



**ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΚΓ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

**ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πολιτών  
(Citizen Relationship Management Systems - CiRMS)**

**Επιβλέπων: Καπλάνογλου Λάζαρος**

**Σπουδάστρια: Κουτσοκόστα Δήμητρα**

**ΑΘΗΝΑ – 2015**

## Περίληψη

Στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά στα Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πολιτών (Citizen Relationship Management Systems - CiRMS), που αποτελούν προσαρμογή στον κυβερνητικό τομέα των Συστημάτων Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών του ιδιωτικού τομέα, και στη συνδεδεμένη με αυτά μεθοδολογία μέτρησης ικανοποίησης πολιτών. Σε εφαρμογή αυτών μελετάται η περίπτωση του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων και προτείνεται το βασικό σχέδιο για τη μέτρηση της ικανοποίησης των συναλλασσομένων με αυτό.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται το πρότυπο CRM του ιδιωτικού τομέα με τα ιδιαίτερα οργανωτικά και λειτουργικά του χαρακτηριστικά. Δίνονται οι σχετικοί ορισμοί και αναδεικνύονται τα πλεονεκτήματά του και οι βασικές διαφορές του από τις κλασικότερες μορφές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων.

Στο δεύτερο μέρος αναπτύσσεται η προσαρμογή του συστήματος στον δημόσιο τομέα και η μετατροπή του από Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πελατών σε Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πολιτών. Στο σημείο αυτό αναδεικνύονται τα κοινά σημεία αλλά και οι σημαντικές διαφοροποιήσεις που σχετίζονται με τις διαφορές στη στόχευση αλλά και στην οργάνωση των δύο τομέων.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης πελατών που αποτελεί βασικό εργαλείο αξιολόγησης, βελτιστοποίησης και παρακολούθησης των πελατοκεντρικών σχημάτων διοίκησης.

Τέλος, στο τέταρτο μέρος εξετάζεται η περίπτωση του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών. Παρουσιάζεται το έργο και η σύνδεσή του με τις θεωρητικές αρχές του CiRM και χρησιμοποιείται το εργαλείο Bizagi για την αποτύπωση της διαδικασίας απάντησης αιτημάτων (όπως πραγματοποιείται σήμερα και όπως βελτιστοποιείται με τον νέο σχεδιασμό) και την προσομοίωση λειτουργίας των δύο οργανωτικών σχημάτων για την κατάδειξη της υπεροχής του νέου πολιτοκεντρικού συστήματος. Στη συνέχεια κατατίθεται μια πρόταση για τον σχεδιασμό μιας έρευνας ικανοποίησης πολιτών για τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων με προσαρμογή των γενικών αρχών και των καλών ευρωπαϊκών πρακτικών στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.

**Λέξεις – κλειδιά:** Διαχείριση Σχέσεων Πελατών, Διαχείριση Σχέσεων Πολιτών, Customer Relationship Management, CRM, Citizen Relationship Management, CiRM, Πολιτοκεντρική Διοίκηση, Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων

## **Abstract**

This essay refers to the Citizen Relationship Management System (CiRMS), the outcome of the adaptation of private sector's Customer Relationship Management System (CRMS) to the requirements and needs of the public sector. Furthermore, the methodology of measuring citizens' satisfaction from the services they receive from the public sector is presented and the case of the Support Center for Taxpayers of the General Secretariat of Public Revenue is studied as an example.

In the first part of the essay CRM of the private sector is presented, with its special organizational and operational characteristics. Also, following the exposition of the proper definitions, its advantages and key differences from classical forms of business organization and management are pointed out.

In the second part, the adaptation of CRM to the public sector and the consequent transformation to CiRM is discussed. At this point, the similarities but also the significant differences related to the targeting and organization of both sectors are highlighted.

In the third part is presented the methodology of measuring customer satisfaction, a basic tool of evaluation, optimization and monitoring customer-oriented management systems.

Finally, in the fourth part of the essay, a case study of a CiRMS is examined. Subject of the study is the Support Center for Taxpayers of the General Secretariat of Public Revenue of the Ministry of Finance. There is a brief presentation of the project and its linkage to the theoretical principles of CiRM, followed by the modeling of the process of answering citizens' requests, using Bizagi Modeler. There is also a simulation of the process, highlighting the superiority of the citizens-oriented model and a proposal for planning a Citizens' Satisfaction Survey for the General Secretariat of Public Revenue, using the principles of CiRM and European good practices, adjusted to the need and characteristics of the organization.

**Key words:** Customer Relationship Management, CRM, Citizen Relationship Management, CiRM, Customer Relationship Management System, CRMS, Citizen Relationship Management System, CiRMS, citizens' satisfaction, Support Center for Taxpayers

## Περιεχόμενα

<b>Περίληψη</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Σχήματα</b> .....	6
<b>Πίνακες</b> .....	6
<b>Εισαγωγή</b> .....	7
<b>Μέρος I: Customer Relationship Management (CRM)</b> .....	10
Γενικά.....	10
Πελατειακές σχέσεις .....	11
Διαδικασίες και Εργαλεία.....	12
Αναλυτικές μέθοδοι CRM .....	14
Οφέλη από την εφαρμογή του CRM .....	15
Οργανωτικά θέματα στην υιοθέτηση CRM.....	16
<b>Μέρος II: Citizen Relationship Management (CiRM)</b> .....	18
Γενικά.....	18
CiRMS .....	20
Οργανωτικά θέματα .....	22
Ζητήματα σκοπιμότητας υιοθέτησης του προτύπου CiRM.....	23
<b>Μέρος III: Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών/πελατών</b> .....	26
Γενικά.....	26
Ικανοποίηση πολιτών/πελατών .....	27
Κατάτμηση πελατών/πολιτών .....	31
Κατάστρωση έρευνας ικανοποίησης χρηστών .....	32
Δράσεις βελτίωσης.....	34

<b>Μέρος IV: Μελέτη Περίπτωσης: Συστήματα Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων στη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών ....</b>	<b>37</b>
Γενικά.....	37
Υφιστάμενη Κατάσταση.....	39
Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων.....	41
Σύνδεση εφαρμογών ΚΕΦ με τη θεωρία του CiRM.....	43
Οργανωτική διάσταση.....	46
Έρευνα ικανοποίησης πελατών/πολιτών και προτάσεις βελτιστοποίησης για το ΚΕΦ.....	52
<b>Συμπεράσματα.....</b>	<b>57</b>
<b>Αναφορές.....</b>	<b>59</b>
<b>Παράρτημα I: Συστήματα Εξυπηρέτησης Πολιτών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....</b>	<b>62</b>
Η εξυπηρέτηση των πολιτών από την Κεντρική Διοίκηση σήμερα.....	62
Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες (CRMS).....	65
Η εξυπηρέτηση δημοτών στον Δήμο Αθηναίων.....	72
<b>Παράρτημα II: Εφαρμογές Πολυκαναλικής Εξυπηρέτησης και Πληροφόρησης του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων.....</b>	<b>74</b>
<b>Παράρτημα III: Προτεινόμενοι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας του ΚΕΦ.....</b>	<b>79</b>
<b>Παράρτημα IV: Προσομοιώσεις διαδικασίας απάντησης αιτημάτων φορολογουμένων από το ΚΕΣ και το ΚΕΦ.....</b>	<b>80</b>
<b>Παράρτημα V: Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Συναλλασσομένων με το ΚΕΦ.....</b>	<b>85</b>

## Σχήματα

Σχήμα 1: Διαδικασία Βελτιστοποίησης Παρεχόμενων Υπηρεσιών .....	27
Σχήμα 2: Σχέση απόδοσης της υπηρεσίας και ικανοποίησης χρηστών ανά τύπο παράγοντα ικανοποίησης (Thijs, 2011) .....	29
Σχήμα 3: Το πλέγμα της ιεραρχικής δομής της ΓΓΔΕ με το ΚΕΦ .....	44
Σχήμα 4: Αποτύπωση της διαδικασίας απάντησης αιτημάτων φορολογουμένων από το ΚΕΣ .....	48
Σχήμα 5: Η διαδικασία απάντησης αιτημάτων στο ΚΕΦ .....	51
Σχήμα 6: Η διαδικασία εξυπηρέτησης στο Σύστημα CRMS .....	69
Σχήμα 7: Η προσομοίωση του ΚΕΣ .....	81
Σχήμα 8: Η προσομοίωση του ΚΕΦ .....	82

## Πίνακες

Πίνακας 1: Διαφορές CRM σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα .....	20
Πίνακας 2: Βασικές λειτουργίες που πρέπει να επιτελεί ένα Σύστημα CiRM .....	22
Πίνακας 3: Βασικά χαρακτηριστικά CiRM .....	25
Πίνακας 4: Παράγοντες Προσδιορισμού Ποιότητας Υπηρεσιών .....	29
Πίνακας 5: Κριτήρια σχεδιασμού έρευνας ικανοποίησης πολιτών/πελατών (Thijs, 2011) .....	34
Πίνακας 6: Προτεινόμενα μέσα καταγραφής ικανοποίησης πολιτών στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων .....	54
Πίνακας 7: Οι μέσοι χρόνοι των προσομοιώσεων .....	82

## Εισαγωγή

Η Διοικητική Επιστήμη προσπαθεί εδώ και χρόνια να δημιουργήσει ένα μοντέλο διοίκησης του δημόσιου τομέα που να εκσυγχρονίζει τις διαδικασίες, να σέβεται τον πολίτη και να ικανοποιεί τις ανάγκες του με τρόπο αποδοτικό, ευέλικτο και χωρίς υπέρμετρη επιβάρυνση του Κρατικού Προϋπολογισμού. Στην προσπάθεια αυτή αντλούνται συνεχώς ιδέες από τον ιδιωτικό τομέα και τη Διοίκηση Επιχειρήσεων, που προσαρμοζόμενες κατάλληλα εφαρμόζονται, άλλοτε με περισσότερη και άλλοτε με λιγότερη επιτυχία, στη Δημόσια Διοίκηση.

Σε αυτό το πνεύμα τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται σε διάφορες εθνικές και τοπικές Δημόσιες Διοικήσεις το πρότυπο Διαχείρισης Σχέσεων Πολιτών - Citizen Relationship Management που αποτελεί προσαρμογή του προτύπου του ιδιωτικού τομέα Διαχείριση Σχέσεων Πελατών - Customer Relationship Management. Στην ουσία πρόκειται για μια ολική στροφή της Διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προς τους πελάτες των προϊόντων ή υπηρεσιών της, με αλλαγή του οργανωτικού προτύπου και συνολικά της κουλτούρας διοίκησης.

Η Εθνική Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση προβλέπει «τον εκσυγχρονισμό του Κράτους και της Δημόσιας Διοίκησης, με όχημα τις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), με στόχο το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η Διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών» και ενσωματώνει την εξυπηρέτηση των πολιτών και την συμμετοχικότητα στον οραματικό της στόχο: «Στα επόμενα επτά χρόνια, αξιοποιώντας το δυναμικό των ΤΠΕ ως καταλύτη ανάπτυξης και εργαλείο σύγχρονης διακυβέρνησης, η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, θα ανακτήσει την εμπιστοσύνη της κοινωνίας και θα καταστεί πιο αποδοτική και παραγωγική, παρέχοντας στους πολίτες και τις επιχειρήσεις πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες» (ΥΔΜΗΔ, Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020, 2012).

Οι τρεις διακριτοί στρατηγικοί άξονες παρέμβασης αντιμετωπίζουν την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση ως όχημα εκσυγχρονισμού του κράτους και της Διοίκησης με αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, διαφάνεια και λογοδοσία, ως

μηχανισμό επανασύνδεσης του πολίτη με το κράτος και τη Διοίκηση που θα κατακτήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος, μέσω αξιόπιστων και ποιοτικών υπηρεσιών που συμβάλλουν στην ανάπτυξη, ενισχύουν την ισότιμη και ενεργή συμμετοχή και βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των πολιτών και ως μοχλό σχεδιασμού και συντονισμού των οριζόντιων πολιτικών ΤΠΕ. Στις Γενικές Αρχές που πρέπει να τηρούνται κατά τον σχεδιασμό οποιασδήποτε σχετικής Πράξης ξεχωρίζει η Αρχή Συμμετοχής των Πολιτών, σύμφωνα με την οποία 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, ιδέα που παραπέμπει άμεσα στο πρότυπο Διαχείρισης Σχέσεων Πολιτών.

Οι συγκεκριμένες Στρατηγικές Κατευθύνσεις που περιγράφονται εστιάζουν στην Επανασύνδεση του Πολίτη με το Κράτος και τη Διοίκηση (Στρατηγική Κατεύθυνση 2) με συγκεκριμένους στόχους την Ενιαία Διαχείριση Σχέσεων Κράτους, Πολιτών και Επιχειρήσεων (στόχος 4) και τη Δημιουργία Ενιαίου Σημείου Πρόσβασης στις Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα (στόχος 5). Στην πρώτη περίπτωση επιδιώκεται η ενιαία και ολοκληρωμένη διαχείριση των συναλλαγών του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες, ανεξάρτητα από τον τρόπο πρόσβασής του (διαδικτυακά, με φυσική παρουσία ή μέσω τηλεφωνικού κέντρου) για την πληρέστερη και ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη και της επιχείρησης και συγχρόνως η δραστική μείωση του κόστους παροχής της δημόσιας υπηρεσίας και αύξηση της αποδοτικότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Στη δεύτερη περίπτωση στόχος είναι για κάθε υπηρεσία ο πολίτης να επικοινωνεί με το δημόσιο μέσα από ένα μοναδικό σημείο από όπου θα λαμβάνει το τελικό προϊόν επεξεργασίας του αιτήματός του, καθώς η επεξεργασία του αιτήματος θα παραμένει εσωτερικό ζήτημα της διοίκησης. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη, την αύξηση της παραγωγικότητας και την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης. Η Εθνική Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση επικαιροποιήθηκε και έγινε πιο συγκεκριμένη τον Δεκέμβριο του 2014 με τη σύνταξη του Σχεδίου Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 (ΥΔΜΗΔ, Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020).

Στα πλαίσια της πολιτοκεντρικής αντίληψης εξυπηρέτησης, πέρα από την οριζόντια δράση του ΥΔΜΗΔ, αναπτύσσεται και από το Υπουργείο Οικονομικών το έργο «Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων» για την παροχή υπηρεσιών σε φορολογούμενους, πολίτες και επιχειρήσεις, αλλά και στους υπαλλήλους του



Υπουργείου ([Μέρος IV](#) παρούσας εργασίας). Παρ' ότι η δράση αυτή δεν διατρέχει ολόκληρη τη διοίκηση αλλά ένα μόνο υπουργείο, λόγω του πολύ μεγάλου αριθμού συναλλασσομένων και της κρισιμότητας των συναλλαγών (συλλογή εσόδων), είναι ιδιαίτερα εκτεταμένη. Επιπλέον, καθώς το έργο βρίσκεται ήδη σε πιλοτική λειτουργία μπορεί να αποτελέσει οδηγό γενικά και για την εφαρμογή του CRMS στον Δημόσιο Τομέα.

## **Μέρος I: Customer Relationship Management (CRM)**

### **Γενικά**

Ο όρος Διαχείριση Σχέσεων Πελατών - Customer Relationship Management (CRM) αναδύθηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 και αναφέρεται σε μια πελατοκεντρική φιλοσοφία και κουλτούρα που οδηγεί σε αλλαγές στην οργάνωση και στις διαδικασίες εργασίας των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το Gartner Group, μια εταιρεία ερευνών και συμβουλευτικής σε θέματα τεχνολογιών πληροφορικής, το CRM είναι μια επιχειρησιακή στρατηγική που εξαπλώνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση και έχει σχεδιαστεί για να βελτιστοποιήσει την κερδοφορία, τα έσοδα και την ικανοποίηση των πελατών οργανώνοντας την επιχείρηση γύρω από ομάδες πελατών, προάγοντας συμπεριφορές ικανοποίησης πελατών και συνδέοντας διαδικασίες από τους πελάτες στους προμηθευτές (MarketForce, 2000). Ένας άλλος ορισμός θέλει το CRM να αποτελεί μια προσέγγιση Διοίκησης Επιχειρήσεων που περιλαμβάνει την αναγνώριση, προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση επιτυχημένων πελατειακών σχέσεων σε βάθος χρόνου, με στόχο την αυξημένη συγκράτηση των κερδοφόρων πελατών (Bradshaw & Brash, 2001).

Το CRM μπορεί να βρει εφαρμογή σε κάθε επιχείρηση και παρ' ότι μπορεί να ενεργοποιηθεί ή να υποστηρίζεται από Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), αφορά πρωτίτως σε πελατοκεντρική οργανωσιακή κουλτούρα που δεν απαιτεί χρήση ειδικής τεχνολογίας. Παρ' όλα αυτά, μια πελατοκεντρική επιχείρηση μπορεί να αντλήσει σημαντικά κέρδη από την εφαρμογή CRM τεχνολογίας. Το τεχνολογικό σύστημα υποστήριξης του CRM (Customer Relationship Management System - CRMS) αποτελεί στην ουσία μια πλατφόρμα και όχι απλή εφαρμογή, με συνδυασμό hardware, software, διαδικασιών, εφαρμογών και διοικητικής δέσμευσης στο πελατοκεντρικό μοντέλο. Στόχος της εφαρμογής CRMS είναι να χειριστούν οι επιχειρήσεις πιο αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους πελάτες τους, μέσα από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας κι αν επιλέξουν αυτοί να χρησιμοποιήσουν. Στην παρούσα εργασία οι όροι CRM και CRMS χρησιμοποιούνται για να δηλώσουν αντίστοιχα το οργανωτικό πρότυπο και το τεχνολογικό σύστημα που χρησιμοποιείται για την εφαρμογή αυτού του προτύπου.

Ανεξάρτητα από την τεχνολογία που χρησιμοποιείται, στόχος είναι η δημιουργία μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων και όχι η επιδίωξη άμεσης αύξησης των πωλήσεων. Η επιχείρηση προσπαθεί να προσελκύσει και να διατηρήσει τους οικονομικά πολύτιμους πελάτες και να απωθήσει και εξαλείψει τους οικονομικά μη χρήσιμους (Sigala, 2001). Η εφαρμογή του CRM προσδιορίζει την εμπειρία των πελατών μιας επιχείρησης, το πόσο καλά πετυχαίνουν τους στόχους τους, επιλύουν προβλήματα και συναλλάσσονται υπάλληλοι, συνεργάτες και πελάτες.

### **Πελατειακές σχέσεις**

Οι σχέσεις με τους πελάτες γεννιούνται από διαδοχικές εμπειρίες πελατειακής ικανοποίησης (Barnes, 2003). Βασικό στόχο αποτελεί η βελτιστοποίηση του Customer Lifetime Value (CLV) που ορίζεται σαν η παρούσα και μελλοντική αξία του πελάτη για την επιχείρηση μείον το κόστος που σχετίζεται με αυτόν (Schellong, 2007). Η προστιθέμενη αυτή αξία, σε αντίθεση με το value for money (επιπλέον χαρακτηριστικά στο προϊόν στην ίδια τιμή ή τα ίδια χαρακτηριστικά σε χαμηλότερη τιμή ή άθροισμα προϊόντων σε τιμή χαμηλότερη από το άθροισμα των μεμονωμένων τιμών τους), δεν είναι εύκολα αντιγράψιμη από τους ανταγωνιστές. Η προστιθέμενη αξία δημιουργείται όταν αποσπάται από τους πελάτες συναισθηματική ανταπόκριση καθώς η συμπεριφορά της επιχείρησης και των εργαζομένων σε αυτή τους κάνει να αισθάνονται ευπρόσδεκτοι, σημαντικοί και εκτιμητέοι. Η συναισθηματική αυτή αξία δίνει τη μικρότερη σημασία στην τιμή προϊόντων και υπηρεσιών και η δημιουργία της απαιτεί επανασχεδιασμό των ρόλων των τμημάτων της επιχείρησης, των ευθυνών και των διαδικασιών, ενώ οι πελάτες θεωρούνται μακροχρόνια επενδυτικά αγαθά και άρα σημαντικοί παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η επιχείρηση συγκεντρώνει και αναλύει στοιχεία για την απόδοσή της και έχει πλήρη γνώση του πως αγοράζουν οι πελάτες της και πως πρέπει να τους εξυπηρετήσει για να δημιουργήσει μακροχρόνια αφοσίωση. Καθώς, όπως είναι γενικά αποδεκτό στην επιχειρηματική κοινότητα, κοστίζει πέντε έως επτά φορές περισσότερο το να αποκτήσει μια επιχείρηση καινούριους πελάτες από το να διατηρήσει τους παλιούς (Srivastara, Wang, Lim, & Hwang, 2002), η εκπλήρωση των προσδοκιών των πελατών αποτελεί την πλέον συμφέρουσα επιλογή.

Με βάση τα παραπάνω, το CRM μεταφράζεται σε άθροισμα δύο διαδικασιών: της κατανόησης των πελατών και της διαχείρισης των σχέσεων που δημιουργούνται.

Η κατανόηση των αναγκών, συνηθειών και συμπεριφορών των πελατών προκύπτει από την ανάλυση δεδομένων, που μπορεί να προέρχονται από την επιχείρηση ή από εξωτερικές πηγές και πρέπει να καλύπτουν σφαιρικά τους πελάτες, εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά τους και την αλληλεπίδρασή με την επιχείρηση από οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας. Η ανίχνευση των αναγκών οδηγεί σε καλύτερες σχέσεις, που με τη σειρά τους παρέχουν ακριβέστερα στοιχεία για λεπτομερέστερη ανίχνευση αναγκών, δημιουργώντας έναν ενάρετο κύκλο.

Τελικά, το βασικό χαρακτηριστικό του CRM που αναδεικνύεται είναι η αλλαγή της φιλοσοφίας της επιχείρησης με μετατόπιση του κέντρου βάρους από τα προϊόντα στους πελάτες και τα προϊόντα. Το βασικό ερώτημα αλλάζει από το «σε ποιον μπορώ να πουλήσω τα προϊόντα μου» στο «τί χρειάζεται αυτός ο πελάτης».

### **Διαδικασίες και Εργαλεία**

Το CRM υποστηρίζει αποτελεσματικά διαδικασίες προώθησης (marketing), πωλήσεων και παροχής υπηρεσιών. Στον τομέα της προώθησης, μέσω της φιλοσοφίας αλλά και των τεχνολογικών εργαλείων, επιτυγχάνεται καλύτερη στόχευση των προοπτικών και απόκτηση νέων πελατών μέσω εργαλείων εξόρυξης γνώσης (data mining) και διαχείρισης εκστρατειών. Η έμφαση δίνεται στη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων και όχι στις στιγμιαίες επιτυχίες αύξησης των πωλήσεων. Στις πωλήσεις, επιτυγχάνονται συμφωνίες με αποτελεσματικές διαδικασίες πωλήσεων, εργαλεία γνωσιακού management, διαχείρισης επαφών και βοηθήματα πρόβλεψης. Στο ηλεκτρονικό εμπόριο οι πελάτες απολαμβάνουν γρήγορες, βολικές και με χαμηλό κόστος υπηρεσίες, απολαμβάνοντας όλα τα οφέλη των φυσικών συναλλαγών, ενώ στις υπηρεσίες υποστήριξης μετά την πώληση, οι πελάτες εξυπηρετούνται με εφαρμογές τηλεφωνικού κέντρου η βασισμένες στον ιστό (web-based) εφαρμογές αυτοεξυπηρέτησης.

Τα έργα CRMS είναι εξαιρετικά πολύπλοκα καθώς αφορούν διεργασίες που κάθε επιχείρηση θεωρεί μοναδικές. Η διοίκηση πρέπει να οραματιστεί τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης (to-be) και όχι να στηριχθεί στην υπάρχουσα κατάσταση (as-is). Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από το CRMS κατατάσσονται σε Επιχειρησιακά (για τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες και των συστημάτων εσωτερικής οργάνωσης – front και back office συστημάτων), Αναλυτικά (για την οργάνωση, επεξεργασία και ερμηνεία, δηλαδή την ανάλυση δεδομένων, με

στόχο την ανίχνευση αναγκών και τη βελτίωση των σχέσεων μέσω εξόρυξης δεδομένων – data mining – και Online Analytical Processing – OLAP – για τη δημιουργία ολοκληρωμένου προφίλ των πελατών) και Συνεργατικά (για την διαχείριση των καναλιών πωλήσεων, την ανάπτυξη online κοινοτήτων, συναλλαγών μεταξύ επιχειρήσεων και την παρακολούθηση των πελατών για την παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών). Παραδείγματα εφαρμογών (Sigala, 2001) αποτελούν:

- Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών πωλήσεων για τη μείωση των ασυμμετριών πληροφόρησης και των καθυστερήσεων και τη βελτίωση της αποδοτικότητας.
- Η αυτοματοποίηση των τηλεφωνικών κέντρων και η ενοποίηση των βάσεων δεδομένων των πελατών για τη μείωση των απαιτήσεων σε προσωπικό και του συνολικού κόστους λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου.
- Η αυτοματοποίηση των αλληλεπιδράσεων με τους πελάτες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και η ενοποίηση τηλεφωνικού κέντρου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και web-based εφαρμογών.
- Η αυτοματοποίηση καταγραφής του προφίλ και της ανταπόκρισης των πελατών, η δημιουργία εκστρατειών προώθησης με διάφορα μέσα και κανάλια και η αυτόματη παρακολούθηση των διαπραγματεύσεων από την αρχή μέχρι το πέρας τους.

Η αγορά συστημάτων CRM παρουσιάζει συνεχή άνοδο, καθώς από 13 δις δολάρια το 2002 (Thompson, 2003) έφτασε το 2012 σε αξία 18 δις δολαρίων, παρουσιάζοντας αύξηση από το 2011 12,5%, ποσοστό τριπλάσιο του μέσου όρου όλων των τύπων εταιρικού λογισμικού. Το 80% του λογισμικού CRM πωλήθηκε στη Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη, αλλά και η αναπτυσσόμενη αγορά της Κίνας εμφάνισε αύξηση 26,9% σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά. 36,8% της αγοράς (6,6 δις δολάρια) αφορούσε λογισμικό Υπηρεσιών και Υποστήριξης Πελατών, 26,3% (4,7 δις δολάρια) σχετιζόνταν με λογισμικό Πωλήσεων, ενώ 20% (3,6 δις δολάρια) αφορούσε την Προώθηση (Marketing) και 16,9% (3 δις δολάρια) το Ηλεκτρονικό Εμπόριο. Το 40% του λογισμικού CRMS ήταν τύπου SaaS (Software as a Service) και οι μεγαλύτεροι πελάτες της αγοράς ήταν επιχειρήσεις επικοινωνιών, μέσα ενημέρωσης και εταιρίες πληροφορικής (λόγω των απαιτήσεών τους σε τηλεφωνικά κέντρα) και ακολουθούσαν οι βιομηχανίες και ο τραπεζικός τομέας (Pang, Dharmasthira, & Correia, 2013).

Τύποι συστημάτων που χρησιμοποιούνται είναι οι υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους (Cloud), οι εσωτερικές υπηρεσίες (CRM Ecosystem) και το CRM κοινωνικής δικτύωσης (Social CRM). Στην πρώτη περίπτωση, η παροχή υπηρεσιών SaaS μπορεί να μειώσει το κόστος εγκατάστασης και συντήρησης υποδομών και να αυξήσει τη δυνατότητα χρήσης του λογισμικού από πολλαπλούς χρήστες. Στην περίπτωση του CRM Ecosystem, αναπτύσσονται εξειδικευμένες τεχνολογίες για τον οργανισμό, συντονισμένες με τους στρατηγικούς του στόχους. Τέλος, το Social CRM εμπλέκει τους πελάτες όπου και όποτε επικοινωνούν καθώς τους καλεί να συντάξουν και να διαβάσουν αξιολογήσεις προϊόντων, κατάθεση εμπειριών και συμβουλές υποστήριξης προϊόντων. Τα εργαλεία του Social CRM δεν ανήκουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό, που απλώς τα χρησιμοποιεί σαν μέσο καταγραφής του «θορύβου» που γίνεται γύρω από τα παρεχόμενα προϊόντα και την ικανοποίηση των πελατών.

### **Αναλυτικές μέθοδοι CRM**

Στην καρδιά του CRMS βρίσκονται τα δεδομένα των πελατών που είναι κρίσιμα για την επιτυχία της μετάβασης στο πρότυπο CRM (Chang, 2003). Χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων πελατών ώστε να αυξηθεί η ικανοποίησή τους και να διατηρηθεί έτσι η αφοσίωσή τους στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Srivastara, Wang, Lim, & Hwang (2002), οι βασικές μέθοδοι σχετίζονται με την κατάτμηση πελατών, την επικοινωνιακή πολιτική, τη συγκράτηση πελατών και την αύξηση της αφοσίωσής τους.

Η κατάτμηση πελατών αναφέρεται στο διαχωρισμό τους σε ομάδες, ομοιογενείς σε σχέση με κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Δημιουργούνται προφίλ πελατών με την ταυτότητα, τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά τους και κάθε ομάδα αντιμετωπίζεται με διαφορετικό τρόπο καθώς αντιπροσωπεύει διαφορετικά κέρδη. Βασικό κριτήριο διαχωρισμού αποτελεί η αξία των πελατών για τον οργανισμό και αμέσως επόμενο η ανάγκες που μπορεί να έχουν αυτοί για συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Στόχος είναι να εντοπιστούν παρόμοιες ανάγκες και μοτίβα συμπεριφοράς για να προσφερθούν καλύτερα εστιασμένα προϊόντα, υπηρεσίες και επικοινωνία.

Ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής εξετάζει ποιο είναι το κατάλληλο μήνυμα αλλά και το κανάλι που πρέπει να χρησιμοποιηθεί για κάθε ομάδα πελατών. Βασικοί παράγοντες επιλογής καναλιού επικοινωνίας είναι το κόστος, η δυνατότητα

εστίασης, η προσοχή που προκαλείται και ο αντίκτυπος που μπορεί να δημιουργηθεί. Προφανώς αναζητείται ο συνδυασμός καναλιών που ελαχιστοποιεί το κόστος και μεγιστοποιεί το κέρδος ανά ομάδα πελατών. Πέρα από την αποστολή του μηνύματος, σημαντικό σημείο αποτελεί και η ανάλυση της ανταπόκρισης από τους πελάτες που προσδιορίζει την επιτυχία τόσο της επικοινωνιακής πολιτικής όσο και της διαδικασίας κατάκτησης των πελατών.

Καθώς μια ομάδα πιστών πελατών αποτελεί ισχυρή διαφήμιση, η συγκράτηση των πελατών ώστε αυτοί να μην περάσουν στον ανταγωνισμό αλλά και η προσπάθεια αύξησης της αφοσίωσης από την απλή προτίμηση στην ισχυρή υποστήριξη είναι σημαντικό εργαλείο του CRM. Με στόχο την αύξηση της αφοσίωσης, εφαρμόζονται στοχευμένες πρακτικές προώθησης που προσαρμόζονται στο προφίλ του πελάτη και παρακολουθούν σημαντικές στιγμές της ζωής του ή προσαρμόζονται με βάση προηγούμενες επιλογές του.

Η ανίχνευση τάσεων και μοτίβων συμπεριφοράς που αναμένεται να προκύψει από την ανάλυση δεδομένων, γίνεται όλο και πιο κρίσιμη για την κατανόηση της συμπεριφοράς των πελατών αλλά ταυτόχρονα και περισσότερο πολύπλοκη λόγω της κατάκτησης των ομάδων και της πολυπλοκότητας συλλογής και παρακολούθησης των δεδομένων. Για τον λόγο αυτό αυξάνεται και η πολυπλοκότητα αλλά και το κόστος των αντίστοιχων CRMS.

### **Οφέλη από την εφαρμογή του CRM**

Τα εργαλεία που περιγράφηκαν παραπάνω επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να επωφεληθούν παρέχοντας ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση των πελατών τους και εξασφαλίζοντας μακροχρόνιες πελατειακές σχέσεις. Ταυτόχρονα αυξάνεται η παραγωγικότητα, με συνολικό αποτέλεσμα την σαφώς βελτιωμένη οικονομική απόδοση σε σχέση με το παραδοσιακό μοντέλο Διοίκησης Επιχειρήσεων που επικεντρώνεται στα προϊόντα. Οι επιχειρήσεις, μέσω της χρήσης των πληροφοριών που καταχωρούνται στις βάσεις δεδομένων καθώς και της αλυσίδας προμηθευτών είναι σε θέση να προβλέψουν τη ζήτηση με μεγαλύτερη ακρίβεια και να δημιουργήσουν βιώσιμες εφαρμογές προγραμματισμού της παραγωγής τους. Πετυχαίνουν ακόμα τη μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής, μέσω της προώθησης της ροής αγαθών στις παραγωγικές διαδικασίες και της βελτίωσης της ροής πληροφοριών, με αποτέλεσμα να εξυπηρετούν τους πελάτες τους

με νέα προϊόντα και κανάλια παράδοσης, ενώ βελτιώνουν τον λόγο χρόνου/ποιότητας εξατομικεύοντας προϊόντα και υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος.

### **Οργανωτικά θέματα στην υιοθέτηση CRM**

Παραδοσιακά, επιχειρήσεις που διαθέτουν πολλά προϊόντα και υπηρεσίες, οργανώνουν τις ομάδες εργασίας που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες με βάση ομάδες προϊόντων. Εδώ, οι ανάγκες των πελατών αντιμετωπίζονται σαν δευτερεύουσες. Το CRM επιβάλλει επαναπροσανατολισμό με επίκεντρο τους πελάτες, με τις ομάδες των υπαλλήλων να οργανώνονται γύρω από τις ομάδες πελατών που έχουν προκύψει από την κατάτμηση και να εξοπλίζονται με τα κατάλληλα εργαλεία για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Το πρότυπο του CRM θέτει με απλά λόγια τους πελάτες στην καρδιά της επιχείρησης (Thompson, 2003). Παρά τα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια προσέγγιση, η καθιέρωσή του σε μια επιχείρηση που λειτουργεί με παραδοσιακότερες μεθόδους, επικεντρωμένες στα προϊόντα, παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες. Οι περισσότερες από αυτές εμφανίζονται όταν αγνοείται ο ανθρώπινος παράγοντας και η εφαρμογή επιβάλλεται, εστιασμένη στο τεχνικό και όχι το οργανωσιακό κομμάτι διοίκησης της επιχείρησης.

Η αντίσταση που εμφανίζεται είναι δείγμα ενέργειας και πάθους και μπορεί να μετατραπεί σε θετική συμπεριφορά και αφοσίωση, αλλά και να λειτουργήσει σαν πηγή πληροφόρησης για τη διοίκηση σχετικά με το τι δουλεύει και τι όχι στη διαδικασία της αλλαγής (Brendler, 2003). Για να ξεπεραστεί η αντίσταση στην αλλαγή προτύπου εργασίας απαιτείται συνεχής επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων μέσω τακτικών συναντήσεων, ώστε όλοι να είναι επαρκώς πληροφορημένοι για το τι συμβαίνει. Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να εκτιμά τις επιπτώσεις των αλλαγών στους ανθρώπους της επιχείρησης, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και να τους ενθαρρύνει να συζητούν για τις αλλαγές. Απαιτείται να εστιάζεται η προσοχή στα πλεονεκτήματα της αλλαγής και τα μειονεκτήματα της μη αλλαγής και να επιβραβεύονται όσοι υιοθετούν το νέο σύστημα, χωρίς όμως να παραγκωνίζονται όσοι καθυστερούν.

Το βασικότερο σημείο κατά τη μετάβαση μιας επιχείρησης από το κλασικό τρόπο εργασίας στο CRM αποτελεί η συνειδητοποίηση ότι δεν υπάρχουν αυτόματες λύσεις όταν απαιτείται να γίνει μια τόσο σοβαρή αλλαγή στην κουλτούρα της



επιχείρησης και την ψυχολογία των εργαζομένων, οπότε χρειάζεται χρόνος και σωστοί χειρισμοί από τη διοίκηση για μια ομαλή μετάβαση στη νέα κατάσταση.

## Μέρος II: Citizen Relationship Management (CiRM)

### Γενικά

Όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως σχετικά με το πρότυπο CRM αφορούν τον ιδιωτικό τομέα και την επιδίωξή του για εξασφάλιση και συγκράτηση πελατών με σκοπό την αύξηση της κερδοφορίας της επιχείρησης. Όμως από το τέλος της δεκαετίας του 1970, με την ανάδειξη του New Public Management και του Total Quality Management γίνεται προσπάθεια το θεωρητικό υπόβαθρο του CRM να προσαρμοστεί και στις απαιτήσεις του δημόσιου τομέα και τα εργαλεία του να χρησιμοποιηθούν από δημόσιους οργανισμούς με σκοπό πια όχι την κερδοφορία αλλά την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Τελικός στόχος είναι η δημιουργία μιας Δημόσιας Διοίκησης εστιασμένης στον πολίτη, ανοικτής, δεκτικής και προσβάσιμης, που δημιουργεί ευκαιρίες συμμετοχής και νομιμοποιεί τον ρόλο της ενδυναμώνοντας τη δημοκρατία.

Η Διαχείριση Σχέσεων Πολιτών - Citizen Relationship Management ή CiRM όπως ονομάζεται αυτή η προσαρμοσμένη εκδοχή - ορίζεται σαν μια στρατηγική υποβοηθούμενη από την τεχνολογία με εστίαση στον πολίτη και στόχο τη διατήρηση και τη βελτίωση της σχέσης του με το κράτος και την ενθάρρυνση της συμμετοχής του στις δημόσιες διαδικασίες (Schellong, 2007). Η βελτίωση της σχέσης προκύπτει μέσω της υιοθέτησης ηλεκτρονικών συναλλαγών, της παροχής πληροφοριών, της αποδοχής και δρομολόγησης αιτημάτων πολιτών και της καταγραφής της ικανοποίησής τους. Η συμμετοχικότητα από την άλλη πλευρά προωθείται μέσω της δημιουργίας ηλεκτρονικών χώρων συζητήσεων, της διαχείρισης εθελοντών και της καταγραφής και μελέτης των μοτίβων επικοινωνίας και συναλλαγών που αναπτύσσονται μεταξύ κράτους και πολιτών (Huebner, 2015).

Σύμφωνα με την Μ. Ραμματά (Ραμματά, 2011) «στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση ο πολίτης γίνεται ο επισπεύδων της διοικητικής δράσης, ο τελικός αποδέκτης των ενεργειών της διοίκησης, ο οποίος κρίνει τον δημόσιο τομέα τόσο απαιτητικά σαν να επρόκειτο για τον ιδιωτικό τομέα στον οποίο πληρώνει και απαιτεί τον επαγγελματισμό στην προσέγγισή του (ενώ στο δημόσιο έχει προκαταβάλει το σχετικό τίμημα μέσα από τη φορολογία)». Ο πολίτης-πελάτης θέλει να κατανοεί τι συμβαίνει, να ενημερώνεται έγκαιρα, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και να έχει ολοκληρωμένες, ταχείες και χωρίς κόστος διοικητικές συναλλαγές.

Ο ρυθμός υιοθέτησης του προτύπου Διαχείρισης Σχέσεων Πολιτών σε ολόκληρο τον κόσμο αυξάνεται, με μεγαλύτερη εφαρμογή σε τοπικό επίπεδο, όπου η επαφή των πολιτών με τη διοίκηση είναι πιο άμεση. Πρόκειται και πάλι όχι για κάποιο τεχνολογικό σύστημα αλλά ένα σύνολο διαχειριστικών πρακτικών, καναλιών και ΤΠΕ που σαν στόχο έχουν τη βελτίωση της πληροφόρησης, την αυξημένη λογοδοσία και την αλλαγή της σχέσης των πολιτών με το κράτος. Ζητούμενο είναι να ενσωματώνονται οι απόψεις των πολιτών σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση και όχι σε μεμονωμένους τομείς, διαδικασίες και ιεραρχικά επίπεδα.

Βασική διαφορά μεταξύ CRM και CiRM αποτελεί ο διαφορετικός βαθμός σύνδεσης των πελατών-πολιτών σε κάθε περίπτωση: ο δημόσιος τομέας απολαμβάνει μια προνομιακή αφοσίωση από τους πολίτες, κυρίως λόγω της υποχρεωτικότητας των περισσότερων διαδικασιών. Λειτουργώντας σαν μονοπώλιο δεν χρειάζεται να προσελκύσει ή να διατηρήσει «πελάτες», αλλά οφείλει να φροντίσει για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους, μειώνοντας παράλληλα το κόστος που μέσω φορολογίας επιβαρύνει τους ίδιους τους «πελάτες» του. Στις περισσότερες χώρες του κόσμου οι πολίτες αναγνωρίζουν τις υποχρεώσεις τους προς τους άλλους πολίτες, σύγχρονους και μελλοντικούς και διεκδικούν το δικαίωμα συμμετοχής στους θεσμούς που παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες. Έτσι, η αναζήτηση και συγκράτηση πελατών μετατρέπεται σε προσπάθεια εξυπηρέτησης και κινητοποίησης πολιτών.

Η συμμετοχή των πολιτών στη Δημόσια Διοίκηση μέσω του CiRM έχει δύο πλευρές. Τη συμπαραγωγή και αυτοεξυπηρέτηση, που προκύπτει μέσω της αυτοματοποίησης και προτυποποίησης διαδικασιών και έχει σαν τελικό αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρημάτων, και την ανατροφοδότηση που προκύπτει μέσα από την καταγραφή της χρήσης αλλά και την κατάθεση παραπόνων και που αυξάνει την ικανοποίηση των πελατών όταν χρησιμοποιείται σαν οδηγός για τη χάραξη δημόσιων πολιτικών και την προσαρμογή των υπαρχουσών διαδικασιών.

Τέλος, η καθιέρωση του προτύπου CiRM στη Δημόσια Διοίκηση δεν σημαίνει πως με βάση τα δεδομένα της ανατροφοδότησης των πολιτών θα προσφερθούν νέες υπηρεσίες. Περισσότερο πρόκειται για την προσαρμογή υπαρχουσών υπηρεσιών στις ανάγκες των πολιτών και τη βελτίωση του τρόπου που αυτές παρέχονται μέσω οργανωτικών ή και τεχνολογικών αλλαγών.

**Πίνακας 1: Διαφορές CRM σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα**

CiRM - Δημόσια Διοίκηση	CRM - Ιδιωτικός Τομέας
Υποχρεωτικότητα υπηρεσιών – Μονοπώλιο	Δυνατότητα επιλογής παρόχου υπηρεσίας
Ύπαρξη κανονισμών διαχείρισης δεδομένων πολιτών. Ακόμα και σε έλλειψη κανόνων υπάρχει ηθική υποχρέωση προστασίας δεδομένων των πολιτών	Προστασία δεδομένων για λόγους προσαρμογής στη νομοθεσία αλλά και πιθανότητα εμπορικής εκμετάλλευσης
Οι διαφορετικές Δημόσιες Διοικήσεις δεν είναι ανταγωνιστικές – μοίρασμα βέλτιστων πρακτικών και δεδομένων (αν δεν θίγεται το απόρρητο των πολιτών)	Ανταγωνισμός – απόκρυψη πρακτικών
Οι πολίτες είναι ιδιοκτήτες της Διοίκησης	Οι πελάτες δεν έχουν την ιδιοκτησία της επιχείρησης
Διαφοροποιημένη προώθηση και παροχή υπηρεσιών που θέτει θέματα δημοκρατικότητας, διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης	Διαφοροποιημένη προώθηση χωρίς αντιρρήσεις – μέρος της στρατηγικής πωλήσεων

## CiRMS

Όπως και στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, η εφαρμογή CiRM δεν θεωρεί απαραίτητη προϋπόθεση την χρήση συγκεκριμένης τεχνολογίας, που όμως μπορεί να διευκολύνει την επίτευξη του στόχου βελτίωσης του επιπέδου εξυπηρέτησης των πολιτών. Υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις, όπως ο επανασχεδιασμός συγκεκριμένων διαδικασιών ή η αλλαγή του ωραρίου λειτουργίας των υπηρεσιών και η εκπαίδευση των υπαλλήλων σύμφωνα με το νέο πρότυπο εργασίας. Παρ' όλα αυτά ένα τεχνολογικό σύστημα CiRMS επιτρέπει στους διαχειριστές των δημοσίων υπηρεσιών να δημιουργούν και να συμβουλευόμαστε βάσεις δεδομένων με τα προφίλ των πολιτών, ανταποκρινόμενοι έτσι πιο αποτελεσματικά στα αιτήματά τους.

Σύμφωνα με την έκθεση των Ηνωμένων Εθνών για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (UN, 2014), «οι ΤΠΕ επιτρέπουν στις διοικήσεις να αυξήσουν την επιρροή τους στους πολίτες και τις κοινότητες για να προσδιορίσουν τις ανάγκες τους και τις προτιμήσεις τους στις δημόσιες πολιτικές και υπηρεσίες. Αντιστρόφως, οι ΤΠΕ δίνουν τη δυνατότητα στους πολίτες να έχουν πρόσβαση στους δημόσιους φορείς και να ακούγεται η φωνή τους». Η τεχνολογία γίνεται με αυτό τον τρόπο ένα ακόμα εργαλείο

για την αύξηση της συμμετοχικότητας που θα έχει σαν αποτέλεσμα την αποτελεσματικότητα, τη λογοδοσία και την διαφάνεια.

Βασικό εργαλείο του CiRMS αποτελούν τα δεδομένα των πολιτών. Παρ' ότι εγείρονται θέματα δημοκρατικού ελέγχου σχετικά με τα δικαιώματα πρόσβασης και την προστασία τους, οι πολίτες έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στη Δημόσια Διοίκηση απ' ότι στον ιδιωτικό τομέα για τη διαχείριση των στοιχείων αυτών. Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα τήρησης των δεδομένων των πολιτών και ανταλλαγής τους σε οριζόντιο και κάθετο επίπεδο εντός της Δημόσιας Διοίκησης, τόσο συνολικά στο επίπεδο του κράτους όσο και εντός του ίδιου οργανισμού. Υπηρεσίες front και back office πρέπει να λειτουργούν ολοκληρωμένα προσφέροντας έναν κλειστό βρόχο. Απαιτείται ένα συγκεκριμένο επίπεδο προσωποποίησης και ουσιαστικά επιδιώκεται η άρση των ορίων των διαφορετικών οργανισμών του δημοσίου (Schellong, 2007).

Πολλοί πωλητές λογισμικού παρέχουν πλέον λύσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν απευθείας στον δημόσιο τομέα. Κάποια προϊόντα έχουν μετονομαστεί από CRM σε xRM, με το x να αντιπροσωπεύει οποιαδήποτε στρατηγική σχέση όπως προμηθευτές, παραγωγούς, πελάτες και πολίτες (Huebner, 2015). Επιπλέον, χρησιμοποιούνται κι εδώ υπηρεσίες Cloud (SaaS) και Social CRM. Το Social CRM περιλαμβάνει επικοινωνίες από πολίτη σε πολίτη που μπορούν να αυτό-οργανώνονται σε ομάδες συνεργασίας ώστε να επηρεάζουν τις αποφάσεις της Διοίκησης, έξω από τον έλεγχό της, βασιζόμενοι σε τεχνολογίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και κοινωνικής δικτύωσης. Η Δημόσια Διοίκηση αν και δεν έχει άμεσο έλεγχο μπορεί να χρησιμοποιεί δεδομένα από τις εφαρμογές αυτές για να διαχειριστεί τα μοτίβα επικοινωνίας που αναπτύσσονται.

**Πίνακας 2: Βασικές λειτουργίες που πρέπει να επιτελεί ένα Σύστημα CiRM**

<b>Βασικές λειτουργίες CiRMS</b>
Δημιουργία - Κατηγοριοποίηση & Αναζήτηση Αιτημάτων
Αναλυτική Παρακολούθηση Αιτημάτων
Ανάθεση Εργασιών σε Τμήματα - Τομείς
Διαχείριση Στοιχείων Πολιτών
Διαχείριση Χρηστών με διαφορετικούς ρόλους
Αναφορές Προόδου Εργασιών
Στατιστικά Στοιχεία Εξυπηρέτησης πολιτών
Ενημέρωση πολιτών μέσω e-mail & SMS

### **Οργανωτικά θέματα**

Όπως αναφέρθηκε και στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, η εφαρμογή του CiRM έχει βασικά οργανωτικό χαρακτήρα. Απαραίτητη είναι κι εδώ η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, κάτι που καθίσταται δυσκολότερο λόγω του μεγέθους, της φύσης αλλά και της στελέχωσης των δημοσίων υπηρεσιών.

Κάθε υπηρεσία πρέπει να αλλάξει εσωτερικά, καταργώντας τα διάφορα διοικητικά σιλό που δημιουργούνται από τμήμα σε τμήμα αλλά και να συνεργαστεί με άλλες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα για την οριζόντια ολοκλήρωση του συστήματος. Άτομα και υπηρεσίες πρέπει να συμπεριφέρονται μεταξύ τους σαν σε πελάτες για να είναι συνεπείς με την αλλαγή κουλτούρας του CiRM (Schellong, 2007).

Τα συστήματα CiRM αλλάζουν κατά έναν τρόπο και την ιεραρχική δομή ενός οργανισμού, συνδέοντας την ουσιαστική γνώση των υπαλλήλων χαμηλότερου επιπέδου, που βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους πολίτες, με τη λειτουργική γνώση των υπαλλήλων ανωτέρου επιπέδου, που χειρίζονται θέματα στρατηγικής και διοίκησης. Με τον τρόπο αυτό αλλάζει και ο βαθμός ευθύνης των κατώτερου επιπέδου υπαλλήλων και ανατρέπεται η απομόνωσή τους, αλλά και αυξάνονται οι

γνωσιακές απαιτήσεις, καθώς θα πρέπει να έχουν ξεκάθαρη εικόνα πέρα από την καθημερινή τους εργασία και για τους στρατηγικούς στόχους και το όραμα του οργανισμού. Ένας όρος που χρησιμοποιείται για τους υπαλλήλους αυτούς είναι system level bureaucrat και αναζητείται τρόπος να προσελκύσει η δημόσια διοίκηση άτομα ικανά να επιτελέσουν αυτό τον ρόλο αλλά και να δεχθούν τα ανώτερα επίπεδα να τους παραχωρήσουν αρμοδιότητες (Schellong, 2007).

Η μετάβαση ενός οργανισμού στο πρότυπο CiRM απαιτεί ένα μεγάλο χρονικό διάστημα που μπορεί να φτάνει τους 36 μήνες (Schellong, 2007) και είναι συγκρίσιμο με τους εκλογικούς κύκλους. Αυτό σημαίνει πως οι βελτιώσεις που μπορεί να επέλθουν δεν είναι άμεσες και άρα δεν είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν για πολιτικούς λόγους. Υπάρχει επιπλέον και ένα σημαντικό κόστος, το οποίο μάλιστα μπορεί να αυξηθεί παρά τις εξοικονομήσεις καθώς με τη βελτίωση των υπηρεσιών είναι δυνατόν να αυξηθούν οι πολίτες – χρήστες τους. Η οργανωτική αλλαγή αποτελεί πρόκληση και λόγω του μεγέθους που έχουν συνήθως οι δημόσιοι οργανισμοί, επομένως και του μεγάλου αριθμού ατόμων που εμπλέκονται. Πολλές φορές δημιουργούνται θέματα έλλειψης συντονισμού μεταξύ της στρατηγικής, όπως ορίζεται από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και των διαδικασιών όπως εφαρμόζονται στα χαμηλότερα επίπεδα. Τίθενται επίσης θέματα λογοδοσίας και δημοκρατικής νομιμοποίησης για τη χάραξη πολιτικών αλλά και για τη χρήση και ανταλλαγή δεδομένων των πολιτών.

### **Ζητήματα σκοπιμότητας υιοθέτησης του προτύπου CiRM**

Ένα βασικό θέμα που εξετάζεται σε θεωρητικό επίπεδο είναι η ίδια η σκοπιμότητα καθιέρωσης πελατοκεντρικών μοντέλων διακυβέρνησης. Μερίδα ερευνητών θεωρεί πως μέσω του προτύπου CiRM δίνεται προβάδισμα στην ατομική εξυπηρέτηση σε βάρος των συλλογικών αναγκών, ενώ η διαδραστική πολιτική συμμετοχή των πολιτών επανορίζεται σαν μια παθητική εμπορική δοσοληψία. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η ιδέα των ελιτιστικών πολιτικών και μια πολύπλοκη σχέση υποβαθμίζεται σε μια απλοποιημένη εθελοντική μορφή (Box, 1999). Ελλοχεύει επίσης ο κίνδυνος εκμετάλλευσης της ειδικής γνώσης σχετικά με τις ανάγκες των πολιτών από τους πολιτικούς για την ανάπτυξη πελατειακών σχέσεων με τους ψηφοφόρους. Οι παραπάνω κίνδυνοι πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη λήψη της

απόφασης μετάβασης στο CiRM και κατά τη χάραξη στρατηγικών των δημόσιων οργανισμών.

Η Δημόσια Διοίκηση παρέχει στους πολίτες υπηρεσίες που η ίδια η κοινωνία δημιουργεί, υποστηρίζει και απαιτεί. Όταν όμως αρχίζουν να χρησιμοποιούνται όροι ιδιωτικού τομέα, η κοινωνία αντιμετωπίζεται σαν πελάτης που πρέπει να εξυπηρετηθεί και όχι σαν ένα σύνολο πολιτών που κυβερνούν τους εαυτούς τους μέσα από συλλογικές διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια απόσταση και οι διαχειριστές – managers του δημόσιου τομέα διαχειρίζονται καταστάσεις σύμφωνα με την οικονομική λογική κόστους – οφέλους, απελευθερωμένοι από τον καθημερινό δημοκρατικό έλεγχο.

Αυτό συμβαίνει γιατί η οικονομική θεωρία αντιμετωπίζει τον δημόσιο τομέα σαν μια εναλλακτική μορφή αγοράς, οπότε το παραδοσιακό γραφειοκρατικό ιεραρχικό μοντέλο δεν θεωρείται μέσο κοινωνικής βελτίωσης αλλά ένας μηχανισμός που διαταράσσει την ιδιωτική οικονομική συμπεριφορά και μειώνει την ελευθερία του ατόμου, κάνοντας την οικονομία λιγότερο αποδοτική. Τα άτομα, οι ομάδες, οι πολιτικοί και οι γραφειοκράτες προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους συναγωνιζόμενοι οι μεν του δε για τα οφέλη της συλλογικής δράσης (Box, 1999). Λύση στο παραπάνω πρόβλημα αποτελεί η καθιέρωση προτύπων ιδιωτικής αγοράς, η μείωση του μεγέθους του δημόσιου τομέα, η εισαγωγή κριτηρίων κόστους-οφέλους και η ανταγωνιστικότητα με κριτήρια επιχειρηματικότητας. Με τον τρόπο αυτό θα είναι ικανοποιημένοι οι πολίτες, που θα λαμβάνουν καλύτερες υπηρεσίες, οι αιρετοί, που θα πιστώνονται την επιτυχία της αυξημένης απόδοσης και οι δημόσιοι υπάλληλοι καριέρας που θα απολαμβάνουν αποδοχής και σεβασμού και από τις δύο άλλες ομάδες.

Το πρόβλημα δημιουργείται στον υπολογισμό των ποσοτήτων του μείγματος: προφανώς η Δημόσια Διοίκηση πρέπει να λειτουργεί οικονομικά αποδοτικά. Δικαιολογείται όμως ένας manager δημόσιου οργανισμού να αλλάξει την κατανομή κονδυλίων σε σχέση με αυτά που καταγράφονται στον ψηφισμένο προϋπολογισμό; Η διαφοροποίηση του προϊόντος και η παροχή δυνατότητας επιλογής στους πολίτες-πελάτες (βασικά χαρακτηριστικά της αντίληψης της αγοράς) δεν καταπατούν το κριτήριο της ίσης αντιμετώπισης των πολιτών;

Στόχος κάθε μετάβασης προς νέα πρότυπα θα πρέπει να είναι η επίτευξη μιας ισορροπίας ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των μοντέλων. Η οικονομική αποδοτικότητα οφείλει να συμβαδίζει με τη συμμετοχή των πολιτών στη διαμόρφωση



πολιτικών, η τήρηση των δεδομένων τους πρέπει να παρέχει εγγυήσεις ασφάλειας και καλής χρήσης, οι managers των δημόσιων οργανισμών και οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει να δημιουργούν το όραμα των οργανισμών και να αναζητούν κερδοφορία χωρίς να ξεχνούν την υπηρετήση του δημοσίου συμφέροντος και χωρίς να επιδιώκουν αυτονόμηση και μεγιστοποίηση της δύναμής τους.

Τέλος, κάθε αλλαγή πρέπει να συνοδεύεται από την συνειδητοποίηση πως η Δημόσια Διοίκηση δεν μπορεί να ταυτίζεται με μια επιχείρηση όπου οι πελάτες προσέρχονται εθελοντικά και αποφασίζουν αν θα αγοράσουν ένα προϊόν. Αντίθετα, πρόκειται για μια συλλογική προσπάθεια που περιλαμβάνει κάθε άτομο που κατοικεί σε μια γεωγραφική περιοχή και το οποίο συμμετέχει υποχρεωτικά στη διαδικασία σχηματισμού και εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής, την χρηματοδοτεί μέσω της φορολογίας και απολαμβάνει, μαζί με άλλους την υπηρεσία – προϊόν που παράγεται (Box, 1999).

**Πίνακας 3: Βασικά χαρακτηριστικά CiRM**

<b>Βασικά χαρακτηριστικά CiRM</b>
Οργάνωση φορέων γύρω από τον πολίτη και όχι γύρω από τμήματα του οργανισμού
Αυτοματοποίηση διαδικασιών για τον περιορισμό του ανθρώπινου λάθους και της αλληλεπίδρασης με τα στελέχη της διοίκησης – περιορισμός διαφθοράς
Προσωποποίηση με βάση γεωγραφικά κριτήρια, γεγονότα ζωής ή ειδικές προδιαγραφές
Ανάλυση προηγούμενων αλληλεπιδράσεων για τον προσδιορισμό των προτιμήσεων των πολιτών
Επαναχρησιμοποίηση δεδομένων
Αυτόματη ειδοποίηση για χρονοεξαρτώμενες διαδικασίες
Online αιτήσεις, πληρωμές και αλληλεπιδράσεις
Κοινή χρήση δεδομένων από κυβερνητικούς φορείς
Κοινή χρήση συστημάτων αυθεντικοποίησης
Ενεργοποίηση συστημάτων ασφάλειας δεδομένων
Κοινό σύστημα παροχής υποστήριξης (helpdesk) – ο πολίτης δεν χρειάζεται να αναζητά διευθύνσεις και τηλέφωνα
Υποστήριξη συμμετοχικής δημοκρατίας
Υποστήριξη εθελοντικής δράσης πολιτών
Διαφάνεια διαδικασιών – ο πολίτης ξέρει πως προσφέρεται η κάθε υπηρεσία

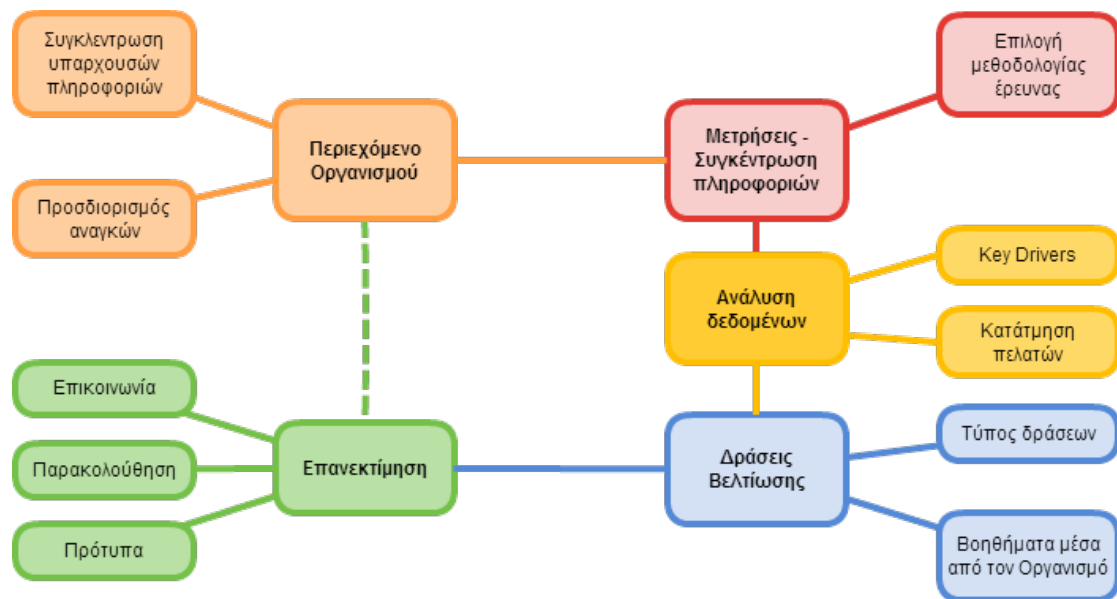
### **Μέρος III: Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών/πελατών**

#### **Γενικά**

Η μέτρηση της ικανοποίησης πολιτών/πελατών αποτελεί ένα βασικό εργαλείο διάγνωσης των αναγκών, συμπεριφορών και κινήτρων τους, επιτρέποντας στους δημόσιους οργανισμούς να κατανοήσουν πώς διαφοροποιούνται οι συμπεριφορές και πώς θα γίνει δυνατή η βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών για κάθε τύπο πελάτη. Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί πως ο όρος «πελάτης» χρησιμοποιείται με την έννοια του χρήστη συγκεκριμένων υπηρεσιών, σε αντιδιαστολή με τον όρο «πολίτης» που αναφέρεται στον συμμετόχο – stakeholder που χρηματοδοτεί την υπηρεσία μέσω της γενικής φορολογίας και μπορεί να ενδιαφέρεται για την ποιότητά της και να αντλεί έμμεσα οφέλη από αυτήν ακόμα κι αν δεν την λαμβάνει απευθείας.

Ένα καλό παράδειγμα που ξεκαθαρίζει τη χρήση των δύο όρων είναι αυτό της δημόσιας παιδείας. Ένας πολίτης είναι συμμετόχος, καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα χρηματοδοτείται μέσω της φορολογίας και ακόμα και αν δεν έχει παιδιά (και δεν είναι ο ίδιος μαθητής ή σπουδαστής) μπορεί να αντλήσει από αυτό οφέλη (καλά εκπαιδευμένοι γιατροί που θα τον θεραπεύσουν, δικηγόροι που θα τον υπερασπιστούν κ.λπ.). Όμως ένας σπουδαστής ή γονέας μαθητή είναι εκτός από συμμετόχος και άμεσος χρήστης, δηλαδή πελάτης της υπηρεσίας. Οι πολίτες μιας χώρας, αλλά και οι μετανάστες ή και τουρίστες σε μια περιοχή, είναι δυνητικοί πελάτες των υπηρεσιών που προσφέρει η Δημόσια Διοίκηση. Παρ' όλα αυτά κατά τον σχεδιασμό μιας έρευνας ικανοποίησης λαμβάνονται υπόψιν με αυξημένη βαρύτητα οι απόψεις των τρεχόντων πελατών. Και εδώ χρειάζεται προσοχή ώστε να δίνεται μέσω της έρευνας η δυνατότητα να εκφραστούν και οι πιο ευάλωτες ή δυσπρόσιτες ομάδες πελατών όπως οι μειονότητες, τα άτομα με ειδικές ανάγκες, οι ηλικιωμένοι ή οι πολύ νεαροί χρήστες. Στη συνέχεια της εργασίας χρησιμοποιείται ο συνδυασμός πολίτης/πελάτης για αντιδιαστολή με τον πελάτη του ιδιωτικού τομέα για να περιγράψει τον χρήστη μιας δημόσιας υπηρεσίας.

Η μέτρηση ικανοποίησης αποτελεί ένα βήμα μιας διαδικασίας που επιπλέον περιλαμβάνει την εξέταση των προσφερόμενων υπηρεσιών, τη σύνδεσή τους με άλλες κατά την αντίληψη των χρηστών, το ποιοι είναι οι πελάτες των υπηρεσιών αυτών και ποιες πληροφορίες για την εμπειρία τους είναι ήδη διαθέσιμες πριν ξεκινήσει η έρευνα μέτρησης ικανοποίησης.



**Σχήμα 1: Διαδικασία Βελτιστοποίησης Παρεχόμενων Υπηρεσιών**

Ο ορισμός της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι άμεσα συνδεδεμένος με το όραμα του οργανισμού για την παροχή υπηρεσιών στο μέλλον αλλά και με την αντίληψη των πολιτών για την προσφερόμενη υπηρεσία που μπορεί να διαφέρει από αυτή της Διοίκησης. Είναι επίσης σημαντικό να προσδιοριστεί πως συνδέεται η υπηρεσία με άλλες, τόσο αντικειμενικά όσο και σύμφωνα με την αντίληψη των χρηστών, αλλά και το κατά πόσο αυτή είναι σύνθετη ή μπορεί να χαρακτηριστεί απλή συναλλαγή.

### **Ικανοποίηση πολιτών/πελατών**

Το πόσο ικανοποιημένος θα μείνει ο χρήστης μιας υπηρεσίας δεν σχετίζεται μόνο με το επίπεδο στο οποίο αυτή προσφέρεται από τη Δημόσια Διοίκηση. Εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η αντίληψη του χρήστη για τον αντίστοιχο Οργανισμό και οι προσδοκίες που έχει για την εξυπηρέτησή του. Οι αντιλήψεις και προσδοκίες διαμορφώνονται με βάση προηγούμενες εμπειρίες του ίδιου αλλά και του κοινωνικού του περίγυρου, καθώς και από την εικόνα που διαμορφώνουν για τον συγκεκριμένο Οργανισμό και γενικά τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

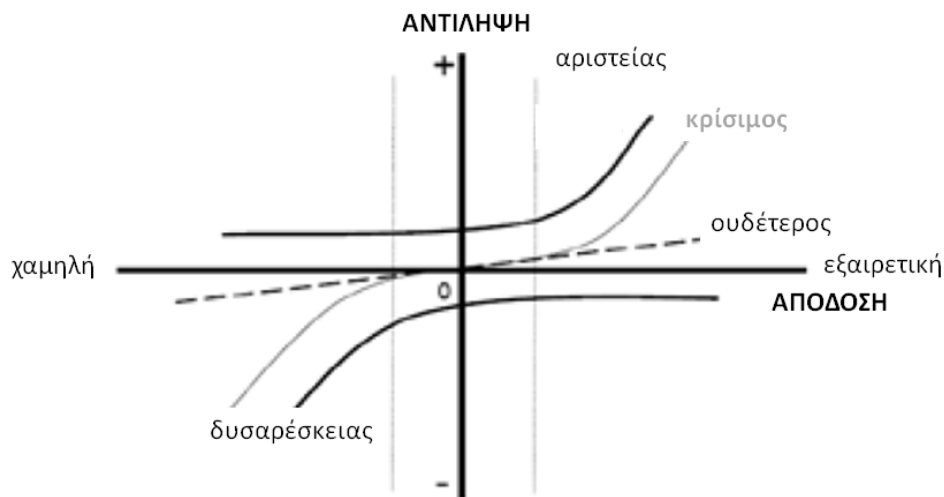
Η προσωπική εμπειρία υπερισχύει για τους χρήστες που έχουν τακτική επαφή με τον οργανισμό ή που για κάποιο λόγο (καλό ή κακό) θεώρησαν τη μεμονωμένη αλληλεπίδρασή τους αξιοσημείωτη. Οι τακτικά συναλλασσόμενοι αποτελούν και καλή ομάδα – στόχο για την πραγματοποίηση μιας έρευνας ικανοποίησης.

Επιπλέον, οι παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίηση των χρηστών μιας υπηρεσίας δεν έχουν όλοι το ίδιο ειδικό βάρος. Η βαρύτητα του κάθε παράγοντα μπορεί να εξαχθεί με στατιστικές μεθόδους (Πολλαπλή Παλινδρόμηση ή Key Drivers Analysis) σε μια ποσοτική έρευνα και τα ευρήματα να χρησιμοποιηθούν για να επικεντρωθεί η διαδικασία βελτιστοποίησης σε αυτούς που η αλλαγή τους θα κάνει ουσιαστική διαφορά στα επίπεδα ικανοποίησης των πολιτών/πελατών. Κάποιοι από τους παράγοντες αυτούς είναι κοινοί για ολόκληρη τη Δημόσια Διοίκηση και κάποιοι διαφοροποιούνται ανάλογα με τον Οργανισμό και τον τύπο των χρηστών. Οι παράγοντες ικανοποίησης διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες (Thijs, 2011):

- **Dissatisfiers ή παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια:** όταν είναι ανεπαρκείς μειώνουν την ικανοποίηση, αλλά η επάρκειά τους δεν προσφέρει πολλά στην αύξηση της ικανοποίησης. Παράδειγμα αποτελεί ο χρόνος αναμονής στο Τηλεφωνικό Κέντρο της ΓΓΔΕ όπου η μεγάλη αναμονή μειώνει την ικανοποίηση των φορολογουμένων, αλλά η άμεση απάντηση δεν προσφέρει επιπλέον ικανοποίηση καθώς θεωρείται πως έτσι πρέπει να δουλεύει το σύστημα.
- **Satisfiers ή παράγοντες αριστείας:** όταν αυξάνονται πάνω από το επίπεδο της απλής επάρκειας έχουν θετικό αντίκτυπο στην εικόνα των χρηστών για τον Οργανισμό αλλά και όταν είναι απλά επαρκείς δεν μειώνουν την αντίληψη για την ποιότητα της υπηρεσίας. Για παράδειγμα στην απάντηση μηνυμάτων μέσω της θυρίδας του Taxisnet ένα καλά συνταγμένο και ορθογραφημένο μήνυμα βελτιώνει την εικόνα της υπηρεσίας συνολικά. Παρ' όλα αυτά ένα κείμενο με συντακτικά ή ορθογραφικά λάθη, που όμως μεταφέρει όλη την απαραίτητη πληροφορία, δεν μειώνει την ικανοποίηση του συναλλασσόμενου.
- **Critical ή κρίσιμοι παράγοντες:** μπορεί να ικανοποιήσουν και να απογοητεύσουν. Η ακριβής απάντηση σε ένα ερώτημα μέσω του chat της ΓΓΔΕ θα ικανοποιήσει τον φορολογούμενο ενώ η αοριστία θα τον απογοητεύσει.

- **Neutral/Basic ή ουδέτεροι παράγοντες:** είναι οι λιγότερο ευαίσθητοι στις αλλαγές απόδοσης. Για παράδειγμα, η επιλογή της μουσικής αναμονής στο Τηλεφωνικό Κέντρο της ΓΓΔΕ δεν παίζει ουσιαστικό ρόλο στην τελική ικανοποίηση του χρήστη της υπηρεσίας.

Στο Σχήμα 2 απεικονίζεται γραφικά η επίδραση των τεσσάρων κατηγοριών παραγόντων και στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται οι παράγοντες προσδιορισμού της ποιότητας παροχής υπηρεσιών σύμφωνα με τα διαφορετικά μοντέλα της βιβλιογραφίας.



Σχήμα 2: Σχέση απόδοσης της υπηρεσίας και ικανοποίησης χρηστών ανά τύπο παράγοντα ικανοποίησης (Thijs, 2011)

Πίνακας 4: Παράγοντες Προσδιορισμού Ποιότητας Υπηρεσιών

### Παράγοντες Προσδιορισμού Ποιότητας

- **Μοντέλο SERVQUAL των Zeithaml, Parasuraman και Berry (1988) (Thijs, 2011)**
  1. Ευκολία πρόσβασης στην υπηρεσία
  2. Επικοινωνία και πληροφόρηση σε απλή και κατανοητή γλώσσα και δεκτικότητα στις παρατηρήσεις των πολιτών
  3. Επάρκεια ικανοτήτων και γνώσεων για την παροχή της υπηρεσίας
  4. Ευγένεια, σεβασμός και φιλικότητα του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα
  5. Φερεγγυότητα, δημιουργία καλής φήμης
  6. Αξιοπιστία, ακρίβεια, παροχή της υπηρεσίας σύμφωνα με τις προδιαγραφές
  7. Ανταποκρισιμότητα, με παροχή της υπηρεσίας όπου υπάρχει ανάγκη
  8. Ασφάλεια, φυσική και οικονομική, τήρηση απορρήτου

9. Κατάλληλος εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, εμφάνιση προσωπικού
10. Κατανόηση του πελάτη, ανταπόκριση στις συγκεκριμένες ανάγκες του

• **Μοντέλο RATER των Zeithaml, Parasuraman και Berry (1990) (Wikipedia, 2015)**

1. **Reliability:** Αξιοπιστία, δυνατότητα παροχής της υποσχεθείσας υπηρεσίας με ακρίβεια και φερεγγυότητα
2. **Assurance:** Σιγουριά μέσω της γνώσης και ευγένειας του προσωπικού που εμπνέει εμπιστοσύνη
3. **Tangibles:** Απτές υποδομές, εξοπλισμός, προσωπικό
4. **Empathy:** Κατανόηση, φροντίδα, προσωποποιημένη προσοχή στους πελάτες
5. **Responsiveness:** Ανταποκρισιμότητα, θέληση για παροχή βοήθειας και άμεσης εξυπηρέτησης

• **Μοντέλο Johnston (Johnston, 1995)**

1. **Πρόσβαση:** η φυσική προσβασιμότητα της υποδομής στην οποία περιλαμβάνεται και η ευκολία περιήγησης και το πόσο ξεκάθαρη είναι η διαδρομή
2. **Αισθητική:** κατά πόσο τα στοιχεία του συνολικού «πακέτου εξυπηρέτησης» ευχαριστούν τον πελάτη. Περιλαμβάνεται η εμφάνιση και η ατμόσφαιρα του χώρου, των προϊόντων και του προσωπικού
3. **Προσοχή:** κατά πόσο η υπηρεσία και ειδικά το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με το κοινό παρέχει βοήθεια ή δίνει την εντύπωση ότι ενδιαφέρεται να εξυπηρετήσει τον πολίτη
4. **Διαθεσιμότητα:** εγκαταστάσεων και προϊόντων, αλλά και χρόνου για την εξυπηρέτηση κάθε πελάτη
5. **Φροντίδα:** ενδιαφέρον, συμπάθεια και υπομονή προς τον πελάτη, παροχή συναισθηματικής άνεσης
6. **Καθαριότητα/ευταξία:** των χώρων υποδοχής, των προϊόντων και του προσωπικού
7. **Άνεση:** φυσική άνεση που παρέχουν το περιβάλλον παροχής της υπηρεσίας και συνολικά οι εγκαταστάσεις
8. **Αφοσίωση:** του προσωπικού στην εκτέλεση της εργασίας του με εργατικότητα και προσοχή, από την οποία αντλεί προφανή ευχαρίστηση και υπερηφάνεια
9. **Επικοινωνία:** με κατανοητό τρόπο, ξεκάθαρα, με πληρότητα και ακρίβεια, τόσο στον γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο, ικανότητα του προσωπικού να κατανοεί τον πελάτη
10. **Επάρκεια:** ικανοτήτων και επαγγελματισμού με τις οποίες εκτελείται η υπηρεσία, ακριβής τήρηση διαδικασιών, εκτέλεση οδηγιών του πελάτη, γνώση των παρεχόμενων προϊόντων
11. **Ευγένεια:** σεβασμός και αρμόζουσα συμπεριφορά, διακριτικότητα και περιορισμένη παρέμβαση όταν δεν είναι απαραίτητη
12. **Ευελιξία:** θέληση και δυνατότητα από την πλευρά του υπαλλήλου να προσαρμόσει την υπηρεσία στις ανάγκες του πελάτη
13. **Φιλικότητα:** προσωπική προσέγγιση, ευχάριστη συμπεριφορά και ικανότητα να κάνουν τον πελάτη να αισθάνεται ευπρόσδεκτος
14. **Λειτουργικότητα:** υπηρεσιών και προϊόντων
15. **Ακεραιότητα:** δικαιοσύνη, εντιμότητα και εμπιστοσύνη
16. **Συνέπεια:** παροχή υπηρεσιών και προϊόντων με σταθερή ποιότητα, ακρίβεια παράδοσης, τήρηση συμφωνημένων με τους πελάτες
17. **Ανταποκρισιμότητα:** άμεση απόκριση στα αιτήματα των πελατών, με

ελαχιστοποίηση των χρόνων αναμονής

18. **Ασφάλεια:** προσωπική ασφάλεια του πελάτη κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης με τον οργανισμό, διατήρηση εμπιστευτικότητας

### **Κατάτμηση πελατών/πολιτών**

Για να επιτύχει το σχέδιο βελτίωσης των υπηρεσιών που παρέχει ένας πολιτοκεντρικός δημόσιος Οργανισμός θα πρέπει αυτό να είναι στοχευμένο, δηλαδή τα στελέχη του να γνωρίζουν ποιοι είναι οι χρήστες στους οποίους απευθύνονται και πως διαφοροποιούνται οι απόψεις, οι εμπειρίες και τα επίπεδα ικανοποίησης της κάθε υποομάδας. Η κατάτμηση των πολιτών/πελατών σε διακριτές υποομάδες βοηθά στην «οπτικοποίηση» και την κοινή αντιμετώπιση αυτών που έχουν κοινές ανάγκες. Παρ' ότι αρκετοί ερευνητές εκφράζουν αντιρρήσεις, θεωρώντας πως η παροχή υπηρεσιών πρέπει να είναι ομογενής για λόγους ισονομίας μεταξύ των πολιτών [το θέμα αναπτύσσεται εκτενώς στο (Box, 1999)], η κατάτμηση μπορεί να προσφέρει δυνατότητα στοχευμένης παροχής κατάλληλων υπηρεσιών, προσαρμοσμένων σε ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών, χωρίς να τίθεται θέμα περιορισμού κάποιων από αυτούς. Η προσαρμογή αυτή μπορεί να συντελέσει στην εξοικονόμηση ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, αλλά ο βασικός στόχος είναι η αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών κάθε υπηρεσίας και η ενεργοποίησή τους στη διαμόρφωση της υπηρεσίας που λαμβάνουν.

Η κατάτμηση πελατών ορίζεται (Thijs, 2011) σαν ο διαχωρισμός του κοινού – στόχου σε ομογενείς και προσεγγίσιμες ομάδες βασισμένες σε κοινές ανάγκες και χαρακτηριστικά όπως ποιοι είναι (κοινωνικο-δημογραφικά), τι κάνουν (συμπεριφορά), πως σκέφτονται και αισθάνονται (στάσεις και ανάγκες). Για να έχει νόημα η διαδικασία της κατάτμησης, θα πρέπει αυτή να οδηγεί σε σαφώς διαχωρισμένες ομάδες, προσβάσιμες μέσω διαφόρων καναλιών επικοινωνίας που θα έχουν μέγεθος αρκετό για να τις καθιστά άξιες ξεχωριστής μελέτης.

Η κατάτμηση της ομάδας στόχου αποτελεί το πρώτο βήμα σε μια διαδικασία βελτιστοποίησης υπηρεσιών μέσω της μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών. Τα απαιτούμενα στοιχεία για να πραγματοποιηθεί μπορούν να προέλθουν από τα δεδομένα διοικητικής πληροφόρησης που κατέχει ο Οργανισμός και από παλαιότερες έρευνες και μελέτες. Καθώς η διαδικασία προχωρά, τα δεδομένα γίνονται όλο και περισσότερα με αποτέλεσμα ο διαχωρισμός να γίνεται όλο και πιο ακριβής.

## **Κατάστροψη έρευνας ικανοποίησης χρηστών**

Όπως έχει αναφερθεί, μια έρευνα ικανοποίησης πολιτών/πελατών προσπαθεί να εξακριβώσει τις αντιλήψεις τους σχετικά με έναν Δημόσιο Οργανισμό, τις ανάγκες τους για συγκεκριμένες υπηρεσίες και την ικανοποίησή τους για τον τρόπο που τους παρέχονται οι υπηρεσίες αυτές. Η έρευνα μπορεί να είναι ποσοτική η ποιοτική και κατά τη διεξαγωγή της χρησιμοποιούνται διάφορα μέσα, ανάλογα με τα στοιχεία που αναζητούνται αλλά και το κόστος το οποίο μπορεί να επωμιστεί ο Οργανισμός.

Είναι σημαντικό πριν καν ξεκινήσει η έρευνα να αναγνωριστούν τα ήδη διαθέσιμα στοιχεία τόσο από προηγούμενες μελέτες όσο και μέσα από τα συστήματα διοικητικής πληροφόρησης του Οργανισμού. Επιπλέον, πρέπει να γίνει σωστή εκμετάλλευση της ανατροφοδότησης που λαμβάνεται από τους πολίτες με τη μορφή παρατηρήσεων και παραπόνων αλλά και της πολύτιμης εμπειρίας των εργαζομένων που έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους συναλλασσόμενους και έχουν καθαρή εικόνα για το πώς αυτοί αντιλαμβάνονται την υπηρεσία και ποιες από τις προσδοκίες τους ικανοποιούνται. Αυτοί οι υπάλληλοι θα βρίσκονται και στην πρώτη γραμμή της έρευνας και για τον λόγο αυτό πρέπει να ενημερώνονται από τα στελέχη του οργανισμού έγκαιρα και με ακρίβεια.

Η έρευνα μπορεί να είναι ποσοτική, ποιοτική ή ένας συνδυασμός των δύο τύπων. Κοινά χρησιμοποιούμενα μέσα καταγραφής ικανοποίησης χρηστών (Thijs, 2011):

- **Δημοσκοπήσεις:** συστηματική συγκέντρωση δεδομένων με τη χρήση ερωτηματολογίων για τη συλλογή της ίδιας πληροφορίας από πολλαπλούς χρήστες. Το δείγμα επιλέγεται από τον γενικό πληθυσμό με επιδίωξη αντιπροσωπευτικότητας. Τα δεδομένα συγκεντρώνονται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ταχυδρομείου, τηλεφώνου, ιστοσελίδας ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με διαφορετικό βαθμό ακρίβειας αλλά και κόστους. Είναι σημαντικό να εξασφαλίζεται ότι εκπροσωπούνται επαρκώς οι ειδικές ομάδες (μειονότητες, άτομα με ειδικές ανάγκες, ηλικιωμένοι) και ότι το τεχνικό κομμάτι της έρευνας είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο που να τους επιτρέπει να διεκπεραιώνουν ό,τι απαιτείται με ευκολία. Σε περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό πρέπει να πραγματοποιούνται ξεχωριστές έρευνες με δείγμα αποκλειστικά από τις συγκεκριμένες υποομάδες.



- **Ομάδες χρηστών:** ομάδες που συγκροτούνται από χρήστες πρόθυμους να συμμετέχουν σε περιοδικές έρευνες και συμβουλευτικές συναντήσεις, παρέχοντας ανατροφοδότηση σχετικά με την εμπειρία τους από τις υπηρεσίες του Οργανισμού. Για την επιλογή τους ισχύουν τα περί αντιπροσωπευτικότητας που αναφέρθηκαν στις δημοσκοπήσεις.
- **Μυστηριώδης Χρήστης:** πρόκειται για εκπαιδευμένα άτομα που καλούνται να συμπεριφερθούν σαν πελάτες της υπηρεσίας και να πραγματοποιήσουν συγκεκριμένες εργασίες συμπληρώνοντας σε κάθε βήμα ένα σχετικό ερωτηματολόγιο. Στην περίπτωση αυτή τίθενται κάποια θέματα ηθικής τάξεως και για τον λόγο αυτό όταν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί η τεχνική πρέπει να έχει προηγηθεί ενημέρωση των εργαζομένων και των σωματείων τους (προφανώς όχι με την ακριβή ημερομηνία αλλά με το σχετικό χρονικό διάστημα). Η τεχνική προσφέρει έναν λεπτομερή και αντικειμενικό τρόπο εκτίμησης της κατάστασης που επικρατεί σε σχέση με την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- **Ανατροφοδότηση χρηστών – σχόλια, παράπονα και έπαινοι:** οι παρατηρήσεις που καταθέτουν οι πολίτες αποτελούν εξαιρετικά χρήσιμη πηγή πληροφόρησης με πολύ μικρό κόστος. Είτε πρόκειται για προτάσεις και ιδέες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες (σχόλια), για συγχαρητήρια και αναγνώριση όταν μια υπηρεσία παρέχεται καλά (έπαινοι) είτε για την εκπεφρασμένη δυσαρέσκεια και κατάδειξη προβληματικών σημείων (παράπονα), το προσωπικό πρέπει να είναι εκπαιδευμένο να δέχεται την ανατροφοδότηση αυτή και να την αντιμετωπίζει σαν πηγή πληροφόρησης και μέσο βελτίωσης. Είναι σημαντικό οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με το κοινό να μπορούν να διακρίνουν τους τρεις τύπους δυσαρεστημένων χρηστών (ΙΟΤΑ, 2006): αυτούς που δεν είναι ικανοποιημένοι από την πληροφορία που έλαβαν, αυτούς που δεν είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο τους δόθηκε η πληροφορία και αυτούς που απλώς αναζητούν κάποιον τρόπο να εκδηλώσουν τη συνολική τους δυσαρέσκεια. Στις δύο πρώτες περιπτώσεις ένας καλά εκπαιδευμένος υπάλληλος μπορεί να εξάγει εξαιρετικά χρήσιμα συμπεράσματα και να τα προωθήσει στα ανώτερα κλιμάκια του Οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό η μέθοδος κατάθεσης σχολίων να είναι προσβάσιμη από όλους τους χρήστες, ενώ αν ένα σχόλιο κατατεθεί επωνύμως,

καλό είναι ο πολίτης να ενημερώνεται στο μέλλον για την εξέλιξη της υπόθεσης και τις βελτιώσεις που επέφερε η παρατήρησή του.

**Πίνακας 5: Κριτήρια σχεδιασμού έρευνας ικανοποίησης πολιτών/πελατών (Thijs, 2011)**

Ερώτημα	Σχολιασμός
<b>Πώς προσέρχονται οι πολίτες/πελάτες στην υπηρεσία;</b>	Πρόκειται για υπηρεσία που παρέχεται σε όλους, όπως η αποκομιδή απορριμμάτων ή είναι υποχρεωτική από τη νομοθεσία για κάποιους, όπως η πληρωμή τελών κυκλοφορίας; Είναι ο οργανισμός ο μοναδικός πάροχος της υπηρεσίας ή υπάρχει ανταγωνισμός (π.χ. δημόσια και ιδιωτικά ΚΤΕΟ); Υπάρχει αλληλεπίδραση πρόσωπο με πρόσωπο ή η υπηρεσία παρέχεται απομακρυσμένα;
<b>Περιλαμβάνεται κάποιο αποτέλεσμα που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των πελατών;</b>	Αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψιν κατά το σχεδιασμό μιας έρευνας ικανοποίησης. Για παράδειγμα, η εκκαθάριση των φορολογικών δηλώσεων που έχει σαν αποτέλεσμα τον καταλογισμό φόρου επηρεάζει την ικανοποίηση ενός χρήστη του Τηλεφωνικού Κέντρου της ΓΓΔΕ που ακόμα κι αν λάβει άψογη εξυπηρέτηση, πιθανότατα δεν θα είναι ευχαριστημένος αφού και πάλι θα πρέπει να πληρώσει.
<b>Πληρώνουν οι πελάτες κάποιο ειδικό αντίτιμο για την υπηρεσία;</b>	Οι πολίτες/πελάτες έχουν διαφορετικές απαιτήσεις όταν μια υπηρεσία παρέχεται έναντι συγκεκριμένης αμοιβής ή χρηματοδοτείται από τον προϋπολογισμό του Κράτους (οπότε θεωρούν ότι παρέχεται δωρεάν).
<b>Οι αλληλεπιδράσεις είναι απλές ή σύνθετες;</b>	Πρόκειται για καθοριστικό κριτήριο που προσδιορίζει αν η έρευνα μπορεί να γίνει στο σύνολο των χρηστών ή ξεχωριστά για κάθε διαφορετική ομάδα.
<b>Ορίζουν οι πολίτες/πελάτες την υπηρεσία με τον ίδιο τρόπο που την ορίζει ο Οργανισμός;</b>	Σε κάποιες περιπτώσεις ο πολίτης μπορεί να μην γνωρίζει καν ποιος οργανισμός προσφέρει την υπηρεσία. Ο καλύτερος τρόπος για να προσδιοριστεί η αντίληψη των πελατών είναι οι ποιοτικές συνεντεύξεις με τις οποίες ξεκαθαρίζεται αν οι πολίτες γνωρίζουν την ύπαρξη του Οργανισμού και πόσο ευχαριστημένοι είναι από το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών.

### Δράσεις βελτίωσης

Μια έρευνα ικανοποίησης πολιτών/πελατών πραγματοποιείται με βασικό στόχο τον εντοπισμό αδυναμιών στην εξυπηρέτηση και την βελτιστοποίηση της κατάστασης με σημείο αναφοράς τον χρήστη της υπηρεσίας. Οι δράσεις που μπορούν να αναπτυχθούν κινούνται σε δύο άξονες: τη βελτίωση των διαδικασιών και τη βελτίωση του προσωπικού.

Στην πρώτη περίπτωση γίνεται προσπάθεια απλοποίησης των διαδικασιών, κατάργησης όσων δεν είναι αποδοτικές, περιορισμού της γραφειοκρατίας ή ανάπτυξης νέων διαδικασιών όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνονται παράγοντες ποιότητας όπως η προσβασιμότητα, οι χρονικές διάρκειες επεξεργασίας και η συνολική αποδοτικότητα της υπηρεσίας. Στην κατεύθυνση αυτή λειτουργούν εξαιρετικά προγράμματα αποτύπωσης και προσομοίωσης διαδικασιών όπως το Bizagi (Bizagi, 2014), με τη χρήση του οποίου γίνεται ανασχεδιασμός των διαδικασιών αφού επισημανθούν μέσω της έρευνας ικανοποίησης τα αδύνατα σημεία.

Η βελτίωση του προσωπικού αναφέρεται στην παροχή επιπλέον εκπαίδευσης και εξειδίκευσης, μέσω σεμιναρίων και επιτόπου εκπαίδευσης. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τόσο τεχνική εκπαίδευση στο αντικείμενο της εργασίας τους όσο και ειδική καθοδήγηση στο θέμα της εξυπηρέτησης με ανάπτυξη των προσωπικών τους δεξιοτήτων, επίδειξη τεχνικών διαχείρισης κοινού και εκπαίδευση σε θέματα ψυχολογίας.

### ***Καταστατικό Πολιτών***

Σε επόμενο μέρος της εργασίας θα παρουσιαστεί πως είναι δυνατή η εφαρμογή δράσεων βελτίωσης στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων. Εδώ όμως θα αναπτυχθεί ένα συγκεκριμένο εργαλείο που προτείνεται (Thijs, 2011) για την αλλαγή της αντίληψης των χρηστών μιας υπηρεσίας: το Καταστατικό Πολιτών (Citizens' Charter).

Το Καταστατικό είναι στην ουσία μια «προγραμματική συμφωνία», ένα «κοινωνικό συμβόλαιο» ανάμεσα στην Δημόσια Διοίκηση και τους πολίτες/πελάτες μιας υπηρεσίας. Πρόκειται για ένα έγγραφο με το οποίο ένας δημόσιος Οργανισμός δεσμεύεται να παρέχει στους πολίτες υπηρεσίες με ένα συγκεκριμένο επίπεδο, μέσα στα πλαίσια της νομοθεσίας και των κανονισμών. Μέσω του Καταστατικού οι πολίτες γνωρίζουν με ακρίβεια ποια είναι τα δικαιώματά τους, πως πρέπει να απευθύνονται στον Οργανισμό και τι να περιμένουν. Δίνεται η αίσθηση του σεβασμού της προσωπικότητάς τους, αναγνωρίζεται η αξιοπρέπειά τους και τους παρέχεται η δυνατότητα να ασκήσουν ενεργητικό ρόλο στη διαμόρφωση της υπηρεσίας, εφόσον είναι το δεύτερο μέλος μιας συμφωνίας. Επιπλέον, το Καταστατικό αποτελεί ένα μέσο κινητοποίησης των υπαλλήλων της υπηρεσίας, οι οποίοι συνειδητοποιούν πως πρέπει η εργασία τους να αποδίδει συγκεκριμένα

αποτελέσματα και εργάζονται αποδοτικότερα δεσμευόμενοι από το αποτέλεσμα που έχουν υποσχεθεί στους πολίτες.

Στόχος χρήσης αυτού του μέσου είναι να απεικονιστεί η δέσμευση της Διοίκησης στον σεβασμό προτύπων εξυπηρέτησης, στην ενημέρωση των πολιτών, στην αύξηση της προσβασιμότητας και την εξάλειψη διακρίσεων κατά την παροχή υπηρεσιών και στην αξιοποίηση των χρηστών σαν πηγή ανατροφοδότησης και προτάσεων βελτίωσης. Το έγγραφο αποτελείται συνήθως από δύο μέρη, με το πρώτο να δίνει μια σύνοψη της σχετικής νομοθεσίας και το δεύτερο να περιγράφει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, την ποιότητα και τον χρόνο εξυπηρέτησης, τη συμπεριφορά του προσωπικού κ.λπ. με όρους αυστηρών ή λιγότερο αυστηρών προτύπων («θα σας εξυπηρετήσουμε μέσα σε 5 λεπτά» ή «θα σας εξυπηρετήσουμε στο συντομότερο δυνατό χρόνο»). Η πλευρά των πολιτών τονίζεται μέσω της χρήσης δεύτερου πληθυντικού («μπορείτε να περιμένετε εξυπηρέτηση από εκπρόσωπό μας μέσα σε 15 λεπτά»). Το κείμενο πρέπει να είναι σύντομο και περιεκτικό, να δημοσιεύεται και να είναι προσβάσιμο από τους πολίτες μέσω διαδικτύου αλλά και εκτυπώσεων. Καλό είναι να υπογράφεται από ανώτατο στέλεχος του Οργανισμού, για να αποτυπώνει καλύτερα τη δέσμευση αλλά και να κάνει τον κάθε πολίτη να αισθάνεται σημαντικός. Τέλος, θα πρέπει να περιλαμβάνει ξεκάθαρα αποτυπωμένες τις συνέπειες από την μη τήρηση των όρων του από την πλευρά του Οργανισμού. Ανάλογα με τη νομοθεσία οι συνέπειες αυτές μπορεί να είναι νομικές (προσφυγή σε δικαστήριο), διοικητικές (ιεραρχικές προσφυγές) ή απλώς συμβολικές αποζημιώσεις και αποστολή επιστολών απολογίας.

Το κέρδος από την δημιουργία ενός Καταστατικού Πολιτών είναι η αποτύπωση του πολιτοκεντρικού προσανατολισμού του Οργανισμού, με ελάχιστο οικονομικό κόστος αλλά με τρόπο που εξυψώνει τον πολίτη/πελάτη σε συμμετοχο άξιο σεβασμού.

## **Μέρος IV: Μελέτη Περίπτωσης: Συστήματα Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων στη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών**

### **Γενικά**

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση τόσο λόγω των υποχρεώσεων της χώρας στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ψηφιακό Θεματολόγιο) όσο και λόγω της αναγνώρισης της ανάγκης εγκαθίδρυσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, προωθεί την υιοθέτηση συστημάτων CiRM τόσο σε συγκεκριμένες υπηρεσίες όσο και οριζόντια στον δημόσιο τομέα. Γενικά για τον Δημόσιο Τομέα βρίσκεται σε εξέλιξη το έργο «Λειτουργία συστήματος παροχής υπηρεσιών διαχείρισης σχέσεων με τους πολίτες (CRMS)», ενώ και πολλοί Δήμοι αναπτύσσουν μικρής έκτασης πολιτοκεντρικά συστήματα ([Παράρτημα I](#)). Εδώ θα εξεταστεί το Σύστημα Διαχείρισης Σχέσεων Πολιτών που αναπτύσσεται στο Υπουργείο Οικονομικών και ειδικότερα στη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων.

Το Υπουργείο Οικονομικών έχει σαν αποστολή την δίκαιη και αποδοτική κατανομή των δημοσίων πόρων, τη χάραξη και άσκηση φορολογικής πολιτικής, τη δημοσιονομική βιωσιμότητα και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας (Οργ/μα Υπ. Οικ., 2014). Καθώς η άσκηση της φορολογικής πολιτικής και η συνεπακόλουθη είσπραξη εσόδων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την άσκηση όλων των λοιπών δημόσιων πολιτικών, ο ρόλος του Υπουργείου γενικά και ειδικότερα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων παρουσιάζεται εξαιρετικά σημαντικός για τη λειτουργία του ελληνικού κράτους.

Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων (ΓΓΔΕ) έχει ως αρμοδιότητα την άσκηση της φορολογικής διοίκησης, την εφαρμογή της φορολογικής και τελωνειακής νομοθεσίας που άπτεται της είσπραξης εσόδων και την οικονομική πολιτική επί χημικών θεμάτων. Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Σχέδιο 2014-2015 (ΓΓΔΕ, 2014), αποστολή της ΓΓΔΕ είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους φορολογουμένους, η αποτελεσματική αντιμετώπιση των φορολογικών και τελωνειακών παραβάσεων και η επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων είσπραξης εσόδων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην έξοδο της χώρας από την κρίση. Είναι ξεκάθαρο από τα παραπάνω πως παράλληλα με τον βασικό στόχο της είσπραξης εσόδων, ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού έχει μια

πολιτοκεντρική προσέγγιση που αντανακλάται και στην ύπαρξη δύο Τμημάτων με αρμοδιότητα την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων και την ανάπτυξη και διατήρηση των αντίστοιχων Πληροφοριακών Συστημάτων.

Το Τμήμα Β' Υποστήριξης Συναλλασσομένων και Ενίσχυσης Συναλλαγών, που υπάγεται στη Διεύθυνση Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (ΔΥΠΗΛΥ), έχει σαν αρμοδιότητες (ΓΓΔΕ, 2015) την άμεση και η συνεχή εξυπηρέτηση των πολιτών μέσω σύγχρονων μεθόδων ηλεκτρονικής επικοινωνίας, την ενημέρωση χρηστών σε σχέση με τεχνικά θέματα κατά την χρήση των πληροφοριακών συστημάτων της ΓΓΔΕ, την υποδοχή παραπόνων των χρηστών σε θέματα προσβάσεων στις ηλεκτρονικές εφαρμογές και την πραγματοποίηση των απαραίτητων ενεργειών για την αντιμετώπισή τους, την παρακολούθηση του χρόνου απόκρισης στα ερωτήματα των χρηστών των πληροφοριακών συστημάτων που διαχειρίζεται η ΓΓΔΕ και λοιπών στατιστικών στοιχείων - δεδομένων καλής λειτουργίας και εξυπηρέτησης και την οργάνωση τηλεφωνικού κέντρου εξυπηρέτησης.

Παράλληλα, τον Απρίλιο του 2015, δημιουργήθηκε στην ίδια Διεύθυνση το Τμήμα Ε' Πληροφοριακών Συστημάτων Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης με αρμοδιότητες τη δημιουργία και η διαχείριση ενιαίας βάσης δεδομένων με το ιστορικό των επαφών επικοινωνίας και εξυπηρέτησης όλων των Φυσικών και Νομικών Προσώπων, μέσω όλων των διατιθέμενων καναλιών (όπως, τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, FAX, SMS, πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης εγγράφων, Chat), την οργάνωση, παραμετροποίηση, υποστήριξη και διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων πολυκαναλικής επικοινωνίας - εξυπηρέτησης των ηλεκτρονικά συναλλασσομένων και διαχείρισης της ροής αιτημάτων και απαντήσεων από και προς οποιοδήποτε κανάλι επικοινωνίας, καθώς και των εξερχόμενων εκστρατειών επικοινωνίας και τη στατιστική παρακολούθηση (αναλυτικά και συγκεντρωτικά), ανάλυση συμπερασμάτων και εισήγηση βελτιώσεων και αλλαγών των δεδομένων των πληροφοριακών συστημάτων πολυκαναλικής επικοινωνίας και εξυπηρέτησης.

Σκοπός της λειτουργίας των σχετικών Τμημάτων της ΓΓΔΕ είναι να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει ένα μοναδικό σημείο επαφής των φορολογουμένων με τη Δημόσια Διοίκηση, ώστε να διευκολύνεται η αλληλεπίδραση και να περιορίζονται ταυτόχρονα φαινόμενα αδιαφάνειας και διαφθοράς που μπορεί να δημιουργηθούν μέσω προσωπικής επαφής με τους υπαλλήλους των αρμόδιων

υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών. Επιπλέον, στα πλαίσια της νοοτροπίας του CiRM, επιδιώκεται η προσωποποίηση της επαφής και η αξιοποίηση των δεδομένων της αλληλεπίδρασης για τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πολιτών.

Τα δύο Τμήματα ακολουθώντας τη διεθνή τάση στρέφονται προς το πολιτοκεντρικό σύστημα αντιμετώπισης των φορολογουμένων, με παροχή ελκυστικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις ώστε να επιτυγχάνεται ο στόχος της εθελοντικής φορολογικής συμμόρφωσης. Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα προς αυτή την κατεύθυνση θα πρέπει τόσο η λειτουργία του Τηλεφωνικού Κέντρου όσο και των διαδικτυακών εφαρμογών να χαρακτηρίζονται από ακριβή και συνεπή διαχείριση, με απόκριση στα αιτήματα των συναλλασσομένων σε εύλογο χρονικό διάστημα.

### **Υφιστάμενη Κατάσταση**

Σήμερα η επικοινωνία φορολογουμένων και Υπουργείου Οικονομικών γίνεται μέσω τηλεφωνικών αριθμών, φυσικής παρουσίας σε διάφορες Υπηρεσίες του Υπουργείου και του Τηλεφωνικού Κέντρου 15515 της ΓΓΔΕ. Εναλλακτικά χρησιμοποιούνται τα κανάλια του fax, του e-mail και του παραδοσιακού ταχυδρομείου. Παράλληλα, λειτουργεί η ηλεκτρονική θυρίδα στο ηλεκτρονικό σύστημα Taxisnet μέσω της οποίας μπορεί να γίνεται ανταλλαγή μηνυμάτων με ερωτήματα προς τη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων.

Η λειτουργία αυτών των σημείων επαφής δεν είναι συντονισμένη καθώς δεν ελέγχεται διοικητικά από μια διοικητική δομή. Η πολλαπλότητα παρουσιάζει το πλεονέκτημα της άμεσης επικοινωνίας με τον καθ' ύλην αρμόδιο για τη διεκπεραίωση μιας υπόθεσης, αλλά και τα μειονεκτήματα της απαίτησης διοικητικής γνώσης (ο φορολογούμενος πρέπει να γνωρίζει ποιο γραφείο έχει την αρμοδιότητα να διαχειριστεί το αίτημά του) και της δυνητικής υπόθαλψης διαφθοράς που δημιουργείται από την προσωπική επαφή.

Παρ' ότι για την εξυπηρέτηση ειδικών περιπτώσεων επιλέγονται όλα τα προαναφερθέντα κανάλια, ο μεγάλος όγκος της επικοινωνίας περνά μέσω του Κέντρου Εξυπηρέτησης Συναλλασσομένων (ΚΕΣ) που έχει σαν αρμοδιότητα την τεχνική υποστήριξη των ηλεκτρονικών υπηρεσιών του Taxisnet και λειτουργεί το Τηλεφωνικό Κέντρο 15515 και τα μηνύματα του Taxisnet.

Το Τηλεφωνικό Κέντρο λειτουργεί διαρθρωμένο οργανωτικά σε δύο επίπεδα, με το Α' επίπεδο να δέχεται τις κλήσεις του κοινού και το Β' επίπεδο να ασκεί καθήκοντα επίβλεψης και να απαντά στα πιο σύνθετα ερωτήματα που προωθούνται από το Α'. Ένα τρίτο επίπεδο χωρίς οργανική σχέση αποτελούν τα αρμόδια Τμήματα του Υπουργείου Οικονομικών στα οποία προωθούνται τα πιο ειδικά ερωτήματα και τα οποία απαντούν στους φορολογουμένους με δική τους πρωτοβουλία ή μέσω του ΚΕΣ.

Τα ερωτήματα των συναλλασσομένων εισέρχονται στο ΚΕΣ μέσω του Α' επιπέδου είτε από το τηλεφωνικό κανάλι είτε μέσω της συμπλήρωσης web φόρμας στην ιστοσελίδα [www.gsis.gr](http://www.gsis.gr). Δίνεται η δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης μέσω της Γνωσιακής Βάσης (Συχνές Ερωτήσεις/Απαντήσεις) που υπάρχει στην ίδια ιστοσελίδα, ενώ το Τηλεφωνικό Κέντρο διαθέτει σύστημα Interactive Voice Response (IVR) που επιτρέπει στον υπολογιστή να αλληλεπιδρά με τους ανθρώπους μέσω του πληκτρολογίου του τηλεφώνου και δίνει τη δυνατότητα δρομολόγησης των κλήσεων που δέχεται το Κέντρο προς συγκεκριμένες ομάδες εκπροσώπων εξυπηρέτησης, βοηθώντας στην κατανομή του όγκου των κλήσεων, τη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των καλούντων πολιτών. Οι τηλεφωνητές απαντούν στην κλήση και ξεκινώντας τη συνομιλία καταγράφουν τα στοιχεία του καλούντα και του αιτήματος στην εφαρμογή Open-source Ticket Request System (OTRS) που αποδίδει μοναδικό αριθμό σε κάθε ερώτημα και παρακολουθεί την εξέλιξή του. Αντίστοιχα οι επιφορτισμένοι με αυτό το καθήκον υπάλληλοι συγκεντρώνουν κάθε πρωί τα ηλεκτρονικά μηνύματα της ιστοσελίδας και τα εισάγουν σταδιακά στο OTRS που μπορεί επίσης να συγχωνεύει διάφορες επικοινωνίες σχετικά με ένα ερώτημα, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα παρακολούθησής του ακόμα κι αν έχουν προκύψει διαφορετικά ενδιάμεσα ερωτήματα.

Το σύστημα λειτούργησε αποτελεσματικά για αρκετά χρόνια, αλλά έχει φτάσει πια στα όριά του, τόσο λόγω απαξίωσης του εξοπλισμού και των χρησιμοποιούμενων εφαρμογών όσο και γιατί δεν λαμβάνει υπόψη τις εξελίξεις στον τομέα του Management και κυρίως την ανάγκη πολυκαναλικής πολιτοκεντρικής οργάνωσης. Για το σκοπό αυτό, το Κέντρο Εξυπηρέτησης Συναλλασσομένων αντικαθίσταται αυτή την εποχή από το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (ΚΕΦ), ένα έργο που μόλις τέθηκε σε πιλοτική λειτουργία (Ιούλιος 2015).



## Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων

Το έργο στοχεύει στη δημιουργία ενός Ενιαίου Πολυκαναλικού Κέντρου Εξυπηρέτησης με σκοπό τη βελτιωμένη, πιο άμεση και πλήρη πληροφόρηση, την υποστήριξη των συναλλασσομένων πολιτών, επιχειρήσεων αλλά και υπαλλήλων με το Υπουργείο Οικονομικών, καθώς και τη διευκόλυνση της πρόσβασης στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Σε αντίθεση με το ΚΕΣ, που επισήμως είναι υπηρεσία αποκλειστικά τεχνικής υποστήριξης, το ΚΕΦ είναι ένα Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα που παρέχει τεχνική βοήθεια και ουσιαστική πληροφόρηση σε φορολογικά και τελωνειακά θέματα και ενσωματώνει όλες τις διαθέσιμες υπηρεσίες επικοινωνίας φορολογουμένων και Υπουργείου Οικονομικών. Σε διασύνδεση με όλα τα κάθετα Πληροφοριακά Συστήματα της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών Συστημάτων και Διοικητικής Υποστήριξης (ΓΠΠΣΔΥ) και της ΓΓΔΕ, αναμένεται να παρέχει το μέγιστο, ανάλογα με το επιλεγμένο κανάλι επικοινωνίας, επίπεδο Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, σε συμφωνία με τις ευρωπαϊκές κατευθύνσεις και με αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση του κόστους και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των συναλλασσομένων.

Οργανωτικά το ΚΕΦ δομείται σε τρία επίπεδα που στελεχώνονται από δύο διαφορετικές ομάδες υπαλλήλων. Στο Α' επίπεδο οι Εκπρόσωποι Εξυπηρέτησης ή Agents έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τους φορολογουμένους και δέχονται τα αιτήματά τα οποία αν δεν είναι σε θέση να απαντήσουν παραπέμπουν στο Β' επίπεδο και τους Ειδικούς Θεματικών Περιοχών ή Experts. Οι Experts δέχονται εισερχόμενα αιτήματα από το Α' επίπεδο εξυπηρέτησης, τους πολίτες (σε ειδικές θεματικές περιοχές όπως τα τελωνειακά θέματα) και από τους υπαλλήλους του Υπουργείου Οικονομικών μέσω εσωτερικού δικτύου και είναι εξειδικευμένοι σε μια ή περισσότερες θεματικές περιοχές για να μπορούν να αντιμετωπίσουν ειδικότερα αιτήματα. Αν παρ' όλα αυτά το ερώτημα είναι τόσο ειδικό που δεν μπορεί να απαντηθεί, προωθείται στο Γ' επίπεδο εξυπηρέτησης. Το Γ' επίπεδο εξυπηρέτησης αφορά ουσιαστικά σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης του Υπουργείου Οικονομικών με συγκεκριμένους υπαλλήλους να λειτουργούν ως Ειδικοί Θεματικών Περιοχών – Experts του ΚΕΦ. Η επικοινωνία των Ειδικών Θεματικών Περιοχών του Γ' επιπέδου με τους φορολογούμενους ή τους υπαλλήλους που υποβάλλουν ερωτήματα δεν προβλέπεται να είναι άμεση, αλλά θα πραγματοποιείται μέσω του Β'

επιπέδου, το οποίο θα είναι υπεύθυνο τελικά και για την αποστολή της απάντησης στον συναλλασσόμενο. Στις σπάνιες περιπτώσεις που η απάντηση σε κάποιο ερώτημα δεν μπορεί να δοθεί ούτε από το Γ' επίπεδο, υπάρχει ο διακριτός ρόλος του Απομακρυσμένου Συμβούλου, υπαλλήλου των Κεντρικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Οικονομικών, με τον οποίο θα επικοινωνεί το ΚΕΦ μέσω e-mail.

Τα κανάλια επικοινωνίας που εξυπηρετεί το ΚΕΦ είναι το τηλεφωνικό, το διαδικτυακό (μέσω web φόρμας και chat), το fax, το SMS και το παραδοσιακό ταχυδρομείο. Σε αντίθεση με το έργο «Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες (CRMS)» ([Παράρτημα Ι](#)) δεν εξυπηρετείται άμεσα το κανάλι της φυσικής παρουσίας, που παραμένει αρμοδιότητα των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ). Παρ' όλα αυτά, εμμέσως διευκολύνεται η εξυπηρέτηση και μέσω αυτού του καναλιού καθώς το ΚΕΦ εξυπηρετεί τους υπαλλήλους του Υπουργείου Οικονομικών, ουσιαστικά δηλαδή τους υπαλλήλους των ΔΟΥ ώστε να παρέχουν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα τις υπηρεσίες τους στους φορολογουμένους.

Στο Ενιαίο Κέντρο Εξυπηρέτησης Τηλεφωνικών Κλήσεων (Call Center) η κλήση που προέρχεται από το δίκτυο τηλεφωνίας περνά στο δίκτυο των υπολογιστών με τη χρήση τεχνολογίας VoIP. Βασικό εργαλείο του Α' επιπέδου εξυπηρέτησης θα αποτελεί το πρόγραμμα Aspect Unified IP που δημιουργεί την ενιαία ουρά αιτημάτων, ενώ το πρόγραμμα Microsoft Lync Client χρησιμοποιείται για τηλεφωνία, σύντομα-στιγμιαία μηνύματα (instant messages) και συνδιασκέψεις και αποτελεί το βασικό κανάλι επικοινωνίας μεταξύ όλων των επιπέδων εξυπηρέτησης. Επιπλέον για τους χρήστες των επιπέδων Β' και Γ' το πρόγραμμα αυτό χρησιμοποιείται για τηλεφωνία και με τον εξωτερικό κόσμο.

Η Διαδικτυακή Πλατφόρμα (Web) αποτελεί το front-end περιβάλλον του ΚΕΦ στο διαδίκτυο, παρέχοντας στους φορολογουμένους πρόσβαση στις επιμέρους υπηρεσίες και εφαρμογές του ΚΕΦ. Η Web Πλατφόρμα συλλειτουργεί με την ιστοσελίδα της ΓΓΠΣ [www.gsis.gr](http://www.gsis.gr) και το Taxisnet και για την είσοδο στο σύστημα χρησιμοποιείται το όνομα χρήστη και ο κωδικός του Taxisnet ή της υπηρεσίας για τους υπαλλήλους του Υπουργείου. Τα μηνύματα που διακινούνται μπορεί να είναι αιτήματα, ενημερώσεις ή ειδοποιήσεις, ενώ από την προσωπική του σελίδα ο συναλλασσόμενος μπορεί να βλέπει όλα του τα μηνύματα, ανεξάρτητα από το κανάλι μέσω του οποίου έγινε η υποβολή τους, να παρακολουθεί την επίλυσή τους ή να μεταβάλλει τα στοιχεία του προφίλ του.

Τα Πρόσθετα Εναλλακτικά Κανάλια Επικοινωνίας αυτά είναι το fax, το SMS, το chat (Instant Messaging) και το παραδοσιακό ταχυδρομείο, το οποίο θα διεκπεραιώνεται μέσω διασύνδεσης με το εγκατεστημένο στη ΓΓΠΣΔΥ και τη ΓΓΔΕ σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης εγγράφων «Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Κεντρικών Υπηρεσιών - LiveLink». Η χρήση του e-mail θα περιοριστεί στο ελάχιστο δυνατό ώστε να αξιοποιηθεί η δυνατότητα υποβολής ερωτημάτων και παρακολούθησης της πορείας επίλυσης τους μέσα από την Web φόρμα. Αντίστοιχα το SMS, λόγω του κόστους που προκύπτει από τη χρήση του, μπορεί να χρησιμοποιηθεί τελικά μόνο σαν κανάλι εισερχόμενης επικοινωνίας.

Οι Εκπρόσωποι Εξυπηρέτησης εξυπηρετούν ταυτόχρονα αιτήματα προερχόμενα από τα διαφορετικά κανάλια, χωρίς να κάνουν είσοδο/έξοδο σε διαφορετικά υποσυστήματα. Η ενοποίηση πραγματοποιείται μέσω της Εφαρμογής Διαχείρισης Αιτημάτων (RMS) στην οποία καταγράφονται σαν αιτήματα από τον εκπρόσωπο εξυπηρέτησης οι τηλεφωνικές κλήσεις και εισάγονται αυτόματα όλες οι υπόλοιπες επικοινωνίες.

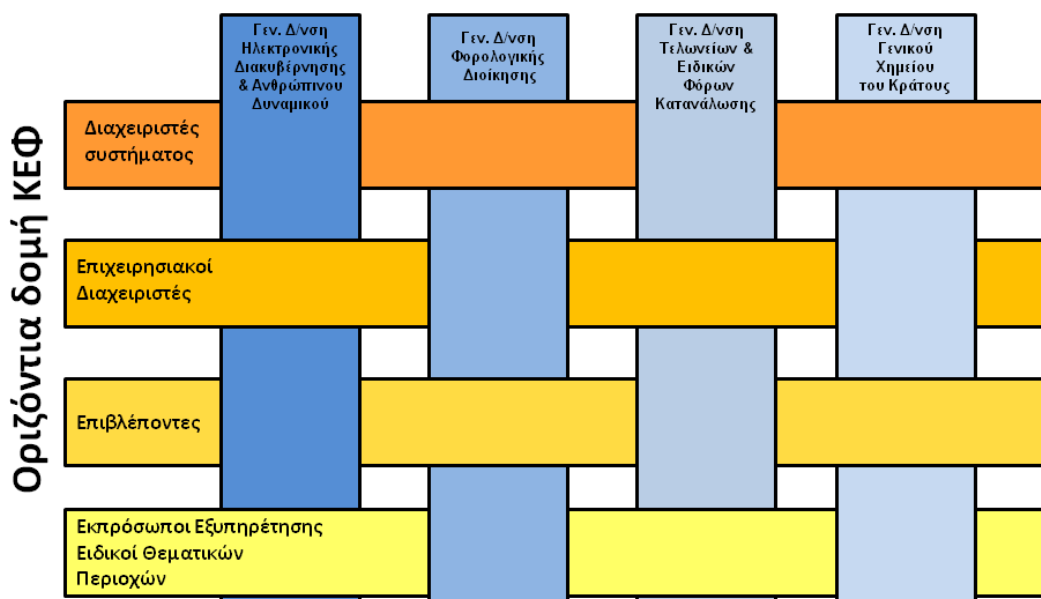
### **Σύνδεση εφαρμογών ΚΕΦ με τη θεωρία του CiRM**

Όπως αναφέρθηκε στο δεύτερο μέρος αυτής της εργασίας, στόχος του CiRM είναι η διατήρηση και η βελτίωση της σχέσης του πολίτη με το κράτος και η ενθάρρυνση της συμμετοχής του στις δημόσιες διαδικασίες. Βασικά εργαλεία αποτελούν η υιοθέτηση ηλεκτρονικών συναλλαγών, η παροχή πληροφόρησης, η πολυκαναλική αποδοχή και δρομολόγηση αιτημάτων πολιτών και η καταγραφή της ικανοποίησής τους και κυρίως η καταγραφή και μελέτη των μοτίβων επικοινωνίας και συναλλαγών που αναπτύσσονται μεταξύ κράτους και πολιτών.

Το ΚΕΦ κινούμενο σε αυτούς τους βασικούς άξονες έχει υιοθετήσει τεχνολογικές και οργανωτικές καινοτομίες που με επίκεντρο τον φορολογούμενο συμβάλλουν στο στόχο της εξασφάλισης δημοσίων εσόδων. Στην περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών, λόγω του μεγέθους και των πολλών και διαφορετικών αρμοδιοτήτων τόσο Υπουργείου γενικά όσο και της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων ειδικότερα, είναι ξεκάθαρο πως ο χαρακτήρας των υπηρεσιών δεν είναι εξωστρεφής (δεν πρόκειται βασικά για υπηρεσίες υποδοχής κοινού) και δεν υπάρχει λόγος να αναπτυχθεί οριζόντια ένα πολιτοκεντρικό σύστημα οργάνωσης των υπηρεσιών. Για τον σκοπό αυτό επιλέχθηκε να αναπτυχθεί ένα οργανωτικό τμήμα,

ενταγμένο απόλυτα στην κάθετη ιεραρχική δομή με οριζόντιες όμως προεκτάσεις, που έρχεται να καλύψει τις επικοινωνιακές ανάγκες ολόκληρου του Υπουργείου και να αποτελέσει μοναδικό σημείο επαφής με τους συναλλασσόμενους, με προσανατολισμό την αποδοτικότερη ικανοποίηση των αναγκών τους.

### Ιεραρχική δομή ΓΓΔΕ



Σχήμα 3: Το πλέγμα της ιεραρχικής δομής της ΓΓΔΕ με το ΚΕΦ

Η βασική καινοτομία της πολυκαναλικής επικοινωνίας στηρίζεται στην ανάπτυξη της τεχνολογίας και την υιοθέτηση της ηλεκτρονικοποίησης από τον φορολογικό μηχανισμό. Μάλιστα, ο φόρος εισοδήματος φυσικών προσώπων, ο φόρος επιχειρήσεων και ο ΦΠΑ για τη δήλωση και ειδοποίηση εκκαθάρισης τους ανήκουν στις 20 βασικές υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που αξιολογούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο βάσει κοινής μεθοδολογίας για λόγους συγκριτικής αξιολόγησης μεταξύ των κρατών – μελών και έχουν επιτύχει επίτευξη 100%, παρεχόμενες στο επίπεδο 5 της Προσωποποίησης με προληπτική και στοχευμένη παροχή υπηρεσιών (ΚτΠ, 2013).

Ένα μεγάλο μέρος των διαδικασιών στο ΚΕΦ, όπως η έκδοση πιστοποιητικών, είναι πλήρως αυτοματοποιημένες, ώστε να περιορίζεται ο παράγοντας του ανθρώπινου λάθους. Επιπλέον, για λόγους περιορισμού των λαθών

και της πιθανότητας διαφθοράς, η πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων είναι πλήρως ελεγχόμενη, μέσω δικαιωμάτων ανάλογα με τον ρόλο του χειριστή στο σύστημα και υπάρχει η δυνατότητα καταγραφής των συνομιλιών που πραγματοποιούνται μέσω του Τηλεφωνικού Κέντρου. Σε ιδιαίτερα ευαίσθητους τομείς όπως η εφαρμογή καταγγελιών υπάρχει καταγραφή κάθε ενέργειας του χειριστή ώστε να αποκλείεται η περίπτωση μη εξουσιοδοτημένης αλλαγής ή απόσυρσης της καταγγελίας. Στην προώθηση της διαφάνειας συμβάλλει και η εφαρμογή του Οδηγού Διοικητικών Διαδικασιών του Υπ.Ο. που περιλαμβάνει αποτύπωση των διαδικασιών ώστε ο πολίτης να ξέρει ποια βήματα ακολουθούνται για την διεκπεραίωση της υπόθεσής του και να μπορεί να αξιολογεί ανάλογα την απόκριση της υπηρεσίας.

Η εφαρμογή του Επικοινωνιακού Προφίλ επιτρέπει την προσωποποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών ώστε ο συναλλασσόμενος να έχει λόγο για το πώς θα επικοινωνεί μαζί του το Υπουργείο Οικονομικών, ενώ μέσω της εφαρμογής της Στοχευμένης Ενημέρωσης μπορεί να ενημερώνεται για θεματικές κατηγορίες που τον αφορούν, με την ενημέρωση να είναι push (με πρωτοβουλία του Υπουργείου) ή/και pull μορφής (με πρωτοβουλία του φορολογούμενου).

Το σύστημα διαχείρισης αιτημάτων (RMS) δημιουργεί μια ενιαία εικόνα για τον συναλλασσόμενο, ενοποιώντας όλες τις επικοινωνίες του με το σύστημα, από όποιο κανάλι και αν προέρχονται, δίνοντας τη δυνατότητα στον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί να ανατρέχει στο ιστορικό και να παρέχει πιο στοχευμένες απαντήσεις, επαναχρησιμοποιώντας πληροφορίες που συλλέχθηκαν στο παρελθόν. Παράλληλα όμως οι πληροφορίες των υποθέσεων είναι προσβάσιμες (μέσω δικαιωμάτων ανάλογα με τους ρόλους στο σύστημα) και σε άλλους υπαλλήλους που μπορεί να αντιμετωπίζουν παρόμοια ερωτήματα, ενώ οι απαντήσεις στα ερωτήματα εμπλουτίζουν τη Γνωσιακή Βάση τόσο στο εσωστρεφές όσο και στο εξωστρεφές κομμάτι της. Επιπλέον, το σύστημα διοικητικών αναφορών αποτυπώνει, χρησιμοποιώντας τα δεδομένα αυτά, τις ανάγκες και προτιμήσεις των φορολογουμένων, παρέχοντας υλικό για περαιτέρω ανάλυση και προσαρμογή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό εφαρμόζεται η αντιμετώπιση του CRM σαν το άθροισμα της κατανόησης των πελατών και της διαχείρισης των σχέσεων που δημιουργούνται.

Η είσοδος των χρηστών στο σύστημα γίνεται τα στοιχεία ταυτοποίησης του Taxisnet, στοιχεία που διαθέτει υποχρεωτικά κάθε φορολογούμενος λόγω της υποχρεωτικότητας ηλεκτρονικής υποβολής των φορολογικών δηλώσεων. Η

μετακίνηση ανάμεσα στις διαφορετικές εφαρμογές γίνεται αυτόματα, οπότε για το Υπουργείο Οικονομικών το σύστημα είναι SingleSignOn. Ένα θέμα που τίθεται είναι η έλλειψη διασύνδεσης με τα υπόλοιπα συστήματα του Δημοσίου. Ιδανικά, το σύστημα εξυπηρέτησης των πολιτών θα έπρεπε να είναι ενιαίο, με κοινούς μηχανισμούς ταυτοποίησης για τη Φορολογική και τη Γενική Διοίκηση. Κάτι τέτοιο θα απαιτούσε ολοκλήρωση των Πληροφοριακών Συστημάτων του ΚΕΦ, της Πύλης Egmis (σήμερα) και του Συστήματος Παροχής Υπηρεσιών Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες CRMS (στο μέλλον), σενάριο υπερβολικά φιλόδοξο αν ληφθεί υπόψη η ισχύς που παρουσιάζουν ακόμα τα διοικητικά σιλό της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Πάντως μια τέτοια ολοκλήρωση θα επέκτεινε την κοινή χρήση δεδομένων από τους δημόσιους φορείς, θα επέτρεπε την καλύτερη αξιοποίησή τους και θα περιόριζε σημαντικά την ταλαιπωρία των πολιτών, αυξάνοντας τα επίπεδα ικανοποίησής τους και ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους στις δημόσιες διαδικασίες.

Τέλος, στο θέμα της προώθησης της συμμετοχικότητας, το ΚΕΦ έχει αναπτύξει εφαρμογή ψηφοφοριών και δημοσκοπήσεων μέσω της οποίας οι πολίτες μπορούν να κάνουν γνωστή την άποψή τους για διάφορα θέματα που σχετίζονται τόσο με τις διαδικασίες του Υπουργείου Οικονομικών όσο και με θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος. Επιπλέον, είναι δυνατή η αυτοματοποιημένη και δειγματοληπτική διενέργεια έρευνας ικανοποίησης αμέσως μετά από την ολοκλήρωση της επικοινωνίας με το τηλεφωνικό κέντρο. Η εφαρμογή προσφέρει την τεχνολογική δυνατότητα που πρέπει όμως να χρησιμοποιηθεί οργανωμένα ώστε να λειτουργήσει αποτελεσματικά στην ενθάρρυνση της e-δημοκρατίας.

### **Οργανωτική διάσταση**

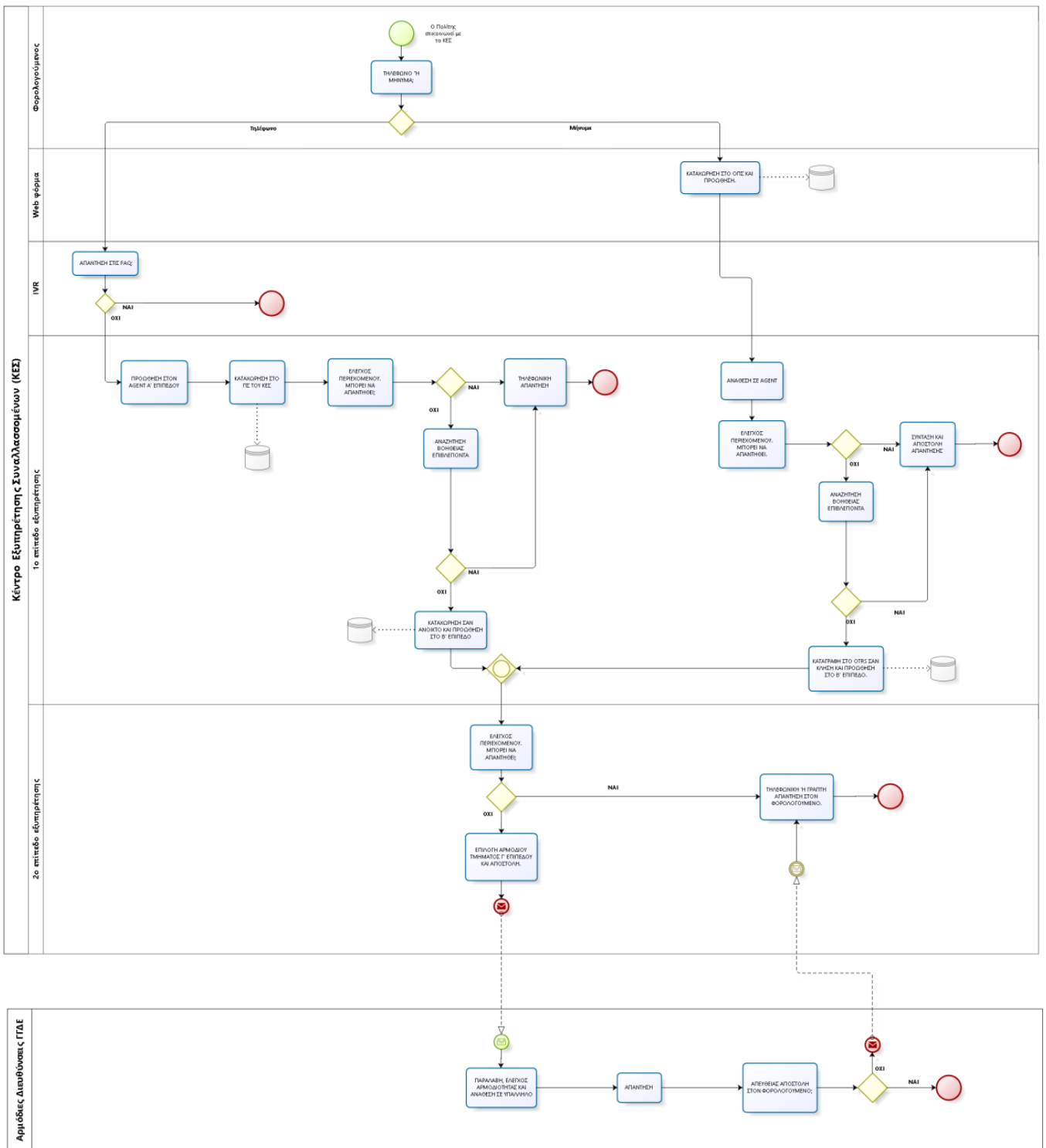
Όπως έχει ήδη αναφερθεί, σκοπός της λειτουργίας του ΚΕΦ είναι η εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων με το Υπουργείο Οικονομικών. Αυτό σημαίνει πως σε κάποια φάση το ΚΕΦ θα φτάσει να αποτελεί τη μοναδική πύλη εισόδου αιτημάτων του Υπουργείου και αλληλεπίδρασης των πολιτών με αυτό. Η όλη δομή έχει σχεδιαστεί γύρω από τον φορολογούμενο και την εξυπηρέτησή του και για τον λόγο αυτό παρέχονται τα πολλαπλά κανάλια επικοινωνίας.

Οι διαφοροποιήσεις με το υπάρχον σύστημα του ΚΕΣ προέκυψαν ακριβώς για να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών. Κατά γενική ομολογία το παλιό σύστημα λειτουργούσε προσαρμόζοντας τις ανάγκες των πολιτών στην

γραφειοκρατική δομή του Υπουργείου, με την εξυπηρέτηση να τίθεται σαν προτεραιότητα μόνο από τους εκπροσώπους εξυπηρέτησης του Α' και Β' επιπέδου. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα το Α' και Β' επίπεδο να λειτουργούν ικανοποιητικά (γρήγορα και αποδοτικά) δεδομένων των τεχνολογικών περιορισμών, αλλά το σύστημα να παρουσιάζει μεγάλες καθυστερήσεις στην περίπτωση των δύσκολων αιτημάτων που προωθούνταν στα αρμόδια Τμήματα του Υπουργείου. Στην περίπτωση αυτή δεν δίνονταν προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των πολιτών με αποτέλεσμα κρίσιμα ερωτήματα να απαντώνται με σημαντική καθυστέρηση, ελαττώνοντας σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για να εντοπιστούν τα προβληματικά σημεία πραγματοποιήθηκε αποτύπωση των διαδικασιών στα δύο συστήματα με τη χρήση του προγράμματος Bizagi Modeler και προσομοίωση με την εισαγωγή πραγματικών δεδομένων που αντλήθηκαν από τα σχετικά αρχεία της ΓΓΔΕ. Τα δεδομένα της προσομοίωσης παρουσιάζονται αναλυτικά στο [Παράρτημα IV](#).

Το ΚΕΣ, όπως αναφέρθηκε ήδη, είναι οργανωμένο σε δύο επίπεδα, με τα αρμόδια Τμήματα του Υπουργείου Οικονομικών να λειτουργούν σαν τρίτο επίπεδο χωρίς όμως καμία διοικητική σχέση με το Κέντρο. Οι εργαζόμενοι Α' και Β' επιπέδου δεν είναι χωρισμένοι σε ομάδες ανάλογα με ειδικότητες, με μόνη εξαίρεση την ομάδα που απαντά τα γραπτά μηνύματα. Το σύστημα δίνει αυτή τη δυνατότητα και κάποια θέματα προωθούνται σε συγκεκριμένους εκπροσώπους με βάση τις ειδικές τους γνώσεις, αλλά η ομαδοποίηση δεν αποτυπώνεται διοικητικά. Υπάρχει ένας επιβλέπων ανά αίθουσα, ανεξάρτητα από ειδικές γνώσεις και πολλές φορές δεν είναι σε θέση να συμβουλευσει τους εργαζομένους. Η αποτύπωση της διαδικασίας απάντησης αιτημάτων φαίνεται στο σχήμα 4. Οι ανεξάρτητες δομές του ΚΕΣ και των αρμοδίων Τμημάτων εμφανίζονται σαν διαφορετικά pools και όλα τα αιτήματα προωθούνται στις δύο ομάδες του Α' επιπέδου και την ενιαία ομάδα του Β' επιπέδου.



Σχήμα 4: Αποτύπωση της διαδικασίας απάντησης αιτημάτων φορολογουμένων από το ΚΕΣ

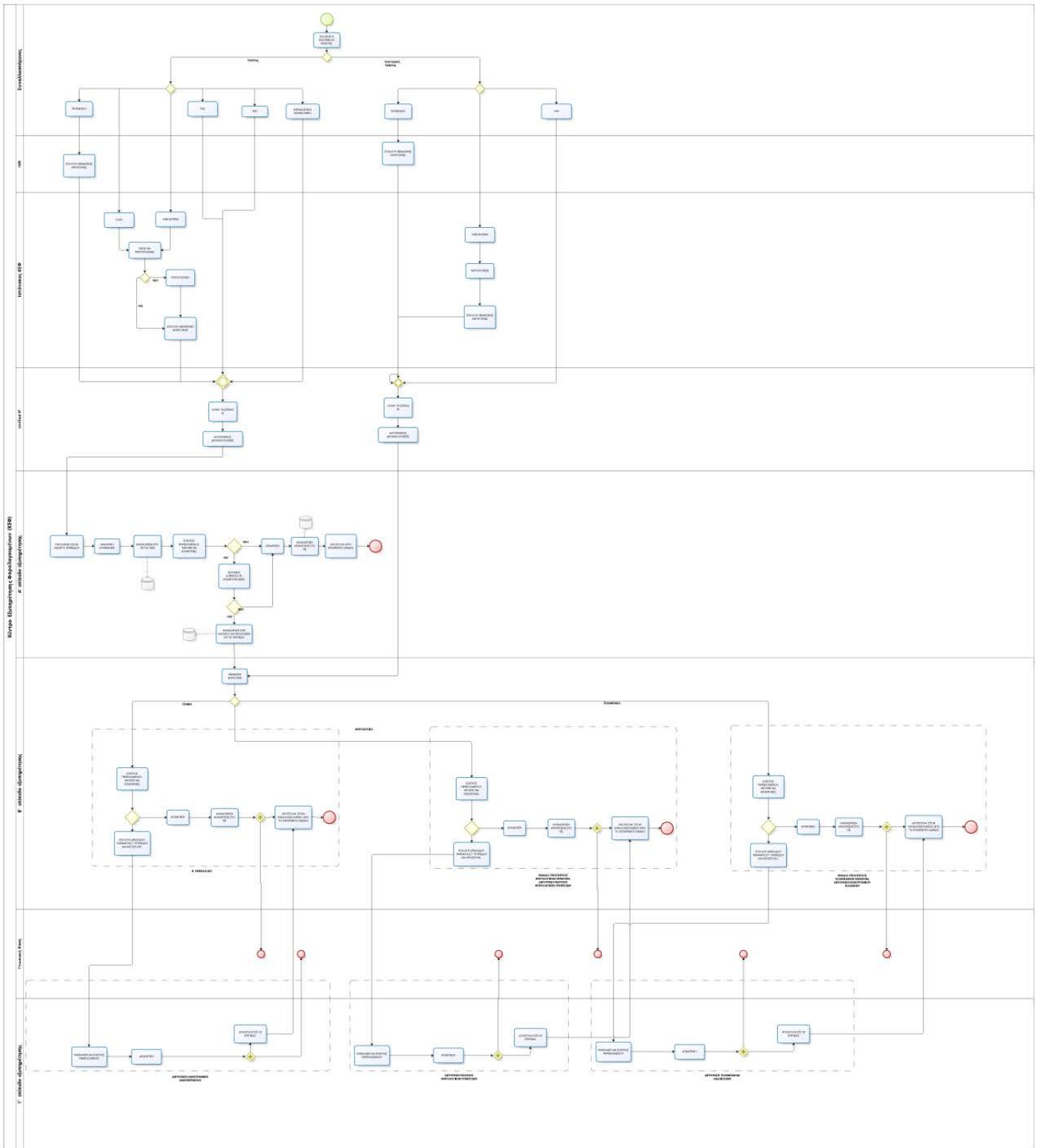


Ο μέσος χρόνος απάντησης ενός τηλεφωνικού αιτήματος από το πρώτο επίπεδο είναι 6,56 λεπτά, ενώ για γραπτό μήνυμα ο χρόνος αυτός γίνεται 11,31 λεπτά (τα μηνύματα συνήθως αφορούν πιο περίπλοκα ζητήματα, ενώ απαντώνται και με μεγαλύτερη προσοχή από τους Εκπροσώπους Εξυπηρέτησης). Αν το αίτημα μεταβιβαστεί στο Β' επίπεδο απαιτούνται 21,47 λεπτά για το τηλεφώνημα και 19,72 λεπτά για το μήνυμα. Τέλος, αν χρειαστεί προώθηση σε αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου η καθυστέρηση αυξάνει σημαντικά. Η προσομοίωση αποδίδει καθυστέρηση 28,5 ωρών, αν και η πραγματικότητα είναι πολλές φορές πολύ χειρότερη, με μηνύματα να απαντώνται ακόμα και μετά από 6 μήνες και άλλα να μην απαντώνται καθόλου, ενώ η απάντηση μπορεί να επιστραφεί στο ΚΕΣ αλλά και να δοθεί άμεσα στον φορολογούμενο, δημιουργώντας ένα γνωσιακό κενό στο σύστημα.

Η βασική αιτία της μεγάλης αυτής καθυστέρησης είναι τόσο ο τρόπος με τον οποίο ανταλλάσσονται πληροφορίες μεταξύ ΚΕΣ και Διευθύνσεων όσο και η έλλειψη ανταπόκρισης από τους υπαλλήλους που δεν υπάγονται διοικητικά στο Κέντρο. Για μεγάλο διάστημα τα ερωτήματα εκτυπώνονταν και διακινούνταν μέσω κλητήρα, ενώ μόλις τον τελευταίο καιρό εντάχθηκαν και κάποιοι υπάλληλοι των Διευθύνσεων στο ηλεκτρονικό σύστημα OTRS για να δέχονται απευθείας τα μηνύματα. Ακόμα κι έτσι όμως η υποχρέωση να απαντήσουν δεν περιλαμβάνεται στις τυπικές τους αρμοδιότητες και δεν μετράται η απόδοσή τους, με αποτέλεσμα να παραγκωνίζεται από άλλα καθήκοντα προκαλώντας έτσι σημαντικές δυσλειτουργίες στο σύστημα εξυπηρέτησης των πολιτών.

Το ΚΕΦ διαφοροποιεί την κατάσταση εντάσσοντας τους αρμόδιους αυτούς υπαλλήλους στο δυναμικό του, έστω κι αν ιεραρχικά δεν υπάγονται στο αντίστοιχο Τμήμα ή Διεύθυνση. Δημιουργείται έτσι μια οριζόντια ύφανση μέσα στο κατακόρυφο σύστημα της ΓΓΔΕ (Σχήμα 3) που έχει σαν στόχο να θέσει σαν προτεραιότητα την εξυπηρέτηση των φορολογουμένων, παραμερίζοντας τα γραφειοκρατικά εμπόδια. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5, δεν έχουμε πια δύο pools αλλά ένα, με την επικοινωνία να γίνεται άμεση, χάρη και στη χρήση των κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων. Σύμφωνα με την προσομοίωση, ο μέσος χρόνος απάντησης ενός τηλεφωνικού αιτήματος από το πρώτο επίπεδο είναι 5,85 λεπτά και ενός γραπτού μηνύματος μέσω της web φόρμας 5,18 λεπτά. Αν το αίτημα μεταβιβαστεί στο Β' επίπεδο απαιτούνται 15,25 λεπτά για το τηλεφώνημα και 14,58 λεπτά για το μήνυμα, ενώ για το τρίτο

επίπεδο χρειάζονται πλέον μόλις κάτι παραπάνω από 70 λεπτά, έναντι των ημερών που χρειάζονταν το ΚΕΣ.



Σχήμα 5: Η διαδικασία απάντησης αιτημάτων στο ΚΕΦ

Η καταχώριση των αιτημάτων είναι πιο γρήγορη, καθώς το Σύστημα Ταυτοποίησης Συναλλασσομένων φέρνει στον Εκπρόσωπο Εξυπηρέτησης προσυμπληρωμένη καρτέλα με τα στοιχεία που απαιτούνται, η ομαδοποίηση των εργαζομένων και ο χειρισμός κάθε κατηγορίας θεμάτων από αυτούς που έχουν τις κατάλληλες γνώσεις κάνει πιο γρήγορο τον έλεγχο του περιεχομένου και την απάντηση, ενώ η συνεννόηση με τον επιβλέποντα στο Α' επίπεδο είναι πιο γρήγορη λόγω του αυτοματοποιημένου συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας. Το Β' επίπεδο, λόγω του διαχωρισμού ανά βασική θεματική κατηγορία (γενικά, φορολογικά και τελωνειακά θέματα), δίνει πιο γρήγορα τις απαντήσεις του, ενώ δεν υπάρχει χρόνος αναμονής για την αποστολή μηνυμάτων στο Γ' επίπεδο. Τέλος, δεν υπάρχει αναμονή για την παραγωγή της απάντησης στο Γ' επίπεδο καθώς πρόκειται για αρμοδιότητα του υπαλλήλου που ανήκει πια στο ΚΕΦ και παρακολουθείται ως προς την απόδοσή του.

#### **Έρευνα ικανοποίησης πελατών/πολιτών και προτάσεις βελτιστοποίησης για το ΚΕΦ**

Για να αποκτήσει η παρούσα εργασία μια πρακτική χρησιμότητα, γίνεται μια προσπάθεια εφαρμογής των θεωρητικών αρχών του CiRM και της διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης πελατών στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της ΓΓΔΕ.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι αυτή που περιγράφεται στο σχήμα 1, με ορισμό του περιεχομένου του Οργανισμού, συγκέντρωση πληροφοριών και σχεδιασμό της μέτρησης, ανάλυση των δεδομένων, επιλογή δράσεων βελτίωσης και συνεχή επανεκτίμηση της κατάστασης.

Είναι προφανές ότι το περιεχόμενο ης ΓΓΔΕ δεν ορίζεται με τον ίδιο τρόπο από τους πολίτες και τη Δημόσια Διοίκηση. Η Διοίκηση έχει περιγράψει τους σκοπούς και τις αρμοδιότητες στο οργανόγραμμα (Οργ/μα ΓΓΔΕ, 2014) και στο Επιχειρησιακό Σχέδιο (Επιχειρ. Σχέδιο ΓΓΔΕ, 2014) της Υπηρεσίας. Οι πολίτες όμως αντιλαμβάνονται την ΓΓΔΕ σαν έναν απλό μηχανισμό είσπραξης, ταυτίζοντας σε μεγάλο βαθμό όλες τις δομές της με τις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (ΔΟΥ), που μαζί με τα τελωνεία αποτελούν και τις μόνες υπηρεσίες υποδοχής κοινού. Η ταύτιση αυτή κληροδοτεί στην ΓΓΔΕ και όλες τις αρνητικές εικόνες που έχουν καθιερωθεί στη συλλογική συνείδηση για την ταλαιπωρία και την έλλειψη

εξυπηρέτησης στις εφορίες. Επιπλέον, πολλοί συναλλασσόμενοι δεν διακρίνουν τη ΓΓΔΕ από την Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Διοικητικής Υποστήριξης (από την οποία η ΓΓΔΕ προέκυψε με διάσπαση). Η σύγχυση επιτείνεται από τη λειτουργία του ιστοχώρου της ΓΓΔΕ που φιλοξενείται από την ΓΓΠΣΔΥ. Άρα μια έρευνα ικανοποίησης θα πρέπει να αναζητά την εικόνα που έχουν οι πολίτες για την ΓΓΔΕ και παράλληλα να καταγράφει τις προσδοκίες τους ως προς την εξυπηρέτηση που πιστεύουν ότι θα λάβουν.

Επόμενο βήμα αποτελεί η συγκέντρωση πληροφοριών από πηγές πέρα από την έρευνα. Τέτοιες πηγές αποτελούν για το ΚΕΦ τα στατιστικά στοιχεία που καταγράφονται ακόμα και σήμερα για το ΚΕΣ (αν και όχι με μεγάλη ακρίβεια), αλλά κυρίως οι πληροφορίες που θα συλλέγει το νέο Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης που παρακολουθεί τους Βασικούς Δείκτες Παρακολούθησης Λειτουργίας που μετρούν τη συνολική ικανοποίηση πελατών, την ποιότητα υπηρεσίας, το ποσοστό επίλυσης θεμάτων με την πρώτη επαφή. Οι κρίσιμοι δείκτες παρακολούθησης (KPIs) που παρουσιάζονται στο [Παράρτημα III](#) είναι δείκτες όγκου αιτημάτων, ποιότητας εξυπηρέτησης, αποδοτικότητας, ανθρώπινου δυναμικού, αυτοματοποιημένης εξυπηρέτησης και κόστους (Ανάδοχος ΚΕΦ, 2013). Η παρακολούθηση μέσω των διοικητικών αναφορών θα αποτελέσει ένα σοβαρό βήμα και στην βελτίωση της κατάταξης των συναλλασσομένων καθώς κάθε στοιχείο, όπως ένας συγκεκριμένος τύπος αιτήματος, θα μπορεί να συσχετιστεί άμεσα με το προφίλ των χρηστών που τον επιλέγουν.

Επιπλέον στοιχείο αποτελούν τα σχόλια των πολιτών/πελατών. Τα σχόλια αυτά είτε είναι επαινετικά είτε επικριτικά καταγράφονται σήμερα από το σύστημα μόνο όταν κατατίθενται σαν μηνύματα μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας. Επομένως το νέο σύστημα θα πρέπει να οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε από τη μια να υπάρχει ειδική εφαρμογή καταγραφής τους μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας και από την άλλη να επιβάλει οργανωτικά στους Εκπροσώπους Εξυπηρέτησης να τα καταγράφουν (και πάλι σαν ειδική κατηγορία) όταν δέχονται τηλεφωνική κλήση ή πραγματοποιούν συνομιλία μέσω άμεσων μηνυμάτων (chat).

Η ίδια η διαδικασία της έρευνας ικανοποίησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη χρήση του μείγματος μέσων που αναφέρθηκαν παραπάνω. Μια πρόταση είναι να ακολουθηθούν πρακτικές που ήδη εφαρμόζονται σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες και καταγράφονται σαν επιτυχημένες. Για παράδειγμα, όπως αναφέρεται στην έκθεση του European Public Administration Network (Thijs, 2011), το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό

Ταμείο στη Λιθουανία πραγματοποιεί μια φορά τον χρόνο δημοσκόπηση μέσω e-mail με ερωτήματα για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, τον επαγγελματισμό και την ικανότητα επικοινωνίας των εκπροσώπων του, δύο φορές τον χρόνο μικρότερες διαδικτυακές δημοσκοπήσεις με ελάχιστα επίκαιρα ερωτήματα, τακτικές ομαδικές συνεντεύξεις με θεσμικούς του εταίρους, μια φορά τον χρόνο συναντήσεις ομάδων χρηστών με εκπροσώπους του, αυτοαξιολόγηση του προσωπικού μετά από κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, ενώ έχει εγκατεστημένο στην ιστοσελίδα του σύστημα αποδοχής παραπόνων και σχολίων. Στην Ιταλία πάλι, το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης πραγματοποιεί έρευνα μέσω ερωτηματολογίου με 22 ερωτήματα στους τομείς της προσβασιμότητας, της επάρκειας πληροφόρησης, της ικανοποιητικότητας της απάντησης, του σχεδιασμού της ιστοσελίδας, της διαχείρισης της επαφής με τον χρήστη, της ασφάλειας και της βελτίωσης των σχέσεων Δημόσιας Διοίκησης και πολιτών. Το πιο πρωτότυπο όμως είναι πως παράλληλα χρησιμοποιείται ένα σύστημα τριών εικονιδίων emoticons για την βαθμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το σύστημα αυτό είναι φιλικό στην εμφάνιση και προσφέρει έναν ευχάριστο και πολύ γρήγορο τρόπο να βαθμολογήσει ο πολίτης την εμπειρία του και να καταγραφεί έτσι η ικανοποίησή του.

Στον πίνακα 6 φαίνονται τα διάφορα μέσα και η προτεινόμενη εφαρμογή τους για το ΚΕΦ, ενώ στο [Παράρτημα V](#) δίνεται ένα πρώτο Ερωτηματολόγιο για την εκτεταμένη, ετήσια Δημοσκόπηση.

**Πίνακας 6: Προτεινόμενα μέσα καταγραφής ικανοποίησης πολιτών στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων**

Μέσο	Εφαρμογή στο ΚΕΦ
<b>Δημοσκόπηση</b>	Θα μπορούσε κατά το σύστημα της Λιθουανίας να πραγματοποιείται μια μεγάλη διαδικτυακή δημοσκόπηση ανά έτος, με εκτεταμένα ερωτήματα. Το ΚΕΦ διαθέτει σύστημα Δημοσκοπήσεων/Ψηφοφοριών που διευκολύνει ιδιαίτερα τη διαδικασία, καθώς παρέχει τη δυνατότητα δημιουργίας «κλειστών» ψηφοφοριών, που απαιτούν δηλαδή ο χρήστης να έχει κάνει είσοδο στο σύστημα. Αυτό αυξάνει την ακρίβεια των αποτελεσμάτων (κάθε χρήστης απαντά μια φορά) και ταυτόχρονα προσφέρει πολλά στην ανάλυση των αποτελεσμάτων καθώς για τον κάθε χρήστη είναι γνωστά τα δημογραφικά του στοιχεία και η σχέση του με την υπηρεσία.

<b>Μικρές δημοσκοπήσεις ή αξιολόγηση υπηρεσιών με emoticons</b>	Δυνατότητα άμεσης και συνεχούς αξιολόγησης από κάθε χρήστη του συστήματος των υπηρεσιών που έλαβε με την απάντηση μιας ερώτησης ή με την επιλογή ενός εικονιδίου. Η ροή δεδομένων θα είναι συνεχής και λόγω της απλότητας του συστήματος θα αποτυπώνεται με ευκολία, έστω και χωρίς μεγάλη ακρίβεια, το επίπεδο γενικής ικανοποίησης.
<b>Ομάδες χρηστών</b>	Αυτό είναι ένα μέσον που μάλλον δεν έχει εφαρμοστεί μέχρι στιγμής στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Το ΚΕΦ μέσω του Συστήματος Στοχευμένης Ενημέρωσης (όπου ο χρήστης ζητά να ενημερώνεται σχετικά με θεματικές κατηγορίες που τον αφορούν) μπορεί να «στρατολογήσει» εθελοντές που να σχηματίζουν ομάδες και να συζητούν σε ετήσια βάση το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή τη στιγμή πραγματοποιούνται παρόμοιες συναντήσεις με τους εσωτερικούς χρήστες του συστήματος, αλλά μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα θα μπορούσε το μέσο να χρησιμοποιηθεί και για τους πολίτες και εκπροσώπους των επιχειρήσεων – λογιστές, με φροντίδα ώστε να εκπροσωπούνται και οι ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.
<b>Μυστηριώδης Χρήστης</b>	Το μέσο φαίνεται να χρησιμοποιήθηκε από το Ελληνικό Παρατηρητήριο της Κοινωνίας της Πληροφορίας το 2008 για τη φορολογική διοίκηση. Με την κατάλληλη ενημέρωση των εργαζομένων μπορεί να δώσει συγκεκριμένες πληροφορίες ειδικά για περιοχές που αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα.
<b>Σχόλια πολιτών</b>	Καλό θα ήταν να ενσωματωθεί στην διαδικτυακή πλατφόρμα θυρίδα για την κατάθεση σχολίων και να καταγράφονται αυτά ξεχωριστά από όποιο κανάλι κι αν προέρχονται.
<b>Έρευνα εργασιακής ικανοποίησης και αυτοαξιολόγηση του προσωπικού</b>	Όλοι οι εργαζόμενοι του ΚΕΦ αλλά ειδικά οι Εκπρόσωποι Εξυπηρέτησης που βρίσκονται σε καθημερινή επικοινωνία με το κοινό μπορούν να μεταφέρουν με ακρίβεια το κλίμα που εισπράττουν αν λάβουν ειδική εκπαίδευση στον τομέα αυτό. Επιπλέον, η εκτίμηση της προσωπικής τους απόδοσης αλλά και της ικανοποίησης που οι ίδιοι εισπράττουν σαν εργαζόμενοι σχετίζονται άμεσα με την απόδοσή τους και άρα και με την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών. Σε αυτή την κατεύθυνση γίνονται αξιολογήσεις μετά το πέρας των προγραμμάτων εκπαίδευσης, ενώ έχει ήδη πραγματοποιηθεί έρευνα εργασιακής ικανοποίησης με την συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου στα πλαίσια της Πρακτικής Άσκησης της γράφουσας στην ΓΓΔΕ.

Η ανάλυση των δεδομένων που θα συγκεντρωθούν θα βοηθηθεί σημαντικά από το Σύστημα Διαχείρισης Αιτημάτων (RMS) και την καταγραφή σε αυτό των αιτημάτων με απόλυτη αντιστοίχιση στο προφίλ του χρήστη. Έτσι μπορεί να γίνει με ευκολία στατιστική ανάλυση που θα αναδείξει τους παράγοντες που επιδρούν περισσότερο στη συνολική ικανοποίηση και που πιθανότατα χρειάζονται βελτίωση. Επιπλέον, θα μπορέσει σε σύντομο χρονικό διάστημα να γίνει κατάτμηση των βασικών ομάδων χρηστών (πολίτες, επιχειρήσεις, υπάλληλοι Υπουργείου Οικονομικών) σε μικρότερες και πιο συμπαγείς κατηγορίες, ώστε να ικανοποιούνται

στοχευμένα οι ειδικές ανάγκες τους με αποτέλεσμα την αύξηση της συνολικής ικανοποίησης.

Ανάλογα με τα αποτελέσματα της παραπάνω ανάλυσης θα προταθούν και οι αντίστοιχες βελτιωτικές κινήσεις. Η οργανωτική διάσταση φαίνεται να έχει καλυφθεί με τη μετάβαση από τη δομή του ΚΕΣ σε αυτή του ΚΕΦ. Παρ' όλα αυτά η βελτίωση πρέπει να πιστοποιηθεί από τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης. Ένας τομέας που σίγουρα επιδέχεται βελτίωσης είναι αυτός της αντίληψης των πολιτών για τη ΓΓΔΕ και των προσδοκιών που έχουν για την αλληλεπίδρασή τους με την Υπηρεσία. Επειδή εδώ εντοπίζεται ένα σοβαρό πρόβλημα, λόγω της εικόνας των ΜΜΕ αλλά και άσχημων εμπειριών του παρελθόντος, η Υπηρεσία πρέπει να επενδύσει στη βελτίωση της εικόνας της.

Από τη φύση της Υπηρεσίας, κάθε επαφή του φορολογούμενου με αυτή έχει το επιβαρυντικό για την ικανοποίηση στοιχείο της πληρωμής φόρου. Έτσι, όσο άψογη και να είναι η εξυπηρέτηση στην τεχνική υποστήριξη της υποβολής φορολογικής δήλωσης, όταν η εκκαθάριση θα προσδιορίσει το τελικό ποσό πληρωμής, ο πολίτης θα απογοητευθεί. Αν επιπλέον έχει αντιμετωπίσει ασυνέπεια, αγένεια ή μεγάλες αναμονές, η δυσaráεσκειά του θα εκτοξευθεί. Για να περιοριστούν οι αρνητικές αυτές καταστάσεις καλό θα ήταν να υιοθετηθεί το σύστημα του Καταστατικού Πολιτών, με τον Γενικό Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων να υπογράφει ένα κείμενο επεξήγησης των διαδικασιών και ορισμού προτύπων, ώστε ο συναλλασσόμενος να ξέρει τι αντιμετωπίζει. Το Καταστατικό θα περιλαμβάνει πληροφορίες για την ΓΓΔΕ (αποστολή, όραμα, αντικειμενικούς στόχους και οργανωτική δομή) και το Τμήμα Υποστήριξης Συναλλασσομένων και Ενίσχυσης Συναλλαγών, αναφορά στις προσφερόμενες υπηρεσίες, περιγραφή των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των συναλλασσομένων και τα στοιχεία επικοινωνίας για κάθε κανάλι εισόδου που λειτουργεί.

Όλα τα παραπάνω έχουν νόημα όχι αν γίνουν μια μόνο φορά αλλά αν επαναλαμβάνονται τακτικά και με το ένα βήμα να τροφοδοτεί το επόμενο. Είναι ευτύχημα ότι το ΚΕΦ έχει σχεδιαστεί με τρόπο που ενσωματώνει στον πυρήνα του την έννοια της πολιτοκεντρικής λειτουργίας και τα τεχνικά μέσα που παρέχει βοηθούν στην πραγματοποίηση των παραπάνω προτάσεων με σχετική ευκολία.



## Συμπεράσματα

Οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα έχουν αναγνωρίσει εδώ και χρόνια πως ο προσανατολισμός της οργάνωσης και των λειτουργιών τους προς τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες δεν είναι αποτελεσματικός και πως η βασική τους επιδίωξη πρέπει να είναι όχι η επίτευξη στιγμιαίων πωλήσεων αλλά η διατήρηση πιστών πελατών που αποτελούν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Αυτή η πελατοκεντρική προσέγγιση που προωθεί το CRM για να λειτουργήσει στην πράξη απαιτεί οργανωτικές αλλαγές, υποστήριξη από πληροφοριακά συστήματα αλλά κυρίως αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης και την ψυχολογία των εργαζομένων. Όταν όμως επιτευχθεί η αλλαγή, η αναγνώριση των αναγκών και απαιτήσεων των ομάδων πελατών οδηγεί σε βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, περιορισμό του κόστους για την επιχείρηση και αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Από την άλλη πλευρά οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν παραδοσιακά σαν «μαύρα κουτιά» για τους πολίτες, με την πολιτική ηγεσία να προσδιορίζει ποιες υπηρεσίες παρέχονται, υπό ποιους όρους και σε ποιους και τους διοικητικούς υπαλλήλους να οργανώνουν και να παρέχουν τις υπηρεσίες αυτές. Ο ρόλος των πολιτών σ' αυτή τη διαδικασία είναι βασικά παθητικός και οι απαιτήσεις και ανάγκες τους δεν λαμβάνονται υπόψιν καθώς η νομοθεσία προβλέπει ισότιμη και αμερόληπτη αντιμετώπιση όλων των πολιτών και σχεδιάζει για τον «μέσο πολίτη». Με την εισαγωγή του CiRM αναγνωρίζεται πως ο «μέσος πολίτης» είναι ένα θεωρητικό κατασκεύασμα που δεν υπάρχει πραγματικά και γίνεται προσπάθεια ανάπτυξης μιας νέου τύπου αλληλεπίδρασης όπου λαμβάνονται υπόψιν οι ανάγκες, οι αντιλήψεις και η ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών και οι παρεχόμενες υπηρεσίες προσαρμόζονται στον κάθε πολίτη ή πιο ρεαλιστικά, στην κάθε ομάδα πολιτών.

Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση φαίνεται να στρέφεται με αργά βήματα προς αυτή την κατεύθυνση. Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων αποτελεί ένα παράδειγμα Συστήματος CiRM καθώς θέτει σαν στόχο την πολυκαναλική και εξατομικευμένη κατά το δυνατόν εξυπηρέτηση των χρηστών του (πολίτες, επιχειρήσεις και υπάλληλοι του Υπουργείου Οικονομικών). Τόσο η τεχνολογική του υποδομή όσο κυρίως η οργανωτική του σχεδίαση επιτρέπει στον φορολογούμενο να αλληλεπιδρά με το Υπουργείο

επιλέγοντας κανάλι επικοινωνίας, ζητώντας στοχευμένη ενημέρωση και λαμβάνοντας προσωποποιημένη υποστήριξη, ενώ παρακολουθεί σε κάθε στιγμή την εξέλιξη της υπόθεσής του.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκαν τα θεωρητικά χαρακτηριστικά των προτύπων CRM και CiRM και των τεχνολογικών συστημάτων που τα υποστηρίζουν, με σκοπό να μελετηθεί με βάση τα στοιχεία αυτά η αντίστοιχη προσέγγιση του ΚΕΦ. Επιπλέον, με τη χρήση του προγράμματος Bizagi Modeler αποτυπώθηκαν οι διαδικασίες απάντησης αιτημάτων όπως πραγματοποιούνταν μέχρι σήμερα και όπως θα πραγματοποιούνται στο μέλλον με το σύστημα του ΚΕΦ. Τα αποτελέσματα της προσομοίωσης καταδεικνύουν ξεκάθαρα πως η στροφή του συστήματος προς τις ανάγκες του πολίτη αυξάνει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του. Ο ίδιος αριθμός υπαλλήλων προκύπτει πως εξυπηρετεί γρηγορότερα τα αιτήματα που κατατίθενται, τόσο λόγω της υποστήριξης από ένα σύγχρονο πληροφοριακό σύστημα όσο, κυρίως, λόγω της στροφής προς την πολιτοκεντρική αντίληψη οργάνωσης που καταγράφει συστηματικά τα αιτήματα των πολιτών, τους ομαδοποιεί με βάση τις ανάγκες τους και τους δίνει το δικαίωμα συμμετοχής στη διαμόρφωση των υπηρεσιών που λαμβάνουν.

Τέλος, με βάση τη μεθοδολογία που προτείνει η βιβλιογραφία αλλά και τις ευρωπαϊκές καλές πρακτικές, κατατέθηκε μια πρόταση για την διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης πολιτών που θα επιτρέπει να καταγράφεται η άποψή τους για τις παρεχόμενες από το ΚΕΦ και τη ΓΓΔΕ υπηρεσίες, ανατροφοδοτώντας συνεχώς το σύστημα με δεδομένα που θα συμβάλλουν στη βελτιστοποίησή του. Με αυτό τον τρόπο θα ικανοποιηθεί πέρα από την πολιτοκεντρικότητα και η δεύτερη απαίτηση της θεωρίας του CiRM που είναι η ενεργοποίηση των πολιτών/πελατών μιας υπηρεσίας και η συμμετοχή τους στη διαδικασία διαμόρφωσής της.

## Αναφορές

Barnes, J. G. (2003). Build Value For Customers To Create Lasting Relationships. Στο *CustomerThink Guide to Real CRM* (σσ. 7-9). CRMGuru.com.

Bizagi. (2014). *Bizagi Process Modeler - User Guide*.

Box, R. (1999). Running government like a business: Implications for public administration theory. *American Review of Public Administration* , 29 (1), 19-43.

Bradshaw, D., & Brash, C. (2001). Management Customer Relationships In The e-Business World. *International Journal of Retail & Distribution Management* , 29 (12), 520-530.

Brendler, W. F. (2003). The Human Dimension: The Key To Success Or Failure. Στο *CustomerThink Guide to Real CRM* (σσ. 13-14). CRMGuru.com.

Chang, J. (2003). A Guide To Evaluating CRM Software. Στο *CustomerThink Guide to Real CRM* (σσ. 15-18). CRMguru.com.

Huebner, J. P. (2015). E-participation and Citizen Relationship Management in Urban Governance: Tools and Methods. Στο A. DeMarco (Επιμ.), *Public Affairs and Administration: Concepts, Methodologies, Tools and Applications* (σσ. 11-47). Hershey: Information Science Reference.

IOTA. (2006). *IOTA Good Practice Guide for Tax Administrations*. Intra-European Organisation of Tax Administrations.

Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Bank Marketing* , 15 (4), 111-116.

MarketForce. (2000). *Critical Steps to Successful Customer Relationship Management*. Software of the Future, Inc.

Pang, C., Dharmasthira, Y., & Correia, J. M. (2013). *Market Share Analysis: Customer Relationship Management Software, Worldwide, 2012*. Gartner.

Schellong, A. (2007). Citizen Relationship Management. Στο A.-V. Anttiroiko, & M. Malkia, *Encyclopedia of Digital Government* (Τόμ. I, σσ. 174-182). Hershey: Idea Group Reference.

Sigala, M. (2001). Customer Relationship Management (CRM) Evaluation: Diffusing CRM Benefits into Business Processes. *ECIS 2004*, 172.

Srivastara, J., Wang, J.-H., Lim, E.-P., & Hwang, S.-Y. (2002). A Case for Analytical Customer Relationship Management. *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining* (σσ. 14-27). 6th Pacific-Asia Conference, PAKDD 2002.

Thijs, N. (2011). *Measure to Improve: Improving Public Sector Performance by Using Citizen - User Satisfaction Information*. Maastricht: European Public Administration Network.

Thompson, B. (2003). What is CRM? Στο *CustomerThink Guide to Real CRM* (σσ. 1-3). CRMGuru.com.

UN. (2014). *United Nations E-Government Survey 2014 - E-Government for the Future We Want*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.

Wikipedia. (2015). Ανάκτηση Αύγουστος 2, 2015, από SERVQUAL: <https://en.wikipedia.org/wiki/SERVQUAL>

Ανάδοχος ΚΕΦ. (2013). Τεκμηρίωση έργου "Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων - ΚΕΦ".

ΓΓΔΕ. (2015, Απρίλιος 28). Απόφαση ΓΓ (Δ.ΟΡΓ. Α 1058078 ΕΞ2015). (ΦΕΚ Β' 823/12-5-2015).

ΓΓΔΕ. (2014). *Επιχειρησιακό σχέδιο ΓΓΔΕ 2014-2015*. Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Οικονομικής Διοίκησης.

Δήμος Αθηναίων. (2015). *Ιστοσελίδα Δήμου Αθηναίων*. Ανάκτηση Ιούλιος 22, 2015, από <https://www.cityofathens.gr/sed>

Δήμος Αθηναίων. (2015). *Κέντρο Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης Δήμου Αθηναίων*. Ανάκτηση Ιούλιος 22, 2015, από <https://www.cityofathens.gr/khe>

Δικτυακή Πύλη Δημόσιας Διοίκησης. (2015). *Ιστοσελίδα Ermis*. Ανάκτηση Ιούλιος 2015, από <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/aboutErmis>

Επιχειρ. Σχέδιο ΓΓΔΕ. (2014). *Επιχειρησιακό Σχέδιο ΓΓΔΕ 2014-2015*.

Κατσικάτσος, Γ. (2015). *Έκθεση Πρακτικής στη Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων και Διοίκησης*. ΕΣΔΔΑ.

ΚτΠ. (2013). *Εξέλιξη των 20 βασικών υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην Ελλάδα*. Αθήνα: Παρατηρητήριο για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση.

ΚτΠ. (2013). *Υπηρεσίες λειτουργίας Ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες και τις Επιχειρήσεις*. Ανάκτηση 2015, από Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.: [http://www.ktpae.gr/index.php?option=com\\_ktpcontests&task=Details&id=388](http://www.ktpae.gr/index.php?option=com_ktpcontests&task=Details&id=388)

Οργ/μα ΓΓΔΕ. (2014). *Οργανόγραμμα ΓΓΔΕ (ΥΑ Αριθ. Δ6Α 1058824 ΕΞ 2014, ΦΕΚ Β' 868/8.4.2014)* .

Οργ/μα Υπ. Οικ. (2014). *Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών, π.δ. 111/2014 (ΦΕΚ Α' 178/29.8.2014)* .

Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση - Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

ΥΔΜΗΔ. (2012). *Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*. Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

ΥΔΜΗΔ. (2014). *Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020*. Αθήνα: Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

## **Παράρτημα Ι: Συστήματα Εξυπηρέτησης Πολιτών στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

### **Η εξυπηρέτηση των πολιτών από την Κεντρική Διοίκηση σήμερα**

Σήμερα η εξυπηρέτηση των πολιτών σε σχέση με την παροχή πληροφόρησης και τη διεκπεραίωση αιτημάτων που αφορούν τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα πραγματοποιείται μέσω των τριών καναλιών (φυσική παρουσία, τηλεφωνικό κέντρο και διαδικτυακά). Έτσι, ο πολίτης επιλέγει το κανάλι που τον βολεύει και καταθέτει το αίτημά του, έχοντας τη δυνατότητα να παρακολουθήσει την εξέλιξη της υπόθεσής του και από τα τρία κανάλια. Παρακάτω περιγράφεται ξεχωριστά το κάθε κανάλι επικοινωνίας.

#### ***Φυσική παρουσία – ΚΕΠ***

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών – ΚΕΠ δημιουργήθηκαν το 2002 με αποστολή την παροχή διοικητικών πληροφοριών, τη διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλη αρμόδιες υπηρεσίες και τη λειτουργία ορισμένων από αυτά ως υπηρεσίες μίας στάσης για την έναρξη επιχειρήσεων. Σήμερα παρέχουν σε πολίτες και επιχειρήσεις πάνω από χίλιες διαφορετικές υπηρεσίες. Αρχικά, οι πολίτες μπορούσαν να αντλούν πληροφόρηση μέσω του Κέντρου Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης του Πολίτη (1464 και στην συνέχεια 1564), του Κεντρικού Δικτυακού Τόπου για την εξυπηρέτηση του Πολίτη ([www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)) και των κατά τόπους γραφείων εξυπηρέτησης (ΚΕΠ), ενώ από το 2004 δόθηκε η δυνατότητα υποβολής και διεκπεραίωσης των αιτημάτων τους με την φυσική τους παρουσία στα ΚΕΠ. Για να γίνει αυτό δυνατό δημιουργήθηκε η πλατφόρμα e-kep για την Διαχείριση των Υποθέσεων-Συναλλαγών των πολιτών στα ΚΕΠ, με δυνατότητες εξυπηρέτησης των αναγκών ηλεκτρονικής διαχείρισης και διεκπεραίωσης, παρακολούθησης της υπόθεσης από το αρχικό στάδιο της δημιουργίας της μέχρι την παραλαβή του ζητούμενου εγγράφου από τον πολίτη καθώς και παρακολούθησης της ανταπόκρισης (χρονική και ποιοτική) των Δημοσίων Υπηρεσιών στα αιτήματα που διαβιβάζονταν σε αυτές.

Το σύστημα e-ker είναι εγκατεστημένο σε ένα data center στην ΚτΠ ΑΕ, το οποίο εκτός του e-ker φιλοξενεί και την Διαδικτυακή Πύλη ΕΡΜΗΣ και την υποδομή ηλεκτρονικών υπογραφών PKI. Τα βασικά υποσυστήματα του e-ker είναι το Υποσύστημα Πρωτοκόλλου για τη διαχείριση της ηλεκτρονικής πρωτοκόλλησης αλληλογραφίας για κάθε ΚΕΠ, το Υποσύστημα Διαχείρισης Αιτημάτων για την υποβολή και διαχείριση των αιτημάτων που υποβάλλουν οι πολίτες μέσω της φυσικής τους παρουσίας στα ΚΕΠ, διαχείριση αιτημάτων που υποβάλλονται τηλεφωνικά στο Κέντρο Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης και ηλεκτρονικά μέσω της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης – ΕΡΜΗΣ, το Υποσύστημα Αναφορών για την έκδοση αναφορών στα μορφότυπα pdf και excel όπως Βιβλίο Πρωτοκόλλου, αναφορές εκκρεμοτήτων και αναφορές στατιστικών στοιχείων (με διαβαθμισμένη πρόσβαση, ανάλογα με το ρόλο και το επίπεδο του κάθε χρήστη). Λειτουργούν ακόμα το Υποσύστημα υποβολής / Διαχείρισης Αιτημάτων Κέντρου Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης για την υποβολή αιτημάτων μέσω του Κέντρου Τηλεφωνικής Εξυπηρέτησης, την προώθησή τους προς διεκπεραίωση στο ΚΕΠ που επιθυμεί ο πολίτης και την πληροφόρησή του για την εξέλιξη του αιτήματος, το Υποσύστημα Διαχείρισης Αιτημάτων Ενιαίων Κέντρων Εξυπηρέτησης για τη διεκπεραίωση των αιτημάτων που υποβάλλονται στην εφαρμογή για την υποστήριξη ηλεκτρονικών συναλλαγών για τις Ανάγκες της Οδηγίας των Υπηρεσιών (Service Directive) και το Υποσύστημα Υποστήριξης Λειτουργιών Ηλεκτρονικής Θυρίδας που δίνει στον πολίτη τη δυνατότητα ψηφιοποίησης ενός εγγράφου, επικύρωσης ενός ηλεκτρονικού εγγράφου που έχει μεταφορτωθεί στην θυρίδα του στην Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης - ΕΡΜΗΣ και δημιουργίας ενός ακριβούς αντιγράφου από ένα έγγραφο της θυρίδας.

### ***Ηλεκτρονικό κανάλι – Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης Ermis***

Η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης Ermis αποτελεί την ενιαία Κυβερνητική Διαδικτυακή Πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων και την ασφαλή διεκπεραίωση υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Δικτυακή Πύλη Δημόσιας Διοίκησης, 2015). Πρόκειται για ένα κεντρικό σημείο πρόσβασης για όλες τις συναλλαγές με την Δημόσια Διοίκηση που κινείται σε τρεις

άξονες: παροχή πληροφοριών, με την πληροφορία να είναι ταξινομημένη με πέντε διαφορετικούς τρόπους για διευκόλυνση των χρηστών («Οι Ανάγκες μου», «Ανάλογα με το Θεματικό Αντικείμενο», «Ανάλογα με την ιδιότητά σας», «Φορείς Δημοσίου», «Αναζήτηση»), διαλειτουργικότητα, με τη σύνδεση πληροφοριακών συστημάτων της Δημόσιας Διοίκησης και ασφάλεια συναλλαγών, με την χρήση κλιμακούμενων επιπέδων αυθεντικοποίησης (απλή πληροφόρηση χωρίς ταυτοποίηση, ηλεκτρονική αίτηση με χρήση username και password και πλήρης ηλεκτρονική διεκπεραίωση με εγγραφή και φυσική ταυτοποίηση μια φορά σε κάποιο ΚΕΠ).

Ο Ermis εφαρμόζει ένα υβριδικό μοντέλο για την αξιοποίηση των αυτοματοποιημένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών αλλά και την ηλεκτρονικοποίηση των κλασικών υπηρεσιών. Κάθε εγγεγραμμένος χρήστης διαθέτει προσωπική Ηλεκτρονική Θυρίδα στην οποία αποθηκεύονται έγγραφα και πιστοποιητικά που εκδίδονται από τους δημόσιους φορείς είτε ηλεκτρονικά είτε με τον παραδοσιακό τρόπο και ηλεκτρονικοποιούνται ώστε να είναι προσβάσιμα μέσω μηχανισμών πιστοποίησης είτε από αυτόν είτε από τους Δημόσιους φορείς και τα ΚΕΠ στα οποία προσφεύγει για να εξυπηρετηθεί. Το σύστημα συνεργάζεται με τους δικτυακούς τόπους των φορέων του Δημοσίου που παρέχουν κάθε υπηρεσία και λειτουργεί όχι σαν υποκατάστατο αλλά σαν ψηφιακός δρομολογητής.

Τα βασικά υποσυστήματα της Εθνικής Πύλης Δημόσιας Διοίκησης είναι το Ληξιαρχείο Διαλειτουργικότητας για την καταγραφή και διαχείριση των υπηρεσιών που παρέχει το Ελληνικό Δημόσιο σύμφωνα με τις επιταγές του Ελληνικού Πλαισίου Παροχής Υπηρεσιών Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το Υποσύστημα Διαχείρισης Περιεχομένου για την εισαγωγή, έγκριση και ενημέρωση του περιεχόμενου και των σελίδων της Εθνικής Πύλης Ermis και το Υποσύστημα Διαχείρισης Χρηστών για την εγγραφή νέων χρηστών, τη διαχείριση δικαιωμάτων και την παροχή single sign on υπηρεσιών για όλα τα υποσυστήματα. Ακόμα το Υποσύστημα εγγραφής χρηστών σε ηλεκτρονικές υπηρεσίες για τη διαχείριση των αναγνωριστικών που είναι απαραίτητα για την εκτέλεση ηλεκτρονικών συναλλαγών, το Υποσύστημα εκτέλεσης Ηλεκτρονικών συναλλαγών, το Υποσύστημα ασφαλούς αποθήκευσης ηλεκτρονικών εγγράφων (Ηλεκτρονική Θυρίδα εγγράφων) για την ασφαλή (κρυπτογραφημένη) αποθήκευση και επαναχρησιμοποίηση ηλεκτρονικών εγγράφων, το Υποσύστημα Διαχείρισης κύκλου ζωής ψηφιακών πιστοποιητικών με την υποδομή PKI για τη λειτουργία της Αρχής Πιστοποίησης, το Υποσύστημα Διαχείρισης Αιτημάτων έκδοσης/ ακύρωσης Ψηφιακών Πιστοποιητικών και το Υποσύστημα Χρονοσήμανσης



ηλεκτρονικών εγγράφων για την ψηφιακή χρονοσήμανση (timestamping) ηλεκτρονικών εγγράφων και την επαλήθευση χρονοσήμανσης ενός εγγράφου. Τέλος, το Υποσύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης (MIS) για τη δημιουργία αναφορών, το Υποσύστημα GIS για τη γεωγραφική απεικόνιση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών και το Υποσύστημα Διαχείρισης Διαδικτυακής Πύλης για τη διαχείριση των εργαλείων συνεργατικότητας που περιέχει η διαδικτυακή πύλη (forum, mailing lists, faq, δημοσκοπήσεις, στοχευμένη προβολή banners).

### ***Τηλεφωνικό κανάλι - Τηλεφωνική Γραμμή Εξυπηρέτησης Πολιτών 1500***

Η Τηλεφωνική Γραμμή Εξυπηρέτησης Πολιτών 1500 εξαγγέλθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών το 2008. Τον Ιούνιο του 2014 προκηρύχθηκε διαγωνισμός για το έργο «Παροχή υπηρεσιών τηλεφωνικής υποστήριξης (Call Center – 1500)» με στόχο την παροχή των ανάλογων υπηρεσιών για 12 μήνες. Αυτή τη στιγμή το Κέντρο παρέχει, μέσω εξωτερικού αναδόχου, στους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας υπηρεσίες πληροφόρησης και παραλαβής/διεκπεραίωσης αιτημάτων. Το Call Center είναι προσπελάσιμο από τους πολίτες ή τις επιχειρήσεις με αστική χρέωση και τετραψήφιο πανελλήνιο αριθμό κλήσης το 1500 και από τους συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας με ενιαία χρέωση, 24 ώρες το 24ωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα.

Το σύστημα που χρησιμοποιείται παρέχει τη δυνατότητα ηχογράφησης όλων των κλήσεων μετά από ενημέρωση του συναλλασσόμενου, με αυτόματη αποθήκευση των αρχείων που προκύπτουν. Παράλληλα δημιουργούνται αναφορές για τους εξουσιοδοτημένους χρήστες που παρακολουθούν τη λειτουργία του. Υπάρχει διασύνδεση με το σύστημα της Διαδικτυακής Πύλης Ermis και των ΚΕΠ, ώστε να παρέχονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

### **Σύστημα Παροχής Υπηρεσιών Διαχείρισης Σχέσεων με τους Πολίτες (CRMS)**

Παρ' ότι το σύστημα εξυπηρέτησης πολιτών μέσω των ΚΕΠ, της Πύλης Ermis και του Τηλεφωνικού Κέντρου 1500 φαίνεται να λειτουργεί σχετικά ικανοποιητικά, γίνεται μια οργανωμένη προσπάθεια βελτίωσης μέσω του έργου «Λειτουργία συστήματος παροχής υπηρεσιών διαχείρισης σχέσεων με τους πολίτες (CRMS)» που χαρακτηρίζεται ως έργο καταλύτης και βρίσκεται στο επίκεντρο

ανάπτυξης του Σχεδίου Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020. Σκοπός του είναι η ανάπτυξη ενός συστήματος που θα προωθεί την πολιτοκεντρική εξυπηρέτηση από τη Δημόσια Διοίκηση σε όλο το εύρος ενός τρικαναλικού συστήματος εξυπηρέτησης (τηλέφωνο, φυσική παρουσία – ΚΕΠ, Διαδίκτυο), παρέχοντας ενιαία και ολοκληρωμένη διαχείριση των συναλλαγών του πολίτη με τις δημόσιες υπηρεσίες, ανεξάρτητα από τον τρόπο πρόσβασής του σε αυτές.

Πρόκειται για μια οριζόντια δράση που θα διατρέχει όλους τους τομείς της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και στόχο έχει την αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν οι τεχνολογίες διαχείρισης επιχειρησιακών διαδικασιών και ροών εργασίας για την εξυπηρέτηση των συναλλασσομένων μέσα από ένα ενιαίο περιβάλλον και την κατά το δυνατόν πληρέστερη ικανοποίηση των απαιτήσεών τους. Για το σκοπό αυτό χρειάζεται τυποποίηση και ενιαία διαχείριση των πληροφοριών και φορμών που χρησιμοποιεί η διοίκηση, καθώς και των διαδικασιών που επαναλαμβάνονται για τους περισσότερους φορείς. Η πληροφορία που θα συλλέγεται θα αρχειοθετείται συστηματικά και θα επαναχρησιμοποιείται, ενώ λόγω της διασύνδεσης των φορέων θα επιτυγχάνεται αποτελεσματική συνεργασία αυξάνοντας αντικειμενικά και μετρήσιμα την αποδοτικότητα των υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στη Διακήρυξη του έργου (ΚτΠ, 2013), κάθε ενδιαφερόμενος που είναι εγγεγραμμένος σε μητρώο φυσικών προσώπων του Ελληνικού Δημοσίου θα μπορεί δυνητικά να απολαμβάνει προσωποποιημένη εξυπηρέτηση και δεν θα απαιτείται να προσκομίζει πληροφορίες που υπάρχουν σε άλλα αρχεία του Ελληνικού Δημοσίου. Θα καταγράφονται σε κεντρικό σύστημα όλες οι πληροφορίες υποθέσεων – cases που θα επιτρέπουν την αναζήτηση σε άλλα αρχεία του Δημοσίου των πληροφοριών που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση του συναλλασσόμενου.

Η Πράξη συμμορφώνεται απόλυτα με τις Γενικές Αρχές της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, αφού εξασφαλίζει Διαλειτουργικότητα, Ενοποίηση, Μοναδική Καταχώριση, Διαφάνεια/Ανάκτηση Εμπιστοσύνης, Προσβασιμότητα, Ασφάλεια/ιδιωτικότητα και Συμμετοχή των Πολιτών. Η δράση περιλαμβάνει τον σχεδιασμό, ανάπτυξη, προμήθεια και υλοποίηση των απαραίτητων υποδομών εξοπλισμού και λογισμικού, καθώς και μηχανισμών που θα εξασφαλίσουν την καλύτερη δυνατή, ασφαλή και αποτελεσματική επικοινωνία του κράτους με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Το σύστημα θα εμπλουτιστεί αργότερα με εφαρμογές

διασύνδεσης με τα συστήματα άλλων φορέων της διοίκησης. Η ολοκλήρωση των δράσης θα γίνει μέχρι τον Δεκέμβριο του 2016.

Το σύστημα θα δημιουργεί μια μοναδική εικόνα του φυσικού ή νομικού προσώπου, διευκολύνοντας την επικοινωνία του με το κράτος μέσω διαδικασίας SingleSignOn. Έτσι ο πολίτης θα έρχεται σε επαφή με τη διοίκηση, αλλά όχι με τους υπαλλήλους της, εξασφαλίζοντας έτσι διαφάνεια στις συναλλαγές του. Οι επικοινωνίες με πολίτες και φορείς θα καταγράφονται ώστε να δημιουργούνται και να μετρώνται αξιόπιστοι δείκτες για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η συστηματική καταγραφή της επικοινωνίας των αρμοδίων φορέων μέσω του Συστήματος και των καναλιών επικοινωνίας που θα υποστηρίζει, θα επιτρέπει τον καθορισμό και μέτρηση αντικειμενικών δεικτών για τη ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η δημόσια διοίκηση.

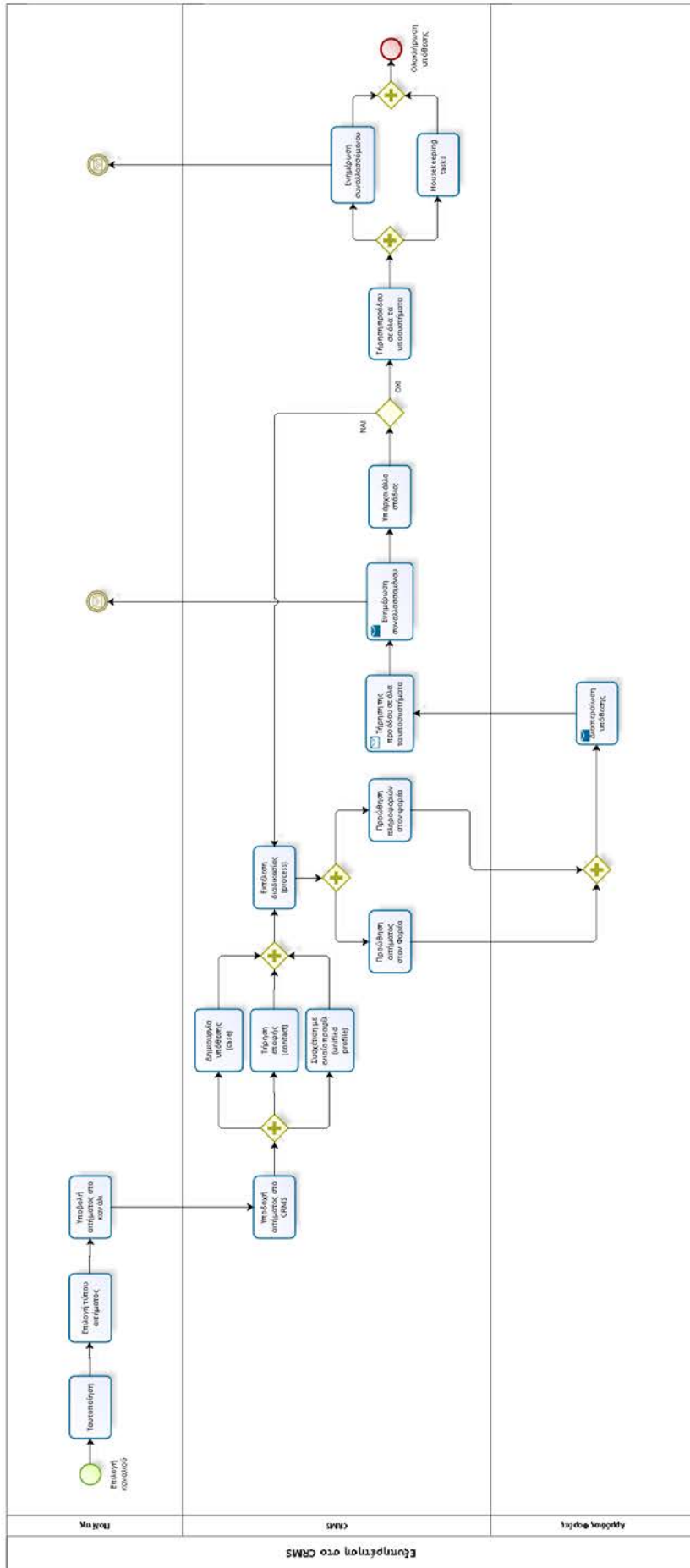
Κύριος και Φορέας Υλοποίησης του Έργου είναι το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ενώ Αναθέτουσα Αρχή είναι η Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε. Ο προϋπολογισμός του Έργου ανέρχεται στο ποσό των 3.375.120,00 € Ευρώ, συμπεριλαμβανομένου ΦΠΑ 23%. Το Έργο χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ, από το ΕΚΤ και από Εθνικούς Πόρους. Σύμφωνα με τη Διακήρυξη «η Δράση επιχειρεί μία οριζόντια επιχειρησιακή παρέμβαση, αξιοποιώντας ως κύριο μέσο ένα νέο ενιαίο Πληροφοριακό Σύστημα, προκειμένου να διαχειριστεί την σχέση μεταξύ της Δημόσιας Διοίκησης και φυσικών και νομικών προσώπων με τρόπο συνολικό και συνεπή, αξιοποιώντας βέλτιστες διοικητικές πρακτικές και διαχειριστικές έννοιες» (ΚτΠ, 2013).

Το Σύστημα θα εγκατασταθεί κεντρικά στο νέο Κέντρο Δεδομένων της Δημόσιας Διοίκησης στους χώρους της ΚτΠ Α.Ε. και θα είναι διαθέσιμο απομακρυσμένα σε όλα τα εκπαιδευμένα στελέχη εξυπηρέτησης (service agents) Φορέων της Γενικής Κυβέρνησης και άλλων εμπλεκόμενων οι οποίοι αποτελούν σημεία εξυπηρέτησης πολιτών ή/και επιχειρήσεων. Κατ' ελάχιστον το σύστημα θα είναι διαθέσιμο μέσω τριών κύριων καναλιών επικοινωνίας: το τηλεφωνικό κανάλι, το κανάλι φυσικής παρουσίας και το ηλεκτρονικό κανάλι. Το νέο σύστημα θα ενοποιήσει τις υπηρεσίες που σήμερα παρέχονται από τα ΚΕΠ και την Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ermis και την τηλεφωνική γραμμή 1500 που δεν φαίνεται να λειτουργεί πια.

### *Αναμενόμενη λειτουργία του Συστήματος*

Στόχος του Συστήματος είναι ο πολίτης να απολαμβάνει προσωποποιημένη εξυπηρέτηση από όποιο κανάλι επικοινωνίας επιλέξει, χωρίς να προσκομίζει πληροφορίες που υπάρχουν ήδη σε οποιοδήποτε αρχείο της Δημόσιας Διοίκησης. Προβλέπεται λοιπόν η δημιουργία κεντρικού συστήματος όπου θα υπάρχουν οι πληροφορίες υποθέσεων των πολιτών με δυνατότητα αυτοματοποιημένης αναζήτησης στα αρχεία του Δημοσίου. Το αίτημα θα δρομολογείται από το Σύστημα στον αρμόδιο φορέα ακολουθώντας την προβλεπόμενη από το CRMS επιχειρησιακή διαδικασία (business process). Η επικοινωνία θα καταγράφεται και με τον τρόπο αυτό θα καταρτίζονται και θα μετρώνται δείκτες ποιότητας των υπηρεσιών. Το Σύστημα θα τηρεί τα στοιχεία της υπόθεσης, θα καταγράφει σε ποιο στάδιο βρίσκεται και θα ενσωματώνει κάθε νέα επικοινωνία, ανεξάρτητα από το κανάλι από το οποίο αυτή προέρχεται, δίνοντας στον εκπρόσωπο εξυπηρέτησης ολοκληρωμένη εικόνα του πολίτη και της αλληλεπίδρασής του με τη Διοίκηση.

Η διεκπεραίωση της υπόθεσης παραμένει ευθύνη του αρμόδιου φορέα ο οποίος θα χρησιμοποιεί το CRMS για να δέχεται το αίτημα και να αντλεί τυχόν απαραίτητα στοιχεία από άλλα αρχεία της Διοίκησης. Παράλληλα όμως θα έχει την υποχρέωση να ενημερώνει το Σύστημα για την εξέλιξη της υπόθεσης, ώστε ο εκπρόσωπος εξυπηρέτησης που έρχεται σε επαφή με τον πολίτη να έχει ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης. Τα βήματα που θα ακολουθούνται φαίνονται στο διάγραμμα BPMN του σχήματος .



Σχήμα 6: Η διαδικασία εξυπηρέτησης στο Σύστημα CRMS

Το σύστημα θα έχει τη δυνατότητα δημιουργίας και εξερχόμενων εκστρατειών, δημιουργώντας αυτόματα τις κλήσεις και διοχετεύοντάς τες στους εκπροσώπους εξυπηρέτησης. Οι κλήσεις που διοχετεύονται είναι μόνο εκείνες για τις οποίες το σύστημα αναγνώρισε ότι άνοιξε η γραμμή. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δεν απασχολείται με κλήσεις οι οποίες δεν καταλήγουν σε κανένα αποτέλεσμα όπως η γραμμή είναι κατειλημμένη, ο πολίτης δεν απαντά, όταν η κλήση προωθείται σε fax, τηλεφωνητή κ.α. αλλά αυτομάτως στο ακουστικό του λαμβάνει κλήσεις όπου η γραμμή έχει απαντηθεί. Επιπλέον, τόσο στις εισερχόμενες όσο και στις εξερχόμενες υπηρεσίες, ο χειριστής του συστήματος θα έχει εικόνα και των υπολοίπων σχετικών υποθέσεων του εξυπηρετούμενου, αντλώντας στοιχεία που βελτιώνουν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Ένα σημαντικό στοιχείο του συστήματος, που είναι κατά βάση περισσότερο οργανωτικό παρά τεχνολογικό, είναι η υποχρέωση του αρμόδιου φορέα που διεκπεραιώνει την υπόθεση να καταγράφει τις κινήσεις του κεντρικά στο σύστημα. Αυτό σημαίνει πως το CRMS περιλαμβάνει σε κάθε στιγμή ξεκάθαρα την εικόνα της εξέλιξης της υπόθεσης του πολίτη, από οποιοδήποτε κανάλι κι αν προέρχεται η όποια ερώτηση ή εξέλιξη.

Ένα επίσης βασικό χαρακτηριστικό που θα διαφοροποιεί το νέο σύστημα σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση είναι η σύνδεσή του με τον τομέα των Ανοικτών Δεδομένων. Το Σύστημα CRMS θα διοχετεύει ανοικτά δεδομένα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης μέσω της Πλατφόρμας Διαχείρισης, Αναζήτησης και Διάθεσης Ανοικτών Δεδομένων (Open data platform) της ΚτΠ ΑΕ με αποδέκτες τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της χώρας. Τυποποιημένοι μηχανισμοί θα συγκεντρώνουν ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα που παράγονται αυτόματα (ή μη) κατά την λειτουργία του CRMS και την εκτέλεση των διάφορων υπηρεσιών εξυπηρέτησης (service processes) και θα τα διαθέτουν προς τους ενδιαφερόμενους πολίτες ή/και επιχειρήσεις σαν datasets. Σε κάθε περίπτωση, τα δεδομένα θα γίνονται διαθέσιμα προς το κοινό μόνο εφόσον ο συνεργαζόμενος φορέας παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης ή/και όποιος άλλος κύριος εμπλεκόμενος υποδειχθεί παρέχει την σχετική έγκριση. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η δυνατότητα σε ερευνητικούς φορείς να πραγματοποιήσουν ολοκληρωμένες μελέτες αλλά και σε ιδιώτες να αναπτύξουν εφαρμογές που δημιουργούν προστιθέμενη αξία και συντελούν στην βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Αντίστοιχα, το CRMS θα διοχετεύει δεδομένα διοικητικού ενδιαφέροντος στην Πλατφόρμα Διαχείρισης και Διάθεσης Διοικητικής Πληροφόρησης Έργων (Management Information Platform) της ΚτΠ ΑΕ με αποδέκτες την Κεντρική Κυβέρνηση και τους συνεργαζόμενους Φορείς. Τα δεδομένα θα αφορούν στοιχεία διοικητικού ενδιαφέροντος (management information) και επιχειρηματικής ευφυΐας (business intelligence) και θα είναι διαθέσιμα μέσω μίας μοναδικής πηγής. Θα δίνεται η δυνατότητα παραγωγής αναλύσεων, αναφορών (στατικών και δυναμικών) και interactive dashboards, που αφορούν την απόδοση και αποτελεσματικότητα του νέου Συστήματος.

### ***Προϋποθέσεις επιτυχίας και κίνδυνοι κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή της δράσης***

Το σχέδιο ενιαίας εξυπηρέτησης πολιτών και επιχειρήσεων σε κάθε επαφή τους με το ελληνικό Δημόσιο είναι εξαιρετικά φιλόδοξο και απαιτεί πέρα από την τεχνολογική προσαρμογή που θα προσφέρει το έργο και κάποιες ριζικές αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα των διαφόρων φορέων της διοίκησης. Κάθε υπηρεσία πρέπει να υιοθετήσει το σύστημα με ειλικρινή διάθεση συνεργασίας και πλήρη κατανόηση του οριζόντιου και πολιτοκεντρικού χαρακτήρα του. Η λειτουργία του CRMS απαιτεί διάθεση από τη μεριά των φορέων προσωπικού και χρόνου εργασίας για την εκμάθηση του συστήματος και την καθημερινή λειτουργία του, ενώ η συνεργασία με τον ιδιοκτήτη του έργου, δηλαδή την ειδική ομάδα του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης πρέπει να είναι ειλικρινής και χωρίς προσπάθειες διατήρησης της συνηθισμένης στο ελληνικό δημόσιο περιχαράκωσης.

Στον τεχνολογικό τομέα, η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει τα γνωστά προβλήματα διαλειτουργικότητας μεταξύ φορέων και κέντρων δεδομένων, αλλά και μια προσκόλληση σε παλαιότερες τεχνολογίες που οδηγεί σε προβληματική ανάπτυξη εφαρμογών για τα νέα μέσα (όπως τα έξυπνα κινητά τηλέφωνα). Στον τομέα αυτό πρέπει να γίνει ξεκάθαρο πως μια δράση τέτοιας έκτασης πρέπει να καλύπτει κάθε τομέα και να είναι επεκτάσιμη σε μελλοντικές τεχνολογίες αλλά και εξελίξεις του μάνατζμεντ, όπως το Social CRM που αναφέρθηκε για τον ιδιωτικό τομέα.

Συνδυασμό οργανωτικού και τεχνολογικού προβλήματος αποτελεί το θέμα της ταυτοποίησης των χρηστών: το ελληνικό δημόσιο θα έπρεπε να χρησιμοποιεί έναν μοναδικό τρόπο ταυτοποίησης για να είναι δυνατή η χρήση των διαφορετικών

εφαρμογών μέσω μηχανισμού SingleSignOn. Παρ' όλα αυτά οι διαφορετικοί αριθμοί καταχώρησης στα πολλαπλά μητρώα της διοίκησης (ΑΜΚΑ, ΑΔΤ, ΑΦΜ, ΑΜ ασφαλιστικών ταμείων) είναι ακόμα σε χρήση και τα συστήματα που είναι σε λειτουργία χρησιμοποιούν πολλαπλούς τρόπους αναγνώρισης και ταυτοποίησης. Το πρόβλημα δεν φαίνεται να είναι τόσο τεχνολογικό (αν και μπορεί να υπάρχει ασυμβατότητα στις χρησιμοποιούμενες βάσεις δεδομένων), όσο ζήτημα ισχύος και γοήτρου για το ποια υπηρεσία θα επιβάλει το δικό της σύστημα και μητρώο.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί, πολύτιμος πόρος των συστημάτων CRMS είναι τα δεδομένα των πολιτών. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά το έργο αλλά και να μην τεθούν θέματα διαφάνειας, θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο το νομικό πλαίσιο διαχείρισης και διακίνησης δεδομένων. Παράλληλα, θα πρέπει οι υπηρεσίες να εργαστούν στο θέμα των ανοικτών δεδομένων που βρίσκονται στη διάθεσή τους λόγω της αλληλεπίδρασης με τους πολίτες και μπορούν να διατίθενται σε ερευνητές, πολίτες και επιχειρήσεις για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας. Η μέχρι στιγμής εξέλιξη στον τομέα των ανοικτών δεδομένων αποδεικνύει πως δεν έχει εφαρμοστεί με πληρότητα και αποτελεσματικότητα το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (Κατσικάτσος, 2015).

## **Η εξυπηρέτηση δημοτών στον Δήμο Αθηναίων**

Στον Δήμο Αθηναίων λειτουργούν 9 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών που εντάσσονται λειτουργικά στο δίκτυο ΚΕΠ ολόκληρης της χώρας και παρέχουν υπηρεσίες πληροφόρησης και διεκπεραίωσης διοικητικών υποθέσεων της Γενικής Κυβέρνησης και υποθέσεων του Δήμου. Ειδικά στα ΚΕΠ του Δήμου Αθηναίων παρέχονται online για τους δημότες Αθηναίων πιστοποιητικά δημοτολογίου.

Επιπλέον των ΚΕΠ λειτουργούν και 7 Σημεία Εξυπηρέτησης του Δημότη (ΣΕΔ), ένα σε καθεμία από τις 7 δημοτικές κοινότητες του Δήμου. Πρόκειται για ολοκληρωμένες δημοτικές υπηρεσίες που διεκπεραιώνουν περισσότερες από 150 διαδικασίες και έχουν σαν στόχο να φέρουν τον Δήμο κοντά στον δημότη και όχι το αντίστροφο. Στους χώρους των ΣΕΔ προβλέπεται επίσης η εγκατάσταση μηχανημάτων αυτόματης πληρωμής με μετρητά ή κάρτες σαν ένα πρώτο βήμα μετατροπής του Δήμου Αθηναίων σε e-Δήμο (Δήμος Αθηναίων, 2015).



Η προσέγγιση είναι από κάθε άποψη πολιτοκεντρική, αν και τα μέσα που χρησιμοποιούνται δεν είναι όλα όσα προσφέρονται από τις εφαρμογές CiRMS – για παράδειγμα η φυσική παρουσία εξακολουθεί να είναι το μοναδικό ουσιαστικό κανάλι επικοινωνίας, τουλάχιστον για τη διεκπεραίωση υποθέσεων. Στην ιστοσελίδα του Δήμου λειτουργεί Κέντρο Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης (Δήμος Αθηναίων, 2015) που όμως περιλαμβάνει μικρό αριθμό εφαρμογών. Διαθέσιμες είναι υπηρεσίες πληροφόρησης σχετικά με τον Δήμο (Υλοποίηση Προϋπολογισμού, Στατιστικά Στοιχεία και Επιχειρήσεις Υγειονομικού Ενδιαφέροντος – που όμως δεν περιλαμβάνει στοιχεία), εφαρμογές πληροφόρησης για δικαιολογητικά και όρους δόμησης και εφαρμογές καταχώρισης Αιτημάτων και Παραπόνων, Ηλεκτρονικής Πληρωμής Προστίμων και Αναζήτησης Πρωτοκόλλου.

Σε κάθε περίπτωση και παρά τις ελλείψεις γίνεται προσπάθεια μείωσης της ταλαιπωρίας των συναλλασσομένων με διευρυμένο ωράριο λειτουργίας των ΣΕΔ, εγκατάσταση στους χώρους τους συστημάτων προτεραιότητας και διεύρυνση της αυτεπάγγελτης αναζήτησης εγγράφων. Αυτό που δεν φαίνεται να προωθείται ουσιαστικά είναι η συμμετοχικότητα των δημοτών, με την εξαίρεση της δυνατότητας υπόδειξης προβλημάτων που παρέχεται μέσω του Κέντρου Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης.

## Παράρτημα II: Εφαρμογές Πολυκαναλικής Εξυπηρέτησης και Πληροφόρησης του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων

Για τη σωστή λειτουργία των καναλιών επικοινωνίας και την εξυπηρέτηση των φορολογουμένων έχουν αναπτυχθεί στο ΚΕΦ εφαρμογές που αφορούν τα παρακάτω:

- **Διαχείριση αιτημάτων:** Το κάθε αίτημα συνδέεται με έναν μοναδικό αριθμό Ticketing ID και η καταγραφή του περιλαμβάνει πέρα από αυτόν και το κανάλι εισόδου, τον αιτούντα, τον αρχικό παραλήπτη, τον χρόνο άφιξης, το θέμα, την κατάσταση του αιτήματος (νέο, ανοιχτό, εκκρεμές, επιλυμένο, κλειστό), τα στοιχεία αναγνώρισης του συναλλασσομένου, τη θεματική κατηγορία. Το υποσύστημα διαχείρισης αιτημάτων παρέχει πολλαπλές λειτουργίες, όπως δυνατότητες ταξινόμησης, κατηγοριοποίησης και ομαδοποίησης των αιτημάτων βάσει θεματικών κατηγοριών και τύπων αιτημάτων, κατανομή των αιτημάτων βάσει στρατηγικής σε συγκεκριμένες ομάδες ή experts, διασύνδεση με τη γνωσιακή βάση δεδομένων για εύκολη αναζήτηση θεμάτων, σύνδεση με τη βάση δεδομένων των φορολογουμένων ώστε οι εκπρόσωποι να βλέπουν τα στοιχεία του καλούντα σε αυτόματα αναδυόμενη καρτέλα για να προβαίνουν σε ταυτοποίηση, προβολή ιστορικότητας ενδιάμεσων απαντήσεων και ενεργειών επί των αιτημάτων, ταυτόχρονη εξυπηρέτηση από όλα τα εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας, αναζήτηση αιτημάτων με την χρήση πολλαπλών κριτηρίων (κωδικός αιτήματος, ανά κανάλι, θέμα, αποστολέα, ημερομηνία/ώρα παραλαβής κ.α.), μηχανισμό υπενθύμισης για τα εκκρεμή αιτήματα μέσω ενσωματωμένης στην εφαρμογή διαχείρισης αιτημάτων θυρίδας προσωπικών μηνυμάτων και προβολών εκκρεμοτήτων, προτεραιότητες αιτημάτων βάσει του βαθμού επείγοντος του κάθε θέματος, δυνατότητα απάντησης ενός αιτήματος μέσω διαφορετικού καναλιού επικοινωνίας σε σχέση με το κανάλι εισόδου, εφόσον ζητείται από τον αιτούντα, δυνατότητα καταχώρησης παρατηρήσεων – σημειώσεων μετά το πέρας της κάθε κλήσης. Ένα αίτημα χαρακτηρίζεται από μια κύρια θεματική κατηγορία με δυνατότητα προσθήκης δευτερευουσών κατηγοριών, για να μπορούν να διαχειρίζονται τα μικτά αιτήματα, ενώ στην περίπτωση των εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας (π.χ. fax, ταχυδρομείο)

μπορεί να συνοδεύεται από συνημμένα αρχεία που εξυπηρετούν την αποτύπωση και περιγραφή του αιτήματος.

- **Μηχανισμούς ταυτοποίησης και ανάκτησης στοιχείων συναλλασσομένου:** Βάση ταυτοποίησης αποτελούν τα στοιχεία ταυτοποίησης του Taxisnet (LDAP). Προβλέπονται τρία επίπεδα ταυτοποίησης, η Πλήρης όπου ο συναλλασσόμενος παρέχει αποδεικτικά που αποδεικνύουν κατά μοναδικό και αδιαμφισβήτητο τρόπο την ταυτότητα του (οπότε υπάρχει περιορισμός και στα κανάλια εξόδου που θα χρησιμοποιηθούν για απάντηση σε αιτήματα που την απαιτούν), η Μερική κατά την οποία ο συναλλασσόμενος παρέχει το ΑΦΜ του (ή τον Αριθμό Μητρώου αν είναι Υπάλληλος του Υπουργείου Οικονομικών) και η επικοινωνία Χωρίς Ταυτοποίηση όπου δεν παρέχεται στοιχείο ταυτοποίησης πέραν των επικοινωνιακών στοιχείων εισόδου («ένδειξη ταυτοποίησης») και αφορά σε ερωτήματα γενικής φύσεως. Τόσο στην περίπτωση της πλήρους όσο και της μερικής ταυτοποίησης, ο χειριστής εκτελεί αναζήτηση με τα κατάλληλα στοιχεία εισόδου με αποτέλεσμα να εμφανιστούν τυχόν προηγούμενα αιτήματα, ενώ το σύστημα αναζητά και προβάλλει τις απαραίτητες πληροφορίες από το Μητρώο Φορολογουμένων και την εφαρμογή Επικοινωνιακού Προφίλ.
- **Καταγγελίες:** Πρόσβαση στην εφαρμογή των καταγγελιών έχουν οι υπάλληλοι της Επιτροπής Αξιολόγησης Καταγγελιών της Γ.Δ. Οικονομικής Επιθεώρησης και το ΣΔΟΕ, ανάλογα με την κατηγορία της καταγγελίας. Για λόγους εμπιστευτικότητας τα δεδομένα της εφαρμογής αποθηκεύονται στη βάση δεδομένων με κρυπτογραφημένη μορφή και υπάρχει πλήρης καταγραφή του ιστορικού αλλαγών στα στοιχεία μίας καταγγελίας. Στο δημόσιο κομμάτι της εφαρμογής έχουν πρόσβαση όλοι οι πολίτες, είτε είναι αυθεντικοποιημένοι είτε όχι. Οι μη αυθεντικοποιημένοι χρήστες έχουν τη δυνατότητα να καταγγείλουν ανώνυμα, ενώ οι αυθεντικοποιημένοι χρήστες μπορούν να καταχωρούν επώνυμες καταγγελίες. Πριν την υποβολή νέας καταγγελίας εμφανίζεται ένα κείμενο που ενημερώνει τον πολίτη ότι αναλαμβάνει την ευθύνη για πιθανή συκοφαντία κατά τα πρότυπα προστασίας της προσωπικότητας και της επιχειρηματικής δραστηριότητας και βιομηχανικής κατασκοπίας. Σε μήνυμα προς τον πολίτη μετά την καταχώρηση

της καταγγελίας εμφανίζεται το τηλέφωνο επικοινωνίας της Υπηρεσίας στην οποία προωθήθηκε η καταγγελία.

- **Έκδοση Πιστοποιητικών / Βεβαιώσεων / Αποδεικτικών:** Αφορά την έκδοση εγγράφων που επιτρέπεται να διεκπεραιωθούν και περιλαμβάνει τη λειτουργικότητα του TAXISphone. Δίνεται δυνατότητα διακίνησης από κάθε κανάλι επικοινωνίας και οι πιστοποιημένοι χρήστες εξυπηρετούνται μετά από ταυτοποίηση. Σκοπός είναι η παροχή των εγγράφων να ολοκληρώνεται με τρόπο αυτόματο και χωρίς την ανάγκη συμβολής από επιχειρησιακό υπάλληλο.
- **Επικοινωνιακό Προφίλ και Στοχευμένη ενημέρωση:** το επικοινωνιακό προφίλ αποτελεί το προσωπικό περιβάλλον επικοινωνίας του συναλλασσομένου με το ΚΕΦ. Μέσα από αυτό μπορεί να γίνεται η διαχείριση των προσωπικών του στοιχείων επικοινωνίας, γενικότερες ρυθμίσεις και επιλογές τρόπων προσωποποιημένης ενημέρωσης. Η διαχείριση του επικοινωνιακού προφίλ μπορεί να γίνει και μέσω τηλεφώνου, από τον εκπρόσωπο εξυπηρέτησης, μετά από ταυτοποίηση του χρήστη με τη χρήση PIN. Στο επικοινωνιακό προφίλ ο πολίτης μπορεί επίσης να επιλέγει/ενημερώνει το επιθυμητό κανάλι επικοινωνίας και πρόσθετα e-mails για κοινοποίηση της επικοινωνίας του με το ΚΕΦ. Η Στοχευμένη Ενημέρωση απευθύνεται σε οποιονδήποτε πιστοποιημένο συναλλασσόμενο το ζητήσει, μέσω του καναλιού επικοινωνίας που έχει δηλώσει στο επικοινωνιακό του προφίλ.
- **Ψηφοφορίες – Δημοσκοπήσεις:** υπάρχει δυνατότητα διενέργειας αυτοματοποιημένων δημοσκοπήσεων και ψηφοφοριών για τη διερεύνηση της κοινής γνώμης σε συγκεκριμένες θεματικές περιοχές και τρέχοντα πολιτικά – οικονομικά ζητήματα. Κάποιες μπορεί να απευθύνονται μόνο σε πιστοποιημένους χρήστες για την αύξηση της αξιοπιστίας της έρευνας. Η ενημέρωση για την ύπαρξη της δημοσκόπησης - ψηφοφορίας γίνεται μέσα από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας.
- **Οδηγό Διοικητικών Διαδικασιών του Υπ.Ο.:** παρέχει έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση για τη διευκόλυνση των πολιτών κατά την άσκηση των υποχρεώσεών τους, καθώς και των υπαλλήλων στην άσκηση των

καθηκόντων τους δίνοντας τη δυνατότητα στον χρήστη να βλέπει τους σχετικούς Οδηγούς ανά θεματική ενότητα.

- **Εφαρμογές Διασύνδεσης με τα back office Συστήματα:** Προκειμένου να είναι δυνατή η επίλυση ενός αιτήματος από τον εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο εξυπηρέτησης και τον ειδικό θεματικής περιοχής δημιουργήθηκαν οθόνες που προβάλλουν ενθυλακωμένες εφαρμογές back office. Με τον τρόπο αυτό δίνεται στον χρήστη πρόσβαση στο σύνολο των πληροφοριών γύρω από το συναλλασσόμενο, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η ικανοποίηση του αιτήματος του. Οι πληροφορίες για τον συναλλασσόμενο εμφανίζονται αυτόματα στους χειριστές του συστήματος και με τον τρόπο αυτό διορθώνεται το πρόβλημα που αντιμετωπίζει σήμερα το ΚΕΣ λόγω του περιορισμού πρόσβασης των εκπροσώπων στα στοιχεία αυτά και αυξάνεται η ακρίβεια των παρεχόμενων απαντήσεων.
- **Γνωσιακή Βάση (Knowledge Base)/Συχνές Ερωτήσεις (F.A.Qs):** Η εφαρμογή της γνωσιακής βάσης λειτουργεί επικουρικά στη διαχείριση αιτημάτων αναδεικνύοντας «συνηθισμένες» υποθέσεις ή «γνωστά προβλήματα», ώστε νέα αιτήματα να απαντώνται άμεσα και αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο εξυπηρέτησης. Η καινοτομία σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση είναι ότι στο ΚΕΦ λειτουργούν δύο παράλληλες γνωσιακές βάσεις με δημόσιο και εσωστρεφή χαρακτήρα αντίστοιχα. Έτσι, σε κάποια θέματα η βάση στην οποία θα ανατρέχουν οι εργαζόμενοι στο ΚΕΦ είναι εμπλουτισμένη με λεπτομερέστερα λήμματα ή και πληροφορίες που δε πρέπει να γνωρίζει το κοινό. Η πλοήγηση διευκολύνεται μέσω θεματικής δενδροειδούς κατάταξης, ενώ παρέχεται και η δυνατότητα αναζήτησης με λέξη-κλειδί.
- **Συστήματα Διοικητικής Πληροφόρησης:** Το σύστημα διοικητικής πληροφόρησης διαθέτει τα κατάλληλα εργαλεία και εφαρμογές για την συλλογή, διαχείριση και συνδυασμό των στοιχείων πληροφορίας (συμβάντα, χρόνοι απόκρισης, Log files κ.λπ.) από τις διάφορες λειτουργικές ενότητες του ΚΕΦ. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται:
  - ✓ Σύστημα παραγωγής αναφορών, με το οποίο διαχέεται η απαραίτητη πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων και την αξιολόγηση της

αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

- ✓ Σύστημα Παρακολούθησης (Monitoring)/Αναφορές Πραγματικού Χρόνου που εμφανίζουν την τρέχουσα κατάσταση μεμονωμένων πόρων, κυρίως στην οθόνη εφαρμογής του επιβλέποντα (supervisor) των εκπροσώπων.

## Παράρτημα III: Προτεινόμενοι δείκτες μέτρησης αποδοτικότητας του ΚΕΦ

	ΔΕΙΚΤΕΣ/ Πιθανά KPIs	Μονάδα Μέτρησης
<b>A</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΟΓΚΟΥ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ</b>	
1	Συνολικός αριθμός αιτημάτων ανά κανάλι ανά ώρα/ημέρα/εβδομάδα/Σαββατοκύριακο/μήνα/έτος	# αιτημάτων
2	Μέσος αριθμός εισερχόμενων κλήσεων ανά ημέρα/εβδομάδα/Σαββατοκύριακο/μήνα/έτος	# κλήσεων
3	Συνολικός αριθμός λεπτών ομιλίας εισερχόμενων κλήσεων (ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια)	Λεπτά
4	Μέσος αριθμός εξερχόμενων κλήσεων ανά ημέρα/εβδομάδα/Σαββατοκύριακο/μήνα/έτος	# Κλήσεων
5	Συνολικός αριθμός λεπτών ομιλίας – εξερχόμενων κλήσεων (ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία, ετήσια)	Λεπτά
<b>B</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
1	Ικανοποίηση Συναλλασσόμενων (*)	%
2	Ποιότητα υπηρεσίας (% κλήσεων που απαντούνται εντός 20 seconds - E20)	%
3	Μέσος χρόνος απάντησης κλήσεων – Average speed of answer (ASA)	δευτερόλεπτα
4	Ποσοστό εγκατάλειψης κλήσεων - Abandonment Rate (AR)	%
<b>Γ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (PERFORMANCE KPIs)</b>	
1	% Αιτημάτων που ‘κλείνουν’ με το πρώτο τηλεφώνημα - First Call Resolution (FCR)	%
2	% Αιτημάτων πληροφόρησης (δεν απαιτούν περαιτέρω διεκπεραίωση)	%
3	Μέσος αριθμός επαφών συναλλασσόμενου ανά αίτημα	# επαφών
4	# αιτημάτων ανά τύπο που διαχειρίζεται κάθε agent	#
5	% ολοκλήρωσης στο 1 <sup>ο</sup> επίπεδο	%
6	% ολοκλήρωσης στο 2 <sup>ο</sup> επίπεδο	%
7	% ολοκλήρωσης στο 3 <sup>ο</sup> επίπεδο	%
8	Μέσος χρόνος ολοκλήρωσης κλήσης (TOTAL)	δευτερόλεπτα
9	% απασχόλησης των Agents (Occupancy)	%
<b>Δ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΔ (HR KPIs)</b>	
1	# Ισοδυνάμων Πλήρους Απασχόλησης Agents (FTEs)	# FTEs
2	# Ισοδυνάμων Πλήρους Απασχόλησης στελεχών backoffice (FTEs)	# FTEs
3	% απουσιών (μέσος όρος, ανά ημέρα, ανά εβδομάδα, ανά μήνα)	%
<b>Ε</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΥΤΟ-ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ (SELF SERVICE KPIs)</b>	
1	% των αιτημάτων που εξυπηρετούνται από το IVR	%
2	% των αιτημάτων που εξυπηρετούνται από το Web κανάλι	%
<b>ΣΤ</b>	<b>ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST KPIs)</b>	
1	Συνολικό κόστος λειτουργίας ΚΕΦ	€
2	Κόστος ανά αίτημα	€
3	Κόστος ΑΔ	€
4	Κόστος ανά λεπτό κλήσης	€
5	Κόστος ανά κλήση	€

#### Παράρτημα IV: Προσομοιώσεις διαδικασίας απάντησης αιτημάτων φορολογουμένων από το ΚΕΣ και το ΚΕΦ

Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν για τη βαθμονόμηση της προσομοίωσης προέρχονται από το αρχείο στατιστικών του Κέντρου Εξυπηρέτησης Συναλλασσομένων και συγκεκριμένα από τις καταγραφές του Νοεμβρίου 2014 που σύμφωνα με τους υπευθύνους του Τμήματος αποτελεί έναν αντιπροσωπευτικό μήνα. Το σύστημα στατιστικών που χρησιμοποιείται δεν είναι πολύ ακριβές καθώς παρακολουθεί κυρίως την ατομική επίδοση του κάθε εργαζόμενου και όχι τη συνολική απόδοση του ΚΕΣ. Για παράδειγμα δεν καταγράφεται πόσα μηνύματα και κλήσεις προωθούνται στο Β' επίπεδο αλλά μόνο πόσα απαντώνται από τους υπαλλήλους εκεί. Επιπλέον στοιχεία (για παράδειγμα σχετικά με το ποσοστό αιτημάτων που απαντάται με τη βοήθεια του επιβλέποντος) προέκυψαν από συζητήσεις με τους υπεύθυνους του ΚΕΣ.

	Εισερχόμενα Αιτήματα	Τηλέφωνα	Μηνύματα	Χαμένες κλήσεις	Κλήσεις απαντημένες στο Α'	Μηνύματα απαντημένα στο Α'
Νοέμβριος 2014	93432	79333	14099	9520	68579	12876
Νοέμβριος 2014 ανά ημέρα	4672	3967	705	476	3429	644

	Κλήσεις + μηνύματα στο Β'	Απαντημένες κλήσεις + μηνύματα στο Β'	Κλήσεις στο Γ'	Επιστρέφουν στο Β'	Απαντώνται απευθείας	Απαντώνται μέσω του Β'
Νοέμβριος 2014		1233				
Νοέμβριος 2014 ανά ημέρα		62				

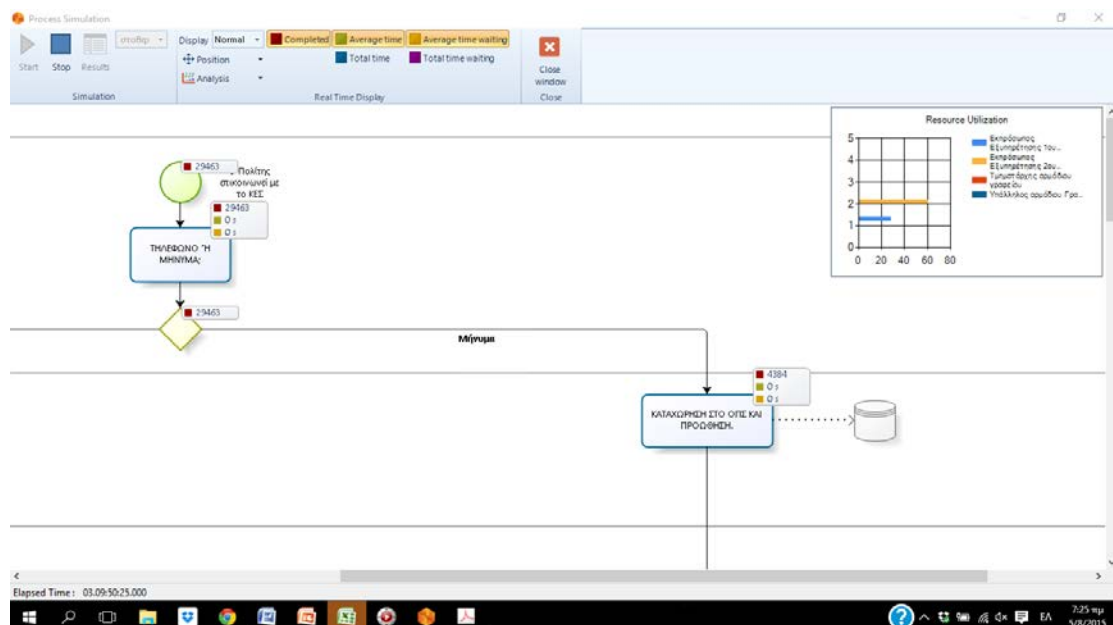
Μέση διάρκεια κλήσης 5,03 min.



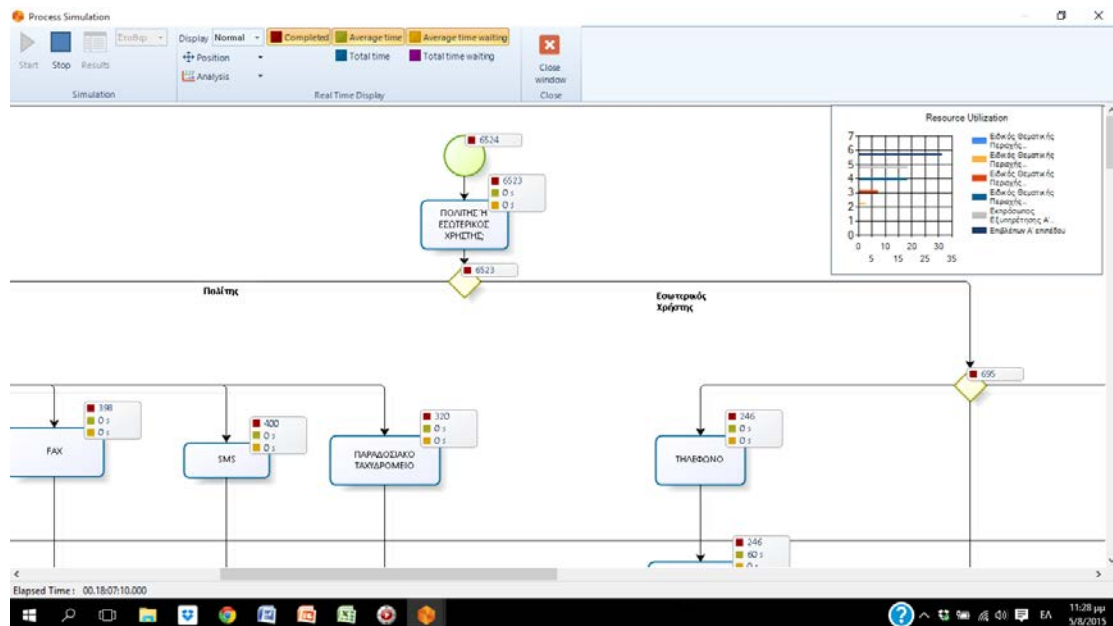
Στο ΚΕΣ εργάζονται 100 Εκπρόσωποι Α' επιπέδου (70 πρωί – 30 μεσημέρι) και 10 Εκπρόσωποι Β' επιπέδου (7 πρωί – 3 μεσημέρι) που εκτελούν και χρέη επιβλέποντος στο Α' επίπεδο. Επίσης συνεργάζονται 8 υπάλληλοι αρμόδιων γραφείων και 4 Τμηματάρχες (μόνο πρωί). Αντίστοιχα, στο ΚΕΦ προβλέπεται να εργάζονται 100 Εκπρόσωποι Εξυπηρέτησης Α' επιπέδου (70 πρωί – 30 μεσημέρι), 10 Επιβλέποντες Α' επιπέδου (7 πρωί – 3 μεσημέρι), 10 Ειδικοί Θεματικής Περιοχής Β' επιπέδου (7 πρωί – 3 μεσημέρι) και από 10 Ειδικοί Θεματικής Περιοχής στις ομάδες φορολογικών και τελωνειακών θεμάτων του Β' επιπέδου και τις ομάδες του Γ' επιπέδου που εργάζονται μόνο σε πρωινή βάρδια.

Η διάρκεια της προσομοίωσης είναι 30 ημέρες, με ημερομηνία έναρξης την 1/11/2014 και επιλέχθηκε για να καλυφθούν οι μεγάλες καθυστερήσεις που παρουσιάζει το ΚΕΣ στην αλληλεπίδραση με τις Διευθύνσεις του Υπουργείου. Λόγω της μεγάλης διάρκειας επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί μόνο ένας γύρος (αριθμός επαναλήψεων: 1). Η χρονική απόσταση μεταξύ συμβάντων ορίστηκε στα 10 sec και ο μέγιστος αριθμός συμβάντων στα 95000, σε συμφωνία με τα πραγματικά στατιστικά στοιχεία.

Στα σχήματα 6 και 7 παρουσιάζονται στιγμιότυπα από την εκτέλεση των προσομοιώσεων.



Σχήμα 7: Η προσομοίωση του ΚΕΣ



Σχήμα 8: Η προσομοίωση του ΚΕΦ

Ο πίνακας 1 παρουσιάζει τους μέσους χρόνους που καταγράφηκαν κατά την εκτέλεση των προσομοιώσεων, ανά τύπο χρήστη, επιλεγμένο κανάλι επικοινωνίας και επίπεδο στο οποίο απαντάται το μήνυμα.

Πίνακας 7: Οι μέσοι χρόνοι των προσομοιώσεων

Συναλλασσόμενος	Κανάλι	Επίπεδο	ΚΕΣ	ΚΕΦ
Πολίτης Επιχείρηση	IVR		1,33 min	1,33 min
	Τηλέφωνο	A'	5,75 min	5,25 min
		A' με επιβλέποντα	9,82 min	8,25 min
		A' σταθμισμένο	6,56 min	5,85 min
		B'	21,47 min	15,25 min
		Γ' με απευθείας απάντηση	1711,52 min = 28,52 hours = 3,56 εργάσιμες ημέρες	
Γ' με απάντηση μέσω B'	1722,54 min = 28,71 hours = 1,20 εργάσιμες ημέρες	74,75 min		

	Web φόρμα	A'	10,5 min	4,58 min
		A' με επιβλέποντα	14,57 min	7,58 min
		A' σταθμισμένο	11,31 min	5,18 min
		B'	19,72 min	14,58 min
		Γ' με απευθείας απάντηση	1709,77 min = 28,49 hours = 3,56 εργάσιμες ημέρες	
		Γ' με απάντηση μέσω B'	1719,85 min = 28,66 hours = 3,58 εργάσιμες ημέρες	72,08 min
	Chat	A'	10,5 min	4,58 min
		A' με επιβλέποντα	14,57 min	7,58 min
		A' σταθμισμένο	11,31 min	5,18 min
		B'	19,72 min	14,58 min
		Γ' με απευθείας απάντηση	1709,77 min = 28,49 hours = 3,56 εργάσιμες ημέρες	
		Γ' με απάντηση μέσω B'	1719,85 min = 28,66 hours = 3,58 εργάσιμες ημέρες	72,08 min
	FAX/SMS/ Ταχυδρομείο	A'		3,92 min
		A' με επιβλέποντα		6,92 min
A' σταθμισμένο			4,52 min	
B'			13,92 min	
Γ' με απάντηση μέσω B'			73,42 min	
<b>Υπάλληλος Υπ.Οικ.</b>	Τηλέφωνο	B'		9,5 min
		Γ' με απάντηση μέσω B'		67 min
	Web φόρμα	B'		9,83 min
		Γ' με απάντηση μέσω B'		67,33 min
	FAX	B'		8,5 min
		Γ' με απάντηση μέσω B'		66 min

Στην προσομοίωση του ΚΕΣ παρατηρούνται καθυστερήσεις στη μεταβίβαση αιτημάτων ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα. Η προώθηση των μηνυμάτων από το πρώτο στο δεύτερο επίπεδο γίνεται με την καταχώρισή τους σαν κλήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί σε διαφορετική περίπτωση δεν υπάρχει δυνατότητα εξαγωγής στατιστικών στοιχείων. Τα στατιστικά στοιχεία που διαθέτει το ΚΕΣ προέρχονται από το σύστημα OTRS, που είναι σύστημα καταγραφής κλήσεων. Έτσι, οι εκπρόσωποι Α' επιπέδου ή οι επιβλέποντες Α' επιπέδου πρέπει να δαπανήσουν χρόνο για να πραγματοποιήσουν τη μετατροπή. Η καθυστέρηση που προκύπτει επιβαρύνει το μέσο χρόνο εξυπηρέτησης των αιτημάτων. Από την άλλη πλευρά η μεταβίβαση μηνύματος ανάμεσα στο Β' επίπεδο και τις αρμόδιες Διευθύνσεις γίνεται με εκτύπωσή του και αποστολή με υπάλληλο, ενώ ο υπάλληλος της Διεύθυνσης δεν είναι υποχρεωμένος να απαντήσει σε συγκεκριμένο χρόνο καθώς δεν μετράται η απόδοσή του και δεν υπάρχει ιεραρχική εξάρτηση από τους υπευθύνους του ΚΕΣ. Έτσι η διαδικασία καθυστερεί αξιοσημείωτα.

Τα πράγματα βελτιώνονται αισθητά στην προσομοίωση του ΚΕΦ. Εδώ η καταχώριση των αιτημάτων είναι πιο γρήγορη, καθώς το Σύστημα Ταυτοποίησης Συναλλασσομένων φέρνει στον Εκπρόσωπο Εξυπηρέτησης προσυμπληρωμένη καρτέλα με τα στοιχεία που απαιτούνται, η ομαδοποίηση των εργαζομένων και ο χειρισμός κάθε κατηγορίας θεμάτων από αυτούς που έχουν τις κατάλληλες γνώσεις κάνει πιο γρήγορο τον έλεγχο του περιεχομένου και την απάντηση, ενώ η συνεννόηση με τον επιβλέποντα στο Α' επίπεδο είναι πιο γρήγορη λόγω του αυτοματοποιημένου συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας. Το Β' επίπεδο, λόγω του διαχωρισμού ανά βασική θεματική κατηγορία (γενικά, φορολογικά και τελωνειακά θέματα), δίνει πιο γρήγορα τις απαντήσεις του, ενώ δεν υπάρχει χρόνος αναμονής για την αποστολή μηνυμάτων στο Γ' επίπεδο. Τέλος, δεν υπάρχει αναμονή για την παραγωγή της απάντησης στο Γ' επίπεδο καθώς πρόκειται για αρμοδιότητα του υπαλλήλου που ανήκει πια στο ΚΕΦ και παρακολουθείται ως προς την απόδοσή του.

## Παράρτημα V: Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Συναλλασσομένων με το ΚΕΦ

### Γενικά

1. Ποια από τα κανάλια επικοινωνίας του ΚΕΦ χρησιμοποιήσατε μέσα στον τελευταίο χρόνο;
  - Τηλέφωνο
  - Web φόρμα
  - Chat
  - FAX
  - SMS
2. Πόσο ευχαριστημένος είστε από την εξυπηρέτηση που λάβατε από κάθε κανάλι;
  - Τηλέφωνο: Πολύ ευχαριστημένος/Μέτρια ευχαριστημένος/Καθόλου ευχαριστημένος
  - Web φόρμα: Πολύ ευχαριστημένος/Μέτρια ευχαριστημένος/Καθόλου ευχαριστημένος
  - Chat: Πολύ ευχαριστημένος/Μέτρια ευχαριστημένος/Καθόλου ευχαριστημένος
  - FAX: Πολύ ευχαριστημένος/Μέτρια ευχαριστημένος/Καθόλου ευχαριστημένος
  - SMS: Πολύ ευχαριστημένος/Μέτρια ευχαριστημένος/Καθόλου ευχαριστημένος
3. Το πρόβλημά σας λύθηκε μετά από μια μόνο επαφή με το ΚΕΦ ή χρειάστηκε να επανέλθετε;
  - Μια επαφή
  - Επανήλθα μια φορά
  - Επανήλθα περισσότερες φορές
  - Το πρόβλημά μου δεν λύθηκε
4. Πως θα χαρακτηρίζατε συνολικά την εξυπηρέτηση που λάβατε από το ΚΕΦ;
  - Εξαιρετική
  - Πολύ καλή
  - Καλή
  - Μέτρια
  - Κακή
5. Είχατε ακούσει κάτι για το ΚΕΦ από κάποιον γνωστό σας πριν χρησιμοποιήσετε τις υπηρεσίες του;
  - Ναι
  - Όχι
6. Θα συστήνατε σε κάποιον γνωστό σας να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες του ΚΕΦ;
  - Ναι
  - Όχι

## Προσβασιμότητα

7. Πόσο εύκολο ήταν να εντοπίσετε το που έπρεπε να υποβάλετε το αίτημά σας;
  - Πολύ εύκολο
  - Αρκετά εύκολο
  - Δύσκολο
8. Είστε ικανοποιημένος από τη διαδικασία υποβολής αιτήματος;
  - Πολύ ικανοποιημένος
  - Μέτρια ικανοποιημένος
  - Καθόλου ικανοποιημένος
9. Σας δυσκόλεψε γενικά η διαδικασία από τη στιγμή που προέκυψε το πρόβλημά σας μέχρι που λάβατε απάντηση από το ΚΕΦ;
  - Καθόλου
  - Λίγο
  - Πολύ
  - Δεν έλαβα απάντηση
10. Αν χρησιμοποιήσατε το Τηλεφωνικό Κέντρο, πως θα χαρακτηρίζατε την αναμονή;
  - Δεν υπήρχε αναμονή
  - Αποδεκτή
  - Απαράδεκτη
  - Εγκατέλειψα την κλήση

## Ικανοποιητικότητα Απάντησης

11. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την ποιότητα της απάντησης που λάβατε;
  - Πολύ ικανοποιημένος
  - Μέτρια ικανοποιημένος
  - Καθόλου ικανοποιημένος
12. Η απάντηση που λάβατε έλυσε τελικά το πρόβλημά σας;
  - Ναι
  - Όχι

## Επάρκεια Πληροφόρησης

13. Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πληροφόρηση που λάβατε από το ΚΕΦ;
  - Πολύ ικανοποιημένος
  - Μέτρια ικανοποιημένος
  - Καθόλου ικανοποιημένος
14. Χρησιμοποίησατε τη Γνωσιακή Βάση για να αναζητήσετε την απάντηση στο ερώτημά σας;
  - Ναι
  - Όχι
15. Πως κρίνετε το περιεχόμενο της Γνωσιακής Βάσης;
  - Απόλυτα περιεκτικό
  - Επαρκές

- Ανεπαρκές
16. Πόσο εύκολο ήταν να εντοπίσετε αυτό που ψάχνατε στη Γνωσιακή Βάση;
- Πολύ εύκολο
  - Αρκετά εύκολο
  - Δύσκολο

### **Σχεδιασμός Ιστοσελίδας**

17. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη συνολική εμφάνιση της ιστοσελίδας του ΚΕΦ (γραφικά, χρώματα, γραμματοσειρές);
- Πολύ ικανοποιημένος
  - Μέτρια ικανοποιημένος
  - Καθόλου ικανοποιημένος
18. Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη λειτουργικότητα της ιστοσελίδας του ΚΕΦ (εντοπισμός περιεχομένου, πλοήγηση κ.λπ.);
- Πολύ ικανοποιημένος
  - Μέτρια ικανοποιημένος
  - Καθόλου ικανοποιημένος

### **Διαχείριση επαφής με τον χρήστη**

19. Αν χρησιμοποιήσατε το Τηλεφωνικό Κέντρο, θεωρείτε ότι οι Εκπρόσωποι Εξυπηρέτησης είναι:
- Φιλικοί
  - Τυπικά εξυπηρετικοί
  - Αδιάφοροι
  - Αγενείς

### **Βελτίωση της σχέσης του πολίτη με τη Δημόσια Διοίκηση**

20. Η επαφή σας με το ΚΕΦ επηρέασε την εικόνα που έχετε για τη Δημόσια Διοίκηση
- Θετικά
  - Αρνητικά
  - Δεν την επηρέασε καθόλου
21. Θεωρείτε πως η λειτουργία του ΚΕΦ συμβάλλει στην εξυπηρέτηση των φορολογουμένων;
- Ναι
  - Όχι

### **Ασφάλεια**

22. Το ΚΕΦ διαχειρίζεται τα προσωπικά και φορολογικά σας δεδομένα. Αυτό σας κάνει να αισθάνεστε:
- Πολύ ασφαλής
  - Μέτρια ασφαλής
  - Ανασφαλής



Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)  
Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Ταύρος  
τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479  
[www.ekdd.gr](http://www.ekdd.gr)