



ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ.  
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ.**

**ΠΛΑΤΑΚΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΗΡΕΙΩΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΚΥΠΡΟΣ**

**ΙΟΥΛΙΟΣ 2011**



## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ (σελ.6)**

### **1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ (σελ.8)**

## **2 .ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**

### **2.1 Ορισμός του Μάνατζμεντ (σελ.9)**

**2.1.1 Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ σε σχέση με τη Διοίκηση Μέσω Στόχων (σελ.9)**

### **2.2 Στρατηγική(σελ.10)**

**2.2.1 Αξία Στρατηγικής (σελ.14)**

### **2.3 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (σελ.15)**

**2.3.1 Έννοια –περιεχόμενο της ποιότητας (σελ.15)**

**2.3.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας και έλεγχος ποιότητας.(σελ.15)**

**2.3.3.Βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας (σελ.16)**

**2.3.4 Εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας (σελ.17)**

### **2.4 Μάνατζμεντ μέσω στόχων (MBO) (σελ.17)**

**2.4.1 Προϋποθέσεις Επιτυχημένης Εφαρμογής MBO(σελ.19)**

**2.4.2 Προβλήματα κατά την εφαρμογή του MBO(σελ.20)**

**2.4.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα MBO(σελ.22)**

### **2.5 Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης**

**2.5.1 Σχεδιασμός συστήματος μέτρησης αποτελεσμάτων (σελ.22)**

**2.5.2 Είδη Μετρήσεων (σελ.24)**

**2.5.3 Συστατικά στοιχεία σχεδιασμού συστήματος μέτρησης αποτελεσμάτων(σελ.25)**

## **3.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ(σελ.27)**

**3.1 Μεθοδολογία ανάπτυξης συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων.(σελ.28)**

**3.2 Ετήσιες εκθέσεις απολογισμού Δράσης (σελ.37)**

**3.3 Βράβευση Υπηρεσιών(σελ.38)**

**3.4 Επιμόρφωση Υπαλλήλων(σελ.38)**

## **4. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ.**

### **4.1 Δομή Δημοτικής Αστυνομίας**

**4.1.1 Διάκριση Προσωπικού – Διάρθρωση Υπηρεσιών(σελ.38)**

**4.1.2 Ιεραρχία Προσωπικού(σελ.39)**

**4.2 Οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας (σελ.40)**

**4.2.1 Ο ρόλος και η λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας(σελ.44)**

**4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT (σελ.45)**

#### 4.4 Έρευνα (σελ.48)

##### 4.4.1 Μεθοδολογία Έρευνας (σελ.48)

##### 4.4.2 Σκοπός Έρευνας (σελ.48)

##### 4.4.3 Θεματικές ενότητες Ερωτηματολογίου(σελ.48)

##### 4.4.4 Ερωτηματολόγιο(σελ.52)

##### 4.4.5 Σχολία επί των αποτελεσμάτων (σελ.62)

##### 4.4.5.1 Αξιολόγηση των Απαντήσεων (σελ.62)

##### 4.4.5.2 Αποτελέσματα (σελ.63)

#### 4.5 Στοχοθεσία για Δημοτική Αστυνομία (σελ.64)

#### 4.6 Η BALANCED SCORECARD της Δημοτικής Αστυνομίας(σελ.75)

### 5. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ ΔΡΑΣΕΙΣ-ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

#### 5.1 Προβλήματα. Βασικές παράμετροι(σελ.80)

##### 5.1.1.Στοχοθεσία(σελ.83)

##### 5.1.2 Ηγεσία(σελ.83)

##### 5.1.3 Προγραμματισμός(σελ.84)

##### 5.1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό(σελ.85)

##### 5.1.5Συνεργασίες και πόροι (σελ.87)

##### 5.1.6 Εσωτερικές Διαδικασίες(σελ.88)

##### 5.1.7 Αποτελέσματα σε σχέση με τη κοινωνία(σελ.89)

##### 5.1.8 Κύρια αποτελέσματα επίδοσης(σελ.89)

##### 5.1.9 Γνώση και ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας (σελ.90)

##### 5.1.10Έλεγχος Δημοτικών Αστυνομικών(σελ.92)

##### 5.1.11Προβολή κοινωνικού ρόλου της Δημοτικής Αστυνομίας (σελ.93)

##### 5.1.12Ενημέρωση επικοινωνία με τους πολίτες(σελ.94)

#### ΕΠΙΛΟΓΟΣ(σελ.95)

### 6. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ-ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ

#### 6.1 Ο Νόμος 3230/04 (σελ.96)

#### 6.2 Διαδικασία Στοχοθεσίας (σελ.97)

##### 6.2.1 Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας (σελ.100)

#### 6.3 Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004). ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323

##### 6.3.1. Αποσαφήνιση βασικών εννοιών(σελ.102)

##### 6.3.2 Σχεδιασμός των δεικτών (σελ.103)

#### 6.4 Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας(σελ.107)

#### 6.5 Δομή Ετήσιων Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης(σελ.108)

6.5.1 Δομή Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις των Φορέων(σελ.109)

6.6. Βράβευση υπηρεσιών(σελ.109)

6.7 Επιμόρφωση Υπαλλήλων(σελ.110)

6.8 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (σελ.111)

6.8.1 Επεξήγηση Εννοιών (σελ.111)

6.8.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής (σελ.112)

6.8.3 . Εφαρμογή Στρατηγικής (Balanced Scorecard)(σελ.119)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΠΙΝΑΚΕΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Δημιουργία και εφαρμογή Στρατηγικής (σελ 13)

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Στοχοθεσία για Δήμόσια Τάξη(σελ 64)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Στοχοθεσία για Δήμόσια Υγεία (σελ 68)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Στοχοθεσία για Αισθητική (σελ 71)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Στοχοθεσία για Ασφάλεια(σελ 72)

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Οπτική γωνία πολίτες (σελ78)

ΠΙΝΑΚΑΣ 7.Οπτική γωνία Εσωτερικές Διαδικασίες(σελ79)

ΠΙΝΑΚΑΣ 8.Οπτική γωνία Ανάπτυξη –Συνεχής βελτίωση- Αλλαγή (σελ79)

ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Οπτική γωνία Προσωπικό(σελ80)

ΠΙΝΑΚΑΣ 10. Έλεγχος Στοχοθεσίας (σελ101)

ΠΙΝΑΚΑΣ 11.Κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο και τον σχεδιασμό δεικτών μέτρησης (σελ104)

ΠΙΝΑΚΑΣ 12.Κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών(σελ105)

ΠΙΝΑΚΑΣ 13. Αποστολή Δημόσιας οργάνωσης(σελ115)

### ΣΧΗΜΑΤΑ :

ΣΧΗΜΑ 1. Διαδικασία MBO(σελ.18)

ΣΧΗΜΑ 2. Διαδικασία Στοχοθεσίας (σελ.99)

ΣΧΗΜΑ 3:Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων(σελ.123)

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια από τις πιο διαδεδομένες σύγχρονες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, που γίνεται προσπάθεια να εφαρμοστεί στη Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι η Διοίκηση Μέσω Στόχων .Αυτή η πρακτική εφαρμόζεται για πολλές δεκαετίες στο εξωτερικό με θεαματικά αποτελέσματα.

Η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1955, από τον Peter Drucker , στο βιβλίο του “Practice of Management”.Σύμφωνα με αυτό ,ένας οργανισμός θα είναι πιο επιτυχημένος όταν οι ενέργειες και οι προσπάθειες όλων των συντελεστών είναι προσανατολισμένες σε κάποιους καθορισμένους στόχους.

Σύμφωνα με τον νόμο 3230/04 ,ως Διοίκησης μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων –επιδόσεων(στόχων) στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα ,κατόπιν της συναίνεσης και της συμμετοχής των εργαζομένων, και εν συνεχεία η διάχυσή τους ,υπό την μορφή εξειδικευμένων δράσεων ,σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Επιπλέον σχεδιάζονται δείκτες προκειμένου να αξιολογηθεί η ποιοτική και ποσοτική επίτευξη των στόχων αυτών.

Πλήθος εγκυκλίων του Υπουργείου Εσωτερικών ακολούθησαν τον νόμο 3230/04 προκειμένου να υπάρξει αναλυτική ενημέρωση και σωστή καθοδήγηση των υπηρεσιών για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρησης της Αποδοτικότητας .Υπάρχουν σαφείς και εξειδικευμένες οδηγίες εφαρμογής του νόμου ,βασισμένες στις σύγχρονες θεωρίες του Μάνατζμεντ ,σχεδόν για όλες τις υπηρεσίες του Ελληνικού Δημοσίου και της Ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης .Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας είναι όμως εκτός αυτού του αναλυτικού σχεδιασμού.

Αυτό το κενό έχει ως στόχο ,να καλύψει η παρούσα εργασία ,θεωρώντας ότι η εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων του Μάνατζμεντ και ειδικότερα της Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρησης της Αποδοτικότητας στη Δημοτική Αστυνομία ,θα συντελέσει στην επίτευξη της εύρυθμης λειτουργίας των πόλεων για τη βελτίωση της ζωής των πολιτών ,που αποτελεί την βασική αποστολή της Υπηρεσίας αυτής .

Σε αυτό το πλαίσιο στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα γίνει μία βιβλιογραφική επισκόπηση ,όπου θα αναλύσουμε το θεωρητικό πλαίσιο που σχετίζεται με την Διοίκηση μέσω Στόχων.Κατόπιν στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα αναλυθεί συγκεκριμένα το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο βασίζεται η μέθοδος αυτή στο Δημόσιο .Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα γίνει έρευνα για την υφιστάμενη κατάσταση και εφαρμογή της θεωρίας στην υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας .Στο 5<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα σχολιαστεί η αποτελεσματικότητα της Δημοτικής Αστυνομίας ενώ τέλος στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο θα γίνει μία νομοθετική επισκόπηση για το θέμα μας ,το οποίο θα αποτελέσει αναγκαίο οδηγό για τις υπηρεσίες που θα θελήσουν να εφαρμόσουν τη συγκεκριμένη πρακτική.

## SUMMARY

One of the most widespread contemporary practices in the private sector, which is attempted to be applied to the Local Government, is Management by Objectives. This practice has been applied abroad for many decades with impressive results. The concept of Management by Objectives was first described in 1955, by Peter Drucker, in his book "Practice of Management". According to Drucker, an organisation will be more successful when all the actions and efforts of all the contributors involved, are aimed at some predefined targets.

According to the law 3230/04, Management by Objectives is defined as the process of setting clear outcomes-performances (objectives) to the higher hierarchy levels of each organisation, under the consent and contribution of the employees and then the dissemination of these objectives to each one of the lower hierarchy levels, in the form of specific actions. Additionally, indicators are designed in order to assess the qualitative and quantitative attainment of these objectives.

A number of circulars of the Ministry of Interior followed the law 3230/04 in order to provide detailed information and the correct guidance for the implementation of Management by Objectives and Performance Assessment.

There are clear and specific instructions for the implementation of the law, based on modern Management theories, for almost every service of the Greek Public Sector and the Greek Local Government. The Municipal Police however, is not included in this analytical design.

The purpose of this research project is to cover this gap using the hypothesis that the application of modern management methods and in particular Management by Objectives and Performance Assessment in the Municipal Police, will contribute to achieving the smooth functioning of cities, in order to improve the citizens' lives, something that is the main mission of this Service.

In this context, the second chapter will perform a literature review in which the theoretical framework related to Management by Objectives, will be analysed. Then, the third chapter will analyse the theoretical rationale on which the implementation of this method is based on in the Public Sector. The fourth chapter will research on the existing situation and the application of theory in the Municipal Police service. In the fifth chapter, the effectiveness of the Municipal Police will be discussed while in the end, in the sixth chapter a legislative review will be made on the subject which will become a necessary guide for the services which will want to implement this practice.

## 1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το μεγαλείο της επιστημονικής γνώσης ξεδιπλώνεται όταν αυτή συναντάται με τα προβλήματα της καθημερινότητας των πολιτών και επιδιώκει να τα επιλύσει .Αυτή βελτίωση της καθημερινότητας είναι το κύριο μέλημα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και συνεπώς η επιστημονική γνώση μπορεί να βρεί πρόσφορο έδαφος για εφαρμογή σε αυτή.

Η απουσία σύγχρονων μεθόδων μάνατζμεντ ,είναι η βασική αιτία αναποτελεσματικότητας του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα ,που τόσα χρόνια είναι εγκλωβισμένος στα γρανάζια της γραφειοκρατίας .Την κατάσταση αυτή ήρθε να διορθώσει ο νομοθέτης που με το ν .3230/04 και να «επιβάλει» στο Ελληνικό Δημόσιο την εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων και μέτρησης της Αποδοτικότητας .Πλήθος εγκυκλίων ακολούθησαν τον νόμο προκειμένου να αναλύσουν τη «λογική» του νομοθετήματος και να καθοδηγήσουν την ηγεσία στην ορθή εφαρμογή του ,εξειδικευμένα για κάθε υπηρεσία.

Παρόλο που ήδη έχει φτάσει το 2011,και οι πολιτικο-οικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα επιβάλουν την αποδοτική λειτουργία του Δημοσίου ,καμία εξειδικευμένη ενημέρωση δεν έχει γίνει στην υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας ,για την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου Διοίκησης .Η Δημοτική Αστυνομία είναι μία υπηρεσία που παρόλο που ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1980,ακόμη προσπαθεί να βρεί την ταυτότητα της και την θέση της στην Ελληνική πραγματικότητα .Βασικό βήμα προς αυτή την κατεύθυνση έγινε με την ψήφιση του νόμου 3731/08 για την αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας που ορίζει την δομή, τις Αρμοδιότητες της και θέματα εξέλιξης και υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού της. Απαραίτητη είναι όμως και η οργάνωσή της ,με βάση τις σύγχρονες μεθόδους του μάνατζμεντ έτσι ώστε να καταξιωθεί στη συνείδηση του πολίτη ως μία αποτελεσματική και αποδοτική υπηρεσία.

Στη παρούσα διατριβή γίνεται αυτή η προσπάθεια εφαρμογής της θεωρίας του μάνατζμεντ και της ελληνικής νομοθεσίας ,έτσι ώστε να καθιερωθεί στη Δημοτική Αστυνομία η εφαρμογή της Διοίκησης μέσω στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας.



## 2 .ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

### 2.1 Ορισμός του Μάνατζμεντ

Ο P.Hersey και K.Blanchard ορίζουν το μάνατζμεντ σαν «μια εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και διαμέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών μιας οργάνωσης»(Hersey& Blanchard,1977)

#### 2.1.1 Οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ σε σχέση με τη Διοίκηση Μέσω Στόχων

Αν κάνουμε έναν συνδυασμό της θεωρίας του Μάνατζμεντ και της Μεθοδολογίας της Διοίκησης μέσω Στόχων ,καταλήγουμε ότι η Διοίκηση μίας οργάνωσης δημόσιας ή ιδιωτικής πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω στάδια:

1. *Προγραμματισμός (Planning)*. Κατά τον προγραμματισμό καθορίζονται οι στόχοι και αποφασίζεται η στρατηγική για την επίτευξή τους. Αυτή η λειτουργία συνίσταται στον προσδιορισμό της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης της επιχείρησης και στον καθορισμό της πορείας προς αυτήν την κατεύθυνση.
2. *Οργάνωση (Organizing)*. Μέσω της λειτουργίας αυτής και λαμβάνοντας υπόψη και τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση ,όλες οι ενέργειες κατευθύνονται στη υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί στον προγραμματισμό. Το συνολικό έργο διαιρείται σε επιμέρους δράσεις (καταμερισμός ,θέσεις εργασίας),οι δράσεις αυτές ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα(στελέχωση) ,και τέλος προσδιορίζεται η ιεραρχία μεταξύ αυτών.
3. *Διοίκηση (Commanding)*. Η λειτουργία αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι μάνατζερ διευθύνουν τους εργαζόμενους και μέσω των μεθόδων διοίκησης προσωπικού (όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η διευθυντική συμπεριφορά και η χρήση της επιβράβευσης και της τιμωρίας) τους κατευθύνουν στην αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων.
4. *Συντονισμός (Coordinating)*. Η λειτουργία αυτή αφορά δραστηριότητες που αποσκοπούν στο συσχετισμό όλων των μεμονωμένων (ατομικών) προσπαθειών της επιχείρησης για την επίτευξη ενός κοινού στόχου.
5. *Έλεγχος (Controlling)*. Η λειτουργία αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι διευθυντές αξιολογούν την απόδοση στο εσωτερικό της επιχείρησης σε σχέση με τον προγραμματισμό και τους στόχους της επιχείρησης ,προκειμένου να εντοπίσουν τις αποκλίσεις και να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες.

Όλες οι λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων που θέτει ένας οργανισμός μέσω της αποτελεσματικής αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων(Montana,Charnov,2002)

## 2.2 Στρατηγική

Στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία συναντάμε διάφορους ορισμούς για τη στρατηγική : Σύμφωνα με τον Alfred Chandler στρατηγική είναι “ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και η υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων καθώς και ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων”.(Chandler,1962)

Σύμφωνα με τον Andrews ‘στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης”(Andrews,1971)

Κατά τους Hofer και Schendel “στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον”.(Hofer&Shendel,1978)

Θα μπορούσε να θεωρηθεί, ότι η στρατηγική αποτελείται από τα παρακάτω στάδια ,που συνδέονται μεταξύ τους:

- (1) Διαμόρφωση,
- (2) Υλοποίηση και
- (3) Αξιολόγηση και έλεγχο.

Αναλυτικότερα έχουμε:

### 1) Διαμόρφωση Στρατηγικής

A) Το πρώτο στάδιο διαμόρφωσης της στρατηγικής , είναι η Στρατηγική ανάλυση (Strategic Analysis), όπου, γίνεται μία προσπάθεια καθορισμού της στρατηγικής θέσης της επιχείρησης. Οι παράγοντες που καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης είναι:

1. Το Περιβάλλον.
2. Οι πόροι που διαθέτει η επιχείρηση και οι ικανότητες του προσωπικού της.
3. Οι προσδοκίες των ενδιαφερόμενων πλευρών (stakeholders)
4. Η κουλτούρα που επικρατεί στην επιχείρηση. (Θερίου ,2005)

B) Το δεύτερο στάδιο αφορά την Επιλογή στρατηγικής (Strategic Choice),όπου μετά την επεξεργασία πιθανών ενεργειών και κατευθύνσεων της επιχείρησης (δηλαδή στρατηγικών), και την αξιολόγησή τους καταλήγουμε στην επιλογή ορισμένων εξ αυτών. Δεν υπάρχει μέθοδος που να οδηγεί μία επιχείρηση σε ξεκάθαρη απόφαση αποδοχής μιας στρατηγικής

έναντι κάποιας άλλης .Κάθε στρατηγική έχει κάποια μειονεκτήματα και εμπεριέχει κάποιο ποσοστό κινδύνου .Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής δεν βασίζεται απλά στη λογική και στην αντικειμενικότητα, αλλά επηρεάζεται πολύ από τις αξίες και τα πιστεύω των ανωτάτων στελεχών και όλων όσοι έχουν συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση. (Θερίου ,2005)

## 2) Υλοποίηση της στρατηγικής

Κατά την Εφαρμογή της στρατηγικής (Strategy Implementation),όπου γίνεται μία προσπάθεια εφαρμογής των επιλεχθέντων στρατηγικών στην πράξη. Επίσης γίνονται οι αλλαγές που απαιτούνται στην επιχείρηση για τη σωστή εφαρμογή των επιλεχθέντων στρατηγικών. Μια σωστή διαδικασία διαμόρφωσης και επιλογής των κατάλληλων στρατηγικών δεν εξασφαλίζει, και την αποτελεσματική εφαρμογή τους. Η εφαρμογή μιας προτεινόμενης στρατηγικής αφορά όλα τα επίπεδα ιεραρχίας στην επιχείρηση, ή στον οργανισμό, όλες τις λειτουργίες και τα τμήματα .

Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής που αποφασίστηκε ,απαιτεί:

- Γνώση όλων των στελεχών και των εργαζομένων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησής τους
- Πλήρη κατανόηση των στρατηγικών που προτείνεται να εφαρμοστούν μέσω της ενεργού συμμετοχής τους στη διαδικασία σχηματισμού των στρατηγικών.(Θερίου,2005)
- Ύπαρξη Εταιρικής κουλτούρας.
- Ομαδικότητα.

Αν και το στάδιο εφαρμογής των στρατηγικών είναι αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής διοίκησης και συνδέεται άμεσα με το προηγούμενο στάδιο του σχηματισμού και επιλογής των στρατηγικών, είναι, ουσιαστικά, μια τελείως ξεχωριστή διαδικασία. Τα δύο αυτά στάδια μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους ως εξής:

Στάδιο δημιουργίας	Στάδιο εφαρμογής
Στρατηγική τοποθέτηση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης πριν την εφαρμογή της στρατηγικής	Διαχείριση των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποφασιζόμενης στρατηγικής.
Επικέντρωση στην αποτελεσματικότητα (effectiveness), δηλαδή στο κατά πόσο οι στρατηγικές που θα επιλεγούν μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην εκπλήρωση του σκοπού και των στόχων της,	Επικέντρωση στην αποδοτικότητα (efficiency), δηλαδή στο κατά πόσο οι στρατηγικές που εφαρμόζονται θα οδηγήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας και απόδοσης ή κερδοφορίας της επιχείρησης σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
Διαδικασία που στηρίζεται στη σκέψη (intellectual process)	Διαδικασία που αφορά, κυρίως, τις καθημερινές ενέργειες που έχουν σχέση με την αποδοτικότερη διαχείριση της κάθε λειτουργικής διαδικασίας (operational process).
Απαιτεί και προϋποθέτει υψηλή διορατικότητα και ικανότητες ανάλυσης και κυρίως σύνθεσης όλων των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης	Απαιτεί και προϋποθέτει διοικητικές – ηγετικές ικανότητες για τη σωστή ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση όλου του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας (ή αποδοτικότητας) και κερδοφορίας

Συντονισμός μικρής ομάδας ατόμων-στελεχών	Συντονισμός όλου του προσωπικού της επιχείρησης
Οι μέθοδοι και τα εργαλεία, που χρησιμοποιούνται είναι κοινά για όλους τους τύπους και τα μεγέθη των επιχειρήσεων	Οι μέθοδοι και τα εργαλεία, που χρησιμοποιούνται διαφέρουν σημαντικά μεταξύ διαφόρων τύπων και μεγέθους επιχειρήσεων

### **.ΠΙΝΑΚΑΣ1:ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ&ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

#### 3) Αξιολόγηση στρατηγικής

Η Στρατηγική μιας Επιχείρησης αξιολογείται όσον αφορά

- Την καταλληλότητα
- Την εφικτότητα
- Και την αποδεκτικότητά της

Αναλυτικότερα:

Το κριτήριο της καταλληλότητας εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική μπορεί να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες της επιχείρησης και τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς επίσης κατά πόσο η προτεινόμενη στρατηγική της παρέχει προστασία από τυχόν απειλές και βελτιώνει ή περιορίζει τις αδυναμίες της. Επίσης μία σημαντική πλευρά που πρέπει να εξεταστεί στο στάδιο αυτό είναι το κατά πόσο μια στρατηγική μπορεί να βελτιώσει τη στρατηγική θέση της επιχείρησης, καθώς επίσης και κατά πόσο συμβαδίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της. Αυτή η διαδικασία αποτελείται από δύο στάδια: πρώτα εξετάζεται αν η κάθε στρατηγική ξεχωριστά είναι ορθολογική και ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης και στη συνέχεια αξιολογείται η στρατηγική σε σχέση με τις άλλες στρατηγικές επιλογές που έχει η επιχείρηση, δηλαδή, συγκρίνονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της συγκεκριμένης στρατηγικής με αυτά των άλλων στρατηγικών.

Το κριτήριο «εφικτότητας» εξετάζει κατά πόσο μία στρατηγική μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία. Οι αλλαγές που προβλέπει μια στρατηγική, πρέπει να είναι εφικτές όσον αφορά τις ικανότητες και τους πόρους που διαθέτει (ή μπορεί να διαθέσει) η επιχείρηση.

Το κριτήριο «αποδεκτικότητας» εξετάζει κατά πόσο μια στρατηγική ικανοποιεί τις προσδοκίες της επιχείρησης. Εδώ πρέπει κατ' αρχάς να

ξεκαθαριστεί ποιες προσδοκίες υπάρχουν και από ποιους προέρχονται (π.χ. μετόχους, εργαζόμενους κ.λ.π.). (Θερίου ,2005)

### 2.2.1 Αξία Στρατηγικής

**Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα στην επίτευξή της.**(Παπαδάκης,2007)

Οι βασικότεροι λόγοι εξ' αιτίας των οποίων αυτό συμβαίνει είναι:

- **Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις**

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους της στρατηγικής είναι να θέτει γραμμές πλεύσης. Αποτελεί θα έλεγε κανείς ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το ΠΟΥ θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη ΑΠΟΣΤΟΛΗ ή και ΟΡΑΜΑ, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα ΠΩΣ η επιχείρηση θα φθάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμά της.

- **Η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων**

Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων.

- **Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες**

Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει στη συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική.

- **Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και τη θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό**

Επιπροσθέτως μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό, και είναι κατά κάποιο τρόπο η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρείας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτή

- **Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα**

Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή, που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Πολύ σημαντικό είναι, επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα.

- **Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**

*Η στρατηγική είναι αυτή που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν μια αρμονική σύνδεση ανάμεσα στο εξωτερικό περιβάλλον και τις εσωτερικές τους δυνατότητες. Είναι, δηλαδή, αυτή που τελικά μπορεί να τους δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Παπαδάκης,2007)*

## **2.3 Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας**

### **2.3.1 Έννοια –περιεχόμενο της ποιότητας**

Σύμφωνα με τον Τσίοτρα (2002) ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας μπορούμε να ονομάσουμε :

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές .
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής ,της παραγωγής και της συντήρησης , μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.

### **2.3.2 Διοίκηση ολικής ποιότητας και έλεγχος ποιότητας.**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης της ποιότητας που αναφέρεται σε όλους τους τομείς ,λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού και όχι μόνο στην παραγωγή ή την εξυπηρέτηση των πελατών .Το σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελείται από :

- Ένα συνολικό πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών που αφορούν την ποιότητα και τις σχέσεις της με τις γενικές στρατηγικές ,το όραμα ,την αποστολή και τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Συστήματα ,διαδικασίες ,μεθόδους ,τεχνικές και εργαλεία που αφορούν το σχεδιασμό και τη διασφάλιση της ποιότητας παντού(π.χ ISO).
- Μια οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση σε αξίες ,πιστεύω και σημασίες που συνδέονται άμεσα με την εξασφάλιση ποιότητας
- Ικανότητες των εργαζομένων να επιτυγχάνουν ποιότητα παντού . (Μπουραντάς ,2002)  
 Η διαδικασία του ελέγχου στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι και χρησιμοποιείται ως βάση για να πιστοποιηθεί ότι τα προϊόντα ικανοποιούν τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί .Το σύστημα ελέγχου αποτελείται από τρία στοιχεία :
- Ένα πρότυπο προς επίτευξη
- Κάποιο μέτρο για την αξιολόγηση των επιδόσεων
- Μία διαδικασία για τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προγραμματισμένα.(James,2005)

### 2.3.3.Βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελεί μια νέα αντίληψη για την ποιότητα στη διοίκηση .Θεμελιωτής σε αυτό το οικοδόμημα είναι ο E .Deming, που οι εργασίες του ,ξεκίνησαν από την Ιαπωνία και αναγνωρίστηκαν από τη Δύση μετά το 1980.Ιδιαίτερα σημαντικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι ακόλουθες.

- ❖ Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις οι οποίες εκφράζουν τις ανάγκες ,τις επιθυμίες και τις προσδοκίες των πελατών.
- ❖ Η ποιότητα πρέπει να υπάρχει παντού σε όλα τα επίπεδα παραγωγής και κατανάλωσης του προϊόντος /υπηρεσίας .
- ❖ Η ποιότητα επιτυγχάνεται μέσω της πρόληψης.
- ❖ Η λογική της ποιότητας δεν δικαιολογεί λάθη.
- ❖ Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει συγκεκριμένους στόχους όπως
  - συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
  - συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος



### 2.3.4 Εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας

Η εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης Ολικής ποιότητας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν είναι εύκολη υπόθεση .Απαραίτητες είναι οι παρακάτω ενέργειες :

- Διαμόρφωση στρατηγικής και σχεδίων εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- Διαμόρφωση και εφαρμογή των διαδικασιών ,των δομών και της τεχνολογίας που εξασφαλίζουν την επιθυμητή ποιότητα .
- Προσαρμογή των συστημάτων αμοιβών και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με την ποιότητα .
- Διαμόρφωση μέσω των ενεργειών της Ανώτατη Διοίκηση κουλτούρας προσανατολισμένης στην ποιότητα.
- Εκπαίδευση των στελεχών για την απόκτηση δεξιοτήτων και κουλτούρας ποιότητας
- Εφαρμογή συστήματος παρακολούθησης της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και μέτρησης των αποτελεσμάτων της. (Μπουραντάς,2002)

### 2.4 Μάνατζμεντ μέσω στόχων (MBO)

Οι Deegan και Fritz δίνουν τον παρακάτω ορισμό:

Η διοίκηση που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς (MBO) είναι ένα σύστημα προσωπικής υπευθυνότητας στο οποίο τα αποτελέσματα μπορούν να δικαιολογούν την έγκριση, τροποποίηση, συνέχιση ή εγκατάλειψη των προγραμμάτων λειτουργίας της οργάνωσης. Το MBO (το μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς) προσπαθεί να διατηρήσει σε ισορροπία τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των τριών μερών του συστήματος δηλαδή, είσοδο, επεξεργασία, έξοδο. Δεν αγνοεί την είσοδο ή τις δραστηριότητες του συστήματος. Για να γίνει η δουλειά στην οργάνωση χρειαζόμαστε πηγές, υλικό και ακόμα πρέπει να επιλέξουμε τα κατάλληλα προγράμματα για την πλήρη εκμετάλλευση αυτών των πρώτων υλών. Τελικά όμως είναι τα αποτελέσματα του συστήματος που μετρούν κατά πόσο χρησιμοποιήθηκαν καλά οι πηγές και τα προγράμματα. (Deegan &Fritz, 1976)

Ο Odiorne γράφει ότι:

Το σύστημα του μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς (MBO) είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ανώτεροι και κατώτεροι ιεραρχικά μάνατζερς μέσα στην οργάνωση, προσδιορίζουν τους κοινούς σκοπούς, ορίζουν την περιοχή υπευθυνότητας κάθε ατόμου σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα, και χρησιμοποιούν

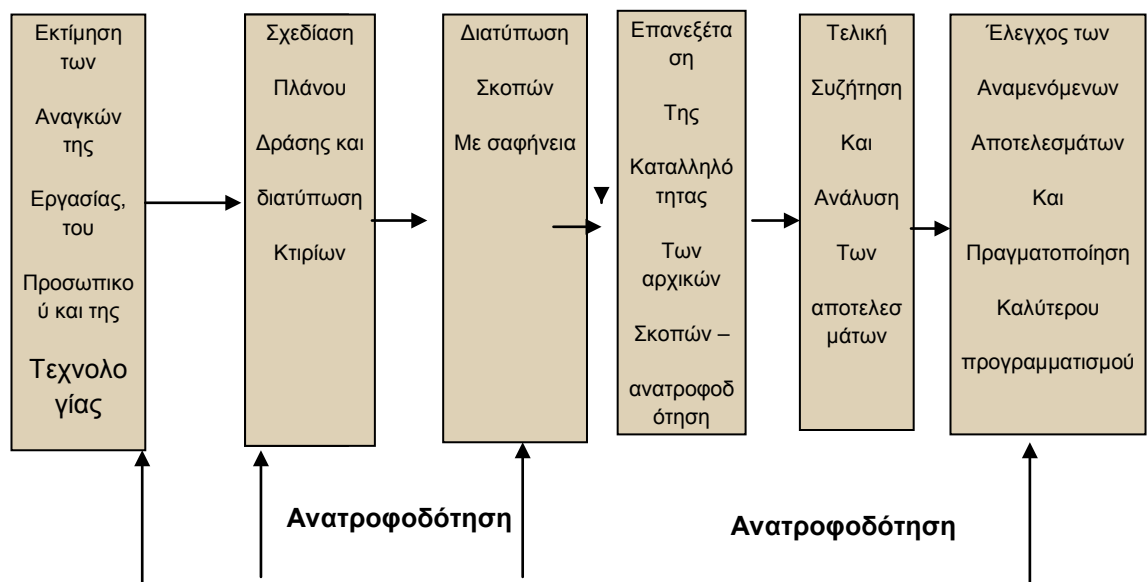
αυτές τις μετρήσεις σαν οδηγό για τη λειτουργία του τμήματος τους και για την αξιολόγηση της συνεισφοράς καθενός από τα μέλη του. ( Odiorne,1974)

Στον παραπάνω ορισμό δίνεται έμφαση στην σπουδαιότητα της αμοιβαίας κατανόησης που πρέπει να υπάρχει μεταξύ ανωτέρου και υφισταμένων του. Το συμπέρασμα από την εφαρμογή του MBO είναι ότι ο υφιστάμενος με τη συμμετοχή του στη διατύπωση και την εφαρμογή των αντικειμενικών σκοπών στην οργάνωση θα παρακινηθεί να δουλέψει σκληρότερα και άρα να βελτιώσει την απόδοση του.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τα κύρια στοιχεία αυτής της διαδικασίας.

### ΣΧΗΜΑ 1:ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ MBO

(Ζαβλάνος ,1996)



Αυτά

είναι τα εξής:

- 1) Εκτίμηση των αναγκών, της εργασίας ,του προσωπικού, και της τεχνολογίας,
- (2) Εκπαίδευση του προσωπικού γι' αυτή τη διαδικασία, διατύπωση σκοπών, σχεδίαση πλάνου δράσης, και διατύπωση των κριτηρίων για να διαπιστωθεί αν οι σκοποί της διαδικασίας του MBO εκπληρώθηκαν,

(3) διατύπωση σκοπών με σαφήνεια, συμμετοχή σ' αυτή τη διατύπωση των υφισταμένων και του προϊστάμενου, κατάταξη των σκοπών σύμφωνα με την προτεραιότητα που έχουν για την οργάνωση,

(4) επανεξέταση της καταλληλότητας των αρχικών σκοπών κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τους ή ανατροφοδότηση που παίρνεται βοηθάει το μάνατζερ να τροποποιήσει τους αρχικούς σκοπούς αν αυτό χρειαστεί,

(5) μια τελική συζήτηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων, τα συμπεράσματα των οποίων θα χρησιμοποιηθούν για τη διατύπωση των επόμενων αντικειμενικών σκοπών, και

(6) η πραγματοποίηση ενός καλύτερου προγραμματισμού, ελέγχου και οργάνωση που να βασίζεται στα επιτευχθέντα αποτελέσματα.

Επομένως το μάνατζμεντ που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς (MBO), είναι μια διαδικασία που στην έναρξη της τα μέλη της οργάνωσης ορίζουν τους σκοπούς. Στη συνέχεια αναγνωρίζονται και προσδιορίζονται οι κύριες περιοχές υπευθυνότητας για κάθε τμήμα και άτομο σύμφωνα με τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δηλαδή κατανέμονται αρμοδιότητες. Τέλος αυτές οι μετρήσεις χρησιμοποιούνται σαν οδηγοί για τη διοίκηση της οργάνωσης και για την αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε τμήματος και ατόμου στην εκπλήρωση των σκοπών και γίνεται ανατροφοδότηση του συστήματος. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές που είναι οι υπεύθυνοι στην οργάνωση πρέπει προσεκτικά να προετοιμάσουν τους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς της οργάνωσης, κατόπιν κάθε τμήμα προσδιορίζει, συμφωνεί και διατυπώνει επακριβώς τους ειδικούς αντικειμενικούς σκοπούς που πρέπει να εκπληρωθούν μέσα σε κάποιο προκαθορισμένο χρόνο. Οι προσωπικοί αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να συμβάλλουν στους σκοπούς του τμήματος, και οι σκοποί του τμήματος θα πρέπει να υποστηρίζουν και να συμβάλλουν στους γενικούς σκοπούς της οργάνωσης.

#### **2.4.1 Προϋποθέσεις Επιτυχημένης Εφαρμογής MBO**

Οι ερευνητές διατείνονται ότι ο σπουδαιότερος παράγων για την επιτυχημένη εφαρμογή του MBO, είναι η υποστήριξη που πρέπει να έχει το πρόγραμμα από τα μέλη της διοίκησης που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία. Το κλειδί της επιτυχίας εφαρμογής του MBO βρίσκεται στις παρακάτω προτάσεις:

1. Η υποστήριξη του προγράμματος από τη διοίκηση, η αφοσίωση και η συμμετοχή όλων στην εφαρμογή του πρέπει να είναι υποχρεωτική. Χωρίς αυτά το πρόγραμμα MBO θα αποτύχει με τη πάροδο του χρόνου.
2. Το πρόγραμμα MBO πρέπει να ενσωματωθεί με τις καθημερινές διοικητικές δραστηριότητες. Οι μάνατζερς πρέπει να το δεχθούν σα μέρος του συστήματος διοίκησης, και όχι να το θεωρήσουν σαν μια προσωρινή διαδικασία.

3. Το MBO πρέπει να δίνει έμφαση στους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της οργάνωσης ακόμα στο πρόγραμμα πρέπει να υπάρχουν αντικειμενικοί σκοποί που να καλύπτουν την προσωπική εξέλιξη του ατόμου.
4. Πρέπει να εξασφαλίζονται πηγές τέτοιες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του προγράμματος.
5. Ο μάνατζερ πρέπει συνεχώς να ενημερώνεται πάνω στις νέες εξελίξεις και εμπειρίες και πάνω από όλα να είναι πρόθυμος να προσαρμόζει και να αλλάζει το σύστημα για να γίνει αυτό περισσότερο ευέλικτο, χρήσιμο, και βιώσιμο γι αυτούς που πρόκειται να το εφαρμόσουν.
6. Το σύστημα του MBO απαιτεί αρκετό χρόνο, κάποτε περισσότερο από αυτόν που ο μάνατζερ μπορεί να διαθέσει. Επειδή το πρόγραμμα παρουσιάζει μεγάλη πολυπλοκότητα και προϋποθέτει χρόνο για την εφαρμογή του, θα απαιτηθούν ίσως 18 με 24 μήνες για να φανούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα του.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πόσο κρίσιμη είναι η εφαρμογή του προγράμματος MBO, και πόσο μεγάλη προσοχή πρέπει να δίνεται σε όλη τη διάρκεια της πραγματοποίησής του.

#### **2.4.2 Προβλήματα κατά την εφαρμογή του MBO**

Η εμπειρία έχει δείξει ότι το MBO, από μόνο του, δεν επιφέρει τίποτα άλλο από το χάος. Στα χεριά μιας ικανής διοίκησης, η οποία είναι προετοιμασμένη και γνωρίζει πως να το χρησιμοποιήσει, μπορεί να προσφέρει πολλά. Για τη σωστή διοίκηση, το MBO υπόσχεται ένα λαμπρό μέλλον. (Smith, et. al, 1980)

Παρακάτω αναφέρονται μερικά προβλήματα που είναι συνδεδεμένα με την εφαρμογή του MBO, και μερικές λύσεις που προτείνονται για την αντιμετώπισή τους.

1. Αδυναμία καλής διατύπωσης αντικειμενικών σκοπών: Η λύση στο πρόβλημα αυτό είναι η δημιουργία προγράμματος πρακτικής εξάσκησης για τη διατύπωση των αντικειμενικών σκοπών, και η διανομή επίσης ανάλογων οδηγιών σ' όλο το προσωπικό.
2. Αποτυχία πραγματοποίησης σκοπών όπως αυτοί προγραμματίστηκαν: Στην περίπτωση αυτή ο μάνατζερ πρέπει να εντοπίσει τις αιτίες που οδήγησαν στην προηγούμενη αποτυχία, ώστε να βοηθηθεί στη σαφή διατύπωση των νέων σκοπών. Είναι φανερό ότι οι νέοι σκοποί θα πρέπει να ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματικότητα και να είναι ακόμα εφαρμόσιμοι.
3. Διαμαρτυρία των μάνατζερς για έλλειψη χρόνου: Το σύστημα MBO είναι μια μέθοδος προγραμματισμού και ελέγχου των δραστηριοτήτων της οργάνωσης με τελικό στόχο την

εκπλήρωση των αντικειμενικών σκοπών. Αποτελεί καθημερινό έργο για τον κάθε μάνατζερ να προγραμματίζει, να διατυπώνει σκοπούς και να επιβλέπει την εφαρμογή τους για τη βελτίωση της λειτουργίας της οργάνωσης.

4. Υπερβολικός φόρτος γραφικής διαδικασίας και ιδιαίτερα μακρός χρόνος για την απόδοση του συστήματος: Η παραπάνω κατάσταση είναι αναπόφευκτη και δεν πρέπει να θεωρείται σαν πρόβλημα, γιατί η βελτίωση της επικοινωνίας με αυτό το πρόγραμμα έχει σα συνέπεια τη διάθεση περισσότερου χρόνου από τη μεριά του μάνατζερ, για να επιτευχθεί τελικά η προφορική και γραπτή επικοινωνία. Η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει περιγραφή της δουλειάς και ένα οδηγό βελτίωσης του προγράμματος. Υπάρχει στενή συσχέτιση μεταξύ του χρόνου που διατίθεται για την επικοινωνία και την επιτυχία του προγράμματος.

5. Επιφυλάξεις από τη μεριά του μάνατζερ για τη σκοπιμότητα της εφαρμογής του προγράμματος MBO. Οι λόγοι για τις παραπάνω επιφυλάξεις είναι οι εξής:

α. Η διοίκηση δεν έχει δείξει την απαραίτητη εμπιστοσύνη και αφοσίωση στο πρόγραμμα.

β. Το προσωπικό δεν εκπαιδεύτηκε κατάλληλα για να εφαρμόσει το πρόγραμμα MBO.

Η λύση στο πρόβλημα αυτό μπορεί να δοθεί από ένα εμπειρογνώμονα ειδικό στα θέματα αυτά.

6. Μερικοί μάνατζερς είναι απρόθυμοι να συμμετάσχουν στο πρόγραμμα MBO για διάφορους λόγους. Οι παρακάτω δραστηριότητες πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να διεγείρουν το ενδιαφέρον των μάνατζερς αυτών για το πρόγραμμα MBO.

α. Να προσλάβει η οργάνωση ένα ειδικό εμπειρογνώμονα στο πρόγραμμα MBO.

β. να κυκλοφορήσει στο προσωπικό η βιβλιογραφία και τα φιλμ σχετικά με το πρόγραμμα MBO.

γ. Να δοθεί η δυνατότητα στους μάνατζερς να επισκεφθούν οργανώσεις που εφάρμοσαν το πρόγραμμα MBO.

δ. Να δημιουργηθεί πραγματικό κλίμα συμμετοχικής πολιτικής στη λήψη αποφάσεων, έτσι ώστε όλο το κατάλληλο προσωπικό να συμμετέχει στη διαδικασία αυτή.

ε. Να ενημερωθεί ο μάνατζερ και να κατανοήσει το πρόγραμμα MBO συζητώντας γι' αυτό με άλλους ειδικούς εμπειρογνώμονες πάνω σε θέματα όπως τα καθήκοντα και οι διαδικασίες που απαιτούνται στην εφαρμογή του.

### 2.4.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα MBO

#### 1)Πλεονεκτήματα

- Βελτίωση επικοινωνίας προϊσταμένου –υφισταμένου.
- Αποδοτικότερη αξιοποίηση των πόρων ενός οργανισμού.
- Ορθολογικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού .
- Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Βελτίωση των κριτηρίων αξιολόγησης του έργου των εργαζομένων.
- Συμβολή στο γενικό προγραμματισμό του οργανισμού.

#### 2)Μειονεκτήματα-Πιθανά προβλήματα

- Έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση.
- Οι στόχοι δεν καθορίζονται με σαφήνεια.
- Ανεπαρκής καθοδήγηση για την ολοκλήρωση του στόχου.
- Αδυναμία τροποποίησης των στόχων σε περίπτωση αλλαγών που προέρχονται από τη διοίκηση ή από εξωτερικούς παράγοντες.
- Δημιουργία γραφειοκρατίας και σπατάλη χρόνου.
- Η αξιολόγηση μπορεί να μην είναι αμερόληπτη και να αποδίδονται ευθύνες στον υφιστάμενο για ενδεχόμενες παραλείψεις ή λάθη με αποτέλεσμα να ψυχραίνονται οι σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων.
- Σε περίπτωση επίτευξης του στόχου ,ενδέχεται να μην αναγνωρίζεται η συμβολή του υφιστάμενου ,με αποτέλεσμα να νιώθει πικρία και να μην είναι εφεξής συνεργάσιμος.

( Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας,2006)

## 2.5 Η αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης

### 2.5.2 Σχεδιασμός συστήματος μέτρησης αποτελεσμάτων

Χρήσιμο σε αυτό το σημείο είναι να ορίσουμε τις έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Ο όρος αποδοτικότητα ,είναι το πηλίκο των εκροών(εκτελεσθείσα εργασία ,παρεχόμενη υπηρεσία) και των επιπτώσεων αυτών προς τις εισροές (εργασία ,κεφάλαιο, υλικά ,χώρος ,ενέργεια ,χρόνος κ.λ.π.)(Holzer,1998).

Η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στην υλοποίηση ή πραγματοποίηση των προγραμματισμένων τυπικά προβλεπόμενων στόχων. Επομένως δικαιολογημένα μπορεί να λογίζεται η αποτελεσματικότητα ως ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας.

Η επιτυχία κάθε οργάνωσης μετριέται βάση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς της.Η μέτρηση των αποτελεσμάτων , θα πρέπει να νοείται ως εργαλείο

για ανατροφοδότηση και βελτίωση και όχι ως σκοπός. Οι δημόσιες υπηρεσίες αν και συχνά παρομοιάζονται ως ελέφαντες ,δηλαδή ως απαθή συστήματα ,αδύναμα να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στα εκάστοτε ισχύοντα δεδομένα(Brewer-Selden,2000),μπορούν και πρέπει να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Επιπλέον οι πολίτες θα πρέπει να μαθαίνουν πως οι πόροι που εισρέουν στις δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούνται, δηλαδή μετασχηματίζονται σε εκροές.

Σύμφωνα με μία μελέτη του μη κερδοσκοπικού Ινστιτούτου Urban, που παρουσιάστηκε στο τέλος του 2000,υποστηρίζεται ότι οι στόχοι ενός συστήματος μέτρησης είναι οι εξής (Liner-Dusenbury-Vinson,2000,):

A)αύξηση της διοικητικής λογοδοσίας και της αποδοτικότητας.

B)μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα των εντολών και των συστημάτων ελέγχου της ποιότητας

Γ)ενίσχυση της δημόσιας συμμετοχής

Δ)βελτίωση της επικοινωνίας και

Ε)καλύτερη πληροφόρηση του διαλόγου για τις δημόσιες πολιτικές.

Επιπλέον οι λόγοι της καθιέρωσης του συστήματος μέτρησης ως διοικητικό εργαλείο είναι(Segal-Summers ,2002)

- a. Ο προσανατολισμός της υπηρεσίας στην κύρια αποστολή της και στις βασικές της αρμοδιότητες
- b. Η βελτίωση του διαλόγου και της συμμετοχής των πολιτών
- c. Η ενίσχυση της λογοδοσίας και της αποδοτικότητας
- d. Η αποτελεσματικότητα των εντολών και των ελέγχων ποιότητας

κατά τον καθηγητή R.Behn οκτώ είναι οι σκοποί που δικαιολογούν τη θεσμοθέτηση ενός συστήματος μετρήσεων.

A)η αξιολόγηση ,

B)ο έλεγχος,

Γ)ο προϋπολογισμός ,

Δ)η υποκίνηση,

Ε)η προώθηση ,

Στ) η βράβευση-αναγνώριση,

Z)η μάθηση,

H) η βελτίωση. (Behn-2003)

Άλλος σκοπός της ετησίας (ή οποιουδήποτε χρονικού πλαισίου έχει επιλεγεί) εκτίμησης απόδοσης είναι να συνδέσει συγκεκριμένα επιτεύγματα με ανταμοιβές. Πριν από τη

χρήση του MBO και άλλων πιο πρόσφατων συστημάτων, προσανατολισμένων στα αποτελέσματα της εργασίας, ήταν σύνηθες να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι με βάση παράγοντες όπως εργασιακά προσόντα και στοιχεία της προσωπικότητας. Με το MBO, η διοίκηση αξιολογεί τους υφιστάμενους με βάση την πραγματική απόδοση και τα αποτελέσματα που επιτεθήκαν. (Smith,et.al,1997).

Συνδέοντας την πραγματική απόδοση με τις αμοιβές (μισθός, προαγωγής, αναγνώριση), το MBO παρουσιάζει μια συνέπεια με τις περισσότερες θεωρίες κίνητρων και διαμορφώνει τη βάση των μελλοντικών προσδοκιών που θα μπορούσε να θέσει ο διευθύνων.(Ivanchevich&Matteson ,2002)

### **2.5.2 Είδη Μετρήσεων**

Η καθιέρωση ενός συστήματος μετρήσεων, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το στρατηγικό προγραμματισμό της δημόσιας οργάνωσης και από την άποψη αυτή έχει ως πεδίο αναφοράς το σύνολο της διοικητικής συμπεριφοράς. Ο προσανατολισμός μιας σύγχρονης δημόσιας οργάνωσης στα αποτελέσματα σημαίνει ότι αυτή έχει προσδιορίσει τους στρατηγικούς της σκοπούς και επιδιώξεις και μετρά το βαθμό υλοποίησής τους. Από την άποψη αυτή ίσως πλέον δεν μπορεί να γίνεται λόγος για μέτρηση αλλά για διοίκηση αποτελεσμάτων(performance management)(Liner-Dusenbury-Vinson ,2000)

Έχουμε τα παρακάτω είδη μετρήσεων:

#### **Μέτρηση φόρτου εργασίας (workload measures)**

Το αντικείμενο μιας τέτοιας μέτρησης είναι ο προσδιορισμός του φόρτου εργασίας που έχει υλοποιηθεί .Έτσι λ.χ. επιχειρησιακά μετριέται ο αριθμός των αιτήσεων που διεκπεραιώθηκε .Με τον τρόπο αυτό μπορεί μια δημόσια οργάνωση να συγκρίνει την ετήσια λειτουργία της ως προς το συγκεκριμένο ζήτημα με προηγούμενα χρόνια .Βέβαια ,η οποιαδήποτε αξία μιας τέτοιας μέτρησης έχει περιορισμένο πεδίο εφαρμογής ,δεδομένου ότι αναφέρεται μόνο και αποκλειστικά στο ερώτημα πόση εργασία διεκπεραιώθηκε και όχι πόσο καλά δηλαδή τα αποτελέσματα είναι ποσοτικά και παραμερίζουν την ποιοτική παράμετρο. Συνήθως τέτοιες μετρήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δικαιολογήσουν αποφάσεις για αύξηση του προσωπικού κ.α.

#### **Μετρήσεις απόδοσης (Efficiency measures)**

Το περιεχόμενο των μετρήσεων αυτών ορίζεται από την έννοια της απόδοσης .Επομένως ,πρόκειται για μετρήσεις στο επίκεντρο των οποίων τίθεται ο όρος του κόστους ,δηλαδή επιχειρείται μέσω των μετρήσεων αυτών ο προσδιορισμός της σχέσης μεταξύ παραγόμενων υπηρεσιών ή υλοποιούμενης εργασίας και των πόρων που απαιτήθηκαν για αυτή.



### **Μετρήσεις αποτελεσμάτων (Effectiveness measures)**

Το είδος των μετρήσεων αυτών αναφέρεται στον προσδιορισμό επίτευξης της επιδιωκόμενης στοχοθεσίας . Μέσω των μετρήσεων αποτελεσματικότητας μια δημόσια οργάνωση καταγράφει τον όγκο των αποτελεσμάτων αλλά όχι και τις συνέπειες αυτών .Υπό την έννοια αυτή ,η εφαρμογή αυτού του είδους μέτρησης στη περίπτωση λ.χ., της πολιτικής επιμόρφωσης του προσωπικού μιας δημόσιας οργάνωσης θα προσδιόριζε τον αριθμό των υπαλλήλων που επιμορφώθηκαν χωρίς όμως να συσχετίζεται η επιμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων και η οργανωτική- διοικητική βελτίωση.

### **Μετρήσεις παραγωγικότητας**

Ο τύπος αυτός μετρήσεων εκφράζει κυρίως τις σχέσεις μεταξύ των μετρήσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας .Μέσω αυτού του τύπου η δημόσια οργάνωση διαγιγνώσκει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της παραγωγικότητας της. Τέτοιες μετρήσεις συνήθως λειτουργούν ως η βάση διατύπωσης εφικτών διοικητικών βελτιώσεων ,ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό τη μαθησιακή ικανότητα των οργανώσεων.(Μιχαλόπουλος,2007)

### **2.5.3 Συστατικά στοιχεία σχεδιασμού συστήματος μέτρησης αποτελεσμάτων.**

Οι συνιστώσες ενός συστήματος μέτρησης ,επιπλέον της διοίκησης του συστήματος που αναφέρεται στην αποστολή ,τους σκοπούς, τα προγράμματα και τις πολιτικές της δημόσιας υπηρεσίας ,θα μπορούσαν να είναι οι εξής τρείς(Poister,2003).

- a. Συλλογή δεδομένων
- b. Ανάλυση δεδομένων
- c. Διορθωτικές αποφάσεις-δράσεις

Αναλυτικότερα έχουμε:

#### **Συλλογή δεδομένων:**

Ο ένας πυλώνας δόμησης ενός συστήματος μέτρησης αποτελεσμάτων προσδιορίζεται από την έννοια πληροφορίες ,όρος που αναδεικνύει τη σημασία του τρόπου ερμηνείας και κατανόησης των δεδομένων αλλά και τον επικοινωνιακό χαρακτήρα του συστήματος μέτρησης .Οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες μαθαίνουν τα αποτελέσματά τους όταν μετρούν .Η μάθηση ως προϋπόθεση διόρθωσης των αποτυχιών πρέπει να βασίζεται σε μετρήσεις αφετηρία των οποίων είναι η συλλογή δεδομένων. Οι βασικές μέθοδοι συλλογής δεδομένων σύμφωνα με τον Hatry (1999)

- a. Διοικητικά αρχεία –αρχειακά δεδομένα
- b. Χαρτογράφηση των αναγκών των πολιτών
- c. Διαβαθμισμένες παρατηρήσεις εκπαιδευμένου παρατηρητή
- d. Συμμετοχική παρατήρηση από παρατηρητή

Συνοπτικά ,οι αρχές που πρέπει ένα πρόγραμμα συλλογής δεδομένων να καλύπτει είναι οι ακόλουθες (PBM,2001)

- a. Επικέντρωση στις ανάγκες της οργάνωσης για αξιολόγηση και βελτίωση
- b. Ευελιξία με στόχο την αξιοποίηση κάθε πηγής ή μεθόδου που είναι εφικτή βάσει της σχέσης κόστους –αποτελέσματος.
- c. Απλότητα και συσχέτιση με τις ανάγκες της οργάνωσης για να εξασφαλίζεται ευκρινής και σαφής πληροφόρηση.
- d. Συνέπεια προς την ανάγκη σύγκρισης και δυνατότητα μετάβασης από μια δέσμη δεδομένων σε μια άλλη .

### **Ανάλυση δεδομένων:**

Ως προς τη φάση αυτή υπογραμμίζεται η λειτουργική αξία της ανάλυσης και της μετατροπής και επεξεργασίας των δεδομένων σε χρηστικές πληροφορίες που διευκολύνουν το σχεδιασμό δημόσιων πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων. Η δημόσια διοίκηση υλοποιεί δημόσιες πολιτικές ,αν δεν θέτει ταυτόχρονα και τις προϋποθέσεις σχεδιασμού αυτών, και οφείλει να μετρά τόσο τα αποτελέσματα της όσο και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Η ανάλυση είναι μια φάση κατά τη διαδικασία σχεδιασμού ενός συστήματος μέτρησης αποτελεσμάτων που υποβοηθά τα στελέχη να αποφασίζουν πολιτικές και να σχεδιάζουν μέτρα.

### **Ταξινόμηση οργανώσεων**

Οι Goodstein-Nolan-Pfeiffer (1993) προτείνουν την ταξινόμηση των οργανώσεων σε ένα φάσμα στα πολιτικά σημεία του οποίου αφενός απαντούν οργανώσεις ασυνήθιστης απόδοσης και αφετέρου άλλες που βρίσκονται σε συνθήκες κρίσης .Στις ενδιάμεσες θέσεις κατατάσσονται οργανώσεις ,εξαιρετικής, πολύ καλής ,ικανοποιητικής ,ασθενούς απόδοσης .

Σύμφωνα με τον Poronich(1998) οι οργανώσεις υψηλής απόδοσης διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Έχουν σαφή αποστολή
- ✓ Ορίζουν τους σκοπούς τους και εστιάζουν τις δράσεις τους στην επίτευξη αποτελεσμάτων
- ✓ Ενδυναμώνουν τους υπαλλήλους τους
- ✓ Υποκινούν και εμπνέουν το προσωπικό για να πετυχαίνουν
- ✓ Είναι ευέλικτες και προσαρμόζονται στις αναδυόμενες νέες συνθήκες
- ✓ Είναι ανταγωνιστικές ως προς την απόδοσή τους

- ✓ Αναδομούν τις διαδικασίες των εργασιών τους ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών τους.
- ✓ Διατηρούν σχέσεις επικοινωνίας με τους μετόχους τους

### **3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

Για τη Διοίκηση μέσω Στόχων στο Ελληνικό Δημόσιο και ειδικότερα στους ΟΤΑ ,βάση του ν. 3230/2004 ,ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια :

Α)Το όργανο διοίκησης κάθε οργανισμού γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικίες υπηρεσίες τους στρατηγικούς για το επόμενο έτος.

Β)Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης προβαίνουν σε μία καταρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του οργανισμού ,ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σ'αυτούς προϊστάμενους και ζητούν από αυτούς να τους προσδιορίσουν τους επιμέρους στόχους κάθε τμήματος.

Γ)Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων ,εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά τμήμα.

Δ)Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή του κάθε υπαλλήλου στους στόχους του τμήματός τους .Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί ο υπάλληλος αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες ,οι γνώσεις ,οι εμπειρίες και η περιγραφή των καθηκόντων του.

Οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε πρόγραμμα δράσης ,σε συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένων. Ο κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες και καταρτίζονται τα σχετικά χρονοδιαγράμματα για τις ενέργειες αυτές. Κάθε υπηρεσία είναι υπεύθυνη για την πραγματοποίηση των αναγκαίων ενεργειών προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί για αυτήν .

Σε τακτά χρονικά διαστήματα μικρότερα του τριμήνου ελέγχεται από τον προϊστάμενο η πορεία υλοποίησης των στόχων .Εάν εντοπιστεί σοβαρή απόκλιση των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων ,αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους .Οι στόχοι συνολικά ή ο καθένας ξεχωριστά ,μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα ,εφόσον έχουν προκύψει νέες ανάγκες και δεδομένα.(Μπεσίλα-Βήκα,2005)

Στο παράρτημα της παρούσας εργασίας παραθέτω τον ν.3230/04 καθώς και τις ερμηνευτικές εγκυκλίους που τον ακολούθησαν

#### **3.1 Μεθοδολογία ανάπτυξης συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων.**

Η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

## **1. Διαμόρφωση Στρατηγικής**

### **I. Διαμόρφωση Οράματος**

### **II. Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής**

### **III. Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)**

### **IV. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών**

## **2. Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard)**

### **I. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων**

### **II. Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων**

### **III. Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών**

### **IV. Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση**

(ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1 μαρτίου 2007)

## **ΑΝΑΛΥΤΙΚΟΤΕΡΑ:**

## **1. Διαμόρφωση Στρατηγικής**

### **I. Διαμόρφωση Οράματος**

Το Όραμα εκφράζει τις προσδοκίες και τα όνειρα των μελών της οργάνωσης για το μέλλον της. Το Όραμα δίνει ψυχή στην αποστολή αφού απευθύνεται στο μυαλό και την καρδιά των ανθρώπων της οργάνωσης. Τα θεμελιώδη ερωτήματα που απαντά το όραμα είναι:

- Πώς θέλουμε να είναι ιδανικά στο μέλλον ο οργανισμός μας.
- Ποια ιδανικά θέλουμε να πετύχουμε
- Πώς θέλουμε να αισθανόμαστε για την οργάνωσή μας στο μέλλον και για ποια στοιχεία θα είμαστε υπερήφανοι(Μπουραντάς ,2002).

Το όραμα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Εύκολα μεταδόμενο και κοινοποιήσιμο (σε όλα τα επίπεδα της Οργάνωσης)

- ✓ Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο
- ✓ Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους
- ✓ Επιθυμητό (από όλους τους μετόχους)
- ✓ Μετρήσιμο και εφικτό
- ✓ Ευέλικτο (στην εφαρμογή του) και χρονικά προσδιορισμένο (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1 μαρτίου 2007)

Επιτυχημένη στρατηγική είναι η ολοκληρωμένη προσέγγιση της οργάνωσης στην επίτευξη ενός οράματος, ανταποκρινόμενη ταυτόχρονα σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον.(Rowe,et.al ,2010)

## **II. Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής**

Αποστολή είναι ο σκοπός της οργάνωσης ή ο λόγος ύπαρξής της και φανερώνει:

- Σε ποιο τομέα δραστηριοποιούμαστε ή όσον αφορά τον Δημόσιο τομέα ,τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας.
- Ποιοι είμαστε ,τι είμαστε ,γιατί υπάρχουμε ,ποιος είναι ο βασικός λόγος ύπαρξής μας και ποια η θεμελιώδη προϋπόθεση ύπαρξης(Μπουραντάς ,2002).

Η αποστολή πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά με τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

**Σαφής και Απλή αλλά όχι Υπεραπλουστευμένη**, ώστε να αντανakλά με σαφήνεια το πεδίο πολιτικής στο οποίο δραστηριοποιείται η Δημόσια Οργάνωση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ελλιπούς καθορισμού της πραγματικής αποστολής

**Εμπνέει αλλαγές**, ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσης

**Μακροπρόθεσμη**, ώστε να ισχύει για πολ λ άχρονια. Καθώς οι στρατηγικ ξ και τα επιχειρησιακά σχέδια μεταβάλλονται, η Αποστολή θα πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο λίθο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, αποτελώντας τη κοινή βάση που θα εξυπηρετεί τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων για το πεδίο δραστηριοποίησής του και τις λειτουργίες που θα έχει.

- ✓ **Επικοινωνιακή**, με χρήση απλής γλώσσας και όχι ορολογίας ξένης προς το ευρύ κοινό και το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης. Η σαφώς καθορισμένη Αποστολή γνωστοποιείται και μεταδίδεται με περισσότερη ευκολία και επιτυχία όχι μόνον στο προσωπικό αλλά και γενικότερα στους μετόχους στα πεδία άσκησης πολιτικής της Δημόσιας Οργάνωσης. (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1 μαρτίου 2007)

Τόσο η αποστολή όσο και το όραμα αποτελούν σημεία αναφοράς για τον στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης.

### **III. Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)**

Η **ανάλυση SWOT** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (*Strengths*) και αδύνατα (*Weaknesses*) σημεία μίας επιχείρησης, οργανισμού ή και περιοχής, καθώς και οι ευκαιρίες (*Opportunities*) και οι απειλές (*Threats*) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).(Βικιπαίδεια,5/6/11)

#### IV. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών

Οι βασικές **Στρατηγικές Επιλογές** μιας Δημόσιας Οργάνωσης, μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) κατηγορίες:

→ **Συνδυασμό** Δυνατών Σημείων και Ευκαιριών.

→ **Μετατροπή** Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες.

✓ → **Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή** των περιπτώσεων που η μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες δεν είναι εφικτή. (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1 μαρτίου 2007)

#### 2. Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard)

Η Balanced Scorecard (ισορροπημένη κάρτα )αποτελεί μια μεθοδολογία ολοκληρωμένης στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων της επιχείρησης .Συνίσταται σε ένα ευρύ εννοιολογικό πλαίσιο και σε ένα αριθμό δεικτών που καλύπτουν κρίσιμους παράγοντες της αποτελεσματικότητας .

Στο μοντέλο της Balanced Scorecard, οι Norton και Kaplan προτείνουν τις εξής 4 διαστάσεις :

1)ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ( Για να επιτευχθεί το όραμα ,τι πρέπει να μάθει και να βελτιώσει ο οργανισμός)

2)ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ (Για να είναι ικανοποιημένοι οι πελάτες ποιες διαδικασίες πρέπει να είναι τέλειες )

3)ΠΕΛΑΤΕΣ (Για να επιτευχθεί το όραμα πόσο κ α πώς πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση στους πελάτες )

4)ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ( Πως πρέπει να βλέπουν την επιχείρηση οι μέτοχοι για να θεωρείται επιτυχημένη)

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι δεν είναι δυνατόν να προστεθούν και άλλες διαστάσεις ανάλογα με τη φύση και τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού. Για παράδειγμα η Balanced Scorecard στις ΗΠΑ μετά την εκλογή του Clinton ,εμπεριείχε μια Πέμπτη διάσταση την «ενδυνάμωση των εργαζομένων» με σκοπό να δοθεί έμφαση στον κεντρικό ρόλο που παίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην όλη διαδικασία .(Μπουραντάς ,2002)

## I. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων

Οι στόχοι περιγράφουν μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση πραγμάτων την οποία η επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει. Στα πλαίσια του στρατηγικού προγραμματισμού οι ηγέτες της επιχείρησης πρέπει να διατυπώνουν τους στόχους και να σκέπτονται κατάλληλους μηχανισμούς συντονισμού των διαδικασιών για την εκπλήρωση των στόχων αυτών.

### ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ & ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ

Οι στόχοι κατηγοριοποιούνται με βάση τα εξής κριτήρια :

A) Βαθμός τυποποίησης: *Τυπικοί στόχοι*, περιγράφουν το είδος και τον τρόπο της επιχειρησιακής δράσης και αποβλέπουν στη διαμόρφωση προτύπων συμπεριφοράς. *Ουσιαστικοί στόχοι*, υπηρετούν τη πραγματοποίηση των τυπικών στόχων και εστιάζουν στην απόδοση των λειτουργικών τομέων.

B) Βαθμός σπουδαιότητας: *Κύριοι ή κεντρικοί στόχοι*, αποτελούν αρμοδιότητα του ανώτατου μάνατζμεντ. *Δευτερεύοντες στόχοι* που αποτελούν αρμοδιότητα του μεσαίου και κατώτερου μάνατζμεντ.

Γ) Ιεραρχική σχέση: *Ανώτεροι στόχοι*, είναι τυπικοί στόχοι που διατυπώνονται από το ανώτατο μάνατζμεντ. *Κατώτεροι στόχοι*, είναι ουσιαστικοί που διατυπώνονται από το μεσαίο και κατώτατο μάνατζμεντ.

Δ) Κατεύθυνση: *Οικονομικοί στόχοι*: αποδοτικότητα, χρηματοοικονομικοί, οικονομικοί. *Μη οικονομικοί στόχοι*: κοινωνικοί, ισχύος, γοήτρου.

Ε) Χρονική διάσταση: *Βραχυπρόθεσμοί, Μεσοπρόθεσμοι και Μακροπρόθεσμοι* στόχοι.

Ζ) Ανάλογα με τη σχέση αμοιβαιότητας: *Συμπληρωματικοί στόχοι*, η ολοκλήρωση του ενός βοηθάει την ολοκλήρωση του άλλου. *Ανταγωνιστικοί στόχοι*, η ολοκλήρωση του ενός έχει αρνητικές επιπτώσεις στο βαθμό ολοκλήρωσης του άλλου. *Αδιάφοροι στόχοι*, όταν η ολοκλήρωση του ενός δεν επηρεάζει την ολοκλήρωση του άλλου.

Η) Ανάλογα με την ομάδα συμφερόντων /πίεσεων: *Ιδιοκτητών – μετόχων*, (π.χ. κέρδος κ.ά.). *Στελεχών*, (πρόσθετο εισόδημα, κοινωνικό γόητρο κ.ά.). *Εργαζομένων*, (συνθήκες εργασίας κ.ά.). *Πιστωτών*, (αύξηση της αξίας της επιχείρησης κ.ά.). *Ανταγωνιστών*, (δυνατότητες συνεργασίας, σεβασμός στους κανόνες ανταγωνισμού κ.ά.). *Προμηθευτών*, (αξιοπιστία πληρωμών κ.ά.). *Κράτους – κοινωνίας*, (μείωση της ανεργίας κ.ά.).

Θ) Ανάλογα με τη φάση: *Ενδιάμεσοι και Τελικοί*.



Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατύπωση των στόχων, αποτελούν:

- Η σαφήνεια διατύπωσής τους αναφορικά με το περιεχόμενο, την έκταση και τα χρονικά περιθώρια υλοποίησής τους,
- Η εφικτότητα και η μετρησιμότητά τους, και
- Η ικανότητά τους να παρακινούν το προσωπικό. (Ζαβλάνος, 1996)

### **ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΛΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ**

Οι στόχοι δίνουν στον οργανισμό την κατεύθυνση που χρειάζονται για να δρουν αποτελεσματικά. από την αναδυομένη προοπτική, βοηθούν τον οργανισμό να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, και από συμβολική άποψη, οι στόχοι δίνουν στους οργανισμούς την εντύπωση ότι ξέρουν τι κάνουν. (Hatch, 1997)

Ένας στόχος προέρχεται από έναν σκοπό, έχει την ίδια πρόθεση, όπως και ο στόχος, αλλά είναι πιο συγκεκριμένος, μετρήσιμος και επαληθεύσιμος από το σκοπό.

Οι στόχοι πρέπει να προέρχονται από και να είναι σύμφωνοι με τις προθέσεις του γενικότερου σκοπού.

Όταν προσπαθούμε να θέσουμε στόχους ως μέρος της προετοιμασίας ενός σχεδίου δράσης ή μιας εισήγησης, χρησιμοποιούμε το παρακάτω ακρωνύμιο σαν λίστα ελέγχου :

S pecific (= Συγκεκριμένος)

M easurable (= Μετρήσιμος)

A chievable (= Εφικτός)

R ealistic (= Ρεαλιστικός)

T ime-Bound (= Χρονικά Δεσμευτικός)

Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι θα έπρεπε να είναι:

S- Συγκεκριμένοι: ξεκάθαροι όσον αφορά το τί, πού, πότε και πώς θα αλλάξει η κατάσταση.

M -Μετρήσιμοι: να είναι δυνατόν να προσδιορίσουμε ποσοτικά τους στόχους και τα οφέλη

A- Εφικτοί: να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν οι στόχοι

(γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει η κοινότητα στη διάθεσή της)

R- Ρεαλιστικοί: να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται στους στόχους, και

T- Χρονικά Δεσμευτικοί: να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι που επιλέγονται κατανέμονται σε τέσσερεις (4) Οπτικές Γωνίες: **Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση και Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**. Οι Στρατηγικοί Στόχοι αποτελούν το σημείο αναφοράς βάσει του οποίου αναπτύσσονται και επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης

## **II. Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων μεταξύ των 4 Οπτικών γωνιών**

## **III. Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών**

Οι στόχοι διατυπώνονται από την ανώτατη διοίκηση, τα κορυφαία στελέχη διατυπώνουν τους στόχους–πλαίσιο από τους οποίους προκύπτουν οι επιμέρους στόχους. Με αφετηρία το κατώτατο Μάνατζμεντ οι στόχοι αυτοί επανεξετάζονται και αναθεωρούνται με διαπραγματεύσεις στα διάφορα επίπεδα. Οι φάσεις που διανύονται σε αυτή τη διαδικασία είναι οι εξής:

- Αναζήτηση των στόχων.
- Επιλογή των κατάλληλων στόχων με βάση την σχέση αλληλοεπίδρασης μεταξύ τους.
- Απόφαση με τη οποία η ανώτατη διοίκηση καθορίζει τους στόχους.
- Διατύπωση στόχων.
- Αποδοχή των στόχων από τους εργαζόμενους.
- Έλεγχος των στόχων. (Τερζίδης,2004)

## **V. Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση**

Σύμφωνα με το ν. 3230/2004, για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες:

### **Γενικούς και ειδικούς.**

Οι **γενικοί** δείκτες αφορούν

- στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- στο κόστος διαχείρισης και
- στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επίσης, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται **ειδικοί** δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τον έγκυρο αναλυτή και πρωτοπόρο ερευνητή στη διαμόρφωση αναλυτικών και κανονιστικών προτάσεων για την οργάνωση ενός συστήματος μέτρησης αποτελεσμάτων. Η Hatry, τα βασικά κριτήρια επιλογής των δεικτών είναι τα εξής: (Hatry,1999)

- a. Σχετικότητα: το χαρακτηριστικό αυτό αναφέρεται στην ανάγκη της άμεσης και ουσιαστικής συνάρτησης του προς χρήση δείκτη με την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης. Ειδικότερα ,το περιεχόμενο του δείκτη πρέπει να ανταποκρίνεται στο αντίστοιχο της προγραμματισμένης στοχοθεσίας ,δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό τις προϋποθέσεις για μια εφικτή μέτρηση.
- b. Σημασία: δηλαδή οι προς αξιοποίηση δείκτες πρέπει να απαντούν ,να καλύπτουν μια από τις σημαντικές διαστάσεις της επιδιωκόμενης στοχοθεσίας .
- c. Κατανόηση :κάθε δείκτης που υιοθετείται πρέπει να γίνεται απόλυτα κατανοητός . Ο βαθμός αντίληψης του περιεχομένου ενός από τους χρηματοοικονομικούς δείκτες δεν διευκολύνει την επιχειρησιακή τους αξιοποίηση εάν προκαλεί προβλήματα ερμηνείας και ανάγκη παροχής πολλαπλών διευκρινίσεων ή δεν είναι εννοιολογικά προσπελάσιμο.
- d. Επιρροή προγράμματος : το χαρακτηριστικό αυτό ,που συχνά διακρίνει τις δημόσιες πολιτικές ,λειτουργεί ανασταλτικά για την παραγωγή και υιοθέτηση ενός ή περισσότερων δεικτών .Με το επιχείρημα του μερικού ελέγχου αποτελεσμάτων συχνά αποφεύγεται ή έστω αναβάλλεται η υιοθέτηση ενός ή περισσότερων δεικτών ακυρώνοντας ,επομένως ,και την ίδια τη μέτρηση.
- e. Εφικτότητα: δηλαδή όταν επιχειρείται η σχεδίαση κάποιου δείκτη αναγκαίο προαπαιτούμενο είναι η δυνατή συλλογή λογικών και αξιόπιστων δεδομένων .

- f. Κόστος συλλογής :οι προς χρήση δείκτες δεν μπορεί να είναι τέτοιοι που η αξιοποίησή τους να υπερβαίνει το πραγματοποιούμενο όφελος .
- g. Μοναδικότητα :δηλαδή ένας δείκτης έχει νόημα να χρησιμοποιείται όταν δεν επικαλύπτεται με κάποιον άλλο .Εάν αυτό συμβαίνει, τότε η σημασία του περιορίζεται και το κόστος χρήσης του αυξάνεται.
- h. Χειραγώγηση : το γνώρισμα αυτό αναφέρεται στην αποφυγή χρήσης δεικτών που διευκολύνουν τη χειραγώγηση των αποτελεσμάτων δημιουργώντας όρους διοικητικής ωραιοποίησης.

Σύμφωνα με τους (Canter- Klein-Day ,1995) οι δείκτες διαφοροποιούνται:

- a. Δείκτες εισροών
- b. Δείκτες εκροών
- c. Δείκτες διαδικασιών
- d. Δείκτες επιπτώσεων

Σύμφωνα με τους J.Font οι δείκτες ποιότητας διακρίνονται σε:

- 1. Δείκτες διαδικασιών
- 2. Δείκτες ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών

### 3.Δείκτες ικανοποίησης πελατών(Font,1999)

Οι κύριοι λόγοι εισαγωγής και καθιέρωσης ορισμένης δέσμης δεικτών είναι:

- i. Ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών και την καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- ii. Τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του δημοσίου τομέα.
- iii. Την ενίσχυση της διοικητικής λογοδοσίας στο πλαίσιο της ενδυνάμωσης της αυτοδιοίκησης στο δημόσιο τομέα

Συνοπτικά η μέτρηση των αποτελεσμάτων μιας δημόσιας υπηρεσίας σχετίζεται τόσο με τον προσδιορισμό της συντελεσθείσης απόδοσης όσο και με την ενίσχυση της μελλοντικής απόδοσης. (Carter-Klein-Day,1995)

- a. Τα κύρια προβλήματα ,που συνήθως ανακύπτουν είναι τα εξής (Yates ,1982)
  - a) Η ανάγκη εξασφάλισης ότι οι μετρήσεις είναι σωστές
  - b) Η ανάγκη διατύπωσης αξιολογικών κρίσεων ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα.
  - c) Ο εντοπισμός ότι κάτι δεν πάει καλά ,χωρίς να επισημαίνεται τι δεν πάει καλά.
  - d) Η συλλογή πληροφοριών όχι μόνο για τα αποτελέσματα αλλά και για τις συνθήκες κάτω από τις οποίες έγιναν οι μετρήσεις.

Μια δέσμη κινδύνων μπορεί να ανακύψουν κατά το σχεδιασμό των δεικτών απόδοσης και πρέπει να ληφθούν υπόψη (Audit Commission ,2000)

- I. Οι δείκτες μέτρησης να μετρούν δράσεις και όχι επιδόσεις παρέχοντας λιγότερο χρήσιμα δεδομένα και πληροφοριακή υπερφόρτωση.
- II. Η εστίαση σε βραχυπρόθεσμους στόχους σε βάρος των μακροπρόθεσμων σκοπών λόγω της πίεσης για άμεση καλή απόδοση συνιστά διακινδύνευση.
- III. Υπερβολικές χρηματοοικονομικές μετρήσεις συγκρινόμενες με τις μετρήσεις της ποιότητας μπορεί να οδηγήσουν σε παρεκκλίσεις και αγνόηση σημαντικών περιοχών.
- IV. Η χειραγώγηση των δεδομένων με σκοπό τη βελτίωση των μετρήσεων απόδοσης συνιστά διακινδύνευση ειδικά όταν τα αποτελέσματα δημοσιοποιούνται ή οι δείκτες είναι ανεπαρκείς ή η αμοιβή των στελεχών και οι επικρίσεις εξαρτώνται από τους χρησιμοποιούμενους δείκτες.
- V. Ο κίνδυνος της εξειδίκευσης των δεδομένων επειδή μπορεί να είναι ενδιαφέροντα αλλά όχι αναγκαία.
- VI. Ο κίνδυνος της μέτρησης ροών εργασίας που είναι εύκολα μετρήσιμες παρά εκείνων των ροών εργασίας που έχουν μεγαλύτερη εν δυνάμει αξία λ.χ εργασίες ρουτίνας έναντι ερευνητικών έργων.
- VII. Η μη συσχέτιση των δεικτών μέτρησης με τις σχετικές ομάδες μετόχων θα οδηγήσει στη μη χρησιμοποίηση των πληροφοριών.
- VIII. Η μη σύγκριση των ομοίων μπορεί να προκαλέσει συναισθήματα αδικίας και έλλειψης εμπιστοσύνης στις μετρήσεις απόδοσης.
- IX. Η μη κατανόηση των αναγκών των χρηστών μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένη συλλογή δεικτών και προσανατολισμού ενεργειών σε λάθος περιοχές.
- X. Η μη αναθεώρηση του συστήματος σε σχέση με τις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές μπορεί να οδηγήσει σε ένα απαρχαιωμένο σύστημα που δεν μετρά τα σημαντικά ζητήματα και πιθανώς κατευθύνει την οργάνωση σε λανθασμένη κατεύθυνση .(Μιχαλόπουλος ,2007)

### **3.2 Ετήσιες Εκθέσεις Απολογισμού Δράσης**

Η ετήσια Έκθεση Απολογισμού της δράσης των φορέων αποτελείται από τέσσερις ενότητες:

- A. Εισαγωγή
- B. Παρουσίαση Στόχων Φορέα
- Γ. Παρουσίαση Μετρήσεων
- Δ. Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων – Προτάσεις Βελτίωσης

### 3.3. Βράβευση υπηρεσιών

Στις δημόσιες υπηρεσίες ,Ν.Π.Δ.Δ και Ο.Τ.Α α΄ και β΄ βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών ,καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους ,απονέμονται ειδικά βραβεία (άρθρο 9 του ν.3230/2004). Οι Δημόσιες Υπηρεσίες που συμμετέχουν στη διαδικασία βράβευσης κρίνονται με γνώμονα την επιτυχημένη εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης(Κ.Π.Α).

### 3.4 ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Κρίνεται άκρως αναγκαία η επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων, ανεξαρτήτως κατηγορίας και κλάδου, που ασχολούνται ή πρόκειται να ασχοληθούν με θέματα στοχοθεσίας, καθορισμού δεικτών μέτρησης και εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Για αυτό ακριβώς τον σκοπό η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης διοργανώνει σεμινάρια με αυτά τα θέματα.

## 4.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ.

### 4.1 Δομή Δημοτικής Αστυνομίας

#### 4.1.1 Διάκριση Προσωπικού – Διάρθρωση Υπηρεσιών

Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας (Δ.Α) λειτουργεί ως αυτοτελής υπηρεσία. Η Δημοτική Αστυνομία αποτελείται από ειδικό ένστολο προσωπικό που προσλαμβάνεται σύμφωνα με τη διαδικασία που περιγράφεται στο π.δ. 135/2006 (ΦΕΚ 153 Α΄), έπειτα από την επιτυχή αποφοίτησή του από τις Σχολές Εκπαίδευσης Δημοτικής Αστυνομίας. Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας είναι δυνατόν να υποστηρίζεται διοικητικά και επιστημονικά από προσωπικό που υπηρετεί σε άλλες υπηρεσίες του Δήμου με αποκλειστική ή παράλληλη άσκηση καθηκόντων.

Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας κατατάσσεται σε κατηγορίες και κλάδους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ Δημοτικής Αστυνομίας και η σύσταση των θέσεων του προσωπικού γίνεται με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του οικείου Δήμου ή Κοινότητας, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία

Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας οργανώνεται υποχρεωτικά σε επίπεδο **Διεύθυνσης** εφόσον οι οργανικές θέσεις που επιθυμεί ο οικείος Ο.Τ.Α. στον Οργανισμό του είναι πάνω από δέκα (10) και σε επίπεδο **Αυτοτελούς**

**Τμήματος** εφόσον οι οργανικές θέσεις που επιθυμεί ο οικείος Ο.Τ.Α. στον Οργανισμό του είναι μέχρι και δέκα (10).

Επίσης, για τους Δήμους που διαιρούνται σε Δημοτικά Διαμερίσματα προβλέπεται η δυνατότητα, εφόσον το επιθυμούν, να συστήσουν περισσότερες από μια Διευθύνσεις. Στους Δήμους αυτούς επιτρέπεται, εφόσον το επιθυμούν, η σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας.

#### **4.1.2.Ιεραρχία Προσωπικού**

Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας έχει ιδιαίτερη ιεραρχία και διέπεται από κανόνες πειθαρχίας. Στο άρθρο 7 του ν. 3731/2008 καθορίζεται η ιεραρχία του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας, εφόσον αυτή διαρθρώνεται σε επίπεδο Διεύθυνσης ή σε επίπεδο Αυτοτελούς Τμήματος. Η ιεραρχία του προσωπικού σε επίπεδο **Διεύθυνσης** είναι η εξής:

- i. Διευθυντής
- ii. Υποδιευθυντής
- iii. Τμηματάρχης Α΄
- iv. Τμηματάρχης Β΄
- v. Επόπτης
- vi. Δημοτικός Αστυνομικός

Η ιεραρχία του προσωπικού σε επίπεδο **Αυτοτελούς Τμήματος** είναι η εξής:

- i. Τμηματάρχης
- ii. Επόπτης
- iii. Δημοτικός Αστυνομικός

Επίσης, για τους Δήμους που διαιρούνται σε Δημοτικά Διαμερίσματα και έχουν συστήσει **Γενική Διεύθυνση** Δημοτικής Αστυνομίας η ιεραρχία του προσωπικού είναι η εξής:

- i. Γενικός Διευθυντής
- ii. Διευθυντής
- iii. Υποδιευθυντής
- iv. Τμηματάρχης Α΄
- v. Τμηματάρχης Β΄

vi. Επόπτης

vii. Δημοτικός Αστυνομικός

Στο πλαίσιο αυτής της ιεραρχίας επομένως, όπου αναφέρεται προϊστάμενος οργανικής μονάδας εννοείται ο Διευθυντής, ο Τμηματάρχης Α΄ και ο Τμηματάρχης Αυτοτελούς Τμήματος αντίστοιχα.

## 4.2 Οι αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας

«Η Δημοτική Αστυνομία μπορεί και οφείλει να είναι μια αστυνομία σύγχρονη, ανθρώπινη, αποτελεσματική, όχι απέναντι αλλά δίπλα στον πολίτη, που θα κατοχυρώνει την ασφάλεια των πολιτών και θα βελτιώνει την καθημερινότητά τους, συγχρόνως δε, θα αποτελεί θεματοφύλακα μιας κοινωνίας συνοχής, αλληλεγγύης, συμμετοχής και δικαιοσύνης. Μια αστυνομία, περισσότερο με ρόλο προληπτικό, ρυθμιστικό, κοινωνικό παρά φύλακα του συστήματος ποινικής δικαιοσύνης. Αποφασιστικής σημασίας είναι η πληρέστερη ενημέρωση των πολιτών σχετικά με την αποστολή της και τους τρόπους δράσης της Δ.Α. καθώς και με τον τρόπο εύκολης πρόσβασής τους στις υπηρεσίες της προς προστασία των δικαιωμάτων τους. Έτσι θα σταματήσει να είναι η Δ.Α στα μάτια των δημοτών μηχανισμός επιβολής και είσπραξης προστίμων.» (Παπαιωάννου, 2011)

Η Δ.Α αποτελεί σημαντικό θεσμό για την εύρυθμη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης στη χώρα μας. Ουσιαστικά αποτελεί το μέσο για την υλοποίηση του προγράμματος των τοπικών αρχών και επομένως την προώθηση των τοπικών υποθέσεων. Η λειτουργία της Δ.Α βρίσκει θεμελιωτικό έρεισμα στις κατοχυρωτικού τύπου διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος, που εξασφαλίζουν την ύπαρξη της τοπικής αυτοδιοίκησης ως θεσμού, θέτουν ως κριτήριο τη διάκριση των αρμοδιοτήτων της σε σχέση με εκείνες του κράτους, τη διάκριση των υποθέσεων σε γενικές και τοπικές. Οι πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α μπορούν να αναπτύξουν τη δράση τους σε 7 τομείς σύμφωνα με τον νέο ΔΚΚ. Αυτοί είναι: Ανάπτυξης, Απασχόλησης, Κοινωνικής Προστασίας, Αλληλεγγύης, Παιδείας, Πολιτισμού, Αθλητισμού, Περιβάλλοντος, Ποιότητας Ζωής, Εύρυθμης Λειτουργίας Πόλεων και Οικισμών, και της Πολιτικής Προστασίας. Ειδικά στους τέσσερις τελευταίους η Δ.Α μπορεί να στηρίξει τη δράση των Ο.Τ.Α. Χωρίς τη δημοτική αστυνόμευση θα ήταν μετέωρη η εξασφάλιση της αποτελεσματικής διεκπεραίωσης των τοπικών υποθέσεων.

Η Δ.Α συνιστά ένα σύγχρονο εργαλείο, που απαντάται στην πλειοψηφία των ευρωπαϊκών και λοιπών ανεπτυγμένων κρατών, με συγκεκριμένες και σαφώς



προσδιορισμένες αρμοδιότητες εντός καθορισμένης διοικητικά χωρικής ενότητας .Δεν εξαρτάται άμεσα από την κεντρική δημόσια διοίκηση και έχει δυνατότητα επιβολής αποφάσεων και άσκησης ελέγχου για την τήρηση των διατάξεων επί θεμάτων τοπικού ενδιαφέροντος. Η σταδιακή και συστηματική μεταφορά αρμοδιοτήτων από άλλους αστυνομικούς φορείς και κυρίως από την ΕΛ.ΑΣ στη Δημοτική Αστυνομία ,εξυπηρετεί δύο σκοπούς: αφ' ενός μεν αναβαθμίζει το ρόλο της Δημοτικής Αστυνομίας και αφετέρου ελαφρύνει την ΕΛ.ΑΣ από την άσκηση αρμοδιοτήτων καθαρά τοπικού χαρακτήρα, επιτρέποντάς της να επικεντρωθεί στην άσκηση αρμοδιοτήτων που διαπλέκονται ,με το γενικότερο δημόσιο συμφέρον, καθώς και με τη πρόληψη και τη καταστολή του εγκλήματος.

### **Συγκεκριμένα η Δημοτική Αστυνομία:**

- 1) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στην ύδρευση, στην άρδευση και στην αποχέτευση, όπως αυτές περιλαμβάνονται στην εκάστοτε κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές και στις αποφάσεις των διοικητικών συμβουλίων των δημοτικών επιχειρήσεων ύδρευσης και αποχέτευσης.
- 2) Ελέγχει την τήρηση των όρων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές για τη χρήση των αλσών και των κήπων, των πλατειών, των παιδικών χαρών και των λοιπών κοινοχρήστων χώρων.
- 3) Ελέγχει την τήρηση των όρων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές για τη χρήση και λειτουργία των δημοτικών και κοινοτικών αγορών, των εμποροπανηγύρεων, των ζωοπανηγύρεων, των χριστουγεννιάτικων αγορών και γενικά των υπαίθριων δραστηριοτήτων
- 4) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στο υπαίθριο εμπόριο και στις λαϊκές αγορές.
- 5) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στην υπαίθρια διαφήμιση, καθώς και τον έλεγχο της τήρησης ειδικότερων προδιαγραφών κατασκευής και προϋποθέσεων τοποθέτησης διαφημιστικών πλαισίων, που τυχόν έχουν τεθεί με τοπικές κανονιστικές αποφάσεις, από τις δημοτικές και κοινοτικές αρχές.
- 6) Ελέγχει την τήρηση της καθαριότητας σε κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους της εδαφικής περιφέρειας του οικείου δήμου ή κοινότητας και γενικότερα την τήρηση των κανόνων που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία και τις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές για την αναβάθμιση της

αισθητικής των πόλεων και των οικισμών.

7) Ελέγχει την τήρηση των μέτρων που επιβάλλονται για την πρόληψη πυρκαγιών σε κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους.

8) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στην κυκλοφορία των πεζών και την στάθμευση των οχημάτων, στην επιβολή των διοικητικών μέτρων του άρθρου 103 του ν. 2696/1999, όπως ισχύει, για την παράνομη στάθμευση οχημάτων, καθώς και την εφαρμογή των διατάξεων, που αναφέρονται στην κυκλοφορία τροχοφόρων στους πεζόδρομους, πλατείες, πεζοδρόμια και γενικά σε χώρους που δεν προορίζονται για τέτοια χρήση και στην εκπομπή θορύβων από αυτά. Οι αρμοδιότητες αυτές ασκούνται, παράλληλα και κατά περίπτωση και από την (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκησή τους επιλαμβάνονται η Δημοτική Αστυνομία και η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, ταυτόχρονα, το συντονισμό έχει η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, κατά περίπτωση.

9) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη ρύθμιση της κυκλοφορίας με υποδείξεις και σήματα των τροχονόμων στο δημοτικό οδικό δίκτυο και στα τμήματα του εθνικού και επαρχιακού δικτύου που διέρχονται μέσα από κατοικημένες περιοχές. Η αρμοδιότητα αυτή εξακολουθεί να ασκείται, παράλληλα και κατά περίπτωση και από την (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκησή της επιλαμβάνονται η Δημοτική Αστυνομία και η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, ταυτόχρονα, το συντονισμό έχει η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, κατά περίπτωση.

10) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν τα εγκαταλελειμμένα οχήματα.

11) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη σήμανση των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς και στις υποχρεώσεις αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στο δημοτικό και κοινοτικό οδικό δίκτυο και ελέγχει για τη λήψη μέτρων ασφάλειας και υγιεινής σε εργασίες που εκτελούνται.

12) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη λειτουργία παιδοτόπων.

13) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη λειτουργία καταστημάτων, επιχειρήσεων, θεάτρων, κινηματογράφων και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, για τα οποία αρμόδιος για τη χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών ίδρυσης εγκατάστασης και λειτουργίας είναι ο οικείος δήμος ή κοινότητα, εκτός από τις περιπτώσεις εκείνες για τις οποίες έχουν ορισθεί άλλες αρχές αρμόδιες για το σχετικό έλεγχο.

14) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για την ηχορύπανση, την κοινή ησυχία και τη λειτουργία μουσικής στα καταστήματα και στα δημόσια κέντρα.

15) Εκτελεί τις διοικητικές κυρώσεις, που αφορούν στη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων, των οποίων την άδεια ίδρυσης και λειτουργίας χορηγούν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές.

- 16) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν τους οργανωμένους από τους δήμους και κοινότητες χώρους προσωρινής εγκατάστασης μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων.
- 17) Ελέγχει την εφαρμογή των μέτρων, που λαμβάνονται από τις δημοτικές και κοινοτικές αρχές για δραστηριότητες και καταστάσεις που εγκυμονούν κινδύνους για τη ζωή και την περιουσία των κατοίκων και ειδικότερα από τις επικίνδυνες οικοδομές, καθώς και την εφαρμογή των κανονιστικών πράξεων που τίθενται από αυτές για την προστασία της υγείας των κατοίκων από οχλούσες δραστηριότητες που αναφέρονται σε αυτές.
- 18) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στον Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό
- 19) Αφαιρεί την άδεια οικοδομής για οφειλόμενες ασφαλιστικές εισφορές στο Ι.Κ.Α.
- 20) Ελέγχει την τήρηση των μέτρων για την προστασία των μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής του δήμου ή της κοινότητας και των εγκαταστάσεων αυτών, που λαμβάνονται από τις οικείες δημοτικές και κοινοτικές αρχές.
- 21) Συμμετέχει στην εφαρμογή των σχεδίων πολιτικής προστασίας
- 22) Ελέγχει επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος, σχετικά με την εφαρμογή της τουριστικής νομοθεσίας (βεβαίωση παραβάσεων, εκτέλεση διοικητικών κυρώσεων, θεώρηση τιμοκαταλόγων των δωματίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και καταλυμάτων) στις περιπτώσεις που αυτές λειτουργούν σε νομούς ή νησιά όπου δεν εδρεύουν υπηρεσίες του ΕΟΤ
- 23) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για το ωράριο λειτουργίας των κέντρων διασκέδασης και των συναφών καταστημάτων, καθώς και των εμπορικών καταστημάτων και των καταστημάτων τροφίμων.
- 24) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τα ζώα συντροφιάς.
- 25) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.
- 26) Προστατεύει τη δημοτική και κοινοτική περιουσία.
- 27) Διενεργεί αυτοψία για την εξακρίβωση των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την έκδοση διοικητικών πράξεων από τα όργανα του δήμου ή της κοινότητας και, ιδίως, διενεργεί αυτοψία και συντάσσει έκθεση για την έκδοση πρωτοκόλλου διοικητικής αποβολής και για τη χορήγηση βεβαίωσης μόνιμης κατοικίας.
- 28) Επιδίδει τα πάσης φύσεως έγγραφα του οικείου Δήμου ή άλλων Δημοτικών Αρχών εντός των διοικητικών ορίων του οικείου Δήμου.
- 29) Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας παρευρίσκεται σε εορτές και άλλες εκδηλώσεις που διοργανώνει ή συμμετέχει ο οικείος Δήμος ή Κοινότητα.

### 30) Έλεγχος εφαρμογής των διατάξεων για την απαγόρευση του καπνίσματος

#### 4.2.1 Ο ρόλος και η λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας

Οι πολίτες τα τελευταία χρόνια δείχνουν να θέλουν την αστυνομία δίπλα τους για να τους προσφέρει βοήθεια στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Έρευνες, σε πολλά κράτη, έχουν δείξει ότι το 70%-80% των κλήσεων για προσφορά υπηρεσιών που δέχεται η αστυνομία αφορούν μικρά και σοβαρά προβλήματα πολιτών (παρενοχλήσεις, οικογενειακές υποθέσεις, θόρυβοι, βανδαλισμοί, βοήθεια σε τραυματίες, κυκλοφοριακό, τήρηση τάξης, κλπ) που επιζητούν επίλυση και δεν αφορούν ποινικές συμπεριφορές, που οδηγούν σε σύλληψη, καταδίωξη, έρευνα, προανάκριση, δικογραφία, κλπ

Οι ίδιες έρευνες δείχνουν ότι οι περισσότεροι πολίτες στις γειτονιές θέλουν την αστυνομία κοντά τους για να λύνει μικρά αλλά σημαντικά γι' αυτούς προβλήματα, όπως είναι οι διαταράξεις ησυχίας, οι καταστροφές περιουσίας, η διάλυση κακόφημων στεκιών, η κυκλοφορία των οχημάτων, ο ευπρεπισμός κακόφημων περιοχών (π.χ. παρακίνηση για φωτισμό κακόφημων σκοτεινών δρόμων, ασφάλιση ερειπωμένων κτιρίων, απομάκρυνση εγκαταλειμμένων τροχοφόρων και σκουπιδιών, κ.ά.)

Ο αστυνομικός της περιπολίας σήμερα ξοδεύει λιγότερο από το 10% του χρόνου της βάρδιας του για δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με την καταπολέμηση του εγκλήματος. Τον υπόλοιπο χρόνο ασχολείται με κλήσεις που δεν έχουν σχέση με εγκλήματα (π.χ. διαταράξεις κοινής ησυχίας, παράπονα πολιτών, κλπ) και με περιπολία χωρίς συγκεκριμένο σκοπό. Οι αστυνομικοί τον περισσότερο χρόνο της υπηρεσίας τους συνομιλούν, διευθετούν, συμβουλεύουν, παροτρύνουν, συμβιβάζουν, προειδοποιούν, εφευρίσκουν λύσεις, παίρνουν αποφάσεις, επιβάλλονται, κλπ.

Παράλληλα με τα καθαρά αστυνομικά τους καθήκοντα οι αστυνομικοί υπάλληλοι χρειάζεται να διαδραματίζουν σήμερα έναν ολοένα αυξανόμενο κοινωνικό ρόλο (π.χ. προσπάθεια επίλυση οικογενειακών προβλημάτων, ή παρέμβαση σε προσωπικές συγκρούσεις, παροχή βοήθειας σε αλκοολικούς, τοξικομανείς κλπ). Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο ρόλος τους υπερβαίνει τα αυστηρά αστυνομικά τους καθήκοντα, και αναλαμβάνουν περισσότερο το ρόλο ενός κοινωνικού λειτουργού.

Ο αστυνομικός καλείται σήμερα να λειτουργήσει όχι ως απρόσωπος εκφραστής ενός μηχανισμού, αλλά μέσα από συλλογικές διαδικασίες που στηρίζονται στη συνεργασία αστυνομίας και κοινωνίας, με απόλυτο σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα και τις

ατομικές ελευθερίες. Η περιπολία εκτός από ελεγκτικό χαρακτήρα (εντοπισμός παραβάσεων, συστάσεις, διατήρηση της τάξης, εφαρμογή νομοθεσίας, επιβολή κυρώσεων, κλπ) έχει και κοινωνικό χαρακτήρα (διαμεσολάβηση, συμβουλές, επικοινωνία, σχέσεις εμπιστοσύνης, ανταλλαγή πληροφοριών, επίλυση προβλημάτων, κλπ).

Οι προηγούμενες διαπιστώσεις έρχονται σε αντίθεση με τη σημερινή λειτουργία της ΕΛΑΣ, για την οποία η αστυνόμευση των καθημερινών λειτουργιών μιας πόλης αποτελεί δεύτερης προτεραιότητας δραστηριότητα. Η κοινωνική / υποστηρικτική πλευρά του αστυνομικού έργου κατέχει δευτερεύουσα θέση σε σύγκριση με την κυρίαρχη άποψη περί της κατασταλτικής λειτουργίας της Αστυνομίας.

Ο θεσμός της Δημοτικής Αστυνομίας μπορεί να καλύψει το προηγούμενο κενό εστιάζοντας στην καθημερινότητα του πολίτη. Ενώ η ΕΛΑΣ θα είναι υπεύθυνη για τη δίωξη του εγκλήματος η ΔΑ θα είναι υπεύθυνη για την ευταξία σε κάθε Δήμο. Δεδομένου ότι οι δημ. αστυνόμοι δεν οπλοφορούν, δεν συλλαμβάνουν και δεν απασχολούνται με τη διαχείριση των κρατουμένων, η Δημ. Αστυνομία μπορεί να αναπτύξει ένα ρόλο διαφορετικό από εκείνον της ΕΛΑΣ και να αποκτήσει μια εικόνα φιλική στους πολίτες. Το κύρος της, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη του κοινού θα προέρχεται περισσότερο από το γεγονός ότι λειτουργεί ως βοηθός επίλυσης προβλημάτων του πολίτη και του κοινωνικού συνόλου παρά ως μηχανισμός εξουσιαστικής επιβολής προστίμων και διοικητικών κυρώσεων.

Η Δημοτική Αστυνομία θα είναι αστυνομία μεν αλλά δημοτική, μπολιασμένη δηλ. με τα χαρακτηριστικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Προκειμένου να λειτουργήσει ως δημοτικός θεσμός με δική του ταυτότητα, νοοτροπία και κουλτούρα και όχι απλά ως βοηθητικός μηχανισμός της ΕΛ.ΑΣ, κρίσιμη επιλογή αποτελεί η αποφυγή αντιγραφής του συστήματος οργάνωσης και λειτουργίας της ΕΛ.ΑΣ.. η αποφυγή δηλ, των στρατιωτικών και γραφειοκρατικών χαρακτηριστικών του μοντέλου της παραδοσιακής αστυνόμευσης, η έμφαση στον επαγγελματισμό και στη σύγχρονη διοίκηση, στο συντονισμό με τις άλλες δημοτικές υπηρεσίες, στην ανταπόκριση στην τοπική κοινωνία και στην ενσωμάτωση στοιχείων του κοινοτικού μοντέλου αστυνόμευσης.(Τσέκης ,2005)

### **4.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ**

#### **ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

- Ειδική εισαγωγική εκπαίδευση ,στις σχολές της Δημοτικής Αστυνομίας, σχεδιασμένη από ειδικό εκπαιδευτικό συμβούλιο για τη δημοτική αστυνομία.
- Ύπαρξη κανονισμού λειτουργίας υπηρεσίας.

- Ύπαρξη ειδικής νομοθεσίας για τη Δημοτική Αστυνομία.
- Εδραίωση της εκπαίδευσης των Αστυνομικών σε θέματα αυτοάμυνας-αυτοπροστασίας.
- Εξαιτίας του τοπικού χαρακτήρα της υπάρχει εγγύτητα και προσωπική επαφή με τον πολίτη.
- Γνώση των προβλημάτων της πόλης, λόγω της άμεσης πρόσβασης σε όλες τις περιοχές χωροταξικής αρμοδιότητας.
- Ύπαρξη υποδομών που ανταποκρίνονται στις τρέχουσες ανάγκες της πόλης, στις περισσότερες περιπτώσεις των Δήμων που διαθέτουν Δημοτική Αστυνομία.
- Σύντομος χρόνος ανταπόκρισης στις κλήσεις των πολιτών και στην έκδοση Υπηρεσιακών εγγράφων

- Διαδικασίες συμβιβασμού και εξισορρόπησης

### **ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ**

- Έλλειψη εξειδικευμένων σεμιναρίων.
- Δυσκολία συντονισμού με συναρμόδιες υπηρεσίες.
- Πεποίθηση πολιτών ,ότι αποτελεί η Δημοτική Αστυνομία εκτελεστικό όργανο ,πολιτικής εκάστοτε δημάρχου.
- Ανεπάρκεια πόρων
- Αδυναμία εξασφάλισης της απαραίτητης προσήλωσης στους στόχους
  - Επικάλυψη αρμοδιοτήτων από άλλες συναφείς Υπηρεσίες.
  - Πολιτικές παρεμβάσεις στην λειτουργία της Υπηρεσίας.
  - Έλλειψη προσωπικού
  - Έλλειψη εξειδικευμένου υλικοτεχνικού εξοπλισμού (ηχόμετρα κ.α).
- Δεν υπάρχει Κώδικας Δεοντολογίας για τη Δ.Α
- Ανεπαρκής άσκηση σύγχρονου management και προσήλωση σε παραδοσιακές μεθόδους διοίκησης και λειτουργίας.
- Ανομοιομορφία δράσης πανελλαδικά λόγω της έλλειψης διευκρινιστικών εγκυκλίων για την άσκηση των αρμοδιοτήτων μας .
- Αδυναμίες εισαγωγής απαραίτητων αλλαγών λόγω της αντίδρασης υπηρεσιών ή ομάδων υπαλλήλων που θεωρούν ότι θίγονται από τις αλλαγές.
- Μεγάλος αριθμός περιττών διαδικασιών και διαδικασιών με αρνητικό ισοζύγιο κόστους-οφέλους για τους πολίτες
- Ανεπαρκής ψηφιοποίηση εγγράφων, χαμηλό επίπεδο διείσδυσης του διαδικτύου.
- Ελλείψεις σε κάποιους μικρούς Δήμους βασικών υποδομών αλλά και ανεπάρκεια πόρων για την συντήρηση των υποδομών εκεί που υπάρχουν.

- Ανεπαρκής σύνδεση της προσφερόμενης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης με τις πραγματικές ανάγκες της Δ.Α
- Ανεπαρκής θεσμική αναγνώριση.
- Αδυναμία δημιουργίας στο εσωτερικό της ΔΑ αποτελεσματικών δομών και μηχανισμών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Δυσκολία υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού.

### **ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ**

- Συνεργασία με εισαγγελικές αρχές και ΕΛ.ΑΣ, και άλλες συναρμόδιες υπηρεσίες
- Πιθανή αλλαγή στην Πολιτική ηγεσία σε κάποιους Δήμους, στις επόμενες Δημοτικές εκλογές, από ηγεσία με πιο σύγχρονες αντιλήψεις και θέσεις.
- Διορισμοί/ προσλήψεις προσωπικού με περισσότερες γνώσεις.
- Απορρόφηση χρηματοδοτικών προγραμμάτων
- Καλλικράτης
- Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων και μέτρησης της αποδοτικότητας.

### **ΑΠΕΙΛΕΣ**

- Δεν έχει ενεργοποιηθεί η διάταξη του άρθρου 214 ΔΚΚ που προβλέπει την σύνταξη με ευθύνη των αρμοδίων «οδηγών του πολίτη» στον οποίο περιγράφονται η διαδικασία ,οι όροι και οι προϋποθέσεις παροχής των υπηρεσιών της Δ.Α. Έλλειψη Νομοθετικών ρυθμίσεων και διατάξεων που αφορούν την απρόσκοπτη άσκηση των καθηκόντων και δικαστικής φύσεως αρμοδιότητες (ειδικοί προανακριτικοί υπάλληλοι) χωρίς διαδικαστικές προϋποθέσεις .
- Επικινδυνότητα
- Έλλειψη και ανισόρροπη κατανομή κρατικών πόρων που εντείνεται κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης που διανύει η χώρα και εκχώρηση δικαστικής φύσεως αρμοδιοτήτων (ειδικοί προανακριτικοί υπάλληλοι) χωρίς διαδικαστικές προϋποθέσεις .
- Χρόνια αδυναμία της προβολής και επικοινωνίας του επιτελούμενου έργου της Δημοτικής Αστυνομίας εξαιτίας της έλλειψης ενημέρωσης πολιτών για τις αρμοδιότητες της Δ.Α και τη νομοθεσία που τις διέπει.
- Ύπαρξη στερεοτύπων και προκαταλήψεων για το ρόλο της γυναίκας στην σύγχρονη Δ.Α
- Ασαφής πολιτική βούληση για τον ρόλο της Δημοτικής Αστυνομίας.
- Ανεπαρκείς κανονιστικές αποφάσεις
- Ανυπαρξία έργων ,παρκινγκ ,ύδρευσης αποχέτευσης που να βοηθούν τους πολίτες να τηρούν τα νόμιμα..

- Ασυνέχεια προγραμματισμού λόγω αλλαγών πολιτικής ηγεσίας .

#### **4.4 Έρευνα**

##### **4.4.1 Μεθοδολογία Έρευνας**

Η μεθοδολογία της έρευνας στηρίχθηκε στο υπόδειγμα των Κυριαζόγλου και Πολίτου το οποίο αναπτύχθηκε στο βιβλίο «Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις και Οργανισμούς» (2005)

##### **4.4.2 Σκοπός**

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να βοηθήσει και να υποστηρίξει στην προσπάθεια διάγνωσης και προσδιορισμού του βαθμού ετοιμότητας της Δημοτικής Αστυνομίας για θέματα απόδοσης.

Για κάθε ερώτημα πρέπει να σημειωθεί η απάντηση στο αντίστοιχο σημείο στον πίνακα, με βάση την εξής βαθμολογική κλίμακα:

1. Σημαίνει ότι η Δημοτική Αστυνομία είναι έτοιμη για απόδοση και υπάρχει σχεδιασμός απόδοσης υπό έρευνα και συζήτηση.
2. Πολύ κοντά (δηλ. έχει ήδη ορισμένες εμπειρίες απόδοσης σε 2-4 κύριες λειτουργίες / δραστηριότητες (πρόληψη – καταστολή - διαδικασίες εξυπηρέτησης - λήψη μέτρων).
3. Λίγο κοντά (δηλ. έχει μεμονωμένες εμπειρίες απόδοσης μόνο σε μια λειτουργία/δραστηριότητα της).
4. Μακριά (δηλ. το θέμα έχει συζητηθεί σποραδικά από την φυσική ηγεσία της ΕΛ.ΑΣ αλλά δεν υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική απόδοσης).
5. Πολύ μακριά (δηλ. το θέμα της απόδοσης δεν είναι γνωστό στα επίπεδα της διοίκησης και δεν έχει συζητηθεί από την ηγεσία.)

##### **4.4.3 Θεματικές Ενότητες Ερωτηματολογίου**

Οι θεματικές ενότητες του ερωτηματολογίου προέρχονται από το ερωτηματολόγιο του Κ.Π.Α (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ) για τις Δημόσιες Υπηρεσίες. Έχουν ως στόχο την καταγραφή των χαρακτηριστικών στοιχείων των συγκεκριμένων διαστάσεων που προσδιορίζουν εννοιολογικά την απόδοση, καθώς και τον προσδιορισμό του κατά πόσο είναι έτοιμη η Δημοτική Αστυνομία να εισάγει ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης της.

Οι ενότητες αυτές είναι:

- Ηγεσία
- Στρατηγική και προγραμματισμός
- Ανθρώπινοι πόροι
- Συνεργασίες πόροι
- Διαδικασίες



- Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη
- Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία
- Κύρια αποτελέσματα

Αναλυτικότερα :

### **Κριτήριο 1: Ηγεσία**

Η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης μπορεί να βοηθήσει ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της.

Οι ηγέτες υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της δημόσιας οργάνωσης. Αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της. Παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης με το να ενεργούν σαν πρότυπα ρόλων και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες. Οι ηγέτες αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και ελέγχουν το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης και επιθεωρούν την απόδοσή της και τα αποτελέσματά της. Είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις αλλαγές που απαιτούνται, ώστε η δημόσια οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της. Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους» Επίσης είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών τους.(Κ.Π.Α ,2008)

Χρειάζεται επίσης να γίνει μια διάκριση μεταξύ *τυπικής* και *άτυπης* ηγεσίας. Τυπική ηγεσία υφίσταται όταν π.χ. ένας προϊστάμενος ηγείται και κατευθύνει τους υφισταμένους του ασκώντας τυπική εξουσία. Άτυπη ηγεσία υπάρχει όταν ένα άτομο, χωρίς να διαθέτει τυπική εξουσία, επηρεάζει και κατευθύνει τη συμπεριφορά άλλων ατόμων. Ένα άτομο δεν χρειάζεται οπωσδήποτε να κατέχει κάποια τυπική θέση για να ασκεί δύναμη και εξουσία και κατά συνέπεια να επηρεάζει τους άλλους, Αυτό μπορεί να γίνεται εξαιτίας της ύπαρξης κάποιου χαρίσματος και ικανότητας να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών της ομάδας ή ακόμα και από τον έλεγχο που έχει το άτομο σε πληροφορίες ή άλλους πόρους. Η τυπική και η άτυπη ηγεσία συνυπάρχουν στις περισσότερες εργασιακές καταστάσεις. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες και managers έχουν τη δυνατότητα να ασκούν και τυπική και άτυπη ηγεσία.

### **Κριτήριο 2 :Στρατηγική και προγραμματισμός**

Η στρατηγική είναι ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων της οργάνωσης και ο προσδιορισμός των βασικών πορειών δράσης για την επίτευξή τους ,με την ορθή κατανομή των πόρων ,και των διαθέσιμων μέσων.

Η δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμα της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που α) προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης, β) ευθυγραμμίζεται με άλλες ασκούμενες δημόσιες πολιτικές βάσει των οποίων ικανοποιούνται άλλες ανάγκες των μετόχων της και γ) υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιούμενη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. (Κ.Π.Α ,2008)

### **Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό**

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της, Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση, η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.(Κ.Π.Α ,2008)

Βασική παράμετρος για την αναβάθμιση του ρόλου της ένστολης αστυνομίας, είναι οι άνθρωποι της Δημοτικής Αστυνομίας ,οι αποφάσεις λαμβάνονται και υλοποιούνται από τους ανθρώπους .Οι επιδόσεις σε όλους τους τομείς ,όπως παραγωγικότητα ,αποτελεσματικότητα ,εξυπηρέτηση των πολιτών ,καινοτομία ,ανάπτυξη, είναι αποτέλεσμα των επιδόσεων των ανθρώπων ως άτομα και ως ομάδες .Οι επιδόσεις αυτές εξαρτώνται από τη δημιουργικότητα ,τη φαντασία ,τη διορατικότητα ,την αντίληψη ,τη κρίση ,την υπευθυνότητα ,την πειθαρχία ,τη διάθεση .το μεράκι ,το πάθος ,τα όνειρα ,την πρωτοβουλία ,τις γνώσεις ,τη νοοτροπία ,τις στάσεις και τις προσπάθειες των ανθρώπων.(Μπουραντάς 2005). Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι βασική μέριμνα της τοπικής διοίκησης θα πρέπει να είναι η επαγγελματική κατάρτιση και η εκπαίδευση των δημοτικών αστυνομικών με την παράλληλη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και υγιεινής του ειδικού ένστολου προσωπικού και την ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση του.(Παπαϊωάννου ,2011)

### **Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι Ορισμός**

Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες της – ειδικά με τους πελάτες/πολίτες- ώστε να

υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Με αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Παράλληλα με τις συνεργασίες, οι οργανώσεις χρειάζονται και τους πιο παραδοσιακούς πόρους-όπως είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις- για να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Αυτοί χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται για να στηρίζουν τη στρατηγική μιας οργάνωσης και τις πιο σημαντικές της διαδικασίες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργάνωσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Όταν παρουσιάζονται με διαφάνεια, οι οργανώσεις μπορούν να εξασφαλίσουν την υποχρέωση λογοδοσίας προς τους πολίτες/πελάτες με τη νόμιμη χρήση των διαθέσιμων πόρων.(Κ.Π.Α ,2008)

### **Κριτήριο 5: Διαδικασίες**

Ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες και τους άλλους μετόχους είναι δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών:

### **Κριτήριο 6: Αποτελέσματα ικανοποίησης των πολιτών/πελατών**

Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η δημόσια οργάνωση.

### **Κριτήριο 7: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία**

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των πολιτών για τον τρόπο θεώρησης της οργάνωσης και τη συμβολή της στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της όσον αφορά τη συνεισφορά της στην κοινωνία.(Κ.Π.Α, 2008)

## Κριτήριο 8: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).(Κ.Π.Α,2008)

### 4.4.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια της Διπλωματικής εργασίας μου με θέμα «**Διοίκηση μέσω στόχων και Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας στο Ελληνικό Δημόσιο .Εφαρμογή στην υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας**», ερευνώ την ετοιμότητα της υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας (Δ.Α) ,στην Ελλάδα ,να σχεδιάσει και να εφαρμόσει το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων και Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας. Ως Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων –επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό την μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Με την Μέτρηση της Αποτελεσματικότητας επιδιώκεται η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη ,της οικονομίας ,της κοινωνίας.

Σας παραθέτω το παρακάτω ερωτηματολόγιο ,το οποίο μπορείτε να συμπληρώσετε και ανώνυμα.

Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζετε τις εξής αντιστοιχίες:

1→πολύ μεγάλος βαθμός (100)

2→ μεγάλος βαθμός (80)

3→ μέτριος βαθμός (40)

4→ μικρός βαθμός (10)

5→ μηδαμινός βαθμός (5)

Το τελικό αποτέλεσμα δείχνει το βαθμό ετοιμότητας της Δ.Α για θέματα Διοίκησης Μέσω Στόχων και Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας σε κλίμακα 1 έως 100. Όσο πιο κοντά είναι η Δ.Α στο 100 τόσο καλύτερα εφαρμόζει αυτό το σύστημα. Όσο πιο μακριά είναι από το 100 τόσο θέλει βελτίωση στον τομέα αυτό.

Περιγραφή Ερωτήματος	Ναι ή Όχι	Αξιολόγηση Απάντησης ( 1 - 5 )	Σχόλια
<b>ΗΓΕΣΙΑ</b>			
1.Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δ.Α έχει προσδιορίσει την αποστολή της (ποιοι είναι οι στόχοι μας),το όραμά της (που θέλουμε να πάμε),με τη συμμετοχή των υπαλλήλων της καθώς και άλλων εμπλεκόμενων φορέων στην λειτουργία της;			
2.Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δ.Α έχει καθορίσει τους στρατηγικούς στόχους της;			
3.Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δ.Α έχει καθορίσει πλαίσιο αξιών και συμπεριφοράς των υπαλλήλων της;			
4.Σε ποιο βαθμό η ηγεσία της Δ.Α δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και συνθήκες αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων ,κατά τον καθορισμό του οράματος ,των αξιών ,των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων;			
5.Σε ποιο βαθμό αναθεωρεί η ηγεσία την αποστολή ,το όραμα ,τις αξίες ,τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους βάσει των αλλαγών του επιχειρησιακού περιβάλλοντος ;			
6.Σε ποιο βαθμό οι σκοποί και στόχοι της Δ.Α προσδιορίζονται σε συμφωνία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων;			

7.Σε ποιο βαθμό η οργάνωση είναι προσανατολισμένη στο να ικανοποιεί τις προσδοκίες και τις ανάγκες των προσώπων ή φορέων ,που εξυπηρετούνται από αυτήν;			
8.Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κ.Π.Α , Ι.Σ.Ο.) ή μέτρησης αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δ.Α (πχ. προβλέψεις Ν.3230/2004) ;			
9.Σε ποιο βαθμό η οργανωτική δομή και οι ακολουθούμενες διοικητικές διαδικασίες ,εξυπηρετούν την υλοποίηση των στόχων της Δ.Α. ;			
10.Σε ποιό βαθμό υποστηρίζεται ,αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται τόσο η ατομική όσο και η ομαδική δράση ,καθώς και οι προσπάθειες των υπαλλήλων ,για την πραγματοποίηση των στόχων της Δ.Α. ;			
11.Σε ποιο βαθμό η ηγεσία δημιουργεί τις συνθήκες και ενθαρρύνει τις προτάσεις για διοικητική βελτίωση και εισαγωγή καινοτομίας;			
12.Σε ποιο βαθμό παρακολουθούν οι υπάλληλοι επιμορφωτικές δράσεις για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης ;			

13. Σε ποιο βαθμό υπάρχει η συμμετοχή διάφορων εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της Δ.Α και συγκεκριμένα στον καθορισμό στόχων;			
14. Σε ποιο βαθμό επιδιώκεται η δημόσια καταξίωση και αναγνώριση της υπηρεσίας από το κοινό , μέσω της ανάπτυξης εκστρατειών προβολής της δραστηριότητας και των υπηρεσιών που προσφέρει;			
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ</b>			
15. Σε ποιο βαθμό συγκεντρώνονται και αναλύονται συστηματικά πληροφορίες για τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων φορέων στην λειτουργία της Δ.Α αλλά και για γενικότερες εξελίξεις (π.χ κοινωνικά ,οικονομικά ,δημογραφικά ,νομικά και άλλα στοιχεία ) ;			
16. Σε ποιο βαθμό η Δ.Α αξιολογεί (και με κριτήρια κινδύνων – ευκαιριών ) συστηματικά πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες των εμπλεκόμενων φορέων στη λειτουργία της;			
17. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται συστηματικά μέθοδοι μέτρησης και παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα της Δ.Α;			

18. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται τα ασκούμενα από τους υπαλλήλους καθήκοντα σε σχέση με τα παραγόμενα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις τους ;			
19. Σε ποιο βαθμό ο στρατηγικός προγραμματισμός εφαρμόζεται με τη συμφωνία των υπηρεσιακών παραγόντων στον καθορισμό προτεραιοτήτων και χρονοδιαγραμμάτων;			
20. Σε ποιο βαθμό οι στρατηγικοί και οι επιχειρησιακοί στόχοι υλοποιούνται με συστηματικό σχεδιασμό και ανάθεση ευθυνών και καθηκόντων στις αρμόδιες υπηρεσιακές μονάδες και τους εργαζόμενους;			
21. Σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται κάποιο σύστημα διοίκησης αλλαγών και καινοτομιών;			
<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>			
22. Σε ποιο βαθμό η πολιτική για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνει υπόψη τη γενικότερη στρατηγική της Δ.Α;			
23. Σε ποιο βαθμό οι στόχοι της Δ.Α και οι δείκτες μέτρησης τους ,προσδιορίζονται με συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων;			
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΡΟΙ</b>			



24. Δημιουργούνται εξειδικευμένες συνεργασίες και κανά projects με άλλους Δημόσιους Φορείς.			
25. Σε ποιο βαθμό η δράση της Δ.Α ,ενθαρρύνει την ενεργό και οργανωμένη συμμετοχή (συμβουλευτικά όργανα ,σφυγμομετρήσεις σε διάφορα θέματα κλπ) των πολιτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν τη λειτουργία της;			
26. Σε ποιο βαθμό η Δ.Α είναι ανοικτή σε προτάσεις ή παράπονα των πολιτών και δημιουργεί τους κατάλληλους μηχανισμούς (ερωτηματολόγια ,έρευνες κοινού ,συμβουλευτικά όργανα με συμμετοχή πολιτών κλπ) για τη διαχείρισή τους;			
27. Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται η διαφανής διοικητική δραστηριότητα της Δ.Α (π.χ με τη δημοσίευση ετήσιων αναφορών για τη λειτουργία της ,με ανακοινώσεις στο διαδίκτυο κτλ) ;			
28. Σε ποιο βαθμό υπάρχει σύνδεση μεταξύ της χρήσης των οικονομικών πόρων και των στρατηγικών στόχων της Δ.Α;			

<p>29. Σε ποιο βαθμό παρακολουθούνται συστηματικά οι εξελίξεις (π.χ νομοθεσία ,νομολογία ,επιστήμη) που είναι απαραίτητες για την υποβοήθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δ.Α και την επίτευξη των στόχων της;</p>			
<p>30. Σε ποιο βαθμό εξασφαλίζεται ένα περιβάλλον εργασίας που είναι ασφαλές, αποδοτικό και βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της Δ.Α αξιοποιώντας ανάλογα τους διατιθέμενους χώρους και τον υπάρχοντα εξοπλισμό;</p>			
<p>31. Σε ποιο βαθμό η χρήση και η συντήρηση των εγκαταστάσεων ,του τεχνικού εξοπλισμού ,των μεταφορικών μέσων μέσω των πόρων της Δ.Α είναι αποδοτική ,αποτελεσματική και συντελεί στην υλοποίηση των στόχων της και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων της;</p>			
<p><b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b></p>			
<p>32. Σε ποιο βαθμό ανατίθεται η διαχείριση συγκεκριμένων διαδικασιών –λειτουργιών σε καθορισμένους υπαλλήλους και κατά πόσο αυτοί συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού τους;</p>			

33. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν δείκτες μέτρησης για την παρακολούθηση ,αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών διαδικασιών της Δ.Α;			
34. Σε ποιο βαθμό αξιολογούνται και αναθεωρούνται οι διαδικασίες βάση της αποδοτικότητας;			
35. Σε ποιο βαθμό η νομοθεσία που διέπει τη λειτουργία της Δ.Α είναι σαφής και κατανοητή στους πολίτες;			
36. Σε ποιο βαθμό υπάρχει και λειτουργεί αποτελεσματικά σύστημα διαχείρισης παραπόνων πολιτών ,για τυχόν δυσλειτουργίες της Δ.Α;			
37. Σε ποιο βαθμό υπάρχει αξιοποίηση των καινοτομιών άλλων φορέων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών – λειτουργιών της Δ.Α;			
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΕΝΑ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ</b>			
38. Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές ,επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Δ.Α στους πολίτες ,για υποθέσεις που τους αφορούν;			

<p>39. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάσει δεικτών για θέματα που αφορούν την εικόνα της Δ.Α προς το κοινό (πχ αριθμός παραπόνων πολιτών ,επίπεδο ικανοποίησης – εμπιστοσύνης των πολιτών για τη Δ.Α , τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της ,χρόνος αναμονής των πολιτών για την εξυπηρέτησή τους, απαιτούμενος χρόνος για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους ,επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, θέματα επικοινωνίας και διαχείρισης κοινού ,δείκτες για ειδικές κατηγορίες όπως φύλο, ηλικία ,ΑΜΕΑ) ;</p>			
<p>40.Σε ποιο βαθμό υπάρχουν μετρήσεις βάση δεικτών για την αξιοποίηση προτάσεων των πολιτών για οργανωτικές βελτιώσεις ;</p>			
<p>41.Σε ποιο βαθμό γνωρίζουν οι υπάλληλοι της Δ.Α τους στόχους της ;</p>			
<p>42.Σε ποιο βαθμό κρίνετε ως αποτελεσματικές τις διοικητικές διαδικασίες που ακολουθεί η Δ.Α ,στην καθημερινή της λειτουργία;</p>			
<p>43.Σε ποιο βαθμό το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού ,αποτελεί μέσω υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και βοηθά την προσπάθεια αποτελεσματικής λειτουργίας της Δ.Α;</p>			

<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>			
44.Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι η λειτουργία της Δ.Α συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται.			
45.Σε ποιο βαθμό η Δ.Α αναλαμβάνει πρωτοβουλίες πρόληψης κινδύνων υγείας και ατυχημάτων ,για τους υπαλλήλους της, αλλά και για τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται			
<b>ΚΥΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>			
46.Σε ποιο βαθμό κρίνεται αποτελεσματική η λειτουργία της Δ.Α ,δηλαδή σε ποιο βαθμό επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί;			
47.Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποδοτική τη λειτουργία της Δ.Α (επίτευξη στόχων με το χαμηλότερο δυνατόν κόστος) ;			
48.Σε ποιο βαθμό θεωρείτε αποτελεσματική τη συνεργασία της Δ.Α με άλλους Δημοσίους ,ιδιωτικούς και κοινωνικούς φορείς;			
49.Σε ποιο βαθμό συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με το σύστημα αμοιβών και παροχών της Δ.Α;			

50. Σε ποιο βαθμό οι μετρήσεις απόδοσης επισκοπούνται και συζητούνται σε ολόκληρη την οργάνωση;			
---	--	--	--

Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο που διαθέσατε ,συμβάλλοντας θετικά σε αυτή την προσπάθεια.

**Πλατάκη Παρασκευή**  
**Τηλ:6947 177163**  
**ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ**  
**ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

#### 4.4.5 Σχολια επί των αποτελεσμάτων

##### 4.4.5.1 Αξιολόγηση των Απαντήσεων

Υπάρχουν συνολικά 50 ερωτήματα τα οποία καλύπτουν τις συγκεκριμένες θεματικές ενότητες, δηλ.

Οι ενότητες αυτές είναι:

	Σύνολο Ερωτήσεων
↕ Ηγεσία	14 ερωτήσεις
↕ Στρατηγική και προγραμματισμός	7 -//-
↕ Ανθρώπινοι πόροι	3 -//-
↕ Συνεργασίες πόροι	8 -//-
↕ Διαδικασίες	6 -//-
↕ Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη	6 -//-
↕ Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία	2 -//-
↕ Κύρια αποτελέσματα	5 -//-

**ΣΥΝΟΛΟ**

**50 ερωτήσεις**

Η αξιολόγηση των απαντήσεων στο σύνολο των 50 ερωτήσεων έχει ως εξής:

**ΒΗΜΑ 1<sup>ο</sup>**: Άθροισμα των βαθμών ανά θεματική ενότητα, δηλ. πόσα “1”, πόσα “2”, κλπ

**ΒΗΜΑ 2<sup>ο</sup>**: Άθροισμα όλων των “ΟΧΙ” και βαθμολόγηση σε “5”

**ΒΗΜΑ 3<sup>ο</sup>**: Συνολικό άθροισμα των βαθμών “1”, “2”, “3”, “4”, “5”

**ΒΗΜΑ 4<sup>ο</sup>**: Πολλαπλασιασμός των βαθμών ως εξής:

Συνολικό άθροισμα βαθμών “1” X 100=S1

Συνολικό άθροισμα βαθμών “2” X 80=S2

Συνολικό άθροισμα βαθμών “3” X 40=S3

Συνολικό άθροισμα βαθμών “4” X 10=S4

Συνολικό άθροισμα βαθμών “5” X 5=S5

**ΒΗΜΑ 5<sup>ο</sup>**: Άθροισμα των S1+S2+S3+S4+S5(S1-5)

**ΒΗΜΑ 6<sup>ο</sup>**: Διάρθρωση του S1-5 με το 50(ερωτήσεις)

#### 4.4.5.2 Αποτέλεσμα

Το τελικό αποτέλεσμα δείχνει το βαθμό ετοιμότητας της ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ για θέματα απόδοσης σε κλίμακα 1 έως 100. Όσο πιο κοντά είναι η ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ στο 100 τόσο καλύτερα παρακολουθείται η απόδοση της. Όσο πιο μακριά είναι από το 100 τόσο η απόδοση θέλει βελτίωση.

Στην έρευνα συμμετείχαν σύνολο 40 Δημοτικοί Αστυνομικοί από όλη την Ελλάδα. Από την ανάλυση των ερωτηματολογίων προέκυψαν οι κάτωθι συνολικά απαντήσεις :

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ				
1	2	3	4	5
116	513	669	429	273

Ακολουθώντας την μέθοδο του παραπάνω υποδείγματος, το τελικό αποτέλεσμα διαμορφώνεται ως εξής:

$$S1=116 \times 100 = 11600$$

$$S2=513 \times 80 = 41040$$

$$S3=669 \times 40 = 26760$$

$$S4=429 \times 10 = 4290$$

$$S5=273 \times 5 = 1365$$

Προσθέτουμε τα S1-5 και κατόπιν διαιρούμε με το σύνολο των απαντήσεων:

$S1+S2+S3+S4+S5= 42,53 \%$  Βαθμός ετοιμότητας ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ για θέματα απόδοσης.

#### 4.5 Στοχοθεσία για Δημοτική Αστυνομία

Παρακάτω παραθέτουμε πίνακες με τη στοχοθεσία της Δημοτικής Αστυνομίας έχοντας διαχωρίσει τις αρμοδιότητές της σε 4 τομείς:

##### 1)ΔΗΜΟΣΙΑ ΤΑΞΗ

Σύμφωνα με τον παραδοσιακό ορισμό ,ως δημόσια τάξη νοείται το σύνολο των άγραφων κανόνων δικαίου που αναφέρονται στη συμπεριφορά του πολίτη μέσα στο κοινωνικό σύνολο, η τήρηση των οποίων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση μιας ομαλής κοινωνικής συμβίωσης των πολιτών μίας χώρας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΤΑΞΗ

ΤΟΜΕΑΣ	ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΗ	ΔΕΙΚΤΕΣ
1.Κοινόχρηστοι χώροι (αρμοδιότητες 2-6-7-8)	Εξασφάλιση ασφαλούς και ανεμπόδιστης χρήσης κοινόχρηστων χώρων από τους πολίτες -εξάλειψη παράνομης στέρησης αυτών. Εξυπηρέτηση πολιτών Εύρυθμη λειτουργία πόλεων.	Ελέγχει την τήρηση των όρων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές για τη χρήση των αλσών και των κήπων, των πλατειών, των παιδικών χαρών και των λοιπών κοινοχρήστων χώρων. Ελέγχει την τήρηση των μέτρων που επιβάλλονται για την πρόληψη πυρκαγιών σε κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους.	Αριθμός ελέγχων για αυθαίρετη κατάληψη πεζοδρομίων, παράνομη στάθμευση, τοποθέτηση εμποδίων ,οικοδομικών υλικών. Αριθμός ελέγχων για τη διαπίστωση κακής κατάστασης και ζημιών κοινόχρηστων χώρων . Αριθμός ελέγχων για την τήρηση υποχρεώσεων κατασκευαστών οικοδομών. Αριθμός αφαιρέσεων κάθε είδους παράνομα τοποθετημένων αντικειμένων από κοινόχρηστους . Αριθμός βεβαιώσεων παραβάσεων Αριθμός Μηνυτήριων αναφορών στο οικείο πταισματοδικείο.
2.Δημοτική περιουσία (αρμοδιότητα 26)	Προστασία δημοτικής και κοινοτικής περιουσίας. Αποτροπή παραβατικών συμπεριφορών ,πρόληψη κλοπής ή φθοράς δημοτικής περιουσίας .	Προστατεύει τη δημοτική και κοινοτική περιουσία.	Αριθμός ελέγχων ,αυτοπιών τακτικών ή κατόπιν καταγγελίας πολιτών. Αριθμός σύνταξης εκθέσεων για την έκδοση πρωτοκόλλου διοικητικής αποβολής από το Δήμαρχο



3.Δημοτικές Αγορές Υπαίθριες Δραστηριότητες. (αρμοδιότητα 3)	Ορθή και αυστηρή τήρηση των υγειονομικών κανονισμών και της σχετικής νομοθεσίας , για την ίδρυση και λειτουργία των κάθε φύσεως επιτηδευμάτων και επαγγελματών .	Ελέγχει την τήρηση των όρων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές για τη χρήση και λειτουργία των δημοτικών και κοινοτικών αγορών, των εμποροπανηγύρεων, των ζωοπανηγύρεων, των χριστουγεννιάτικων αγορών και γενικά των υπαίθριων δραστηριοτήτων. Υγειονομική διάταξη αστυνομική διάταξη. συνεργασία με υγειονομικές ,αστυνομικές αρχές και ΔΟΥ.	Αριθμός Ελέγχων προγραμματισμένων και κατόπιν καταγγελίας Αριθμός πρόστιμων για έλλειψη αδείας(1000€) Αριθμός πρόστιμων αλλαγή χώρου ,μη τήρηση ωραρίου(300 €) Αριθμός κατασχέσεων.
4.Υπαίθριο Εμπόριο –Λαϊκές Αγορές (αρμοδιότητα 4)	Ορθή και αυστηρή τήρηση των υγειονομικών κανονισμών και της σχετικής νομοθεσίας , για την ίδρυση και λειτουργία των κάθε φύσεως επιτηδευμάτων και επαγγελματών	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στο υπαίθριο εμπόριο και στις λαϊκές αγορές. Συνεργασία με κλιμάκια Δ/νσης εμπορίου και ΕΛ.ΑΣ	Αριθμός επιτόπιων ελέγχων ,τακτικών και κατόπιν καταγγελίας. Αριθμός βεβαιώσεων παράβασης (πρόστιμα) Αριθμός κατασχέσεων Αριθμός μεικτών κλιμακίων σε συνεργασία με ΕΛ.ΑΣ Αριθμός μεικτών κλιμακίων σε συνεργασία με δ/νη εμπορίου.
5.Ωράριο λειτουργίας κέντρων διασκέδασης και εμπορικών καταστημάτων (αρμοδιότητα 23)	Ορθή και αυστηρή τήρηση των υγειονομικών κανονισμών και της σχετικής νομοθεσίας.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για το ωράριο λειτουργίας των κέντρων διασκέδασης και των συναφών καταστημάτων, καθώς και των εμπορικών καταστημάτων και των τροφίμων.	Αριθμός προγραμματισμένων ελέγχων Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες Αριθμός επιβαλλόμενων πρόστιμων
6.Επιβολή κυρώσεων σε αδειοδοτούμενα από το Δήμο καταστήματα. (αρμοδιότητα 15)	Ορθή και αυστηρή τήρηση των υγειονομικών κανονισμών και της σχετικής νομοθεσίας.	Εκτελεί τις διοικητικές κυρώσεις, που αφορούν στη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων, των οποίων την άδεια ίδρυσης και λειτουργίας χορηγούν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές.	Αριθμός εκτέλεσης μέτρων προσωρινής ή οριστικής σφράγισης
7.Τουριστικές επιχειρήσεις (αρμοδιότητα 22)	Συμβολή στη προστασία του τουρισμού .	Ελέγχει επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος, σχετικά με την εφαρμογή της τουριστικής νομοθεσίας (βεβαίωση παραβάσεων, εκτέλεση διοικητικών κυρώσεων, θεώρηση	Αριθμός ελέγχων . Αριθμός βεβαιώσεων παραβάσεων Αριθμός εκτέλεσης διοικητικών κυρώσεων. Αριθμός Θεωρήσεων τιμοκαταλόγων (όπου δεν υπάρχουν υπηρεσίες ΕΟΤ)

		τιμοκαταλόγων των δωματίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και καταλυμάτων) στις περιπτώσεις που αυτές λειτουργούν σε νομούς ή νησιά όπου δεν εδρεύουν υπηρεσίες του ΕΟΤ	
8.Νομάδες (αρμοδιότητα 16)	Εγκατάσταση νομάδων σε κατάλληλους χώρους ,διαβίωση κατά τρόπο που δεν προσβάλλει την τοπική δημόσια τάξη .Επίτευξη υψηλού επιπέδου συνεργασίας με συναρμόδιες αρχές.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν τους οργανωμένους από τους δήμους και κοινότητες χώρους προσωρινής εγκατάστασης μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων.	Αριθμός βεβαίωσης παραβάσεων υγειονομικών διατάξεων . Αριθμός βεβαίωσης παραβάσεων όρων και προϋποθέσεων για την εγκατάσταση των πλανόδιων νομάδων Αριθμός υποβολής μηνύσεων μετά την επιβολή προστίμων Αριθμός ελέγχων περιοδικών Έλεγχοι κατόπιν καταγγελίας Αριθμός αυτοψιών για σύνταξη πρωτοκόλλου Διοικητικής αποβολής στις περιπτώσεις μόνιμων παραπηγμάτων Αριθμός μεικτών κλιμακίων ελέγχου με ΕΛ.ΑΣ Αριθμός μεικτών κλιμακίων ελέγχου με υγειονομικές υπηρεσίες Αριθμός μεικτών κλιμακίων ελέγχου με τεχνική υπηρεσία
Κανονιστικές αποφάσεις για την προστασία του φυσικού ,αρχιτεκτονικού, πολιτιστικού περιβάλλοντος ,προστασία θάλασσας από πηγές ξηράς (αρμοδιότητα 25)	Προστασία του φυσικού ,αρχιτεκτονικού, πολιτιστικού περιβάλλοντος ,προστασία θάλασσας από πηγές ξηράς	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.	Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός προγραμματισμένων ελέγχων ανά εβδομάδα. Αριθμός προστίμων Έλεγχος τήρησης ,επιβολή κυρώσεων Αριθμός μεικτών κλιμακίων ελέγχου με υγειονομικό, λιμενικό .
Κανονιστικές αποφάσεις για την προστασία της υγείας από οχλούσες δραστηριότητες στις τουριστικές περιοχές κατά την τουριστική περίοδο (αρμοδιότητα 25)	Προστασία της υγείας από οχλούσες δραστηριότητες στις τουριστικές περιοχές κατά την τουριστική περίοδο	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.	Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός προγραμματισμένων ελέγχων ανά εβδομάδα. Αριθμός προστίμων Αριθμός μεικτών κλιμακίων ελέγχου με υγειονομικό, ΕΛ.ΑΣ
Κανονιστικές αποφάσεις για την τήρηση της	Τήρηση της καθαριότητας σε κοινόχρηστους και	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους	Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός

καθαριότητας σε κοινόχρηστους και ιδιωτικούς υπαίθριους χώρους ,διασφάλιση και αναβάθμιση αισθητικής πόλεων ,διατήρηση και ανάδειξη ιστορικών και τουριστικών περιοχών. (αρμοδιότητα 25)	ιδιωτικούς υπαίθριους χώρους ,διασφάλιση και αναβάθμιση αισθητικής πόλεων ,διατήρηση και ανάδειξη ιστορικών και τουριστικών περιοχών.	κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.	προγραμματισμένων ελέγχων ανά εβδομάδα. Αριθμός προστίμων Αριθμός μεικτών κλιμακίων ελέγχου με υγειονομικό, ΕΛ.ΑΣ
Κανονιστικές αποφάσεις για την τήρηση των μονοδρομήσεων και κατευθύνσεων της κυκλοφορίας ,τον προσδιορισμό και τη λειτουργία των χώρων στάθμευσης,για την τοποθέτηση και την λειτουργία παρκόμετρων . (αρμοδιότητα 25)	Διασφάλιση ομαλής και ακίνδυνης κυκλοφορίας πεζών και οχημάτων στην πόλη.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.	Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός προγραμματισμένων ελέγχων ανά εβδομάδα. Αριθμός προστίμων
Κανονιστικές αποφάσεις για την πρόληψη και αντιμετώπιση των πυρκαγιών σε κοινόχρηστους χώρους (αρμοδιότητα 25)	Προστασία των πολιτών και της περιουσίας τους από πυρκαγιές.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές. Ελέγχει την τήρηση των πυροσβεστικών διατάξεων.	Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός προγραμματισμένων ελέγχων ανά εβδομάδα. Αριθμός προστίμων. Αριθμός συσκέψεων με την πυροσβεστική.
Κανονιστικές αποφάσεις που καθορίζουν τη χρήση και τη λειτουργία των υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων (εμποροπανηγυρεις ,ζωοπανηγυρεις, χριστουγεννιάτικες αγορές. (αρμοδιότητα 25)	Απρόσκοπτη λειτουργία των αγορών προς όφελος των δημοτών και των επιχειρηματιών.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.	Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός προγραμματισμένων ελέγχων ανά εβδομάδα. Αριθμός προστίμων
Κανονιστικές αποφάσεις που καθορίζουν τη χρήση των αλσών ,των κήπων ,των παιδικών χαρών και των λοιπών κοινόχρηστων χώρων (αρμοδιότητα 25)	Απρόσκοπτη χρήση από όλους τους πολίτες, των αλσών ,των κήπων ,των παιδικών χαρών και των λοιπών κοινόχρηστων χώρων από όλους τους πολίτες και παράλληλη προστασία αυτών	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.	Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός προγραμματισμένων περιπολιών ανά ημέρα. Αριθμός προστίμων. Αριθμός αναφορών για βλάβες ,ζημιές στη τεχνική υπηρεσία. Αριθμός αναφορών για καθαριότητα στην υπηρεσία

	από βανδαλισμούς και ζημιές.		καθαριότητας.
Κανονιστικές αποφάσεις που καθορίζουν τη χρήση και τη λειτουργία των δημοτικών και κοινοτικών κατοικιών ,των θερέτρων ,των κατασκηνώσεων και των τουριστικών εγκαταστάσεων (αρμοδιότητα 25)	Απρόσκοπτη χρήση από όλους τους πολίτες,των δημοτικών και κοινοτικών κατοικιών ,των θερέτρων ,των κατασκηνώσεων και των τουριστικών εγκαταστάσεων.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεων διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.	Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός προγραμματισμένων ελέγχων ανά εβδομάδα. Αριθμός προστίμων. Αριθμός αναφορών για βλάβες ,ζημιές στη τεχνική υπηρεσία. Αριθμός αναφορών για καθαριότητα στην υπηρεσία καθαριότητας.
Κανονιστικές αποφάσεις που καθορίζουν τους χώρους λειτουργίας των λαϊκών αγορών ,της άσκησης υπαίθριου στίσιμου εμπορίου ,τους χώρους για υπαίθρια διαφήμιση. (αρμοδιότητα 25)	Απρόσκοπτη λειτουργία των αγορών προς όφελος των δημοτών και των επιχειρηματιών ,προστασία της αισθητικής και της οδικής ασφάλειας από τις παράνομες διαφημιστικές πινακίδες.		Αριθμός ελέγχων μετά από καταγγελίες. Αριθμός προγραμματισμένων ελέγχων ανά εβδομάδα. Αριθμός προστίμων Υπ. διαφήμιση –εισαγγελία

## 2)ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ

Η προστασία της Δημόσιας Υγείας συχνά συμπλέκεται με την προστασία του περιβάλλοντος .Το σύνταγμα με το άρθρο 24 κατοχυρώνει το δικαίωμα σε ένα περιβάλλον υγιεινό και οικολογικά ισορροπημένο ,ως προϋπόθεση της ανθρώπινης ζωής και υγείας ,αλλά και της ανθρώπινης αξιοπρέπειας .Το αστυνομικό προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας λαμβάνει όλα τα απαιτούμενα προληπτικά ή κατασταλτικά μέτρα παρεμβαίνοντας κατά το αναγκαίο μέτρο στην οικονομική ή άλλη ατομική ή συλλογική δραστηριότητα.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΓΕΙΑ

1.Υδρευση- Άδρευση – Αποχέτευση (αρμοδιότητα 1)	Προστασία του υδάτινου περιβάλλοντος από την ρύπανση και συμβολή στη διαχείριση των υδάτινων πόρων, για την αξιοποίησή τους για την κοινή ωφέλεια. Άδρευση με ορθολογικό τρόπο, προστασία ρεμάτων	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στην ύδρευση, στην άρδευση και στην αποχέτευση, όπως αυτές περιλαμβάνονται στην εκάστοτε κείμενη νομοθεσία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές και στις αποφάσεις των διοικητικών συμβουλίων των δημοτικών επιχειρήσεων ύδρευσης και αποχέτευσης.	Αριθμός ελέγχων τακτικών και Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας. Αριθμός διοικητικών κυρώσεων σε όσους με πράξεις ή παραλήψεις μολύνουν.
--	--	--	---

		Έλεγχοι ύπαρξης αδειών για αγροτική ,βιομηχανική ,ενεργειακή χρήση υδάτων.	
2. Καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, Ίντερνετ καφέ	Συμβολή στην προστασία της υγείας του πολίτη ,συνδρομή στις υγειονομικές υπηρεσίες.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για την ίδρυση και λειτουργία των καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος. Εκτελεί αποφάσεις προσωρινής ή οριστικής ανάκλησης αδειας και σφράγισης . Ελέγχει τις διατάξεις για το κάπνισμα. Συνεργασία ΕΛ.ΑΣ, υγειονομικές υπηρεσίες .	Αριθμός τακτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας. Αριθμός εκτελέσεων αποφάσεων σφράγισης . Αριθμός βεβαιώσεων παραβάσεων του νόμου περί αλκοόλ και καπνού. Αριθμός μεικτών κλιμακίων ελέγχου ανά εβδομάδα με υγειονομικό και ΕΛ.ΑΣ.
3.Κινηματογράφοι-θέατρα (αρμοδιότητα 13)	Ασφάλεια θεατών ,ευταξία και ευκοσμία των πόλεων.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη λειτουργία καταστημάτων, επιχειρήσεων, θεάτρων, κινηματογράφων και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, για τα οποία αρμόδιος για τη χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών ίδρυσης εγκατάστασης και λειτουργίας είναι ο οικείος δήμος ή κοινότητα, εκτός από τις περιπτώσεις εκείνες για τις οποίες έχουν ορισθεί άλλες αρχές αρμόδιες για το σχετικό έλεγχο. Ελέγχει τους όρους ασφαλείας	Αριθμός ελέγχων ύπαρξης αδειών. Αριθμός ελέγχων για την τήρηση των προβλεπόμενων από τις άδειες όρων. Αριθμός βεβαιώσεων παραβίασης ωραρίου . Αριθμός βεβαιώσεων παραβίασης κοινής ησυχίας. Αριθμός βεβαιώσεων ηχορύπανσης με τη χρήση μεγαφωνικών μέσων. Αριθμός συμμετοχών σε τακτικές και έκτακτες επιθεωρήσεις. Αριθμός εκτέλεσης αποφάσεων για σφράγιση .
4.Ψυχαγωγικές παιδιές – παιδότοποι(αρμοδιότητα 12)	Προάσπιση ασφάλειας ανηλίκων.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη λειτουργία παιδότοπων. Συνεργασία με συναρμόδιες αρχές.	Αριθμός τακτικών ελέγχων ύπαρξης αδειας και της τήρησης των όρων λειτουργίας. Αριθμός ελέγχων ύπαρξης αδειας και της τήρησης των όρων λειτουργίας κατόπιν καταγγελίας.
Προστασία περιβάλλοντος			
1.Πολιτιστικό περιβάλλον(προληπτικά κατασταλτικά) (αρμοδιότητα 20)	Προστασία μνημείων και λοιπών στοιχείων που προέρχονται από την ανθρωπίνη δραστηριότητα και συνθέτουν την ιστορική ,καλλιτεχνική ,τεχνολογική και πολιτιστική κληρονομιά της	Ελέγχει την τήρηση των μέτρων για την προστασία των μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής του δήμου ή της κοινότητας και των εγκαταστάσεων αυτών, που λαμβάνονται από	Αριθμός προληπτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας Αριθμός προστίμων.

	χώρας.	τις οικείες δημοτικές και κοινοτικές αρχές.	
2.Οικιστικό περιβάλλον	Προστασία οικιστικού περιβάλλοντος	Συνεργασία με πολυεδομία. Τήρηση Γενικού Οικοδομικού Κανονισμού ,τοπικών κανονιστικών αποφάσεων.	Αριθμός ελέγχων για αυθαίρετες οικοδομές – κατασκευές Αριθμός ελέγχων για καταπατήσεις κοινόχρηστων . Αριθμός καταγγελιών στη πολυεδομία.
3.Φυσικό περιβάλλον	Λήψη μέτρων για οδική καθαριότητα, καθαριότητα και προστασία παραλιών και θαλασσών ,φύλαξη δασικών εκτάσεων .	Έλεγχος για την τήρηση των σχετικών τοπικών κανονιστικών διατάξεων και της κείμενης νομοθεσίας.	Αριθμός τακτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας Αριθμός προστίμων κανονισμού καθαριότητας Συχνότητα συνεργασίας με πυροσβεστικό σώμα ,δασικές υπηρεσίες. Αριθμός ενημερώσεων για την ευαισθητοποίηση των πολιτών. .
4.Αντιμετώπιση οικολογικών διακινδυνεύσεων (κεραίες κινητής τηλεφωνίας)	Προστασία Δημόσιας Υγείας	Έλεγχος για την τήρηση των σχετικών τοπικών κανονιστικών διατάξεων και της κείμενης νομοθεσίας. Εντοπισμός ,ενημέρωση αρμόδιων υπηρεσιών για τον έλεγχο πολεοδομικών και περιβαλλοντικών επιπτώσεων	Αριθμός περιπτώσεων που εντοπίστηκαν ανά έτος . Συχνότητα συνεργασίας με τις αρμόδιες αρχές.

### 3)ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ

Με την προστασία του περιβάλλοντος ιδιαίτερα του φυσικού και αρχιτεκτονικού ,συμπλέκεται ένας ακόμα στόχος της Δημοτικής Αστυνομίας ,η διαφύλαξη της αισθητικής που εντάσσεται στην ευρύτερη έννοια της δημόσιας τάξης.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 4. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΑΙΣΘΗΤΙΚΗ

1.Καθαριότητα (αρμοδιότητα 6)	Προστασία της υγείας και του περιβάλλοντος	Ελέγχει την τήρηση της καθαριότητας σε κοινόχρηστους υπαίθριους χώρους της εδαφικής περιφέρειας του οικείου δήμου ή κοινότητας και γενικότερα την τήρηση των κανόνων που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία και τις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές για την αναβάθμιση της αισθητικής των πόλεων και των οικισμών.	Αριθμός τακτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας Αριθμός προστίμων κανονισμού καθαριότητας Συχνότητα συνεργασίας με υπηρεσία καθαριότητας Αριθμός ενημερώσεων για την ευαισθητοποίηση των πολιτών.
2.ΓΟΚ (αρμοδιότητες 18-19) αφαίρεση άδειας για ασφαλιστικές εισφορές στο ΙΚΑ)	Ο καθορισμός όρων και προϋποθέσεων για την εκτέλεση οποιασδήποτε κατασκευής, ώστε να προστατεύεται το φυσικό, οικιστικό και πολιτιστικό περιβάλλον, προς την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συμφέροντος.	18) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στον Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό 19) Αφαιρεί την άδεια οικοδομής για οφειλόμενες ασφαλιστικές εισφορές στο Ι.Κ.Α.	Αριθμός τακτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας Συχνότητα συνεργασίας με ΙΚΑ,πολεοδομία.ΕΛ.ΑΣ.
3.Εγκαταλελειμμένα οχήματα (αρμοδιότητα 10)	Προστασία ευκοσμίας, ευταξίας, ρύπανση περιβάλλοντος, διακινδύνευση δημόσιας υγείας και ασφάλειας, απελευθέρωση οδοστρώματος προς χρήση.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν τα εγκαταλελειμμένα οχήματα.	Αριθμός εγκαταλελειμμένων οχημάτων που χαρακτηρίζονται για απομάκρυνση.
4.Υπαίθρια διαφήμιση (αρμοδιότητα 5)	Προστασία περιβάλλοντος από υποβάθμιση, απρόσκοπτη χρήση κοινόχρηστων χώρων, προστασία σωματικής ακεραιότητας χρηστών των οδών – οδηγών	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στην υπαίθρια διαφήμιση, καθώς και τον έλεγχο της τήρησης ειδικότερων προδιαγραφών κατασκευής και προϋποθέσεων τοποθέτησης διαφημιστικών πλαισίων, που τυχόν έχουν τεθεί με τοπικές κανονιστικές αποφάσεις, από τις δημοτικές και κοινοτικές αρχές. Συνεργασία με ΕΛ.ΑΣ και αστυνομικές αρχές.	Αριθμός τακτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας Αριθμός προστίμων Αριθμός διαδικασιών Αυτόφωρου Αριθμός Ενημερώσεων προς Εισαγγελέα
5.Ηχορύπανση	Προστασία της	Ελέγχει την τήρηση των	Αριθμός τακτικών ελέγχων

(παραβίαση κοινής ησυχίας ,παραβίαση ωρών λειτουργίας μουσικών οργάνων ,μικροπωλητές ,εκπομπή θορύβων από οχήματα ,ζώων) (αρμοδιότητα 14)	υγείας των κατοίκων από οχλούσες δραστηριότητες, ευκοσμία ,ευταξία	διατάξεων για την ηχορύπανση, την κοινή ησυχία και τη λειτουργία μουσικής στα καταστήματα και στα δημόσια κέντρα.	Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας Αριθμός προστίμων Συχνότητα συνεργασίας με υγειονομικό ΕΛ.ΑΣ
--	--	---	--

#### 4)ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Η έννοια της Δημόσιας ασφάλειας περιλαμβάνει ,εκτός από την προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων ,τη διατήρηση της ακεραιότητας της ζωής ,της υγείας ,της ελευθερίας ,της τιμής και της περιουσίας του ατόμου και την προστασία των βασικών κοινωνικών αγαθών και ειδικότερα την ακεραιότητα της έννομης τάξης ,την ύπαρξη του Κράτους και των θεσμών του ,την ικανότητα λειτουργίας του και την προστασία της συνταγματικής τάξης και κυρίως του ελεύθερου και δημοκρατικού πολιτεύματος .Απώτερος σκοπός της Δ.Α είναι η εμπέδωση της εσωτερικής ασφάλειας στην περιφέρεια του Δήμου ,η οποία συμπεριλαμβάνει εκτός από την προστασία της υγείας ,της ζωής και της περιουσίας των πολιτών ,μέσω της αστυνόμευσης ,τη θωράκιση της πολιτικής προστασίας και, γενικότερα τη συντονισμένη πρόληψη και αντιμετώπιση κάθε είδους κινδύνων και απειλών ,σε βάρος του πολίτη, ανεξάρτητα από τη πηγή προέλευσης τους.

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 5. ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

➤ ΟΔΙΚΟ ΔΙΚΤΥΟ			
1.Κυκλοφορία πεζών και οχημάτων . Στάθμευση παράλληλα ΕΛ.ΑΣ και ΛΙΜ.ΣΩΜΑ (αρμοδιότητα 9)	Διασφάλιση οδικής ασφάλειας και ομαλής κυκλοφορίας πεζών και οχημάτων.	Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη ρύθμιση της κυκλοφορίας με υποδείξεις και σήματα των τροχονόμων στο δημοτικό οδικό δίκτυο και στα τμήματα του εθνικού και επαρχιακού δικτύου που διέρχονται μέσα από κατοικημένες περιοχές. Η αρμοδιότητα αυτή εξακολουθεί να ασκείται, παράλληλα και κατά περίπτωση και από την (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκησή της επιλαμβάνονται η Δημοτική Αστυνομία και η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, ταυτόχρονα, το συντονισμό έχει η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, κατά περίπτωση	Αριθμός περιπτώσεων ρύθμισης της κυκλοφορίας.



<p>2.Τροχονομική αστυνόμευση (επιμορφωτικά προγράμματα κυκλοφοριακής αγωγής)</p>		<p>Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στην κυκλοφορία των πεζών και την στάθμευση των οχημάτων, στην επιβολή των διοικητικών μέτρων του άρθρου 103 του ν. 2696/1999, όπως ισχύει, για την παράνομη στάθμευση οχημάτων, καθώς και την εφαρμογή των διατάξεων, που αναφέρονται στην κυκλοφορία τροχοφόρων στους πεζόδρομους, πλατείες, πεζοδρόμια και γενικά σε χώρους που δεν προορίζονται για τέτοια χρήση και στην εκπομπή θορύβων από αυτά. Οι αρμοδιότητες αυτές ασκούνται, παράλληλα και κατά περίπτωση και από την (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκησή τους επιλαμβάνονται η Δημοτική Αστυνομία και η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, ταυτόχρονα, το συντονισμό έχει η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, κατά περίπτωση.</p> <p>Υποδείξεις με σήματα τροχονόμου. Συνεργασία με λιμενικό Σώμα ,Ελληνική Αστυνομία</p>	<p>Αριθμός βεβαιώσεων παραβάσεων Αριθμός αφαίρεσης πινακίδων Αριθμός ελέγχων, περιπολιών εποχούμενων ,πεζών.</p>
<p>3.Σήμανση εργασιών (σήμανση εργασιών στο οδικό δίκτυο και απομάκρυνση πινακίδων, τήρηση αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά (αρμοδιότητα 11)</p>	<p>Τήρηση των υποχρεώσεων των υποχρεώσεων αυτών που εκτελούν έργα για την ασφάλεια των πεζών και των οχημάτων. Η μη παρεμπόδιση της κυκλοφορίας από την εναπόθεση υλικών και εργαλείων στους δρόμους ή την παράλειψη περίφραξης ορυγμάτων στους επικίνδυνους για την κυκλοφορία χώρους των έργων.</p>	<p>Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη σήμανση των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς και στις υποχρεώσεις αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στο δημοτικό και κοινοτικό οδικό δίκτυο και ελέγχει για τη λήψη μέτρων ασφάλειας και υγιεινής σε εργασίες που εκτελούνται</p>	<p>Αριθμός τακτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας Αριθμός προστίμων</p>
<p>➤ ΠΟΛΙΤ ΙΚΗ ΠΡΟΣ ΤΑΣΙΑ</p>	<p>Προστασία της ζωής και της υγείας των κατοίκων και των υλικών αγαθών</p>	<p>Συμμετέχει στην εφαρμογή των σχεδίων πολιτικής προστασίας</p>	<p>Συχνότητα συσκέψεων και συνεργασίας με Πυροσβεστική</p>

	τους από βίαια ή έκτακτα γεγονότα όπως πλημμύρες δασικές πυρκαγιές Σεισμοί,χιονοθύελλες		,ΕΛ.ΑΣ Συχνότητα συνεργασίας με Γραφείο πολιτικής προστασίας Αριθμός ελέγχων για την τήρηση των μέτρων πυροπροστασίας Αριθμός κατάρτισμένων προγραμμάτων πρόληψης άμεσης βοήθειας και θεραπείας Αριθμός συναντήσεων με εθελοντικές ομάδες , συναρμόδιες υπηρεσίες και πολίτες.
ΕΠΙΚΥΝΔΙΝΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΖΩΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΚΑΤΟΙΚΩΝ			
1.Επικίνδυνες οικοδομές ,πολεοδομία (αρμοδιότητα 17)	Αντιμετώπιση διακινδυνεύσεων ή προσβολών της δημόσιας ασφάλειας από επικίνδυνες οικοδομές	Ελέγχει την εφαρμογή των μέτρων, που λαμβάνονται από τις δημοτικές και κοινοτικές αρχές για δραστηριότητες και καταστάσεις που εγκυμονούν κινδύνους για τη ζωή και την περιουσία των κατοίκων και ειδικότερα από τις επικίνδυνες οικοδομές, καθώς και την εφαρμογή των κανονιστικών πράξεων που τίθενται από αυτές για την προστασία της υγείας των κατοίκων από οχλούσες δραστηριότητες που αναφέρονται σε αυτές.	Αριθμός εντοπισμένων περιπτώσεων Αριθμός ειδοποιήσεων στην πολεοδομία Αριθμός οριοθετήσεων επικίνδυνων οικοδομών για απαγόρευση διέλευσης
2.Οχλούσες δραστηριότητες	Προστασία πολιτών από ηχορύπανση ,τήρηση ευταξίας.	Τήρηση κανονιστικών αποφάσεων ειδικά σε τουριστικές περιοχές ,τουριστικές περιόδους	Αριθμός τακτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας Αριθμός προστίμων
➤ ΖΩΑ			
1.Ζώα συντροφιάς (αρμοδιότητα 24)	Προάσπιση ευταξίας ,δημόσιας ασφάλειας ,δημόσιας υγείας από επικίνδυνα ζώα	Έλεγχος για την τήρηση τοπικών κανονιστικών αποφάσεων για τις υποχρεώσεις των κατόχων ζώων  Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν	Επιβολή προστίμων Αριθμός τακτικών ελέγχων Αριθμός ελέγχων κατόπιν καταγγελίας

		τα ζώα συντροφιάς.	
2.Αδέσποτα ζώα,κυνοκομείο (αρμοδιότητα 24)	Προάσπιση Δημόσιας Υγείας και Ασφάλειας από αδέσποτα ζώα		Αριθμός αναφορών στο κυνοκομείο
.Τοπικές Εκδηλώσεις (αρμοδιότητα 29)	Διαφύλαξη δημόσιας ειρήνης ,εταξίας ,ησυχίας για την προστασία των προσώπων και των περιουσιών των πολιτών	Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας παρευρίσκεται σε εορτές και άλλες εκδηλώσεις που διοργανώνει ή συμμετέχει ο οικείος Δήμος ή Κοινότητα.	Αριθμός συμμετοχών ανά έτος.

#### 4.6 Η BALANCED SCORECARD ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

Η BSC στην Δ.Α είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης υπό τις κάτωθι, τέσσερις γωνίες(4):

- **Οπτική Γωνία 1: ΠΟΛΙΤΕΣ:** Για να επιτευχθεί το όραμα πόσο και πως πρέπει να εστιάσει η υπηρεσία στους πολίτες.
- **Οπτική Γωνία 2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ:** Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει η Δ.Α για να ικανοποιήσει τους πολίτες .
- **Οπτική Γωνία 3: ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΜΑΘΗΣΗ:** Για να επιτευχθεί το όραμα τι πρέπει να μάθει και να βελτιώσει ο οργανισμός.
- **Οπτική Γωνία 4: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ:** Πως μπορούν να βελτιωθούν οι ικανότητες του προσωπικού.

Η εφαρμογή της τεχνικής στην Δ.Α περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δ.Α
2. Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά οπτική Γωνία

Αναλυτικότερα:

**Στάδιο 1:** περιγράφεται η μελλοντική μορφή της Δημοτικής Αστυνομίας στις τέσσερις κατηγορίες που ταυτίζονται με τις οπτικές γωνίες που αναλύθηκαν παραπάνω.

Μπορούμε να πούμε ότι **το όραμα της Δημοτικής Αστυνομίας** είναι «Η στήριξη του πολίτη, στην εξασφάλιση ποιοτικής διαβίωσης μέσα στις πόλεις»

Κάθε όραμα, για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να περιλαμβάνει τη «θεμελιώδη ιδεολογία» της επιχείρησης, η οποία ουσιαστικά αποτελείται από δύο ξεχωριστά μέρη:

(α) τις «θεμελιώδεις αξίες» (core values), ένα σύστημα αρχών που πρέπει να καθοδηγούν διαχρονικά την επιχείρηση και όλους τους εργαζόμενους σ' αυτή, και

(β) το «βασικό σκοπό» (core purpose), τον κυριότερο λόγο ύπαρξης της επιχείρησης

Οι θεμελιώδεις Αξίες και Αρχές της Δημοτικής Αστυνομίας μπορούν να συνοψιστούν ,λαμβάνοντας ως παράδειγμα τον Στρατηγικό σχεδιασμό της Κυπριακής Αστυνομίας ,στις παρακάτω:

### **Αξίες**

- Νόμιμη δράση υπηρετώντας με ακεραιότητα τους σκοπούς της δικαιοσύνης
- Δίκαιη και λογική δράση, με ορθοκρισία, χωρίς φόβο και προκατάληψη
- Διασφάλιση των δικαιωμάτων όλων των πολιτών, ανεξαρτήτως κοινωνικής τάξης
- Ευφορία από φυσικό θάρρος, ακμαίο ηθικό και παρρησία
- Μεταχείριση του κοινού με σεβασμό, ειλικρίνεια και ακεραιότητα
- Ανάληψη δυναμικής δράσης όποτε κρίνεται απόλυτα επιβεβλημένο για την εκπλήρωση του νόμιμου καθήκοντος και
- Σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων όλων των πολιτών.

### **Αρχές**

Η Δημοτική Αστυνομία είναι δεσμευμένη να παρέχει δίκαιη και ίση μεταχείριση σε όλους τους πολίτες, ανεξαρτήτως κοινότητας, φυλής, χρώματος, θρησκείας, γλώσσας, φύλου,πολιτικών ή άλλων πεποιθήσεων, εθνικής ή κοινωνικής καταγωγής, ηλικίας και κοινωνικής τάξης.

**Η Αποστολή της Δημοτικής Αστυνομίας** μπορεί να συνοψιστεί στα παρακάτω:

«Η εξασφάλιση μέσα στα πλαίσια της νομιμότητας ,μέσω του προσωπικού της ,των κατάλληλων εσωτερικών διαδικασιών και της συνεργασίας με τις συναρμόδιες υπηρεσίες, της δημόσιας ασφάλειας ,της δημόσιας υγείας ,της δημόσιας τάξης και της αισθητικής των πολιτών»

**Στάδιο 2:**Για την δημιουργία της BSC της Δ.Α πρέπει να αποτυπωθούν και να αναλυθούν αμέσως μετά οι στρατηγικοί στόχοι για κάθε μια από τις παραπάνω 4 οπτικές γωνίες της Δ.Α και να δημιουργηθούν και οι αντίστοιχες μετρικές. (Βύττας ,2010)

Κατά την εκτίμηση μου- οι οπτικές γωνίες, οι στόχοι και οι μετρικές μπορούν να διαμορφωθούν-ενδεικτικά- ως εξής:

<b>ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΠΟΛΙΤΕΣ</b>	
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΚΕΣ</b>
Βελτίωση Αξιοπιστίας	Σύνολο περιπτώσεων που διεκπεραιώθηκαν με επιτυχία Ποσοστό σφαλμάτων ή ελλείψεων Σύνολο προβλημάτων που επιλύθηκαν
Ταχεία εξυπηρέτηση πολιτών	Χρόνος ανταπόκρισης στις κλήσεις για συνδρομή
Ικανοποίηση πολιτών	1.Πλήθος εγγράφων παραπόνων 2.Ποσοστό ικανοποίησης πολιτών
Απλοποίηση Διαδικασιών εξυπηρέτησης	Πλήθος απαιτούμενων ενεργειών ανά Υπηρεσία
Συμμετοχή πολιτών στις Υποθέσεις που τους αφορούν	Αριθμός συναντήσεων
Μείωση παραβατικότητας	1.Συχνότητα παραβάσεων ανά τύπο 2.Ποσοστό παραβάσεων που τιμωρήθηκαν
Αύξηση αίσθησης ασφάλειας	1.Αναλογία αστυνομικών ανά 1000 κατοίκους 2.Χρόνος παραμονής περιπολικών στους δρόμους 3.Χρόνος παραμονής αστυνομικών πεζών περιπόλων στους δρόμους
Γνώση πολιτών για τις	1)Αριθμός ενημερωτικών εντύπων

αρμοδιότητες της Δ.Α και των δικαιωμάτων τους .	2)Αριθμός ενημερώσεων στα ΜΜΕ 3)Αριθμός ημερίδων και ενημερωτικών συναντήσεων
Αποτελεσματική επικοινωνία με πολίτες	1.Πλήθος δημοσιευμάτων στον τύπο με τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται 2.Αριθμός ερευνών αποτίμησης γνώμης πολιτών

Πίνακας 6: Οπτική Γωνία Πολίτες

<b>ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ</b>	
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΚΕΣ</b>
Απλούστευση Διαδικασιών	Αριθμός διαδικασιών που απλοποιούνται/μονάδα χρόνου
Αποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης	Στόχοι ξεκάθαροι και προσδιορισμένοι Αριθμός βελτιωτικών ενεργειών από τον έλεγχο απόδοσης
Αποτελεσματική ανασκόπηση των στρατηγικών σχεδίων και δομών	Αριθμός Ελέγχων της Δ/σης στα τμήματα Δημοτικής Αστυνομίας
Αποτελεσματική λειτουργία φυσικής ηγεσίας	1. Αριθμός συσκέψεων ανά έτος
Βελτίωση προσόντων ηγεσίας	1.Σχέδια εκπαίδευσης 2.Αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης (σχετικότητα με τα στρατηγικά θέματα της Δ.Α )
Χρήση τεχνολογίας	1.Αξιοποίηση καινοτόμων συστημάτων πληροφορικής 2.Αριθμός Η/Υ ανά Αστυνομικό
Έλεγχος των δαπανών-εξόδων κίνησης-λειτουργικών εξόδων	Βελτίωση της σχέσης ωφέλειας/κόστους
Αξιόπιστη και ταχεία επεξεργασία στοιχείων	Χρόνος διεκπεραίωσης εργασιών

Αξιοποίηση Αστυνομικών	1)Ποσοστό επίτευξης στόχων 2)Αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού
------------------------	---

Πίνακας

## 7 : Οπτική Γωνία Εσωτερικές Διαδικασίες

<b>ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ-ΑΛΛΑΓΗ</b>	
<b>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΚΕΣ</b>
Βελτίωση Ασφαλείας κατά την εκτέλεση της Υπηρεσίας	Αριθμός ατυχημάτων κατά την υπηρεσία/χρόνο
Βελτίωση των δυνατοτήτων διαχείρισης γνώσης	1. Ποσοστό των στρατηγικών πληροφοριών που είναι διαθέσιμες σε σύγκριση με τις ανάγκες των Αστυνομικών 2.Ποσοστό ικανοποίησης επιχειρησιακών αναγκών από τα συστήματα βάσης δεδομένων
Αντικειμενική αξιολόγηση και αξιοποίηση προσωπικού	1.πλήθος αναφορών από το προσωπικό 2. Ποσοστό ενστάσεων σε ΕΔΕ
Επάρκεια κατάλληλων στελεχών	Ποσοστό κενών θέσεων εξειδικευμένου προσωπικού
Ανάπτυξη επαγγελματικής κουλτούρας	1)Πλήθος αποκλίσεων από τη συμφωνημένη κουλτούρα 2)αριθμό καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων.
Καινοτομία	1. Συμμετοχή του προσωπικού στην καινοτομία π.χ Σύνταξη μηνυτήριων αναφορών στον Η/Υ Χρόνος για ανάπτυξη – πειραματισμό - εκμάθηση Αριθμός νέων ιδεών που προέκυψαν σε βελτιώσεις της παροχής Υπηρεσίας

Πίνακας8: Οπτική Γωνία Ανάπτυξη-Συνεχή Βελτίωση-Αλλαγή

ΟΠΤΙΚΗ ΓΩΝΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΜΕΤΡΙΚΕΣ
Βελτίωση κρίσιμων δεξιοτήτων και προσόντων	1.Αριθμός ειδικών σεμιναρίων 2.Κόστος σεμιναρίων 3.Διαθεσιμότητα στρατηγικών δεξιοτήτων σε % επι των Αστυνομικών 4. Ποσοστό Αστυνομικών που συμμετέχουν σε Εκπαιδεύσεις
Αποτελεσματική εκπαίδευση προσωπικού	1.Ωρες εκπαίδευσης ανα Αστυνομικό ανά έτος 2.Ποσοστά ικανοποίησης εκτιμώμενων εκπαιδευτικών αναγκών
Εκπαίδευση σε αρμοδιότητες και θέματα και άλλων Υπηρεσιών	Εκμάθηση εργασίας των άλλων(όπου επιτρέπουν οι συνθήκες)
Ικανοποίηση αστυνομικών	1)επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, 2)βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, 3)αριθμός παραπόνων

Πίνακας 9: Προσωπικό

## 5. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

### 5.1 Προβλήματα. Βασικές παράμετροι

Συχνά η Δημοτική Αστυνομία κατηγορείται από τους πολίτες για αδυναμία επιτυχούς διατέλεσης των καθηκόντων της ,επίσης δεν είναι λίγες οι φορές που κατηγορείται ακόμη και από συναρμόδιες υπηρεσίες της για άγνοια ,αδράνεια και επιφυλακτικότητα κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της .Είναι αναγκαία λοιπόν η άρση αυτής της εικόνας και η ενδυνάμωση της Δημοτικής Αστυνομίας έτσι ώστε να ανταποκριθεί αποτελεσματικά



στην απαίτηση για ποιοτική αστυνόμευση ,για εφαρμογή της νομοθεσίας ,στην απαίτηση για την προστασία της δημόσιας τάξης και ασφάλειας σε τοπικό επίπεδο και στη βελτίωση της ποιότητα της ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Άλλωστε η αποτελεσματικότητα της δημοτικής αστυνόμευσης κατοχυρώνεται και στη νομοθεσία που αναφέρεται σ' αυτήν στα παρακάτω σημεία:

1)Σύμφωνα με το άρθρο 1 του Κανονισμού Λειτουργίας της ΔΑ, ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας είναι υπεύθυνος έναντι του οικείου Δημάρχου για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας. Για το λόγο αυτό, είναι μεταξύ άλλων αρμόδιος να παρέχει κατευθύνσεις για την εφαρμογή των προγραμμάτων δράσης, να θέτει επιμέρους στόχους για την υλοποίησή τους, να παρακολουθεί την πορεία εφαρμογής των μεθόδων και διαδικασιών που προβλέπονται από τις ισχύουσες διατάξεις, να μεριμνά, ως προς τη λειτουργία των προγραμμάτων και την επίτευξη των στόχων, για τις απαραίτητες διορθώσεις και προσαρμογές , να μεριμνά να μορφώνει ασφαλή γνώμη για την επαγγελματική επάρκεια, τα προσόντα ή τις αδυναμίες και την ικανότητα του προσωπικού ως προς την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων του και να φροντίζει για την τοποθέτηση του προσωπικού σε θέσεις ανάλογα με τις δυνατότητες και τα προσόντα του για την ορθολογική ,κατανομή της υπηρεσίας . Το ίδιο άρθρο του Κανονισμού αυτού προβλέπει, ότι το ίδιο όργανο σε περιπτώσεις σοβαρών αδικημάτων ή συμβάντων που ανάγονται στην αρμοδιότητα της Υπηρεσίας επιλαμβάνεται προσωπικά για την αντιμετώπιση της κατάστασης και συντονίζει όλες τις σχετικές με το ζήτημα αυτό ενέργειες και συνεργάζεται αρμονικά με τις αρμόδιες κατά περίπτωση διοικητικές, δικαστικές και αστυνομικές αρχές για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής της Δημοτικής Αστυνομίας.(Υ.Α 11559/05.03.2004)

2) Σύμφωνα με το άρθρο 3 του Κανονισμού, οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων της Διεύθυνσης της Δημοτικής Αστυνομίας είναι υπεύθυνοι έναντι του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του Τμήματος που προϊστανται (Υ.Α 11559/05.03.2004)

3)Το άρθρο 9 παρ. 1 του Ν. 3731/2008, αναφερόμενο στα κριτήρια για το σχηματισμό της κρίσης, ανάγει τις διοικητικές ικανότητες, το ενδιαφέρον, τη δημιουργικότητα και την αποτελεσματικότητα σε βασικούς άξονες της υπηρεσιακής αξιολόγησης (μοριοδοτούμενης με 700 μόρια). Σύμφωνα δε με το άρθρο 6 παρ. 1 του ίδιου νόμου, το υπηρεσιακό συμβούλιο για το σχηματισμό της κρίσης σχετικά με τις προαγωγές των δημοτικών αστυνομικών στον επόμενο βαθμό λαμβάνει υπόψη, από τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας πενταετίας, όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του

υπαλλήλου, από τα οποία προκύπτει η δραστηριότητα του στην υπηρεσία, η επαγγελματική επάρκεια, η πρωτοβουλία του και η αποτελεσματικότητα του. Ειδικά για την προαγωγή στον Α' βαθμό, πρέπει ο υπάλληλος να έχει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα, όπως αυτά καθορίζονται από την κλίμακα του συστήματος αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων.

Αξιοσημείωτο είναι, ότι πολλοί Δήμοι εστιάζοντας στην αποτελεσματικότητα έχουν συστήσει Αυτοτελές Γραφείο Ποιότητας και Αποδοτικότητας που ασκεί στις υπηρεσίες του Δήμου εσωτερικό έλεγχο, τα ευρήματα και οι προτάσεις του οποίου αποτελούν την αφετηρία για τη βελτίωση της λειτουργίας των Υπηρεσιών αυτών. (Παπαϊωάννου,2011)

Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της δημοτικής αστυνόμευσης λαμβάνεται πρωτίστως υπόψη η ανταπόκριση στις απαιτήσεις της τοπικής κοινωνίας και η εξυπηρέτηση των πολιτών από αυτήν. Ως εξυπηρέτηση δημοτών νοείται ουσιαστικά ο χρόνος που απαιτείται για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους , η ποιότητα και η αξιοπιστία των παρεχόμενων υπηρεσιών και η γενικότερη αντιμετώπιση του πολίτη από το προσωπικό της ΔΑ.

Σύμφωνα με τους Αμερικάνους καθηγητές Parasuraman ,Berry και Zeithaml που στηριζόμενοι στην προσέγγιση της διάψευσης των προσδοκιών και σε εμπειρικές μελέτες πρότειναν δέκα βασικές διαστάσεις για την ποιότητα υπηρεσιών ,μπορούμε να τονίσουμε τους παρακάτω παράγοντες ποιότητας:

1. Την ασφάλεια που αισθάνεται ο πελάτης όταν συναλλάσσεται με την υπηρεσία.
2. Την αξιοπιστία που η υπηρεσία έχει καταφέρει να δείξει στους πελάτες της ότι την χαρακτηρίζει.
3. Τις ικανότητες των εργαζομένων να μπορούν να εξυπηρετήσουν αποτελεσματικά.
4. Την αντιληπτική ικανότητα των εργαζομένων να μπορούν να μπουύν στη θέση του εξυπηρετούμενου προκειμένου να δούν τα πράγματα από την πλευρά του .
5. Την ευγένεια των εργαζομένων.
6. Την προσβασιμότητα των εξυπηρετούμενων προς τα ανώτερα στελέχη προκειμένου να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα.
7. Την ανταπόκριση στις προσδοκίες των εξυπηρετούμενων.
8. Την επικοινωνία της υπηρεσίας με τους πελάτες .
9. Τα χειροπιαστά στοιχεία που πλαισιώνουν τις υπηρεσίες, δηλαδή τις εγκαταστάσεις ,τα οχήματα τον τεχνολογικό εξοπλισμό κ.α.
- 10.Τη φερεγγυότητα στις συναλλαγές με τους πολίτες.

Τα βασικά σημεία στα οποία θα πρέπει να στηριχτεί η φιλοσοφία της στρατηγικής και πολιτικής της Δημοτικής Αστυνόμευσης θα πρέπει να είναι:

### 5.1.1 Στοχοθεσία

Σε ό,τι αφορά την στοχοθεσία, η ίδια η Υπηρεσία της ΔΑ οφείλει να θέτει τους επιμέρους στόχους, στην επίτευξη των οποίων θα πρέπει να κατατείνει η άσκηση των καθηκόντων των οργάνων της. Οι αντικειμενικοί αυτοί στόχοι επιβάλλεται να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητοί, ρεαλιστικοί και εύκολα μετρήσιμοι. Σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας της ΔΑ, ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης της ΔΑ είναι υπεύθυνος έναντι του δημάρχου για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής της υπηρεσίας και προς το σκοπό αυτό έχει μεταξύ άλλων ως αρμοδιότητα την παρακολούθηση της πορείας εφαρμογής των μεθόδων και διαδικασιών που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων αυτών και τη μέριμνα για τις απαραίτητες διορθώσεις και προσαρμογές. (Παπαιωάννου, 2011)

Η σύγχρονη Δημοτική Αστυνομία για τον ορθό καθορισμό και την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων της πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, την επιστημονική έρευνα, την θεωρία και την τεχνολογία. Υιοθετώντας τα πορίσματα των προερχόμενων από την έρευνα επιστημονικών θεωριών, οι δημοτικοί αστυνομικοί θα κατανοήσουν πληρέστερα τα αίτια των κοινωνικών φαινομένων που καλούνται να αντιμετωπίσουν, θα απαγκιστρωθούν από παρωχημένες ιδέες και προκαταλήψεις και συνακόλουθα θα συμμετέχουν κατά τρόπο αποδεκτό και αποτελεσματικό στο παιχνίδι των συνεχών αλλαγών και ανακατατάξεων στην τοπική κοινωνία. Απαραίτητη επίσης κρίνεται η συγκέντρωση, μελέτη, ανάλυση και αξιοποίηση στατιστικών στοιχείων, και η μελέτη επιστημονικών και τεχνικών μεθόδων και διαδικασιών αστυνόμευσης, ο καθορισμός μεθόδων αξιολόγησης, μέτρησης και ελέγχου της απόδοσης της υπηρεσίας.

### 5.1.2 Ηγεσία

1. Διαμόρφωση και ανάπτυξη της αποστολής και του οράματος της Δημοτικής Αστυνομίας εμπλέκοντας τους σημαντικούς μετόχους και υπαλλήλους και αναθεώρηση τους κατά τακτά χρονικά διαστήματα, ενσωματώνοντας τις συντελούμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον
2. Μετατροπή της αποστολής και του οράματος σε στρατηγικούς (μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους) και επιχειρησιακούς (συγκεκριμένους και βραχυπρόθεσμους) στόχους και δράσεις.
3. Καθιέρωση ενός πλαισίου αξιών που εμπεριέχει τη διαφάνεια, την ηθική και την εξυπηρέτηση του πολίτη όπως επίσης και ένα κώδικα αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους κύριους μετόχους.

4. Ενδυνάμωση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και του σεβασμού των ηγετών και των διοικητικών υπαλλήλων , οριοθετώντας πρότυπα καλής ηγεσίας
5. Δημιουργία συνθηκών για αποτελεσματική επικοινωνία. Εξασφάλιση της ευρύτερης γνωστοποίησης της αποστολής, του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων σε όλους τους υπαλλήλους της Δημοτι και στους άλλους μετόχους.
6. Υποστήριξη των υπαλλήλων για την πραγματοποίηση των υποχρεώσεων τους, των σχεδίων και των στόχων τους σε υποστήριξη της επίτευξης των συνολικών στόχων της δημόσιας οργάνωσης .
7. Ενθάρρυνση, υποστήριξη και δημιουργία συνθηκών για την εκχώρηση αρμοδιοτήτων, ανάθεση ευθυνών και κατανομή ικανοτήτων συμπεριλαμβανομένης της λογοδοσίας και της ενδυνάμωσης.
8. Προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και βελτίωσης ενθαρρύνοντας και υποστηρίζοντας τους υπαλλήλους ώστε να κάνουν προτάσεις για καινοτομίες και βελτιώσεις και να δρουν προληπτικά στην καθημερινή τους εργασία.
9. Αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών των ομάδων και των ατόμων.
10. Σεβασμός και σοβαρή ενασχόληση με τις ατομικές ανάγκες και συνθήκες των υπαλλήλων.
11. Διαχείριση των σχέσεων με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων ώστε να διασφαλιστούν οι κοινές ευθύνες, με τον προσδιορισμό των δημοσίων πολιτικών που επηρεάζουν την οργάνωση και την εξασφάλιση ότι οι στόχοι και σκοποί της οργάνωσης συμβαδίζουν με τις δημόσιες πολιτικές.
12. Ανάπτυξη και διατήρηση των συνεργασιών και των δικτύων με σημαντικούς μετόχους (πολίτες, μη-κυβερνητικούς οργανισμούς, ομάδες συμφερόντων, βιομηχανία και άλλες δημόσιες αρχές).
13. Επιδίωξη της δημόσιας καταξίωσης, του σεβασμού και της αναγνώρισης της Δημοτικής Αστυνομίας και εφαρμογή των θεωριών του μάρκετινγκ υπηρεσιών για την ποιότητα.(Κ.Π.Α, 2008)

---

### 5.1.3 Προγραμματισμός

1. Τακτική συλλογή και ανάλυση των πληροφοριών, των πηγών, της ακρίβειας και της ποιότητάς τους. Σημαντικό εργαλείο προς αυτή την κατεύθυνση είναι η ανάλυση P.E.S.T.L.E που περιλαμβάνει πληροφορίες για σημαντικές μεταβλητές όπως είναι οι κοινωνικές, οικολογικές, οικονομικές, νομικές και δημογραφικές εξελίξεις και μπορεί να εφαρμοστεί και για την υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας

2. Συστηματική ανάλυση των εσωτερικών δυνατών και αδύνατων σημείων (π.χ. διάγνωση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή ανάλυση με βάση τα **Δ**υνατά και **Α**δύνατα σημεία, **Ε**υκαιρίες και **Α**πειλές – SWOT ANALYSIS).
3. Ανάπτυξη και Εφαρμογή της στρατηγικής και του προγραμματισμού κατόπιν συμφωνίας και θέτοντας προτεραιότητες, προσδιορίζοντας χρονοδιαγράμματα και σχεδιάζοντας τις κατάλληλες διαδικασίες και την οργανωτική δομή.
4. Ανάπτυξη και εφαρμογή μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης ή/και αξιολόγησης της επίδοσης της Δημοτικής Αστυνομίας.
5. Εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων πόρων, ώστε να εφαρμοστούν οι σχεδιαζόμενες αλλαγές.
6. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποτελεσματικότητας των υφιστάμενων στρατηγικών και επιχειρησιακών σχεδίων.
7. Εκτίμηση της ανάγκης για αναδιοργάνωση και βελτίωση των στρατηγικών και των μεθόδων προγραμματισμού.(Κ.Π.Α ,2008)

#### **5.1.4 Ανθρώπινο Δυναμικό**

1. Ανάλυση ανά τακτά χρονικά διαστήματα των τρεχουσών και μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. Στρατολόγηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού
3. Εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας σε όλη τη δημόσια οργάνωση συμπεριλαμβανομένης και της μέριμνας για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.
4. Αξιοκρατική εξέλιξη του προσωπικού ,λαμβάνοντας υπόψη την αρχή της ίσης μεταχείρισης αυτού, τη δημιουργία ίσων ευκαιριών και τα στοιχεία της ποικιλομορφίας (π.χ. φύλο, σεξουαλικός προσανατολισμός, σωματική αναπηρία, ηλικία, φυλή και θρησκεία).
5. Ανάπτυξη και συμφωνία για προσωπική επιμόρφωση και σχέδια ανάπτυξης όλων των υπαλλήλων με ειδική έμφαση σε θέματα μάνατζμεντ, ηγεσίας και ικανοτήτων στο χειρισμό των σχέσεων με διαφορετικούς πολίτες και σε θέματα παροχής δικτυακών υπηρεσιών.
6. Υποστήριξη και βοήθεια προς τους νέους υπαλλήλους (π.χ. με την καθοδήγηση και τη διδασκαλία από έμπειρους εργαζόμενους).
7. Προώθηση μιας κουλτούρας ανοικτής επικοινωνίας και διαλόγου και ενθάρρυνσης της συλλογικής εργασίας.
8. Συσκέψεις με τους εκπροσώπους των υπαλλήλων (π.χ. με τα συνδικάτα)
- 9.Βελτίωση αποτελεσμάτων που αφορούν τη συνολική ικανοποίηση σχετικά με:
  - α. τη συνολική εικόνα και απόδοση της οργάνωσης (για την κοινωνία, τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους),

- β. το επίπεδο της επίγνωσης των υπαλλήλων σχετικά με τις συγκρούσεις συμφερόντων,
- γ. το επίπεδο της συμμετοχής των υπαλλήλων στην οργάνωση και στην αποστολή της.
- δ. την ικανότητα των ανώτερων και μεσαίων στελεχών της διοίκησης να καθοδηγούν την οργάνωση (π.χ. θέσπιση στόχων, καταμερισμός πόρων κτλ.) και επικοινωνία,
- ε. επιβράβευση των ατομικών και συλλογικών προσπαθειών,
- ζ. τη προσέγγιση της οργάνωσης στην καινοτομία.
- η. την ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και κουλτούρα της οργάνωσης (π.χ. πως αντιμετωπίζονται οι συγκρούσεις, τα παράπονα ή τα προβλήματα του προσωπικού),
- θ.τη προσέγγιση στα κοινωνικά ζητήματα (π.χ. ευέλικτες ώρες εργασίας, ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, υγεία),
- ι. τη παροχή ίσων ευκαιριών και αμεροληψία όσον αφορά τη μεταχείριση και τη συμπεριφορά στη δημόσια οργάνωση.
- Κ. την ικανότητα της διοίκησης να προωθεί μια στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συστηματική ανάπτυξη ικανοτήτων καθώς και τη γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους της οργάνωσης,
- λ. αποτελέσματα σχετικά με την προθυμία του ανθρώπινου δυναμικού να αποδέχεται τις αλλαγές.

Η επίτευξη των στόχων της Δημοτικής Αστυνομίας δεν είναι εφικτή αν δεν προηγηθεί κάλυψη των κενών θέσεων προσωπικού και άμεση πρόσληψη του απαραίτητου αριθμού υπαλλήλων για την πλήρη στελέχωση των Δημοτικών Αστυνομιών. Σημαντική είναι η επιλογή ατόμων που να διαθέτουν ένα αρμονικό σύνολο χαρακτηριστικών προσωπικότητας ,ικανοτήτων ,τεχνογνωσίας ,διανοητικής και συναισθηματικής ευφυΐας και κυρίως εσωτερικών κινήτρων που το κάνουν να θέλει και να μπορεί να επιτυγχάνει εξαιρετικές-ξεχωριστές επιδόσεις.(Μπουραντάς,2005) . Είναι δε η φύση της δημοτικής αστυνόμευσης τέτοια, που δεν υπάρχει άλλος φορέας να καλύψει την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, εξαιρουμένων βέβαια των περιπτώσεων που προβλέπεται παράλληλη άσκηση των αρμοδιοτήτων, όπως συμβαίνει με τον έλεγχο της κυκλοφορίας που ασκείται και από την ΕΛΑΣ.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί, ότι για την αποτελεσματική άσκηση της δημοτικής αστυνόμευσης προαπαιτείται η συσχέτιση της στελέχωσης της Δημοτικής Αστυνομίας και των αρμοδιοτήτων της, υπό την έννοια, ότι ο αριθμός του ειδικού ένστολου προσωπικού σε κάθε υπηρεσία Δημοτικής Αστυνομίας θα πρέπει να γίνεται με κριτήριο τον αριθμό των κατοίκων, τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τους πόρους του οικείου Δήμου αλλά και τον αριθμό και το είδος των αναλαμβανόμενων από την Δημοτική Αστυνομία αρμοδιοτήτων. Ενόψει της σύμπτυξης των μικρών Δήμων με το νέο νόμο-Πρόγραμμα Καλλικράτης πρέπει να αξιολογηθεί σοβαρά η μελέτη της ΕΕΤΑΑ, εκπονηθείσα κατά παραγγελία του ΥΠΕΣΔΔΑ, ότι δεν νοείται δημοτική αστυνομική υπηρεσία αν δεν είναι στελεχωμένη με τουλάχιστον 30 άνδρες -εκ των

οποίων τουλάχιστον οι 5 να είναι βαθμοφόροι- ανά 30000 κατοίκους. Ο αριθμός αυτός είναι απαραίτητος για να καλυφθούν οι θέσεις του Διευθυντή, των Τμηματάρχων, των τηλεφωνητών, των υπεύθυνων βάρδιας, των πεζών τροχονόμων και αυτών που ασκούν εποχούμενη περιπολία.

Επίσης, σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αποφευχθεί το φαινόμενο της απασχόλησης σημαντικού αριθμού αστυνομών σε Γραφεία σε βάρος της ουσιαστικής αστυνόμευσης.

Τελειώνοντας την αναφορά στη στελέχωση της ΔΑ επισημαίνεται, ότι η αποτελεσματική άσκηση των βασικών λειτουργιών της Υπηρεσίας της ΔΑ προϋποθέτει την ύπαρξη υποδομής με τις απαραίτητες υποστηρικτικές λειτουργίες, π.χ. εκείνες που εξασφαλίζουν τη διοικητική και επιστημονική υποστήριξη της ΔΑ.

Δ) Οι δημοτικοί αστυνομικοί εξακολουθούν μέχρι σήμερα να ασχολούνται κυρίως με την επιβολή προστίμων για παράνομη στάθμευση, με τον έλεγχο για κατάληψη κοινόχρηστων χώρων και τους παράνομους μικροπωλητές και σπανιότερα με οποιοδήποτε άλλο καθήκον, η εκπλήρωση του οποίου θα αποκαθιστούσε τη νομιμότητα. Καταρχήν θα πρέπει να πραγματοποιείται ιεράρχηση των εκπληρωτέων καθηκόντων. Επίσης να υπάρχει ορθολογική κατανομή αρμοδιοτήτων και άσκηση των καθηκόντων σύμφωνα με τον κανονισμό λειτουργίας. Γενικότερα απαιτείται να υπάρχει συντονισμός της Δημοτικής Αστυνομίας με τις λοιπές υπηρεσίες του Δήμου και, πολύ περισσότερο, της περιφερειακής και κεντρικής Διοίκησης, με τις οποίες οι δημοτικοί αστυνομικοί επιβάλλεται να συνεργάζονται για την ολοκληρωμένη άσκηση των αρμοδιοτήτων τους. Τέλος, επιβάλλεται να υπάρχει σύστημα ελέγχου και παρακολούθησης των εντολών που δίδονται στο προσωπικό και ανατροφοδότηση αυτού. (Παπαιωάννου, 2011)

### **5.1.5 Συνεργασίες και πόροι**

#### **Α) ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ**

1. Σύναψη των κατάλληλων συμφωνιών συνεργασίας της Δημοτικής Αστυνομίας με συναρμόδιες, ανάλογα με το έργο υπηρεσίες (λιμενικό, υγειονομική υπηρεσία, ΕΛ.ΑΣ, εισαγγελικές αρχές, άλλες δημοτικές υπηρεσίες.)
2. Τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων και της φύσης των συνεργασιών.
3. Ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών σε θέματα που απασχολούν την κοινωνία και στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (π.χ. ομάδες συσκέψεων, έρευνες, σφυγμομετρήσεις της κοινής γνώμης, κύκλους ποιότητας), με παράλληλη δημιουργία μιας ανοικτής διοίκησης σε ιδέες, προτάσεις και παράπονα των πολιτών και ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των κατάλληλων μηχανισμών για τη συλλογή τους (π.χ. με τη βοήθεια

ερευνών, ομάδων συσκέψεων, ερωτηματολογίων, κυτίων παραπόνων, σφυγμομετρήσεων της κοινής γνώμης, κτλ.).

4. Εξασφάλιση της διαφάνειας στη λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας , στις αποφάσεις της και στην ανάπτυξή της (π.χ. δημοσιεύοντας ετήσιες εκθέσεις, δίνοντας συνεντεύξεις τύπου και δημοσιεύοντας πληροφορίες στο διαδίκτυο).(Κ.Π.Α 2008)

## **Β)ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΟΡΟΙ -ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ**

1. Εναρμόνιση της οικονομικής διαχείρισης με τους στρατηγικούς στόχους.

2. Εξασφάλιση της διαφάνειας στην οικονομική διαχείριση και στον προϋπολογισμό.

3. Ανάπτυξη και εισαγωγή σύγχρονου οικονομικού ελέγχου (π.χ. μέσω εσωτερικών οικονομικών επιθεωρήσεων, κτλ.) και προώθηση της διαφάνειας του οικονομικού ελέγχου για όλους τους υπαλλήλους.

4. Εξασφάλιση αποδοτικής χρήσης των εγκαταστάσεων γραφείου, βασισμένης στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, στην πρόσβαση με τα μέσα μαζικής μεταφοράς, τις προσωπικές ανάγκες των υπαλλήλων, την τοπική κουλτούρα και τους φυσικούς περιορισμούς (π.χ. ανοιχτοί χώροι γραφείων αντί ατομικών γραφείων,) και τον τεχνικό εξοπλισμό (π.χ. αριθμός ηλεκτρονικών υπολογιστών και φωτοτυπικά μηχανήματα ανά υπηρεσία).

5. Εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής συντήρησης των κτιρίων, των γραφείων και του εξοπλισμού βάσει ενός σχεδίου. (Κ.Π.Α ,2008)

### **5.1.6 Εσωτερικές Διαδικασίες**

1. Προσδιορισμός, περιγραφή και τεκμηρίωση των κύριων διοικητικών διαδικασιών σε διαρκή βάση.

2. Καταμερισμός και ανάθεση καθηκόντων στους αρμόδιους διοικητικούς υπαλλήλους της Δημοτικής Αστυνομίας.

3. Συλλογή, καταγραφή και κατανόηση των νομικών όρων και των άλλων ρυθμίσεων που σχετίζονται με τις διοικητικές διαδικασίες της Δημοτικής Αστυνομία έτσι ώστε να διασφαλίζεται η νομιμότητα .

4. Εφαρμογή δεικτών που σχετίζονται με τις διαδικασίες και θέσπιση στόχων απόδοσης προσανατολισμένων προς τον πολίτη/πελάτη καθώς και την μείωση της γραφειοκρατίας.

5. Καθιέρωση δικτυακών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διοίκησης επί των διαδικασιών της οργάνωσης , με έμφαση στην ηλεκτρονική και αμφίδρομη επικοινωνία με τους πολίτες/πελάτες καθώς και ανάπτυξη σταθερών συστημάτων και διαδικασιών απάντησης και διαχείρισης παραπόνων.



7. Βελτίωση της πρόσβασης στην οργάνωση (π.χ. ευέλικτο ωράριο έναρξης εργασίας και ύπαρξη εντύπων σε διάφορες μορφές π.χ. κατάλληλη γλώσσα, διαδίκτυο, αφίσες, φυλλάδια, σύστημα Braille για τυφλούς).

8. Ενεργή προσέγγιση για εκμάθηση από καινοτομίες άλλων δημοσίων οργανώσεων σε εθνικό και διεθνές επίπεδο με παράλληλη εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων για καινοτομίες στις διαδικασίες.(Κ.Π.Α ,2008)

1. Λήψη μέτρων που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης (π.χ. φιλική και δίκαιη μεταχείριση, ευελιξία και ικανότητα αντιμετώπισης ιδιαίτερων καταστάσεων) .

2. Λήψη μέτρων για τη βελτίωση της πρόσβασης (π.χ. ώρες έναρξης και λειτουργίας).

3. Λήψη μέτρων για τη βελτίωση των υπηρεσιών (π.χ. ποιότητα, αξιοπιστία, συμμόρφωση με πρότυπα ποιότητας, χρόνος διεκπεραίωσης, ποιότητα των συμβουλών που δίνονται στους πολίτες/πελάτες).

4) Καθορισμός Δεικτών που αφορούν τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης:

#### **5.1.7 Αποτελέσματα σε σχέση με τη κοινωνία**

1. Βελτίωση της αντίληψης που γενικά έχει το κοινό όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση της δημόσιας οργάνωσης επηρεάζει την ποιότητα ζωής των πολιτών-πελατών.

2. Μείωση των Οικονομικών επιπτώσεων επί της κοινωνίας.

3. Ανάπτυξη της εικόνας της Δημοτικής Αστυνομίας ως κοινωνικά υπεύθυνης οργάνωσης με βελτίωση της προσέγγισης σε περιβαλλοντικά θέματα (π.χ. προστασία από το θόρυβο, τη μόλυνση του αέρα) ,τα οποία μάλιστα αποτελούν και τομέα των αρμοδιοτήτων της.

4. Βελτίωση της γενικής άποψης του κοινού για το πόσο διαφανής και ανοιχτή σε επιρροές από το περιβάλλον είναι η Δημοτική Αστυνομία .

6.Αριστοποίηση ηθικής συμπεριφοράς της οργάνωσης.

7.Ανάπτυξη σχέσεων με τις αρμόδιες αρχές, ομάδες και εκπροσώπους της κοινότητας.

8. Υποστήριξη σε μειονεκτικές ομάδες της κοινωνίας και στις εθνικές μειονότητες.

9. Συμμετοχή σε διεθνή αναπτυξιακά έργα.

10 . Ανάπτυξη προγραμμάτων πρόληψης για τους πολίτες/πελάτες και υπαλλήλους από κινδύνους υγείας και ατυχήματα.

11. Δράσεις για διατήρηση των φυσικών πόρων (π.χ. βαθμός συμμόρφωσης με περιβαλλοντικά πρότυπα, χρήση ανακυκλώσιμων υλικών, χρήση φιλικών προς το περιβάλλον τρόπων μεταφοράς, μείωση των ενοχλήσεων, των ζημιών και του θορύβου, μείωση της χρήσης των αγαθών κοινής ωφελείας π.χ. νερό, ηλεκτρισμός, αέριο).

#### **5.1.8 Κύρια αποτελέσματα επίδοσης**

- 1.Βελτίωση του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι σκοποί με όρους εκροών (παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών),
- 2 .Βελτιωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών .
- 3.Βελτίωση της αποδοτικότητας (εκροές που επιτυγχάνονται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος),
- 4.Αποτελεσματικοί έλεγχοι και επιθεωρήσεις,
- 5.Συμμετοχή σε διαγωνισμούς, βραβεία ποιότητας και πιστοποίηση συστήματος διοίκησης ποιότητας (Βραβεία Αριστείας),
- 6.Εφαρμογή συγκριτικών αξιολογήσεων / συγκριτικής μάθησης,
- 7.Προσπάθεια ικανοποίησης και εξισορρόπησης των αναγκών όλων των μετόχων,
- 8.Λήψη μέτρων αποτελεσματικής χρήσης των πόρων,
9. Εφαρμογή οικονομικών ελέγχων και επιθεωρήσεων.(Κ.Π.Α ,2008)

### **5.1.9 Γνώση και ορθή εφαρμογή της νομοθεσίας**

Η γνώση και ορθή εφαρμογή του νόμου από το ένστολο προσωπικό της ΔΑ αποτελεί τη βασικότερη εγγύηση για την προστασία των δικαιωμάτων και ελευθεριών των πολιτών που ενδέχεται να θιγούν κατά την άσκηση της δημοτικής αστυνόμευσης. Επιπροσθέτως, η απόκτηση των απαιτούμενων για την άσκηση των καθηκόντων τους γνώσεων σε υψηλό και αποδεκτό από τους πολίτες επίπεδο επηρεάζει καθοριστικά το επίπεδο αποτελεσματικότητας της δημοτικής αστυνόμευσης. (Παπαϊωάννου,2011).Για τη γνώση και ορθή εφαρμογή του νόμου από τους δημοτικούς αστυνομικούς καίρια είναι τα παρακάτω .

1)Οι επικεφαλής των υπηρεσιών της δημοτικής αστυνομίας πρέπει να γνωρίζουν τις διατάξεις των νόμων για τις εξουσίες της ,προκειμένου να αποφευχθεί άσκοπη αλληλογραφία και καθυστερημένη απονομή της δικαιοσύνης. Επίσης ευθύνη τους είναι η συνεργασία με τη νομική υπηρεσία του δήμου ,για τη συστηματική παρακολούθηση και κωδικοποίηση της νομοθεσίας ,των εγκυκλίων ,της νομολογίας των δικαστηρίων, τις γνωμοδοτήσεις του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους και των εισαγγελικών αρχών. Και τέλος η συστηματική ενημέρωση των υπαλλήλων για τα νομικά αυτά θέματα. Σκόπιμο θα ήταν, για κάθε βασικό τομέα αστυνόμευσης τα αρμόδια δημοτικά αστυνομικά όργανα να είναι εφοδιασμένα με ένα κατανοητό και εύχρηστο πρακτικό οδηγό. Για την εξασφάλιση της ορθολογικής εφαρμογής του νόμου κατά την άσκηση της δημοτικής αστυνόμευσης απαιτείται, επίσης, η καθοδήγηση και η σχετική παρακολούθηση των οργάνων της Δημοτικής Αστυνομίας. Επιπροσθέτως, επιβάλλεται συστηματικός και αυστηρός ιεραρχικός έλεγχος των οργάνων αυτών, αποτελεσματική πειθαρχική διερεύνηση

καταγγελιών εναντίον τους για παραβιάσεις των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, και φυσικά ενδεδειγμένος δικαστικός έλεγχος της δράσης τους.

Βασικό νομοθέτημα που αναφέρεται στα αντικείμενα και την οργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας είναι ο Ν. 3731/08 για την αναδιοργάνωση της Δημοτικής Αστυνομίας , προκειμένου όμως να εξασφαλισθεί η ορθή εφαρμογή του ,απαραίτητη είναι η ενεργοποίηση του άρθρου 1 παρ. 6 σχετικά με την έκδοση απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών περί καθορισμού του τρόπου άσκησης των αρμοδιοτήτων της ΔΑ, της διαδικασίας ελέγχου και βεβαίωσης των παραβάσεων και κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας.

Άλλα σχετικά νομοθετήματα με τις αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας είναι ο Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων, ο Κώδικας Οδικής Κυκλοφορίας, ο Γενικός Οικοδομικός Κανονισμός και η Ποινική Δικονομία. Επίσης, για την αποτελεσματική διαφύλαξη της περιουσίας των δήμων, οι δημοτικοί αστυνομικοί θα πρέπει να γνωρίζουν τα βασικά στοιχεία του σύγχρονου δικαίου των δημοσίων πραγμάτων και ιδιαίτερα τους βασικούς κανόνες για τα κοινόχρηστα πράγματα, καθώς και τις σχετικές διατάξεις του ΔΚΚ και της νομοθεσίας περί προστασίας και διοικήσεως δημόσιων κτημάτων.

2)Η εκπαίδευση που δίνεται από τις σχολές της Δημοτικής Αστυνομίας σήμερα, πρέπει να προσφέρει στους Δημοτικούς Αστυνομικούς βαθιά γνώση, κριτική ικανότητα και κατανόηση του έργου τους και συνακόλουθα τον απαιτούμενο επαγγελματισμό, ενώ απαραίτητος είναι ο εφοδιασμός τους με πρακτικές γνώσεις που θα επαυξήσουν τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Επιπλέον πρέπει να γίνει συνείδηση η διαρκής επανεκπαίδευση με την οργάνωση ημερίδων και σεμιναρίων εξειδικευμένων για τα θέματα και τις εξελίξεις στην Δημοτική Αστυνομία.

3)Τέλος, θα ήταν παράλειψη να μην υπογραμμιστεί, ότι και οι πολίτες μιας δημοκρατικής κοινωνίας πρέπει να φροντίζουν να γνωρίζουν την αποστολή, τα καθήκοντα και τις εξουσίες της ΔΑ, αφού οι καθημερινές τους ασχολίες και δραστηριότητες διαπλέκονται άμεσα με τη δράση αυτής. Η γνώση της αποστολής της ΔΑ από τους πολίτες και η υπ' αυτών πρόθυμη εκπλήρωση των νόμιμων υποχρεώσεων τους αποτελούν παράγοντες προέχουσας σημασίας για την μεταξύ τους αρμονική συνεργασία. Αντίθετα, η άγνοια προκαλεί συγκρούσεις και εχθρότητες που δυσκολεύουν και το έργο της ΔΑ σε βάρος των δημοτών και του τοπικού δημοσίου συμφέροντος.(Παπαϊωάννου ,2011)

### 5.1.10 Έλεγχος Δημοτικών Αστυνομικών

Ο έλεγχος είναι η «τελική» λειτουργία του μανάτζμεντ υπό την έννοια ότι σκοπός της είναι να «επικυρώσει» τις προηγηθείσες λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της διεύθυνσης. **Έλεγχος** είναι η διαδικασία διαπίστωσης και διασφάλισης ότι οι πραγματικές δραστηριότητες της επιχείρησης ανταποκρίνονται στις σχεδιασθείσες. Ζωτικό στοιχείο της λειτουργίας του ελέγχου είναι η διαδικασία της «αναπληροφόρησης» (feedback). Μετά τον καθορισμό των στόχων και την εξασφάλιση των πόρων για την επίτευξή τους, είναι απαραίτητο να δημιουργήσουμε ένα αποτελεσματικό σύστημα αναπληροφόρησης για τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Άλλα συνηθισμένα μέσα και τρόποι αναπληροφόρησης είναι προσωπική παρατήρηση, η προφορική συζήτηση και ανακεφαλαίωση κ.ά.

Η λειτουργία του ελέγχου ασκείται αποτελεσματικότερα, όταν υφίστανται ορισμένες *προϋποθέσεις*. Οι κυριότερες είναι οι ακόλουθες:

- Ο έλεγχος πρέπει να είναι ακριβής
- Οι ασκούμενοι έλεγχοι απαιτείται να είναι έγκαιροι
- Το χρησιμοποιούμενο σύστημα ελέγχου πρέπει να είναι πλήρως κατανοητό.
- Οι έλεγχοι να είναι αντικειμενικοί
- Ο έλεγχος να είναι οικονομικός
- Οι έλεγχοι να προσαρμόζονται στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.
- Το σύστημα ελέγχου πρέπει να διαθέτει ευελιξία.
- Οι έλεγχοι απαιτείται να έχουν ένα στρατηγικό προσανατολισμό.
- Να υιοθετείται, όπου είναι δυνατόν, η αρχή της εξαίρεσης.

Οι δημοτικοί αστυνομικοί υπόκεινται σε ιδιαίτερο καθεστώς οργάνωσης, ιεραρχίας και πειθαρχίας, στους κόλπους του οποίου καθίσταται δυνατή η διαμόρφωση και επιβολή ενός ιεραρχικού ελέγχου, αυστηρότερου από εκείνου που ασκείται στους λοιπούς δημοτικούς υπαλλήλους. Ενδεικτικά, αναφέρεται, ότι :

A) Βάσει του άρθρου 1 του Κανονισμού Λειτουργίας της ΔΑ, ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας είναι υπεύθυνος έναντι του οικείου Δημάρχου για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και για το σκοπό αυτό έχει τις παρατιθέμενες από το άρθρο αυτό αρμοδιότητες αρχής γενομένης από τον προγραμματισμό, τη διεύθυνση, το συντονισμό, την εποπτεία και τον έλεγχο του έργου του προσωπικού .

B) Το άρθρο 3 του Κανονισμού αυτού, προβλέπει ρητώς, ότι οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας είναι υπεύθυνοι έναντι του Προϊσταμένου της Διεύθυνσης για την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής του Τμήματος που προϊστανται και ανάγει σε κύρια αρμοδιότητα των Προϊσταμένων των Τμημάτων της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας τον έλεγχο της δράσης του προ-

σωπικού του Τμήματος τους και την αναφορά στον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης κάθε πειθαρχικού παραπτώματος που διαπράττεται απ' αυτό

Γ) Σύμφωνα με το άρθρο 4 του Κανονισμού αυτού καθήκοντα του Υπεύθυνου βάρδιας είναι μεταξύ άλλων να επιβλέπει για την κανονική εκτέλεση των καθηκόντων των άλλων οργάνων εσωτερικής και εξωτερικής υπηρεσίας και να ενημερώνει τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης για κάθε σπουδαίο γεγονός ή πληροφορία που ενδιαφέρει την Υπηρεσία του

Από το άλλο μέρος όμως, για να είναι αποτελεσματικός ο σημερινός δημοτικός αστυνομικός, θα πρέπει οι προϊστάμενοι του να μην περιορίζονται σε διαταγές, τηρώντας με ευλάβεια αυστηρό και αυταρχικό Κανονισμό, στοχεύοντας σε μια άκαμπτη πειθαρχία ιεραρχικά επιβαλλόμενη, αλλά να τον υποκινούν, να τον διευκολύνουν, να τον καθοδηγούν και να τον πείθουν για την επίτευξη κοινών υπηρεσιακών στόχων προάγοντας και επιβραβεύοντας την ορθή κρίση, την καταλληλότητα και την ουσιαστική αποτελεσματικότητα των αποφάσεών τους. Επίσης, ο Δήμαρχος είναι ανεπίτρεπτο να προβαίνει σε καταχρηστικό έλεγχο, σκοπιμότητας κυρίως, της δράσης των οργάνων της ΔΑ, να αναμειγνύεται στις υπηρεσιακές ενέργειες αυτών αν αυτό δεν προβλέπεται από το νόμο ή να επιβάλλει προβάλλοντας την ιδιότητα του σ' αυτά την μερική ή ολική αποχή από τα καθήκοντα τους, ακόμη και να ματαιώνει τις κινήσεις και τα μέτρα που αυτά επέβαλαν. Οι παραπάνω ενέργειες του Δημάρχου θα πρέπει να ελέγχονται αυστηρά και να διώκονται πειθαρχικά προκαλώντας μέχρι και την έκπτωση από το αξίωμα του σε περίπτωση που αυτές καταλήγουν σε πλημμελή ή μη έγκαιρη εκτέλεση των αστυνομικών υπηρεσιών, καθώς και σε παράλειψη ή παρέλκυση εκτέλεσης αυτών ή και συγκάλυψη των παράνομων συμπεριφορών των δημοτικών αστυνομικών. (Παπαϊωάννου, 2011)

Ιδιαίτερα σημαντική έχει αποδειχθεί μέχρι σήμερα η διαμεσολάβηση του Συνηγόρου του Πολίτη, σε περιπτώσεις κακοδιοίκησης ή προσβολής των δικαιωμάτων των πολιτών κατά την άσκηση δημοτικής αστυνόμευσης

#### **5.1.11 Προβολή κοινωνικού ρόλου της Δημοτικής Αστυνομίας**

Σκόπιμες θα είναι ενέργειες, οι οποίες θα μπορούσαν να προβάλουν μία Δημοτική Αστυνομία που δεν θα είναι αποστασιοποιημένη από την κοινωνία, αδρανής ή καχύποπτη ή άκαμπτη. Ως τέτοιες διαδικασίες θα μπορούσαν να προταθούν οι παρακάτω: α) Η ανάπτυξη, με πρωτοβουλία των κατά τόπους προϊσταμένων των τμημάτων της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας, προγραμμάτων με στόχο την αύξηση των θετικών επαφών μεταξύ δημοτικών αστυνομικών και πολιτών με τη διοργάνωση σεμιναρίων ή διαλέξεων με αντικείμενο ζητήματα που άπτονται της δημοτικής αστυνόμευσης, η κυκλοφοριακή αγωγή ή η προστασία των αρχαιολογικών χώρων της

περιφέρειας, β) Η επικοινωνία ειδικά εκπαιδευμένων δημοτικών αστυνομικών με μαθητές και φοιτητές καθώς και επαγγελματίες της περιοχής και η συμμετοχή τους στις δραστηριότητες της κοινότητας, γ) Η προσαρμογή του τύπου της καθημερινής αστυνόμευσης στην αίσθηση, ότι ο πολίτης είναι βοηθός και συμπαραστάτης της αστυνομίας, δ) Η στελέχωση της Δημοτικής Αστυνομίας, τουλάχιστον στους μεγάλους Δήμους με ειδικούς κοινωνικούς επιστήμονες οι οποίοι θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη διαδικασιών προσέγγισης με τους πολίτες αλλά και βελτίωσης των συνθηκών εργασίας των δημοτικών αστυνομικών.

Η απαγόρευση της οπλοφορίας του ειδικού ένστολου προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας, μέχρι σήμερα, απέτρεψε, τουλάχιστον τη διαμόρφωση μιας εχθρικής εικόνας για τους δημοτικούς αστυνομικούς, η οποία θα προέκυπτε εξαιτίας μιας έντονα τεταμένης σχέσης ανάμεσα σ' αυτούς και τους πολίτες. Πέρα από αυτό, αναμφίβολα, το κύρος της ΔΑ, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη του κοινού στα όργανα της πρέπει να πηγάζουν περισσότερο από το γεγονός ότι αυτή λειτουργεί ως βοηθός επίλυσης προβλημάτων του δημότη και της τοπικής κοινωνίας παρά ως μηχανισμός επιβολής προστίμων και διοικητικών κυρώσεων. Κατά την εφαρμογή του νόμου, ο δημοτικός αστυνομικός οφείλει να επιδεικνύει δημοκρατική αγωγή και γενικότερα προσήκουσα συμπεριφορά, σχετικά το άρθρο 15 παρ. 1 του Π.Δ. 23/2002 προβλέπει ότι «το προσωπικό της ΔΑ, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του επιδεικνύει επίσης σύνεση, αμεροληψία και σταθερότητα ώστε με τη συμπεριφορά του να καθίσταται άξιο της κοινής εμπιστοσύνης».

Μόνον έτσι θα προάγει την βελτίωση των συχνά τεταμένων σχέσεων της Δημοτικής Αστυνομίας με το κοινό.

#### **5.1.12 Ενημέρωση επικοινωνία με τους πολίτες**

Αδιαμφισβήτητο προαπαιτούμενο για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της προστασίας των δικαιωμάτων των πολιτών κατά την άσκηση δημοτικής αστυνόμευσης, αποτελεί η πληρέστερη ενημέρωση και πληροφόρηση αυτών -ιδιαιτέρα των ευρισκόμενων σε χαμηλό κοινωνικό και μορφωτικό επίπεδο- σχετικά με το περιεχόμενο, τον τρόπο άσκησης, καθώς και την προστασία των δικαιωμάτων τους.

Επιβεβλημένη η δημιουργία ενός σύγχρονου συστήματος διαχείρισης παραπόνων, μέσω του οποίου χωρίς δυσκολίες θα δύνανται οι δημότες να εκφράζουν τις αντιρρήσεις και αντιπροτάσεις τους, γεγονός που θα έχει άμεσο αντίκτυπο όχι μόνον στην προάσπιση των δικαιωμάτων τους αλλά και στην αναβάθμιση του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας. Επίσης, με σκοπό την ευχερέστερη προσέγγιση των πολιτών και την αποτελεσματικότερη

εξυπηρέτηση τους, η Υπηρεσία της ΔΑ θα πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερο Γραφείο ή τουλάχιστον ένα δημοτικό αστυνομικό για τη διαχείριση των παραπόνων και την ενημέρωση των πολιτών για υποθέσεις τους απτόμενες της δημοτικής αστυνόμευσης. Καθόλου τυχαία, ο Κανονισμός Λειτουργίας της ΔΑ (άρθρο 4) ,αποδίδοντας ιδιαίτερο βάρος στις δημόσιες σχέσεις και στοχεύοντας στη δημιουργία και προαγωγή καλών διαπροσωπικών σχέσεων ανάμεσα στο ειδικό ένστολο προσωπικό της ΔΑ και τους πολίτες, προβλέπει ως καθήκον του Υπεύθυνου Βάρδιας να δέχεται προσωπικά τους πολίτες που προσέρχονται στην Υπηρεσία του για την επίλυση των αιτημάτων τους.

Κατά το πλείστον, οι Δημοτικές Αστυνομίες που λειτουργούν στη χώρα μας ,δεν διαθέτουν κάποιον 3ψήφιο τηλεφωνικό αριθμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πολίτες να μην μπορούν να απομνημονεύσουν με ευκολία τον αριθμό ή και να μην τον γνωρίζουν

.Με τη δημιουργία αναγνωρίσιμου τηλεφωνικού αριθμού για τη ΔΑ, οι επεμβάσεις της τελευταίας θα γίνουν συχνότερες, ταχύτερες και συνακόλουθα πιο αποτελεσματικές. Επίσης, θα απαλλαγεί η κρατική αστυνομία από τα εκατοντάδες καθημερινά τηλεφωνήματα, τα οποία συνήθως απασχολούν σε υπερβολικό βαθμό το προσωπικό της ΕΛΑΣ (π.χ. καταγγελίες για διατάραξη της κοινής ησυχίας κ.λπ.).

Παράλληλα, η Δημοτική Αστυνομία θα πρέπει μέσω του τύπου, του ίντερνετ καθώς και μέσω αλληλογραφίας με τους δημότες να προβαίνει σε ενημέρωση και επεξήγηση των στόχων της και κυρίως των μέτρων που λαμβάνει για την υλοποίησή τους.

Η αποτελεσματικότητα της δημοτικής αστυνόμευσης εξαρτάται εδώ σε μεγάλο βαθμό από τη σύμπραξη της ΔΑ και των Υπηρεσιών του Δήμου με τους δημότες και τους εθελοντές. Οι Δήμοι, και δη οι Διευθύνσεις καθαριότητας, όποτε έχουν συσταθεί, σκόπιμο είναι να απευθύνονται στους δημότες καλλιεργώντας την αλληλοδιάδραση με το Δήμο αλλά και ευαισθητοποιώντας αυτούς και προτρέποντας τη σύμπραξη τους .

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

*Οι πολλαπλές και περίπλοκες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις συνιστούν μια πρόκληση για προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης σε ένα νέο περιβάλλον δράσης, ώστε να μπορέσει επιτυχώς να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πολίτη. Σε αυτό το πλαίσιο απαιτείται:*

- a. η δημόσια διοίκηση να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πολίτη.
- b. αξιόπιστη ανθρωποκεντρική διοίκηση.
- c. ταχύτητα εξυπηρέτησης των πολιτών.
- d. ευέλικτη δομή και λειτουργία.
- e. συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των μεθόδων.
- f. εξασφάλιση επικοινωνιακού εργασιακού περιβάλλοντος .

g. χαρισματική ηγεσία.

τα βήματα που θα οδηγήσουν την γραφειοκρατική σε πολιτοκεντρική οργάνωση είναι τα εξής:

- 1) η αλλαγή του τρόπου σκέψης και δράσης των κρατικών λειτουργών .
- 2) η ανάδειξη του ομαδικού πνεύματος και της συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας.
- 3) Η εισαγωγή μεθόδων εσωτερικής ανάπτυξης του ατόμου στα πρότυπα μεγάλων ιδιωτικών επιχειρήσεων του εξωτερικού
- 4) Η αξιοποίηση όλων των υλικών ,άυλων και ανθρώπινων πόρων
- 5) Η οριοθέτηση εφικτών στόχων με ταυτόχρονη κατανόηση από όλους τους εμπλεκόμενους (άτομα ή φορείς)
- 6) Η βελτιστοποίηση της ενημέρωσης των εργαζομένων στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς μέσω της καλύτερης πρόσβασης στις πληροφορίες.
- 7)Η εφαρμογή εσωτερικών ελέγχων ως μηχανισμών βελτίωσης και όχι ως μέσων εκφοβισμού.(Κέφης 2005)

## 6.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ- ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ

### 6.1 Ο Νόμος 3230/04

1)Με το νόμο 3230/2004 καθιερώνεται το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων και η μέτρηση της αποδοτικότητας της Διοίκησης ,με συγκεκριμένους γενικούς και ειδικούς δείκτες .Επιδιώκεται ο προσδιορισμός από τις υπηρεσίες του Δημοσίου ,τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ ) καθώς και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ,α΄ κ α β΄ βαθμού ,ο προσδιορισμός σαφών σκοπών και επιθυμητών αποδόσεων ,η εκπόνηση στρατηγικού προγραμματισμού και στρατηγικών σχεδίων δράσης ,η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και ο σχεδιασμός βελτιωτικών παρεμβάσεων /δράσεων στην λειτουργία των Υπηρεσιών ,προς όφελος των πολιτών.

2)Με τις διατάξεις των άρθρων 1-4 του ν.3230/2004 ,καθιερώνεται το σύστημα **Διοίκηση Μέσω Στόχων** ,με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης .Ως διοίκηση μέσω στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων –επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών



αποτελεσμάτων ,λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. **(ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397)**

Επίσης με τις διατάξεις των άρθρων 1 και 5 του ως άνω νόμου ,καθιερώνεται **η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης**. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη ,η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από τους Φορείς του Δημοσίου, η ενίσχυση της διαφάνειας , η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

## **6.2 Διαδικασία Στοχοθεσίας (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397)**

Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια: Κατά τους μήνες Νοέμβριο / Δεκέμβριο, ο Υπουργός ή το αρμόδιο όργανο Διοίκησης κάθε φορά γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς σκοπούς για το επόμενο έτος.

Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια πρώτη ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών σκοπών του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης ή Τμήματος αντίστοιχα, με τους οποίους καθορίζουν από κοινού τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης σε εξειδικευμένους στόχους ανά Τμήμα. Οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι στόχοι του Τμήματος αναλύονται περαιτέρω σε προγράμματα επιμέρους ενεργειών και φάσεων υλοποίησης, ώστε κάθε υπάλληλος να κατανοεί αφενός τι αναμένεται από αυτόν και αφετέρου τι πρέπει να επιτύχει ατομικά και συλλογικά ούτως ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι του Τμήματος, της Διεύθυνσης και της Γενικής Διεύθυνσης. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της κάθε μονάδας, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του υπαλλήλου.

Βάσει των ανωτέρω, η εξειδίκευση των στρατηγικών σκοπών σε επιχειρησιακούς στόχους και σχετικά προγράμματα δράσης αντιστοιχεί στην ιεραρχική διάρθρωση της οργανωτικής δομής κάθε φορέα. Στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας αντιστοιχούν σκοποί, οι οποίοι καθορίζονται από την αποστολή της συγκεκριμένης υπηρεσίας και προσδιορίζονται από τη στρατηγική και το όραμα της ηγεσίας. Στις θέσεις που βρίσκονται

στη βάση αντιστοιχούν οι στόχοι που εξειδικεύουν τα αναμενόμενα επιχειρησιακά αποτελέσματα των διοικητικών δράσεων. Συνεπώς, όσο πλησιάζει κανείς προς τη βάση της πυραμίδας αυξάνει η διαφοροποίηση, στενεύει το πεδίο των αποφασιστικών αρμοδιοτήτων, οι δραστηριότητες λαμβάνουν εκτελεστικό χαρακτήρα και οι στόχοι προσλαμβάνουν τη μεγαλύτερη δυνατή εξειδίκευση.

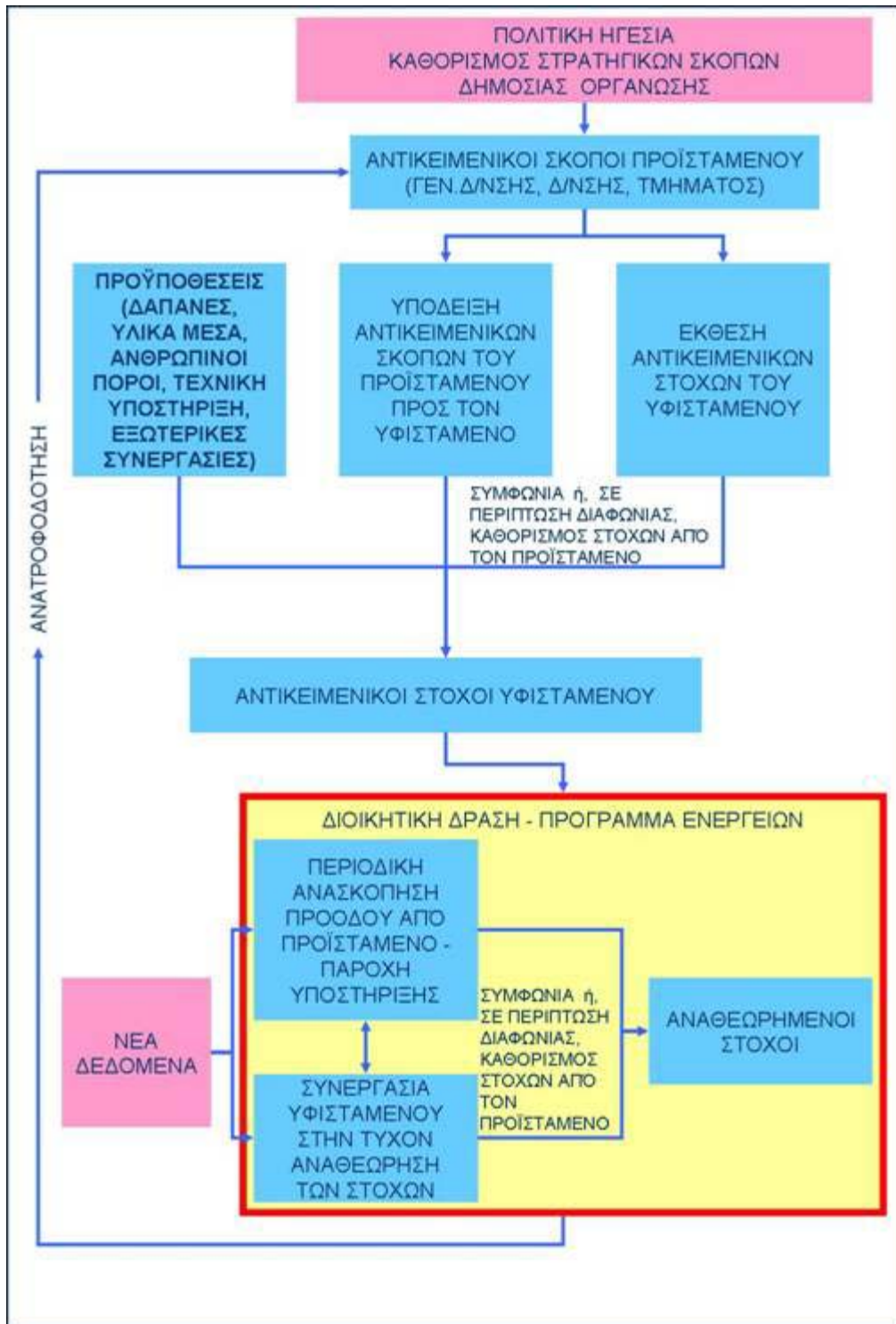
Παρατηρούμε ότι στη φάση καθορισμού των στόχων ακολουθείται προσέγγιση "από την κορυφή προς τη βάση", δηλαδή ολοκληρώνεται η διαδικασία καθορισμού των στόχων στο ανώτερο διοικητικό επίπεδο και κατόπιν γίνεται η στοχοθεσία στο ιεραρχικά κατώτερο. Αντίθετα, κατά την υλοποίηση των στόχων ακολουθείται η αντίστροφη πορεία ("από τη βάση προς την κορυφή"). Πρώτα εκπληρώνονται οι επιμέρους στόχοι που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα καθήκοντα και σταδιακά οι στόχοι αυτοί συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στρατηγικών σκοπών.

Γίνεται αντιληπτό ότι οι παραπάνω διαδικασίες θα πρέπει να συνδέονται μεταξύ τους με τρόπο ουσιαστικό ώστε να συνθέτουν ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο σε σαφείς στόχους. Επισημαίνεται ότι όλοι οι επιμέρους στόχοι πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο διαρθρωμένοι ώστε να συντελούν στην επίτευξη των στόχων του ανώτερου ιεραρχικού επιπέδου, όλοι μαζί δε να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στρατηγικών σκοπών που έχουν τεθεί σε επίπεδο πολιτικής ηγεσίας.

Τονίζεται ότι σε κάθε διοικητικό επίπεδο, οι στόχοι διαμορφώνονται και συγκεκριμενοποιούνται κατόπιν **συνεργασίας και συμφωνίας** μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι δεν τίθενται αυθαίρετα από τον προϊστάμενο, αντιθέτως οι υφιστάμενοι συμμετέχουν αποφασιστικά στον καθορισμό τους.

Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων αναφορικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν, αυτή αρχικά επιλύεται με καλόπιστο διάλογο και επικοινωνιακή συνεργασία. **Εάν δεν καταστεί δυνατή η συναίνεση**, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά. Σε αυτήν την περίπτωση **εξηγεί και τεκμηριώνει** τις απόψεις του στους υφιστάμενους του και δεν επιβάλλει απλά τις αποφάσεις του.

Άλλωστε, κατά την διαδικασία εκπλήρωσης των στόχων, είναι σημαντικό οι υφιστάμενοι να λειτουργούν με σχετική αυτονομία, πράγμα που σημαίνει ότι η δράση τους για την επίτευξη των στόχων πρέπει να συνοδεύεται και από την αναγκαία αποσυγκέντρωση και εκχώρηση αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και ευθυνών όπου κάθε υφιστάμενος αναλαμβάνει την υλοποίηση του δικού του προγράμματος δράσης



ΣΧΗΜΑ 2. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ

### 6.2.1 Προϋποθέσεις ορθής στοχοθεσίας

Η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που περιγράφονται σε αντίστοιχα προγράμματα δράσης πρέπει να περιλαμβάνει:

- Ιεράρχηση των επιδιώξεων, προσδιορισμό των κρίσιμων και καίριων δραστηριοτήτων
- Διαφοροποίηση σε επιμέρους στόχους
- Προσδιορισμό των κύριων και εναλλακτικών τρόπων δράσης καθώς και της κατανομής των ευθυνών και αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα και υπάλληλο
- Περιγραφή των συνδέσεων και αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων
- Υπολογισμό και εξασφάλιση των απαιτούμενων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικές δαπάνες κλπ)
- Καθορισμό συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος εκπλήρωσης των στόχων.

Θεμελιώδης προϋπόθεση για την επιτυχή εφαρμογή του συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» είναι η υποστήριξη του τόσο από την πολιτική ηγεσία όσο και από τη διοικητική ιεραρχία.

Κατά την διαδικασία καθορισμού του κάθε επιμέρους στόχου πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω υπό μορφή ερωτήσεων-απαντήσεων, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών (βλ. πίνακα 3). Καθίσταται σαφές ότι τα ερωτήματα αυτά διαμορφώνονται/ εμπλουτίζονται/ διαφοροποιούνται βάσει των ιδιαίτερων αναγκών/ χαρακτηριστικών της κάθε υπηρεσίας.

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΑΠΑΝΤΗΣΗ
1. Ποιος είναι ο στόχος;	
2. Έχει λάβει υπόψη του το στρατηγικό σκοπό της Υπηρεσίας;	
3. Υπάρχει η απαιτούμενη υποστήριξη για την επίτευξή του;	
4 Βρίσκεται σε αντιστοιχία με τους στόχους των ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων;	
5. Χρειάζεται, για την επίτευξή του, συνεργασία με άλλες οργανικές μονάδες;	
6. Είναι επαληθεύσιμος (δηλαδή στο τέλος της καθορισμένης χρονικής περιόδου μπορούμε να γνωρίζουμε αν εκπληρώθηκε ή όχι);	

7. Είναι σαφής, μετρήσιμος, ρεαλιστικός, εφικτός και χρονικά προσδιορισμένος;	
8. Είναι αναπροσαρμόσιμος;	
9. Ποια είναι τα επιμέρους βήματα / οι αναγκαίες ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξή του;	
10. Έχει δοθεί η δυνατότητα σε όλους τους μετόχους να διατυπώσουν τις απόψεις τους σχετικά;	
11. Έχει καταστεί γνωστός σε όλους τους μετόχους εγγράφως και με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό;	
12. Ποιες είναι οι αναγκαίες προϋποθέσεις (δαπάνες, υλικά μέσα, ανθρώπινοι πόροι, τεχνική υποστήριξη, εξωτερικές συνεργασίες) για την επίτευξή του;	
13. Καθορίζεται ανάλογα με τα συγκεκριμένα καθήκοντα που ασκεί κάθε υπάλληλος στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της οργανικής του μονάδας;	

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 10: Έλεγχος στοχοθεσίας

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, η συχνότητα των οποίων καθορίζεται από τον άμεσο προϊστάμενο αλλά *δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου*, γίνεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων και αποφασίζεται τυχόν επανακαθορισμός τους ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησής τους.

Οι στόχοι, στο σύνολό τους ή ο καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Όλοι οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) εφόσον έχουν διαμορφωθεί νέες συνθήκες και υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι' αυτό, όπως για παράδειγμα μια ενδεχόμενη αλλαγή στις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας ή στην εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους και εγκρίνεται με Απόφαση του αρμόδιου οργάνου Διοίκησης.

Από τα ανωτέρω προκύπτει ότι η στοχοθεσία είναι μια διαρκώς ανατροφοδοτούμενη και δυναμική διαδικασία, με διαδοχικές επιμέρους φάσεις οι οποίες συνδέονται μεταξύ τους μέσω της διαρκούς καθοδήγησης, την ευθύνη της οποίας φέρει ο άμεσος προϊστάμενος.

### **6.3 Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004). ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323**

#### **6.3.1. Αποσαφήνιση βασικών εννοιών**

Σύμφωνα με το 3230/2004, **αποτελεσματικότητα** θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και **αποδοτικότητα** η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους. **Αποτελεσματικότητα** είναι δηλαδή η ικανότητα της Δημόσιας Οργάνωσης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και **αποδοτικότητα** η ικανότητα της Οργάνωσης να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Για την μέτρηση της επίδοσης μιας Δημόσιας Οργάνωσης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο το κριτήριο της αποτελεσματικότητας όσο και αυτό της αποδοτικότητας, καθώς οι δύο έννοιες αλληλοσυμπληρώνονται. Θα πρέπει δηλαδή μια Δημόσια Οργάνωση να είναι τόσο αποτελεσματική όσο και αποδοτική, καθώς δεν αρκεί να είναι αποτελεσματική κατασπαταλώντας τους διαθέσιμους πόρους ή αποδοτική επιτυγχάνοντας αποτελέσματα που αποκλίνουν από τους προδιαγεγραμμένους σκοπούς ή στόχους της.

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας βοηθά στον προσδιορισμό του βαθμού απόκλισης μεταξύ προγραμματισθέντων σκοπών και στόχων και των αποτελεσμάτων. Συμβάλλει επίσης στην καταγραφή του βαθμού προόδου που έχει επιτευχθεί σε σχέση με το στρατηγικό σκοπό και τους επιμέρους επιχειρησιακούς στόχους οι οποίοι τίθενται από τη Δημόσια Οργάνωση, και με αυτόν τον τρόπο δίνει τη δυνατότητα

- ❖ να εντοπίζονται οι δυσκολίες επίτευξης των στόχων αυτών και
- ❖ να γίνονται έγκαιρα οι απαραίτητες βελτιωτικές κινήσεις.

Επισημαίνεται ότι η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας **δεν αποτελεί μηχανισμό επιβολής ποινών ή εργαλείο πειθαρχικής διαδικασίας**. Η εν λόγω μέτρηση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων καθώς συμβάλλει στην

- αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων
- ομαλή, συστηματική και με κανονικότητα συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων
- ορθολογική διαμόρφωση Δημοσίων πολιτικών και τη λήψη των ανάλογων αποφάσεων.
- βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης κάθε τύπου Δημόσιας Οργάνωσης.

### 6.3.2 Σχεδιασμός των δεικτών

Σύμφωνα με το ν. 3230/2004, για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης. Όπως αναφέρεται στις διατάξεις του άρθρου 5, παρ. 2 του ίδιου νόμου, οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χωρίζονται σε δύο κυρίως κατηγορίες:

#### **Γενικούς και ειδικούς.**

Οι **γενικοί** δείκτες αφορούν

- στο χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- στο ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- στο κόστος διαχείρισης και
- στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επίσης, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται **ειδικοί** δείκτες οι οποίοι αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

Οι δείκτες μέτρησης θα πρέπει να προσδιορίζονται από κάθε Δημόσια Οργάνωση. Για τη διευκόλυνση των Υπηρεσιών, παρατίθενται, υπό μορφή πίνακα:

- i. Κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης
- ii. Κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης.

Πίνακας 11: Κατάλογος κριτηρίων για τον έλεγχο και το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης

<b>Σαφής και ακριβής καθορισμός</b> των δεικτών (τι ακριβώς μετράνε οι δείκτες)	
<b>Σαφής και ακριβής περιγραφή</b> του περιεχομένου των προς χρήση δεικτών	
<b>Άμεση και ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ των δεικτών μέτρησης και της αποστολής</b> της Δημόσιας Οργάνωσης	
Μέτρηση από τους συγκεκριμένους δείκτες των <b>σημαντικών</b> παραμέτρων του αποτελέσματος	
<b>Εύκολη και άμεση κατανόηση</b> του περιεχομένου των δεικτών από τους μετόχους της Διοικητικής Δράσης	
<b>Αποφυγή χρήσης δεικτών που μπορεί να διαστρεβλωθούν/παρερμηνευθούν</b> (π.χ. προς όφελος του προσωπικού).	
<b>Καθορισμός κόστους συγκέντρωσης των στοιχείων</b>	
<b>Ισορροπία</b> μεταξύ του αριθμού των δεικτών και της ικανότητας της Οργάνωσης να περιγράψει και να παρακολουθεί τους δείκτες. (Η προσπάθεια να συμπεριληφθούν στη μέτρηση εξαντλητικά όλες οι δραστηριότητες οδηγεί σε μία πολύπλοκη και άκαμπτη διαδικασία μέτρησης).	
<b>Αποφυγή τυχόν επικάλυψης</b> κάποιου δείκτη ή στοιχείων αυτού από άλλους δείκτες.	
<b>Δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων</b> για τους συγκεκριμένους δείκτες.	
<b>Παροχή συνολικής εικόνας μέτρησης από τους δείκτες.</b> (Μέσω των χρησιμοποιούμενων δεικτών πρέπει να προσεγγίζονται και αποτελέσματα που έχουν τυχόν αρνητικές διαστάσεις. Για παράδειγμα, ένας φορέας στην προσπάθειά του να επιτύχει εισπράξεις φόρων, ίσως προξενήσει δυσφορία σε μερίδα πολιτών. Εφόσον επιλεγεί ένας τέτοιος δείκτης, προκειμένου να προκύψει ολοκληρωμένη εικόνα, θα πρέπει να συνυπολογισθούν και δείκτες όπως ο αριθμός των παραπόνων των πολιτών/ πελατών).	



Πίνακας 12: Κατάλογος ενδεικτικών σφαλμάτων και τρόπος αντιμετώπισής τους κατά το σχεδιασμό δεικτών μέτρησης.

Α/Α	ΣΦΑΛΜΑΤΑ	ΤΡΟΠΟΣ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΦΑΛΜΑΤΩΝ
1	Σχεδιάζονται δείκτες για τις ευκολότερα μετρήσιμες διαδικασίες και όχι για εκείνες που έχουν την μεγαλύτερη αξία. Για παράδειγμα, επιλέγονται προς μέτρηση δραστηριότητες ρουτίνας και όχι δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόδοση της Δημόσιας Οργάνωσης σε ερευνητικά ή καινοτόμα έργα.	Η Δημόσια Οργάνωση πρέπει να επικεντρώνεται σε κύριους στόχους δηλαδή στους κοινωνικά αναγκαίους και σημαντικούς, καθώς και στις διαδικασίες που συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων αυτών.
2	Λόγω της πίεσης για άμεση υψηλή απόδοση στα τρέχοντα θέματα, συχνά χρησιμοποιούνται δείκτες που μετρούν βραχυπρόθεσμους στόχους.	Καθορίζονται τόσο βραχυπρόθεσμοι όσο και μακροπρόθεσμοι στόχοι
3	Επικέντρωση σε οικονομικές μετρήσεις σε βάρος των ποιοτικών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποπροσανατολισμό της μετρούμενης απόδοσης και να παραμεληθούν κύριοι τομείς της μέτρησης, όπως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.	Απαραίτητη εξισορρόπηση και εξειδίκευση τόσο σε ποσοτικούς όσο και σε ποιοτικούς στόχους.
4	Διαστρέβλωση των στοιχείων για τη βελτίωση της μέτρησης, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο αποδοτική από ό,τι πράγματι είναι.	Τα στρεβλά συμπεράσματα μπορούν να ελαχιστοποιηθούν με επαλήθευση των στοιχείων των μετρήσεων καθώς και με την εμπλοκή, κατά το σχεδιασμό των δεικτών, εκείνων των στελεχών της Δημόσιας Οργάνωσης

		τα οποία έχουν καλή γνώση του αντικειμένου.
5	Υπερβολική εξειδίκευση των δεικτών, η οποία οδηγεί σε αποτελέσματα ενδιαφέροντα όχι όμως πάντα χρήσιμα και αναγκαία.	Η επικέντρωση στους κύριους στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο του να σχεδιάζονται απλώς «ελκυστικοί» και όχι χρήσιμοι δείκτες.
6	Δεν λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις και τα ενδιαφέροντα όλων των μετόχων.	Ο προσδιορισμός των μετόχων, η σαφής πληροφόρηση καθώς και η χρήση στρατηγικών επικοινωνίας μπορούν να συμβάλλουν στον εύστοχο σχεδιασμό των δεικτών σε σχέση με την κατανόηση των αναγκών των μετόχων.
7	Σύγκριση ανόμοιων στοιχείων μέτρησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναξιόπιστα αποτελέσματα.	Συγκρίνονται όμοια στοιχεία ανά έτος.
8	Οι δείκτες δεν αναθεωρούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, συνεπώς δεν ανταποκρίνονται στις εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές. Έτσι, καθίστανται ξεπερασμένοι και πιθανόν να οδηγήσουν τη Δημόσια Οργάνωση σε λάθος κατεύθυνση.	Η Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στον αρχικό σχεδιασμό των δεικτών ένα σύστημα αξιολόγησής τους. Επίσης, θα πρέπει να προχωρά σε τακτή αναθεώρηση των μεμονωμένων δεικτών και να τους επικαιροποιεί.

Τονίζουμε ωστόσο ότι έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση δεικτών μέτρησης οι οποίοι αφορούν:

- Στην απλούστευση διαδικασιών,
- στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών,

- στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών / πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες,
- στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών
- στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση είτε στην ίδια την Υπηρεσία είτε σε άλλη (Συνήγορο του Πολίτη κ.λπ.),
- στις εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών- Ελεγκτών, ή του Συνηγόρου του Πολίτη  
καθώς και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεών τους, στην εφαρμογή των περι-  
προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία διατάξεων κ.λπ.-  
(ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ.2813)

#### **6.4 Σύσταση μονάδων ποιότητας και αποδοτικότητας**

Με Προεδρικό διάταγμα συνιστώνται στα Υπουργεία μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμήματος. Επίσης με προεδρικό διάταγμα συνιστώνται μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας σε κάθε περιφέρεια της χώρας.

Οι μονάδες ποιότητας και αποδοτικότητας είναι αρμόδιες για τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας ,την εκτίμηση των αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις τους ,ενώ σε ετήσια βάση συντάσσουν εκθέσεις απολογισμού της δράσης τους ,τις οποίες υποβάλλουν στα αρμόδια όργανα διοίκησης και ταυτόχρονα τις διαβιβάζουν στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών . Τα δημοτικά ,κοινοτικά συμβούλια με απόφασή τους ορίζουν ή συνιστούν την Υπηρεσιακή Μονάδα που είναι αρμόδια για την εφαρμογή της διαδικασίας μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας .Οι μονάδες αυτές συντάσσουν εκθέσεις αποτελεσμάτων των επιμέρους μετρήσεων και σε ετήσια βάση έκθεση απολογισμού της δράσης τους. Οι προαναφερθείσες εκθέσεις υποβάλλονται στο Αρμόδιο όργανο Διοίκησης και κοινοποιούνται ,αρμοδίως στο δημοτικό ή κοινοτικό συμβούλιο ,εντός ενός μηνός από την υποβολή τους .Επίσης ,οι ανωτέρω εκθέσεις διαβιβάζονται στην Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και την Ε.Ν.Α.Ε , κατά περίπτωση ,στη Γενική Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης ,καθώς και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών έχει ως κύρια αρμοδιότητα της ,την έρευνα ,μελέτη και την εισαγωγή μέτρων βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δημοσίου ,καθώς και τον προσδιορισμό της ανάγκης για την ανάληψη συγκεκριμένων νομοθετικών ή κανονιστικών πρωτοβουλιών από τους αρμόδιους κατά περίπτωση Υπουργούς ή Φορείς. Επίσης η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών φροντίζει για τη

συλλογή ,κωδικοποίηση και επεξεργασία των σχετικών εκθέσεων, που υποβάλλονται από τις αντίστοιχες μονάδες των φορέων του Δημοσίου.(ΔΟΑ/Φ.01/13237)

### **6.5 Δομή Ετήσιων Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης**

Η ετήσια Έκθεση Απολογισμού της δράσης των φορέων αποτελείται από τέσσερις ενότητες:

- A. Εισαγωγή
- B. Παρουσίαση Στόχων Φορέα
- Γ. Παρουσίαση Μετρήσεων
- Δ. Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων – Προτάσεις Βελτίωσης

Η ενότητα Α της έκθεσης, με τίτλο Εισαγωγή, περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

#### A1. Συνοπτική Παρουσίαση Φορέα

Περιγράφεται η αποστολή-σκοπός του Φορέα σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, οι βασικές του δραστηριότητες και οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πολίτες, με παράθεση, όπου είναι δυνατόν, και ποσοτικών στοιχείων (π.χ. αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών ανά έτος κλπ.).

Στην ενότητα Β της έκθεσης, με τίτλο Παρουσίαση Στόχων Φορέα, περιλαμβάνονται:

#### B1. Πρόγραμμα Στοχοθεσίας Φορέα

Παρουσιάζεται αναλυτικά το πρόγραμμα Στοχοθεσίας της Υπηρεσίας,

Η ενότητα Γ της έκθεσης, η οποία φέρει τίτλο Παρουσίαση Μετρήσεων, αποτελείται από:

#### Γ1. Αναλυτική Περιγραφή Δεικτών Μέτρησης

Παρουσιάζονται αναλυτικά οι δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας που τυχόν έχουν καθοριστεί και προσδιορίζεται η σύνδεσή τους με συγκεκριμένους στόχους της εν λόγω Υπηρεσίας.

#### Γ2. Αναλυτική Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Μετρήσεων

Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των μετρήσεων που έλαβαν χώρα, συνοδευόμενα, ενδεχομένως, από επεξηγηματικούς πίνακες/διαγράμματα και συγκριτικές αναφορές ως προς τους στόχους που είχαν αρχικά τεθεί και αναλύθηκαν στην υποενότητα Γ1 της εν λόγω έκθεσης.

Στην ενότητα Δ της έκθεσης, με τίτλο Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων-Προτάσεις Βελτίωσης, περιέχονται:

Δ1. Αίτια Αποκλίσεων από τους στόχους-Προτάσεις Εξάλειψης Αποκλίσεων από τους στόχους. Στην υποενότητα αυτή γίνεται αναζήτηση των αιτίων που οδήγησαν σε αποκλίσεις από τους ποσοτικούς στόχους που είχαν αρχικά τεθεί και προσδιορίζονται οι διορθωτικές-βελτιωτικές δράσεις που είναι απαραίτητες για να καταστεί δυνατή η εξάλειψη τους.

Ενδεικτικά, οι δράσεις αυτές μπορούν να σχετίζονται με επανακαθορισμό των στόχων που είχαν αρχικά σχεδιαστεί και των οποίων η επίτευξη δεν είναι εφικτή ή με διαφοροποιήσεις στη μεθοδολογία μέτρησης των αντίστοιχων δεικτών, χωρίς να αποκλείεται και το ενδεχόμενο κατάργησης κάποιων εξ' αυτών.

Δ2. Προτάσεις Βελτίωσης λειτουργίας του Φορέα

Συνοπτική περιγραφή συγκεκριμένων και εφικτών προτάσεων και προγραμμάτων δράσης -ως έκφραση βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας της Δημόσιας Οργάνωσης- που αποσκοπούν στην αποτελεσματικότερη εν γένει λειτουργία του συγκεκριμένου Φορέα και στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.(ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.20260)

### **6.5.1 Δομή Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις των Φορέων**

Η δομή των Εκθέσεων Αποτελεσμάτων για επί μέρους αξιολογήσεις/μετρήσεις των Φορέων είναι ίδια με αυτή των Εκθέσεων Απολογισμού.

Η διαφορά έγκειται στο ότι οι Εκθέσεις Αποτελεσμάτων αφορούν δράσεις που λαμβάνουν χώρα σε χρονικό ορίζοντα μικρότερο του έτους και αποτυπώνουν με συνοπτικό τρόπο την πορεία εκτέλεσης και εφαρμογής των ασκούμενων πολιτικών.

### **6.6. Βράβευση υπηρεσιών**

Στις δημόσιες υπηρεσίες ,Ν.Π.Δ.Δ και Ο.Τ.Α α΄ και β΄ βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών ,καθώς και για την αποτελεσματικότητά τους ,απονέμονται ειδικά βραβεία.Συγκεκριμένα οι κατηγορίες των Βραβείων των δημοσίων υπηρεσιών, καθορίζονται ως εξής:

1. Γενικό Βραβείο Αποτελεσματικότητας – Αποδοτικότητας – Ποιότητας.
2. Ειδικό Βραβείο Αποτελεσματικής – Αποδοτικής Λειτουργίας.
3. Ειδικό Βραβείο Ποιότητας Παρεχόμενων Υπηρεσιών προς τους Πολίτες.
4. Ειδικό Βραβείο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού για τις Συνθήκες και το Περιβάλλον Εργασίας.
5. Ειδικό Βραβείο Κοινωνικής Προσφοράς.

## 6. Ειδικό Βραβείο Περιβαλλοντικής Ευαισθησίας.

Οι Δημόσιες Υπηρεσίες που συμμετέχουν στη διαδικασία βράβευσης κρίνονται με γνώμονα την επιτυχημένη εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α). Όπως διευκρινίσθηκε με την ΔΙΑΔΠ/Α/18852/10-7-2008 εγκύκλιο της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η μη έγκαιρη διενέργεια των αναγκαίων προπαρασκευαστικών πράξεων ή ενεργειών μέσα στις προθεσμίες που τίθενται από τα Υπουργεία ή από το νόμο, ανεξαρτήτως της φύσεώς τους ως αποκλειστικών ή ενδεικτικών, αποτελεί για τα αρμόδια υπηρεσιακά όργανα του Δημοσίου, των νπδδ και των λοιπών φορέων του δημόσιου τομέα **σοβαρό πειθαρχικό παράπτωμα που διώκεται κατά τις οικείες διατάξεις υποχρεωτικώς**. Ειδικώς, για τους υπεύθυνους προϊσταμένους διευθύνσεων και τμημάτων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων ή τομέων ευθύνης, οι οποίοι υποπίπτουν στο ανωτέρω πειθαρχικό παράπτωμα, επιβάλλεται πειθαρχική ποινή προστίμου αποδοχών δεκαπέντε ημερών έως και τριών μηνών .(ΔΙ ΠΑ/Φ.10/οικ. 20741)

### 6.7Επιμόρφωση Υπαλλήλων

Γενικότερα, *κρίνεται άκρως αναγκαία η επιμόρφωση όλων των υπαλλήλων, ανεξαρτήτως κατηγορίας και κλάδου, που ασχολούνται ή πρόκειται να ασχοληθούν με θέματα στοχοθεσίας, καθορισμού δεικτών μέτρησης και εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.*

Την ευθύνη της επιμόρφωσης των Υπαλλήλων του Δημοσίου, των Ν.Π.Δ.Δ. και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ και β΄ βαθμού διενεργεί με επιτυχία και υψηλό αίσθημα ευθύνης το *Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.) και τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.), τα οποία έχουν σχεδιάσει δύο σχετικά επιμορφωτικά προγράμματα με τίτλους:*

- *Διοίκηση μέσω Στόχων και Μέτρηση της Αποδοτικότητας*
- *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.*

(ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 26250)

## 6.8 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η μεθοδολογία για την ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης στις Δημόσιες Οργανώσεις αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

### 1. Διαμόρφωση Στρατηγικής

#### I. Διαμόρφωση Οράματος

#### II. Διαμόρφωση Δήλωσης Αποστολής

#### III. Ανάλυση SWOT (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος)

#### IV. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών

### 2. Εφαρμογή Στρατηγικής (με χρήση τεχνικής Balanced Scorecard)

#### I. Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων

#### II. Διαμόρφωση Στρατηγικών Διασυνδέσεων

#### III. Στοχοθεσία-Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών

#### IV. Μετρήσεις Αποδοτικότητας & Ανατροφοδότηση

(ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1 μαρτίου 2007)

### 6.8.1 Επεξήγηση Εννοιών

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι όροι που χρησιμοποιούνται στις επόμενες παραγράφους της παρούσας εργασίας είναι σαφείς και κατανοητοί, παρατίθεται κατάλογος των σχετικών ορισμών:

- **Όραμα:** το (ίσως) πραγματοποιήσιμο όνειρο του πως η Δημόσια Οργάνωση επιθυμεί να εξελιχθεί μακροπρόθεσμα (σε χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη).
- **Αποστολή:** ο τελικός λόγος ύπαρξης μιας Δημόσιας Οργάνωσης, συνήθως, μια γραπτή αποτύπωση του οράματός της.
- **Στόχοι:** οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της.
- **Στρατηγικά Ζητήματα:** τα εγγενή, ενδοδιοικητικά Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Δημόσιας Οργάνωσης σε συνδυασμό με τις Ευκαιρίες και τις Απειλές που διαμορφώνονται στο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.
- **Στρατηγική:** έκφραση του τι πρέπει να κάνει μια Δημόσια Οργάνωση, με τη μορφή προγραμμάτων δράσης, προκειμένου από ένα συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο

παρόν να φθάσει σε ένα άλλο συγκεκριμένο σημείο αναφοράς στο μέλλον επιτυγχάνοντας τους στόχους της.

- **Δείκτης Μέτρησης:** το ενδεικτικό μέτρο που χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) μιας Δημόσιας Οργάνωσης.
- **Τιμή-Στόχος:** επίπεδο αποτελεσμάτων (εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας, κλπ.) που πρέπει να επιτευχθεί.
- **Στρατηγικό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, τρία (3) έως πέντε (5) έτη .
- **Επιχειρησιακό Πρόγραμμα:** σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα ένα (1) έως τρία (3) έτη .
- **Πρόγραμμα Δράσης:** πρωτοβουλίες ή σχέδια που πρέπει να αναληφθούν προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή και περισσότεροι από τους Στρατηγικούς Στόχους της Δημόσιας Οργάνωσης. Εκδηλώνονται ως σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή των Στρατηγικών Προγραμμάτων. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Διευθύνσεων ή Τμημάτων και έχουν, συνήθως, διάρκεια μέχρι ένα (1) έτος.
- **Στρατηγική Διοίκηση:** το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζει την μακροχρόνια απόδοση μιας Δημόσιας Οργάνωσης. Περιλαμβάνει Ανάλυση Περιβάλλοντος (Εσωτερικού και Εξωτερικού), Διαμόρφωση Στρατηγικής, Εφαρμογή Στρατηγικής και Αξιολόγηση.

## 6.8.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

### I. Όραμα Δημόσιας Οργάνωσης

Όραμα είναι ένα σύνολο ιδανικών και πεπαιθησίων που αφορούν στο σκοπό και στις αξίες της Δημόσιας Οργάνωσης προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί η οργάνωση. Είναι μια έννοια προσανατολισμού σε σχέση με το τι προσπαθεί να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση αλλά και που επιδιώκει να φτάσει σε χρονικό ορίζοντα τριών (3) έως πέντε (5) ετών ή και παραπάνω. Το όραμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα συνεχούς ενεργοποίησης του συνόλου της Οργάνωσης της οποίας τη μελλοντική δομή και λειτουργία καθορίζει. Ταυτόχρονα:

- Εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τους στρατηγικούς στόχους



- Δίνει το γενικό επιχειρησιακό προσανατολισμό
- Λειτουργεί ως το κεντρικό σημείο αναφοράς με το οποίο οι μονάδες ταυτίζονται με τους στρατηγικούς στόχους
- Διευκολύνει τη “μετάφραση” των στρατηγικών στόχων σε καθημερινές, λειτουργικά καταναεμημένες αρμοδιότητες

Για να χαρακτηριστεί το όραμα **αποτελεσματικό** θα πρέπει να πληροί τις προϋποθέσεις που παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα:

Προϋποθέσεις Αποτελεσματικού Οράματος

- ✓ **Εύκολα μεταδόμενο και κοινοποιήσιμο** (σε όλα τα επίπεδα της Οργάνωσης)
- ✓ **Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο**
- ✓ **Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζομένους**
- ✓ **Επιθυμητό** (από όλους τους μετόχους)
- ✓ **Μετρήσιμο και εφικτό**
- ✓ **Ευέλικτο** (στην εφαρμογή του) **και χρονικά προσδιορισμένο**

## **II. Αποστολή της Δημόσιας Οργάνωσης**

Η *Αποστολή* προσδιορίζει τον κύριο σκοπό λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, τον υπέρτατο λόγο ύπαρξής της όπως αυτός προκύπτει από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Η Αποστολή αποσαφηνίζει το κύριο έργο της Δημόσιας Οργάνωσης και το μεταφέρει σε όλους τους μετόχους της, ιδίως δε στους υπαλλήλους της. Συνηθέστατα, η Αποστολή αποτελεί τη γραπτή διατύπωση του Οράματος της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Οι εξελίξεις επιβάλλουν την επικαιροποίηση ή ακόμα και τη δραστική αλλαγή της Αποστολής ώστε να συμπεριλαμβάνει τις νέες προκλήσεις και ανάγκες που διαμορφώνονται στο παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η Αποστολή μιας Δημόσιας Οργάνωσης για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει να **περιγράφεται σε δύο με τρεις προτάσεις** και να πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις που παρατίθενται με τη μορφή πίνακα:

### Προϋποθέσεις για την επιτυχημένη σύνταξη της Αποστολής μιας Δημόσιας Οργάνωσης

**Σαφής και Απλή αλλά όχι Υπεραπλουστευμένη**, ώστε να αντανakλά με σαφήνεια το πεδίο πολιτικής στο οποίο δραστηριοποιείται η Δημόσια Οργάνωση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ελλιπούς καθορισμού της πραγματικής αποστολής

**Εμπνέει αλλαγές**, ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσης

**Μακροπρόθεσμη**, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια. Καθώς οι στρατηγικές και τα επιχειρησιακά σχέδια μεταβάλλονται, η Αποστολή θα πρέπει να αποτελεί το θεμέλιο λίθο της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης, αποτελώντας τη κοινή βάση που θα εξυπηρετεί τη λήψη μελλοντικών αποφάσεων για το πεδίο δραστηριοποίησής του και τις λειτουργίες που θα έχει.

**Επικοινωνιακή**, με χρήση απλής γλώσσας και όχι ορολογίας ξένης προς το ευρύ κοινό και το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης. Η σαφώς καθορισμένη Αποστολή γνωστοποιείται και μεταδίδεται με περισσότερη ευκολία και επιτυχία όχι μόνον στο προσωπικό αλλά και

γενικότερα στους μετόχους στα πεδία άσκησης πολιτικής της Δημόσιας Οργάνωσης.

Ειδικότερα, κατά τη διαδικασία καθορισμού της Αποστολής θα πρέπει να δίνονται απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα, απαρίθμηση των οποίων παρατίθεται κατωτέρω, για διευκόλυνση των Υπηρεσιών

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13:ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ**

<b>A/A</b>	<b>ΕΡΩΤΗΣΗ</b>	<b>ΑΠΑΝΤΗΣΗ</b>
1	Ποιος είναι εν γένει ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Οργάνωσης;	
2	Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες/προβλήματα των πολιτών η αντιμετώπιση των οποίων δικαιολογεί τη δημιουργία και λειτουργία της;	
3	Αντιμετωπίζονται οι ανάγκες αυτές από τη Δημόσια Οργάνωση;	
4	Με ποιους τρόπους θα πρέπει να ανταποκρίνεται η Δημόσια Οργάνωση στις προσδοκίες των πολιτών;	

### III. Ανάλυση S.W.O.T

Στο πλαίσιο αυτής της διαδικασίας, η πολιτική ηγεσία του Υπουργείου (ή το οικείο όργανο διοίκησης), αναλαμβάνει τη μετατροπή του οράματος της Δημόσιας Οργάνωσης –όπως αυτό έχει ήδη προσδιοριστεί σε προηγούμενο στάδιο- σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από το Υπουργικό Συμβούλιο.

Η προαναφερθείσα διαδικασία υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό –σε πρώτη φάση- των **Στρατηγικών Προβλημάτων** της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει –σε δεύτερη φάση- η ανάπτυξη, επί τη βάσει των Στρατηγικών Προβλημάτων, της **Στρατηγικής** που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά **Δυνατά** και **Αδύνατα Σημεία** μιας Δημόσιας Οργάνωσης απέναντι στις **Ευκαιρίες** και στις **Απειλές** που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ως άνω Δημόσιας Οργάνωσης, αποβλέποντας:

1. Στον προσδιορισμό των κύριων **Στρατηγικών Προβλημάτων** που η Δημόσια Οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και
2. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων **Στρατηγικών Επιλογών** που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω **Στρατηγικών Προβλημάτων**.

Στο πλαίσιο της προαναφερθείσας ανάλυσης S.W.O.T. ορίζονται τα κάτωθι:

- **Δυνατό Σημείο** θεωρείται ένα **εσωτερικό** χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της Δημόσιας Οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.
- **Αδύνατο Σημείο** είναι ένα **εσωτερικό** χαρακτηριστικό που καθιστά τη Δημόσια Οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.

- **Ευκαιρία** είναι η **εξωτερική** (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ό,τι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Οργάνωσης.
- **Απειλή** θεωρείται η **εξωτερική** περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμησης της αποτελεσματικής λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα **Δυνατά Σημεία** και τα **Αδύνατα Σημεία** της Δημόσιας Οργάνωσης όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση του **εσωτερικού** περιβάλλοντος της εν λόγω Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Ηγεσία
- Σαφήνεια Οράματος/Αποστολής
- Αξίες
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Χρηματοδότηση
- Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης
- Οργανωτική Δομή της Δημόσιας Οργάνωσης
- Υλικοτεχνική Υποδομή
- Διατιθέμενοι Πόροι
- Διαδικασίες
- Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας
- Συνεργασίες-Δίκτυα με ομάδες συμφερόντων

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται οι **Ευκαιρίες** και οι **Απειλές** ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το **εξωτερικό** περιβάλλον της Δημόσιας Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρηματοδοτικά Προγράμματα
- Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία
- Τεχνολογικές Εξελίξεις
- Απαιτήσεις-Ανάγκες «Πελατών»
- Δημογραφικές Μεταβολές
- Κοινωνικές Συνθήκες-Τάσεις

- Νομικό Πλαίσιο
- Πολιτικές Συγκυρίες-Πολιτική Βούληση

Με την ολοκλήρωση της ως άνω ανάλυσης, κάθε ένα εκ των **Δυνατών Σημείων**, **Αδύνατων Σημείων**, **Ευκαιριών** και **Απειλών** που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε -με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε Δημόσιας Οργάνωσης- να επισημανθούν τα πλέον σημαντικά εξ αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι **Στρατηγικοί Προβληματισμοί** που άπτονται της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης.

Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων **Στρατηγικών Προβληματισμών** για τη Δημόσια Οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες **Στρατηγικών Επιλογών** αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T.

#### **IV. Διαμόρφωση Στρατηγικών Επιλογών**

Πιο αναλυτικά, οι βασικές **Στρατηγικές Επιλογές** μιας Δημόσιας Οργάνωσης, όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) κατηγορίες:

- **Συνδυασμό** Δυνατών Σημείων και Ευκαιριών.
- **Μετατροπή** Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες.
- **Ελαχιστοποίηση/Αποφυγή** των περιπτώσεων που η μετατροπή Αδύνατων Σημείων σε Δυνατά Σημεία και Απειλών σε Ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

### **6.8.3 . Εφαρμογή Στρατηγικής (Balanced Scorecard)**

Η ολοκληρωμένη θεώρηση της Στρατηγικής που εφαρμόζει μια Δημόσια Οργάνωση απαιτεί την υιοθέτηση μιας τεχνικής για την ενδελεχή παρακολούθηση της εφαρμογής της που θα αποτελεί, ταυτόχρονα, τη βάση ενός Στρατηγικού Συστήματος Διοίκησης για τη μετατροπή της Στρατηγικής σε Προγράμματα Δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης.

#### **1. Κριτήρια Επιλογής Μεθόδου για την Εφαρμογή Στρατηγικής σε Δημόσια Οργάνωση**

Η μέθοδος που επιλέχθηκε βασίζεται στην τεχνική **Balanced Scorecard** (Εξισορροπημένη Μέτρηση Απόδοσης), ένα Σύστημα Διοίκησης Απόδοσης προσανατολισμένο στα Αποτελέσματα, με βασική επιδίωξη τη σύνδεση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων δραστηριοτήτων μιας Δημόσιας Οργάνωσης με το Όραμα, την Αποστολή και τη Στρατηγική της μέσω του καθορισμού μετρήσιμων και συναινετικών στόχων. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν στην υιοθέτηση -με παραλλαγές για τη διασφάλιση της καλύτερης προσαρμογής της στις ανάγκες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης- της εν λόγω τεχνικής είναι:

- Η εκτεταμένη επιτυχής εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα πολλών χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία, Σκανδιναβικές χώρες)
- Η δυνατότητα δυναμικής και ολιστικής παρακολούθησης και ανατροφοδότησης σε σχέση με τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης με χρήση ενός σχετικά μικρού αριθμού Δεικτών Μέτρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται η αποφυγή της σύγχυσης που μπορεί να προέλθει είτε από την υπερπληθώρα «δεδομένων» είτε από την έλλειψη συγκεκριμένου προσανατολισμού και επιδιώξεων των Δεικτών Μέτρησης που επιλέχθηκαν.
- Η δυνατότητα διαλειτουργικής επίλυσης προβλημάτων μέσω της σύνδεσης Στρατηγικών, Δεικτών Μέτρησης και αναμενόμενων Αποτελεσμάτων σε

διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης και σε διαφορετικές επιχειρησιακές παραμέτρους (π.χ. Εσωτερικές Διαδικασίες, Οικονομικά κλπ).

– Η εστίαση στη βελτίωση της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης καθώς και στην αποσαφήνιση των πεδίων στα οποία η Δημόσια Οργάνωση θα πρέπει να κατευθύνει τις προσπάθειές της (π.χ. καλύτερη και αποτελεσματικότερη κατανομή των πόρων της Δημόσιας Οργάνωσης) μέσω του πλήρους συντονισμού των δραστηριοτήτων της

– Η θέση σε ισχύ του Ν.3230/2004 που εισάγει στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τις έννοιες της Διοίκησης μέσω Στόχων και της Μέτρησης της Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας περιγράφοντας τις διαδικασίες εκείνες που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του ελλείμματος Στρατηγικής Διοίκησης που παρατηρείται στις Δημόσιες Οργανώσεις της χώρας μας και στην –κατ’ επέκταση- βελτίωση της άσκησης της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

## **2. Δομή της Balanced Scorecard**

Η τεχνική Balanced Scorecard είναι δομημένη στη βάση της μέτρησης της απόδοσης της Δημόσιας Οργάνωσης υπό τέσσερις (4) οπτικές γωνίες

- **Οπτική Γωνία 1: Πολίτες** (Τι πρέπει να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των Πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες;)
- **Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες** (Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει η Οργάνωση για να ικανοποιήσει τους πολίτες καθώς και τα όργανα διοίκησής της;)
- **Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση** (Πως πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα της Οργάνωσης για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη;)



• **Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι** (Ποιοι είναι οι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της η Δημόσια Οργάνωση για να εκπληρώσει την Αποστολή της;)

Η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής περιλαμβάνει τρία (3) στάδια:

I. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης**

II. **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία**

III. **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων**

Πιο αναλυτικά:

I. **Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης.**

Η *Δήλωση Προορισμού* περιγράφει τη μελλοντική μορφή της Δημόσιας Οργάνωσης σε τέσσερις (4) κατηγορίες που ταυτίζονται με τις οπτικές γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω: **Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση** και **Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**.

Τονίζεται ότι η διατύπωση Δήλωσης Προορισμού διασφαλίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης αφού προϋποθέτει, ως συστατικό στοιχείο της, την ύπαρξη συναίνεσης και κοινής θεώρησης τουλάχιστον σε επίπεδο στρατηγικών προθέσεων.

II. **Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία:** επιλογή των πιο σημαντικών-κομβικών δραστηριοτήτων (και των συνδεδεμένων με αυτές αποτελεσμάτων), η εστίαση στη βραχυπρόθεσμη εφαρμογή των οποίων εξασφαλίζει ότι η Δημόσια Οργάνωση επιτυγχάνει τους μεσομακροπρόθεσμους στόχους της, όπως αυτοί προδιαγράφηκαν στη Δήλωση Προορισμού. Οι Στρατηγικοί Στόχοι που επιλέγονται κατανέμονται σε τέσσερις (4) Οπτικές Γωνίες: **Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση** και **Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**.

Οι Στρατηγικοί Στόχοι αποτελούν το σημείο αναφοράς βάσει του οποίου αναπτύσσονται και επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης, εκφράζοντας, ταυτόχρονα, τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ή

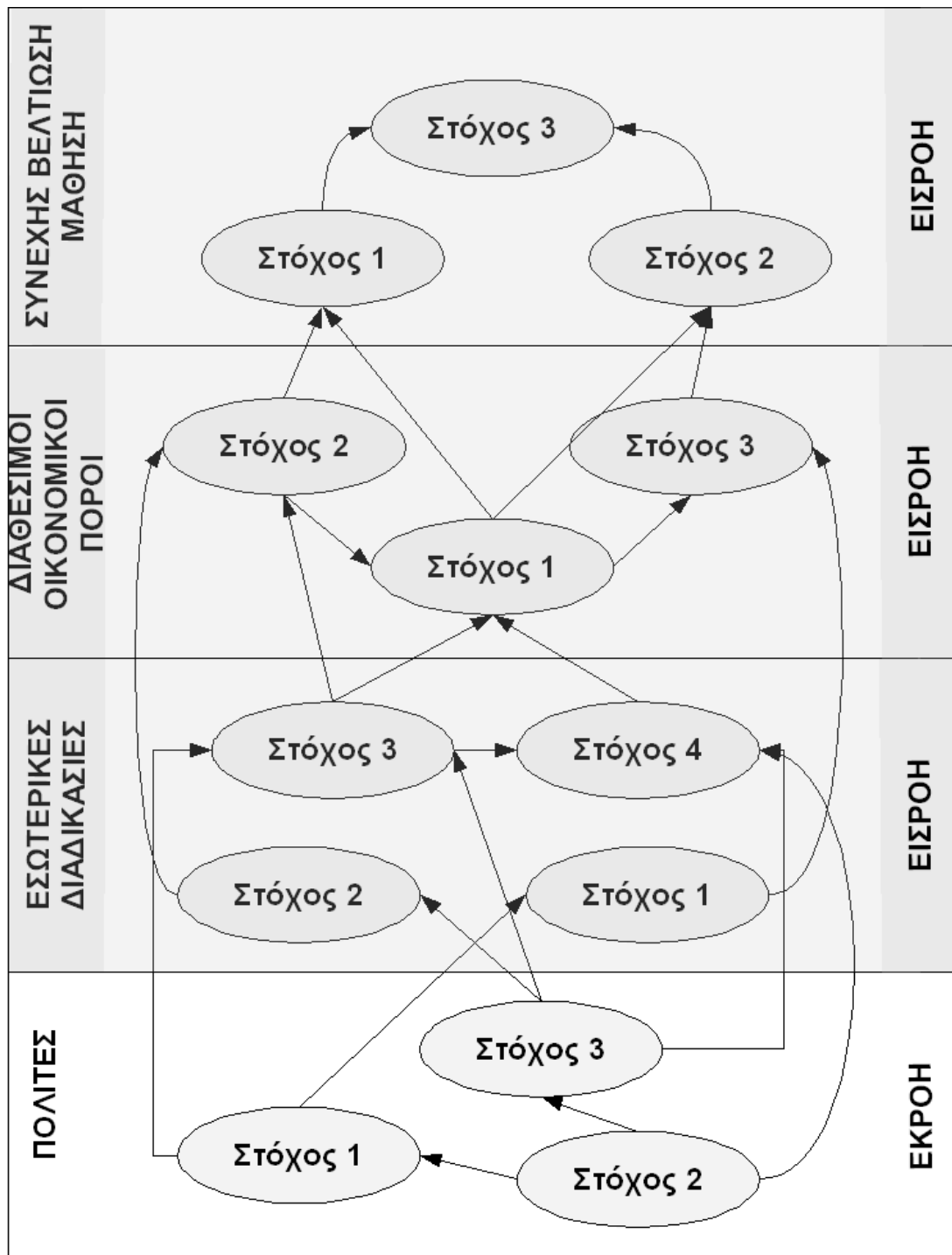
δράσεων. Οι Στρατηγικοί Στόχοι θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευση τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές ώστε να καταδεικνύεται κατ' αυτόν τον τρόπο και ο βαθμός επίτευξής τους.

#### **Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων:**

Η σχηματική αναπαράσταση των Στρατηγικών Στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης κατανεμημένων στις τέσσερις Οπτικές Γωνίες (που αναλύθηκαν ανωτέρω) και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος, όπως στο *Σχήμα* της επόμενης σελίδας :

- Η **Οπτική Γωνία 1: Πολίτες** περιλαμβάνει Στρατηγικούς Στόχους που εκφράζουν τα επιθυμητά αποτελέσματα-εκροές της Δημόσιας Οργάνωσης για την υλοποίηση του οράματός της σε ό,τι αφορά στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πολίτη.
- Στη συνέχεια, αποτυπώνονται οι σχέσεις που συνδέουν τους ως άνω Στρατηγικούς Στόχους με τους αντίστοιχους Στρατηγικούς Στόχους – θεωρούμενους ως εισροές- που αναφέρονται στις κρίσιμες ενδοδιοικητικές δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης (**Οπτική Γωνία 2: Εσωτερικές Διαδικασίες**).
- Ακολούθως, οι τελευταίοι συσχετίζονται με Στρατηγικούς Στόχους – θεωρούμενους ως εισροές- για την ανάπτυξη δράσεων σε επίπεδο άυλου κεφαλαίου της Δημόσιας Οργάνωσης (**Οπτική Γωνία 3: Μάθηση-Συνεχής Βελτίωση**) ώστε οι ως άνω διαδικασίες να εξελιχθούν βελτιωτικά.
- Με τη σειρά τους οι τελευταίοι συνδέονται με Στρατηγικούς Στόχους που αφορούν θέματα χρηματοδότησης και κατανομής πόρων (**Οπτική Γωνία 4: Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι**) κι έχουν χαρακτήρα εισροών στο πλαίσιο ενός «συστήματος» που αποσκοπεί στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας μέσω των παρεχομένων υπηρεσιών για τον πολίτη.

Σχημα3. Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων



#### IV. Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης - Καθορισμός Τιμών Στόχευσης:

αναγνωρίζονται και κατασκευάζονται Δείκτες Μέτρησης που παρέχουν τη δυνατότητα στο όργανο διοίκησης να παρακολουθεί την πρόοδο της Δημόσιας Οργάνωσης σε σχέση με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. V. **Ανάπτυξη Πρωτοβουλιών:**

η εφαρμογή Προγραμμάτων -με συγκεκριμένη εναρκτήρια και καταληκτική ημερομηνία- που προσδιορίζουν τις δράσεις που είναι απαραίτητες προκειμένου να υλοποιηθούν οι Στόχοι που έχουν τεθεί από τη Δημόσια Οργάνωση.

VI. **Μετρήσεις-Ανατροφοδότηση:** η διαδικασία που παρέχει στην ηγεσία (ή στο όργανο διοίκησης της Δημόσιας Οργάνωσης) όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το εφικτό ή μη των υπό εφαρμογή στρατηγικών καθώς και τη δυνατότητα επανακαθορισμού και αναθεώρησης αυτών ανάλογα με τις προκύπτουσες ανάγκες.

#### Παράγοντες Αποτυχίας της τεχνικής Balanced Scorecard

Από τη μελέτη προηγούμενων εφαρμογών της τεχνικής Balanced Scorecard σε Δημόσιες Οργανώσεις άλλων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προέκυψαν τα ακόλουθα σημεία που συνιστούν εν δυνάμει παράγοντες αποτυχίας:

- ✓ Η άκριτη εφαρμογή του μοντέλου των τεσσάρων (4) Οπτικών Γωνιών όπως παρουσιάστηκε αρχικά από τους δημιουργούς του R. Kaplan & D. Norton ακόμα και στις περιπτώσεις εκείνες που υπάρχουν βάσιμοι λόγοι για διαφοροποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου σε ιδιαίτερες περιπτώσεις Δημοσίων Οργανώσεων.
- ✓ Η παράβλεψη των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των Οπτικών Γωνιών ως αποτέλεσμα της διαδικασίας δημιουργίας Δεικτών Μέτρησης ξεχωριστά για κάθε μία εξ' αυτών.
- ✓ Ο καθορισμός υπερβολικά μεγάλου αριθμού Δεικτών Μέτρησης ως αποτέλεσμα της αντιστροφής της ιεραρχικής ροής –«από τη βάση προς την κορυφή» (bottom up) αντί «από την κορυφή προς τη βάση» (top down)- στον τρόπο προσδιορισμού τους.
- ✓ Υποτίμηση της δυσκολίας και της πολυπλοκότητας που παρουσιάζει η ανάπτυξη με επιτυχή τρόπο ενός Balanced Scorecard με αποτέλεσμα

ανεπαρκείς πόρους ή έλλειψη ανταπόκρισης των ανώτερων διοικητικών επιπέδων.

- ✓ Δυσκολία αντίληψης των συνεπειών από την απροσδόκητη διαφοροποίηση κάποιας από τις πολλαπλά αλληλεπιδρούσες μεταβλητές που σχετίζονται με τη λήψη αποφάσεων, λόγω ανεπαρκούς καθορισμού Δεικτών Μέτρησης.

Η κάθε Δημόσια Οργάνωση, αξιολογώντας τις ιδιαίτερες ανάγκες και απαιτήσεις της, μπορεί να διαφοροποιήσει τις Οπτικές Γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω τόσο ως προς τον αριθμό όσο και ως προς το περιεχόμενό τους. Κατ' ανάλογο τρόπο, μπορεί να εκτιμήσει την ποσότητα και την κατανομή των Δεικτών Μέτρησης που θεωρεί ως απαραίτητους για την πληρέστερη ενημέρωση σε σχέση με τις δράσεις της Δημόσιας Οργάνωσης αλλά και το σκόπιμο ή μη της εφαρμογής της τεχνικής σε κάποιες από τις Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή Τμήματα που απαρτίζουν τη Δημόσια Οργάνωση.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΕΣ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

1. Αστυνομικό μάνατζμεντ, Αστυνόμευση Μέσω Στόχων ,Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας ,Δ/ση Οργάνωσης-Νομοθεσίας ,Τμήμα Επιτελικού Σχεδιασμού./Αθήνα Φεβρουάριος 2006,Τυπογραφείο Ελληνικής Αστυνομίας
  2. Ζαβλάνου Μ, Οργάνωση και Διοίκηση ,τόμος Α ,Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ,Αθήνα 1996
  3. Θερίου Νίκος ,Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική ,Αθήνα 2005
  4. Καραναστάσης Μάρκος ,Δημοτική Αστυνομία Οργάνωση και Λειτουργία, Εκδόσεις Καραναστάση ,Αθήνα 2009
  5. Κέφης Βασίλης ,Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ,Εκδόσεις Κριτική ,Αθήνα 2005
- 
6. Κέφης Βασίλης Ν . ,Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ,Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005
  7. Κυριαζόγλου Ι.,Πολίτου Δ., Μέτρηση Απόδοσης για Επιχειρήσεις και Οργανισμούς, Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα(2005)
  8. Λογοθέτης Νικόλαος ,Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας ,Εκδόσεις TQM HELLAS,INTERBOOKS,Αθήνα 1992
  9. Μάντζαρης Γιάννης ,Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων,Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα 2006
  - 10.Μιχαλόπουλος Νίκος ,Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των Αποτελεσμάτων, Εκδόσεις Παπαζήση ,Αθήνα 2007
- 
- 11.Μπεσίλα-Βήκα Ευριδίκη ,Τοπική Αυτοδιοίκηση,τόμος 1,Εκδόσεις Σάκκουλα ,Αθήνα 2007
  - 12.Μπεσίλα-Βήκα Ευριδίκη ,Τοπική Αυτοδιοίκηση,τόμος 2,Εκδόσεις Σάκκουλα ,Αθήνα 2005
  - 13.Μπουραντάς Δημήτρης ,Μανατζμεντ,Εκδόσεις Μπένου ,Αθήνα 2002

14. Μπουραντάς Δημήτρης ,Μάνατζμεντ ,Εκδόσεις Μπένου ,Αθήνα 2002
15. Μπουραντάς Δημήτριος ,Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου ,Αθήνα 2003
16. Παπαγρηγορίου Βλάσσιος, Πολεοδομία ,Εκδόσεις Σάκκουλα ,Αθήνα 2007
17. Παπαδάκης Βασίλης ,Στρατηγική των Επιχειρήσεων ,Εκδόσεις Μπένου,Αθήνα 2007
18. Παπαϊωάννου Ζωή ,Δημοτική Αστυνομία, Εκδόσεις Σάκκουλα ,Αθήνα 2011 Τερζίδης, Κωνσταντίνος, «Μάνατζμεντ, στρατηγική προσέγγιση» Αθήνα : Σύγχρονη Εκδοτική
19. Τερζίδης Π. Κ.,(2004) Στρατηγική Προσέγγιση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα
20. Τσιότρας Γεώργιος Δ, «Βελτίωση Ποιότητας» ,Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
21. Φίλος Γιάννης ,Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Εκδόσεις IQ GROUP,Αθήνα 2004
22. Χολέβας Γιάννης ,Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων ,Θεωρία και Πράξη Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σμπίλιας

#### ΞΕΝΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ

1. Andrews ,K. The Concept of Corporate Strategy, Homewood, IL : Irwin, 1971
2. R. Behn, Why measure performance? Different measures ,Public Administration Review ,2003
3. G. Brewer- S.C. Selden ,Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies ,Journal of Public Administration, Research and Theory ,2000
4. M. Carter-R. Klein-P. Day ,How Organizations Measure Success :The Use of Performance Indicators in Government ,Routledge ,London ,1995
5. Chandler, A .Strategy and Structure :Chapters in the History of the American Industrial Enterprise ,MIT Press ,1962

6. A.Deegan & R.Fritz ,MBO goes to College (Colorado :University of Colorado ,1976)
7. E.U Presidency Conclusions on Employment , Economic Reform and Social Cohesion :a strategic goal for the next decade ,Libson, European Commission,24/03/2000
8. C.Goodstein-T.Nolan-W.Pfeiffer, Applied Strategic Planning :how to develop a plan that really works,Mc Graw Hill , N.Y 1993
9. M.Hatch ,Organization Theory, Oxford University Press, 1997
- 10.H.Hatry ,Performance Measurement: Getting Results ,The Urban Institute Press,Washington,1999
- 11.P.Hersey & K.Blanchard, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources,3<sup>rd</sup> ed, Englewood Cliffs ,N.J Prentice-Hall ,Inc,1977)
- 12.Hofer,C.W. and D.Schendel ,Strategy Formulation : Analytical Concepts ,West ,1978
- 13.M Holzer, Productivity ,The International Encyclopedia of Public Policy and Administration ,Westview Press,Oxford ,1998
- 14.J.Ivancevich , Matteson ,Organizational Behavior and Management ,Mc Graw –Hill ,2002
- 15.P.James, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος,Αθήνα 1998
- 16.R.Kaplan ,D.Norton , “The Balanced Scorecard” .Harvard Business School Press,1996
- 17.B.Liner –P.Dusenbury--E.Vinson ,State Approaches to Governing –for-Results and Accountability ,The Urban Institute ,Washington ,2000
- 18.P .Montana,B.Charnov , Μανατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος ,Αθήνα 2002
- 19.G.Odiorne , “The politics of Implementing MBO” ,Business Horizons 1974
- 20.PBM ,Performance Based Management Handbook :Establishing and Maintaining a Performance –Based Management Program, [www.orau.gov/pbm](http://www.orau.gov/pbm) ,sep,2001



21. T. Poister ,Measuring Performance in Public and NonProfit Organizations ,Jossey –Bass ,San Francisco,2003
22. M. Popovick ,Creating Performance Government Organizations ,Jossey-Bass ,San Francisco,1998
23. Rowe Alan, Mason Richard, Dickel Karl, Mann Richard , Mockler Robert, Strategic Management ,Addison –Wesley Publishing Company,1994
24. G. Segal –A. Summers ,Citizen’s Budget Reports : Improving Performance and Accountability in Government ,Reason Public Policy Institute ,2002
25. G. Smith –C. Huntsman , Reframing the metaphor of the citizen – government relationships, Public Administration Review,1997
26. Smith H.R ,Carroll Archie ,Kefalas Asterios,Watson Hugh,MANAGEMENT, Machillan Publishing Co.,Inc .New York 1980
27. K. Williams, B. Johnson , Εισαγωγή στο μανάτζμεντ, εκδόσεις Κριτική ,Αθήνα 2005.

INTERNET <http://www.en.wikipedia.org>

ΑΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ Βύττας Β.,Το σύγχρονο Μανάτζμεντ των Δημοσίων Υπηρεσιών ,Αστυνομικό Μανάτζμεντ, Κύπρος 2010

Στρατηγικό Σχέδιο Αστυνομίας Κύπρου 2008-2011

**ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

**N.3230/04**

**N.3731/08**

**ΔΙΠΑ /Φ.4/οικ.26397**

**ΔΙΠΑ /Φ.10/οικ 2813**

**ΔΙΑΠ/18852/10-7-08**

**ΔΙΠΑ /Φ.10/οικ 20741**

**ΔΟΑ /Φ.01/13237**

**ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ 20260**

**ΔΙΠΑ/Φ.4 /οικ 5270**

**ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ 7323**

**ΠΔ 135/06**

**(Υ.Α 11559/05.03.2004)**