

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΤΗΣ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ»**

ΤΑΣΙΑΚΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΙΦΙΓΕΝΕΙΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εποχή της κρίσης: Η περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας

Γεωργία Τασιάκου

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ιφιγένεια Γεωργίου

Μάιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην εποχή της κρίσης: Η
περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας**

Γεωργία Τασιάκου

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ιφιγένεια Γεωργίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

Περιεχόμενα

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ)	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ (ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ)	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	12
2.1. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας- ορισμός και χαρακτηριστικά.....	12
2.2. Η ανάγκη για διοίκηση ποιότητας στο δημόσιο τομέα.....	15
2.3. Βραβεία ποιότητας και συστήματα αυτο-αξιολόγησης.....	16
2.3.1. Το βραβείο Deming.....	16
2.3.2. Το βραβείο Malcolm Baldrige.....	16
2.3.3. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM-Excellence Model).....	17
2.3.4. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ	25
3.1. Η έννοια της υπηρεσίας.....	25
3.2. Η έννοια της ποιότητας.....	26
3.3. Μοντέλα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών.....	28
3.3.1. Το μοντέλο της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών.....	28
3.3.2. Το συνδυαστικό μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών.....	29
3.3.3. Το μοντέλο SERVQUAL.....	30
3.3.4. Το μοντέλο ανάλυσης χάσματος (GAP MODEL).....	33
3.3.5. Το μοντέλο SERVPERF.....	36
3.3.6. Το μοντέλο του Kano.....	37
3.3.7. Μέθοδος MUSA.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ	40
4.1. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	40
4.2. Ιστορική αναδρομή.....	41
4.3. Αρμοδιότητες – Διάρθρωση- Ιεραρχία της Δημοτικής Αστυνομίας.....	42
4.4. Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΑ.....	44
5.1. Ορισμός του προβλήματος – Ερευνητικοί στόχοι.....	44
5.2. Επιλογή ερευνητικού μοντέλου.....	45
5.3. Μέθοδος διεξαγωγής έρευνας.....	46
5.4. Δομή ερωτηματολογίου.....	47
5.5. Επιλογή δείγματος.....	48
5.6. Διεξαγωγή έρευνας.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	49
6.1. Στατιστική ανάλυση.....	49
6.2. Αποτελέσματα.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	61
7.1. Συμπεράσματα – Εισηγήσεις.....	61
7.2. Περιορισμοί – Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Η Δημοτική Αστυνομία.....	72
A.1. Αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας.....	72
A.2. Σύσταση Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας.....	76
A.3. Διάκριση προσωπικού-Διάρθρωση υπηρεσιών.....	77
A.4. Ιεραρχία προσωπικού.....	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Ερωτηματολόγιο.....	80

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Σύγκριση παραδοσιακής διοίκησης και ΔΟΠ.....	14
Πίνακας 2. Εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.....	50
Πίνακας 3. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.....	51
Πίνακας 4. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου.....	52
Πίνακας 5. Ποσόστωση σημαντικότητας συμβολής κάθε χαρακτηριστικού.....	53
Πίνακας 6. Αναλυτική βαθμολογία των επιμέρους ποιοτικών χαρακτηριστικών.....	56
Πίνακας 7. Τιμές χασμάτων ανά φύλο (απόλυτες τιμές).....	57
Πίνακας 8. Επιβολή προστίμου και διαστάσεις ποιότητας.....	59
Πίνακας 9. Μορφωτικό επίπεδο και διαστάσεις ποιότητας(ανάλυση διακύμανσης).....	59
Πίνακας 10. Ηλικία και διαστάσεις ποιότητας (ανάλυση διακύμανσης).....	60

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	19
Σχήμα 2 : Το μοντέλο SERVQUAL	34

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα1. Οι προσαρμοσμένες τιμές χασμάτων.....	54
Γράφημα 2. Οι καλύτερες και χειρότερες επιδόσεις στα στοιχεία του ερωτηματολογίου (αντίληψη).....	56
Γράφημα 3. Οι καλύτερες και χειρότερες επιδόσεις στα στοιχεία του ερωτηματολογίου (προσδοκίες).....	57
Γράφημα 4. Οι διαφορές των δύο φύλων στα χάσματα ποιότητας (απόλυτες τιμές).....	58

Περίληψη

Σκοπός της παρούσης διατριβής είναι η διερεύνηση της ανάγκης εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις δημοτικές υπηρεσίες. Ως μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιείται η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας, μια υπηρεσία που καταργήθηκε ικανοποιώντας τις μνημονιακές απαιτήσεις και σήμερα βρίσκεται στη φάση της επανασύστασης. Για να αποφευχθούν λάθη του παρελθόντος, προτείνεται η χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Εστιάζοντας στο 6^ο κριτήριο του εργαλείου που αναφέρεται στα αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη και έχοντας σαν απώτερο σκοπό τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων για την επικρατούσα κατάσταση, διερευνώνται μέσω ερωτηματολογίων οι προσδοκίες και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται οι πολίτες την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η δομή των ερωτηματολογίων βασίστηκε στο μοντέλο SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν την ύπαρξη αρνητικών χασμάτων και στις πέντε διαστάσεις της ποιότητας, γεγονός που υποδεικνύει την αναγκαιότητα της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ενώ παράλληλα επισημαίνονται τα πιο αδύναμα σημεία της υπηρεσίας και δημιουργείται ένα αρχείο δεδομένων που θα χρησιμεύσουν ως βάση σύγκρισης για τα επόμενα στάδια.

Summary

The purpose of the present study is to investigate the need of applying the principles of TQM in municipal services. As a case study is used the service of the Municipal Police, a service that was removed, satisfying the memorandum's demands for dismissals, and now is in the reconstruction phase. To avoid mistakes of the past, the use of the Common Assessment Framework is proposed. Focusing on the 6th criterion of the tool which is referred to the citizen/customer-oriented results and having as ultimate goal the creation of a database on the present situation, the citizen's expectations and perceptions of service quality are investigated through questionnaires. The structure of the questionnaires is based on SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

The survey results confirm the existence of negative gap scores in all five dimensions of quality, indicating the necessity of implementing the principles of TQM , while at the same time the weakest points of the service are marked and a data file that will serve as a basis for comparison for the next stages is created.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Ιφιγένεια Γεωργίου για την καθοδήγηση και τις καίριες συμβουλές της κατά τη συγγραφή της διατριβής.

Ευχαριστώ την οικογένειά μου για για τη συμπαράσταση που μου έδειξε τα δύο αυτά χρόνια και ειδικότερα τα δύο μου παιδιά, ελπίζοντας πως θα καταφέρουμε να αναπληρώσουμε το χρόνο που χάσαμε.

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η Ελλάδα, την τελευταία δεκαετία, βρίσκεται στο επίκεντρο σημαντικών αλλαγών και ανατροπών. Η οικονομική κρίση και η ανάγκη μείωσης των δημόσιων δαπανών την έφεραν αντιμέτωπη με πρωτοφανείς προκλήσεις και δυσκολίες. Ο δημόσιος τομέας βρέθηκε στο στόχαστρο των αλλαγών αυτών, καθώς κατηγορήθηκε για αναποτελεσματικότητα, πλεονάζον προσωπικό και χαμηλή παραγωγικότητα. Οι απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες είναι ακόμα ισχυρότερες από ότι παλιότερα. Η δημόσια διοίκηση καλείται σήμερα περισσότερο από ποτέ να εγκαταλείψει τις παλιές νοοτροπίες και να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι το κομμάτι της δημόσιας διοίκησης που βρίσκεται πιο κοντά στον πολίτη. Η θέση αυτή της επιτρέπει να αναγνωρίζει πιο άμεσα τις ανάγκες του, γεγονός που καθιστά πιο εύκολη, αλλά συνάμα πιο επιτακτική την αλλαγή. Το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζεται ως ο πλέον κατάλληλος τρόπος επίτευξης του στόχου αυτού, καθώς προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο οργάνωσης, διοίκησης και αξιολόγησης. Ένα από τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού. Η αποτελεσματικότητα του εργαλείου μπορεί να πιστοποιηθεί εκτός από την πλούσια σε μελέτες διεθνή βιβλιογραφία και από το γεγονός ότι το Νοέμβριο του 2014 οι εγγεγραμμένοι χρήστες σε 52 ευρωπαϊκές χώρες είχαν φτάσει τους 3718 (EIPA, 2016).

Ως μελέτη περίπτωσης επιλέγεται μια δημοτική υπηρεσία που βρίσκεται στη φάση της επανασύστασης, η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας και ειδικότερα η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας. Πρόκειται για μια δημοτική υπηρεσία που οι αρμοδιότητές της (έλεγχος τήρησης των διατάξεων που αφορούν την καθαριότητα, την κυκλοφορία και

στάθμευση των οχημάτων, την οικοδόμηση, την ύδρευση, την άρδευση, την αποχέτευση, την ηχορύπανση, την ρύπανση των θαλασσών από πηγές ξηράς, την προστασία των επίγειων και υδάτινων αποθεμάτων και την προστασία του περιβάλλοντος, το κάπνισμα, την κατάληψη κοινοχρήστων χώρων, το παρεμπόριο) έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα της ζωής των πολιτών. Είναι, λοιπόν, σημαντικό η επανασύσταση της να γίνει με το σωστό τρόπο και να αποφευχθούν λάθη του παρελθόντος.

Καθώς η ύπαρξη κάποιων πρώτων μετρήσεων δίνει μια σημαντική ώθηση στην εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (EIPA, 2005), η παρούσα εργασία διερευνά τις προσδοκίες και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι πολίτες την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με αυτό τρόπο θα δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων για το υποκριτήριο 6.1., ενώ ταυτόχρονα θα αναδειχθούν τα αδύνατα σημεία της υπηρεσίας και θα επιβεβαιωθεί η αναγκαιότητα χρήσης του εργαλείου.

Η διεξαγωγή της έρευνας γίνεται μέσω ερωτηματολογίου που σχεδιάστηκε μεταφράζοντας στην ελληνική γλώσσα και προσαρμόζοντας στα δεδομένα της συγκεκριμένης υπηρεσίας το μοντέλο μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών Servqual (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Η επεξεργασία των δεδομένων οδήγησε στο συμπέρασμα πως και για τις πέντε διαστάσεις της ποιότητας, οι αντιλήψεις των πολιτών υπολείπονται των προσδοκιών τους, με το μεγαλύτερο χάσμα να παρατηρείται στη διάσταση της αξιοπιστίας. Η ανταπόκριση είχε τη σχετικά μεγαλύτερη μέση συμβολή στην αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας, ενώ η προηγούμενη αρνητική επαφή (επιβολή προστίμου) δεν φαίνεται να επηρεάζει τις απαντήσεις των πολιτών.

Μετά την παρούσα εισαγωγή, ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο, όπου γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αναλύονται τα χαρακτηριστικά της και γίνεται αναφορά στα βραβεία ποιότητας και στα συστήματα αυτό-αξιολόγησης. Στο σημείο αυτό γίνεται περιγραφή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και των κριτηρίων του.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της υπηρεσίας, της ποιότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών και παρατίθενται τα σημαντικότερα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η εικόνα της Δημοτικής Αστυνομίας μέσω μιας σύντομης ιστορικής αναδρομής και αναφοράς στις αρμοδιότητες, στη διάρθρωση και στην ιεραρχία της.

Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τον ορισμό του προβλήματος, τους στόχους, τη μεθοδολογία και το ερευνητικό μοντέλο που χρησιμοποιείται.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ η διατριβή κλείνει με το έβδομο κεφάλαιο όπου παρατίθενται τα συμπεράσματα, οι προτάσεις και οι περιορισμοί της έρευνας.

Στο παράρτημα παρατίθεται η σχετική νομοθεσία και το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.1. Η Διοίκηση ολικής ποιότητας- ορισμός και χαρακτηριστικά

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στηρίχτηκε στις διδασκαλίες μερικών βασικών πρωτοπόρων, οι κυριότεροι των οποίων είναι οι: ο Deming , ο Juran, ο Crosby, ο Feigenbaum και ο Ishikawa. Εφαρμόστηκε αρχικά στην Ιαπωνία και αργότερα διαδόθηκε σε άλλες χώρες, ενώ στην Ευρώπη έφτασε το 1980. Ο Γ. Μποχώρης το 1996, παρατηρεί ότι αυξάνεται με γεωμετρική πρόοδο ο αριθμός των επιχειρήσεων και των οργανισμών που συνειδητοποιούν καθημερινά ότι ο μοναδικός τρόπος για να επιβιώσουν στο επικρατούν ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι γίνουν «επιτυχημένοι οργανισμοί Ολικής Ποιότητας». Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί:

Σύμφωνα με τον Tobin (1990), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βελτιώνοντας συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Ο Lock (1994) αναφέρει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι ένας τρόπος διοίκησης που έχει σαν στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού, εστιάζοντας στην ποιότητα σε κάθε τμήμα του οργανισμού και επιτυγχάνοντας καλή συνεργασία μεταξύ τους.

Ο καθηγητής Γ. Τσιότρας (2002) ορίζει τη ΔΟΠ ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμφυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος».

Σύμφωνα με τον καθηγητή Β. Κέφη (2014):

- *Ποιότητα* είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη.
- *Ολική ποιότητα* είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.
- *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι (Κέφης, 2014):

- ✓ Δέσμευση της διοίκησης για συνεχή υποστήριξη των προσπαθειών που οδηγούν στην εξασφάλιση της ποιότητας.
- ✓ Γνώση, με την έννοια της συνεχούς επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των εμπλεκομένων στη διαδικασία της ποιοτικής ανεύρεσης, ώστε να αποφεύγονται λάθη και παραλήψεις.
- ✓ Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην ανεύρεση και επίλυση των προβλημάτων, στη στοχοθεσία και όπου είναι εφικτό στη λήψη των αποφάσεων.

Οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρατίθενται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος και την ποιότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτερα στελέχη αμέτοχα ευθύνης	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα
Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στην πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών

Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος φταίει	Πώς λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στο σχεδιασμό προϊόντος, στις διαδικασίες και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων
Ευθύνη για ποιότητα στο τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό και τεχνικό πρόβλημα

Πίνακας 1. Σύγκριση παραδοσιακής διοίκησης και ΔΟΠ (Δερβιτσιώτης, 1997)

Ένας δημόσιος οργανισμός, ο οποίος έχει σαν στόχο την ποιότητα διακρίνεται από κάποια χαρακτηριστικά (Πετρίδου, 2002):

- ✓ Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών-πολιτών
- ✓ Προσανατολισμός στην πρόληψη προβλημάτων
- ✓ Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας το οποίο περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας
- ✓ Δέσμευση και αφοσίωση των διοικητικών στελεχών στις αρχές και την φιλοσοφία της ποιότητας
- ✓ Επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού του οργανισμού
- ✓ Συμμετοχή των εργαζομένων στο σύνολο τους στην προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας
- ✓ Μετρήσεις και αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας
- ✓ Αντιμετώπιση των εργαζομένων της επιχείρησης ως πελατών, των οποίων τις προσδοκίες η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει να ικανοποιεί

Είναι εμφανές ότι η ΔΟΠ είναι μία συστηματική προσέγγιση της εφαρμογής της διοίκησης που απαιτεί αλλαγές στις οργανωσιακές διαδικασίες, στρατηγικές

προτεραιότητες, ατομικές πεποιθήσεις, στάσεις και συμπεριφορές (Olian and Rynes, 1991).

2.2. Η ανάγκη για διοίκηση ποιότητας στο δημόσιο τομέα

Οι πολλαπλές και πολύπλοκες εξελίξεις στο παγκόσμιο κοινωνικο-οικονομικό γίνεσθαι που διαμορφώνεται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, όπου πέραν των άλλων δίνεται έμφαση στις προσδοκίες και τις ανάγκες των πολιτών και όχι τόσο στις προσδοκίες και τις ανάγκες της διοίκησης, συνιστούν μια αναγκαιότητα για προσαρμογή της Δημόσιας Διοίκησης στο νέο περιβάλλον. Οι πολίτες σήμερα γνωρίζουν πολύ καλύτερα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις τους για ποιοτικές υπηρεσίες να είναι ακόμα ισχυρότερες (Sarrico et al., (2013). Σύμφωνα με την κα. Ραμματά (2011), στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση ο πολίτης γίνεται ο «επισπεύδων» της διοικητικής δράσης, ο τελικός αποδέκτης των ενεργειών της διοίκησης ο οποίος κρίνει τον δημόσιο τομέα το ίδιο απαιτητικά σαν να επρόκειτο για τον ιδιωτικό τομέα στον οποίο πληρώνει και απαιτεί τον επαγγελματισμό στην προσέγγισή του (ενώ στο δημόσιο έχει προκαταβάλει το σχετικό τίμημα μέσα από τη φορολογία).

Ο δημόσιος τομέας κατηγορείται για αναποτελεσματικότητα, πλεονάζον προσωπικό και χαμηλή παραγωγικότητα. Η αναγκαιότητα ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης, το οποίο θα έχει ως κέντρο αναφοράς την ποιότητα και την αναβάθμιση των σχέσεων με τον πολίτη, καθίσταται προφανής. Οι δημόσιοι οργανισμοί πρέπει να αποδείξουν ότι έχουν την ικανότητα να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να πετύχουν τους σκοπούς και τους στόχους τους (Chatzoglou et al., 2013).

Η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα δεν είναι θέμα προσώπων, αλλά πολιτικής βούλησης, κουλτούρας και εφαρμογής βασικών μεθόδων του σύγχρονου μανάτζμεντ. Τα δεδομένα αυτά σε συνδυασμό με την υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δημιουργούν τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας (Κέφης, 2005).

Η ενσωμάτωση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη φιλοσοφία, την ταυτότητα και την κουλτούρα των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί μέσα από το εργαλείο της αυτοαξιολόγησης.

2.3. Βραβεία ποιότητας και συστήματα αυτοαξιολόγησης

Τα βραβεία ποιότητας αποσκοπούν στην ανάπτυξη της άμιλλας μεταξύ των επιχειρήσεων και των οργανισμών, ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της ποιότητας. Θεσμοθετήθηκαν σε εποχές αντίστοιχων οικονομικών υφέσεων ή δυσκολιών διεθνούς ανταγωνισμού. Τα πιο γνωστά, έγκυρα και με παγκόσμια ακτινοβολία βραβεία ποιότητας είναι τα παρακάτω:

2.3.1. Το βραβείο Deming

Αποτελεί το πρώτο μοντέλο αριστείας και βραβείο ποιότητας και δημιουργήθηκε το 1951 από το Σύλλογο των Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE), σε αναγνώριση και εκτίμηση των επιτευγμάτων του W. Edwards Deming στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο. Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες για εργοστάσια, μεμονωμένες επιχειρήσεις, μικρές επιχειρήσεις, κ.ά. Τυπικά τα προγράμματα βελτίωσης των νικητών βασίζονται στις εξής κατηγορίες ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας (Τσιότρας, 2002):

- ενέργειες που αφορούν τη λειτουργία και το ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης
- ενέργειες που αφορούν την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη
- ενέργειες που αφορούν την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλες τις φάσεις του προγράμματος
- ενέργειες που αφορούν την εκπαίδευση

2.3.2. Το βραβείο Malcolm Baldrige

Το Υπουργείο Εμπορίου των ΗΠΑ καθιέρωσε το 1987 το βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA) θέλοντας να ηγηθεί μιας εθνικής προσπάθειας αναβάθμισης της ποιότητας των αμερικανικών προϊόντων και υπηρεσιών. Το αμερικανικό βραβείο ποιότητας περιέχει επτά κατηγορίες κριτηρίων (www.baldrigepe.org):

- ηγεσία
- στρατηγικός σχεδιασμός
- εστίαση στον πελάτη και στην αγορά
- μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση πληροφοριών
- εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό
- διαχείριση διαδικασιών
- επιχειρησιακά αποτελέσματα

2.3.3. Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM-Excellence Model)

Το 1988, με την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Οργάνωσης για την Ποιότητα (European Organization for Quality - EOQ), 14 μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις ίδρυσαν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for Quality Management - EFQM). Στόχος του είναι η προώθηση μιας κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας και για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης. Το μοντέλο αυτό, γνωστό ως Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM (EFQM-Excellence Model), χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για τη μέτρηση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους και απαρτίζεται από τρία επίπεδα (Κωσταγιόλας, Καϊτελίδου & Χατζοπούλου, 2008):

1. Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)
2. Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)
3. Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA)

Η τελευταία αναθεώρηση του μοντέλου έγινε το 2013 (EFQM, 2016).

Η αξιολόγηση στηρίζεται στα παρακάτω εννέα κριτήρια που οριοθετούν και εξασφαλίζουν την επιβίωση και την ευημερία μιας επιχειρηματικής μονάδας:

- Ηγεσία
- πολιτική και στρατηγική
- ανθρώπινο δυναμικό
- πόροι και συνεργασίες
- διαδικασίες-προϊόντα και υπηρεσίες
- αποτελέσματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό
- αποτελέσματα σχετικά με τον πελάτη
- αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

- επιχειρησιακά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με το μοντέλο EFQM, οι καθοριστικοί παράγοντες - «προϋποθέσεις» - που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση για να καταλήγει στα άλλα τέσσερα είναι η ανάπτυξη διαδικασιών στους τομείς διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, πολιτικής και στρατηγικής και των πόρων του οργανισμού, κάτω από την καθοδήγηση της ηγεσίας του. Έτσι επιτυγχάνονται τα επιθυμητά «αποτελέσματα», που είναι αποτελέσματα σχετικά με τον πελάτη, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία και επιχειρησιακά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα προκύπτουν από τους προσδιοριστικούς παράγοντες και οι προϋποθέσεις βελτιώνονται βάσει των αποτελεσμάτων (αμφίδρομη σχέση). Προκειμένου όμως να διατηρείται ή να ενισχύεται η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού, πρέπει να γίνεται συνεχής ανασκόπηση βελτιώνοντας τον τρόπο λειτουργίας και στοχεύοντας σε καλύτερη απόδοση όπως αυτή μετράται μέσα από τα αποτελέσματα.

2.3.4. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ξεκίνησε πιλοτικά το Μάιο του 2000 στη Λισαβόνα, όπου παρουσιάστηκε στο πρώτο συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Ακολούθησε η εκδοχή του 2002, ενώ η πλέον πρόσφατη είναι η έκδοση του 2013. Είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αναπτύχθηκε από το δημόσιο τομέα για χρήση στο δημόσιο τομέα και έχει επηρεαστεί από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM). Το Νοέμβριο του 2014 οι εγγεγραμμένοι χρήστες σε 52 ευρωπαϊκές χώρες είχαν φτάσει τους 3718 (EIPA, 2016).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης βασίζεται στην παραδοχή ότι τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα (EIPA, 2016).

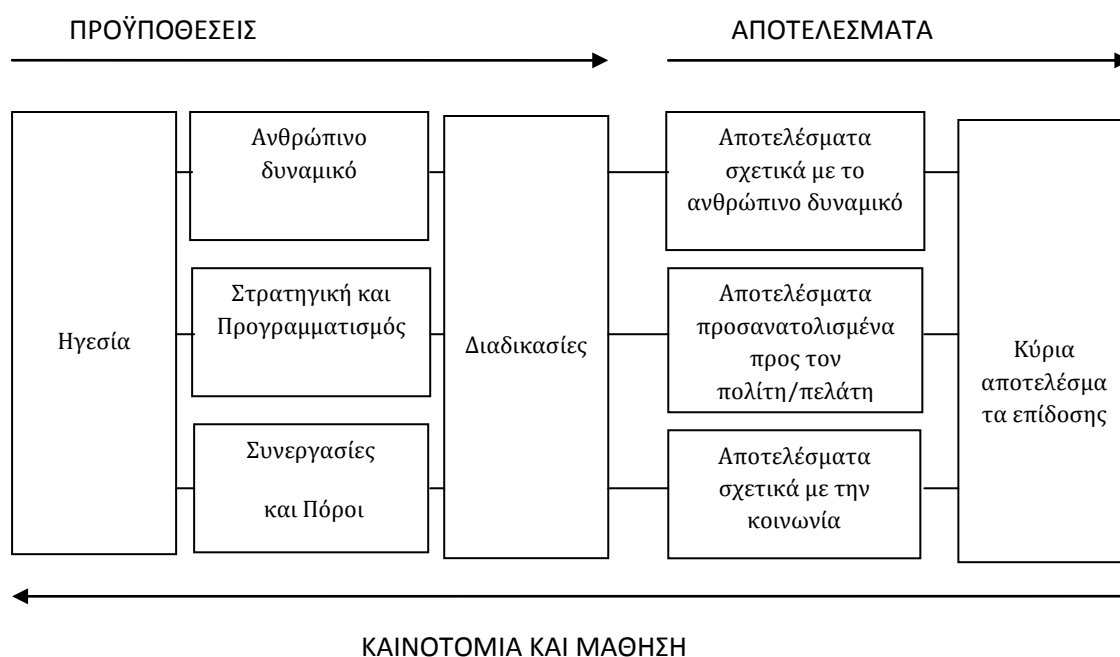
Η εύκολη χρήση του βοηθά τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μέσω τεχνικών διοίκησης ολικής ποιότητας. Διατίθεται δωρεάν και παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους.

Μέσω της χρήσης του αναδεικνύονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους, προτείνονται συγκεκριμένες ενέργειες βελτίωσης, ενώ μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και της συγκριτικής προτυποποίησης (benchmarking) επιτυγχάνεται η αύξηση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης (Vakalopoulou, Tsiotras & Gotzamani, 2012).

Οι κύριοι σκοποί του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης είναι (ΕΙΡΑ,2016):

- να εισάγει τις δημόσιες υπηρεσίες στην κουλτούρα της αριστείας και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- να τις καθοδηγήσει σταδιακά σε ένα πλήρως ανεπτυγμένο κύκλο ποιότητας PDCA(Προγραμματισμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση)
- να διευκολύνει την αυτο-αξιολόγηση μιας δημόσιας υπηρεσίας, έτσι ώστε να διαγνωσθεί η υφιστάμενη κατάσταση και να καθοριστούν δράσεις βελτίωσης
- να λειτουργήσει ως «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη Διοίκηση Ποιότητας, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα
- να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανισμών του δημοσίου τομέα.

Η δομή του ΚΠΑ απεικονίζεται στο σχήμα 1.



Σχήμα 1: Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Πηγή: www.eipa.eu)

Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υποκριτήρια, που αναλύονται συνοπτικά στη συνέχεια. Το περιεχόμενο κάθε υποκριτηρίου εκφράζεται μέσω παραδειγμάτων (σύνολο 212) που εξηγούν τη φύση του. Κάθε παράδειγμα αφορά και ένα πεδίο ή πτυχή της διοικητικής πραγματικότητας που προσεγγίζεται ώστε να διερευνηθεί εάν αυτή ανταποκρίνεται στις προβλεπόμενες απαιτήσεις από το ΚΠΑ. Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1-5 αποτελούν τις «προϋποθέσεις» που προσδιορίζουν και καθορίζουν το βαθμό αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας και αφορούν στο τί κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Με τα κριτήρια αυτά αξιολογείται ο βαθμός επίτευξης των στόχων που θέτει ο δημόσιος οργανισμός, μετρώνται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα και οι εκροές που προκύπτουν από τη λειτουργία και τις δράσεις του (EIPA, 2016).

Κριτήριο 1^ο: 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. Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας. Ένας ηγέτης:

Υποκριτήριο 1.1: Παρέχει μια σαφή κατευθύνση στην οργάνωση αναπτύσσοντας την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.

Υποκριτήριο 1.2: Διαχειρίζεται τον οργανισμό, την απόδοση και την συνεχή του βελτίωση.

Υποκριτήριο 1.3: Υποκινεί και υποστηρίζει τους υπαλλήλους της οργάνωσης και δρα ως πρότυπο ρόλου.

Υποκριτήριο 1.4: Διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις με τους πολιτικούς και με τις άλλες ομάδες συμφερόντων.

Κριτήριο 2^ο : Στρατηγική και προγραμματισμός

Η δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που πρέπει να μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι λαμβάνουν κάθε στιγμή υπόψη όλα τα δεδομένα και συνεχώς εξελίσσονται. Η δημόσια οργάνωση:

Υποκριτήριο 2.1: Συλλέγει πληροφορίες σχετικά με τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες των μετόχων.

Υποκριτήριο 2.2: Αναπτύσσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, λαμβάνοντας υπόψη τις συλλεγόμενες πληροφορίες.

Υποκριτήριο 2.3: Επικοινωνεί και εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό σε όλη τη δημόσια οργάνωση και τα επικαιροποιεί σε συστηματική βάση.

Υποκριτήριο 2.4: Σχεδιάζει, εφαρμόζει και επικαιροποιεί το πρόγραμμα για την καινοτομία και την αλλαγή.

Κριτήριο 3^ο : Ανθρώπινο δυναμικό

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της οργάνωσης. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και 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 δημόσια οργάνωση:

Υποκριτήριο 3.1: Προγραμματίζει, διοικεί και βελτιώνει το ανθρώπινο δυναμικό με διαφάνεια σε σχέση με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της.

Υποκριτήριο 3.2: Προσδιορίζει, αναπτύσσει και χρησιμοποιεί τις ικανότητες των υπαλλήλων, εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και τους στόχους της οργάνωσης.

Υποκριτήριο 3.3: Ενεργοποιεί τους υπαλλήλους μέσω της ανάπτυξης του ανοικτού διαλόγου και της ενδυνάμωσής τους, υποστηρίζοντας την ευημερία τους.

Κριτήριο 4^ο : Συνεργασίες και πόροι

Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις συνεργασίες της με τους πελάτες/πολίτες, καθώς και ο τρόπος που χρησιμοποιεί και αναπτύσσει τους παραδοσιακούς της πόρους (υλικούς και άυλους).

Η δημόσια οργάνωση:

Υποκριτήριο 4.1: Αναπτύσσει και διαχειρίζεται τις συνεργασίες με σχετικές οργανώσεις.

Υποκριτήριο 4.2: Αναπτύσσει και εφαρμόζει τις συνεργασίες με τους πολίτες/πελάτες.

Υποκριτήριο 4.3: Διαχειρίζεται τα οικονομικά.

Υποκριτήριο 4.4: Διαχειρίζεται την πληροφορία και τη γνώση.

Υποκριτήριο 4.5: Διαχειρίζεται την τεχνολογία.

Υποκριτήριο 4.6: Διαχειρίζεται τις εγκαταστάσεις της.

Κριτήριο 5^ο: Διαδικασίες

Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στον τρόπο που οργανώνεται και λειτουργεί μια δημόσια οργάνωση, έχοντας σα στόχο την αύξηση της προστιθέμενης αξίας της παρεχόμενης υπηρεσίας για τους πολίτες. Η δημόσια οργάνωση:

Υποκριτήριο 5.1: Προσδιορίζει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και καινοτομεί ως προς τις διαδικασίες σε συνεχόμενη βάση, εμπλέκοντας και τις άλλες ομάδες συμφερόντων.

Υποκριτήριο 5.2: Αναπτύσσει και παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη.

Υποκριτήριο 5.3: Συντονίζει τις διαδικασίες σε όλη την έκταση της οργάνωσης και με άλλες σχετικές οργανώσεις.

Κριτήριο 6^ο: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/ πελάτη

Οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα έχουν μια πολυσύνθετη σχέση με το κοινό. Σε ορισμένες περιπτώσεις, όπως π.χ. στην περίπτωση απευθείας παροχής υπηρεσιών, μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχέση με πελάτες, ενώ όταν η δημόσια οργάνωση συμμετέχει στον καθορισμό και στην ενίσχυση των κανόνων σύμφωνα με τους οποίους αναπτύσσεται η οικονομική και κοινωνική ζωή χαρακτηρίζεται ως σχέση με πολίτες. Η επιτυχής ή μη δράση μιας δημόσιας οργάνωσης κρίνεται από το βαθμό ικανοποίησης του πολίτη/πελάτη. Για το λόγο αυτό η δημόσια οργάνωση πρέπει να προβεί σε:

Υποκριτήριο 6.1: Μετρήσεις αντίληψης

Είναι σημαντικό για κάθε είδους οργάνωση του δημοσίου τομέα να μετράει άμεσα την ικανοποίηση ή την αντίληψη των πολιτών/πελατών για την απόδοσή της. Μέσω

άμεσων ερωτήσεων στους πολίτες / πελάτες, λαμβάνεται και άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση. Αυτό γίνεται συνήθως μέσω ερωτηματολογίων ή ερευνών πολιτών/πελατών, αλλά και με συμπληρωματικά εργαλεία όπως π.χ. το βήμα πολιτών ή εστιασμένες έρευνες της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών.

Τα αποτελέσματα μετρήσεως της αντίληψης αφορούν: τη συνολική εικόνα της δημόσιας οργάνωσης, την εμπλοκή και τη συμμετοχή των πολιτών/ πελατών, την πρόσβαση, τη διαφάνεια, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών της οργάνωσης σε σχέση με τις διαφορετικές ανάγκες των πελατών, τη διαθέσιμη πληροφόρηση, την καλή λήψη της πληροφόρησης από τον πολίτη/πελάτη, τη συχνότητα των ερευνών της γνώμης των πολιτών / πελατών, το επίπεδο της δημόσιας εμπιστοσύνης προς την δημόσια οργάνωση και τα προϊόντα/υπηρεσίες της.

Υποκριτήριο 6.2: Μετρήσεις απόδοσης

Κριτήριο 7^ο : Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Υποκριτήριο 7.1: Μετρήσεις αντίληψης

Υποκριτήριο 7.2: Μετρήσεις απόδοσης

Κριτήριο 8^ο : 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.

Υποκριτήριο 8.1: Μετρήσεις αντίληψης

Υποκριτήριο 8.2: Μετρήσεις απόδοσης

Κριτήριο 9^ο : Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Το τελευταίο κριτήριο των αποτελεσμάτων αναφέρεται σε αυτά που έχει πετύχει η δημόσια οργάνωση ως προς τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της σε σχέση με

τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των μετόχων (εξωτερικά αποτελέσματα) και σε αυτά που έχει πετύχει σε σχέση με την εσωτερική της λειτουργία και διοίκηση (εσωτερικά αποτελέσματα).

Υποκριτήριο 9.1: Εξωτερικά αποτελέσματα: εκροές και αποτελέσματα των σκοπών

Υποκριτήριο 9.2: Εσωτερικά αποτελέσματα: Βαθμός απόδοσης

Το ΚΠΑ είναι ένα απλό και εύχρηστο εργαλείο, που μπορεί να εφαρμοστεί είτε σε ολόκληρο τον οργανισμό είτε σε μια μόνο υπηρεσία. Αποτελεί μέσο επίτευξης συνέπειας ως προς την κατεύθυνση, αλλά και συναίνεση σχετικά με το τι πρέπει να γίνει για να επέλθει βελτίωση. Είναι ένα μέσο εστίασης στην περιοχή που το χρειάζεται περισσότερο και ένα μέτρο προόδου, που συντελείται με την πάροδο του χρόνου μέσω περιοδικής αυτό-αξιολόγησης (Vakaloroulou, Tsiotras & Gotzamani, 2012). Η αυτό-αξιολόγηση και η βελτίωση των δημοσίων οργανώσεων είναι πολύ δύσκολη χωρίς αξιόπιστη πληροφόρηση για τις διαφορετικές λειτουργίες της δημόσιας οργάνωσης. Το ΚΠΑ ενεργοποιεί τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα προκειμένου να συλλέξουν και να χρησιμοποιήσουν πληροφορίες, αλλά πολύ συχνά αυτή η πληροφόρηση δεν είναι διαθέσιμη σε μια πρώτη αυτό-αξιολόγηση. Αυτό συμβαίνει διότι το ΚΠΑ αντιμετωπίζεται συχνά ως μέτρηση που ξεκινά από μηδενική βάση. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήγαγε το 2005 ο ΕΙΡΑ, πολλές οργανώσεις αντιμετώπισαν εμπόδια κατά τη διάρκεια της πρώτης εφαρμογής του ΚΠΑ. Η έλλειψη μετρήσεων ήταν προφανώς το μεγαλύτερο πρόβλημα, με αποτέλεσμα την εγκατάσταση συστημάτων μέτρησης ως μια πρώτη δράση βελτίωσης (ΕΙΡΑ, 2006). Χαρακτηριστικά, οι Matei & Balaceanu (2014) μελετώντας την προετοιμασία για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε ένα δήμο της Ρουμανίας, επισήμαναν τη σημαντικότητα της συμμετοχής των πολιτών μέσω της διενέργειας μετρήσεων της ικανοποίησής τους.

Η εκπόνηση της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής είναι απόρροια της ανάγκης επίλυσης του παραπάνω προβλήματος μέσω της δημιουργίας μιας βάσης δεδομένων που θα απεικονίζουν την επικρατούσα κατάσταση όσον αφορά στην υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας και θα σηματοδοτούν την ανάγκη ή όχι της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η έρευνα εστιάζεται στο υποκριτήριο 6.1 που, όπως αναλύθηκε παραπάνω αναφέρεται στις μετρήσεις της αντίληψης των πολιτών ως προς την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Πώς ορίζεται, όμως, η ποιότητα των υπηρεσιών και πώς μπορεί να μετρηθεί;

Κεφάλαιο 3

Η Ποιότητα

3.1. Η έννοια της υπηρεσίας

Η έννοια της υπηρεσίας προσδιορίζεται από το τρίπτυχο (Στειάκης & Κωφίδης, 2010):

- ✓ Προϋποθέσεις (απαιτούμενοι πόροι για να είναι δυνατή η παροχή της υπηρεσίας)
- ✓ Διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας (με τη συμμετοχή των πελατών)
- ✓ Αποτέλεσμα της διαδικασίας

Στην παραγωγή και παράδοση των υπηρεσιών λαμβάνουν μέρος:

- ✓ η επιχείρηση, η οποία υπόσχεται στους πελάτες την εκπλήρωση των προσδοκιών τους και ευθύνεται για την εξασφάλιση των απαιτούμενων παραγόντων (πρόθυμοι παροχείς με γνώσεις και ικανότητες) και μέσω της διαδικασίας (υλικά, εξοπλισμός, τεχνολογική υποδομή)
- ✓ οι παροχείς (συνήθως οι εργαζόμενοι) που κατά τη διαδικασία παραγωγής αλληλεπιδρούν με τους πελάτες
- ✓ οι πελάτες

Οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των συστημάτων παροχής υπηρεσιών και των συστημάτων παραγωγής προϊόντων είναι οι παρακάτω (Γούναρης, 2003):

α) *Η άυλη φύση*: Οι υπηρεσίες στερούνται την υλική υπόσταση που έχει κάποιο αγαθό (σχήμα, μέγεθος, χρώμα). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορούν εύκολα οι επιχειρήσεις να μεταφέρουν πληροφορίες στους υπάρχοντες αλλά και στους υποψήφιους πελάτες τους σχετικά με τις προσφερόμενες ή μελλοντικές υπηρεσίες (πρόβλημα επικοινωνίας). Απόρροια της άυλης φύσης είναι και η αδυναμία αποθήκευσης των υπηρεσιών, η οποία δημιουργεί πρόβλημα στις επιχειρήσεις όταν

έχουν να αντιμετωπίσουν θέματα ξαφνικής αύξησης της ζήτησης. Τέλος, ένα ακόμη σημείο προβληματισμού είναι και η δυσκολία τιμολόγησης των άυλων υπηρεσιών, καθώς είναι αδύνατο για τις επιχειρήσεις να υπολογίσουν το *κόστος ανά περίπτωση εξυπηρέτησης*.

β) *Η αδιαιρετότητα*: Δεν είναι δυνατόν να διαχωρίσουμε την παραγωγή μιας υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής της, την παραγωγή της υπηρεσίας από τη συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή και τις εμπειρίες των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής. Ένα από τα βασικότερα προβλήματα που δημιουργεί η αδιαιρετότητα είναι ότι το ποιοτικό αποτέλεσμα της παρεχόμενης υπηρεσίας εξαρτάται από την επιχείρηση και τους εργαζόμενους που την προσφέρουν, από τον συναλλασσόμενο πελάτη, αλλά και από τους υπόλοιπους πελάτες που παρευρίσκονται στον ίδιο χώρο τη στιγμή της συναλλαγής. Το δεύτερο σοβαρό πρόβλημα που προκύπτει για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών λόγω της αδιαιρετότητας των υπηρεσιών είναι η εξυπηρέτηση μιας γεωγραφικά διάσπαρτης αγοράς.

γ) *Η ετερογένεια*: Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αδυνατεί να συστηματοποιήσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς αυτό επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα. Το επίπεδο μπορεί να διαφέρει από μέρα σε μέρα, από μέρος σε μέρος, από πάροχο σε πάροχο και από πελάτη σε πελάτη (Ladhari, 2009); (Ramseook-Munhurrun, Lukea-Bhiwajee & Naidoo, 2010). Το πρόβλημα, λοιπόν, που προκύπτει είναι η αδυναμία τυποποίησης των υπηρεσιών έτσι ώστε να εξασφαλιστεί ομοιομορφία στην ποιότητα, σε αντιστοιχία με τα αγαθά στα οποία υπάρχει συγκεκριμένο σχέδιο παραγωγής.

3.2. Η έννοια της ποιότητας

Η υποκειμενική και πολυδιάστατη φύση της έννοιας της ποιότητας συνετέλεσε στην κατά καιρούς διατύπωση κοινά αποδεκτών ορισμών (Κέφης, 2005); (Μπλάνας, 2003):

- ✓ Η καταλληλότητα για χρήση (Juran, 1964).
- ✓ Η συμμόρφωση με απαιτήσεις (Crosby, 1979).
- ✓ Το σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος και μιας υπηρεσίας, μέσω των

οποίων το προϊόν και η υπηρεσία όταν αποδοθούν σε χρήση θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη (Feigenbaum, 1983).

- ✓ Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές (Deming, 1986).
- ✓ Ο βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί τις απαιτήσεις (ISO 9000:2000).

Ποιότητα υπηρεσιών

Η προσπάθεια ορισμού της έννοιας της ποιότητας γίνεται ακόμα δυσκολότερη στην περίπτωση του τομέα των υπηρεσιών, λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Σύμφωνα με τους Parasuraman, et al., (1985) η ποιότητα εξυπηρέτησης καθορίζεται από την διαφορά μεταξύ προσδοκιών που είχε ο πελάτης πριν λάβει την υπηρεσία και από την αντίληψη που διαμορφώνει αφού λάβει την υπηρεσία.

Κατά τους Buzzell και Gale (1987), ποιότητα είναι ό,τι ορίζει ο πελάτης της υπηρεσίας και η ποιότητα μιας υπηρεσίας κρίνεται βάσει του πώς ο πελάτης την αντιλαμβάνεται (Γούναρης, 2003). Εφόσον, λοιπόν, η ποιότητα είναι μια έννοια υποκειμενική, το πρώτο που πρέπει να κάνει μια υπηρεσία για να αναβαθμιστεί ποιοτικά είναι να προσδιορίσει τι αντιλαμβάνεται ο πελάτης ως ποιοτικό. Τότε μόνο μπορεί να προχωρήσει στον επανασχεδιασμό της ή στο σχεδιασμό νέων υπηρεσιών.

Ο Osborne (2010) αναφέρει πως στον τομέα της παροχής προϊόντων ο ρόλος του καταναλωτή είναι απλά αυτός του 'αγοραστή', ενώ στον τομέα της παροχής των υπηρεσιών αυτός του 'συμπαγωγού' της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι η αλληλεπίδραση του προσωπικού με τον καταναλωτή στο 'σημείο της κατανάλωσης' είναι υψίστης σημασίας. Αυτή είναι η 'στιγμή της αλήθειας' σύμφωνα με τον Norman (2002), όπου δημιουργείται η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας.

Ποιότητα δημοσίων υπηρεσιών

Σύμφωνα με τον Κέφη (2005), η ποιότητα υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως η κατανόηση των προβλημάτων και των επιθυμιών του πολίτη. Τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης οφείλουν να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πολίτη, να

παρακολουθούν τις αλλαγές σε όλα τα επίπεδα της κοινωνικής πολιτικής, οικονομικής και πολιτιστικής δραστηριότητας και να αποτελούν πηγή πληροφοριών για την πολιτική ηγεσία, τους συνεργάτες και τους πολίτες.

Κατά τον Donelly (2006), η έννοια της ποιότητας τυγχάνει διαφορετικής αντιμετώπισης στο δημόσιο τομέα από ότι στον ιδιωτικό, λόγω της φύσης των πελατών, των ιθυνόντων και της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος των περισσότερων δημοσίων υπηρεσιών. Στον ιδιωτικό τομέα, όπου απώτερος σκοπός είναι η κερδοφορία, η ποιότητα συνδέεται με τη διατήρηση και προσέλκυση νέων πελατών και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε αντίθεση με το δημόσιο τομέα που στις περισσότερες περιπτώσεις έχει μονοπωλιακά χαρακτηριστικά, δεν απαιτεί την άμεση καταβολή αντιτίμου και έχει σα στόχο την κοινωνική ευημερία. Μια ακόμη βασική διαφορά είναι και η ελλιπής πληροφόρηση των πελατών/πολιτών των δημοσίων υπηρεσιών σε σχέση με τους καταναλωτές των ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν μια πιο διαυγή εικόνα για το υλικό που αγοράζουν.

Επιπρόσθετα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό, στο δημόσιο τομέα υπάρχουν περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών χωρίς τη θέληση του πολίτη και σε σύγκρουση με τα συμφέροντα του (π.χ. αστυνομία, δημοτική αστυνομία, εφορία) (Brysland & Curry, 2001). Οι ίδιοι ερευνητές επισημαίνουν, επίσης, και το γεγονός ότι οι ιθύνοντες στο δημόσιο τομέα δεν είναι το ίδιο ελεύθεροι να πάρουν αποφάσεις όπως συμβαίνει αντίστοιχα στον ιδιωτικό, καθώς πρέπει να λειτουργούν με βάση τη νομοθεσία.

3.3. Μοντέλα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα σημαντικότερα μοντέλα μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών.

3.3.1. Το μοντέλο της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, έχει δύο διαστάσεις (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010):

- Μια τεχνική διάσταση, η οποία καλείται τεχνική ποιότητα αποτελέσματος και εκφράζει αυτό που μένει στον πελάτη όταν η διαδικασία παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας ολοκληρωθεί.
- Μια λειτουργική διάσταση, η οποία καλείται λειτουργική ποιότητα διαδικασίας και αφορά στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει την υπηρεσία ο πελάτης.

Ο Gronroos το 2001, προτείνοντας το μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών, υποστήριξε ότι η αντιλαμβανόμενη ολική ποιότητα μιας υπηρεσίας δεν εξαρτάται μόνο από το επίπεδο της τεχνικής και λειτουργικής διάστασης, αλλά κυρίως από το χάσμα ανάμεσα στην προσδοκώμενη και την πραγματοποιηθείσα ποιότητα. Η αναμενόμενη ποιότητα είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων: των τρόπων επικοινωνίας του τμήματος μάρκετινγκ, της επικοινωνίας δια στόματος μεταξύ των πελατών, των αναγκών και αξιών των πελατών. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η εταιρική εικόνα έχει αμφίδρομη σχέση με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών (την επηρεάζει, αλλά ταυτόχρονα επηρεάζεται από αυτήν).

3.3.2. Το συνδυαστικό μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών

Το συγκεκριμένο μοντέλο αναπτύχθηκε από τους Brogowitch, Delene και Lyth (1990), έχοντας σα βάση το μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών (Μπινιώρης, 2009).

Σύμφωνα με το μοντέλο, το χάσμα ολικής ποιότητας προκύπτει από το συνδυασμό του χάσματος τεχνικής ποιότητας με το χάσμα λειτουργικής ποιότητας. Ο διαχωρισμός της τεχνικής από τη λειτουργική ποιότητα βοηθά στη σωστή αποτίμηση των δύο συνιστωσών, καθώς αποφεύγεται η υπερτίμηση της μιας (συνήθως της τεχνικής) έναντι της άλλης. Οι προσδοκίες και των δύο συνιστωσών της ποιότητας επηρεάζονται από σημαντικούς παράγοντες, όπως είναι οι εξωτερικές επιρροές και ενέργειες του τμήματος μάρκετινγκ. Οι παρεχόμενες τεχνικές και λειτουργικές υπηρεσίες από διαφορετικά στοιχεία των ανθρώπινων και υλικών πόρων της επιχείρησης. Για τις μεν τεχνικές υπηρεσίες σημαντικό ρόλο παίζουν η τεχνογνωσία του προσωπικού και τα απτά στοιχεία της επιχείρησης, για τις δε λειτουργικές λιγότερο εμφανή στοιχεία, όπως η προθυμία εξυπηρέτησης, η προσβασιμότητα στο χώρο παροχής της υπηρεσίας και η αισθητική του χώρου αυτού. Και στο πρότυπο αυτό, η εταιρική εικόνα κατέχει κυρίαρχη

θέση, συμβάλλοντας τόσο στη διαμόρφωση των προσδοκιών των πελατών, όσο και στην αντίληψη της τεχνικής και λειτουργικής διάστασης της ποιότητας.

3.3.3. Το μοντέλο SERVQUAL

Το 1985, οι Αμερικάνοι καθηγητές Parasuraman, Berry και Zeithaml, προσπαθώντας να ερμηνεύσουν και να μετρήσουν την έννοια της ποιότητας μιας υπηρεσίας, πρότειναν το μοντέλο Servqual. Η ονομασία «SERVQUAL» σημαίνει SERVICE QUALITY, δηλ ποιότητα υπηρεσιών. Το μοντέλο στηρίζεται στη θεωρία της διάψευσης των προσδοκιών και δίνει έμφαση στην έννοια της ποιότητας όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη και όχι βάσει κάποιων προδιαγραφών που μπορεί να έχει θέσει η επιχείρηση. Σύμφωνα με το μοντέλο, η τελική εντύπωση που θα έχει ο πελάτης καθορίζεται από το αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ της υπηρεσίας που ανέμενε ότι θα του παρεχόταν με την υπηρεσία που τελικώς του παρασχέθηκε. Οι προσδοκίες του πελάτη καθορίζονται κατά κύριο λόγο από τις προσωπικές ανάγκες του, την προηγούμενη εμπειρία του και τις προφορικές πληροφορίες. (Γούναρης, 2003).

Αρχικά, στα μέσα της δεκαετίας του 1980, οι δημιουργοί του μοντέλου μέσα από μια ποιοτική έρευνα και ανάλυση διαπίστωσαν ότι υπήρχαν δέκα διαστάσεις προσδιορισμού της ποιότητας μιας υπηρεσίας: υλικά στοιχεία, αξιοπιστία, ανταπόκριση, ικανότητα, ευγένεια, ασφάλεια, εμπιστοσύνη, κατανόηση του πελάτη, πρόσβαση, επικοινωνία. Τελικά, λίγα χρόνια αργότερα (1988) κατέληξαν στις ακόλουθες πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL:

- ✓ Απτότητα / υλικά στοιχεία (tangibles): Εγκαταστάσεις, πάγιος εξοπλισμός, εικόνα προσωπικού.
- ✓ Αξιοπιστία (reliability): Εκτέλεση της υπηρεσίας που έχει συμφωνηθεί χωρίς λάθη από την πρώτη φορά, με ακρίβεια και χωρίς χρονικές καθυστερήσεις.
- ✓ Ανταπόκριση (responsiveness): Προθυμία του προσωπικού να ανταποκριθεί στα αιτήματα των πελατών.
- ✓ Διασφάλιση (assurance): Προσωπικό που εμπνέει εμπιστοσύνη με βάση τις γνώσεις, τις ικανότητες και την ευγενική συμπεριφορά του.
- ✓ Ενσυναίσθηση (empathy): Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πελάτες.

Το μοντέλο SERVQUAL αναπτύχθηκε βασισμένο στη συνέχεια σε αυτές τις πέντε καθορισμένες διαστάσεις, που περιγράφονται κάνοντας χρήση 22 τυποποιημένων προτάσεων (items). Οι ερωτώμενοι που συμμετέχουν στην έρευνα που πραγματοποιείται, καλούνται να δηλώσουν σε μία επτάβαθμη κλίμακα μέτρησης Likert (από 1=«Διαφωνώ απόλυτα» έως 7=«Συμφωνώ απόλυτα»), τι προσδοκούσαν από μία συγκεκριμένη υπηρεσία και πώς την αντελήφθησαν. Με βάση τις διαφορές μεταξύ των αξιολογήσεων που αφορούν στις προσδοκίες και στις αντιλήψεις, μπορεί να υπολογιστεί ένας συνολικός βαθμός μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών.

Ένας εναλλακτικός τρόπος μέτρησης των προσδοκιών είναι να δηλώσουν οι ερωτώμενοι τι θα προσδοκούσαν από μια 'ιδανική' υπηρεσία (της ίδιας κατηγορίας με την υπό εξέταση). Στην περίπτωση αυτή, για την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών χρησιμοποιείται η παρακάτω εξίσωση (Μπινιώρης, 2009):

$$G_j = \sum_{i=1}^n w_i \cdot (E_{ij} - I_i) \quad (3.1)$$

Όπου:

G_j = το χάσμα ποιότητας της εταιρείας j από την 'ιδανική' εταιρεία

w_i = το επίπεδο σημαντικότητας του χαρακτηριστικού ποιότητας i

E_{ij} = η αντίληψη του πελάτη σχετικά με την απόδοση της εταιρείας j για το χαρακτηριστικό i

I_i = η προσδοκία του πελάτη για αποδοτικότητα του χαρακτηριστικού ποιότητας i

n = ο συνολικός αριθμός των χαρακτηριστικών ποιότητας

Για τον υπολογισμό του επιπέδου σημαντικότητας κάθε χαρακτηριστικού ποιότητας, ζητείται από τους ερωτώμενους να κατανεύμουν 100 βαθμούς στις πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL, στις οποίες ανήκουν τα χαρακτηριστικά αυτά, αξιολογώντας με αυτό τον τρόπο την ποσοστιαία βαρύτητα του καθενός.

Κριτική του μοντέλου SERVQUAL

Η μεθοδολογία SERVQUAL είναι ένα ανεκτίμητο εργαλείο των οργανισμών για να κατανοήσουν καλύτερα τι εκτιμούν οι πελάτες και πόσο καλά οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Εφαρμόζεται σε μεγάλο εύρος υπηρεσιών και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη σύγκριση του επιπέδου

ποιότητας διαφορετικών επιχειρήσεων ή της ίδιας επιχείρησης σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

Το μοντέλο Servqual χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών του δημοσίου τομέα διαφόρων χωρών (Bryceland & Curry, 2001), (Chu, Li & Chiou, 2010), (Sarrico, Ferreira & Silva, 2013), (Wisniewski & Donnelly, 1996), (Wisniewski, 2001), αλλά και της Ελλάδος (Chatzoglou et al., 2013- εφαρμογή στα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών), (Kontogeorgos et al., 2014- εφαρμογή στο υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης), (Papanikolaou and Zygiaris, 2012- εφαρμογή στα Κέντρα Πρώτων βοθηθειών), (Zafiroopoulos & Vrana, 2008 -εφαρμογή στην εκπαίδευση), συνεισφέροντας στο να προσδιοριστούν τα εξής (Bryceland & Curry, 2001):

- ✓ Οι διαφορετικές αντιλήψεις και προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών, μέσω της τμηματοποίησης των πελατών.
- ✓ Τα προκύπτοντα κενά (gaps) στην ποιότητα.
- ✓ Η σημαντικότητα της κάθε διάταξης της ποιότητας για τον πελάτη, βοηθώντας με αυτό τον τρόπο στην κατανομή των πόρων και τον καθορισμό των προτεραιοτήτων του σχεδίου δράσης.
- ✓ Η σταδιακή κατανόηση των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών, δίνοντας τη δυνατότητα περαιτέρω ανάλυσης ως μέρος της διαδικασίας παρακολούθησης.
- ✓ Ο τρόπος διαχείρισης των προσδοκιών των πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό, σχεδιασμό και παράδοση της υπηρεσίας.
- ✓ Η επίπτωση των δραστηριοτήτων βελτίωσης της υπηρεσίας
- ✓ Τα αποτελέσματα που παρέχουν ένα σημείο εκκίνησης και βοηθούν στην ιεράρχηση των δραστηριοτήτων βελτίωσης.

Ωστόσο, το SERVQUAL είναι ένα από τα πιο αμφισβητούμενα μοντέλα ποιότητας (Ladhari, 2008) και δεν υπάρχει ακόμα συμφωνία ως προς τον αριθμό των διαστάσεων που πρότειναν οι δημιουργοί του. Σύμφωνα με το Γούναρη (2003) και με βάση τις εμπειρικές μελέτες του καθηγητή Asubonteng σε 18 διαφορετικούς κλάδους υπηρεσιών, οι βασικές διαστάσεις του SERVQUAL εξαρτώνται από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Ένα ακόμη συμπέρασμα που είναι αποτέλεσμα μελετών, είναι το γεγονός ότι οι διαστάσεις επηρεάζονται από την εθνική κουλτούρα των πελατών και από τον τρόπο που αυτοί αντιλαμβάνονται την έννοια της ποιότητας (Ladhari, 2009).

Μεγάλη κριτική ασκήθηκε και ως προς την καταλληλότητα χρήσης της διαφοράς μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων για τον προσδιορισμό της ποιότητας (Elinci & Riley, 1998);(Brown et al., 1993);(Peter et al., 1993) από (Ladhari, 2009), ενώ οι Cronin και Taylor (1992) υποστήριξαν ότι τα αποτελέσματα των αντιλήψεων είναι πιο αξιόπιστη βάση και εισήγαγαν το μοντέλο SERVPERF.

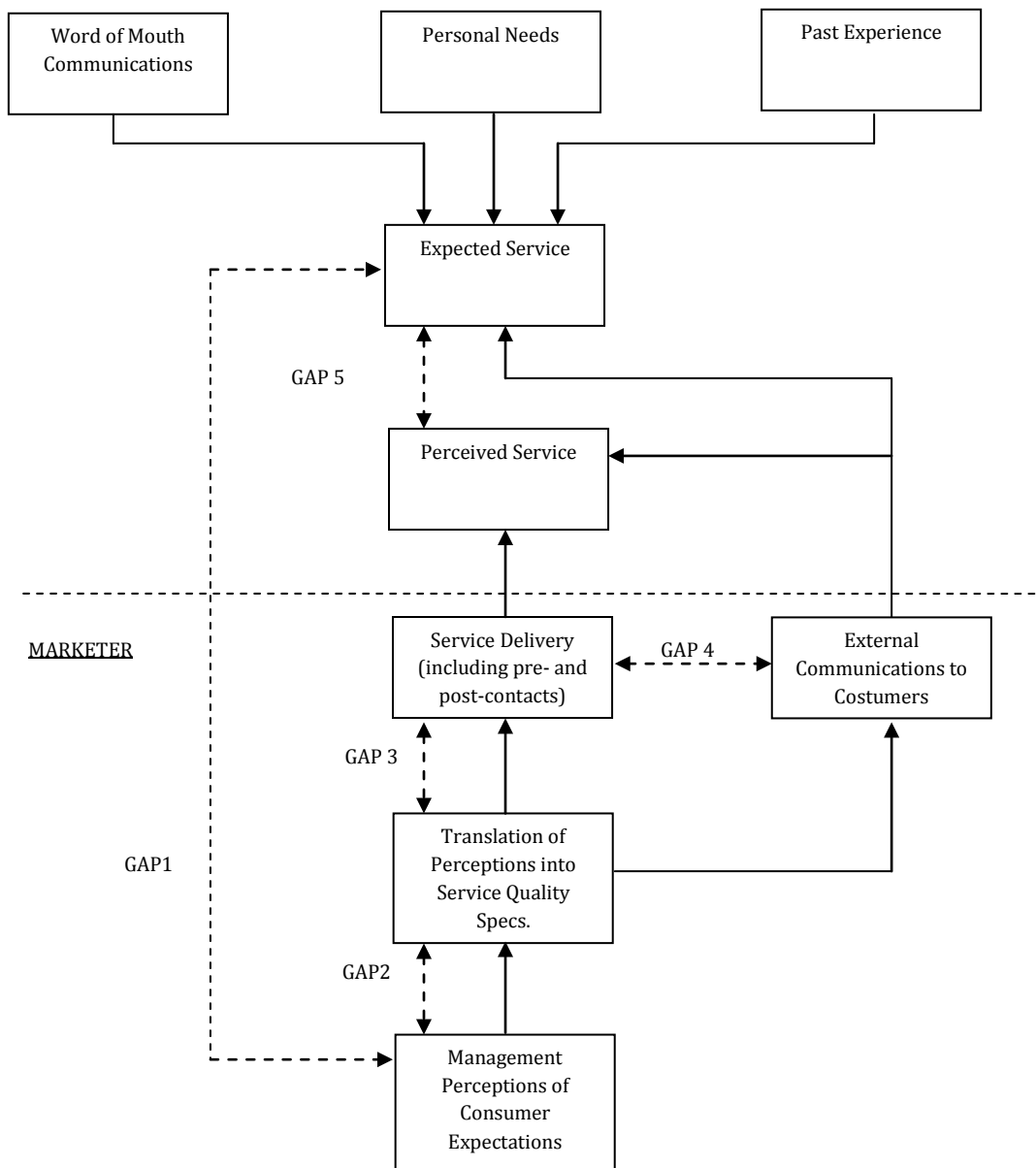
Κατά τον Teas (1993), αν η προσδοκίες αξιολογηθούν μετά ή κατά τη διάρκεια λήψης της υπηρεσίας τότε αυτό που αξιολογείται δεν είναι οι προσδοκίες των πελατών, αλλά το αποτέλεσμα της επιρροής που δέχεται ο πελάτης από τη χρήση της υπηρεσίας. Επίσης η χρήση της υπηρεσίας μπορεί να μεταβάλλει τις προσδοκίες του πελάτη με αποτέλεσμα η σύγκρισή τους με τις αντιλήψεις του να οδηγήσουν σε λανθασμένα συμπεράσματα.

Ένας ακόμη λόγος αμφισβήτησης του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου είναι και το μεγάλο μέγεθος του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιεί. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε 44 ερωτήσεις (22 για κάθε διάσταση), γεγονός που μπορεί να τους κουράσει και να οδηγήσει στη μηχανική συμπλήρωση τους (Σταθακόπουλος, 1999).

3.3.4. Το μοντέλο ανάλυσης χάσματος (GAP MODEL)

Οι δημιουργοί του Servqual πρότειναν ένα θεωρητικό μοντέλο για την ανάλυση των αιτιών που οδηγούν στην προβληματική παροχή υπηρεσίας, με την ονομασία «μοντέλο ανάλυσης χάσματος». Στο μοντέλο αυτό δημιουργούνται πέντε χάσματα ποιότητας (Σχήμα 2), ως αποτέλεσμα διαφόρων προβλημάτων και ασυνεπειών στη διοίκηση ποιότητας και τα οποία αναλύονται στη συνέχεια:

CONSUMER



Σχήμα 2 : Το μοντέλο SERVQUAL(Parasuraman & al., 1985)

- Χάσμα μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και στην αντίληψη που έχει η επιχείρηση γι' αυτές (Gap 1).

Οφείλεται στην ανακριβή πληροφόρηση της διοίκησης σχετικά με την αγορά λόγω λανθασμένων ή λόγω απουσίας σχετικών ερευνών.

Οι λύσεις, τις οποίες καλείται να εξετάσει η διοίκηση, είναι η καλύτερη σχεδίαση και υλοποίηση επιστημονικών ερευνών αγοράς, η βελτίωση των καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας της επιχείρησης, που μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή

της οργανωτικής δομής και φυσικά ο εμπλουτισμός των γνώσεων της διοίκησης στα παραπάνω θέματα (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010).

- Χάσμα μεταξύ της αντίληψης που έχει η επιχείρηση για τις προσδοκίες του πελάτη και των προδιαγραφών ποιότητας των υπηρεσιών (Gap 2).

Οφείλεται στα λάθη στον προγραμματισμό ποιότητας, στον μη ξεκάθαρο καθορισμό στόχων και κατά βάση στην έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης στην διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών της επιχείρησης.

Ο επανασχεδιασμός των στρατηγικών προτεραιοτήτων αποτελεί τη μόνη λύση στην περίπτωση αυτή, όπου οι εργαζόμενοι και διοίκηση θα συμφωνήσουν στον καθορισμό των στόχων και των προδιαγραφών ποιότητας (Μπινιώρης, 2009).

- Χάσμα μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας και στην ποιότητα που πραγματικά λαμβάνει ο πελάτης (Gap 3).

Η παραπάνω αστοχία θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα ακατάλληλων ή ανέφικτων προδιαγραφών, της κακής εκπαίδευσης ή της απειρίας του προσωπικού ή της ανυπαρξίας αποτελεσματικών συστημάτων ελέγχου για να διασφαλιστεί η επίτευξη καθορισμένων επιπέδων ποιότητας (Slack et al., 2010).

Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, η κατάλληλη κατανομή καθηκόντων και οι κατάλληλες παρεμβάσεις στα τεχνολογικά συστήματα, αποτελούν τρόπους κάλυψης του συγκεκριμένου κενού.

- Χάσμα μεταξύ των διαφημιζόμενων υπηρεσιών και εκείνων που πραγματικά λαμβάνει ο πελάτης (Gap 4).

Το χάσμα αυτό μπορεί να οφείλεται σε δύο αιτίες: Είτε επειδή η λειτουργία του μάρκετινγκ θέτει ανέφικτες προσδοκίες στο μυαλό των πελατών, είτε επειδή η λειτουργία της παραγωγής δεν επιτυγχάνει το επίπεδο ποιότητας που προσδοκά ο πελάτης (Slack et al., 2010).

Ο καλύτερος συντονισμός των τμημάτων marketing-παραγωγής και η στενότερη επίβλεψη της διοίκησης ως προς τα μηνύματα που εκπέμπονται προς την αγορά από το τμήμα marketing θα οδηγήσει στην εξάλειψη του χάσματος αυτού.

- Χάσμα μεταξύ αντιλαμβανόμενων και προσδοκώμενων υπηρεσιών(Gap 5).

Το χάσμα αυτό είναι το σημαντικότερο χάσμα του μοντέλου. Έχει ως αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια των πελατών από την παροχή χαμηλού επιπέδου ποιότητας της υπηρεσίας και τη διατύπωση παραπόνων, την πληροφόρηση της αγοράς για την ύπαρξη ποιοτικών προβλημάτων και μακροπρόθεσμα αρνητική επίδραση στη φήμη και την εικόνα της επιχείρησης και απώλεια υφιστάμενων και δυνητικών πελατών. Από την άλλη, αν οι αντιλαμβανόμενες υπηρεσίες υπερέχουν από τις προσδοκώμενες, η παροχή των υπηρεσιών αυτών εκλαμβάνεται ως υψηλής ποιότητας (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010).

Το πέμπτο χάσμα είναι συνάρτηση των προηγούμενων χασμάτων, οπότε για την εξάλειψη του, η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει όλους τους πιθανούς παράγοντες που δημιούργησαν τα τέσσερα προηγούμενα.

3.3.5. Το μοντέλο SERVPERF

Το μοντέλο SERVPERF είναι η εναλλακτική προσέγγιση των Cronin και Taylor (1992), οι οποίοι, μελετώντας τις αδυναμίες του SERVQUAL, υποστήριξαν πως η έννοια της ποιότητας της υπηρεσίας είναι ορθότερο να αντιμετωπίζεται ως η στάση του καταναλωτή για τις υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, αφού καταναλώσει τις υπηρεσίες της. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η αρχική στάση που έχει ο πελάτης απέναντι σε μια υπηρεσία είναι συνάρτηση των προσδοκιών του. Την επόμενη φορά όμως, που θα καταναλώσει την συγκεκριμένη υπηρεσία η στάση του προς αυτή θα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που θα έχει αλλά και της στάσης που είχε απέναντι στην υπηρεσία την προηγούμενη φορά. Εφαρμόζοντας το μοντέλο σε τέσσερις διαφορετικούς κλάδους παροχής υπηρεσιών, διαπίστωσαν ότι το SERVPERF μπορεί να περιγράψει πιο αποτελεσματικά την έννοια της ποιότητας μιας υπηρεσίας- καθώς βρέθηκε να εξηγεί πολύ υψηλότερο ποσοστό της

διακύμανσης στα στοιχεία σε σύγκριση με το SERVQUAL- και να δώσει πιο αξιόπιστη πρόβλεψη των αγοραστικών προθέσεων του καταναλωτή (Γούναρης, 2003).

Οι Parasuraman, Berry & Zeithaml (1994) απάντησαν πάνω σε αυτό ότι η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων έχουν ανώτερη διαγνωστική αξία και προσθέτουν μεγαλύτερη πληροφόρηση από ότι μόνο οι αντιλήψεις, μια άποψη που υποστηρίχθηκε πολύ και από άλλους ερευνητές (Bryceland & Curry, 2001); (Wisniewski & Donnelly, 1996); (Wisniewski, 2001).

3.3.6. Το μοντέλο του Kano

Το μοντέλο του Kano προτείνει τρία επίπεδα απαιτήσεων από μια υπηρεσία/προϊόν, τα οποία όταν πληρούνται επηρεάζουν την ικανοποίηση με διαφορετικό τρόπο κάθε φορά:

α) *Απαραίτητες ή βασικές απαιτήσεις*: αν οι συγκεκριμένες απαιτήσεις δεν πληρούνται δημιουργείται μεγάλη δυσαρέσκεια στους πελάτες, ενώ αντίθετα αν πληρούνται δεν δημιουργείται ικανοποίηση (αναμενόμενη ποιότητα).

β) *Μονοδιάστατες απαιτήσεις*: περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία αποτελούν τις βασικές επιθυμίες και ανάγκες των πελατών (επιθυμητή ποιότητα). Όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι μονοδιάστατες ανάγκες τόσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ο πελάτης και αντίστροφα.

γ) *Δελεαστικού τύπου απαιτήσεις*: Έχουν την υψηλότερη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών. Συνήθως δεν αναζητούνται από τους πελάτες. Υψηλή απόδοση σε αυτή την κατηγορία των απαιτήσεων οδηγεί σε μια υψηλότερου επιπέδου ικανοποίηση σε σχέση με αυτή των μονοδιάστατων απαιτήσεων.

Σύμφωνα με τους Shen et al. (2000), τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας/προϊόντος που αρχικά θεωρούνταν δελεαστικά με την πάροδο του χρόνου μετατρέπονται σε μονοδιάστατα και στη συνέχεια σε βασικά. Για το λόγο αυτό, μια επιχείρηση που παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες πρέπει συνεχώς να καινοτομεί και να αναπτύσσεται εγκαίρως.

3.3.7. Μέθοδος MUSA

Η μέθοδος MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis) είναι μια πολυκριτήρια μέθοδος για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελάτη. Βασίζεται στη λογική ότι η ολική ικανοποίηση κάθε μεμονωμένου πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων που αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που έχει χρησιμοποιηθεί. Βασικός σκοπός της είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μια μαθηματική συνάρτηση αξιών. (Στειακάκης & Κωφίδης, 2010).

Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της. Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης που χρησιμοποιείται υποθέτει ότι η ολική «αξία» της ικανοποίησης του πελάτη είναι το σταθμισμένο άθροισμα της «αξίας» των επιμέρους διαστάσεων ικανοποίησης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000).

Τα βασικά στάδια της μεθοδολογίας υλοποίησης ερευνών ικανοποίησης, στα πλαίσια της οποίας εφαρμόζεται και το μοντέλο MUSA, περιλαμβάνουν (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000) :

- *Προκαταρκτική έρευνα:* Στη φάση αυτή πραγματοποιείται σαφής καθορισμός των στόχων της έρευνας, οι οποίοι αποτελούν τη βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ενός προγράμματος μέτρησης ικανοποίησης. Ταυτόχρονα, μέσω της προκαταρκτικής ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών και της έρευνας του περιβάλλοντος αγοράς, επιτυγχάνεται ο προσδιορισμός των διαστάσεων ικανοποίησης.
- *Διεξαγωγή έρευνας ικανοποίησης:* Στο στάδιο αυτό συντάσσεται το ερωτηματολόγιο, οργανώνεται το δίκτυο δημοσκόπησης (κατανομή δείγματος, τρόπος διάδοσης ερωτηματολογίων) και πραγματοποιείται η έρευνα σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα πελατών της εταιρίας.

- *Αναλύσεις:* Στη φάση αυτή γίνεται επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας μέσω μεθόδων της περιγραφικής στατιστικής και της πολυκριτήριας μεθόδου μέτρησης της ικανοποίησης MUSA.
- *Αποτελέσματα:* Στο τελικό αυτό στάδιο εκτιμάται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας, συνοψίζονται τα συμπεράσματα και μορφοποιούνται οι τελικές προτάσεις για τη βελτίωση ή/και διατήρηση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών.

Κεφάλαιο 4

Η Δημοτική Αστυνομία

4.1. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η ουσιαστική αποκέντρωση και η ισχυρή αυτοδιοίκηση συνιστούν ουσιώδεις συνθήκες και θεμέλια της δημοκρατικής διακυβέρνησης της πολιτείας συνολικά. Η γενική τάση στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης της εξουσίας των τοπικών και περιφερειακών μονάδων οργάνωσης και διοίκησης του κράτους. Με το άρθρο 102 του Συντάγματος, όπως αναθεωρήθηκε το 2001, κατοχυρώνεται η διοικητική και νομική αυτοτέλεια των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και διασφαλίζεται ότι η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού (Δοξαστάκης, 2005).

Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα της τοπικής κοινωνίας στο εξωτερικό και ευρύτερο περιβάλλον, συμβάλει στον τοπικό διάλογο και επιτελεί έναν κύρια συντονιστικό ρόλο στην τοπική ανάπτυξη. Σε κάθε περίπτωση, όμως, πρώτιστο μέλημα των δήμων και κοινοτήτων πρέπει να είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς η κοντινή θέση και η στενή επαφή που έχουν μαζί του τους δίνει τη δυνατότητα να αντιληφθούν τις ανάγκες του πιο άμεσα.

Οι αρμοδιότητες που ασκούν οι δήμοι χώρας συνδέονται άμεσα με την καθημερινότητα και την ποιότητα ζωής των δημοτών τους (πολιτισμός, υποδομές, κοινωνική πρόνοια, περιβάλλον, καθαριότητα, στάθμευση, κυκλοφοριακό κ.α.). Η Δημοτική Αστυνομία (Δ.Α.) είναι μια υπηρεσία που μπορεί να βοηθήσει καθοριστικά στην εφαρμογή του προγράμματος των τοπικών αρχών και στη βελτίωση των όρων διαβίωσης των πολιτών. Συστάθηκε για να βρίσκεται κοντά στον πολίτη και τις ανάγκες του και έχει ως βασικούς στόχους, την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση του

κοινωνικού συνόλου καθώς και την βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης στις τοπικές κοινωνίες.

4.2. Ιστορική αναδρομή

Η Δημοτική Αστυνομία (Δ.Α.) είναι ένας θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης, ο οποίος πέρασε από πολλά στάδια για να φτάσει στη σημερινή του μορφή:

- Το 1980 ψηφίζεται ο Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας (Ν.1065/1980, άρθρο 24, παρ.2), που προβλέπει τη δυνατότητα σύστασης από τους δήμους και τις κοινότητες της « Ειδικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων» (αρχική ονομασία). Οι αρμοδιότητές της περιορίζονται κυρίως σε αυτές του ελέγχου της στάθμευσης, ενώ η στελέχωσή της γίνεται χωρίς καμία στρατηγική και πρόγραμμα.
- Το 2002, σε εφαρμογή των παρ. 2 και 3 του άρθρου 24 του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, εκδίδεται το Προεδρικό διάταγμα 23/2002 (ΦΕΚ 19/ΤΑ/07-02-2002) «Αρμοδιότητες, σύστημα πρόσληψης, προσόντα, καθήκοντα, δικαιώματα και υποχρεώσεις του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας», το οποίο περιέχει πολλά κενά και δημιουργεί συγχύσεις για το περιεχόμενο και τον τρόπο άσκησης των αρμοδιοτήτων.
- Με το άρθρο 35 του Ν. 3274/2004 (ΦΕΚ 195/Τ.Α./19-10-2004) «Οργάνωση και λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού» γίνεται μια προσπάθεια καλύτερης οργάνωσης περιορίζοντας τον αριθμό των υποχρεωτικών αρμοδιοτήτων, χωρίς όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Το 2006, με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3643/2006) συστηματοποιείται και κατηγοριοποιείται για πρώτη φορά το εύρος των αρμοδιοτήτων των δήμων, με αποτέλεσμα τη θεσμική αναβάθμιση της Δημοτικής Αστυνομίας, ενώ με το προεδρικό διάταγμα 135/2006 ρυθμίζεται ο τρόπος πρόσληψης και εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Το 2008, ψηφίζεται ο νόμος 3731 (ΦΕΚ 263 Α/23-12-2008) «Αναδιοργάνωση της δημοτικής αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών», όπου επιχειρείται η 'επανίδρυση' του θεσμού. Στο νόμο αυτό, έχοντας ως στόχο την αρτιότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του θεσμού, συγκεντρώνονται και αναλύονται όλες οι αρμοδιότητες, ενώ για πρώτη φορά δημιουργείται ιδιαίτερο υπηρεσιακό καθεστώς για τους δημοτικούς

αστυνομικούς καθώς καθιερώνεται μια ιεραρχική κλίμακα διαφορετική από εκείνη που ισχύει για τους υπόλοιπους υπαλλήλους των ΟΤΑ.

- Το 2013, με το νόμο 4172/2013(ΦΕΚ Α'167/23-07-2013) και στα πλαίσια των εφαρμογών του μνημονίου η Δημοτική Αστυνομία καταργείται και το σύνολο των αρμοδιοτήτων της μεταφέρεται στην Ελληνική Αστυνομία. Στους Δημοτικούς Αστυνόμους δίνεται η δυνατότητα μετάταξης στην Ελληνική Αστυνομία, στο Υπουργείο Εσωτερικών, στο Υπουργείο Οικονομικών ή στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων ως προσωπικό φύλαξης και εξωτερικής φρούρησης.
- Το 2015, με το νόμο 4325/2015(ΦΕΚ Α' 47/11-05-2015) η Δημοτική Αστυνομία επανασυστήνεται, έχοντας και πάλι ως βάση το νόμο 3731/2008, με εξαίρεση την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τα ζώα συντροφιάς, η οποία σύμφωνα με το νόμο 4235/2014 ασκείται πλέον από την ελληνική αστυνομία. Σύμφωνα με το υπ. αριθμ . 34505/22-10-2015 έγγραφο του υπουργείου Εσωτερικών, 1018 Δημοτικοί Αστυνόμοι που είχαν μεταταχθεί στην Ελληνική Αστυνομία επιστρέφουν πίσω, με εξαίρεση 312 άτομα στα οποία δόθηκε η δυνατότητα παραμονής.

4.3. Αρμοδιότητες – Διάρθρωση- Ιεραρχία της Δημοτικής Αστυνομίας

Η Δημοτική Αστυνομία είναι υπεύθυνη για την εποπτεία των δημόσιων χώρων της πόλης και την εξασφάλιση της λειτουργικότητας της. Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν την ύδρευση, την άρδευση και την αποχέτευση, το υπαίθριο εμπόριο, τις λαϊκές αγορές, την υπαίθρια διαφήμιση, την κατάληψη κοινοχρήστων χώρων, τα εγκαταλελειμμένα οχήματα, τη λειτουργία των παιδότοπων, καταστημάτων και θεάτρων, την κοινή ησυχία, την ηχορύπανση, την παράνομη στάθμευση οχημάτων, την κυκλοφορία των τροχοφόρων σε χώρους που δεν προορίζονται για τέτοια χρήση, τη ρύθμιση της κυκλοφορίας, τον Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό. Προστατεύει τη δημοτική περιουσία, επιδίδει τα πάσης φύσεως έγγραφα του οικείου Δήμου και ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεως διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.

Με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου ή της Κοινότητας μπορεί να συσταθεί Δημοτική Αστυνομία, η οποία λειτουργεί ως αυτοτελής υπηρεσία, άλλα υποστηρίζεται διοικητικά και επιστημονικά από τις υφιστάμενες υπηρεσίες του Δήμου. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας είναι ειδικό ένστολο προσωπικό, το οποίο έχει λάβει ειδική εκπαίδευση, έχει ιδιαίτερη ιεραρχία και διέπεται από κανόνες πειθαρχίας. Για τα παραπτώματα που διώκονται ποινικά και ανήκουν στην αρμοδιότητά του, ενεργεί καθήκοντα ειδικού ανακριτικού υπαλλήλου.

Με τον Οργανισμό καθορίζεται η εσωτερική διάρθρωση της υπηρεσίας και το σύνολο των θέσεων της ιεραρχίας και του λοιπού προσωπικού.

Στο Παράρτημα Α παρατίθεται ο νόμος 3731/2008, όπου γίνεται λεπτομερής αναφορά των αρμοδιοτήτων, της διάρθρωσης και της ιεραρχίας της υπηρεσίας.

4.4. Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας

Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας επανασυστήθηκε στις 03-06-2015 και με βάση τα στοιχεία της υπηρεσίας στελεχώνεται από 20 Δημοτικούς Αστυνόμους. Από αυτούς 11 ανήκουν στην κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), 4 στην κατηγορία Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και οι υπόλοιποι 5 στην κατηγορία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ). Η υπηρεσία βρίσκεται στη φάση αναμονής του οργανογράμματος του δήμου, το οποίο και θα καθορίσει και την ακριβή της διάρθρωση. Προσωρινά διοικείται από ένα προϊστάμενο, λειτουργεί σε δύο βάρδιες ημερησίως καλύπτοντας τις ώρες 07:00-22:00 και πέντε ημέρες την εβδομάδα (Δευτέρα έως Παρασκευή). Το τηλεφωνικό της κέντρο λειτουργεί μόνο κατά την πρωινή βάρδια.

Εφόσον η υπηρεσία στελεχώνεται με προσωπικό λιγότερο των 50 ατόμων, δεν ασκεί όλες τις προβλεπόμενες εκ του νόμου αρμοδιότητες αλλά μόνο εκείνες που ορίζει η παρ.3 περ. β του άρθρου 1 του Ν.3731/2008 (γίνεται αναφορά στο Παράρτημα Α). Οι λοιπές αρμοδιότητες που δεν ασκούνται από τη Δημοτική Αστυνομία παραμένουν ως αρμοδιότητες της ΕΛ.ΑΣ.. Η 'αποδεκατισμένη' σήμερα δημοτική αστυνομία, δεδομένου ότι πριν την κατάργησή της αριθμούσε 44 υπηρετούντες, προσπαθεί να διαχειρισθεί τις ανάγκες των 162.500 μόνιμων κατοίκων του δήμου Λαρισαίων (απογραφή 2011, ΕΛΣΤΑΤ).

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία και Έρευνα

5.1. Ορισμός του προβλήματος – Ερευνητικοί στόχοι

Οι νέες συνθήκες του διεθνούς περιβάλλοντος, οι πολιτοκεντρικές πρακτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τις οποίες υποχρεούται να ακολουθήσει κάθε μέλος της και η οικονομική κρίση ανέδειξαν τις παθογένειες και το ποιοτικό έλλειμμα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Ο δημόσιος τομέας κατηγορείται για χαμηλή παραγωγικότητα, πολυνομία, έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών, διαφθορά, πλεονάζων προσωπικό. Η επαναθεμελίωση του πάνω σε υγιείς βάσεις καθίσταται πλέον επιτακτική ανάγκη. Μόνο έτσι θα καταφέρει να συμβαδίσει με το σύγχρονο, ανταγωνιστικό Ευρωπαϊκό περιβάλλον και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των πολιτών. Η οικονομική κρίση θα πρέπει να αποτελέσει το εφαλτήριο για τη ριζική μεταρρύθμισή του.

Η τοπική αυτοδιοίκηση, ως κομμάτι της δημόσιας διοίκησης, πρέπει να αναλάβει δυναμικά τον ρόλο που της προδιαγράφουν οι ευρωπαϊκοί θεσμοί και να μπορέσει να επέμβει σε ζητήματα που αποδεδειγμένα μπορεί να καταφέρει καλύτερα από το απόμακρο και απρόσωπο κράτος. Πρέπει να αποκτήσει αποτελεσματικότητα στο πεδίο των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων της και να ανανεώσει τους δεσμούς της με την τοπική κοινωνία.

Η Δημοτική Αστυνομία είναι μια υπηρεσία που μπορεί να παίξει ενεργό ρόλο στην επίτευξη αυτού του στόχου, καθώς το σύνολο των αρμοδιοτήτων της έχει άμεση σχέση με την ποιότητα της ζωής των πολιτών. Καθώς η συγκεκριμένη υπηρεσία βρίσκεται στη φάση της επανασύστασης, είναι σημαντικό να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα για να αποφευχθούν τα λάθη του παρελθόντος. Τα αποτελέσματα της έρευνας του Tari (2006) έδειξαν ότι η αυτοαξιολόγηση και ο σχεδιασμός των διαδικασιών μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών της ισπανικής αστυνομίας. Στην έρευνα

μεταξύ των άλλων τονίζεται η σημασία της ανατροφοδότησης τόσο των πολιτών όσο και των εργαζομένων, αλλά και της δέσμευσης της ηγεσίας.

Το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζεται ως ο πλέον κατάλληλος τρόπος επίτευξης του παραπάνω στόχου, καθώς προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο οργάνωσης, διοίκησης και αξιολόγησης. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα απλό, εύχρηστο και χωρίς οικονομικό κόστος εργαλείο που ενθαρρύνει τους φορείς να χρησιμοποιούν τεχνικές διοίκησης ποιότητας, προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Καθώς η ύπαρξη κάποιων πρώτων μετρήσεων δίνει σημαντική ώθηση στην εφαρμογή του (EIPA, 2005), η παρούσα εργασία διερευνά τις προσδοκίες και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται οι πολίτες την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με αυτό τρόπο θα δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων για το υποκριτήριο 6.1., ενώ ταυτόχρονα θα αναδειχθούν τα αδύνατα σημεία της υπηρεσίας και θα επιβεβαιωθεί η αναγκαιότητα χρήσης του εργαλείου.

5.2. Επιλογή ερευνητικού μοντέλου

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση των προσδοκιών και του τρόπου που αντιλαμβάνονται οι πολίτες την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας. Η επιλεγθείσα προς έρευνα υπηρεσία είναι μια δημοτική υπηρεσία με ενσωματωμένα κάποια χαρακτηριστικά της Ελληνικής Αστυνομίας, όπως για παράδειγμα η επιβολή διοικητικών προστίμων στους παραβάτες των νόμων και των κανονιστικών διατάξεων που διασφαλίζουν την ευταξία της πόλης. Χαρακτηριστική είναι η συναρμοδιότητα ελέγχου της παράνομης στάθμευσης με την Τροχαία.

Η υβριδική αυτή διάσταση της υπηρεσίας οδήγησε στην ανάγκη μελέτης της βιβλιογραφίας που αφορά τόσο τις δημόσιες-δημοτικές υπηρεσίες όσο και την αστυνομία.

Το μοντέλο Servqual (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988) χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της ποιότητας των δημόσιων-δημοτικών υπηρεσιών διαφόρων χωρών (Bryceland & Curry, 2001), (Ramseook-Munhurrun, Lukea-Bhiwajee & Naidoo, 2010),

(Wisniewski & Donnelly, 1996), (Wisniewski, 2001) δίνοντας έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.

Στον ελληνικό χώρο, οι Chatzoglou et al. (2013) χρησιμοποίησαν το SERVQUAL για τη μέτρηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών που παρείχαν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ). Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους ανέδειξαν την ύπαρξη θετικών χασμάτων στις διαστάσεις της ανταπόκρισης και τις ενσυναίσθησης και αρνητικών χασμάτων στις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις του μοντέλου.

Επιπρόσθετα, το μοντέλο Servqual αποδείχθηκε σωστή βάση για την έρευνα των Chu, Li & Chiu (2010), οι οποίοι μελέτησαν την ποιότητα των υπηρεσιών της αστυνομίας στην Ταϊβάν κατά τη διάρκεια της κατασταλτικής της δράσης. Χρησιμοποίησαν τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου και άλλες δύο: α) timeliness – που σχετίζεται με τον κατάλληλο χειρισμό των συλλαλητηρίων και των συγκεντρώσεων και β) legitimacy – που σχετίζεται με τις μεθόδους που χρησιμοποιεί η αστυνομία για να επιβληθεί και την παραβίαση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων.

Αξιόπιστα και έγκυρα ήταν και τα αποτελέσματα των Sarrico, Ferreira & Silva (2013), οι οποίοι χρησιμοποίησαν τις πέντε διαστάσεις του Servqual μαζί με την διάσταση της ετοιμότητας (promptitude) για να μετρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών της τροχαίας. Σύμφωνα με τους ερευνητές η προσθήκη της τελευταίας διάστασης έγινε λόγω της φύσεως της υπηρεσίας που έχει να κάνει με την διαχείριση τροχαίων ατυχημάτων και ελέγχων ταχύτητας.

Η παραπάνω βιβλιογραφική έρευνα οδήγησε στο συμπέρασμα πως το μοντέλο Servqual είναι ένα καλό σημείο εκκίνησης για τη διερεύνηση της υπηρεσίας μας.

5.3. Μέθοδος διεξαγωγής έρευνας

Για τη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα, η συλλογή των οποίων έγινε με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε μεταφράζοντας στην ελληνική γλώσσα και προσαρμόζοντας στα δεδομένα της συγκεκριμένης υπηρεσίας το μοντέλο μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών Servqual (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988). Η

διανομή έγινε ιδιόχειρα από την ερευνήτρια, παρέχοντας τη δυνατότητα προφορικών διευκρινήσεων, διασφαλίζοντας έτσι τη μεγαλύτερη κατανόηση των ερωτήσεων.

5.4. Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο παράρτημα Β, αποτελείται από τέσσερα μέρη. Αρχικά, υπάρχει ένα εισαγωγικό σημείωμα που δίνει κάποιες πληροφορίες για την έρευνα. Στο πρώτο και το δεύτερο μέρος διερευνώνται αντίστοιχα οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πολιτών όσον αφορά τις πέντε διαστάσεις του μοντέλου και αποτελούνται το καθένα από 22 κλειστού τύπου ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις 1 έως 4 αφορούν την απτότητα, οι ερωτήσεις 5 έως 9 την αξιοπιστία, οι ερωτήσεις 10 έως 13 την ανταπόκριση, οι ερωτήσεις 14 έως 17 την διασφάλιση και οι ερωτήσεις 18 έως 22 την ενσυναίσθηση. Είναι σχεδιασμένες σε κλίμακα Likert που κυμαίνεται από το 1 (διαφωνώ απόλυτα) έως το 7 (συμφωνώ απόλυτα). Αν οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν γνωρίζουν να απαντήσουν σε κάποια ερώτηση, τους δίνεται η οδηγία να διαγράψουν τον αριθμό της, ενισχύοντας με αυτό τον τρόπο την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Στο τρίτο μέρος ζητείται από τους συμμετέχοντες να κατανεύουν 100 βαθμούς στις πέντε διαστάσεις του μοντέλου ανάλογα με τη σημαντικότητά τους, ενώ το τέταρτο μέρος διερευνά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και περιλαμβάνει ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Στο τέλος του μέρους αυτού, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν προαιρετικά στο αν έχουν δεχθεί ποτέ πρόστιμο από τη Δημοτική Αστυνομία, διερευνώντας έτσι την αμεροληψία των απαντήσεών τους. Τα τρία πρώτα μέρη του ερωτηματολογίου έχουν τη μορφή πίνακα αποσκοπώντας στην ευκολία και μείωση του απαιτούμενου χρόνου συμπλήρωσης, καθώς η διανομή και πιθανότατα η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων θα γίνει στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων.

Για τον εντοπισμό ασαφειών ή ελλείψεων, πραγματοποιήθηκε πιλοτική δοκιμή σε 20 άτομα, τα οποία συμμετείχαν αφού πρώτα ενημερώθηκαν για τη χρησιμότητα της συμμετοχής τους. Με τον τρόπο αυτό προσδιορίστηκε η τελική μορφή του ερωτηματολογίου και αξιολογήθηκε η διαδικασία οργάνωσης της έρευνας. Εντοπίστηκαν οι ώρες αιχμής του εμπορικού κόσμου και το χρονικό διάστημα που μεσολάβησε για την παραλαβή του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου (συνήθως δύο μέρες).

5.5. Επιλογή δείγματος

Μετά την επανασύσταση της, η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας διαθέτει λιγότερο από το 1/2 του προσωπικού που διέθετε πριν την κατάργησή της, με αποτέλεσμα να αδυνατεί να ασκήσει πλήρως όλες τις αρμοδιότητες. Ως πρώτο και βασικό στόχο έχει θέσει τον έλεγχο της παράνομης στάθμευσης στους πεζοδρόμους. Οι εργαζόμενοι των παρακείμενων εμπορικών καταστημάτων βλέπουν καθημερινά τους Δημοτικούς Αστυνόμους εν ώρα υπηρεσίας και μπορούν σχηματίσουν μια σφαιρική άποψη γι' αυτούς. Για το λόγο αυτό θεωρήθηκαν ως το καταλληλότερο δείγμα για τη διεξαχθείσα έρευνα. Όπως τόνισαν και οι Maguire & Johnson (2010) η διάρκεια επαφής του δείγματος με την υπηρεσία έχει σημαντικές επιρροές στα αποτελέσματα της έρευνας. Από την έρευνα εξαιρέθηκαν μόνο τα καταστήματα εκείνα που χρησιμοποιούν κοινόχρηστο χώρο για την έκθεση των εμπορευμάτων τους, με σκοπό να αποφευχθούν περιπτώσεις υποκειμενικών απαντήσεων, αφού η κατάληψη κοινοχρήστου χώρου ελέγχεται από τη δημοτική αστυνομία.

5.6. Διεξαγωγή έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τις 3 πρώτες εβδομάδες του Φεβρουαρίου. Από τα 298 εμπορικά καταστήματα που βρίσκονται στους κεντρικούς πεζοδρόμους της πόλης (εξαιρουμένων αυτών που κάνουν κατάληψη κοινοχρήστου χώρου) τα 175 δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα (ποσοστό συμμετοχής 58,7%). Στα καταστήματα αυτά μοιράστηκαν 195 ερωτηματολόγια και τελικά παραλήφθηκαν συμπληρωμένα 175. Από αυτά τα 8 περιείχαν κάποια λάθη- στην πλειοψηφία τους στο γ' μέρος (κατανομή των βαθμών)- και δεν συμπεριλήφθησαν στην τελική ανάλυση, η οποία πραγματοποιήθηκε με 167 ερωτηματολόγια.

Με κύριο στόχο την αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης, η διανομή των ερωτηματολογίων αποφεύχθηκε να γίνει τις ώρες αιχμής του εμπορικού κόσμου. Η διανομή έγινε ιδιόχειρα από την ερευνήτρια σε όλα τα εμπορικά καταστήματα των κεντρικών πεζοδρόμων και δόθηκαν αναλυτικές προφορικές οδηγίες σε κάθε συμμετέχοντα.

Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα

6.1. Στατιστική Ανάλυση

Πραγματοποιήθηκε συνοπτική στατιστική περιγραφή των δεδομένων, με αναφορά των βασικών μέτρων διασποράς των δεδομένων (π.χ. μέσος, τυπική απόκλιση), ενώ ακολούθησε επαγωγική στατιστική ανάλυση για τη σύγκριση των μεταβλητών μεταξύ των διαφόρων υποομάδων. Οι ποιοτικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως απόλυτες (n) και σχετικές (%) συχνότητες. Χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός έλεγχος t για δύο ανεξάρτητα δείγματα, καθώς και η ανάλυση διακύμανσης (ANOVA) προκειμένου για περισσότερα από δύο δείγματα, με συνοδό post-hoc ανάλυση, για τυχόν διαφορές μεταξύ των υποομάδων. Ο έλεγχος κανονικότητας έγινε με τη δοκιμασία Shapiro –Wilk.

Για την αξιολόγηση των χασμάτων ανάμεσα στην «αντιληπτή» ποιότητα και την «προσδοκώμενη» χρησιμοποιήθηκε η παρακάτω εξίσωση (Μπινιώρης, 2009):

$$G_j = \sum_{i=1}^n w_i \cdot (E_{ij} - I_i) \quad (6.1)$$

Όπου:

G_j = το χάσμα ποιότητας της εταιρείας j από την 'ιδανική' εταιρεία

w_i = το επίπεδο σημαντικότητας του χαρακτηριστικού ποιότητας i

E_{ij} = η αντίληψη του πελάτη σχετικά με την απόδοση της εταιρείας j για το χαρακτηριστικό

I_i = η προσδοκία του πελάτη για αποδοτικότητα του χαρακτηριστικού ποιότητας

Για τον υπολογισμό του επιπέδου σημαντικότητας κάθε χαρακτηριστικού ποιότητας, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να κατανεύμουν 100 βαθμούς στις πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL, στις οποίες ανήκουν τα χαρακτηριστικά αυτά, αξιολογώντας με αυτό τον τρόπο την ποσοστιαία βαρύτητα του καθενός.

Όσον αφορά το παρών ερωτηματολόγιο ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας α Cronbach ήταν για τη μεν αντίληψη 0,90 (σύνολο ερωτήσεων), για τις δε προσδοκίες 0,78 (σύνολο ερωτήσεων).

Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε σε $p < 0.05$. Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα SPSS 22.0, ενώ χρησιμοποιήθηκαν ακόμα τα προγράμματα excel 2010 και Sigma plot 12.5.

6.2. Αποτελέσματα

Η εσωτερική αξιοπιστία εμφανίζεται χαμηλή ($\alpha < 0,7$) στη διάσταση «αξιοπιστία» τόσο στις αντιλήψεις (A), όσο και στις προσδοκίες (B), αλλά και στην «ενσυναίσθηση» (προσδοκίες) (Πίνακας 2).

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	α Cronbach A	α Cronbach B
ΥΛΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εμφάνιση του προσωπικού)	0,79	0,84
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ (Παροχή υποσχόμενων υπηρεσιών με αξιοπιστία και ακρίβεια)	0,87	0,70
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ (Προθυμία άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών)	0,46	0,61
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ (Κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που εμπνέει εμπιστοσύνη)	0,81	0,83
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ (Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών)	0,79	0,62

Πίνακας 2. Εσωτερική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου

Η πλειονότητα ήταν γυναίκες ηλικίας μικρότερης των 48 ετών, ελεύθεροι επαγγελματίες. Το 41% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 56% είχε δεχθεί πρόστιμο από τη Δημοτική Αστυνομία (Πίνακας 3).

	N	%
Φύλο		
Άντρας	64	38,3
Γυναίκα	103	61,7
Σύνολο	167	100,0
Ηλικία		
18-28	20	12,0
28-32	64	38,3
38-48	52	31,1
48-58	22	13,2
58-68	7	4,2
>68	2	1,2
Σύνολο	167	100,0
Επάγγελμα		
Ιδιωτικός υπάλληλος	66	39,5
Δημόσιος υπάλληλος	1	,6
Ελεύθερος επαγγελματίας	95	56,9
Άνεργος	2	1,2
Άλλο	3	1,8
Σύνολο	167	100,0
Επίπεδο μόρφωσης		
Δημοτικό/ Γυμνάσιο	8	4,8
Λύκειο (Γενικό - Τεχνικό)	45	26,9
ΙΕΚ	35	21,0
ΑΕΙ/ΤΕΙ	67	40,1
ΜΤΧ	12	7,2
Σύνολο	167	100,0
Έχετε δεχθεί ποτέ πρόστιμο από τη Δημοτική Αστυνομία;		
Ναι	94	56,3
Όχι	73	43,7
Σύνολο	167	100,0

Πίνακας 3. Δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά

Η ανταπόκριση (αντίληψη) και η αξιοπιστία (προσδοκία) συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία. Το υψηλότερο χάσμα εμφανίστηκε στην αξιοπιστία, ακολουθούμενο από εκείνο των υλικών. Ωστόσο, όταν γινόταν η ποσόστωση της σημαντικότητας (ποιες προτεραιότητες δίνουν οι ερωτώμενοι), το δεύτερο μεγαλύτερο χάσμα ήταν αυτό της διασφάλισης (Πίνακας 4 και Γράφημα 1) .

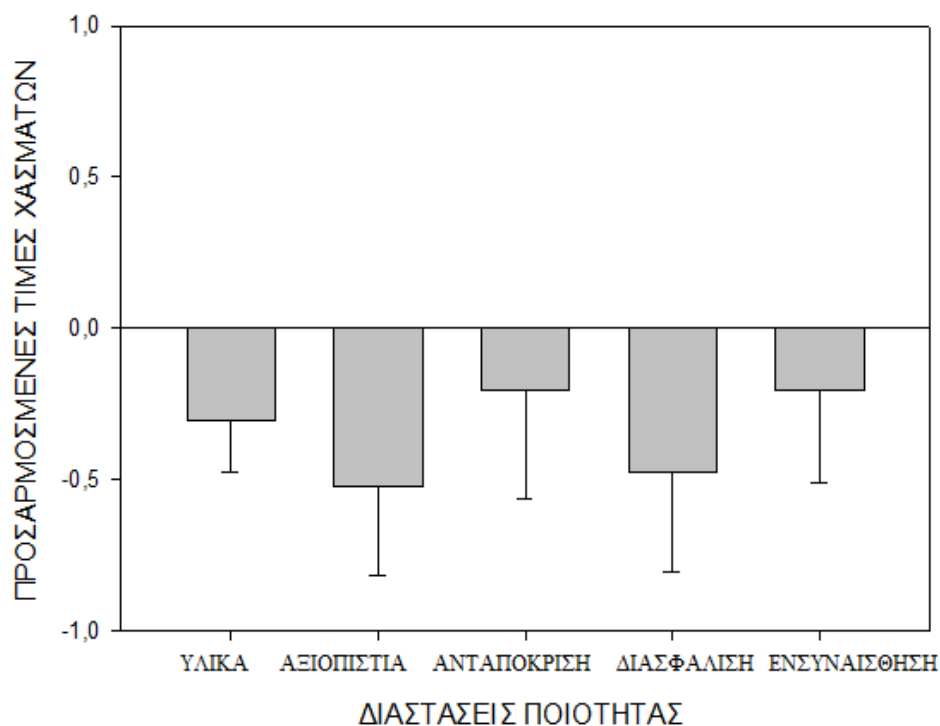
	ΜΤ (α)	ΜΤ (π)	ΧΑΣΜΑΤΑ			
			ΜΤ χασμάτων	Ποσόστωση διαστάσεων	Προτεραιότητα	Προσαρμοσμένες τιμές χασμάτων
Υλικά	4,09	6,30	-2,21	13,8743	4	-0,31
Αξιοπιστία	4,13	6,51	-2,37	22,1018	3	-0,53
Ανταπόκριση	5,12	5,85	-0,74	27,6108	1	-0,20
Διασφάλιση	4,29	6,37	-2,08	22,7725	2	-0,47
Ενσυναίσθηση	3,69	5,25	-1,56	13,5210	5	-0,21

Πίνακας 4. Οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου

Η ανταπόκριση είχε τη σχετικά μεγαλύτερη μέση συμβολή στην αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας (27,61%) (Πίνακας 5).

	Ελάχιστο	Μέγιστο	ΜΤ	ΤΑ
ΥΛΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εμφάνιση του προσωπικού)	0,00	50,00	13,87	8,281
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ (Παροχή υποσχόμενων υπηρεσιών με αξιοπιστία και ακρίβεια)	5,00	50,00	22,10	8,16
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ (Προθυμία άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών)	5,00	60,00	27,61	10,45
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ (Κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που εμπνέει εμπιστοσύνη)	5,00	70,00	22,77	9,72
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ (Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών)	0,00	50,00	13,52	8,71

Πίνακας 5. Ποσόστωση σημαντικότητας συμβολής κάθε χαρακτηριστικού



Γράφημα 1. Οι προσαρμοσμένες τιμές χάσμάτων

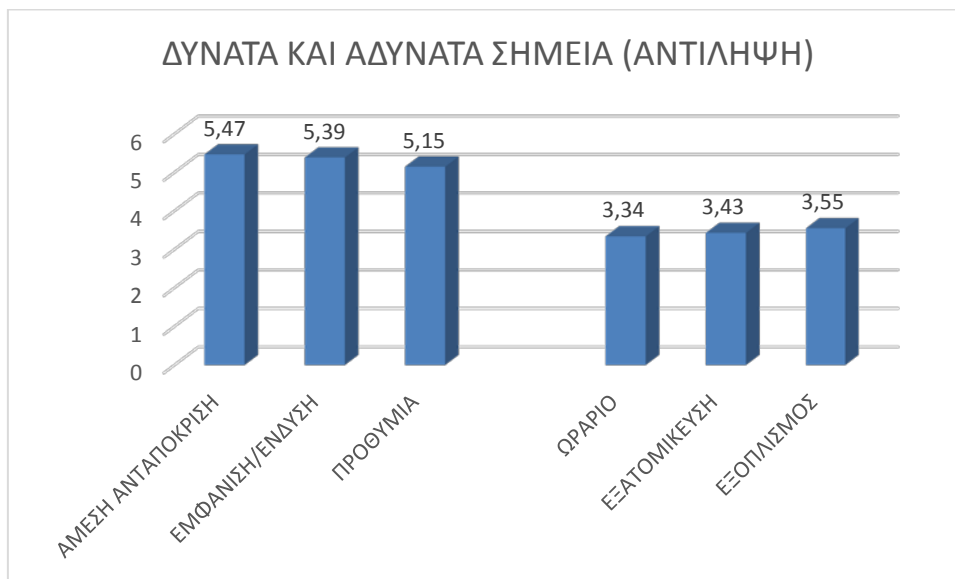
Η άμεση ανταπόκριση και η επιμελημένη εμφάνιση ήταν τα δυνατά σημεία στην αξιολόγηση της υπηρεσίας. Υψηλή βαθμολογία συγκέντρωσε και η προθυμία, ενώ ωράριο, εξατομίκευση και εξοπλισμός ήταν τα περισσότερο τρωτά σημεία. Αναφορικά με τις προσδοκίες, η εξατομίκευση, η γνώση των αναγκών και η οπτική των πραγμάτων είχαν τη μικρότερη βαθμολογία, ενώ η ευγένεια, η τήρηση των αρχείων και η εν γένει αξιοπιστία την υψηλότερη (πίνακας 6 και γραφήματα 2 & 3). Τα μεγαλύτερα ωστόσο χάσματα παρατηρούνται στην τήρηση των δεσμεύσεων προς τους πολίτες και στην εν γένει αξιοπιστία, ενώ η άμεση ανταπόκριση είχε το μικρότερο χάσμα.

	ΜΤ(α)	ΜΤ(π)	ΧΑΣΜΑ
Η υπηρεσία διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό	3,55	6,20	-2,65
Οι εγκαταστάσεις της υπηρεσίας είναι σύγχρονες και προσεγμένες	3,61	6,22	-2,61
Οι εγκαταστάσεις της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας είναι κατάλληλες για την εξυπηρέτηση του πολίτη	3,83	6,36	-2,53

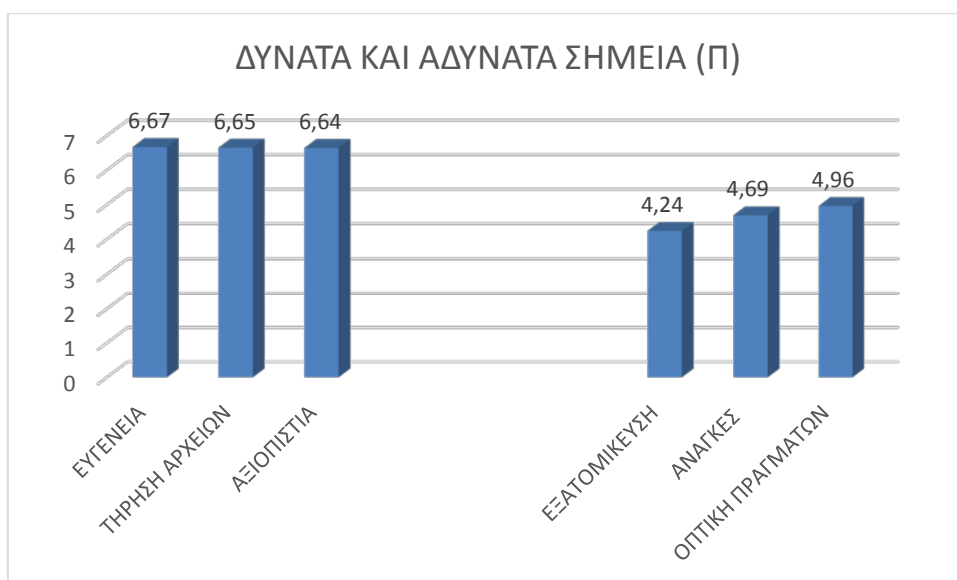
Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας είναι ενδεδειγμένα ντυμένο και επιμελημένο	5,39	6,43	-1,04
Η Δημοτική Αστυνομία παρέχει τις υπηρεσίες της μέσα στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια	4,16	6,08	-1,92
Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας είναι αξιόπιστη	3,99	6,64	-2,65
Η υπηρεσία τηρεί ακριβή και σωστά αρχεία	4,18	6,65	-2,47
Η υπηρεσία τηρεί τις δεσμεύσεις της στους πολίτες	3,91	6,64	-2,73
Όταν κάποιος πολίτης έχει πρόβλημα, οι Δημοτικοί Αστυνόμοι είναι καθησυχαστικοί και συγκαταβατικοί	4,42	6,52	-2,10
Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας δεν ενημερώνει για το πότε ακριβώς θα επιληφθεί του θέματος (*)	4,91	5,78	-0,87
Οι πολίτες δεν εξυπηρετούνται άμεσα από τη Δημοτική Αστυνομία Λάρισας (*)	4,94	5,96	-1,02
Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας δεν είναι πάντα πρόθυμο να βοηθήσει τους πολίτες (*)	5,15	6,14	-0,99
Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας είναι πολύ απασχολημένο για να μπορέσει να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες των πολιτών (*)	5,47	5,53	-0,06
Οι πολίτες μπορούν να εμπιστευτούν τους Δημοτικούς Αστυνόμους Λάρισας	4,29	6,13	-1,84
Ο πολίτης νιώθει ασφαλής στη συνεργασία του με τη Δημοτική Αστυνομία Λάρισας	4,07	6,25	-2,18
Η διοίκηση της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας στηρίζει το προσωπικό της έτσι ώστε αυτό να κάνει σωστά τη δουλειά του	4,10	6,44	-2,34
Οι Δημοτικοί Αστυνόμοι απευθύνονται στους πολίτες με σεβασμό και ευγένεια	4,70	6,67	-1,97
Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας δεν προσαρμόζει τις υπηρεσίες της στις ανάγκες του κάθε πολίτη χωριστά (*)	3,43	4,24	-0,81
Οι Δημοτικοί Αστυνόμοι Λάρισας δεν ακούνε με προσοχή τους πολίτες (*)	4,26	6,36	-2,10

Οι Δημοτικοί Αστυνόμοι Λάρισας δεν γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών (*)	3,69	4,69	-1,00
Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας δεν βλέπει τα πράγματα από τη μεριά του πολίτη (*)	3,75	4,96	-1,21
Το ωράριο της υπηρεσίας δεν είναι βολικό για όλους τους πολίτες (*)	3,34	5,97	-2,62
(* αντίστροφη βαθμολόγηση)			

Πίνακας 6. Αναλυτική βαθμολογία των επιμέρους ποιοτικών χαρακτηριστικών



Γράφημα 2. Οι καλύτερες και χειρότερες επιδόσεις στα στοιχεία του ερωτηματολογίου (αντίληψη)

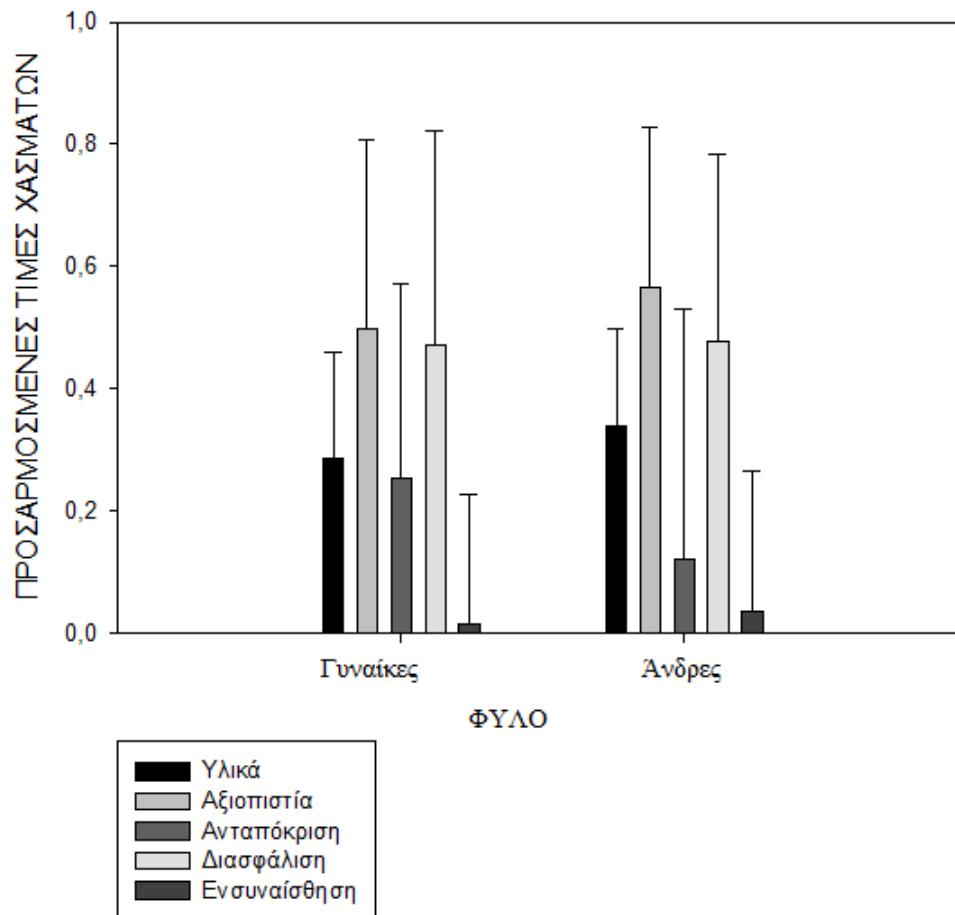


Γράφημα 3. Οι καλύτερες και χειρότερες επιδόσεις στα στοιχεία του ερωτηματολογίου (προσδοκίες)

Στα «υλικά» οι άντρες και στην «ανταπόκριση» οι γυναίκες υπερέχουν με στατιστικά σημαντική διαφορά ο ένας του άλλου, που σημαίνει ότι οι άντρες είναι λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με το αναμενόμενο από την υλικοτεχνική υποδομή της υπηρεσίας, ενώ οι γυναίκες από την ανταπόκριση, σε σχέση πάντα με το άλλο φύλο (πίνακας 7 & γράφημα 4).

	Φύλο	ΜΤ	ΤΑ	p
Υλικά	Άντρας	0,34	0,16	0,056
	Γυναίκα	0,29	0,17	
Αξιοπιστία	Άντρας	0,57	0,26	0,155
	Γυναίκα	0,50	0,31	
Ανταπόκριση	Άντρας	0,12	0,41	0,022
	Γυναίκα	0,25	0,32	
Διασφάλιση	Άντρας	0,48	0,32	0,916
	Γυναίκα	0,47	0,35	
Ενσυναίσθηση	Άντρας	0,04	0,23	0,577
	Γυναίκα	0,02	0,21	

Πίνακας 7. Τιμές χασμάτων ανά φύλο (απόλυτες τιμές)



Γράφημα 4. Οι διαφορές των δύο φύλων στα χάσματα ποιότητας (απόλυτες τιμές)

Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων ή με την προηγούμενη επιβολή προστίμου (Πίνακες 8 & 9).

Παρόμοια ήταν τα αποτελέσματα και όσον αφορά στην ηλικία (Πίνακας 10).

	Πρόστιμο	N	MT	TA	p
Απτότητα	NAI	94	-0,32	0,18	0,164
	OXI	72	-0,29	0,15	
Αξιοπιστία	NAI	94	-0,53	0,32	0,607
	OXI	72	-0,51	0,25	
Ανταπόκριση	NAI	94	-0,18	0,39	0,266
	OXI	72	-0,24	0,31	
Διασφάλιση	NAI	94	-0,49	0,33	0,366
	OXI	72	-0,45	0,33	
Ενσυναίσθηση	NAI	94	-0,22	0,30	0,516
	OXI	72	-0,19	0,31	
t- test					

Πίνακας 8. Επιβολή προστίμου και διαστάσεις ποιότητας

	F	p
Υλικά	0,765	0,550
Αξιοπιστία	2,278	0,063
Ανταπόκριση	0,800	0,527
Διασφάλιση	2,012	0,095
Ενσυναίσθηση	1,618	0,172
ANOVA		

Πίνακας 9. Μορφωτικό επίπεδο και διαστάσεις ποιότητας (ανάλυση διακύμανσης)

	F	p
Υλικά	1,845	0,107
Αξιοπιστία	0,562	0,729
Ανταπόκριση	1,166	0,328
Διασφάλιση	1,265	0,282
Ενσυναίσθηση	1,055	0,387
ANOVA		

Πίνακας 10. Ηλικία και διαστάσεις ποιότητας (ανάλυση διακύμανσης)

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

7.1. Συμπεράσματα - Εισηγήσεις

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν την απόκλιση μεταξύ προσδοκιών και αντίληψης των παρεχόμενων υπηρεσιών στην περίπτωση της Δημοτικής Αστυνομίας μιας μεγάλης επαρχιακής πόλης. Οι προσαρμοσμένες τιμές χασμάτων δείχνουν ότι οι πολίτες αναμένουν περισσότερα στους τομείς της αξιοπιστίας και της διασφάλισης, ωστόσο ο πήχης των προσδοκιών και στους δυο τομείς κρίνεται μάλλον ρεαλιστικός. Επιπρόσθετα, η ενσυναίσθηση εμφάνισε μεν τη χαμηλότερη τιμή στην αντίληψη, αλλά και το δεύτερο μικρότερο χάσμα μετά την ανταπόκριση, διαστάσεις που αξιολογούνται αρκετά θετικά και ρεαλιστικά από τους πολίτες.

Όλα τα χάσματα ήταν αρνητικά. Η ύπαρξη αρνητικών χασμάτων στις μετρήσεις ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τόσο στις δημοτικές υπηρεσίες, όσο και στην αστυνομία είναι ένα φαινόμενο που συναντάται συχνά στη βιβλιογραφία. Οι Brysland & Curry (2001) διερευνώντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός δημοτικού διαμερίσματος στη Σκωτία, αλλά και οι Ramseook-Munhurrum et al. (2010) στο Μαυρίκιο, κατέληξαν σε πέντε αρνητικά χάσματα στις διαστάσεις ποιότητας. Η μεγαλύτερη τιμή, όπως και στην παρούσα έρευνα, παρουσιάστηκε στη διάσταση της αξιοπιστίας. Αρνητικά ήταν τα χάσματα και για τις πέντε διαστάσεις ποιότητας στην έρευνα των Sarrico, Ferreira & Silva (2013) για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Τροχαίας στην Πορτογαλία, με μεγαλύτερο αυτό της αξιοπιστίας. Το δεύτερο μεγάλο χάσμα παρατηρήθηκε στη διάσταση της απτότητας. Όλα τα παραπάνω συνάδουν με τα αποτελέσματα της παρούσης, όπως επίσης και το γεγονός ότι η προηγούμενη επαφή δεν επηρεάζει τις προσδοκίες των πολιτών (το πρόστιμο δεν επηρεάζει τις απαντήσεις των πολιτών).

Σημειώνεται, επίσης, ότι δεν υπήρξε διαφορά στα χάσματα ποιότητας, ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων. Ίσως στη συνείδηση των πολιτών να ωριμάζει η ιδέα του καθηκοντολογίου και της αποστολής της Δημοτικής Αστυνομίας και αυτοί να αποστασιοποιούνται από προσωπικές πικρίες, ενώ η κριτική που ασκούν να σχετίζεται με τις πραγματικές τους ανάγκες ως επαγγελματίες και όχι με τυχόν στερεότυπα ή γενικότερες απόψεις για την αστυνόμευση.

Οι χαμηλότερες τιμές στο πεδίο των προσδοκιών παρατηρήθηκαν στις διαστάσεις της ενσυναίσθησης και της ανταπόκρισης, γεγονός που συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας των Chatzoglou et al. (2013) που μελέτησαν την περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) στην Ελλάδα. Στην συγκεκριμένη έρευνα μάλιστα οι χαμηλές τιμές των προσδοκιών, οι οποίες αποδίδονται σε αρνητικές προηγούμενες εμπειρίες και στη γενικότερη αρνητική εικόνα των δημοσίων υπαλλήλων στο μυαλό των Ελλήνων πολιτών, οδήγησαν σε θετικά χάσματα στις συγκεκριμένες διαστάσεις. Στις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις οι τιμές των χασμάτων ήταν αρνητικές, με μεγαλύτερο εκείνο της αξιοπιστίας, γεγονός που έρχεται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της παρούσης.

Η κορυφαία προτεραιότητα για τους πολίτες είναι η πάταξη της εγκληματικότητας, για αυτό και απαιτούν την άμεση επέμβαση στις αντίστοιχες περιπτώσεις (Bland, 1997). Η δημοτική αστυνομία δεν έχει βέβαια αρμοδιότητες που σχετίζονται με ποινικά αδικήματα, ωστόσο η άμεση επέμβαση στους τομείς αρμοδιότητάς της είναι σημαντική, καθώς από αυτήν μπορεί να εξαρτάται η επιβίωση ενός ανθρώπου και η ποιότητα ζωής πολλών, όπως συμβαίνει όταν ένα σταθμευμένο όχημα εμποδίζει τη διέλευση ασθενοφόρου ή έχει καταλάβει θέση που προορίζεται για άτομα με ειδικές ανάγκες, ή ακόμα καταλαμβάνει κοινόχρηστο χώρο. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, η άμεση ανταπόκριση είναι κύριο αίτημα, γεγονός που ενδεχομένως εξηγεί και τη σημασία που αποδόθηκε από τους ερωτώμενους σε αυτήν την παράμετρο.

Αναφορικά με το φύλο, η επεξεργασία των δεδομένων οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι γυναίκες έχουν μια πιο θετική στάση, καθώς όλα τα χάσματά τους είναι μικρότερα από αυτά των αντρών με εξαίρεση αυτό της «ανταπόκρισης». Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με την βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι γυναίκες τρέφουν υψηλότερες προσδοκίες σχετικά με την αστυνομία (Webb, 1998).

Παράμετροι που σχετίζονται με την υλικοτεχνική υποδομή αποτελούν μόνιμη πηγή αιτιάσεων για τους χρήστες των δημοσίων υπηρεσιών στην Ελλάδα, ειδικά στην εποχή της λιτότητας. Αυτό είναι κάτι που επισημαίνεται και στην παρούσα διατριβή, μέσω των αρνητικών χασμάτων στα επιμέρους ποιοτικά χαρακτηριστικά της διάστασης της απτότητας, που έρχονται να συμφωνήσουν με τα αποτελέσματα συναφούς έρευνας για την Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) (Bouranta et al., 2015).

Έχει διατυπωθεί η άποψη ότι η αξιολόγηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών στο Δημόσιο/Δημοτικό τομέα με τη μέθοδο των χασμάτων ενέχει τον κίνδυνο υποτίμησης των υπηρεσιών, λόγω ανεδαφικών προσδοκιών (Ladhari, 2009). Ωστόσο, συχνά αποδεικνύεται ότι οι χρήστες των υπηρεσιών έχουν ρεαλιστικές προσδοκίες, ανάλογες των συνθηκών που επικρατούν κάθε φορά και τα χασματα υποδηλώνουν μια δυνατότητα «γεφύρωσης» προσδοκιών -αντίληψης, που μοιάζει εφικτή στις δεδομένες συνθήκες. Για το λόγο όμως αυτό, οι ερωτήσεις του SERVQUAL θα πρέπει να προσαρμόζονται στον εκάστοτε διερευνώμενο πληθυσμό και να τροποποιούνται ανάλογα, ώστε να αντικατοπτρίζουν μια ρεαλιστική προσέγγιση του ζητήματος. Διαφορετική π.χ. σημασία έχει η ενσυναίσθηση στο χώρο της υγείας και διαφορετική στο περιβάλλον της αστυνομίας, όμως και στις δυο περιπτώσεις η κατανόηση των αναγκών του πολίτη και η αξιόπιστη ανταπόκριση σε αυτές είναι κεφαλαιώδους σημασίας για την ικανοποίησή του από την προσφερόμενη υπηρεσία. Οι διαφορές αυτές αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στην περίπτωση της δημοτικής αστυνομίας, καθώς ο πολίτης δεν επιζητά πάντα την υπηρεσία και οι υπηρεσίες προσφέρονται εκτός γραφείου-συνεπώς όχι εύκολα ελέγξιμες από τον πάροχο (Bryslan & Curry 2001).

Περαιτέρω ενέργειες

Τα ευρήματα της έρευνας καθιστούν προφανή την ανάγκη εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ενίσχυση του προσανατολισμού προς τον πολίτη.

Όπως προαναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο που δημιουργήθηκε για να βοηθήσει το δημόσιο τομέα να πετύχει το

στόχο αυτό. Στη χώρα μας, υπεύθυνος φορέας για την εφαρμογή του είναι η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία εξέδωσε τον Οδηγό Εφαρμογής με κατευθυντήριες οδηγίες (σύσταση και λειτουργία ομάδας αξιολόγησης, τρόποι τεκμηρίωσης της αξιολόγησης, μέθοδος σύνταξης εκθέσεων, κ.ά.) για την υλοποίηση της διαδικασίας, καθώς και χρηστικά εργαλεία (ερωτηματολόγιο, υπόδειγμα αναφοράς αξιολόγησης, κ.τ.λ) που συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα των σχετικών ενεργειών (yres, 2016).

Τα αποτελέσματα της παρούσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως εφαλτήριο για την εξασφάλιση της ενεργούς, διαρκούς και συστηματικής υποστήριξης της πολιτικής ηγεσίας, η οποία σύμφωνα με τον Οδηγό Εφαρμογής αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την έναρξη της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, θα αποτελέσουν τη βάση σχεδιασμού και ιεράρχησης των μέτρων βελτίωσης, η αποτελεσματικότητα των οποίων θα κριθεί από τη σύγκριση των υφιστάμενων δεδομένων με αυτά μιας μελλοντικής έρευνας.

Καθώς το μεγαλύτερο χάσμα παρουσιάστηκε στη διάσταση της αξιοπιστίας, οι βελτιωτικές ενέργειες θα πρέπει να ξεκινήσουν από εκεί. Η τήρηση των δεσμεύσεων στους πολίτες, η παροχή των υπηρεσιών χωρίς λάθη από την πρώτη φορά, μέσα στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια και η τήρηση σωστών και ακριβών αρχείων, πρέπει να αποτελέσουν τους πρώτους στόχους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και ο προγραμματισμός λαμβάνοντας υπόψη τη μειωμένη δύναμη της υπηρεσίας, μπορούν να συμβάλλουν σε αυτό.

Η επεξεργασία των δεδομένων ανέδειξε τη διάσταση της ανταπόκρισης ως πρωταγωνίστρια στην αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας. Το χάσμα στη διάσταση αυτή φαίνεται να είναι το μικρότερο, γεγονός που σηματοδοτεί μια καλή προσπάθεια από την πλευρά της υπηρεσίας. Η διαπίστωση αυτή δεν πρέπει να αδρανοποιήσει τους Δημοτικούς Αστυνόμους, οι οποίοι θα πρέπει να συνεχίσουν να προσφέρουν πρόθυμα και άμεσα τις υπηρεσίες τους, στοχεύοντας όχι μόνο στην εξάλειψη του χάσματος, αλλά και στην υπέρβαση των προσδοκιών των πολιτών.

Η διάσταση της διασφάλισης είναι η δεύτερη στη σειρά όσων αφορά στη μέση συμβολή στην αξιολόγηση της ποιότητας της και παρουσιάζει το δεύτερο μεγαλύτερο χάσμα με

βάση την ποσόστωση των χαρακτηριστικών. Η στήριξη της διοίκησης και η συστηματική επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα προσέγγισης προς τον πολίτη μπορούν να συμβάλλουν στην άμβλυση του χάσματος.

Δεδομένης της τρέχουσας οικονομικής κατάστασης και τις πιέσεις για μείωση των δημόσιων δαπανών, το χάσμα της απτότητας μπορεί να θεωρηθεί αναμενόμενο. Η λύση στην περίπτωση αυτή μπορεί να δοθεί από την πολιτική ηγεσία με την χορήγηση κάποιων κονδυλίων για την παροχή του αναγκαίου υλικοτεχνικού εξοπλισμού (σύστημα ασύρματης επικοινωνίας, συντήρηση ή αντικατάσταση περιπολικών οχημάτων) και τη συντήρηση των εγκαταστάσεων, μιας και η μετεγκατάσταση, δεδομένων των συνθηκών, προβάλλει σαν κάτι ουτοπικό.

Τέλος, το χάσμα στη διάσταση της ενσυναίσθησης θα μπορούσε να μειωθεί με τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου και τις απογευματινές ώρες, έτσι ώστε οι πολίτες να μπορούν να επικοινωνήσουν με την υπηρεσία και τις ώρες αυτές.

7.2. Περιορισμοί - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε ότι η εσωτερική αξιοπιστία εμφανίζεται χαμηλή στη διάσταση «ανταπόκριση» (τόσο στις αντιλήψεις όσο και στις προσδοκίες), αλλά και στην «ενσυναίσθηση» (προσδοκίες). Σε περίπτωση μιας μελλοντικής έρευνας προτείνεται η επαναδιατύπωση των αντίστοιχων δηλώσεων.

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε σε μια μόνο επαρχιακή πόλη και συγκεκριμένα στο πεζοδρομημένο κέντρο της πόλης, ενώ διερεύνησε τις απόψεις συγκεκριμένης επαγγελματικής ομάδας. Τα ερωτηματολόγια δεν απαντήθηκαν άμεσα, λόγω φόρτου εργασίας των ερωτώμενων, αλλά επεστράφησαν μετά από 2 ημέρες, οπότε δεν αποκλείεται να υπήρξε κάποια προσunenνόηση για απαντήσεις, που μπορεί να μην ήταν εντελώς αυθόρμητες. Συνεπώς, τα αποτελέσματα είναι μεν ενδεικτικά των απόψεων του κοινού για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της Δημοτικής Αστυνομίας, αλλά δεν είναι ούτε γενικεύσιμα, ούτε μπορεί να θεωρηθούν ότι απηχούν τις απόψεις του συνόλου των πολιτών. Πρόσθετες έρευνες διαφορετικών ενδιαφερόμενων μερών θα προσφέρουν μια πιο ολιστική άποψη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Czerpiel, 1990). Η διερεύνηση της άποψης των εργαζομένων, όπως επίσης και αυτή της

διοίκησης (πολιτικής και μη) και η σύγκρισή τους με τα προαναφερθέντα αποτελέσματα θα μπορούσε να ερμηνεύσει μέρος των αποτελεσμάτων της παρούσης.

Η οικονομική κρίση ανάγκασε τις κυβερνήσεις να προβούν σε μειώσεις μισθών και απολύσεις δημοσίων υπαλλήλων. Οι Δημοτικοί Αστυνομικοί τέθηκαν σε διαθεσιμότητα, μετατάχθηκαν στην ΕΛ.ΑΣ. και μετά από σχεδόν δύο χρόνια επέστρεψαν στην Δημοτική Αστυνομία. Η κατάσταση αυτή έχει καλλιεργήσει ένα αίσθημα ανασφάλειας και απογοήτευσης. Μια μελλοντική έρευνα της ικανοποίησης των εργαζομένων θα συνέβαλε σημαντικά στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της τρέχουσας έρευνας.

Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Γούναρης, Σπ. (2003). *Μάρκετινγκ υπηρεσιών*. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Γρηγορούδης, Ε. & Σίσκος, Ι. (2000). *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Δοξαστάκης, Ζ. (2005). *Οργάνωση και Λειτουργία Δημοτικής Αστυνομίας*. Ηράκλειο.
- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κωσταγιόλας, Π., Καϊτελίδου, Δ. & Χατζοπούλου, Μ. (2008). *Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας*. Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα.
- Μπινιώρης, Σ. (2009). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Πασχαλίδης, Αθήνα
- Μπλάνας, Γ. (2003). *Δικτύωση Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
- Πετρίδου, Ε. (2002). Διοίκηση-Ποιότητα στην Εκπαίδευση, *Διοικητική Ενημέρωση*, τεύχος 22, σελ.57-61.
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση-Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Σταθακόπουλος, Β. (1999). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς.
- Στειακάκης, Ε. & Κωφίδης, Ν. (2010). *Διοίκηση και Έλεγχος Ποιότητας*. Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα.
- Τσιότρας, Γ.Δ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Bland, N. (1997). "Measuring Public Expectation of Policing: an evaluation of gap analysis". *Police Research Group, Police Research Series, Paper 24*.

- Bohoris, G. (1996). "A comparative assessment of some major quality awards". *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12 No. 9, pp. 30-43.
- Bouranta, N., Siskos, Y. & Tsotsolas, N. (2015). "Measuring police officer and citizen satisfaction: comparative analysis". *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38 No. 4, pp. 705-721.
- Brysland, A. & Curry, A. (2001). "Service improvements in public services using SERVQUAL". *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 11 Iss. 6, pp. 389-401.
- Chatzoglou, P., Chazoudes, D., Vraimaki, E. & Diamantidis, A. (2013). "Service quality in the public sector: the case of the Citizen's Service Centers (CSCs) of Greece". *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 62 No 6, pp. 583-605.
- Chu, K. & al., (2010). "A study of the quality of police services in exercising public power in Taiwan". *Total Quality Management*, Vol. 21 No. 5, pp. 537-551.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No 3, pp. 55-68.
- Czepiel, J. (1990). "Service encounters and service relationships: implications for research", *Journal of Business Research*, Vol. 20 Iss: 1, pp. 13-21.
- Donnelly, M. & al. (2006). "Assessing the quality of police services using SERVQUAL", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol.29 Iss: 1, pp.92 -105.
- Gronroos, C.(2001). *Service management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons Inc., West Sussex, UK.
- Kontogeorgos, A., Tselempis, D. & Aggelopoylos, S. (2014). "Measuring service quality of Greek Ministry of Agriculture", *Measuring Business Excellence*, Vol. 18 Iss 4, pp. 54-64.
- Ladhari, R. (2008). "Alternative measures of service quality: a review", *Managing Service Quality*, Vol. 18 No. 1, pp. 65-86.
- Ladhari, R. (2009). "A review of twenty years of SERVQUAL research", *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 1 Iss: 2, pp. 172-198.
- Lock, D. (1994). *Gower Handbook of Quality Management*. Gower, Hampshire

- Matei, A. & Balaceanu, E. (2014). "Performance through the Common Assessment Framework. A critical review for Romania". *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 143 (2014), pp. 862-866.
- Olian, J.D. & Rynes, S.L. (1991). "Making Total Quality Work: Aligning Organizational Processes, Performance Measures, and Stakeholders". *Human Resource Management*, Vol. 30, No. 3, pp. 303-333.
- Osborne, S.P. (2010). "Delivering public services: time for a new theory?", *Public Management Review*, Vol. 12 No. 1, pp. 1-10.
- Papanikolaou, V. & Zygiaris, S. (2012). "Service quality perceptions in primary health care centres in Greece", *Health Expectations*, Vol. 17 Iss 2, pp. 197-207.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). "Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of retailing*, Vol. 64 No.1, pp. 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1994). "Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 111-124.
- Ramseook-Munhurrum, P., Lukea-Bhiwajee, S. & Naidoo, P. (2010). "Service Quality in the Public Service". *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 3 No. 1, pp. 37-50.
- Sarrico, C. & al. (2013). "POLQUAL – measuring service quality in police traffic services". *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 5 No. 3, pp. 275-289.
- Shen, X.X., Tan, K.C. & Xie, M. (2000). "An integrated approach to innovative product development using Kano's model and QFD", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3 Iss 2 pp. 91 – 99.
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2010, μετ.). *Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Tari, J. (2006). "Improving Service Quality in a Spanish Police Service", *Total Quality Management*, Vol. 17, No 3, pp. 409-424.
- Teas, R. (1993). "Expectations, Performance Evaluation and Consumers' Perceptions of Quality", *Journal of Marketing*, 57(4), pp. 18-34.

- Tobin L. M. (1990). *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14.
- Vakalopoulou, M., Tsiotras, G. & Gotzamani, K. (2012). “Implementin CAF in public administration, Best practices in Europe – obstacles and challenges”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 20, No 6, pp. 744-764.
- Webb, D. (1998). “Segmenting Police ‘Customers’ on the Basis of their Service Quality Expectations”, *The Service Industries Journal*, Vol. 18, No 1 , pp. 72-100.
- Wisniewski, M. & Donnelly, M. (1996) “Measuring service quality in the public sector: the potential for SERQUAL”, *Total Quality Management*, Vol. 7, No 4, pp. 357-365.
- Wisniewski, M. (2001). “Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL”, *Total Quality Management*, Vol. 12, No 7&8, pp. 995-1002.
- Zafiroopoulos, C. & Vrana, V. (2008). “Service Quality Assessment in A Greek Higher Education Institute”, *Journal of Business Economics and Management*, Vol. 9 No 1, pp 33-45.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <http://www.ypes.gr>
- <http://www.efqm.org>
- <http://www.eipa.eu/caf>
- <http://www.baldrigepe.org>
- <http://www.gspa.gr>
- <http://www.statistics.gr>

ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ

- Ν.1065/1980
- Προεδρικό Διάταγμα 23/2002
- Ν. 3274/2004
- Ν. 3643/2006
- Προεδρικό Διάταγμα 135/2006
- Ν. 3731/2008
- Ν. 4172/2013

- N. 4235/2014
- N. 4325/2015

Παράρτημα Α

Η Δημοτική Αστυνομία

Α.1. Αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας

Νόμος 3731/2008 (ΦΕΚ 263 Α/23-12-2008) «Αναδιοργάνωση της δημοτικής αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών»

Άρθρο 1.

1. Η Δημοτική Αστυνομία ασκεί στο πλαίσιο των διατάξεων των άρθρων 75 και 79 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων, που κυρώθηκε με το ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114Α), τις εξής αρμοδιότητες:

(1) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν την ύδρευση, την άρδευση και την 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 και στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές, για τη χρήση των αλσών και των κήπων, των πλατειών, των παιδικών χαρών και των λοιπών κοινόχρηστων χώρων.

(3) Ελέγχει την τήρηση των όρων οι οποίοι προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία και στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές, 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, τη στάση και 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 Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκηση 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, από την Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκηση 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 παιδότοπων.

- (13) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στη λειτουργία καταστημάτων, επιχειρήσεων, θεάτρων, κινηματογράφων, ψυχαγωγικών και λοιπών δραστηριοτήτων, για τις οποίες αρμόδιος για τη χορήγηση, ανάκληση και αφαίρεση αδειών ίδρυσης, εγκατάστασης, λειτουργίας και ασκήσεως τους 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 ηχορρύπανση, την κοινή ησυχία και τη λειτουργία μουσικής στα καταστήματα και στα δημόσια κέντρα.
- (15) Εκτελεί τις διοικητικές κυρώσεις που αφορούν τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων, των οποίων την άδεια ίδρυσης και λειτουργίας χορηγούν οι δημοτικές και κοινοτικές αρχές.
- (16) Ελέγχει την τήρηση 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 τις 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 τις οχλούσες δραστηριότητες που αναφέρονται σε αυτές.
- (18) Ελέγχει την τήρηση των σχετικών διατάξεων, που αφορούν στο 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 φύσεως 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.

2. Η Ελληνική Αστυνομία παρέχει συνδρομή στο προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας κατά την άσκηση του έργου της και, ειδικότερα, σε προγραμματισμένους ελέγχους της Δημοτικής Αστυνομίας ή σε καταστάσεις εκτάκτου ανάγκης, όπου τούτο προβλέπεται.

3. α) Σε όσους Δήμους ή Κοινότητες έχει συσταθεί με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας Δημοτική Αστυνομία, η οποία στελεχώνεται με προσωπικό που υπερβαίνει τα πενήντα (50) άτομα, ασκούνται όλες οι αρμοδιότητες της παραγράφου 1.

β) Εφόσον η Δημοτική Αστυνομία στελεχώνεται με προσωπικό λιγότερο των πενήντα (50) ατόμων, ασκούνται υποχρεωτικά οι αρμοδιότητες των περιπτώσεων 1-8, 10, 11, 15, 16, 19, 21, 22 και 24-28 της παραγράφου 1 του παρόντος. Οι λοιπές αρμοδιότητες εξακολουθούν να ασκούνται από την ΕΛ.ΑΣ.

γ) Για την άσκηση των αρμοδιοτήτων αυτής της παραγράφου απαιτείται η έκδοση διαπιστωτικής πράξης του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

4. Οι αρμοδιότητες της παραγράφου 1 που δεν περιλαμβάνονται στην περίπτωση β' της παραγράφου 3 μπορούν να ασκηθούν, μεμονωμένα ή στο σύνολο τους, και από Δημοτική Αστυνομία που στελεχώνεται με λιγότερους από πενήντα (50) δημοτικούς αστυνομικούς. Για την άσκηση τους εκδίδεται απόφαση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας, η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, μετά από απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου. Μέχρι την έκδοση της ανωτέρω απόφασης οι αρμοδιότητες αυτές εξακολουθούν να ασκούνται από την ΕΛ.ΑΣ.

5. Δήμοι ή Κοινότητες που δεν έχουν συστήσει Υπηρεσία Δημοτικής Αστυνομίας μπορούν να συνάπτουν συμβάσεις διαδημοτικής συνεργασίας με όμορους Δήμους ή Κοινότητες που διαθέτουν τέτοια υπηρεσία, κατά τις διατάξεις του άρθρου 222 του ν. 3463/2006, με τις οποίες τους αναθέτουν την άσκηση αρμοδιοτήτων Δημοτικής Αστυνομίας στην περιφέρειά τους. Με τις συμβάσεις αυτές προσδιορίζονται ειδικότερα οι αρμοδιότητες που θα ασκούνται.
6. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, μετά από γνώμη της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., καθορίζεται ο τρόπος άσκησης των αρμοδιοτήτων της Δημοτικής Αστυνομίας, η διαδικασία ελέγχου και βεβαίωσης των παραβάσεων και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

A.2.Σύσταση Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας

Νόμος 3731/2008 (ΦΕΚ 263 Α/23-12-2008)- Άρθρο 2

Γενικά χαρακτηριστικά

1. Με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου ή της Κοινότητας μπορεί να συσταθεί Δημοτική Αστυνομία, η οποία λειτουργεί ως αυτοτελής υπηρεσία.
Με τον Οργανισμό καθορίζεται η εσωτερική διάρθρωση της υπηρεσίας και το σύνολο των θέσεων της ιεραρχίας και του λοιπού προσωπικού.
2. Η Δημοτική Αστυνομία αποτελείται από ειδικό ένστολο προσωπικό, το οποίο έχει λάβει ειδική εκπαίδευση, έχει ιδιαίτερη ιεραρχία και διέπεται από κανόνες πειθαρχίας. Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας υποστηρίζεται διοικητικά και επιστημονικά από τις υφιστάμενες υπηρεσίες του Δήμου με αποκλειστική ή παράλληλη άσκηση καθηκόντων.
3. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας, κατά την άσκηση των καθηκόντων του, οφείλει να τηρεί τις διατάξεις του Συντάγματος, του Κώδικα της Ποινικής Δικονομίας και της σχετικής νομοθεσίας και να ενεργεί πάντοτε με γνώμονα τις αρχές της ίσης μεταχείρισης και της επιείκειας. Για όσα θέματα σχετίζονται με τις αρμοδιότητες που ασκούνται από τη Δημοτική Αστυνομία το προσωπικό αυτής υπάγεται σε Ειδικό Πειθαρχικό Συμβούλιο και διέπεται από διατάξεις ειδικού πειθαρχικού δικαίου. Τα ειδικά πειθαρχικά παραπτώματα, οι πειθαρχικές ποινές και η πειθαρχική διαδικασία, η συγκρότηση και η λειτουργία του Ειδικού Πειθαρχικού Συμβουλίου, καθώς και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια καθορίζονται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών. Για τα λοιπά θέματα το προσωπικό

αυτό υπάγεται στις διατάξεις των άρθρων 110-150 του ν. 3584/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων» (ΦΕΚ 143 Α).

4. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας υποχρεούται να εργάζεται εντός και εκτός γραφείων της υπηρεσίας, ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες και τα καθήκοντα που του ανατίθενται. Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας λειτουργεί όλο το εικοσιτετράωρο και όλες τις ημέρες της εβδομάδας, συμπεριλαμβανομένων και των αργιών, με κατάλληλη εναλλαγή του προσωπικού, το οποίο υποχρεούται σε τακτική ή και υπερωριακή εργασία, ανάλογα με τις ανάγκες της υπηρεσίας.

5. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας τελεί σε διαρκή ετοιμότητα για την ταχεία επέμβαση του, σε κάθε τόπο και χρόνο, όταν καθίσταται αναγκαία η παρέμβαση του, σύμφωνα με τους σχετικούς κανονισμούς και τις εντολές των προϊσταμένων.

6. Για τα παραπτώματα που διώκονται ποινικά, το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας ενεργεί καθήκοντα ειδικού ανακριτικού υπαλλήλου, κατά την ειδικότερη πρόβλεψη του άρθρου 34 του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας, για όσα αδικήματα ανήκουν στην αρμοδιότητα του.

7. Κάθε ελεγχόμενος από το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας υποχρεούται να παρέχει τα αιτούμενα, γραπτά ή προφορικά, στοιχεία ή την οφειλόμενη συνδρομή, καθώς και να επιτρέπει την είσοδο στους χώρους στους οποίους διεξάγεται έλεγχος, σύμφωνα με τα αναφερόμενα στο άρθρο 1 παράγραφος 1 του παρόντος, άλλως υποπίπτει στο αδίκημα της απείθειας κατά τα οριζόμενα στο άρθρο 169 του Ποινικού Κώδικα.

8. Κάθε αντίσταση, απείθεια, εξύβριση, άσκηση ή απειλή βίας εναντίον του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων του, επισύρει τις προβλεπόμενες από την ποινική νομοθεσία κυρώσεις, ανεξάρτητα από την αποκατάσταση των προκαλούμενων σε αυτούς ζημιών, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Αστικού Κώδικα. Σε περίπτωση διάπραξης των ανωτέρω αδικημάτων συντάσσεται από αυτό σχετική έκθεση προς την υπηρεσία του, η οποία διαβιβάζεται, αμέσως, στον αρμόδιο εισαγγελέα.

A.3. Διάκριση προσωπικού-Διάρθρωση υπηρεσιών

Νόμος 3731/2008 (ΦΕΚ 263 Α/23-12-2008)- Άρθρο 3

1. Οι θέσεις του προσωπικού της Δημοτικής Αστυνομίας συνιστώνται με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του οικείου Δήμου ή Κοινότητας σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.
2. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας κατατάσσεται σε κατηγορίες και κλάδους ΠΕ Δημοτικής Αστυνομίας, ΤΕ Δημοτικής Αστυνομίας και ΔΕ Δημοτικής Αστυνομίας.
3. Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας οργανώνεται σε επίπεδο Διεύθυνσης και οργανώνεται σε τμήματα. Σε δήμους όπου το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας δεν υπερβαίνει τα δέκα (10) άτομα, η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας οργανώνεται σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος. Σε Δήμους οι οποίοι διαιρούνται σε Δημοτικά Διαμερίσματα είναι δυνατή η σύσταση περισσότερων Διευθύνσεων. Στους Δήμους αυτούς επιτρέπεται η σύσταση Γενικής Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας.

A.4. Ιεραρχία προσωπικού

Νόμος 3731/2008 (ΦΕΚ 263 Α/23-12-2008)- Άρθρο 4

1. α. Το προσωπικό της υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας, εφόσον αυτή διαρθρώνεται σε επίπεδο Διεύθυνσης, ακολουθεί την κατωτέρω ιεραρχία:
 - i. Γενικός Διευθυντής
 - ii. Διευθυντής
 - iii. Υποδιευθυντής
 - iv. Τμηματάρχης Α΄
 - v. Τμηματάρχης Β΄
 - vi. Επόπτης
 - vii. Δημοτικός αστυνομικός.
 - β. Το προσωπικό της υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας, εφόσον αυτή διαρθρώνεται σε επίπεδο Αυτοτελούς Τμήματος, ακολουθεί την κατωτέρω ιεραρχία:
 - i. Τμηματάρχης
 - ii. Επόπτης
 - iii. Δημοτικός αστυνομικός.
 - γ. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών καθορίζονται οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των θέσεων των προηγούμενων παραγράφων.
2. Για τις θέσεις ii-vi της περίπτωσης α΄ και i-ii της περίπτωσης β΄ της παραγράφου 1 του παρόντος γίνεται επιλογή από το υπηρεσιακό συμβούλιο και εκδίδεται πράξη τοποθέτησης από το αρμόδιο προς διορισμό όργανο. Ο Γενικός Διευθυντής προΐσταται

της Γενικής Διεύθυνσης, ο Διευθυντής της Διεύθυνσης, ο Τμηματάρχης Α΄ των Τμημάτων και ο Τμηματάρχης του Αυτοτελούς Τμήματος.

Παράρτημα Β

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια της εκπόνησης διατριβής για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα “Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα” του Ανοιχτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της έρευνας είναι η μέτρηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της επανασυσταθείσας Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας, με σκοπό τη βελτίωσή της και συνεπώς την καλύτερη λειτουργία της.

Η συμμετοχή σας δεν είναι υποχρεωτική, αλλά είναι ιδιαίτερα πολύτιμη για την ολοκλήρωση της έρευνας. Τα στοιχεία και δεδομένα του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

ΜΕΡΟΣ Α: Οι παρακάτω δηλώσεις αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που διαθέτει η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας. Κυκλώστε, παρακαλώ, τον βαθμό (1,2,3,4,5,6,7) ανάλογα με το κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε:

- 1 - ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
- 2 - ΔΙΑΦΩΝΩ
- 3 - ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ
- 4 - ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
- 5 - ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ
- 6 - ΣΥΜΦΩΝΩ
- 7 - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

Σε περίπτωση που δεν μπορείτε να απαντήσετε σε κάποια ερώτηση (π.χ. διότι δεν έχετε επισκεφθεί ποτέ τις εγκαταστάσεις μας), παρακαλώ διαγράψτε τον αριθμό της.

1. Η υπηρεσία διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό	1 2 3 4 5 6 7
2. Οι εγκαταστάσεις της υπηρεσίας είναι σύγχρονες και προσεγμένες	1 2 3 4 5 6 7
3. Οι εγκαταστάσεις της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας είναι κατάλληλες για την εξυπηρέτηση του πολίτη	1 2 3 4 5 6 7
4. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας είναι ενδεδειγμένα ντυμένο και επιμελημένο	1 2 3 4 5 6 7
5. Η Δημοτική Αστυνομία παρέχει τις υπηρεσίες της μέσα στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια	1 2 3 4 5 6 7
6. Η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας είναι αξιόπιστη	1 2 3 4 5 6 7
7. Η υπηρεσία τηρεί ακριβή και σωστά αρχεία	1 2 3 4 5 6 7
8. Η υπηρεσία τηρεί τις δεσμεύσεις της στους πολίτες	1 2 3 4 5 6 7
9. Όταν κάποιος πολίτης έχει πρόβλημα, οι Δημοτικοί Αστυνόμοι είναι καθησυχαστικοί και συγκαταβατικοί	1 2 3 4 5 6 7
10. Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας δεν ενημερώνει για το πότε ακριβώς θα επιληφθεί του θέματος	1 2 3 4 5 6 7
11. Οι πολίτες δεν εξυπηρετούνται άμεσα από τη Δημοτική Αστυνομία Λάρισας	1 2 3 4 5 6 7
12. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας δεν είναι πάντα πρόθυμο να βοηθήσει τους πολίτες	1 2 3 4 5 6 7
13. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας είναι πολύ απασχολημένο για να μπορέσει να ανταποκριθεί άμεσα	1 2 3 4 5 6 7

στις ανάγκες των πολιτών	
14. Οι πολίτες μπορούν να εμπιστευτούν τους Δημοτικούς Αστυνομικούς Λάρισας	1 2 3 4 5 6 7
15. Ο πολίτης νιώθει ασφαλής στη συνεργασία του με τη Δημοτική Αστυνομία Λάρισας	1 2 3 4 5 6 7
16. Η διοίκηση της Δημοτικής Αστυνομίας Λάρισας στηρίζει το προσωπικό της έτσι ώστε αυτό να κάνει σωστά τη δουλειά του	1 2 3 4 5 6 7
17. Οι Δημοτικοί Αστυνομικοί απευθύνονται στους πολίτες με σεβασμό και ευγένεια	1 2 3 4 5 6 7
18. Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας δεν προσαρμόζει τις υπηρεσίες της στις ανάγκες του κάθε πολίτη χωριστά	1 2 3 4 5 6 7
19. Οι Δημοτικοί Αστυνομικοί Λάρισας δεν ακούνε με προσοχή τους πολίτες	1 2 3 4 5 6 7
20. Οι Δημοτικοί Αστυνομικοί Λάρισας δεν γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών	1 2 3 4 5 6 7
21. Η Δημοτική Αστυνομία Λάρισας δεν βλέπει τα πράγματα από τη μεριά του πολίτη	1 2 3 4 5 6 7
22. Το ωράριο της υπηρεσίας δεν είναι βολικό για όλους τους πολίτες	1 2 3 4 5 6 7

ΜΕΡΟΣ Β: Οι παρακάτω δηλώσεις αναφέρονται στα χαρακτηριστικά που πιστεύετε πως **πρέπει να διαθέτει** η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας. Κυκλώστε, παρακαλώ, τον βαθμό (1,2,3,4,5,6,7) ανάλογα με το κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε:

- 1 - ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
- 2 - ΔΙΑΦΩΝΩ
- 3 - ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ
- 4 - ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ, ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ
- 5 - ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ
- 6 - ΣΥΜΦΩΝΩ
- 7 - ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

1. Η Δημοτική Αστυνομία πρέπει να διαθέτει σύγχρονο εξοπλισμό	1 2 3 4 5 6 7
2. Οι εγκαταστάσεις της υπηρεσίας πρέπει να είναι σύγχρονες και προσεγμένες	1 2 3 4 5 6 7
3. Οι εγκαταστάσεις της Δημοτικής Αστυνομίας πρέπει να είναι κατάλληλες για την εξυπηρέτηση του πολίτη	1 2 3 4 5 6 7
4. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας πρέπει να είναι ενδεδειγμένα ντυμένο και επιμελημένο	1 2 3 4 5 6 7
5. Η Δημοτική Αστυνομία πρέπει να παρέχει τις υπηρεσίες της μέσα στα καθορισμένα χρονικά πλαίσια	1 2 3 4 5 6 7
6. Η Δημοτική Αστυνομία πρέπει να είναι αξιόπιστη	1 2 3 4 5 6 7
7. Η υπηρεσία πρέπει να τηρεί ακριβή και σωστά αρχεία	1 2 3 4 5 6 7
8. Η υπηρεσία πρέπει να τηρεί τις δεσμεύσεις της στους πολίτες	1 2 3 4 5 6 7
9. Όταν κάποιος πολίτης έχει πρόβλημα, οι Δημοτικοί Αστυνόμοι πρέπει να είναι καθησυχαστικοί και συγκαταβατικοί	1 2 3 4 5 6 7
10. Οι πολίτες δεν πρέπει να προσδοκούν από τη Δημοτική Αστυνομία ενημέρωση για το πότε ακριβώς θα επιληφθεί του θέματος	1 2 3 4 5 6 7
11. Οι πολίτες δεν πρέπει να προσδοκούν άμεση εξυπηρέτηση από τη Δημοτική Αστυνομία	1 2 3 4 5 6 7
12. Το προσωπικό της Δημοτικής Αστυνομίας δεν πρέπει να είναι πάντα πρόθυμο να βοηθήσει τους πολίτες	1 2 3 4 5 6 7

13. Η καθυστερημένη ανταπόκριση λόγω φόρτου εργασίας είναι κάτι αποδεκτό	1 2 3 4 5 6 7
14. Οι πολίτες πρέπει να μπορούν να εμπιστευτούν τους Δημοτικούς Αστυνομούς	1 2 3 4 5 6 7
15. Οι πολίτες πρέπει να μπορούν να νιώθουν ασφαλείς στη συνεργασία τους με τη Δημοτική Αστυνομία	1 2 3 4 5 6 7
16. Η διοίκηση της Δημοτικής Αστυνομίας πρέπει να στηρίζει το προσωπικό της έτσι ώστε αυτό να κάνει σωστά τη δουλειά του	1 2 3 4 5 6 7
17. Οι Δημοτικοί Αστυνόμοι πρέπει να απευθύνονται στους πολίτες με σεβασμό και ευγένεια	1 2 3 4 5 6 7
18. Οι πολίτες δεν πρέπει να προσδοκούν από τη Δημοτική Αστυνομία να προσαρμόζει τις υπηρεσίες της στις ανάγκες του κάθε πολίτη χωριστά	1 2 3 4 5 6 7
19. Οι πολίτες δεν πρέπει να προσδοκούν από τους Δημοτικούς Αστυνόμους να τους ακούν με προσοχή	1 2 3 4 5 6 7
20. Δεν είναι ρεαλιστικό να αναμένουμε από τους Δημοτικούς Αστυνόμους να γνωρίζουν τις ανάγκες των πολιτών	1 2 3 4 5 6 7
21. Δεν είναι ρεαλιστικό να περιμένουμε από τη Δημοτική Αστυνομία να βλέπει τα πράγματα από τη μεριά του πολίτη	1 2 3 4 5 6 7
22. Οι πολίτες δεν πρέπει να προσδοκούν από τη Δημοτική Αστυνομία να έχει βολικό ωράριο για όλους	1 2 3 4 5 6 7

ΜΕΡΟΣ Γ: Παρακάτω αναφέρονται πέντε χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τις υπηρεσίες που προσφέρει η Δημοτική Αστυνομία. Σας παρακαλώ να μοιράσετε 100 βαθμούς σύμφωνα με το πόσο σημαντικό είναι το καθένα από αυτά για εσάς (όσο πιο σημαντικό είναι για εσάς, τόσο περισσότερους βαθμούς να του αποδώσετε). Παρακαλώ επιβεβαιώστε ότι το σύνολο των βαθμών έχει άθροισμα 100.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ	ΒΑΘΜΟΙ
ΥΛΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ (Εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, εμφάνιση του προσωπικού)	
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ (Παροχή υποσχόμενων υπηρεσιών με αξιοπιστία και ακρίβεια)	
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ (Προθυμία άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών)	
ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ (Κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό που εμπνέει εμπιστοσύνη)	
ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ (Παροχή εξατομικευμένων υπηρεσιών)	
ΣΥΝΟΛΟ	100

