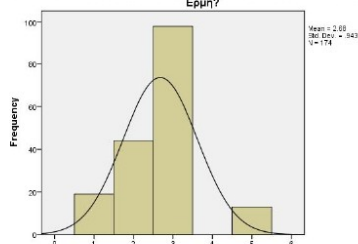
4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών του ΚΕΠ;



**3.6. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παραπάνω εργαλεία ή άλλες ψηφιακές πλατφόρμες ως συμπληρωματικά βοηθήματα της επίσημης πλατφόρμας του Ερμή?**

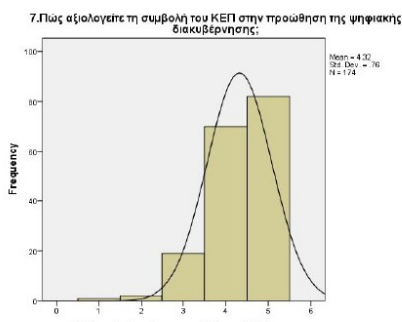
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	19	10.9	10.9	10.9
	Σχεδόν ποτέ	44	25.3	25.3	36.2
	Σπάνια	98	56.3	56.3	92.5
	Πάντα	13	7.5	7.5	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

6. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα παραπάνω εργαλεία ή άλλες ψηφιακές πλατφόρμες ως συμπληρωματικά βοηθήματα της επίσημης πλατφόρμας του Ερμή?



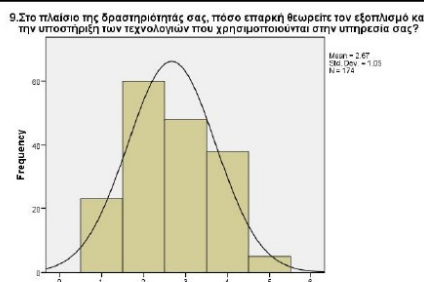
**3.7. Πώς αξιολογείτε τη συμβολή του ΚΕΠ στην προώθηση της ψηφιακής διακυβέρνησης;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ασήμαντη	1	.6	.6	.6
Λίγο σημαντική	2	1.1	1.1	1.7
Σημαντική	19	10.9	10.9	12.6
Πολύ σημαντική	70	40.2	40.2	52.9
Εξαιρετικά σημαντική	82	47.1	47.1	100.0
Total	174	100.0	100.0	



**3.9. Στο πλαίσιο της δραστηριότητάς σας, πόσο επαρκή θεωρείτε τον εξοπλισμό και την υποστήριξη των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται στην υπηρεσία σας?**

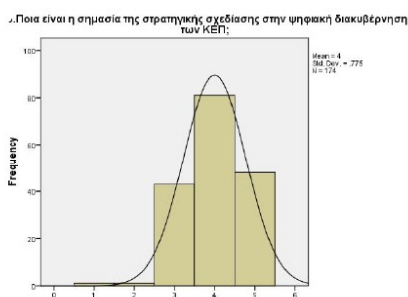
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ανεπαρκή	23	13.2	13.2	13.2
Μέτρια Επαρκή	60	34.5	34.5	47.7
Επαρκή	48	27.6	27.6	75.3
Αρκετά επαρκή	38	21.8	21.8	97.1
Εξαιρετικά επαρκή	5	2.9	2.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	





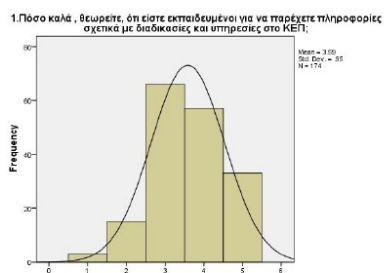
**3.10. Ποια είναι η σημασία της στρατηγικής σχεδίασης στην ψηφιακή διακυβέρνηση των ΚΕΠ;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου σημαντική	1	.6	.6	.6
	Ελάχιστα σημαντική	1	.6	.6	1.1
	Σημαντική	43	24.7	24.7	25.9
	Πολύ σημαντική	81	46.6	46.6	72.4
	Εξαιρετικά σημαντική	48	27.6	27.6	100.0
	Total	174	100.0	100.0	



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

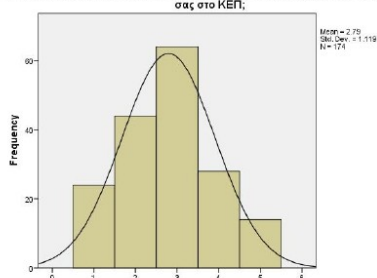
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	1.7	1.7	1.7
	Μέτρια	15	8.6	8.6	10.3
	Αρκετά	66	37.9	37.9	48.3
	Πολύ	57	32.8	32.8	81.0
	Εξαιρετικά	33	19.0	19.0	100.0
	Total	174	100.0	100.0	



**4.2.Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σχεδόν ποτέ	24	13.8	13.8	13.8
	Μετρίως συχνά	44	25.3	25.3	39.1
	Συχνά	64	36.8	36.8	75.9
	Πολύ συχνά	28	16.1	16.1	92.0
	Εξαιρετικά συχνά	14	8.0	8.0	100.0
Total		174	100.0	100.0	

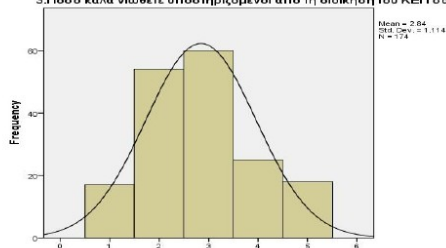
2. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;



**4.3.Πόσο καλά νιώθετε υποστηριζόμενοι από τη διοίκηση του ΚΕΠ σας;**

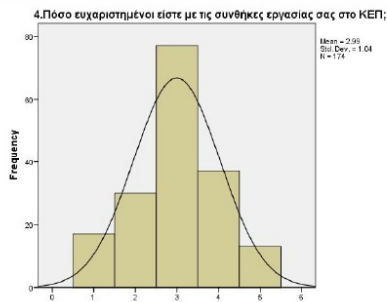
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	9.8	9.8	9.8
	Ελάχιστα	54	31.0	31.0	40.8
	Αρκετά	60	34.5	34.5	75.3
	Πολύ	25	14.4	14.4	89.7
	Εξαιρετικά	18	10.3	10.3	100.0
Total		174	100.0	100.0	

3. Πόσο καλά νιώθετε υποστηριζόμενοι από τη διοίκηση του ΚΕΠ σας;



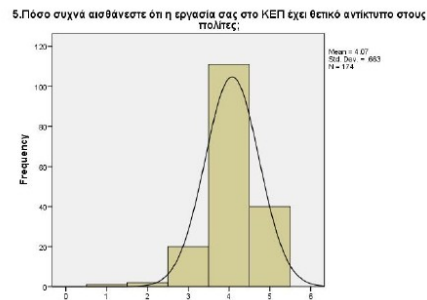
**4.4.Πόσο ευχαριστημένοι είστε με τις συνθήκες εργασίας σας στο ΚΕΠ;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	9.8	9.8	9.8
	Ελάχιστα	30	17.2	17.2	27.0
	Αρκετά	77	44.3	44.3	71.3
	Πολύ	37	21.3	21.3	92.5
	Εξαιρετικά	13	7.5	7.5	100.0
Total		174	100.0	100.0	



**4.5.Πόσο συχνά αισθάνεστε ότι η εργασία σας στο ΚΕΠ έχει θετικό αντίκτυπο στους πολίτες;**

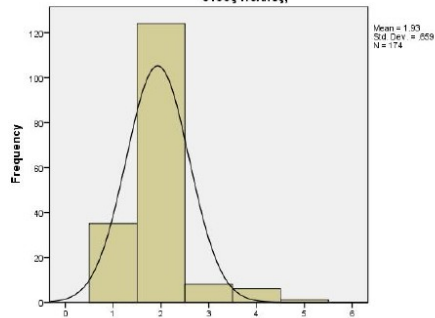
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά συχνά	1	.6	.6	.6
	Πάντα	2	1.1	1.1	1.7
	Ποτέ	20	11.5	11.5	13.2
	Σπάνια	111	63.8	63.8	77.0
	Συχνά	40	23.0	23.0	100.0
Total		174	100.0	100.0	



**4.6.Πόσο συχνά αισθάνεστε ότι η εργασία σας στο ΚΕΠ έχει αρνητικό αντίκτυπο στους πολίτες;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	35	20.1	20.1	20.1
	Σπάνια	124	71.3	71.3	91.4
	Συχνά	8	4.6	4.6	96.0
	Αρκετά συχνά	6	3.4	3.4	99.4
	Πάντα	1	.6	.6	100.0
Total		174	100.0	100.0	

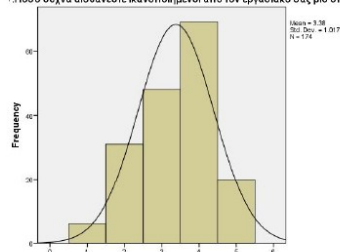
6.Πόσο συχνά αισθάνεστε ότι η εργασία σας στο ΚΕΠ έχει αρνητικό αντίκτυπο στους πολίτες;



**4.7.Πόσο συχνά αισθάνεστε ικανοποιημένοι από τον εργασιακό σας βίο στα ΚΕΠ?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	6	3.4	3.4	3.4
	Σπάνια	31	17.8	17.8	21.3
	Συχνά	48	27.6	27.6	48.9
	Αρκετά συχνά	69	39.7	39.7	88.5
	Πάντα	20	11.5	11.5	100.0
Total		174	100.0	100.0	

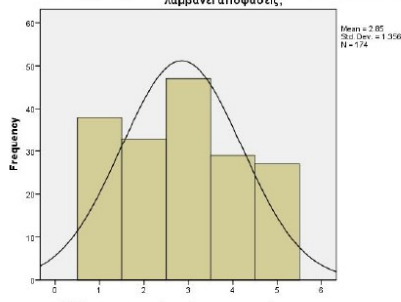
7.Πόσο συχνά αισθάνεστε ικανοποιημένοι από τον εργασιακό σας βίο στα ΚΕΠ?



**4.8.Πόσο ευχαριστημένοι είστε με την ικανότητα του προϊσταμένου σας να λαμβάνει αποφάσεις;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ποτέ	38	21.8	21.8	21.8
	Σπάνια	33	19.0	19.0	40.8
	Συχνά	47	27.0	27.0	67.8
	Αρκετά συχνά	29	16.7	16.7	84.5
	Πάντα	27	15.5	15.5	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

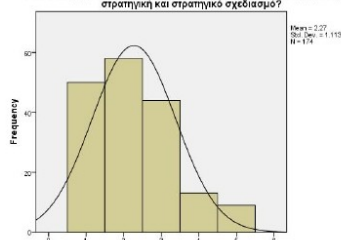
8.Πόσο ευχαριστημένοι είστε με την ικανότητα του προϊσταμένου σας να λαμβάνει αποφάσεις;



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

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	50	28.7	28.7	28.7
	Ελάχιστα	58	33.3	33.3	62.1
	Αρκετά	44	25.3	25.3	87.4
	Πολύ	13	7.5	7.5	94.8
	Εξαιρετικά	9	5.2	5.2	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

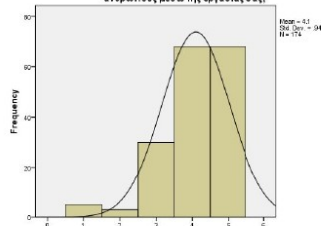
9.Πόσο ευχαριστημένοι είστε από την ικανότητα της διοίκησης να ασκεί στρατηγική και στρατηγικό σχεδιασμό?



**4.10. Πόσο ευχαριστημένοι είστε με την ευκαιρία να προσφέρεται στους άλλους ανθρώπους μέσω της εργασίας σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	5	2.9	2.9	2.9
Ελάχιστα	3	1.7	1.7	4.6
Αρκετά	30	17.2	17.2	21.8
Πολύ	68	39.1	39.1	60.9
Εξαιρετικά	68	39.1	39.1	100.0
Total	174	100.0	100.0	

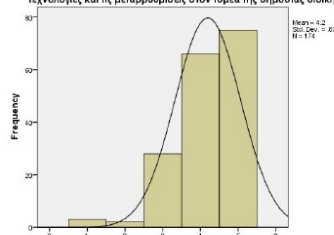
10. Πόσο ευχαριστημένοι είστε με την ευκαιρία να προσφέρεται στους άλλους ανθρώπους μέσω της εργασίας σας;



**4.11. Πόσο σημαντική θεωρείτε για την εξέλιξή σας τη συνεχή εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες και τις μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	3	1.7	1.7	1.7
Ελάχιστα Σημαντική	2	1.1	1.1	2.9
Αρκετά Σημαντική	28	16.1	16.1	19.0
Πολύ Σημαντική	66	37.9	37.9	56.9
Εξαιρετικά σημαντική	75	43.1	43.1	100.0
Total	174	100.0	100.0	

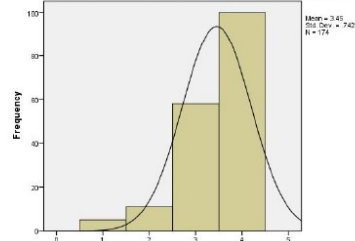
11. Πόσο σημαντική θεωρείτε για την εξέλιξή σας τη συνεχή εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες και τις μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης;



**4.12.Πόσο συχνά παρακολουθείτε τις εξελίξεις στη ψηφιακή διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σχεδόν ποτέ	5	2.9	2.9	2.9
	Λίγο συχνά	11	6.3	6.3	9.2
	Συχνά	58	33.3	33.3	42.5
	Αρκετά συχνά	100	57.5	57.5	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

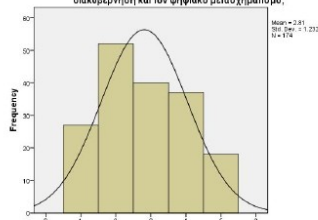
12.Πόσο συχνά παρακολουθείτε τις εξελίξεις στη ψηφιακή διακυβέρνηση και τις τεχνολογικές καινοτομίες που εφαρμόζονται στον δημόσιο τομέα;



**4.13.Πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σχεδόν ποτέ	27	15.5	15.5	15.5
	Λίγο συχνά	52	29.9	29.9	45.4
	Συχνά	40	23.0	23.0	68.4
	Αρκετά συχνά	37	21.3	21.3	89.7
	Πολύ συχνά	18	10.3	10.3	100.0
Total	174	100.0	100.0		

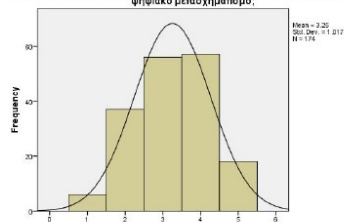
13.Πόσο συχνά συμμετέχετε σε κατάρτιση σχετικά με την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;



**4.14. Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο των γνώσεων σας σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση, τη στοχοθέτηση, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ανεπαρκής	6	3.4	3.4	3.4
Αρκετά Επαρκές	37	21.3	21.3	24.7
Εξαιρετικά Επαρκές	56	32.2	32.2	56.9
Επαρκές	57	32.8	32.8	89.7
Μέτρια Επαρκές	18	10.3	10.3	100.0
Total	174	100.0	100.0	

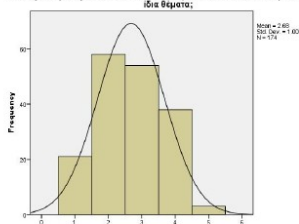
«Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο των γνώσεων σας σχετικά με τη στρατηγική στη δημόσια διοίκηση, τη στοχοθέτηση, την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και τον ψηφιακό μετασχηματισμό;



**4.15. Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο των γνώσεων των συναδέλφων σας στα ίδια θέματα;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ανεπαρκές	21	12.1	12.1	12.1
Μέτρια Επαρκές	58	33.3	33.3	45.4
Επαρκές	54	31.0	31.0	76.4
Αρκετά Επαρκές	38	21.8	21.8	98.3
Εξαιρετικά Επαρκές	3	1.7	1.7	100.0
Total	174	100.0	100.0	

«Πώς θα αξιολογούσατε το επίπεδο των γνώσεων των συναδέλφων σας στα ίδια θέματα;

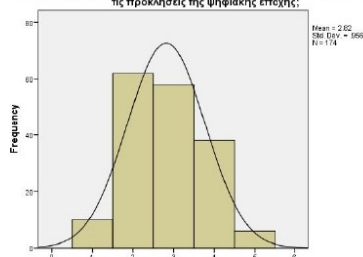




**4.16. Πώς θα αξιολογούσατε τη συνολική προετοιμασία των υπαλλήλων του ΚΕΠ για τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανεπαρκές	10	5.7	5.7	5.7
	Μέτρια Επαρκές	62	35.6	35.6	41.4
	Επαρκές	58	33.3	33.3	74.7
	Αρκετά Επαρκές	38	21.8	21.8	96.6
	Εξαιρετικά Επαρκές	6	3.4	3.4	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

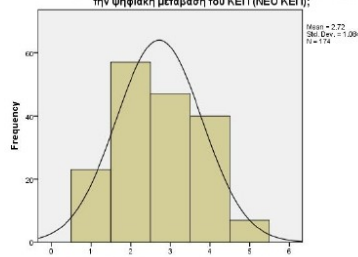
16. Πώς θα αξιολογούσατε τη συνολική προετοιμασία των υπαλλήλων του ΚΕΠ για τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής;



**4.17. Πώς θα αξιολογούσατε την ποιότητα της κατάρτισης που έχετε λάβει σχετικά με την ψηφιακή μετάβαση του ΚΕΠ (ΝΕΟ ΚΕΠ);**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ανεπαρκής	23	13.2	13.2	13.2
	Αρκετά Επαρκές	57	32.8	32.8	46.0
	Εξαιρετικά Επαρκές	47	27.0	27.0	73.0
	Επαρκές	40	23.0	23.0	96.0
	Μέτρια Επαρκές	7	4.0	4.0	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

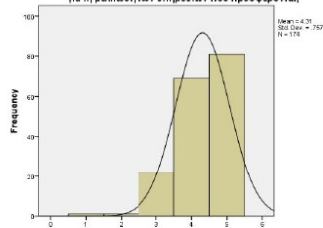
17. Πώς θα αξιολογούσατε την ποιότητα της κατάρτισης που έχετε λάβει σχετικά με την ψηφιακή μετάβαση του ΚΕΠ (ΝΕΟ ΚΕΠ);



**4.18. Πιστεύετε ότι η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού των ΚΕΠ είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	1	.6	.6	.6
Ελάχιστα Σημαντική	1	.6	.6	1.1
Αρκετά Σημαντική	22	12.6	12.6	13.8
Πολύ Σημαντική	69	39.7	39.7	53.4
Εξαιρετικά σημαντική	81	46.6	46.6	100.0
Total	174	100.0	100.0	

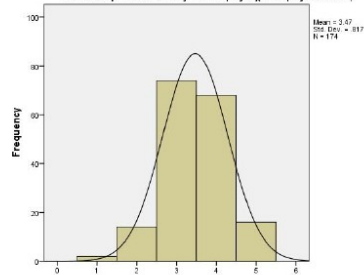
18. Πιστεύετε ότι η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού των ΚΕΠ είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται;



**4.19. Πόσο εμπιστεύεστε τις διαθέσιμες τεχνολογίες στο ΚΕΠ;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	1.1	1.1	1.1
Ελάχιστα	14	8.0	8.0	9.2
Αρκετά	74	42.5	42.5	51.7
Πολύ	68	39.1	39.1	90.8
Εξαιρετικά	16	9.2	9.2	100.0
Total	174	100.0	100.0	

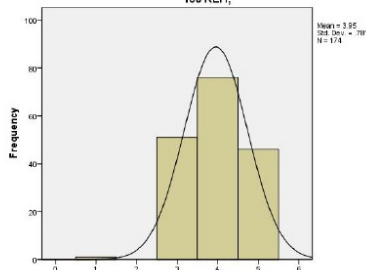
19. Πόσο εμπιστεύεστε τις διαθέσιμες τεχνολογίες στο ΚΕΠ;



**4.20. Πώς θα αξιολογούσατε την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία του ΚΕΠ;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	1	.6	.6	.6
Αρκετά Σημαντική	51	29.3	29.3	29.9
Πολύ Σημαντική	76	43.7	43.7	73.6
Εξαιρετικά σημαντική	46	26.4	26.4	100.0
Total	174	100.0	100.0	

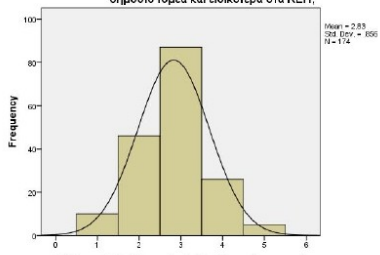
20. Πώς θα αξιολογούσατε την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία του ΚΕΠ;



**4.21. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι διατίθεται ηλεκτρονική υποστήριξη, οδηγίες και οποιοδήποτε άλλο κατάλληλο ενημερωτικό υλικό για τους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στα ΚΕΠ;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	5.7	5.7	5.7
Ελάχιστα	46	26.4	26.4	32.2
Αρκετά	87	50.0	50.0	82.2
Πολύ	26	14.9	14.9	97.1
Εξαιρετικά	5	2.9	2.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	

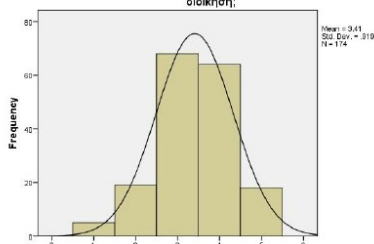
21. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι διατίθεται ηλεκτρονική υποστήριξη, οδηγίες και οποιοδήποτε άλλο κατάλληλο ενημερωτικό υλικό για τους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στα ΚΕΠ;



**4.22.Πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σχεδόν ποτέ	5	2.9	2.9	2.9
	Μετρίως συχνά	19	10.9	10.9	13.8
	Συχνά	68	39.1	39.1	52.9
	Πολύ συχνά	64	36.8	36.8	89.7
	Εξαιρετικά συχνά	18	10.3	10.3	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

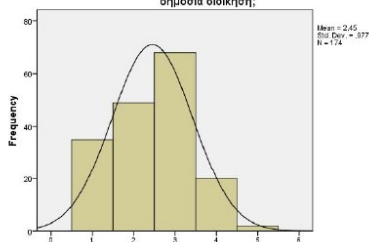
22.Πόσο συχνά αναζητάτε αυτοβούλως πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση;



**4.23.Πόσο συχνά σας παρέχονται από την διοίκηση πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σχεδόν ποτέ	35	20.1	20.1	20.1
	Μετρίως συχνά	49	28.2	28.2	48.3
	Συχνά	68	39.1	39.1	87.4
	Πολύ συχνά	20	11.5	11.5	98.9
	Εξαιρετικά συχνά	2	1.1	1.1	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

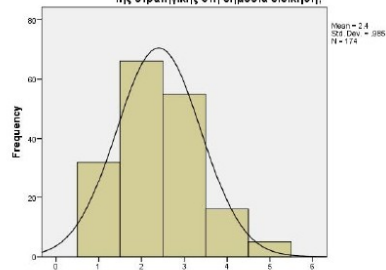
23.Πόσο συχνά σας παρέχονται από την διοίκηση πληροφορίες σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και τον ψηφιακό μετασχηματισμό στη δημόσια διοίκηση;



**4.24.Πόσο πιστεύετε ότι σας δίνεται η δυνατότητα να συνεισφέρετε στην υλοποίηση της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	32	18.4	18.4	18.4
	Ελάχιστα	66	37.9	37.9	56.3
	Αρκετά	55	31.6	31.6	87.9
	Πολύ	16	9.2	9.2	97.1
	Πάρα Πολύ	5	2.9	2.9	100.0
Total		174	100.0	100.0	

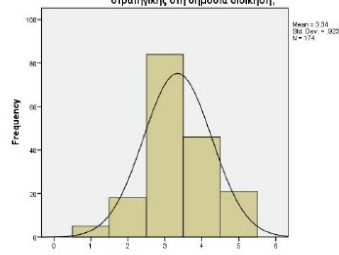
24.Πόσο πιστεύετε ότι σας δίνεται η δυνατότητα να συνεισφέρετε στην υλοποίηση της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση;



**4.25.Πόσο πιστεύετε ότι μπορείτε να συνεισφέρετε στην υλοποίηση της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	2.9	2.9	2.9
	Ελάχιστα	18	10.3	10.3	13.2
	Αρκετά	84	48.3	48.3	61.5
	Πολύ	46	26.4	26.4	87.9
	Πάρα Πολύ	21	12.1	12.1	100.0
Total		174	100.0	100.0	

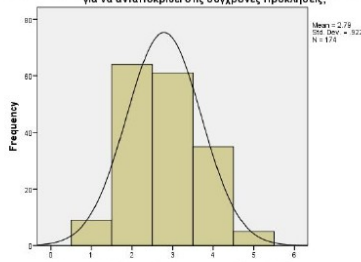
25.Πόσο πιστεύετε ότι μπορείτε να συνεισφέρετε στην υλοποίηση της στρατηγικής στη δημόσια διοίκηση;



**4.26. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η στρατηγική στη δημόσια διοίκηση είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ανεπαρκής	9	5.2	5.2	5.2
Αρκετά Επαρκές	64	36.8	36.8	42.0
Εξαιρετικά Επαρκές	61	35.1	35.1	77.0
Επαρκές	35	20.1	20.1	97.1
Μέτρια Επαρκές	5	2.9	2.9	100.0
Total	174	100.0	100.0	

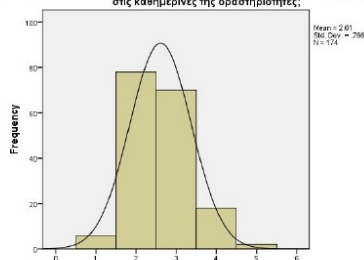
26. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η στρατηγική στη δημόσια διοίκηση είναι επαρκής για να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις;



**4.27. Κατά τη γνώμη σας ,σε ποιο βαθμό εφαρμόζει η δημόσια διοίκηση στρατηγική στις καθημερινές της δραστηριότητες;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Καθόλου	6	3.4	3.4	3.4
Ελάχιστα	78	44.8	44.8	48.3
Αρκετά	70	40.2	40.2	88.5
Πολύ	18	10.3	10.3	98.9
Εξαιρετικά	2	1.1	1.1	100.0
Total	174	100.0	100.0	

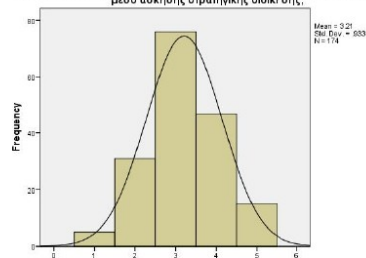
27. Κατά τη γνώμη σας ,σε ποιο βαθμό εφαρμόζει η δημόσια διοίκηση στρατηγική στις καθημερινές της δραστηριότητες;



**4.28.Θεωρείτε ότι η στοχοθέτηση της δημόσιας διοίκησης είναι αποτελεσματικό μέσο άσκησης στρατηγικής διοίκησης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	2.9	2.9	2.9
	Ελάχιστα	31	17.8	17.8	20.7
	Αρκετά	76	43.7	43.7	64.4
	Πολύ	47	27.0	27.0	91.4
	Εξαιρετικά	15	8.6	8.6	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

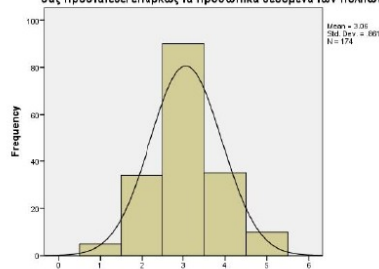
28.Θεωρείτε ότι η στοχοθέτηση της δημόσιας διοίκησης είναι αποτελεσματικό μέσο άσκησης στρατηγικής διοίκησης;



**4.29.Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση όπως ασκείτε από την υπηρεσία σας προσπατεί επαρκώς τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	2.9	2.9	2.9
	Ελάχιστα	34	19.5	19.5	22.4
	Αρκετά	90	51.7	51.7	74.1
	Πολύ	35	20.1	20.1	94.3
	Εξαιρετικά	10	5.7	5.7	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

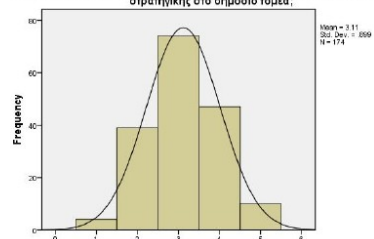
29.Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση όπως ασκείτε από την υπηρεσία σας προσπατεί επαρκώς τα προσωπικά δεδομένα των πολιτών?



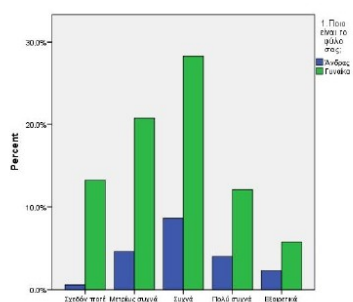
4.30. Πώς θα αξιολογούσατε την ικανότητα της ομάδας σας να αντιμετωπίζει την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Ανεπαρκής	4	2.3	2.3	2.3
Αρκετά Επαρκές	39	22.4	22.4	24.7
Εξαιρετικά Επαρκές	74	42.5	42.5	67.2
Επαρκές	47	27.0	27.0	94.3
Μέτρια Επαρκές	10	5.7	5.7	100.0
Total	174	100.0	100.0	

30. Πώς θα αξιολογούσατε την ικανότητα της ομάδας σας να αντιμετωπίζει την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και τις συνεχείς αλλαγές στην πολιτική άσκησης στρατηγικής στο δημόσιο τομέα;



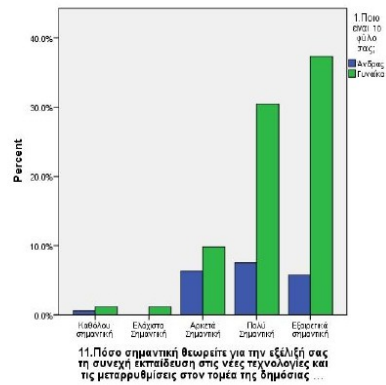
		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means		
		Variances		t		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
4.2. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;	Equal variances assumed	1.793	.182	2.089	172	.038
	Equal variances not assumed			2.245	57.792	.029



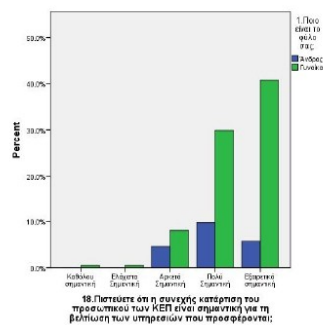
2. Πόσο συχνά αντιμετωπίζετε προβλήματα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας στο ΚΕΠ;



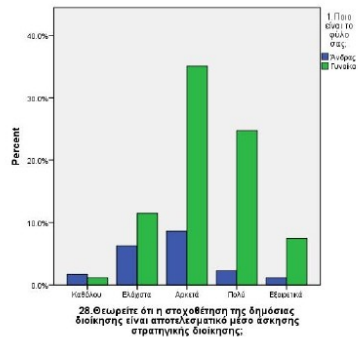
		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means		
		Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>4.11. Πόσο σημαντική θεωρείτε για την εξέλιξή σας τη συνεχή εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες και τις μεταρρυθμίσεις στον τομέα της δημόσιας διοίκησης;</b>	Equal variances assumed	.190	.663	-2.384	172	.018
	Equal variances not assumed			-2.241	48.861	.030



		Levene's Test for Equality of		t-test for Equality of Means		
		Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>4.18. Πιστεύετε ότι η συνεχής κατάρτιση του προσωπικού των ΚΕΠ είναι σημαντική για τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται;</b>	Equal variances assumed	1.654	.200	-2.238	172	.026
	Equal variances not assumed			-2.292	54.061	.026



		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
<b>4.28.Θεωρείτε ότι η στοχοθέτηση της δημόσιας διοίκησης είναι αποτελεσματικό μέσο άσκησης στρατηγικής διοίκησης;</b>	Equal variances assumed	.119	.731	-3.391	172	.001
	Equal variances not assumed			-3.192	48.924	.002



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management.
- Bryson, J. M. (2011) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, 4th Edition, New York: Wiley
- Grant G. & ChauD. (2005). «Developing a generic framework for e-government».
- Igor Ansoff, "Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion" (1965)
- Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. New York: Free Press. Mintzberg (1994)
- Peter Drucker, "The Practice of Management" (1954)
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management Performance. Public Administration Review, 5246 - 5254.
- Peter Drucker "Management: Tasks, Responsibilities, Practices" (1973)
- Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Steiss, A. W. (1998). Strategic Planning in the Public Sector: A Guide to Effective Strategy Formulation and Implementation.

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

#### **(Βιβλία/Άρθρα /Μελέτες/Εργασίες)**

- Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης (2022). Τι μπορείτε να κάνετε στην « Ψηφιακή Εξυπηρέτηση από Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών». Διαθέσιμο στο: <https://www.gsis.gr/polites->

epiheiriseis/stoiheia-politon-kaiech-apostaseos-exvpireseti/mykeplive/ti-mporeite-na-kanete-sto-mvkeplive [Πρόσβαση 1 Ιουνίου 2022].

- Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης- Διεύθυνση Υποστήριξης Λειτουργίας Συστημάτων Δημόσιας Διοίκησης- Πληροφοριακό Σύστημα ΚΕΠ .
- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Δελτσίδου Λαμπρινή, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, Καλαμάτα (2023) «Ο ρόλος των ΚΕΠ ως παράγοντας εκσυγχρονισμού του Δημόσιου Τομέα. Η περίπτωση του ΚΕΠ Δήμου Αλεξανδρούπολης»
- Καρκατσούλης Παναγιώτης (2004) ΤΟ ΚΡΑΤΟΣ ΣΕ ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΗ "ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ" ΚΑΙ ΤΟ "ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ" ΣΤΗ "ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ"
- Μαργαρίτη, Ελένη Διπλωματική εργασία--Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, 2021. (2021) «Στρατηγικός σχεδιασμός στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.»
- Μοσχότη, Μ(2019) , «Αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η ελληνική δημόσια διοίκηση στον πολίτη. Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)», Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΕΚΠΑ), Σχολή 123 Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικών Επιστημών και Δημόσιας Διοίκησης- Διδακτορική Διατριβή.
- Μπουραντάς , Δ (2002) , Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Αθήνα: Εκδόσεις: Γ. Μπένου .
- Παπαδάκης, Β. (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία. Τόμος Λ: Θεωρία. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Σταθακόπουλος, (2005). Μέθοδοι Έρευνα. Αγοράς. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Τζωρτζάκης Μ. Κωνσταντίνος, Τζωρτζάκη Μαίρη-Αλεξία: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ,ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΠΟΧΗΣ Αθήνα : Εκδόσεις Rosili, 2007
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014). Νομοθεσία, για τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών.

- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (2014). Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014-2016.
- Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης , Ειδική Γραμματεία για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ 2007-2013».
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019, Αθήνα: Ιούλιος 2017.
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2021). Ετήσιο Σχέδιο Δράσης 2021 (επιτελική σύνοψη).
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης (2022). Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020- 2025.
- Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Οδηγός υποβολής προτάσεων δράσεων στο πλαίσιο του Έργου «Εκσυγχρονισμός των ΚΕΠ» από τους Δήμους της χώρας σύμφωνα με το Εθνικό Σχέδιο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας Ελλάδα 2.0, (Οκτώβριος 2022).
- «Ψηφιακή Διακυβέρνηση : Ένας καταλύτης για τον μετασχηματισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, του Γ. Χαραλαμπίδη» 07 Ιούλιος 2021 e-περιοδικό Ινστιτούτου Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

## **Διαδικτυακοί τόποι**

[https://www.greek-language.gr/greekLang/ancient\\_greek/tools/corpora/anthology/](https://www.greek-language.gr/greekLang/ancient_greek/tools/corpora/anthology/)

<https://ftw.usatoday.com/2019/03/the-50-greatest-yogi-berra-quotes>

[www.ita.org.gr](http://www.ita.org.gr)

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

<https://howto.gov.gr/mod/book/view.php?id=104&chapterid=494>

[www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/2014/02/arxes.png](http://www.opengov.gr/minreform/wp-content/uploads/2014/02/arxes.png)

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

<https://www.cpalaw.gr/media/1145/cpa-digital-transformation-gr.pdf>

<http://www.mp-yves.gr/>

<http://gsis.gr>

<http://www.ermis.gov.gr/>

<https://www.ktimatologio.gr/el>

<https://www.stratologia.gr/>

<https://diavgeia.gov.gr/>

<http://data.gov.gr>

<https://apografi.gov.gr>  
<https://www.gsis.gr/dimosia-dioikisi/pliromes-eispraxeis/eap>  
<https://www.promitheus.gov.gr/>  
<http://www.yeka.gr/>  
<http://eservices.yeka.gr/>  
<https://www.e-prescription.gr/>  
<https://www.esyntagografisi.gr/prv/p>  
<http://www.syzefxis.gov.gr/>  
<http://aped.gov.gr/>  
<http://www.ktpae.gr/>  
<http://www.asep.gr/>  
<https://www.pothen.gr/>  
<https://www.apd-depin.gov.gr/index.php/component/k2/item/92.html?Itemid=849>  
<https://webex.sch.gr/>  
<http://eclass.sch.gr>  
<https://syzefxis.ddt.gov.gr>  
<https://www.gov.gr/>  
<https://www.secdigital.gov.gr/stats/>  
<https://my.sch.gr/>  
<https://www.efka.gov.gr/el>  
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/el/policies/desi-greece>  
[https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital\\_strategy.pdf](https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digital_strategy.pdf)  
[www.aigaio.gr](http://www.aigaio.gr)  
<https://benos.gr/kep/>  
<https://benos.gr/i-schetiki-syzitisi-gia-tin-idrysi-ton-k/>  
[www.et.gr/](http://www.et.gr/)  
<http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/kep/kepfind, www.ktpae.gr, www.statistics.gr>  
<http://84.205.222.189/kep/kepstats.php#:~:text=kepstats.mindigital.gr>  
<https://www.government.gov.gr/enopiimeno-schedio-kivernitikis-politikis-2023/>  
[https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2022/12/%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%97\\_%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A8%CE%97\\_%CE%95%CE%A3%CE%94-2023\\_%CE%A5%CE%A8%CE%94.pdf](https://www.government.gov.gr/wp-content/uploads/2022/12/%CE%95%CE%A0%CE%99%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%99%CE%9A%CE%97_%CE%A3%CE%A5%CE%9D%CE%9F%CE%A8%CE%97_%CE%95%CE%A3%CE%94-2023_%CE%A5%CE%A8%CE%94.pdf)  
<https://ekep.ermis.gov.gr/kepbo/>  
<http://ekep.ermis.gov.gr/kepbo/external/links.jsp>  
<http://84.205.222.189/kep/kepstats.php>  
[www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathimerinoteta/es-apostaseos-exuperetete-politon/](http://www.gov.gr/ipiresies/polites-kai-kathimerinoteta/es-apostaseos-exuperetete-politon/)  
<https://www.secdigital.gov.gr/project/mykeplive/>

## ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

- Ελληνικό Συντάγμα (άρθρο 5<sup>Α</sup>)
- Νόμος 3731/2008 (ΦΕΚ 263 / Α / 23.12.2008)
- Νόμος 3979/2011 (ΦΕΚ 138/Α/16-06-2011)
- Νόμος 4325/2015, (ΦΕΚ Α' 47 / 11-05-2015)
- Νόμος 4440/2016 (ΦΕΚ 224/Α/06-09-2016) (αντικαθιστά το άρθρο 12 του νόμου 3979/2011)
- Νόμος 4635/2019 (ΦΕΚ 167/Α/ 30-10-2019)
- Νόμος 4727/2020 (ΦΕΚ 184/23.09.2020) «Ψηφιακή Διακυβέρνηση (Ενσωμάτωση σε Ελληνική Νομοθεσία Οδηγίας 2016/2102 και Οδηγίας 2019/1024) - Ηλεκτρονικές Επικοινωνίες (Ενσωμάτωση στο Ελληνικό Δίκαιο Οδηγίας 2018/1972) και άλλες διατάξεις»



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ