

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση

Θέμα Διπλωματικής εργασίας:

Διαμόρφωση στοχοθεσίας και σύνθεση δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στους ΟΤΑ α' βαθμού. Μελέτη περίπτωσης Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

Γεωργιάδου Σταυρούλα

Επιβλέπων καθηγητής: Χαρ. Χρυσομαλλίδης

Ιανουάριος 2025



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δημόσια Διοίκηση

Διπλωματική εργασία: Δημόσια Διοίκηση

Θέμα εργασίας:

Διαμόρφωση στοχοθεσίας και σύνθεση δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στους ΟΤΑ α' βαθμού. Μελέτη περίπτωσης Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

Γεωργιάδου Σταυρούλα

Επιβλέπων καθηγητής: Χαρ. Χρυσομαλλίδης

Ιανουάριος 2025

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

Γεωργιάδου Σταυρούλα

Ιανουάριος 2025

Πνευματικά δικαιώματα Copyright ©

Γεωργιάδου Σταυρούλα

2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιο Νεάπολης Πάφος δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου

Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Γεωργιάδου Σταυρούλα.

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας:

Διαμόρφωση στοχοθεσίας και σύνθεση δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στους ΟΤΑ α' βαθμού. Μελέτη περίπτωσης Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης.

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις …… από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) **Χρυσομαλλίδης Χαράλαμπος**

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: **Ψυχάλης Μάριος**

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: **Πιστικού Βικτωρία**

Περίληψη

Οι έννοιες της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας, οικονομικότητας και στοχοθεσίας συνιστούν πλέον βασικούς άξονες επί των οποίων κινείται ή οφείλει να κινείται η ελληνική δημόσια διοίκηση ιδίως μετά την εφαρμογή των διατάξεων του νέου επιτελικού κράτους. Η σύνθεση ρεαλιστικής νομοθεσίας προϋποθέτει την διαμόρφωση και λειτουργία ενός αξιόπιστου μηχανισμού καταγραφής εισροών, εκροών και αποτελεσμάτων ώστε να υπάρχει επαληθεύσιμη και έγκαιρη σύγκριση στόχων και αποτελεσμάτων.

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης βασίζεται κατά βάση σε βιβλιογραφική έρευνα με αξιοποίηση πηγών δευτερογενώς και με χρήση οπτικού υλικού κυρίως χάρτες και συγκριτικούς πίνακες για την πληρέστερη κατανόηση των παρατιθέμενων επιχειρημάτων. Σημαντικό τμήμα της αξιοποιεί εσωτερικά έγγραφα και μελέτες της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Σκοπός της είναι η αποτύπωση της ισχύουσας νομοθεσίας όσον αφορά τον μηχανισμό διαμόρφωσης της στοχοθεσίας σε επίπεδο ΟΤΑ Α’ βαθμού και η αξιολόγηση του βαθμού και τρόπου πρακτικής υλοποίησής της. Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης επειδή διακρίνεται από σχετική ιστορικότητα υπό την έννοια ότι πρωτοεφαρμόστηκε το 2015 με απόκλιση από το τότε ισχύον σύστημα στοχοθεσίας ενσωματώνοντας στοιχεία από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το σύστημα Benchmarking μπορεί να λειτουργήσει και ως οδηγός αποτυπώνοντας την σταδιακή βελτίωση και εξειδίκευση ενός συστήματος στοχοθεσίας μιας αυτόνομης υπηρεσίας στα γενικότερα όμως πλαίσια ενός αυτοδιοικητικού φορέα Α’ βαθμού.

Οι βασικοί ερευνητικοί άξονες είναι: α) η παρουσίαση και αξιολόγηση του υφιστάμενου πλαισίου στοχοθεσίας σε θεσμικό και πρακτικό επίπεδο ώστε να τεθεί το σχετικό υπόβαθρο της έρευνας β) η μέθοδος υλοποίησης της ανωτέρω διαδικασίας σε επίπεδο μιας εξειδικευμένης υπηρεσίας ούτως ώστε να εκτιμηθεί η ύπαρξη ή και το μέγεθος των όποιων αποκλίσεων μεταξύ θεωρίας και πράξης γ) η σύγκριση με προγενέστερες μεθόδους στοχοθεσίας που εφαρμόστηκαν από την υπηρεσία που συνιστά την μελέτη περίπτωσης σε επίπεδο κόστους και αποδοτικότητας της διαδικασίας και να αποδειχθεί εάν και κατά πόσο η πορεία αυτή λειτούργησε και εκπαιδευτικά ώστε η συσσωρευμένη εμπειρία να μετατραπεί σε προστιθέμενη αξία κατά την εφαρμογή του νέου συστήματος δ) η συγκριτική αξιολόγηση των διαφόρων μεθόδων με στόχο να εκτιμηθεί ποια εξ αυτών είναι αποτελεσματικότερη και οικονομικότερη.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 9
Θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Μέσω Στόχων, μεθοδολογική προσέγγιση και ερευνητικοί στόχοι 9
1.1 Δομή και διάρθρωση της εργασίας 9
1.2 Θεωρητικό πλαίσιο - Διοίκηση Μέσω Στόχων 10
1.3 Βασικές Έννοιες 11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 15
Παρουσίαση Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας 15
2.1 Ιστορική Αναδρομή Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης 15
2.2 Γενικά χαρακτηριστικά της Υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας ως φορέα υπηρεσιών τοπικής αστυνόμευσης – Αρχές που διέπουν την λειτουργία της 16
2.3 Αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης 17
2.4 Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης 19
2.5 Σχολιασμός επί του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας 19
2.6 Η σύνταξη ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ως βασική λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης 21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 23
Μελέτη περίπτωσης 23
3.1 Προγενέστερος Μηχανισμός Στοχοθεσίας 24
3.2 Νέος μηχανισμός στοχοθεσίας 25
Κεφάλαιο 4 34
Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας 34
4.1. Σκοπός και τεχνική περιγραφή του ερωτηματολογίου 34
4.2. Διενέργεια συνεντεύξεων 35
4.3 Ειδικός Σχολιασμός των απαντήσεων αποτελεσμάτων 40
4.4 Περαιτέρω συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της έρευνας. Γενικός σχολιασμός έρευνας .. 43
Κεφάλαιο 5 45
Παρουσίαση Πρακτικών Περιπτώσεων Δεικτών 45
5.1 Υπόθεση εργασίας δείκτη κυκλοφοριακής συμμόρφωσης 45
5.2 Περιγραφή δεδομένων δείκτη κυκλοφοριακής συμμόρφωσης 45
5.3 Απόδοση οικονομικής αξίας στα δεδομένα 48
5.4 Δείκτης κοινωνικής απόδοσης γνησίων υπογραφής κατ΄οίκον 50
Συμπεράσματα 52
Βιβλιογραφία 56

Παράρτημα 58
Παράρτημα 1 58
Παράρτημα 2 59

Σχέδιο 1: Μηχανισμός Αξιολόγησης Στρατηγικής σελ.25
Σχέδιο 2: Αποτύπωση δείκτη επιστροφής επένδυσης σελ.49
Πίνακας 1: Υπολογισμός Κόστους Εργατοώρας σελ.26
Πίνακας 2: Αποτύπωση εργατοώρων σελ.27
Πίνακας 3: Δείκτες ελέγχου και αξιολόγησης απόδοσης σελ.28
Πίνακας 4 : Ανάλυση δεικτών σελ.29
Πίνακας 5: Καρτέλα ατομικής στοχοθεσίας σελ.33
Διάγραμμα 1: Αποτύπωση δείκτη σελ.32
Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος ανά φύλο σελ.36
Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος ανά εκπαιδευτικό υπόβαθρο σελ.36
Διάγραμμα 4: Κατανομή δείγματος ανά θέρη εργασίας σελ.37
Διάγραμμα 5: Κατανομή δείγματος ανά ιδιότητα σελ.37
Διάγραμμα 6: Απαντήσεις επί της Αξιολόγησης του Μηχανισμού σελ.38
Διάγραμμα 7: Απαντήσεις επί του συμμετοχικού χαρακτήρα σελ.38
Διάγραμμα 8: Απαντήσεις επί του επιπέδου αξιοποίησης των δεικτών (1) σελ.39
Διάγραμμα 9: Απαντήσεις επί του επιπέδου αξιοποίησης των δεικτών (2) σελ.39
Διάγραμμα 10: Απαντήσεις επί των απαιτήσεων βελτίωσης σελ.40

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι έννοιες της αποτελεσματικότητας αποδοτικότητας, οικονομικότητας και στοχοθεσίας συνιστούν πλέον βασικούς άξονες επί των οποίων κινείται ή οφείλει να κινείται η ελληνική δημόσια διοίκηση ιδίως μετά την εφαρμογή των διατάξεων του νέου επιτελικού κράτους. Η σύνθεση ρεαλιστικής νομοθεσίας προϋποθέτει την διαμόρφωση και λειτουργία ενός αξιόπιστου μηχανισμού καταγραφής εισροών, εκροών και αποτελεσμάτων ώστε να υπάρχει επαληθεύσιμη και έγκαιρη σύγκριση στόχων και αποτελεσμάτων.

Η σύνδεση της επιτευχθείσας αξιολόγησης με την διάθεση πόρων ιδίως σε επίπεδο φορέων πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης ξεκινάει από το στάδιο της σύνθεσης των στόχων, διέρχεται από το στάδιο της συγκρότησης ενός μηχανισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης με συγκεκριμένους δείκτες και καταλήγει σε μια δυναμική διαδικασίας ανατροφοδότησης και επανασχεδιασμού της στοχοθεσίας. Όλα αυτά πρέπει να ολοκληρώνονται σε ένα εξαιρετικά βραχύ χρονικό διάστημα σε ετήσια βάση με την ορθολογική αξιοποίηση ενός διαρκώς συρρικνούμενου ανθρώπινου δυναμικού που οφείλει να εντοπίσει, αναπτύξει και αξιοποιήσει ένα σύνολο δεξιοτήτων προς επίτευξη των γενικότερων και ειδικότερων στόχων.

Στα πλαίσια αυτά συντίθεται η παρούσα εργασία με θέμα την διαμόρφωση της στοχοθεσίας και σύνθεση δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στους ΟΤΑ α βαθμού επικεντρώνοντας στην μελέτη περίπτωσης της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης. Η συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης επειδή διακρίνεται από σχετική ιστορικότητα υπό την έννοια ότι πρωτοεφαρμόστηκε το 2015 με απόκλιση από το τότε ισχύον σύστημα στοχοθεσίας ενσωματώνοντας στοιχεία από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το σύστημα Benchmarking μπορεί να λειτουργήσει και ως οδηγός αποτυπώνοντας την σταδιακή βελτίωση και εξειδίκευση ενός συστήματος στοχοθεσίας μιας αυτόνομης υπηρεσίας στα γενικότερα όμως πλαίσια ενός αυτοδιοικητικού φορέα Α’ βαθμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Θεωρητικό πλαίσιο της Διοίκησης Μέσω Στόχων, μεθοδολογική προσέγγιση και ερευνητικοί στόχοι.

Η Δημοτική Αστυνομία ως υπηρεσία παροχής υπηρεσιών τοπικής αστυνόμευσης χαρακτηρίζεται από μια ταραχώδη ιστορία αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και ένα εξειδικευμένο εργαλείο διαχείρισης υποθέσεων σε επίπεδο αυτοδιοίκησης Α' βαθμού. Υιοθετώντας την γενικότερη προσέγγιση της Διοίκησης Μέσω Στόχων (εφεξής Δ.Μ.Σ.) από την Δημοσία Διοίκηση τα τελευταία είκοσι έτη, καταβάλλεται μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης των επιπέδων αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας που συνδέονται με την δράση της Δημοτικής Αστυνομίας. Στην προσπάθεια αυτή χρησιμοποιούνται μια σειρά από διαδικασίες και δείκτες άμεσα συνδεδεμένες με την Δ.Μ.Σ.. Καθώς λοιπόν ο βασικός άξονας της ερευνητικής προσπάθειας της παρούσας εργασίας, είναι η διαμόρφωση στοχοθεσίας και σύνθεση δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στους ΟΤΑ Α' βαθμού ένα σημαντικό τμήμα της παρούσας θα επικεντρωθεί στα ειδικά θεσμικά, οργανωτικά και επιχειρησιακά δεδομένα της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

1.1 Δομή και διάρθρωση της εργασίας

Αρχικά θα γίνει μια συνοπτική παρουσίαση της Δ.Μ.Σ. και ορισμένων βασικών εννοιών ώστε να υπάρχει μια ομαλή εισαγωγή του αναγνώστη στο θεωρητικό υπόβαθρο και εν συνεχεία πρακτικό επίπεδο της μελέτης περίπτωσης.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί μια συνοπτική ιστορική αναδρομή της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης και παρουσίαση των γενικών χαρακτηριστικών και βασικών αρχών που διέπουν την λειτουργία της Δημοτικής Αστυνόμευσης. Μετά την παράθεση και έναν περιορισμένο σχολιασμό των θεσμοθετημένων αρμοδιοτήτων της Υπηρεσίας θα παρουσιαστεί η θέση και ο ρόλος της Δ.Α. εντός του Δήμου Θεσσαλονίκης στα πλαίσια του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης. Η επιλογή αυτή εδράζεται στην διαπίστωση ότι οι αρμοδιότητες και η συγκεκριμένη επιχειρησιακή δομή της Υπηρεσίας συνδέονται άμεσα με την επιλογή και την αξιοποίηση συγκεκριμένων πρακτικών μεθόδων στοχοθεσίας και συνακόλουθων δεικτών.

Στο τρίτο κεφάλαιο εισερχόμαστε στην μελέτη περίπτωσης, όπου και αναλύεται η ιστορικότητα της διαμόρφωσης του μηχανισμού σύνθεσης και παρακολούθησης στοχοθεσίας. Παρουσιάζονται οι επιλεγέντες από μια πιο ευρεία βιβλιοθήκη, δείκτες

αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, ενώ παρουσιάζονται και οι σχετικά πρόσφατοι διαμορφωθέντες δείκτες Κοινωνικής Απόδοσης. Εν συνεχεία αποτυπώνεται σε πρακτικό πλέον επίπεδο η σύνδεση των ανωτέρω δεικτών με τεχνολογικά μέσα και η μέθοδος αξιοποίησης των δεικτών από την Υπηρεσιακή Διοίκηση.

Στο προτελευταίο κεφάλαιο αξιοποιώντας και την ποιοτική διάσταση που προσφέρουν μια σειρά συνεντεύξεων επιχειρείται μια κριτική αξιολόγηση του μηχανισμού και της χρησιμότητας των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας απαντώντας στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης που είναι:

α) Χρησιμοποιεί η Δ.Α. του Δ.Θ. ένα πραγματικό λειτουργικό και αξιοποιήσιμο μηχανισμό στοχοθεσίας και παρακολούθησης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας;

β) Τι συμπεράσματα απορρέουν από μια συγκριτική αξιολόγηση του υφιστάμενου συστήματος με τυχόν προγενέστερα συστήματα σε επίπεδο αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας;

γ) Ποια είναι τα περιθώρια βελτίωσης ή περαιτέρω ανάπτυξης του υφιστάμενου μηχανισμού;

Τέλος στα συμπεράσματα γίνεται μία σύνοψη των βασικών σημείων της εργασίας. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης βασίζεται κατά βάση σε βιβλιογραφική έρευνα με αξιοποίηση πηγών δευτερογενώς και με χρήση πινάκων εντός του βασικού κειμένου και υπηρεσιακών εγγράφων. Ένα μεγάλο τμήμα της μελέτης βασίζεται σε εσωτερικά έγγραφα, εισηγήσεις, εκθέσεις, μελέτες και συνεντεύξεις της Διεύθυνσης Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης.

1.2 Θεωρητικό πλαίσιο - Διοίκηση Μέσω Στόχων

Η διοίκηση μέσω στόχων υιοθετήθηκε στο ελληνικό δημόσιο με τη δημοσίευση και θέση σε ισχύ των διατάξεων του νόμου 3230 του 2004, (ΦΕΚ 44 Α, 11-2-2004) με θέμα την υιοθέτηση συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και τη συνακόλουθη σύνθεση αντίστοιχων δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της διοίκησης όπως αποτυπώθηκαν στις σχετικές εγκυκλίους [1] . Βασικός στόχος του ανωτέρω νομοθετήματος ήταν η εισαγωγή ενός συστήματος διοίκησης με σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και τη βέλτιστη ανταπόκριση

[1]Εγκύκλιοι υπ΄ αρίθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5 Απριλίου 2006, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/ 27 Δεκεμβρίου 2005 & ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ.5273/1-3-2007

του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες διαμορφωμένες ανάγκες και πρότυπα δημόσιας διοίκησης.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση διοίκησης συνιστά μια συστηματική και οργανωμένη μέθοδο, που έχει ως επίκεντρο τον καθορισμό και την επίτευξη προσδιορισμένων στόχων. Έχει ως βασική της αρχή τη σταθερή και αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ δύο πόλων, της διοίκησης και των εργαζομένων στα στάδια του καθορισμού - προσδιορισμού των στόχων του οργανισμού, της παρακολούθησης της επιτευχθείσας προόδου και τέλος της διαδικασίας ανατροφοδότησης, αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και επανασχεδιασμού της στοχοθεσίας. Βάσει των ανωτέρω και της γενικότερης βιβλιογραφίας χαρακτηρίζεται ως προσέγγιση από τρία βασικά πλεονεκτήματα που είναι συνοπτικά, η αυξημένη παραγωγικότητα, η βελτίωση του επιπέδου επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκομένων και η αισθητή ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων. Στον αντίποδα ως διαδικασία μπορεί να αποκτήσει έντονα γραφειοκρατικό και χρονοβόρο χαρακτήρα εφόσον κάποιο στάδιο δεν υλοποιηθεί ορθά, σε αρκετές δε περιπτώσεις εγκυμονεί ο κίνδυνος υπέρμετρης εστίασης ή επικέντρωσης μόνο σε βραχυπρόθεσμους άρα και εφικτό να επιτευχθούν σύντομα και με μικρότερο κόστος στόχους, εις βάρος των στόχων που έχουν πιο μακροπρόθεσμο, στρατηγικό προσανατολισμό (Παπαδημητρίου, 2021:130-136).

Σημαντικό διαδικαστικό αλλά και ουσιαστικό ρόλο διαδραματίζουν οι δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας κατά τη διαδικασία τόσο του σχεδιασμού της στοχοθεσίας όσο και της αξιολόγησης των επιτευχθέντων στόχων. Για το λόγο αυτό αμέσως μετά θα αναλυθούν μια σειρά από βασικές έννοιες που συνδέονται ευθέως με τη διοίκηση μέσω στόχων.

1.3 Βασικές Έννοιες

Η διαχείριση ενός οργανισμού σύμφωνα με τον Παπαδημητρίου (2021) είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της διοίκησης. Με τον όρο αυτό εννοιολογικά περιγράφεται το σύνολο των ενεργειών που σχετίζονται με τον σχεδιασμό, τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, τη διαχείριση των υλικοτεχνικών μέσων και οικονομικών πόρων καθώς και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ώστε συντονισμένα να επιτευχθούν συγκεκριμένοι σκοποί. Σε αμιγώς λειτουργικό επίπεδο βασιζόμενοι στον ανωτέρω ορισμό της διοίκησης καταγράφονται τέσσερις διακριτές συνιστώσες της έννοιας αυτής. Η πρώτη είναι ο σχεδιασμός, η δεύτερη είναι η οργάνωση, η τρίτη είναι η ηγεσία και η τελευταία είναι ο έλεγχος και αξιολόγηση.

Στα πλαίσια της διαδικασίας του σχεδιασμού, περιγράφουμε ένα σύνθετο τρόπο σχεδιασμού και ενέργειας ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Διακρίνεται

σε στρατηγικό όπου στα πλαίσια της διαδικασίας του λαμβάνεται ένα σύνολο αποφάσεων μέσω των οποίων προσδιορίζονται μεταξύ άλλων δύο βασικές έννοιες αυτή του οράματος και της αποστολής.

Με τον όρο όραμα ενός φορέα σηματοδοτείται η ιδεατή κατάσταση που έχουμε διαμορφώσει για τον οργανισμό αυτόν, πώς δηλαδή θα θέλαμε ιδανικά να είναι σε μια συγκεκριμένη μελλοντική χρονική στιγμή.

Η έννοια της αποστολής ενός οργανισμού ή φορέα συνιστά το λόγο ύπαρξής της, τον κύριο σκοπό δηλαδή που χαρακτηρίζει η σύνθεση και τη λειτουργία της. Η αποστολή καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το όραμα το οποίο έχει ο οργανισμός και αποτελεί στην πραγματικότητα την γραπτή αποτύπωσή του (Γεωργόπουλος, 2013:101).

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το όραμα οφείλει να είναι διατυπωμένο με τέτοιο τρόπο ώστε να λειτουργεί παρακινητικά προς τα στελέχη στα οποία και απευθύνεται και για την επίτευξη του στόχου αυτού χρησιμοποιούνται κατάλληλες φράσεις καθώς και λεκτικά σχήματα που θα ωθούν σε μια θετική πρόσληψη του. Εξ ορισμού, το όραμα σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να είναι μια μετρήσιμη ποσότητα γιατί αν συμβαίνει αυτό τότε αποτελεί μια έννοια που προσδιορίζεται με σαφήνεια και επομένως χάνει τον οραματικό του χαρακτήρα (Παπαδημητρίου, 2021: 33).

Από την άλλη η αποστολή οφείλει να δηλώνεται ευκρινώς και διακριτά ώστε να καθίσταται ως έννοια γνωστή και κατανοητή από το σύνολο των ενδιαφερομένων είτε αφορά τα στελέχη του φορέα (εσωτερικούς πελάτες) είτε τους τελικούς αποδέκτες των αποτελεσμάτων της δράσης του (εξωτερικούς πελάτες) του φορέα. Σύμφωνα με τον Drucker (2000), η σύνθεση και κοινοποίηση της αποστολής οφείλει να διενεργείται με τρόπο *«κρυστάλλινα διαυγή»* συνιστώντας *«την απόλυτη προϋπόθεση για την απόδοση μιας οργάνωσης»*.

Όσον αφορά την απόδοση μιας οργάνωσης ή ενός φορέα μείζον στοιχείο αποτελεί το στάδιο του σχεδιασμού. Σε εκείνο το επίπεδο όπου αμέσως μετά την διατύπωση του οράματος και της αποστολής ορίζονται οι σκοποί και οι στόχοι του φορέα.

Έχοντας φτάσει πλέον στο επίπεδο των σκοπών-στόχων πρέπει να προχωρήσουμε σε μια κρίσιμη εννοιολογική διαφοροποίηση. Με τον όρο σκοπό περιγράφουμε το τελικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, μιας ορθολογικά σχεδιασμένης ενέργειας ή ενός συνόλου ενεργειών που κατά κανόνα έρχονται ως απάντηση στο βασικό ερώτημα του ΤΙ πρέπει να επιτευχθεί από το συγκεκριμένο φορέα/οργανισμό και μέσα σε πιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Υπό αυτό το πρίσμα οι σκοποί είναι κατά κανόνα διατυπωμένοι με ένα γενικό

και αφηρημένο χαρακτήρα αρκετά αόριστα και αρκετά χαλαροί όσον αφορά τη χρονική τους διάσταση.

Από την άλλη πλευρά οι στόχοι ως έννοια περιγράφουν το επίπεδο αυτό όπου οι σκοποί συγκεκριμενοποιούνται διαμορφώνοντας έτσι μια σχέση ιεραρχικής εξάρτησης μεταξύ τους.

Οι σκοποί με άλλα λόγια αναλύονται σε δράσεις και διακρίνονται σε συγκεκριμένα ειδικότερα έργα με εξειδικευμένη στόχευση. Η διαδικασία της συγκεκριμενικοποίησης μια πραγματοποιήσιμη στόχευσης ώστε αυτή να καταστεί κατανοητή, μετρήσιμη και με χρονικό πρόσημο μας παρέχει τον επιθυμητό στόχο (Παπαδημητρίου 2021:36).

Με τις ανωτέρω έννοιες συνδέονται οι έννοιες των δεικτών μέτρησης, της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Ειδικότερα με την έννοια δείκτης μέτρησης περιγράφουμε το ενδεικτικό εκείνο μέτρο το οποίο και αξιοποιείται ώστε να προσδιοριστεί το επίπεδο των αποτελεσμάτων ενός φορέα. Προϋποθέτει βέβαια αυτό την ύπαρξη μιας ικανότητας έγκυρων μετρήσεων και υπολογισμού, εισροών, εκροών και αποτελεσμάτων και φυσικά σύνδεση με ένα συγκεκριμένο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα (Μιχαλόπουλος, 2008:85). Ως αποδοτικότητα περιγράφουμε την επίτευξη στόχων με οικονομικό τρόπο ενώ ως αποτελεσματικότητα νοείται η αντίστοιχη επίτευξη των μέσω της ορθολογικότερης δυνατής αξιοποίησης των υφιστάμενων πόρων.

Οι δείκτες μέτρησης λοιπόν της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας συνιστούν τα εργαλεία καταγραφής, σύγκρισης και αποτύπωσης των εκροών και αποτελεσμάτων ενός φορέα[2]. Διακρίνονται δε σε δύο κύριες υπο-ομάδες: α) τους **ποσοτικούς** όπου η αποτύπωση υλοποιείται με αμιγώς αριθμητικούς όρους και έννοιες και β) τους **ποιοτικούς**, που έχουν περιγραφικό χαρακτήρα καθώς είναι επικεντρωμένοι στα παραγωγικά στάδια των υπηρεσιών.

Οι δείκτες προσδιορίζουν και αποτυπώνουν τις εισροές, τις διαδικασίες, τις εκροές και τέλος τα παραγόμενα αποτελέσματα. Οι πόροι (ανθρωποώρες, υλικοτεχνική υποδομή, διαθέσιμα κεφάλαια, τεχνογνωσία κτλ) που διατίθενται από τον οργανισμό για την υλοποίηση του έργου του συνθέτουν το σύνολο των εισροών. Αντίθετα ως εκροές

[2] Σύμφωνα δε με τις ειδικότερες κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσον αφορά την σωστή αξιοποίηση τους, οι επιλεχθέντες ανά περίπτωση δείκτες οφείλουν να είναι, επιτεύξιμοι, να επιδέχονται σύνδεσης με την στοχοθεσία και να είναι μετρήσιμοι, να χαρακτηρίζονται από μια μακροχρόνια βιώσιμη σχέση κόστους και οφέλους, οπωσδήποτε ρεαλιστικοί, ιδεατά να έχουν συμμετοχικό προσανατολισμό και τέλος να επιδέχονται επαναξιολόγησης - ανατροφοδότησης.

νοούνται οι προσφερόμενες σε τρίτους εκτός του φορέα υπηρεσίες και έχουν τόσο ποιοτική όσο και ποσοτική διάσταση. Τέλος οι συνέπειες των εκροών συνιστούν τα αποτελέσματα.

Από την διαθέσιμη βιβλιογραφία (Leeuw F.L., 1996,Fiske E.B. and Ladd H.F., 2000, BehnR. D. And Kant P.A., 1999, Zollers N. And Ramanathan K.A., 1998, Carnegy G.D. and Wolnizer P.W., 1996) υπάρχει μία πληθώρα λόγων που συνηγορούν στην ανάγκη κάθε φορέας είτε είναι δημόσιος είτε ιδιωτικός να μετρά σε σταθερή βάση την απόδοσή του. Σύμφωνα με τον Halachmi A., (2002), η μέτρηση συμβάλλει στην κατανόηση, η κατανόηση διευκολύνει τον έλεγχο και ο έλεγχος ενισχύει τις προοπτικές βελτίωσης. Επιπρόσθετα η καταγραφή και συγκριτική επεξεργασία των αποτελεσμάτων προσδιορίζει τα επίπεδα επιτυχίας και αποτυχίας, συνθέτοντας αποτελεσματικούς μηχανισμούς επιβράβευσης ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην αποφυγή της επανάληψης λανθασμένων πρακτικών ή επιλογών. Τέλος η συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ αποτελεσμάτων και δαπανηθέντων εισροών συμβάλλει σε ένα ρεαλιστικό υπολογισμό του λειτουργικού κόστους.

Όταν η μέτρηση της απόδοσης - ως διαδικασία κατά τους Halachmi A. and Boorsma P.B., (1998) - χρησιμοποιείται ως βάση για την πρακτική διαχείριση της λειτουργίας του οργανισμού τότε αποτελεί μια ουσιαστική επένδυση με προστιθέμενη αξία. Στον αντίποδα η επιβολή της από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος ενδεχομένως να καταλήξει στην πρόκληση και εκδήλωση σημαντικής αντίστασης στο εσωτερικό του φορέα. Είναι σημαντική με άλλα λόγια η εθελουσία συμμετοχή και αποδοχή της από τα στελέχη του φορέα.

Η μέτρηση της απόδοσης όμως συνοδεύεται και από πιθανούς κινδύνους όπως είναι η ενίσχυση της εσωτερικής γραφειοκρατίας, φαινόμενα παρεμπόδισης υιοθέτησης καινοτόμων πρακτικών και υπερβολική έμφαση στην ορατή κυρίως οπτική της διαδικασίας της μέτρησης της αποδοτικότητας.

Στα πλαίσια αυτά η Δημοτική Αστυνομία του Δήμου Θεσσαλονίκης ως ένα αναπόσπαστο τμήμα του συγκεκριμένου φορέα της τοπικής αυτοδιοίκησης οικειοθελώς συμμετείχε σε μια προσπάθεια να εφαρμόσει ουσιαστικά την Δ.Μ.Σ. ακολουθώντας την εντολή της πολιτικής ηγεσίας, επιχειρώντας ταυτόχρονα να αντλήσει τα μέγιστα δυνατά οφέλη της διοικητικής αυτής προσέγγισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Παρουσίαση Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται αρχικά μια συνοπτική ιστορική αναδρομή της ίδρυσης και λειτουργίας της υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης καθώς ο πολυτάραχος βίος της διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια δημιουργίας και σύνθεσης ενός σύγχρονου και ρεαλιστικού συστήματος στοχοθεσίας και επιμέρους δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας. Εν συνεχεία παρατίθενται τα γενικά χαρακτηριστικά και τις βασικές αρχές της Δημοτικής Αστυνόμευσης ως μοντέλο παροχής των αντίστοιχων υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο. Στην επόμενη υποενότητα γίνεται ένας εισαγωγικός σχολιασμός επί του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας με μια ταυτόχρονη παρουσίαση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την περιγραφή της σύνταξης του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ως βάση και σημείου σύνδεσης με το επόμενο κεφάλαιο.

2.1 Ιστορική Αναδρομή Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

Το 1987 προκηρύχθηκε από τις αρμόδιες υπηρεσίες στο Δήμο Θεσσαλονίκης η διεξαγωγή γραπτού διαγωνισμού με αντικείμενο τη στελέχωση της τότε ονομαζόμενης Ειδικής Υπηρεσίας Δήμων και Κοινοτήτων. Μετά την ολοκλήρωση πολυετών αγώνων στις δικαστικές αίθουσες σαράντα τελικά (40) επιτυχόντες της παραπάνω διαγωνιστικής διαδικασίας στελέχωσαν τη νέα αυτή υπηρεσία το 1997 και με την πάροδο των ετών προστέθηκαν άλλοι επτά (7) υπάλληλοι μέσω της διαδικασίας των μετατάξεων. Βασικό εργασιακό αντικείμενο της υπηρεσίας ήταν ο έλεγχος των θέσεων βραχυχρόνιας στάθμευσης. Το 2004 στα πλαίσια της γενικότερης κυβερνητικής απόφασης για ενίσχυση του θεσμού της Δημοτικής Αστυνομίας πανελλαδικά προκηρύχθηκε μέσω της περιφέρειας κεντρικής Μακεδονίας διαγωνιστική διαδικασία και την στελέχωση εκατό (100) θέσεων δημοτικών αστυνομικών. Συνολικά η Δημοτική Αστυνομία από το 2004 ως το 2007 αύξησε τη δύναμή της κατά εκατόν τριάντα τέσσερα (134) στελέχη αναλαμβάνοντας την εκτέλεση του συνόλου των τότε τριάντα τριών (33) αρμοδιοτήτων που προέβλεπε το σχετικό προεδρικό διάταγμα του 2002. Σταδιακά η ονομαστική δύναμη του ένστολου προσωπικού της υπηρεσίας μέχρι και το 2013 ξεπέρασε τα διακόσια (200) στελέχη, μέσω των διαδικασιών μετάταξης και απόσπασης προσωπικού από άλλους δήμους. Το 2013 στα πλαίσια της εφαρμογής των σχετικών προβλέψεων της μνημονιακής πολιτικής για μείωση των δαπανών η υπηρεσία καταργήθηκε σε πανελλαδικό επίπεδο και τα στελέχη με μια διαδικασία επιλογής διανεμήθηκαν σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

Με την ψήφιση του νόμου 4325 του 2015 δόθηκε η δυνατότητα με το άρθρο 10 9 σε όσους Δήμους το επιθυμούσαν είτε να επανασυστήσουν είτε να συγκροτήσουν εξ αρχής την υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας. Ο Δήμος Θεσσαλονίκης στις αρχές του Ιουνίου του 2015 με σχετική απόφαση του δημοτικού συμβουλίου προέβη σε επανασύσταση της Δημοτικής Αστυνομίας και τη στελέχωσή της με εβδομήντα έναν (71) δημοτικούς αστυνομικούς, που επέλεξαν να επιστρέψουν στην υπηρεσία. Το καλοκαίρι του 2019 τέσσερα σχεδόν χρόνια μετά την επανασύσταση της υπηρεσίας με σχετική νομοθετική ρύθμιση άλλα δεκαεννιά (19) στελέχη προερχόμενα από τα καταστήματα κράτησης και με προϋπηρεσία στη Δημοτική Αστυνομία εντάχθηκαν στο στελεχιακό δυναμικό.

2.2 Γενικά χαρακτηριστικά της Υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας ως φορέα υπηρεσιών τοπικής αστυνόμευσης – Αρχές που διέπουν την λειτουργία της

Η Δημοτική Αστυνομία ως φορέας παροχής υπηρεσιών αστυνόμευσης σε τοπικό επίπεδο λειτουργεί ενταγμένη σε ένα ευρύτερο αυτοδιοικητικό πλαίσιο. Οι αρχές της εγγύτητας και της επικουρικότητας αποτελούν βασικό άξονα της λειτουργίας της, πού αποσκοπεί, μέσω της άσκησης των αρμοδιοτήτων της, στην καθοριστική και άμεση επίλυση των τοπικών προβλημάτων καθώς και στην ικανοποίηση των διαρκώς μεταβαλλόμενων τοπικών αναγκών.

Συνιστά ένα ουσιαστικό και πρακτικό εργαλείο μέσω του οποίου επιχειρείται η εφαρμογή του δημοτικού επιχειρησιακού προγράμματος. Στα πλαίσια αυτά λειτουργία της υπηρεσίας διακρίνεται από τα εξής γενικά χαρακτηριστικά:

α) Η καθημερινή της λειτουργία βασίζεται στο μοντέλο της ήπιας αστυνόμευσης με έμφαση στον ανθρωποκεντρικό της χαρακτήρα

β) Συμβάλλει αυτοτελώς αλλά και σε συνεργασία με τη δράση της ελληνικής Αστυνομίας στην διατήρηση της αστικής ευταξίας και αντιμετώπιση των ήπιων μορφών παραβατικότητας.

γ) Συνιστά έναν από τους ουσιαστικότερους μηχανισμούς διασφάλισης και προστασίας του οικιστικού, πολιτιστικού και φυσικού περιβάλλοντος, διαδραματίζοντας με τον τρόπο αυτό καθοριστικό ρόλο στις συνθήκες που επηρεάζουν την ποιότητα ζωής των τοπικών κοινωνιών (Παπαϊωάννου, 2011: (60-61).

Σε αμιγώς νομοθετικό λειτουργικό επίπεδο περιγράφονται στην συνέχεια οι βασικότερες αρχές, που υποχρεωτικά διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός των οποίων ασκούνται οι αρμοδιότητες της δημοτικής αστυνόμευσης.

Ο δημοτικός αστυνομικός είναι υποχρεωμένος κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του να τηρεί τη νομιμότητα για το σύνολο των υπηρεσιακών του ενεργειών και είναι υπόλογος για τυχόν θετική ζημία που προκαλείται από παράλειψη η πράξη σύμφωνα με την αρχή της νομιμότητας.

Ταυτόχρονα δεσμευόμενος από την αρχή της αμεροληψίας και της ίσης μεταχείρισης οφείλει να είναι αντικειμενικός και δίκαιος εφαρμοστής της νομοθεσίας, της ισονομίας και της αξιοκρατίας.

Η δε αρχή της υπεροχής του τοπικού συμφέροντος σημαίνει ότι ατομικά και συλλογικά η υπηρεσία έχει ως σκοπό την άμεση αλλά και έμμεση ικανοποίηση-διασφάλιση του τοπικού δημοσίου συμφέροντος.

Με βάση την αρχή της αναλογικότητας και της επιείκειας ο δημοτικός αστυνομικός δύναται να προχωρήσει σε λήψη κατασταλτικών-περιοριστικών μέτρων μόνο όμως όταν αυτά καθίστανται απολύτως αναγκαία για τη νόμιμη εκτέλεση των καθηκόντων του και πάντα εφόσον αποτελούν το καταλληλότερο μέσο σύμφωνα με την κοινή λογική και αντικειμενική κρίση.

Στα πλαίσια αυτά δεσμεύεται ατομικά και συλλογικά από την υποχρέωση εχεμύθειας και προσήκουσας συμπεριφοράς τόσο εντός όσο και εκτός υπηρεσίας.

Τέλος τελεί σε κατάσταση διαρκούς ετοιμότητας λόγω της ιδιαίτερης αποστολής του φορέα της Δημοτικής Αστυνομίας και όπως ρητά περιγράφεται στον Ν.5003/22 *«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. Τελεί σε διαρκή ετοιμότητα για την ταχεία επέμβασή του, σε κάθε τόπο και χρόνο, σύμφωνα με τους σχετικούς κανονισμούς και τις εντολές των προϊσταμένων».*

2.3 Αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Θεσσαλονίκης

Με την θέση σε ισχύ του Νόμου 5003/2022 (ΦΕΚ Α, αρ. 230/14.12.2022), ολοκληρώθηκε μια πολυετής προσπάθεια επανακαθορισμού και επαναδιατυπώσεως τόσο της ιεραρχικής δομής όσο και της γενικότερης λειτουργίας και αρμοδιοτήτων της υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας. Σύμφωνα με τα όσα αποτυπώνονται στην εισηγητική έκθεση του ανωτέρω νόμου βασικός στόχος της νομοθετικής αυτής προσπάθειας είναι η ουσιαστική ενίσχυση της υπηρεσίας στους τομείς της ευέλικτης και αποτελεσματικής δράσης. Ο εξορθολογισμένος σχεδιασμός της υπηρεσιακής δομής, η ενοποίηση και κωδικοποίηση του διάσπαρτου σε διάφορα νομοθετήματα ρυθμιστικού πλαισίου της λειτουργίας της και η ουσιαστική συμβολή της στην ενίσχυση της γενικότερης αίσθησης ασφαλείας αποτέλεσαν ορισμένους από τους βασικούς άξονες της

νομοθετικής αυτής μεταρρύθμισης. Έτσι η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας ασκεί ένα σύνολο αρμοδιοτήτων οι οποίες ομαδοποιούνται σε 3 βασικές κατηγορίες με κριτήριο αφενός το μόνιμο πληθυσμό κάθε δήμου αφετέρου τον αριθμό των δημοτικών αστυνομικών που στελεχώνουν την αντίστοιχη υπηρεσία. Συνοπτικά ελέγχει:

«α. ελέγχει την τήρηση κάθε είδους κανονιστικών αποφάσεων που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, και επιβάλλει τα αντίστοιχα διοικητικά μέτρα που προβλέπονται για την παραβίαση των διατάξεών της,

β. ελέγχει την τήρηση των διατάξεων του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας [ν. 2696/1999, (Α΄ 57)]

γ. ελέγχει την λειτουργία των παιδότοπων,

δ. εκτελεί της διοικητικές κυρώσεις σε καταστήματα ή επιχειρήσεις αρμοδιότητας του οικείου δήμου,

ε. συμμετέχει στην εφαρμογή σχεδίων για την πολιτική προστασία

στ. διενεργεί αυτοψία για την εξακρίβωση των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την έκδοση διοικητικών πράξεων από τα όργανα του δήμου

ζ. ελέγχει την τήρηση του π.δ. 116/2004 (Α΄ 81), περί των όρων και του προγράμματος για την εναλλακτική διαχείριση των εγκαταλελειμμένων οχημάτων

η. προστατεύει τη δημοτική περιουσία από πράξεις φθοράς ξένης ιδιοκτησίας,

θ. ελέγχει την τήρηση του άρθρου 168 του Ποινικού Κώδικα [ν. 4619/2019, (Α΄ 95)] σχετικά με τη διατάραξη της λειτουργίας των υπηρεσιών του οικείου Ο.Τ.Α. α΄βαθμού,

ι. ελέγχει την ύπαρξη οικοδομικών αδειών

ια. Ελέγχει την τήρηση των άρθρων 1 έως 7 του ν. 3730/2008 (Α΄ 262), περί προϊόντων καπνού και αλκοολούχων ποτών,

ιβ. Επιδίδει τα πάσης φύσεως έγγραφα του οικείου δήμου ή άλλων δημοτικών αρχών εντός των διοικητικών ορίων του οικείου δήμου,

ιγ. Βεβαιώνει, κατ' οίκον, το γνήσιο της υπογραφής για φυσικά πρόσωπα με κινητικά προβλήματα, υπερήλικες ή ασθενείς,

ιδ. Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στα ζώα συντροφιάς (ν. 4830/2021, Α΄ 169).

ι.ε. Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν: α. στην υπαίθρια διαφήμιση (ν. 2946/2001, Α΄ 224), β. στο υπαίθριο εμπόριο και στις λαϊκές αγορές, είτε αυτοτελώς είτε στο πλαίσιο συμμετοχής στελεχών της στα μικτά κλιμάκια που συγκροτούνται με απόφαση της Διυπηρεσιακής Μονάδας Ελέγχου Αγοράς (Δ.Ι.Μ.Ε.Α.) του ν. 4712/2020 (Α΄ 146).

ι.στ Έλεγχος καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, θεάτρων, κινηματογράφων, καταστημάτων ενοικίασης ποδηλάτων και μοτοποδηλάτων,

ι.ζ. Έλεγχος ηχορύπανσης και λειτουργία μουσικής στα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, σε δώματα ή υπαίθριους χώρους κτιρίων, σύμφωνα με τις οικείες αστυνομικές διατάξεις και σε συνεργασία με την ΕΛ.ΑΣ.,

ι.θ. Έλεγχος ωραρίου λειτουργίας καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος και λοιπών εμπορικών καταστημάτων»[3]

2.4 Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

Η Δημοτική Αστυνομία του Δήμου Θεσσαλονίκης, σύμφωνα με τον οικείο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας έχει επιφορτιστεί με το σύνολο των αρμοδιοτήτων που περιγράφονται στον Ν. 5003/20220 όπως έχει δημοσιευθεί και ισχύει στο υπ. αριθμ. 1299/2.4.2021 ΦΕΚ Β απαρτιζόμενη από τέσσερα (4) τμήματα

α) Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δημοτικής Αστυνομίας

β) Τμήμα Ελεγχόμενης Στάθμευσης και Διοικητικής Υποστήριξης

γ) Τμήμα Αστυνόμευσης Κυκλοφορίας και Στάθμευσης

δ) Τμήμα Ποινικών Κυρώσεων και Διεκπεραίωσης Προστίμων

Η προβλεπόμενη στελέχωση της Υπηρεσίας απαιτεί 88 ΠΕ Δημοτικών Αστυνομικών, 160 ΤΕ Δημοτικών Αστυνομικών και 120 ΔΕ Δημοτικών Αστυνομικών , χωρίς να υπολογίζονται οι λοιπές διοικητικές ειδικότητες διαμορφώνοντας μιας ονομαστική δύναμη τουλάχιστον 368 ένστολου προσωπικού. Σε κάθε Τμήμα δύναται να προΐσταται ΠΕ ή ΤΕ Δημοτικής Αστυνομίας. Κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο η πραγματική δύναμη ανέρχεται σε μόλις 67 ένστολα στελέχη.

2.5 Σχολιασμός επί του νομοθετικού και ρυθμιστικού πλαισίου λειτουργίας

Η επέκταση των αρμοδιοτήτων της Δημοτικής Αστυνομίας και γενικότερα του ρόλου που αυτή καλείται να επιτελέσει αντιμετωπίζεται ως ένα βαθμό δικαιολογημένα με καχυποψία, καθώς συνδέεται στη συνείδηση των δημοτών με την επιβολή διοικητικών κυρώσεων. Αυτός ο ρόλος ενεργοποιείται όμως στα πλαίσια μιας γενικότερης πολιτικής αύξησης της συμμόρφωσης των κατοίκων και επιχειρηματιών μιας περιοχής με το σύνολο των διατάξεων, που αποτυπώνονται σε μια μεγάλη ποικιλία τοπικών κανονιστικών αποφάσεων.

Ταυτόχρονα η διεγνωσμένη ελλιπής στελέχωση, η συχνά δαιδαλώδης και άγνωστη εν πολλοίς στο κοινό νομοθεσία σε συνδυασμό με την αδυναμία συντονισμού της

[3] ΦΕΚ Α230/14.12.2022

υπηρεσίας με τους λοιπούς συναρμόδιους φορείς επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση του έργου της.

Ωστόσο σύμφωνα και με τον J. C. Froment στο «Despouvoirs depolice dumaire aux politiques de police municipal» η ανωτέρω διεύρυνση θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται με ένα περισσότερο θετικό πρόσημο στα πλαίσια μιας γενικότερης στρατηγικής του εκάστοτε οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης για την εφαρμογή της τοπικής κανονιστικής νομοθεσίας ως ενός αποτελεσματικού μέσου βελτίωσης της καθημερινότητας των δημοτών.

Κατά συνέπεια οι ενέργειες και η συνολική δράση της υπηρεσίας ως φορέα δημοτικής αστυνόμευσης δύναται να αποδώσουν μόνο εφόσον διατηρούν ως βασική στόχευση την εξυπηρέτηση-ικανοποίηση του δημότη με την ιδιότητα του εξωτερικού πελάτη, το σταθερό προσανατολισμό δηλαδή της υπηρεσίας στην προσπάθεια ικανοποίησης των αιτημάτων των δημοτών και σε επόμενο στάδιο την εμπέδωση πραγματικών σχέσεων αμοιβαίας εκτίμησης, εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Αποτελεί κοινά αποδεκτή πεποίθηση ότι η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του φορέα της Δημοτικής Αστυνομίας συνδέεται αναπόσπαστα με τρεις βασικές παραμέτρους. Η πρώτη είναι η επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών, η δεύτερη συνδέεται με την αρτιότητα των υλικών μέσων και πρακτικών της υπηρεσίας και η τελευταία με την πληρότητα και σύγχρονο χαρακτήρα του νομοθετικού πλαισίου.

Από τα ανωτέρω προκύπτει επομένως ότι ο καθορισμός στόχων που είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, ρεαλιστικοί και φυσικά επιτεύξιμοι σε συνδυασμό με την σύνθεση κοστολογημένων επιχειρησιακών σχεδίων δράσης (τόσο βραχυπρόθεσμου όσο και μακροπρόθεσμου προσανατολισμού) είναι ζωτικής σημασίας. Επιπρόσθετα ο καθημερινός επιχειρησιακός συντονισμός με τους λοιπούς συναρμόδιους φορείς ελέγχου συμβάλλουν καθοριστικά στην αποτελεσματικότητα της Υπηρεσίας.

Τόσο όμως ο Ν. 3731/08 ως προγενέστερο νομοθέτημα όσο και ο Ν. 5003/22 που τον αντικατέστησε εκχώρησαν υποχρεωτικά μια πληθώρα αρμοδιοτήτων σε υποστελεχωμένες υπηρεσίες χωρίς την παραμικρή μέριμνα αφενός για την συγκρότηση και παρακολούθηση ειδικών εξειδικευμένων δεικτών με στόχο τον καθορισμό της αριθμητικής στελέχωσης της Δημοτικής Αστυνομίας αφετέρου για τον συνυπολογισμό των τοπικών ιδιαιτεροτήτων ώστε να προσδιοριστεί το επιθυμητό επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών της εκάστοτε δημοτικής αρχής.

2.6 Η σύνταξη ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ως βασική λειτουργία της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης

Βάσει λοιπόν των γενικών διατάξεων που ρυθμίζουν τις αρμοδιότητές της, της κείμενης νομοθεσίας για στοχοθεσία στους Ο.Τ.Α. και των όσων ορίζονται στον Ο.Ε.Υ. η Διεύθυνση της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης ετησίως με εναρκτήρια ημερομηνία το 2015 καταρτίζει ένα γενικό επιχειρησιακό σχέδιο το οποίο και καθορίζει τα γενικά πλαίσια και στοχοθεσία για κάθε ημερολογιακό έτος.

Η επιχειρησιακή αυτή μελέτη σε θεσμική βάση εδράζεται στη ευρύτερη νομοθετική πρόβλεψη περί υιοθέτησης του μοντέλου Διοίκησης Μέσω Στόχων (Δ.Μ.Σ.) στον Δημόσιο Τομέα. Θέτει συγκεκριμένους στόχους και ειδικότερους δείκτες. Αποτελεί την βάση επί της οποίας αξιολογείται ο βαθμός αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας της δράσης της τόσο εντός της Υπηρεσίας όσο και από την πολιτική ηγεσία. Σε επίπεδο αρμοδιοτήτων συμμορφώνεται με τις γενικές και εξειδικευμένες προβλέψεις των Ν.3463/06 & του Ν.5003/2022, συνεκτιμώντας φυσικά τον πεπερασμένο χαρακτήρα των ανθρώπινων και υλικοτεχνικών πόρων, που έχουν διατεθεί σε πραγματική βάση στην Διεύθυνση για την επίτευξη των αντίστοιχων ετήσιων στόχων. Για την σύνταξή της επιχειρησιακής αυτής μελέτης, έχει συγκροτηθεί ένας μηχανισμός καταγραφής, αξιολόγησης και σύνθεσης στατιστικών και στοιχείων από μια πληθώρα βάσεων δεδομένων, αρχείων και φυσικά διαθέσιμων εξωτερικών (εκτός δηλαδή του Δήμου Θεσσαλονίκης) τα οποία είτε διατηρεί είτε έχει εξασφαλίσει ελεύθερη και διαρκή πρόσβαση η Διεύθυνση.

Το ετήσιο επιχειρησιακό πλάνο αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στις έννοιες της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της δράσης της Υπηρεσίας ως φορέα δημοτικής αστυνόμευσης, έχοντας αποδεχθεί ως κατευθυντήριους άξονες τις ακόλουθες βασικές παράμετροι: α) την σπουδαιότητα της ανταπόκρισης και ικανοποίησης των απαιτήσεων των φορέων της τοπικής κοινωνίας και β) την ουσιαστική εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών (κατοίκων-επιχειρηματιών-επισκεπτώνν) με την συνεκτίμηση των απαιτήσεων ικανοποίησης και των εσωτερικών πελατών (προσωπικό) από την υπηρεσία.

Με τον όρο εξυπηρέτηση εννοιολογικά οριοθετείται η χρονική περίοδος που συνήθως απαιτείται για τη διεκπεραίωση των διαφόρων υποθέσεών των ενδιαφερομένων, η ποιοτική διάσταση των παρεχόμενων ανά περίπτωση υπηρεσιών και τέλος η ευρύτερη αντιμετώπιση του εξωτερικού πελάτη από το ένστολο και διοικητικό στελεχιακό δυναμικό της Διεύθυνσης. Όταν ο σεβασμός στον εξωτερικό πελάτη χαρακτηρίζει τις επιχειρησιακές επιλογές της Υπηρεσίας, συνδυαζόμενος με την συνεκτίμηση των απαιτήσεων των

εσωτερικών πελατών (προσωπικού της υπηρεσίας) συμπληρώνεται με την λήψη των κατάλληλων μέτρων (σύμφωνα με την αρχή της αναλογικότητας) τότε η δημοτική αστυνόμευση έχει ποιότητα, διάρκεια και συνιστά την βάση για την προσφορά μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής προστασίας της τοπικής δημόσιας τάξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Μελέτη περίπτωσης. Οι μηχανισμοί στοχοθεσίας.

Σύμφωνα λοιπόν με τα όσα αναφέρθηκαν στις προηγούμενες ενότητες η έννοια και το περιεχόμενο της αποστολής της Υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας Θεσσαλονίκης αποτελούν την βάση επί της οποίας διαμορφώνεται η γενική στοχοθεσία και οι ειδικότεροι δείκτες αυτής.

Από το 2015 και μέχρι σήμερα η βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών, με την ιδιότητα του κατοίκου, επιχειρηματία, επισκέπτη εντός των διοικητικών ορίων του Δήμου Θεσσαλονίκης έχει τεθεί στο επίκεντρο του σχεδιασμού της Υπηρεσίας, συνιστώντας έναν από τους βασικούς λόγους της ύπαρξης και λειτουργίας της σύμφωνα με σχετική Μελέτη που συντάχθηκε το 2015 / Πρόταση - Επανασύσταση Θεσμού & Επαναλειτουργία Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης, Μάιος 2015).

Ένα από τα βασικότερα εργαλεία που διέθετε η Υπηρεσία διαχρονικά για την επίτευξη των στόχων της είναι το στελεχιακό της δυναμικό, το οποίο καλείται να εφαρμόσει την κείμενη ανά περίπτωση νομοθεσία. Ο πεπερασμένος αριθμός ιδίως του ένστολου προσωπικού θέτει πολύ συγκεκριμένα όρια στο τι είναι εφικτό και ρεαλιστικά επιτεύξιμο. Επομένως οι από τον νόμο εκχωρημένες αρμοδιότητες οφείλουν να προτεραιοποιούνται επί συγκεκριμένων κριτηρίων και φυσικά υιοθετώντας ένα μίγμα πολιτικών και επιχειρησιακών αποφάσεων. Η προτεραιοποίηση αυτή συνιστά μια διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία προϋποθέτει την ύπαρξη δεδομένων πολλαπλής φύσεως ώστε να μπορεί ο φορέας λήψης αποφάσεων να συνεκτιμήσει ένα σύνολο παραμέτρων προτού καταλήξει σε συγκεκριμένες αποφάσεις σε δεδομένες χρονικές περιόδους και προχωρήσει στην υλοποίησή τους (Γεωργόπουλος, 2013:296).

Στα πλαίσια αυτά η Υπηρεσιακή διοίκηση της Δημοτικής Αστυνομίας το 2015 αξιολόγησε το προγενέστερο μοντέλο στοχοθεσίας και υπέβαλε προς έγκριση στην αιρετή διοίκηση ένα νέο μοντέλο (Εισήγηση για δείκτες & Τεκμηρίωση Δεικτών Ελέγχου – Αξιολόγησης Απόδοσης μέσω Υιοθεσίας Δ.Μ.Σ. Δ.Α.Δ.Θ., Ιούλιος 2015.).

Η εισήγηση αυτή υποβλήθηκε και εγκρίθηκε ενταγμένη στα πλαίσια μιας γενικότερης μελέτης επανασύστασης και επαναλειτουργίας της Υπηρεσίας.

Γενικότερα η κατάργηση της Υπηρεσίας ως εμπειρία σε ηθικό και επιχειρησιακό επίπεδο αποτέλεσε ένα πολύ ισχυρό κίνητρο για την σύνθεση ενός μηχανισμού στοχοθεσίας και δεικτών. Η υπηρεσιακή ηγεσία υπό την σκέπη και σύμφωνη γνώμη της αιρετής διοίκησης έθεσε ως στόχο της την καταγραφή και διαρκή αξιολόγηση του

παραγόμενου έργου της, σε συνδυασμό με ένα μηχανισμό προβολής της προσπάθειας και των αποτελεσμάτων της δράσης της.

3.1 Προγενέστερος Μηχανισμός Στοχοθεσίας

Μέχρι την κατάργηση της Υπηρεσίας το 2013, η Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας έθετε ένα σύνολο στόχων που υπαγορεύονταν από την αιρετή κυρίως διοίκηση χωρίς να υπάρξει κάποια συμμετοχική διαδικασία εκ μέρους του προσωπικού ακολουθώντας μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω. Οι δείκτες όταν και εφόσον αποτυπώνονταν είχαν κυρίως οικονομικό προσανατολισμό ακολουθώντας μερικώς τα υποδείγματα που περιγράφονταν στις σχετικές εγκυκλίους υπ΄ αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5 Απριλίου 2006, ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/ 27-12-2005 & ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ.5273/1-3-2007 βάσει των σχετικών διατάξεων του ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α΄, 11-2-2004), άρθρα 1-4, με θέμα την υιοθέτηση συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων. Αποτελούσε μια τυπική διαδικασία μέχρι τα μέσα του 2013 οπότε και επιχειρήθηκε μια απόπειρα σύνταξης εξειδικευμένου επιχειρησιακού σχεδίου σε επίπεδο όμως στρατηγικής στοχοθεσίας με μια πιο επεξηγηματική διαδικασία αξιολόγησης της στοχευμένης στρατηγικής δράσης.

Οι βασικοί άξονες όσον αφορά την διαμόρφωση της στοχοθεσίας ήταν αφενός η διάκρισή τους σε τρία επίπεδα με κριτήριο τον χρόνο επίτευξης τους, κατηγοριοποιώντας τους σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους, αφετέρου η αποτύπωσή τους με βάση τις εντολές της αιρετής ηγεσίας.

Ακολουθούσε μια αποτύπωση της στοχευμένης στρατηγικής με μια πολύ συνοπτική παράθεση των βασικών αρχών λειτουργίας και μια σχετική εξειδίκευση σε κάποιες από τις πολύ βασικές αρμοδιότητες. Εν συνεχεία λάμβανε χώρα η περιγραφή ενός μηχανισμού αξιολόγησης της ανωτέρω στρατηγικής με μια διαδικασία βαθμολόγησης θέτοντας δύο βασικά ερωτήματα: Α) κατά πόσο ο στόχος της σχεδίασης εξυπηρετήθηκε από την υλοποίηση του σχεδίου δράσης και β) τελικά πόσο σημαντικός ήταν ο στόχος που τέθηκε. Το πρώτο ερώτημα διαβάθμιζε την εκτέλεση του σχεδιασμού ενώ το δεύτερο ερώτημα επικεντρωνόταν στην τεχνική αρτιότητα του σχεδιασμού αλλά και την γενικότερη σημασία του για το κοινωνικό σύνολο. Οι απαντήσεις επί των ερωτημάτων παρείχαν μια αποτύπωση της αποτελεσματικότητας του συνολικού εγχειρήματος σε στρατηγικό επίπεδο μέσω μιας σχετικής γραφικής απεικόνισης:

Σχέδιο Σχήμα 1: Μηχανισμός Αξιολόγησης Στρατηγικής



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Η διαδικασία αυτή διακόπηκε με την απόφαση κατάργησης της Υπηρεσίας. Παρόλα αυτά λειτούργησε ως ένα πρακτικό στάδιο εκπαίδευσης του εμπλεκομένου προσωπικού, τμήμα του οποίο επέστρεψε στην Υπηρεσία μετά την επανασύσταση.

3.2 Νέος μηχανισμός στοχοθεσίας

Αρχικά αποφασίσθηκε από την Υπηρεσιακή και Αιρετή Διοίκηση ότι θα διατηρηθεί το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων που έτσι και αλλιώς θεσμικό επίπεδο και τυπικά αποτελούσε το υποχρεωτικό μοντέλο στοχοθεσίας για την τοπική αυτοδιοίκηση (Εγκύκλιος ΥΠΕΣΔΑΑ ΔΙΠΑ/Φ.4./οικ.26397/2005) εμπλουτισμένο όμως με στοιχεία από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την μέθοδο Συγκριτικής Αξιολόγησης και με έμφαση στην αύξηση του συμμετοχικού χαρακτήρα. Αποφασίσθηκε ότι έπρεπε να έχει έναν ευέλικτο χαρακτήρα και για αυτό προτιμήθηκε να επιχειρηθεί να έχει σπονδυλωτή δομή ώστε να επιδέχεται μεταβολών, προσθήκης και αφαίρεσης στοιχείων χωρίς να μεταφράζεται η όποια τροποποίηση σε αυτοδίκαιη κατάργηση.

Στα πλαίσια αυτά κρίθηκε σκόπιμο ο ορισμός και η προτεραιοποίηση των στόχων να βασίζεται στην αποστολή της Υπηρεσίας και τις πολιτικές επιλογές της αιρετής διοίκησης, αλλά να υπάρχει σύνθεση των διαφόρων διαθέσιμων σεναρίων και επιλογών από τα στελέχη της Υπηρεσίας.

Ως βασική μονάδα μέτρησης της απόδοσης της Υπηρεσίας ορίστηκε η εργατοώρα του ένστολου και διοικητικού προσωπικού με ταυτόχρονη εισαγωγή στοιχείων που θα επέτρεπαν σε δεύτερο χρόνο την διενέργεια κοστολόγησης βάσει του προτύπου της κατανομής κόστους ανά αρμοδιότητα.

Για τον υπολογισμό της εργατοώρας συγκροτήθηκε από μια εσωτερική ομάδα εργασίας ένας μηχανισμός συνεκτίμησης αρχικά μισθολογικού κόστους, των συνακόλουθων ασφαλιστικών εισφορών δαπάνες, πρωτογενώς του κόστους απόκτησης και δευτερογενώς του κόστους απόσβεσης του υλικοτεχνικού-μηχανολογικού εξοπλισμού.

Πίνακας 1: Υπολογισμός Κόστους Εργατοώρας

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΑΣ				
	2017	2018	2019	1/1-31/8/2020
ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΜΟΝΙΜΩΝ	1.111.540	1.142.604	1.287.411	1.190.727
ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΑΟΡΙΣΤΟΥ	14.277	27.347	37.543	21.589
ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΜΟΝΙΜΩΝ	129.078	169.619	229.365	240.314
ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ ΑΟΡΙΣΤΟΥ	3.761	7.519	8.709	5.080
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΠΟΛΗΛΑΤΩΝ	595	372	0	0
ΑΜΟΙΒΕΣ & ΕΞΟΔΑ ΠΟΕ	6.071	9.228	50.373	14.689
ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ ΠΟΕ	2.093	2.540	820	4.176
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΥΛΗΣ	0	0	0	1.679
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ	0	0	0	28.557
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΑΝΤ/ΚΩΝ ΤΗΛΕΠ/ΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	0	0	0	5.963
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΧΑΡΤΙΟΥ	1.068	2.907	0	0
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΝΤΥΠΩΝ	0	8.539	3.177	25.625
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ	0	674	1.591	0
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΑΥΣΙΜΩΝ (ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΑ)	10.222	7.107	4.922	3.548
ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΑΥΣΙΜΩΝ (ΜΗΧΑΝΕΣ)	2.785	2.437	3.200	3.058
	1.281.490	**1.380.893**	**1.627.111**	**1.545.005**
	2017	2018	2019	1/1-31/8/2020
ΥΠΕΡΩΡΙΑ ΜΟΝΙΜΩΝ	31.724	97.511	156.371	138.774
ΥΠΕΡΩΡΙΑ ΑΟΡΙΣΤΟΥ	0	749	5.446	4.423
	31.724	**98.260**	**161.818**	**143.197**
	2017	2018	2019	1/1-31/8/2020
ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ	100.966	99.490	122.114	94.508
ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΕΣ	0	21.424	34.580	38.827
ΣΥΝΟΛΟ ΕΡΓΑΤΟΩΡΩΝ	100.966	120.914	156.694	133.335
	2017	2018	2019	1/1-31/8/2020
ΚΟΣΤΟΣ ΕΡΓΑΤΟΩΡΑΣ	13,01	12,23	11,42	12,66
	2017	2018	2019	1/1-31/8/2020
ΣΥΝΟΛΑ	1.313.214	1.479.153	1.788.928	1.688.202

Πηγή: Δ.Α.Δ.Θ. 2016-2022

Πίνακας 2: Αποτύπωση εργατοώρων

Αποτύπωση Εργατοωρών : Ιανουάριος – Νοέμβριος 2021

Σύνολο τακτικών Εργατοωρών έτους	167.016	Ποσοστό % επί του συνόλου	Ποσοστό % επί των εξωτερικών hwh	Διαφορά ποσοστού % των εξωτερικών από προηγούμενο έτος	Κόστος 2.128.508,08€
Εξωτερικές τακτικές Εργατοώρες	71.952	43.08%	100.00%	-	923.444,24€
Κ.Ο.Κ.	55.880	33.46%	77.66%	15.51%	705.587,52€
Κ.Υ.Ε	2.104	1.26%	2.92%	-4.85%	25.996,40€
ΠΑΡΕΜΠΟΡΙΟ	1.264	0.76%	1.76%	-0.67%	15.995,36€
ΖΩΑ ΣΥΝΤΡΟΦΙΑΣ	200	0.12%	0.28%	0.19%	2.594,48€
ΑΝΤΙΚΑΠΝΙΣΤΙΚΟ	3.280	1.96%	4.56%	1.97%	41.163,68€
ΓΝΗΣΙΑ	1.808	1.08%	2.51%	0.49%	23.261,52€
ΛΟΙΠΕΣ (ΣΦΡΑΓΙΣΕΙΣ-ΑΥΤΟΨΙΕΣ-ΠΟΛ. ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ-ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ-ΑΥΤΟΦΩΡΑ κ.λπ.)	7.416	4.44%	10.31%	-12.66%	102.437,84€
Εσωτερικές τακτικές Εργατοώρες	95.064	56.92%	Ποσοστό % επί των εσωτερικών hwh	Διαφορά ποσοστού % των εσωτερικών από προηγούμενο έτος	1.205.063,84€
ΕΝΣΤΑΣΕΙΣ	2.080	1.25%	1.25%	-6.01%	27.045,68€
ΤΗΛ.ΚΕΝΤΡΟ	4.392	2.63%	4.62%	-6.29%	55.911,60€
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΑΡΑΒΑΣΕΩΝ (235Γ)	29.232	17.50%	30.75%	27.48%	367.898,56€
Κ.Υ.Ε.	1.840	1.10%	1.94%	-4.52	23.591,84€
ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΚΡΟΑΣΕΙΣ	7.290	4.74%	8.33%	-5.32	100.678,16€
ΑΡΧΕΙΟ	0	0.00%	0.00%	-0.11%	0,00€
ΛΟΙΠΕΣ (ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΕΣ, ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ, ΑΙΤΗΣΕΙΣ, ΕΙΣΕΡΧ.-ΕΞΕΡΧ., ΑΝΑΦΟΡΕΣ, ΠΑΡΟΥΣΙΟΛΟΓΙΑ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ, ΑΝΤΙΚΑΠΝΙΣΤΙΚΟ κ.λπ.)	48.809	29.22%	51.34%	-5.21%	550.428,01€
ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ	647	0.39%	0.68%	-0.88%	7.978,63€
ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΑΓΩΓΗΣ	144	0.09%	0.15%	-0.07	1.650,32€

ΣΥΝΘΕΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΝΤΟΛΩΝ

	ΣΥΝΟΛΟ Μ.Ο./ΜΕΡΑ	ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ	Μεταβολή από το προηγούμενο έτος
ΠΕΖΟΙ	19.18	52.10%	-0.60%
ΔΙΚΥΚΛΑ	12.55	34.07%	7.04%
ΕΠΟΧΟΥΜΕΝΑ	5.09	13.83%	-6.44%
		ΟΝΟΜΑΣΤΙΚΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	19.73	24.19%	2.51%
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	36.73	45.04%	0.46%
ΠΡΩΙΝΗ ΒΑΡΔΙΑ	38.55	47.27%	0.29%
ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ ΒΑΡΔΙΑ	16.45	20.18%	3.32%
ΝΥΧΤΕΡΙΝΗ ΒΑΡΔΙΑ	1.45	1.78%	-0.62
ΑΠΟΝΤΕΣ	25.09	30.77	-2.96

Πηγή: Δ.Α.Δ.Θ. 2018-2022

Ταυτόχρονα μια άλλη ομάδα εργασίας επιμελήθηκε της σύνταξης μιας εισήγησης αποτύπωσης δεικτών αξιολόγησης και ελέγχου. Αποτέλεσε ουσιαστικά μια εργασία εξοικείωσης του εμπλεκομένου προσωπικού στην διαδικασία σύνθεσης ατομικών και συλλογικών δεικτών, ποιοτικού και ποσοτικού χαρακτήρα, καταλήγοντας στην συγκρότηση μιας «βιβλιοθήκης» εξήντα δύο τελικά (62) δεικτών ελέγχου και αξιολόγησης.

Η διαδικασία αυτή ολοκληρώθηκε σε δύο ενότητες εκ των οποίων η πρώτη περιλάμβανε την απαρίθμηση και προτεινόμενη χρήση (εξωτερική χρήση που συνίστατο στην προβολή του έργου της Δημοτικής Αστυνομίας, εσωτερική χρήση όπου οι δείκτες θα χρησιμοποιούνταν για την αποδοτικότερη οργάνωση και λειτουργία της Υπηρεσίας και

Αξιολόγηση του κάθε στελέχους, διαδικασία που σχετιζόταν με την διαδικασία της ετήσιας αξιολόγησης).

Πίνακας 3: Δείκτες ελέγχου και αξιολόγησης απόδοσης

Α. Ενότητα

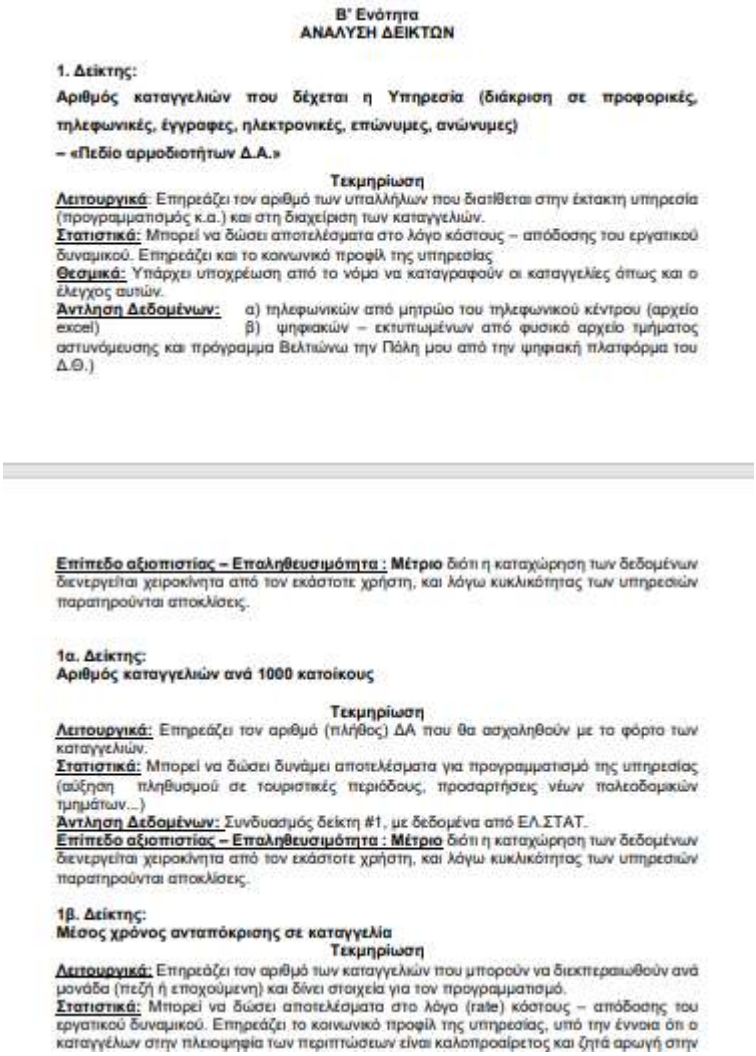
ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Δείκτης	Εξωτερική χρήση	Εσωτερική χρήση	Αξιολόγηση Στελέχους
1.Αριθμός καταγγελιών που δέχεται η Υπηρεσία (διάκριση σε προφορικές, τηλεφωνικές, έγγραφες, ηλεκτρονικές, επώνυμες, ανώνυμες) – «Πεδίο αρμοδιοτήτων Δ.Α.»	√	√	
2.Αριθμός καταγγελιών ανά 1000 κατοίκους	√	√	
3.Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε καταγγελία	√	√	√
4.Αποτελεσματικότητα κατά την επέμβαση στην καταγγελία. Λύθηκε το ζήτημα με την επέμβαση του Δ.Α. Χρειάστηκε εκ νέου παρέμβαση; Αν ναι πόσες και γιατί;	√	√	√
5.Αριθμός αιτημάτων επικυρώσεων κατ' οίκον	√	√	
6.Μέσος χρόνος ανταπόκρισης της υπηρεσίας σε αιτήματα των Δημοτών για επικυρώσεις κατ οικον	√	√	√
7.Αριθμός επικυρώσεων κατ οικον ανά μήνα, εξάμηνο και έτος που ολοκληρώθηκαν επιτυχώς	√	√	√
8.Αριθμός παραπόνων που δέχεται η Υπηρεσία ανά έτος και αφορούν Δ.Θ. – Άλλες υπηρεσίες	√	√	
9.Αριθμός παραβάσεων ΚΟΚ που διαπιστώθηκαν από την Υπηρεσία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα/τομέα υπηρεσίας/θεματικά άξονα	√	√	√
10.Αριθμός παραβάσεων ΚΥΕ που διαπιστώθηκαν από την Υπηρεσία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα	√	√	√
11.Αριθμός παραβάσεων Παράνομου Υπαίθριου Εμπορίου από την Υπηρεσία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα	√	√	√
12.Αριθμός φύλλων ελέγχου Κατάληψης Κοινοχρήστων Χώρων από την Υπηρεσία ανά έτος/εξάμηνο/μήνα	√	√	√
13.Συχνότητα ακυρώσεων παραβάσεων		√	√
14.Συχνότητα λαθών κατά την βεβαίωση των παραβάσεων		√	√
15.Σχέση προϋπολογισθέντων – βεβαιωθέντων	√	√	√

Πηγή: Εισήγηση για δείκτες & Τεκμηρίωση Δεικτών Ελέγχου – Αξιολόγησης Απόδοσης μέσω Υιοθεσίας Δ.Μ.Σ. Δ.Α.Δ.Θ., Ιούλιος 2015.

Στην δεύτερη ενότητα περιγράφηκε και τεκμηριώθηκε η υιοθέτηση κάθε δείκτη ατομικά. Η προσπάθεια ολοκληρώθηκε στο τελευταίο εξάμηνο του 2015 και αποτέλεσε την βάση για την επέκταση του μηχανισμού το 2016.

Πίνακας 4 : Ανάλυση δεικτών



Β' Ενότητα
ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ

1. Δείκτης:
Αριθμός καταγγελιών που δέχεται η Υπηρεσία (διάκριση σε προφορικές, τηλεφωνικές, έγγραφες, ηλεκτρονικές, επώνυμες, ανώνυμες)
– «Πεδίο αρμοδιοτήτων Δ.Α.»

Τεκμηρίωση

Λειτουργικά: Επηρεάζει τον αριθμό των υπαλλήλων που διατίθεται στην έκτακτη υπηρεσία (προγραμματισμός κ.α.) και στη διαχείριση των καταγγελιών.
Στατιστικά: Μπορεί να δώσει αποτελέσματα στο λόγο κόστους – απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Επηρεάζει και το κοινωνικό προφίλ της υπηρεσίας
Θεσμικά: Υπάρχει υποχρέωση από το νόμο να καταγραφούν οι καταγγελίες άπως και ο έλεγχος αυτών.
Αντληση Δεδομένων: α) τηλεφωνικών από μητρώο του τηλεφωνικού κέντρου (αρχείο excel) β) ψηφιακών – εκτυπωμένων από φυσικό αρχείο τμήματος αστυνόμευσης και πρόγραμμα Βελτιώνω την Πόλη μου από την ψηφιακή πλατφόρμα του Δ.Θ.)

Επίπεδο αξιοπιστίας – Επαληθευσιμότητα : Μέτριο διότι η καταχώρηση των δεδομένων διενεργείται χειροκίνητα από τον εκάστοτε χρήστη, και λόγω κυκλικότητας των υπηρεσιών παρατηρούνται αποκλίσεις.

1α. Δείκτης:
Αριθμός καταγγελιών ανά 1000 κατοίκους

Τεκμηρίωση

Λειτουργικά: Επηρεάζει τον αριθμό (πλήθος) ΔΑ που θα ασχοληθούν με τα φόρτα των καταγγελιών.
Στατιστικά: Μπορεί να δώσει δυνάμει αποτελέσματα για προγραμματισμό της υπηρεσίας (αύξηση πληθυσμού σε τουριστικές περιόδους, προσαρτήσεις νέων παλεοδομικών τμημάτων...)
Αντληση Δεδομένων: Συνδυασμός δείκτη #1, με δεδομένα από ΕΛ.ΣΤΑΤ.
Επίπεδο αξιοπιστίας – Επαληθευσιμότητα : Μέτριο διότι η καταχώρηση των δεδομένων διενεργείται χειροκίνητα από τον εκάστοτε χρήστη, και λόγω κυκλικότητας των υπηρεσιών παρατηρούνται αποκλίσεις.

1β. Δείκτης:
Μέσος χρόνος ανταπόκρισης σε καταγγελία

Τεκμηρίωση

Λειτουργικά: Επηρεάζει τον αριθμό των καταγγελιών που μπορούν να διεκπεραιωθούν ανά μονάδα (πεζή ή επιχούμενη) και δίνει στοιχεία για τον προγραμματισμό.
Στατιστικά: Μπορεί να δώσει αποτελέσματα στο λόγο (rate) κόστους – απόδοσης του εργατικού δυναμικού. Επηρεάζει το κοινωνικό προφίλ της υπηρεσίας, υπό την έννοια ότι ο καταγγέλων στην πλειοψηφία των περιπτώσεων είναι καλοπροαίρετος και ζητά αρωγή στην

Πηγή: Εισήγηση για δείκτες & Τεκμηρίωση Δεικτών Ελέγχου – Αξιολόγησης Απόδοσης μέσω Υιοθεσίας Δ.Μ.Σ. Δ.Α.Δ.Θ., Ιούλιος 2015.

Το 2016 διαπιστώθηκε το κενό στην διαμόρφωση μιας ρεαλιστικής ατομικής πλέον στοχοθεσίας και η απουσία ενός μηχανισμού αξιολόγησης του επιπέδου εσωτερικής ικανοποίησης του προσωπικού που στελέχωνε την Υπηρεσία. Το υπάρχον σύστημα άρχισε να χρησιμοποιεί στην πράξη ορισμένους από τους δείκτες αξιοποιώντας στατιστικά στοιχεία σε μια σειρά βάσεων δεδομένων οπότε εμφανίστηκαν και τα πρώτα ζητήματα επαληθευσιμότητας των καταχωρούμενων στοιχείων. Αρχικά εντοπίσθηκε με μία απλή διαδικασία επαλήθευσης (φυσική καταμέτρηση εγγράφων και δειγματοληπτικός έλεγχος δεδομένων που καταχωρήθηκαν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους στις βάσεις

δεδομένων) και στη συνέχεια θεσμοθετήθηκε ένα πλαίσιο εσωτερικών ελέγχων και επαληθεύσεων για το σύνολο των καταχωρούμενων δεδομένων που διενεργούνταν με χειροκίνητο τρόπο. Επιπρόσθετα εντοπίσθηκαν και αξιοποιήθηκαν δωρεάν ψηφιακά εργαλεία για την μείωση της μεσολάβησης του ανθρώπινου παράγοντα (πχ η αυτοματοποιημένη αναζήτηση των στοιχείων κατόχων των οχημάτων από το gov.Hub, η αυτόματη καταχώρηση στο ΟΠΣΟΥ των βεβαιωμένων παραβάσεων μέσω σάρωσής τους και επισύναψής τους στο αντίστοιχο τμήμα του ΟΠΣΟΥ, η σύνδεση της ψηφιακής κάρτας που αντικατέστησε το χειρόγραφο παρουσιολόγιο με το αρχείο καταγραφής των εργατοωρών απασχόλησης ανά αντικείμενο κλπ).

Ως βάση εκτίμησης των δεικτών αυτών διατηρήθηκε η πραγματική δαπάνη των εργατοωρών που καταναλώνονταν για κάθε αρμοδιότητα. Αυτή η δαπάνη, συνιστά την εισροή-επένδυση που διατίθεται ανά αρμοδιότητα. Υπολογίστηκε στην συνεχεία το καθαρό πραγματικό χρηματικο-οικονομικό όφελος (εισπραχθέντα και όχι απλά ταμειακά βεβαιωθέντα έσοδα, πρόστιμα, τέλη κ.α.) κατά την άσκηση κάθε αρμοδιότητας. Με την μέθοδο αυτή συντέθηκε ένας πρωτογενής δείκτης απόδοσης της αρχικής επένδυσης ROI[4]. Μέσω αυτού κατέστη εφικτή η αποτύπωση του οικονομικού οφέλους για κάθε ευρώ, που δαπανούνταν κατά την λειτουργία της Υπηρεσίας.

Σταδιακά αυτή η διαδικασία επέτρεψε την σύνθεση ενός αρχείου πιο σύνθετων όσον αφορά το περιεχόμενο δεικτών. Οι δείκτες αυτοί μέχρι το 2017 επέτρεψαν αφού επιλύθηκαν διάφορα θέματα καταχώρησης και επαλήθευσης την άμεση σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με την διαδικασία της στοχοθεσίας τόσο σε ατομικό όσο και συνολικό επίπεδο και την υλοποίηση επιτέλους της διαδικασίας κοστολόγησης των αρμοδιοτήτων της Υπηρεσίας.

Έτσι παραδείγματος χάριν στην αρμοδιότητα του ελέγχου του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας σταδιακά η Υπηρεσία συνέθεσε και χρησιμοποίησε τρεις σχετικούς δείκτες :

- ✓ Ο λόγος παραβάσεων προς εργατοώρες, όπου το πηλίκο αποτύπωνε το ποσοτικό δεδομένο του αριθμού των βεβαιωμένων παραβάσεων του Κ.Ο.Κ. ανά διατιθέμενη εργατοώρα ένστολου προσωπικού. Η μείωση του πηλίκου μεταφραζόταν ως αύξηση του ποσοστού συμμόρφωσης.
- ✓ Ο λόγος των εσόδων προς τις διατεθείσες εργατοώρες. Το πηλίκο καταγράφεται εισπραχθέντα για το Δήμο Θεσσαλονίκης ποσά από τα πρόστιμα του ΚΟΚ για κάθε διατεθείσα εργατοώρα ένστολου προσωπικού.

[4] ROI= Κέρδος Επένδυσης – Κόστος Επένδυσης / Κόστος Επένδυσης

- ✓ Λόγος εσόδων από πρόστιμα του ΚΟΚ προς τις βεβαιωμένες σχετικές παραβάσεις, όπου εξάγεται το πραγματικά εισπραχθέν ανά βεβαιωθείσα τροχονομική παράβαση. Η αξιοποίηση του δείκτη ήταν διττή καθώς χρησιμοποιούνταν τόσο στο στάδιο της προετοιμασίας του ετήσιου επιχειρησιακού προγραμματισμού όσο και στην εκτίμηση του κόστους διοικητικής διαχείρισης των μη εισπραχθέντων ή και μη ταυτοποιημένων οφειλών από τροχονομικές παραβάσεις και των περασμένων χρονικών περιόδων και των τρεχουσών παραβάσεων.

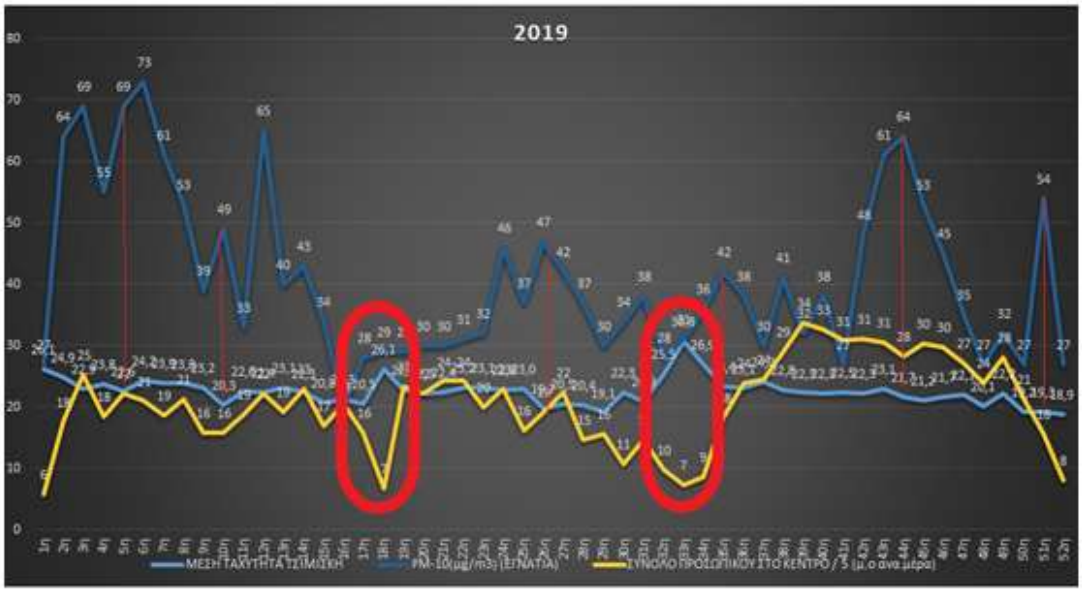
Στα τέλη του 2017 το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο της Υπηρεσίας έλαβε την τελική του μορφή αποτυπώνοντας μεταξύ άλλων μια σταθερή διαδικασία αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης, σύνθεσης γενικής στοχοθεσίας αξιοποίησης ενός συνόλου απλών αλλά και σύνθετων δεικτών, τόσο για εσωτερική όσο και εξωτερική χρήση και τέλος μια σύνδεση με ατομική αξιολόγηση, ικανοποίηση του προσωπικού, συμμετοχική διαδικασία και κοστολόγηση ανά αρμοδιότητα. Στο Παράρτημα 1 περιγράφονται αναλυτικά η δομή και οι ενότητες που απαρτίζουν το ετήσιο επιχειρησιακό σχέδιο.

Στην επόμενη φάση, που ξεκίνησε αρχές του 2019 και περατώθηκε τον Δεκέμβριο του 2021, αξιολογήθηκαν και υιοθετήθηκαν πρακτικές από το εξωτερικό και συντέθηκαν ακόμα πιο εξειδικευμένοι δείκτες. Δείκτες που επιχείρησαν να αποτυπώσουν και να παρουσιάσουν τον βαθμό συμμόρφωσης των εξωτερικών πελατών της Υπηρεσίας σε πολύ συγκεκριμένα πεδία της αρμοδιότητάς της. Ο απώτερος σκοπός της φάσης αυτής ήταν διττός. Αρχικά ήταν η επιχείρηση σύνθεσης και αξιοποίησης επιμέρους Κοινωνικών Δεικτών Απόδοσης ανά αρμοδιότητα – Social Return On Investment εν συνεχεία ήταν η δημιουργία των απαιτούμενων βάσεων για μια ουσιαστική μετάβαση στο σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το 2021 επιχειρήθηκε όλα τα ανωτέρω δεδομένα να ενσωματωθούν και να συσχετισθούν λοιπές παράμετροι όπως οι καιρικές συνθήκες (υγρασία, βροχή, καύσωνας, άνεμος, θερμοκρασία), η ατμοσφαιρική ρύπανση και η ένταση φαινομένου αστικής θερμικής νησίδας. Τα στοιχεία αυτά θα συνέθεταν μία πλήρη και ολοκληρωμένη εκτίμηση όσον αφορά το αποτέλεσμα της δράσης της υπηρεσίας σε συγκεκριμένες αρμοδιότητες, και ιδίως τον έλεγχο της στάσης και στάθμευσης και συνακόλουθα της κυκλοφοριακής κατάστασης. Στόχος ήταν εφόσον διαπιστωνόταν ότι τα διαθέσιμα δεδομένα ήταν επαληθεύσιμα και όντως αξιοποιήσιμα σε πραγματικό χρόνο και με ταυτόχρονη συγκριτική αξιολόγηση με τα κυκλοφοριακά δεδομένα που παρέχονταν δευτερογενώς από

τον Οργανισμό Αστικών Συγκοινωνιών Θεσσαλονίκης (καθυστερήσεις - μπλοκαρίσματα γραμμών, μέση ταχύτητα, ρυθμοί διέλευσης των υπό εξέταση γραμμών κτλ) και το ΙΜΕΤ / ΕΚΕΤΑ (μέση ταχύτητα διέλευσης οχημάτων σε συγκεκριμένες οδικές αρτηρίες, κυκλοφοριακός φόρτος σε σταθερούς οδικούς άξονες και χρονικές περιόδους), τότε θα ολοκληρωνόταν η σύνθεση ενός τελικού δείκτη τροχονομικής λειτουργίας. Ενός δείκτη που δεν θα αποτελούσε εκτίμηση αλλά πραγματική αποτύπωση.

Διάγραμμα 1: Αποτύπωση δείκτη



Πηγή: Δ.Α.Δ.Θ. 2018-2022

Έτσι, ετησίως ένα επικαιροποιημένο ερωτηματολόγιο εσωτερικής ικανοποίησης των στελεχών και αυτοαξιολόγησης σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο διανέμεται στα στελέχη, επεξεργάζεται από ειδική ομάδα εργασίας και αξιολογείται από την υπηρεσιακή και πολιτική ηγεσία.

Στην ήδη υπάρχουσα λοιπόν θεσμοθετημένη διαδικασία αξιολόγησης εκτός από τον κάθε προϊστάμενο, το σύνολο του προσωπικού (ένστολο και διοικητικό) υπό καθεστώς πλήρους ανωνυμίας προέβαινε και στην αξιολόγηση και του προϊσταμένου της Διεύθυνσης και των λοιπών στελεχών. Εφαρμόστηκε δηλαδή μια αξιολόγηση τύπου 360 μοιρών.

Ολοκληρώνοντας, η ανωτέρω διαδικασία συνδέθηκε εξ ανάγκης με ένα σύνολο άλλων διαδικασιών όπως αυτή της κοστολόγησης, της καταγραφής των διαδικασιών, της

σύνταξης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, της στοχοθεσίας ανά τμήμα και υπάλληλο και του επιχειρησιακού σχεδιασμού σε επίπεδο Δήμου. Ιδιαίτερη μέριμνα δόθηκε στην προσπάθεια σύνθεσης ατομικών δεικτών για κάθε εργαζόμενο, ώστε να υπάρχει δυνατότητα εξατομίκευσης με βάση το εργασιακό και επιχειρησιακό αντικείμενο.

Πίνακας 5: Καρτέλα ατομικής στοχοθεσίας

Ατομική Στοχοθεσία

ΣΤΟΧΟΙ		
Κωδικός	**Περιγραφή**	**Δείκτες**
1	Ορθή βεβαίωση παραβάσεων Κ.Ο.Κ. (άντληση δεδομένων από αυτοδίκαιες και ενστάσεις/λάθη)	Ποσοστό λάθους κάτω του 1,4% (μ.ο. 2018)
2	Ορθή βεβαίωση ελέγχων Κ.Υ.Ε.	Ποσοστό λάθους κάτω του 3% (μ.ο. 2018)
3	Πληρότητα ελέγχου τομέα ελεγχόμενης	Μ.Ο. σκαναρισμάτων τομέα/ scanacar (80% του καταχωρημένου αριθμού θέσεων)
4	Πληρότητα ελέγχου δρομολογίου ελεγχόμενης	Μ.Ο. σκαναρισμάτων δρομολόγιου/scanacar 75% του καταχωρημένου αριθμού θέσεων)
5	Συμπλήρωση αναφορών Αντικαπνιστικού	Απολογιστικά με σύγκριση μέσω προγράμματος και αρχείου αντικαπνιστικών αναφορών (οι αναφορές από το 2019 για το αντικαπνιστικό σε ξεχωριστό φάκελο)
6	Ορθή βεβαίωση προστίμων παρεμπορίου	Ποσοστό λάθους κάτω του 1%
7	Ορθή βεβαίωση ελέγχων κατάληψης κοινοχρήστου χώρου	Ποσοστό λάθους κάτω του 1%
8	Ορθή βεβαίωση προστίμων κανονισμού καθαριότητας	Ποσοστό λάθους κάτω του 1%
9	Ορθή εκτέλεση διαδικασίας γνησίων	Μηδενικό Ποσοστό λάθους
10	Ορθή εκτέλεση διαδικασίας σφραγίσεων	Μηδενικό ποσοστό λάθους
11	Ψηφιοποιημένη διαδικασία βεβαίωσης παραβάσεων Κ.Ο.Κ.	Χρήση Pda

Πηγή: Δ.Α.Δ.Θ. 2018-2022

Όλα αυτά είχαν ένα πολύ συγκεκριμένο κόστος για τα οποία η Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας τα αντιμετώπισε ως μια θεμιτή επένδυση πόρων με σκοπό την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δράσης της Υπηρεσίας τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.

Συνοψίζοντας, η σύνθεση του μηχανισμού που αποτυπώθηκε ανωτέρω αλλά και η πρακτική αξιοποίηση των δεικτών συνιστά μία διαρκή διαδικασία. Η διαδικασία αυτή απαίτησε πολύ χρόνο και προσπάθεια για να ενσωματωθεί στην κουλτούρα της Υπηρεσίας. Το βασικότερο ζήτημα ήταν η αποδοχή της ανάγκης για την υιοθέτηση του μηχανισμού από το σύνολο του προσωπικού και της αιρετής διοίκησης. Ως μια αρκετά κοστοβόρα δυναμική διαδικασία, η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην ευρύτερη διαδικασία αποτέλεσε μια μόνιμη πρόκληση και «πονοκέφαλο». Στα πλαίσια αυτά η εισαγωγή του μηχανισμού της στοχοθεσίας συνδυάστηκε με την διαδικασία του ερωτηματολογίου εσωτερικής ικανοποίησης και αυτοαξιολόγησης.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα πρωτογενούς έρευνας

Στην ενότητα αυτή αποτυπώνεται η άποψη των στελεχών όσον αφορά την σύνθεση, αξιοποίηση και αξιολόγηση του μηχανισμού στοχοθεσίας και παρακολούθησης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας, μέσω της συμπλήρωσης ενός δομημένου ερωτηματολογίου στα πλαίσια προσωπικής συνέντευξης. Στην διαδικασία συμμετείχαν τόσο ένστολο όσο και διοικητικό προσωπικό της Υπηρεσίας που έχει άμεσα εμπλοκή με την ανωτέρω διαδικασία και μηχανισμό τόσο σε επίπεδο υφισταμένων όσο και προϊσταμένων ώστε να διασφαλιστεί μια όσο το δυνατόν ευρύτερη και συμπεριληπτική εικόνα επί του ζητήματος.

4.1. Σκοπός και τεχνική περιγραφή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί ώστε να καταγραφούν οι απόψεις των συμμετεχόντων στην διαδικασία με σκοπό την σύνθεση απαντήσεων στα βασικά ερευνητικά ζητήματα της παρούσας προσπάθειας. Κάθε μία εκ των ερωτήσεων πραγματεύεται συγκεκριμένο και διακριτό θέμα. Υπό αυτό το πρίσμα επιχειρείται να συντεθεί μια όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη εικόνα του μηχανισμού στοχοθεσίας και παρακολούθησης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας

Το ερωτηματολόγιο συνιστά το υπόβαθρο μιας ημι-δομημένης συνέντευξης και περιλαμβάνει εννέα (9) συνολικά ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Στην συνέχεια παρατίθενται συνοπτικά οι βασικές τεχνικές πτυχές του ερωτηματολογίου όσον αφορά την μορφή των ερωτήσεων και τη δομή της συνέντευξης, με απώτερο στόχο την ενίσχυση του επιπέδου κατανόησης της χρηστικότητάς του για αναλυτικούς και ερευνητικούς σκοπούς.

Αναφορικά με την μορφή των ερωτήσεων, αυτές είναι αμιγώς ανοικτού τύπου, παρέχοντας τη δυνατότητα στον συμμετέχοντα να παράσχει κατά το δοκούν αναλυτικές αλλά και περιεκτικές απαντήσεις, που βασίζονται αφενός στην εμπειρία αφετέρου στις προσωπικές αντιλήψεις του. Οι ερωτήσεις αυτού του τύπου επιτρέπουν την πιο ευχερή καταγραφή τόσο περιγραφικών όσο και αναλυτικών δεδομένων. Με τον τρόπο αυτό εκτιμάται ότι θα είναι εφικτή η ανάδειξη και πιο σύνθετων ζητημάτων αλλά και προκλήσεων που ενδεχομένως να μην μπορούσαν να προβλεφθούν με ερωτήσεις κλειστού τύπου ή με ερωτήσεις που έχουν κλίμακα βαθμολόγησης. Με τον τρόπο αυτό ο ερευνητής δύναται να εμβαθύνει σε σημεία που κρίνει σκόπιμα ή και να διευρύνει την στόχευση σε ορισμένες απαντήσεις. Ταυτόχρονα εκτιμάται ότι οι επιλεγείσες ερωτήσεις καλύπτουν το

σύνολο των βασικών πτυχών που πρέπει να εξεταστούν για την αξιολόγηση ενός μηχανισμού στοχοθεσίας και δεικτών αποτελεσματικότητας, διαμορφώνοντας μια ολοκληρωμένη εικόνα της λειτουργίας και των δυνατοτήτων βελτίωσης της υπηρεσίας.

4.2. Διενέργεια συνεντεύξεων

Λήφθηκαν συνεντεύξεις κατά το πρώτο δεκαπενθήμερο του Νοεμβρίου 2024 με την χρήση του ανωτέρω ερωτηματολογίου από επτά (7) στελέχη της υπηρεσίας (προϊσταμένους τμημάτων και υπαλλήλους) που λόγω θέσης και ιδιότητας έχουν άμεση και διαρκή εμπλοκή (σε διαφορετικό φυσικά ο καθένας και καθεμία βαθμό) με την σύνθεση και λειτουργία του υφιστάμενου μηχανισμού.

Παρατίθενται οι ερωτήσεις και για κάθε μία εξ αυτών εξειδικεύεται ο σκοπός και το περιεχόμενο της.

Η πρώτη ερώτηση αφορά το φύλο και έχει ως σκοπό την καταγραφή δημογραφικών δεδομένων για την δυνητική κατηγοριοποίηση των απαντήσεων και την ανάλυση τυχόν διαφοροποιήσεων ανά φύλο.

Η επόμενη ερώτηση αφορά την ηλικία ώστε μέσω της αναγνώρισης της ηλικιακής ομάδας των συμμετεχόντων να διερευνηθεί το κατά πόσο η εμπειρία ή η ηλικία δύναται να επηρεάσει τις απόψεις σχετικά με τον μηχανισμό.

Η τρίτη ερώτηση αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης με σκοπό την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας ή χρήσης του μηχανισμού.

Η ερώτηση με αριθμό 4 επικεντρώνεται στην υπηρεσιακή ιδιότητα του ερωτώμενου και αποσκοπεί στον προσδιορισμό του επαγγελματικού ρόλου του στη Δημοτική Αστυνομία, ώστε να συσχετιστούν οι απόψεις με την επαγγελματική του θέση και ιδίως με την λειτουργία του υπό εξέταση μηχανισμού.

Η πέμπτη ερώτηση αποτελείται από 5 τμήματα όπου στο πρώτο εξετάζεται η χρήση αυτή καθαυτή του μηχανισμού στοχοθεσίας και αποσκοπεί στο να διερευνηθεί εάν η Υπηρεσία χρησιμοποιεί έναν πραγματικά αποτελεσματικό μηχανισμό στοχοθεσίας και παρακολούθησης δεικτών. Στο δεύτερο τμήμα της εξετάζεται η συγκριτική αξιολόγηση του υφιστάμενου μηχανισμού συγκριτικά με παλαιότερους, με έμφαση στις διαστάσεις της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και οικονομικότητας.

Στην έκτη ερώτηση εξετάζεται η διάσταση της συνεισφοράς και της συμμετοχικότητας και επιχειρείται η ανάδειξη του βαθμού εμπλοκής των εργαζομένων στη σύνθεση, υλοποίηση και αποτίμηση της στοχοθεσίας και το εάν και κατά πόσο οι διαδικασίες χαρακτηρίζονται από συμμετοχικότητα.

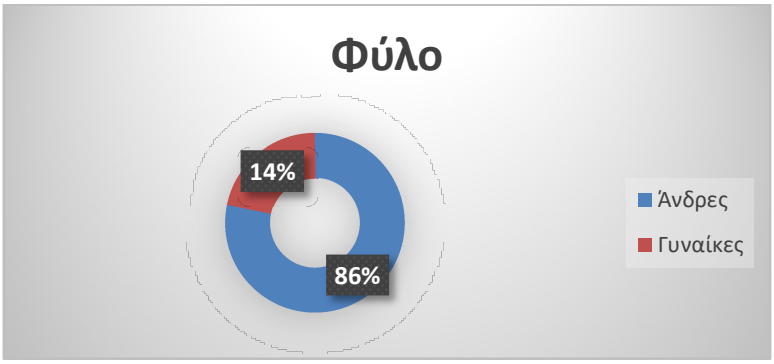
Η επόμενη ερώτηση επικεντρώνεται στην κατανόηση της μεθόδου με την οποία η Υπηρεσία χρησιμοποιεί τους δείκτες για τη λήψη αποφάσεων ή τη βελτίωση λειτουργιών. Εστιάζει με άλλα λόγια στις πρακτικές εφαρμογές των δεικτών.

Η όγδοη ερώτηση εστιάζει στα δυνατά και αδύνατα σημεία του μηχανισμού έχοντας ως σκοπό την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των διαδικασιών και του μηχανισμού, με αναφορά σε παλαιότερες εκδοχές.

Τέλος η ερώτηση με αριθμό 9 έχει ως θέμα τυχόν προτάσεις βελτίωσης του μηχανισμού με σκοπό την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.

Από το σύνολο των στελεχών που συμμετείχαν στη διαδικασία των συνεντεύξεων το 86% ήταν άντρες και το 14% γυναίκες και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 45-52.

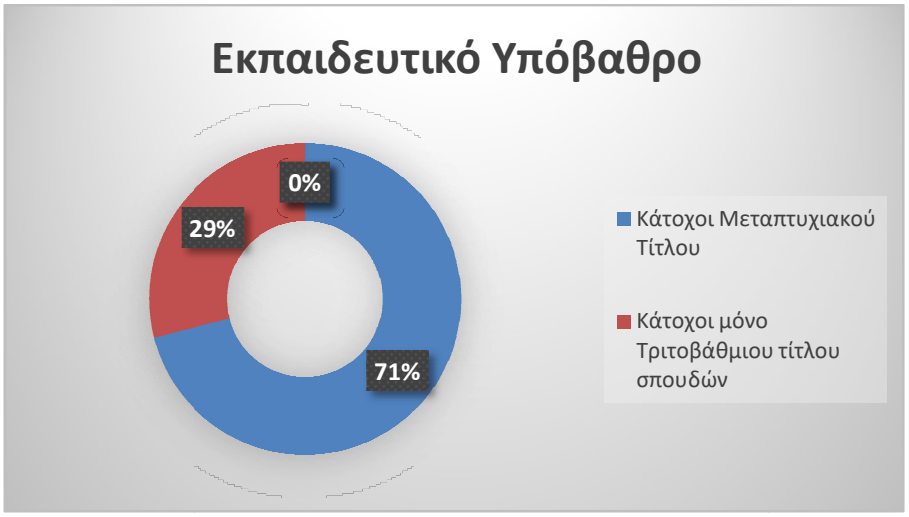
Διάγραμμα 2: Κατανομή δείγματος ανά φύλο



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το 100% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (4 από ΤΕΙ και 3 από ΑΕΙ) και το 71% είναι και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών.

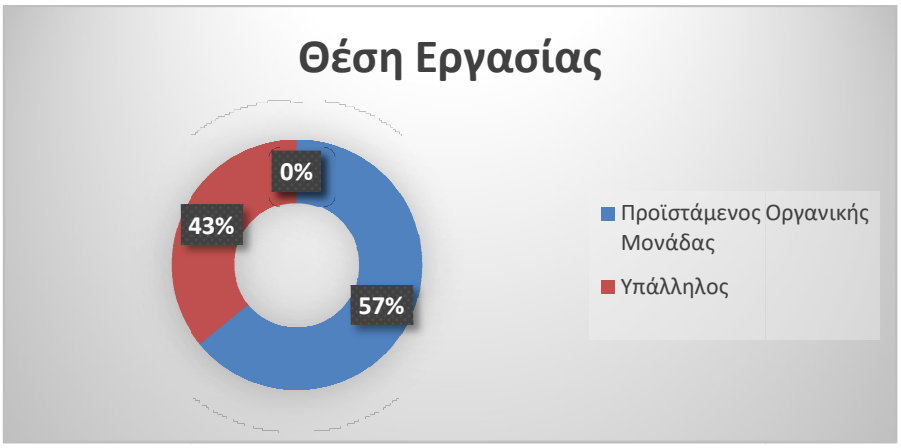
Διάγραμμα 3: Κατανομή δείγματος ανά εκπαιδευτικό υπόβαθρο



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

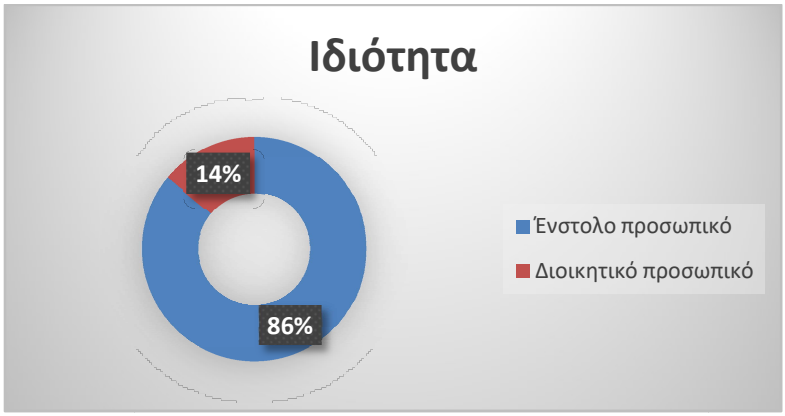
Οι 4 εξ αυτών κατέχουν θέση ευθύνης ενώ το 86% έχουν την ιδιότητα του ένστολου προσωπικού.

Διάγραμμα 4: Κατανομή δείγματος ανά θέρη εργασίας



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Διάγραμμα 5: Κατανομή δείγματος ανά ιδιότητα



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στην επόμενη (5η) ερώτηση για το αν η Δ.Α. του Δήμου Θεσσαλονίκης χρησιμοποιεί ένα πραγματικό λειτουργικό και αξιοποιήσιμο μηχανισμό στοχοθεσίας και παρακολούθησης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, το 100% απαντάει καταφατικά και οι 6 από τους 7 (86%) ότι ο μηχανισμός λειτουργεί αυτοτελώς και παράλληλα με το υφιστάμενο σύστημα του ΥΠΕΣ.

Όσον αφορά δε την συγκριτική του αξιολόγηση με τυχόν προγενέστερα συστήματα το 57% αποδίδει γενικά θετικό πρόσημο στον εφαρμοζόμενο εσωτερικό μηχανισμό της Δ.Α. και ένα επιπρόσθετο 42% κάνει λόγο για σαφή βελτίωση.

Το 71% συνδέει την αξιοποίηση και χρησιμότητα του μηχανισμού με την διάσταση της συγκριτικής αξιολόγησης σε εσωτερικό επίπεδο.

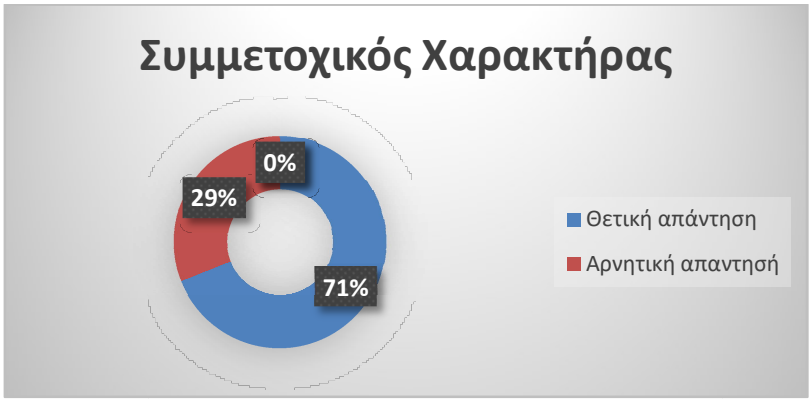
Διάγραμμα 6: Απαντήσεις επί της Αξιολόγησης του Μηχανισμού



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στην έκτη ερώτηση που εξετάζει αφενός την συνεισφορά του καθενός/καθεμίας στη σύνθεση, υλοποίηση και αποτίμηση της στοχοθεσίας και των δεικτών αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας, αφετέρου το βαθμό της συμμετοχικότητας διαδικασίας, καταγράφεται για το 100% άμεση συμμετοχή σε αυτήν. Ομοίως δίνουν ρητά καταφατική απάντηση ότι ο μηχανισμός συνιστά αποτέλεσμα συμμετοχικής διαδικασίας σε ποσοστό της τάξης του 71%.

Διάγραμμα 7: Απαντήσεις επί του συμμετοχικού χαρακτήρα



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο επόμενο ζήτημα που επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται οι ανωτέρω δείκτες, πάλι το 71% απαντάει ότι υπάρχει αξιοποίησή τους τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο Τμήματος και Διεύθυνσης με στόχο την διενέργεια εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης.

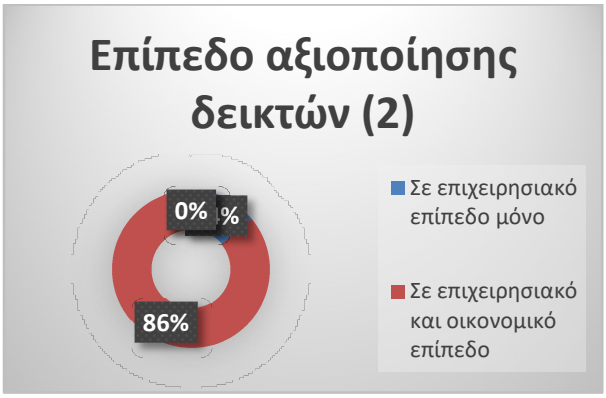
Διάγραμμα 8: Απαντήσεις επί του επιπέδου αξιοποίησης των δεικτών (1)



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Το 14% εξειδικεύει την αξιοποίησή τους και σε επιχειρησιακό και σε οικονομικό επίπεδο, ενώ το 100% τους συνδέει άμεσα με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της Υπηρεσίας.

Διάγραμμα 9: Απαντήσεις επί του επιπέδου αξιοποίησης των δεικτών (2)



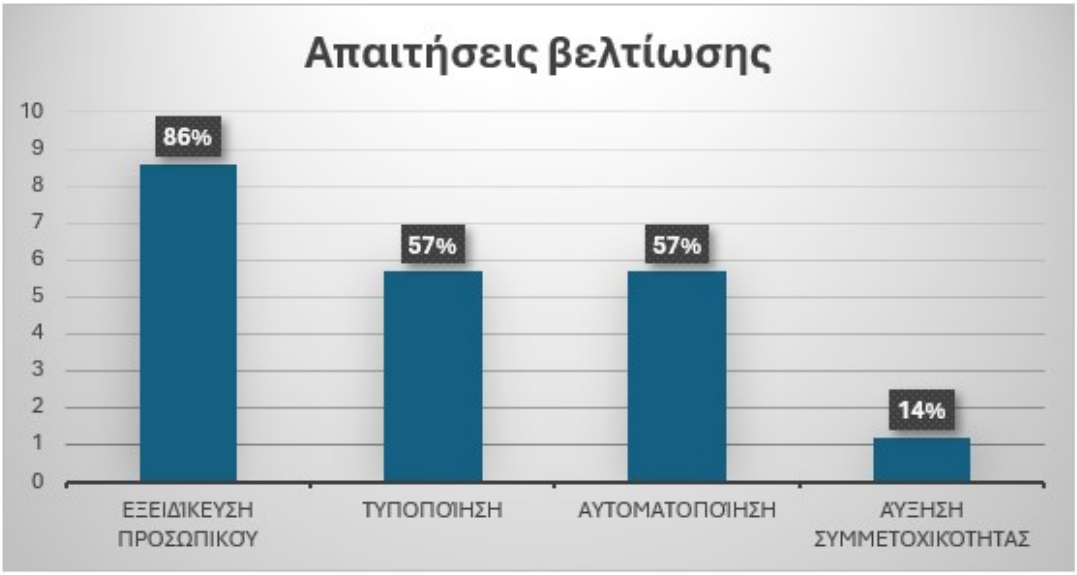
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στο όγδοο ερώτημα, που πραγματεύεται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των διαδικασιών σύνθεσης και λειτουργίας του μηχανισμού στοχοθεσίας και των σχετικών δεικτών όπως και την σύγκριση και με προηγούμενες εκδοχές του μηχανισμού, κανένας από όσους συμμετείχαν στην έρευνα δεν απαντούν στο 2^{ο} υποερώτημα. Το 100% εντοπίζουν ως την βασικότερη αδυναμία την υποκειμενικότητα του ανθρώπινου παράγοντα τόσο στην εισαγωγή των δεδομένων όσο και στην ερμηνεία τους ενώ το 57% αναγνωρίζει την θετική σημασία που έχει η λειτουργία του μηχανισμού.

Στο τελευταίο ερώτημα που αφορά είναι τα σημεία που κατά την εκτίμηση των στελεχών που χρήζουν βελτίωσης το 86% προτάσσει την ανάγκη για περαιτέρω

εξειδίκευση του εμπλεκομένου προσωπικού. Το 57% εκτιμά ότι υφίσταται απαίτηση για τυποποίηση της διαδικασίας σε συνδυασμό με περισσότερο αυτοματοποίηση της, ενώ μόλις το 14% κρίνει ότι πρέπει να αυξηθεί ο βαθμός συμμετοχικότητας της διαδικασίας.

Διάγραμμα 10: Απαντήσεις επί των απαιτήσεων βελτίωσης



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

4.3 Ειδικός Σχολιασμός των απαντήσεων - αποτελεσμάτων

Από το σύνολο των απαντήσεων στις πρώτες 4 ερωτήσεις προκύπτουν μια σειρά από δεδομένα που συνδέονται και με τις επόμενες απαντήσεις. Αρχικά από την ηλικιακή ομάδα συνάγεται ότι όλοι/ες έχουν δύο τουλάχιστον δεκαετίες υπηρεσίας στον Δήμο Θεσσαλονίκης που μεταφράζεται σε μία γνώση των μηχανισμών και διαδικασιών τόσο του Φορέα όσο και του Δημοσίου γενικότερα. Καθώς δε το 100% κατέχει τουλάχιστον πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης τεκμαίρεται ότι υπάρχει ένα ελάχιστο γνωσιακό υπόβαθρο με διαδικασίες αξιολόγησης, καταγραφής και επεξεργασίας δεδομένων και διαδικασιών. Το γεγονός ότι οι 4 εκ των 7 στελεχώνουν θέσεις ευθύνης συνιστά έναν επιπρόσθετο ενισχυτικό παράγοντα στην αξιοπιστία και χρησιμότητα της έρευνας καθώς λόγω της ιδιότητας τους θεωρείται δεδομένο ότι έχουν μια σφαιρική εικόνα της λειτουργίας της υπηρεσίας γενικότερα και του υπό εξέταση μηχανισμού ειδικότερα. Τέλος καθώς το 86% έχουν την ιδιότητα του ένστολου προσωπικού σημαίνει ότι υφίσταται ευθεία σύνδεση μεταξύ της διοικητικής και εξωτερικής επιχειρησιακής διάστασης του μηχανισμού, αφού τα στελέχη που τον συνθέτουν και παρακολουθούν τον εφαρμόζουν ταυτόχρονα και στο πεδίο.

Από το σύνολο των απαντήσεων που καταγράφηκαν, στο ερώτημα ($5^{ο}$) αν χρησιμοποιεί τη Δ.Α. του Δήμου Θεσσαλονίκης ένα πραγματικό λειτουργικό και

αξιοποιήσιμο μηχανισμό στοχοθεσίας και παρακολούθησης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, προκύπτει ξεκάθαρα το συμπέρασμα ότι υφίσταται ένα διακριτό σύστημα στοχοθεσίας που βασίζεται σε συγκεκριμένους δείκτες αξιολόγησης. Το δε σύστημα αυτό ως μηχανισμός λειτουργεί παράλληλα και ταυτόχρονα με το θεσμοθετημένο. Προφανώς διατηρείται για μια σειρά από λόγους όπως: α) έχει ενσωματωθεί στην εργασιακή κουλτούρα των στελεχών της Υπηρεσίας β) τα στατιστικά στοιχεία που διατηρούνται επί σειρά ετών από την Υπηρεσία αξιοποιούνται και στον θεσμοθετημένο από την κεντρική διοίκηση μηχανισμό στοχοθεσίας γ) τα στελέχη αποδίδουν θετικό πρόσημο όσον αφορά την χρησιμότητά του και δ) η πλειοψηφία συμφωνεί ότι υπάρχει ευθεία σύνδεση του μηχανισμού με την διάσταση της συγκριτικής αξιολόγησης σε εσωτερικό επίπεδο. Σε δε αμιγώς πρακτικό επίπεδο είναι φανερός ο σπονδυλωτός του χαρακτήρας που επιτρέπει την διαρκή μετεξέλιξή του και ενσωμάτωση νέων δεδομένων και προσαρμογή σε νέες διαδικασίες.

Η αξιοπιστία της έρευνας ενισχύεται περαιτέρω από το γεγονός ότι το 100% όσων συμμετείχαν δηλώνει ότι έχει άμεση και ευθεία άμεση συμμετοχή στην λειτουργία του μηχανισμού. Αυτό σημαίνει ότι υφίσταται ειδική γνώση λόγω της εμπλοκής τους και επομένως ως γνώστες του αντικειμένου είναι σε θέση να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία, να προτείνουν βελτιώσεις κτλ. Στον αντίποδα βέβαια ελλοχεύει ο κίνδυνος οι απαντήσεις τους λόγω μιας «ιδρυματοποίησης» . Όμως από τις απαντήσεις γενικά διαφαίνεται μια σχετική αποστασιοποιημένη, αμιγώς τεχνοκρατική προσέγγιση του θέματος. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να εξεταστεί και η διαπίστωση όπου το 71% συμφωνεί ότι ο μηχανισμός συνιστά αποτέλεσμα συμμετοχικής διαδικασίας παρόλο που το 100% συμμετέχει ευθέως στην διαδικασία. Επομένως υπάρχει σαφώς περιθώριο βελτίωσης της συγκεκριμένης διάστασης σε ποιοτικό επίπεδο ώστε να αισθάνονται οι συμμετέχοντες ότι είναι ουσιαστικά ενεργοί στην διαδικασία αυτή.

Οι απαντήσεις που συνδέονται με τον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται οι ανωτέρω δείκτες, έχει επίσης ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς το 1/3 των απαντήσεων θεωρεί ότι η αξιοποίησή των δεικτών διενεργείται μόνο σε επίπεδο Τμήματος και Διεύθυνσης με στόχο την διενέργεια εσωτερικής συγκριτικής αξιολόγησης και όχι σε επίπεδο των στελεχών ως ατομικών μονάδων. Αυτό είναι μια ουσιώδης απόκλιση από την ουσιώδη στόχευση που έχει σύμφωνα με τα όσα εκτέθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια δηλαδή την αξιοποίησή του και στα δύο επίπεδα (ατομικό και συλλογικό). Μόλις το 14% εξειδικεύει την αξιοποίησή των δεικτών και σε επιχειρησιακό και σε οικονομικό επίπεδο ενώ το 100% τους συνδέει άμεσα με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της Υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι

δεν συνιστά για το σύνολο του προσωπικού πεποίθηση η αρχική προσπάθεια και στόχευση της Διοίκησης του Φορέα να υπάρξει κοστολόγηση των αρμοδιοτήτων της Υπηρεσίας. Επομένως εφόσον αυτό δεν έχει γίνει κατανοητό ή αντιληπτό ακόμα και στην ομάδα που εκ θέσεως συνδέεται άμεσα με την λειτουργία του μηχανισμού είναι πολύ μεγάλη η πιθανότητα και τα λοιπά στελέχη να μην έχουν κατανοήσει την ατομική και συλλογική διάσταση της αξιοποίησης των δεικτών ούτε φυσικά και τον διττό προσανατολισμό τους (επιχειρησιακά και οικονομικά).

Εντυπωσιακή πάντως είναι η ομοφωνία που χαρακτηρίζει τις καταγεγραμμένες απαντήσεις στο όγδοο ερώτημα, που αφορά τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία μηχανισμού στοχοθεσίας και των δεικτών της καθώς όπως και την σύγκριση και με προηγούμενες εκδοχές του μηχανισμού. Αφενός διότι κανένας από του ερωτηθέντες σε δεν απάντησε 2ουποερώτημα. Η μία πιθανή ερμηνεία είναι ότι ουσιαστικά δεν υπήρχε αντίστοιχος μηχανισμός στο παρελθόν ιδίως πριν την κατάργηση της υπηρεσίας το 2013. Αφετέρου το γεγονός ότι το 100% εντοπίζουν ως την βασικότερη αδυναμία την υποκειμενικότητα του ανθρώπινου παράγοντα σε δύο διακριτές φάσεις του μηχανισμού αποτυπώνει μια αντικειμενική αξιολόγησή του από τα στελέχη. Γίνεται δηλαδή διάκριση στο επίπεδο της εισαγωγής των δεδομένων όσο και κυρίως στην ερμηνεία τους. Ιδίως το τελευταίο είναι πολύ σημαντικό καθώς οι 4 εκ των 7 κατέχουν θέση ευθύνης και άρα exofficio είναι υποχρεωμένοι να προβαίνουν σε ερμηνεία των δεικτών και να εξάγουν συμπεράσματα σε επιχειρησιακό επίπεδο. Πάντως το γεγονός ότι το 57% αναγνωρίζει ρητά την θετικό πρόσημο που έχει η λειτουργία του μηχανισμού συνιστά μια έμπρακτη αναγνώριση της σημασίας και χρησιμότητάς του.

Τέλος ενδιαφέρουσες είναι και οι απαντήσεις που συνδέονται με τα σημεία αυτά που κατά την εκτίμηση των στελεχών χρήζουν διορθωτικών κινήσεων. Έτσι το ότι το 86% προτάσσει την ανάγκη για περαιτέρω εξειδίκευση του εμπλεκομένου προσωπικού μεταφράζεται σε αναγνώριση ενός σημαντικού κενού στο συγκεκριμένο ζήτημα. Προφανώς διότι πλέον έχει ο μηχανισμός ξεπεράσει τις όποιες «νηπιακές ασθένειές» του και προκειμένου να εξελιχθεί απαιτεί επιπρόσθετη εξειδίκευση. Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκεται και το ποσοστό (57%)που θεωρεί επιτακτική την ανάγκη για τυποποίηση της διαδικασίας σε συνδυασμό με περισσότερο αυτοματοποίηση της. Αυτές φυσικά οι διαπιστώσεις συνδέονται και με το γνωσιακό υπόβαθρο των εμπλεκομένων στελεχών και φυσικά με την θέση εργασίας.

4.4 Περαιτέρω συζήτηση επί των αποτελεσμάτων της έρευνας. Γενικός σχολιασμός έρευνας.

Σε πιο γενικό επίπεδο έχοντας ολοκληρώσει το στάδιο της παράθεσης και αξιολόγησης των απαντήσεων στα επιμέρους ερωτήματα μπορούμε με σχετική ασφάλεια να καταγράψουμε και ορισμένα ακόμα συμπεράσματα.

Από την διαδικασία προέκυψε ότι τα τηρούμενα στατιστικά συνιστούν και την βάση για την πρόβλεψη των εποχιακών διακυμάνσεων άρα και των επιχειρησιακών απαιτήσεων στις οποίες καλείται να ανταποκριθεί η Υπηρεσία. Δημιουργείται με τον τρόπο αυτό ένα μοτίβο το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί ως αρχείο θεσμικής μνήμης ανεξαρτήτως προσώπων και ιδιότητας. Αυτό περιγράφεται και σε ορισμένες από τις απαντήσεις. Υπό το πρίσμα αυτό ενισχύεται έμπρακτα ακόμα περισσότερο η πρακτική χρησιμότητα και στο πεδίο του σχεδιασμού του υφιστάμενου σχεδιασμού.

Από την πλειοψηφία αναγνωρίζεται η σημασία της τήρησης δεδομένων σε βάθος χρόνου. Στόχος φαίνεται να παραμένει η συγκριτική αξιολόγηση είτε αφορά ατομικό και συλλογικό επίπεδο είτε μόνον το συλλογικό. Αυτό συνδέεται προφανώς με την διαμορφωμένη επιχειρησιακή κουλτούρα η οποία επιβάλλει να συγκρίνεται η ετήσια απόδοση της Υπηρεσίας με την αντίστοιχη παρελθοντική. Στα πλαίσια αυτά φαίνεται να υπάρχει μια επίτευξη του αρχικού στόχου που είχε τεθεί από την υπηρεσιακή ηγεσία μετά την επανασύσταση. Ο στόχος ήταν η αξιοποίηση των δεικτών και στατιστικών ώστε να επιτευχθεί σε σταθερή βάση η διαρκής βελτίωση της απόδοσης και λειτουργίας της υπηρεσίας.

Οι δείκτες φαίνεται ότι συνιστούν έναν άμεσα χρηστικό εργαλείο και όχι απλά μια προσπάθεια συμμόρφωσης με την υφιστάμενη θεσμική υποχρέωση. Ατομικά και συνολικά αξιοποιούνται και έχουν τόσο οικονομική όσο και επιχειρησιακή διάσταση. Βέβαια όπως αποτυπώθηκε και ανωτέρω δεν φαίνεται αυτό να έχει ενσωματωθεί πλήρως στο σύνολο των στελεχών της Υπηρεσίας. Θεωρητικά η προσπάθεια γενικά της Υπηρεσίας να έχει μια κοστολογημένη αποτύπωση της δράσης της ως βάση της διαδικασίας προτεραιοποίησης της λειτουργίας της και σύνθεσης της ετήσιας στοχοθεσίας, δεν έχει επιτευχθεί από το επίπεδο των προϊστάμενων και κάτω.

Η τυποποίηση διαδικασίας συλλογής των στοιχείων, δηλαδή η άντληση των δεδομένων από την ίδια πηγή σε σταθερή βάση και επαλήθευση με χρήση άλλων πηγών από το ίδιο σύστημα συνδέεται άμεσα με την χρηστικότητα του μηχανισμού. Συνδέεται στενά με την εξειδίκευση των στελεχών ως βασική προϋπόθεση για την επίτευξη μεγαλύτερης ακρίβειας και άρα επαληθευσιμότητας. Αποτελεί δε κοινό τόπο ότι υφίσταται

διεγνωσμένη ανάγκη για αυτοματοποίηση της διαδικασίας καταχώρισης, επεξεργασίας και αποτύπωσης των δεδομένων. Αυτό σημαίνει ότι παρόλα τα στάδια ωρίμανσης που φαίνεται να έχει περάσει ο μηχανισμός αυτή η σοβαρή διάσταση δεν έχει τύχει της δέουσας σημασίας και προτεραιότητας.

Ταυτόχρονα ο ανθρώπινος παράγοντας στην εισαγωγή και σύνθεση των δεδομένων αλλά και στην ερμηνεία τους αναγνωρίζεται από το σύνολο του προσωπικού ως βασικός παράγοντας ευαλωτότητας του μηχανισμού. Αναδεικνύεται έτσι η σημασία του μηχανισμού και τα δύο βασικότερα θέματα που έχουν αναδειχθεί: α) το ανθρώπινο λάθος και β) η μέθοδος ανάγνωσης και ερμηνείας των δεδομένων. Και αυτή η διάσταση φαίνεται να μην έχει αποτελέσει αντικείμενο επισταμένης προσοχής και αντιμετώπισης καθώς από όλους του συμμετέχοντες αναγνωρίζεται ως η βασικότερη αδυναμία του μηχανισμού.

Στα θετικά της ανωτέρω έρευνας καταγράφεται η γενική παραδοχή ότι ο ισχύον μηχανισμός φαίνεται να συνιστά αποτέλεσμα μιας γενικότερης κουλτούρας συνεργασίας των στελεχών της υπηρεσίας, με πολύ μεγάλο βαθμό συμμετοχικότητας. Αυτό συνδέθηκε τόσο από τις ακαδημαϊκές γνώσεις και επίπεδο των στελεχών όσο και από τον γενικότερο προσανατολισμό που είχε τεθεί ως στόχος από την επανίδρυσή της Υπηρεσίας. Παρόλα αυτά το γεγονός ότι το 14% εκτιμά ότι απαιτείται μεγαλύτερη συμμετοχικότητα οφείλει να αποτελέσει σημείο ουσιώδους ενασχόλησης της υπηρεσίας στο μέλλον. Προφανώς υπάρχει διάκριση ανάμεσα στην άμεση εμπλοκή και στην ευθεία και ουσιαστική συμμετοχή των στελεχών στον μηχανισμό.

Δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια ουσιώδης απόκλιση στον βασικό πυρήνα των απαντήσεων, ούτε κάποια διαφοροποίηση που να αποδίδεται στο φύλο ή στο ακαδημαϊκό επίπεδο. Μόνο στο θέμα της αναγνωρισμένης σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα με την αρνητική διάσταση (αυτή δηλαδή του ανθρώπινου σφάλματος) υπάρχει διαφορά καθώς σε επίπεδο προϊσταμένων έμφαση δίνεται και στην υποκειμενικότητα της ερμηνείας των δεικτών ενώ στα λοιπά στελέχη η έμφαση αποδίδεται στην καταχώριση και επεξεργασία των δεδομένων.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται μια αυξημένη συμφωνία όσον αφορά την ύπαρξη, λειτουργία και χρηστικότητα του μηχανισμού από τα στελέχη χωρίς να φείδονται παρατηρήσεων που δύναται να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά του ενώ η στόχευση παραμένει σταθερά προσηλωμένη στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της Υπηρεσίας.

Κεφάλαιο 5

Παρουσίαση Πρακτικών Περιπτώσεων Δεικτών

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται δύο από τους σύνθετους δείκτες που συνέθεσε η Υπηρεσία με προσανατολισμό επιχειρησιακό και σε επίπεδο Τμήματος και όχι ατομικό. Η παρουσίαση αυτή θα επιχειρηθεί να συσχετισθεί με τις παρατηρήσεις επί των απαντήσεων που αναλύθηκαν στις προηγούμενες υποενότητες.

Ο πρώτος λοιπόν είναι ο δείκτης κυκλοφοριακής συμμόρφωσης. Στην αρμοδιότητα της αστυνόμευσης του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας το ζητούμενο δεν μπορεί ούτε πρέπει να είναι η είσπραξη εσόδων. Οφείλει να είναι αφενός η αύξηση του ποσοστού συμμόρφωσης των οδηγών στην σήμανση και κανόνες του Κ.Ο.Κ. αφετέρου η βελτίωση στις κυκλοφοριακές συνθήκες.

5.1 Υπόθεση εργασίας σχετικά με τον δείκτη κυκλοφοριακής συμμόρφωσης

Στην αρχική λοιπόν φάση επιχειρήθηκε να οριοθετηθεί ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να αξιολογηθεί το ποσοστό συμμόρφωσης. Υπό αυτό το πρίσμα συντέθηκε μια υπόθεση εργασίας από μια ομάδα στελεχών (ένστολοι ανεξαρτήτως θέσης ευθύνης). Η υπόθεση υποστήριζε είναι ότι εάν σε συγκεκριμένες χρονικές και χωρικές ζώνες αφιερώνεται σταθερά ένας συγκεκριμένος αριθμός εργατοωρών για την αστυνόμευση του Κ.Ο.Κ./Σ.Ε.Σ. τότε θα πρέπει να είναι σε θέση η Υπηρεσία να καταγράψει με ασφάλεια και υψηλό ποσοστό επαληθευσιμότητας κατά μέγιστο εννέα (9) ομάδες δεδομένων.

Στο στάδιο αυτό διακρίνουμε με βάση τα προηγούμενα ότι όντως υπάρχει μια αυξημένη συμμετοχικότητα καθώς δεν απαρτίστηκε η ομάδα μόνο από προϊσταμένους ή στελέχη από ένα τμήμα. Ταυτόχρονα υπάρχει άμεση και ευθεία σύνδεση και επομένως χρησιμότητα του δείκτη με την επιχειρησιακή διάσταση καθώς επιλέγεται η βασική αρμοδιότητα της Δ.Α για να εξετασθεί. Εξίσου εμφανής είναι ο υποκειμενικός παράγοντας στην σύνθεση της υπόθεσης εργασίας ενώ αναγνωρίζεται η απαίτηση για επίτευξη υψηλού βαθμού επαληθευσιμότητας.

5.2 Περιγραφή δεδομένων δείκτη κυκλοφοριακής συμμόρφωσης

Οι ομάδες των δεδομένων που επιλέχθηκαν ήταν :

α) ο αριθμός παραβάσεων γενικά του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας και ειδικότερα διακρίνοντας μεταξύ των παραβάσεων σε θέσεις ελεγχόμενης στάθμευσης επί πληρωμή, σε θέσεις αποκλειστικά από μονίμους κατοίκους, αντικοινωνικές σταθμεύσεις (ράμπες, θέσεις ΑΜΕΑ), φορτοεκφορτώσεις, πεζοδρόμια, πλατείες, πεζοδρόμους, ποδηλατοδρόμους κτλ.

Εδώ εντοπίζεται εκ νέου η απαίτηση για αυτοματοποίηση του μηχανισμού καθώς από το 2015 μέχρι και τα τέλη του 2024 η βεβαίωση των παραβάσεων, ο έλεγχος και η καταχώρισή τους στο ΟΠΣΟΥ διενεργούνταν χειρόγραφα. Επομένως πέραν του κόστους σε εργατοώρες υπήρχε σε όλα τα στάδια ο κίνδυνος του ανθρωπίνου σφάλματος. Αυτό έρχεται προς επίρρωση των αντίστοιχων απαντήσεων επί του ερωτηματολογίου που αναδεικνύει την αρνητική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και την ανάγκη αυτοματοποίησης της διαδικασίας.

Στην συνέχεια εκτιμήθηκε σε επίπεδο υπόθεσης εργασίας ότι όσο θα μειώνεται ο αριθμός των παραβάσεων τόσο θα αυξάνεται το ποσοστό της συμμόρφωσης εφόσον φυσικά διατηρείται το είδος και επίπεδο αστυνόμευσης σταθερό υπό παρόμοιες καιρικές και κυκλοφοριακές συνθήκες (βροχή, παγετός, πορεία, απαγόρευση κυκλοφορίας κτλ).

β) έναν αριθμός σκαναρισμάτων από τις φορητές συσκευές σάρωσης πινακίδων κυκλοφορίας (pda) σε θέσεις του Συστήματος Ελεγχόμενης Στάθμευσης (θέσεις επί πληρωμή και θέσεις μονίμων κατοίκων)

Με την ομάδα αυτή των δεδομένων επιχειρήθηκε να εξαχθούν συμπεράσματα με αμιγώς εσωτερικό προσανατολισμό που όμως μπορούσε να αξιοποιηθεί και σε ατομικό επίπεδο (μονάδας ένστολου που απασχολείται στο συγκεκριμένο καθήκον). Η υπόθεση εργασίας εμπλουτίστηκε παραπάνω υποστηρίζοντας ότι εφόσον ο αριθμός των σαρώσεων ταυτίζεται με τον αριθμό των θέσεων αυτό σημαίνει ότι ελέγχεται ορθά και με συνέπεια ο τομέας. Εάν ο αριθμός των σαρώσεων υπολείπεται των θέσεων έχουμε δύο πιθανότητες:

1) οι θέσεις είναι κενές άρα το σύστημα δεν παρέχει τα χρήματα που υποτίθεται ότι θα προσέφερε καθώς δεν υπάρχει η αντίστοιχη ζήτηση

2) δεν σαρώνονται όλα τα οχήματα από τους ελεγκτές μας άρα το επίπεδο αστυνόμευσης υπολείπεται του σχεδιασμού. Σε αυτό το σημείο διενεργήθηκε πολλαπλά έλεγχος και διαπιστώθηκε ότι κατά την διάρκεια του ελέγχου πληκτρολογείται ή σκανάρεται αναγκαστικά η πινακίδα δύο και τρεις φορές σε κάθε όχημα προτού βεβαιωθεί η παράβαση καθώς λόγω κούρασης, λάθους, καιρικών συνθηκών, μη ευδιάκριτων στοιχείων κυκλοφορίας, ύπαρξη χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί από την στιγμή της στάθμευσης μέχρι την αγορά χρόνου, εκ νέου έλεγχος της σήμανσης κτλ.

Επομένως ο συνολικός αριθμός των διενεργηθέντων σαρώσεων δεν θα αποτελεί από μόνος του ασφαλή στατιστικό δεδομένο που μμπορεί να αξιοποιηθεί αυτοτελώς επιχειρησιακά. Υπό αυτή την διαπίστωση επιλέχθηκε η τήρηση αρχείου ανά τομέα και χρήστη, η εξαγωγή μέσου όρου σαρώσεων πάλι ανά τομέα και χρήστη και σύνδεση με

λοιπές παραμέτρους όπως καιρικές συνθήκες, βλάβες του λογισμικού του συστήματος, πορείες που μπορούν και αποδεδειγμένα έχουν επηρεάσει την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος αστυνόμευσης.

Από τα παραπάνω και όσον αφορά την συγκεκριμένη ομάδα δεδομένων αφενός ενισχύεται ακόμα περισσότερο η διαπίστωση ότι η τήρηση δεδομένων έχει ενσωματωθεί στην επιχειρησιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας αφετέρου ότι υφίσταται μηχανισμός καταγραφής των στοιχείων. Δεν φαίνεται όμως πουθενά η σύνταξη ή η ύπαρξη σχετικού εγχειριδίου ή τυποποίησης της διαδικασίας.

γ) Μια ψηφιακή αποτύπωση σε χάρτη της διαδρομής του πεζού με την φορητή συσκευή σάρωσης (pda) Από το δεδομένο αυτό επαληθεύεται συνδυαστικά η ορθή αστυνόμευση του τομέα.

Στο κομμάτι αυτό προφανώς γίνεται χρήση αυτοματοποιημένης διαδικασίας που προφανώς είναι οικεία στα στελέχη που ασχολούνται, συμβάλλοντας στην αξιοπιστία του μηχανισμού, διαπιστώνεται ότι ο μηχανισμός είναι ανοικτός στην εισαγωγή νέων στοιχείων και έχει πάντα σαφές επιχειρησιακό προσανατολισμό και σε ατομικό επίπεδο (δημοτικός αστυνομικός σε συγκεκριμένο τομέα αστυνόμευσης).

δ) αριθμό σταθμεύσεων και έσοδο ανά ώρα, θέση/τομέα, οδό, όχημα εφόσον στην οδό αυτή υπάρχουν θέσεις επισκεπτών όσο θα αυξάνεται η πληρότητα και η καταβολή τέλους τόσο θα αυξάνεται η συμμόρφωση των οδηγών και δευτερογενώς μειώνεται η παράνομη στάθμευση και επομένως η κυκλοφοριακή συμφόρηση και συνακόλουθη ρύπανση.

Στο σημείο αυτό υπάρχει περαιτέρω εξειδίκευση της υπόθεσης εργασίας και προσδίδεται και σαφής οικονομική διάσταση ενώ για πρώτη φορά επιχειρείται η σύνδεση με άλλα δεδομένα. Βέβαια η υπόθεση αυτή δεν τεκμηριώνεται, συνιστώντας ακόμα ένα παράδειγμα της υποκειμενικότητας που χαρακτηρίζει τον υπό εξέταση δείκτη.

ε) αριθμό οχημάτων από την εποχούμενη κάμερα της parkpal που παρέχει ένα σύνολο δεδομένων όσον αφορά την ύπαρξη ή όχι παράνομα σταθμευμένων οχημάτων σε κεντρικές οδούς .

Και εδώ αξιοποιείται μια αυτοματοποιημένη διαδικασία εξίσου οικεία στα στελέχη που ασχολούνται, ενισχύοντας έτσι την αξιοπιστία του μηχανισμού.

στ) ταχύτητα και χρόνος διέλευσης οχημάτων από το ΙΜΕΤ του ΕΚΕΤΑ. Εφόσον η ταχύτητα των διερχόμενων οχημάτων αυξάνεται, θεωρητικά τόσο ο χρόνος διέλευσης των οχημάτων θα μειώνεται στην συγκεκριμένη οδική αρτηρία. Αυτό μεταφράζεται σε

βελτίωση της κυκλοφοριακής κατάστασης στην υπό εξέταση οδό, μείωση παράνομης στάθμευσης και σχετιζόμενης ποσοστιαίας ηχορύπανσης και ατμοσφαιρική ρύπανσης.

Στη συγκεκριμένη ομάδα δεδομένων είναι εμφανής η προσπάθεια να συνδυαστούν πολλαπλά δεδομένα χωρίς όμως να περιγράφεται η τυποποίηση ή ο αυτοματισμός της διαδικασίας. Από την άλλη η ερμηνεία που δίδεται μέσω της συσχέτισης ταχύτητας διέλευσης και ρύπανσης είναι ξεκάθαρα υπόθεση εργασίας με πολύ έντονο υποκειμενικό χαρακτήρα. Σε κάθε περίπτωση όμως δεν αμφισβητείται ο επιχειρησιακός προσανατολισμός και στόχευση.

ζ) ταχύτητα και χρόνος διέλευσης λεωφορείων του ΟΑΣΘ εφόσον στην οδό λειτουργεί λεωφορειολωρίδα.

Εφόσον η ταχύτητα των λεωφορείων θα αυξάνεται και ο χρόνος διέλευσης των οχημάτων θα μειώνεται στην συγκεκριμένη οδική αρτηρία τόσο βελτιώνεται η κυκλοφοριακή κατάσταση στην οδό, μειώνεται η παράνομη στάθμευση, το κόστος καυσίμων των ΜΜΜ και η αντίστοιχη ατμοσφαιρική ρύπανση που αποδίδεται στην συγκεκριμένη κατηγορία μετακινήσεων.

Ισχύουν τα όσα αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ομάδα δεδομένων.

η) Ατμοσφαιρική ρύπανση από τους σταθμούς του Δήμου Θεσσαλονίκης.

Όσο μειώνεται η ατμοσφαιρική ρύπανση τόσο βελτιώνεται η ποιότητα ζωής στον Δήμο Θεσσαλονίκης, αν και είναι ζητούμενο ο ακριβής ποσοτικός προσδιορισμός του ποσοστού ρύπανσης που αντιστοιχεί σε κάθε κατηγορία μετακίνησης και δραστηριότητας.

Στη συγκεκριμένη ομάδα δεδομένων είναι εξίσου φανερή η διαρκής προσπάθεια να συνδυαστούν πολλαπλά δεδομένα χωρίς τυποποίηση ή αυτοματισμό της διαδικασίας. Διατηρείται φυσικά σε επίπεδο υπόθεσης εργασίας ο υποκειμενικός χαρακτήρας και η επιχειρησιακή στόχευση αλλά μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι πολλές από τις ανωτέρω ομάδες δεδομένων λειτουργούν και ως δικλείδες επαληθευσιμότητας. Εάν δηλαδή σε όλες τις ομάδες που αφορούν την κίνηση οχημάτων διαπιστώνεται βελτίωση της ταχύτητας και χρόνου διέλευσης και σε σταθερή βάση αυτή συνδέεται με την καταγεγραμμένη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης τότε επαληθεύεται και η ορθότητα και η βασιμότητα της υπόθεσης εργασίας.

5.3 Απόδοση οικονομικής αξίας στα δεδομένα

Εφόσον λοιπόν αποδεικνύεται από τα αντίστοιχα μοτίβα ότι υφίσταται ευθεία και αποδεδειγμένη σύνδεση μεταξύ της αστυνόμευσης και της βελτίωσης των κυκλοφοριακών συνθηκών τότε η Υπηρεσία εκτίμησε το είναι εφικτό να αποδοθεί μια αριθμητική αξία σε κάθε κατηγορία. Έτσι:

Κάθε Εργατοώρα αστυνόμευσης σε μία συγκεκριμένη οδό και χρονική περίοδο μπορεί να αποτιμηθεί με ασφάλεια σε € (έχει ήδη γίνει μέσω της άθροισης του συνόλου των δαπανών πάσης φύσεως της Υπηρεσίας το οποίο εν συνεχεία διαιρέθηκε με το σύνολο των ονομαστικών εργατοωρών για το ένστολο και διοικητικό προσωπικό) καθώς τηρούνται σχετικά στατιστικά δεδομένα από το 2015 μέχρι και σήμερα.

Σχέδιο 2: Αποτύπωση δείκτη επιστροφής επένδυσης

$$ROI = \frac{\text{Έσοδα (τέλη ελεγχόμενης + έσοδα από κλήσεις+i,ii,iii,iv) – (κόστος εργατοωρών)}}{\text{Κόστος εργατοωρών για την συγκεκριμένη οδό ή περιοχή}}$$

Πηγή: Ιδία επεξεργασία

Στα έσοδα προστίθενται:

i. Το κέρδος σε χρόνο – καύσιμα από την αύξηση της ταχύτητας διέλευσης των οχημάτων του ΟΑΣΘ το οποίο μπορεί να αποτιμηθεί σε €

ii. Ομοίως και για τα ΙΧΕ υπολογίζεται αυτόματα ο αριθμός των οχημάτων / κυκλοφοριακού φόρτου από το ΙΜΕΤ

iii. Αντιστρόφως μπορεί να υπολογισθεί το κόστος που γλιτώνουν οι χρήστες-οδηγοί από την μμείωση των μμποτιλιαρισμάτων από το MOBI. Εφόσον σύμφωνα με μελέτη του ΑΠΘ κάθε χαμένη ώρα μποτιλιαρίσματος αποτιμάται σε συγκεκριμένο χρηματικό ποσό μπορούν να συγκριθούν τα συμβάντα μεταξύ δύο χρονικών περιόδων (πχ ανά έτος) και να πολλαπλασιαστεί η διαφορά με το ωριαίο κόστος. Το αποτέλεσμα είναι κέρδος.

iv. Ομοίως η πτώση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης μπορεί να αποτιμηθεί με χρηματική μμονάδα συνδεόμενη με την μμείωση του κόστους νοσηλείας συγκεκριμένη κατηγορίας νοσημάτων που συνδέονται ευθέως με την ατμοσφαιρική ρύπανση. Όσο μμειώνεται η ατμοσφαιρική ρύπανση που συνδέεται με την χρήση του ΙΧΕ τόσο βελτιώνεται το επίπεδο ζωής και το ιατρικό κόστος της κυκλοφοριακής συμφόρησης Στο κόστος μμπορεί αντίστοιχα να προστεθεί το κόστος από κάθε ώρα που χάνεται σε μμποτιλιάρισμα. Ουσιαστικά δηλαδή τα i-iv, όπου το κέρδος μμετατρέπεται σε ζημία.

Παράγοντες που πρέπει να αποτιμηθούν:

1. Καιρικές συνθήκες

2. Κοινωνικά συμβάντα (εκδηλώσεις, πορείες)

3. Πτώση της λειτουργίας του Συστήματος Ελεγχόμενης Στάθμευσης

4. Απρόβλεπτα γεγονότα (πανδημία) που μμεταβάλλουν ουσιωδώς την κυκλοφορία και την αστυνόμευση

Είναι λοιπόν φανερό ότι τόσο οι γενικές όσο και οι ειδικές παρατηρήσεις επί του ερωτηματολογίου στην συντριπτική τους πλειοψηφία εάν όχι στο σύνολό τους τυγχάνουν εφαρμογής και στην περίπτωση του συγκεκριμένου δείκτη που συντέθηκε και αξιοποιήθηκε από την Δ.Α του Δ.Θ.

5.4 Δείκτης κοινωνικής απόδοσης γνησίων υπογραφής κατ' οίκον

Η Υπηρεσία έχει αναλάβει και διεκπεραιώνει κατά προτεραιότητα την αρμοδιότητα της βεβαίωσης του γνησίου της υπογραφής κατ' οίκον για ανήμπορους να μετακινηθούν κατοίκους εντός των διοικητικών ορίων του Δήμου μας.

Σε ημερήσια βάση με δαπάνη 12 εργατοωρών (εσωτερική εργασία 4 ώρες συντονισμός ραντεβού και ψηφιακή απογραφή δράσης και 8ωρη εξωτερική) που μμεταφράζεται σε ημερήσιο κόστος (Δευτέρα – Παρασκευή) 151€ εξυπηρετούνται κατ' ελάχιστον δέκα (10) περιπτώσεις ατόμων που αδυνατούν να μμετακινηθούν από την οικία τους με ίδια μέσα. Άρα η δαπάνη/κόστος της Δημοτικής Αστυνομίας, εκτιμάται σε 15€ την επίσκεψη.

<u>Το κοινωνικό όφελος όπως μπορεί να αποτιμηθεί σε χρήματα</u>:

αα) Η σύνταξη ενός γενικού πληρεξουσίου κυμαίνεται μεταξύ 60-80€.

αβ) Η ενοικίαση ενός λευκού ταξί ξεκινάει από τα 30€ και φτάνει μέχρι και τα 70€. αγ) Συνήθως η μετακίνηση ενός ατόμου της κατηγορίας αυτής απαιτεί και παρουσία συνοδού που λαμβάνει άδεια ή ενοικιάζεται συνοδός (24-50€ ανά ημέρα)

Σύνολο:

Στην περίπτωση που γίνεται μετακίνηση με λευκό ταξί του ενδιαφερόμενου και του συνοδού του στην υπηρεσία όπου θα διενεργηθεί το γνήσιο υπογραφής ή όποια άλλη διοικητική διαδικασία τότε το κόστος διαμορφώνεται κατ ελάχιστον σε αβ(30€)+ αγ(24€) =54€, και κατά μέγιστο σε 130€.

Διαιρώντας τα ποσά αυτά με το κόστος της υπηρεσίας της Δημοτικής Αστυνομίας (15€) ανά επίσκεψη ο λόγος απόδοσης – κόστους διαμορφώνεται στο πρώτο σενάριο στα 54/15= 3,6€ και στο πιο ακριβό σενάριο στα 130/15=6€.

Δηλαδή με κάθε 1€ που δαπανάται από την Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας, ο αποδέκτης της υπηρεσίας κερδίζει από 3,6 € έως 8,6 € ανά επίσκεψη. Εάν πολλαπλασιάσουμε τα 4.375 γνήσια κατ' έτος με τον μέσο όρο της δαπάνης που γλιτώνει

ο εξυπηρετούμενος (54 + 130/ 2=92€) τότε το συνολικό κοινωνικό όφελος ανέρχεται σε κυμαίνεται σε 402.500€ με συνολικό κόστος αρμοδιότητας 37.024€ [2848 εργατοώρες (hwh) επί 13€ την εργατοώρα = 37.024€].

Μη αποτιμητέο σε χρήματα κοινωνικό όφελος:

• Η αναμονή δύο ή τριών ημερών μέχρι να κλειστεί ραντεβού σε Αστυνομικό Τμήμα της περιοχής

• Η ταλαιπωρία του μμετακινούμενου μέχρι να ετοιμαστεί, να επιβιβασθεί στο όχημα, να μμετακινηθεί με τον συνοδό του στην αντίστοιχη υπηρεσία κτλ

• Η προσθήκη ακόμη μίας μμετακίνησης στο επιβαρυμένο κυκλοφοριακό σύστημα της πόλης

• Το ενδεχόμενο για οποιαδήποτε αιτία (απεργία, ελλιπή δικαιολογητικά, πορεία, καιρικές συνθήκες κ.α.) να απαιτηθεί εκ νέου άμεση μμετακίνηση / επανάληψη της μμετακίνησης συνοδού και εξυπηρετούμενου ατόμου.

Συμπεράσματα

Όπως περιγράφηκε εκτενώς τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο η διαμόρφωση της στρατηγικής ενός φορέα συνιστά μια ορθολογικά προσδιορισμένη διαδικασία που ακολουθεί συγκεκριμένα διαδοχικά στάδια. Η υλοποίηση των στρατηγικών αυτών στόχων δεν επιτυγχάνονται μέσω κάποιας αυτοματοποιημένης διαδικασίας. Η μετάβαση δηλαδή από τον σχεδιασμό στα επιθυμητά αποτελέσματα δεν μπορεί ποτέ να θεωρηθεί μια defacto εξασφαλισμένη. Και όταν έχουν υλοποιηθεί οι προκαθορισμένοι στόχοι αυτόματα τίθεται το ζήτημα της ανατροφοδότησης ώστε να αξιολογηθεί το εύρος και ο βαθμός επίτευξης τους.

Εντός του ανωτέρω πλαισίου λοιπόν στην παρούσα τελική ενότητα θα παρατεθούν οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν εξ αρχής.

Όσον αφορά λοιπόν το ζήτημα του εάν και κατά πόσο χρησιμοποιεί η Δ.Α. του Δ.Θ. ένα πραγματικό λειτουργικό και αξιοποιήσιμο μηχανισμό στοχοθεσίας και παρακολούθησης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, η απάντηση είναι προφανώς καταφατική. Τόσο από την παράθεση του υλικού που συνδέεται με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό της Υπηρεσίας στο τρίτο Κεφάλαιο, όσο και από τα ποιοτικά στοιχεία που αναλύθηκαν στο τέταρτο κεφάλαιο μέσω της έρευνας, κατέστη σαφές ότι από την επανασύσταση της Υπηρεσίας το 2015 και έπειτα, η Δ.Α. σταδιακά συνέθεσε και υλοποιεί έναν μηχανισμό στοχοθεσίας και παρακολούθησης.

Ο μηχανισμός αυτός διακρίνεται από σπονδυλωτή δομή που επιτρέπει την προσθήκη ή αφαίρεση δομικών επιμέρους στοιχείων. Έχει έντονα δυναμικό χαρακτήρα που του επιτρέπει να έχει ευελιξία ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβολές από εσωτερικούς παράγοντες (μεταβολή των προτεραιοτήτων από την πολιτική ηγεσία) και εξωτερικούς παράγοντες (μεταβολή του νομοθετικού πλαισίου). Βασίζεται προφανώς στις αρχές της διοικητικής επιστήμης και επιχειρεί να συνδυάσει διάφορες μεθόδους αξιολόγησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αξιοποιώντας τις αντίστοιχες δεξιότητες των στελεχών της. Είναι έτσι σχεδιασμένο ώστε να βασίζεται σε έναν μηχανισμό καταγραφής πολλαπλών δεδομένων που συνδέονται με την λειτουργία της Υπηρεσίας και αποτελεί κοινό τόπο η προσπάθεια να χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό επαληθευσιμότητας.

Στο επιμέρους ερώτημα το αν είναι λειτουργικός και αξιοποιήσιμος, η απάντηση είναι διττή. Εκ του αποτελέσματος προκύπτει ότι είναι καθώς υφίσταται, ανανεώνεται,

τροποποιείται και χρησιμοποιείται από την πολιτική και υπηρεσιακή ηγεσία της Δ.Α. σχεδόν επί μια δεκαετία. Η διατήρησή του παράλληλα με την θεσμοθετημένη διαδικασία του ΥΠΕΣ σημαίνει ότι τα στελέχη της Υπηρεσίας έχουν αποκτήσει μεγάλη οικειότητα στην χρήση του και θεωρούν ότι αξίζει η διαδικασία ώστε να επενδύουν σε ετήσια βάση ικανό αριθμό εργατοωρών και να βασίζουν σε αυτόν την σχεδίαση και προτεραιοποίηση της ετήσιας δράσης της Υπηρεσίας.

Στο ζήτημα που σχετίζεται με την συγκριτική αξιολόγηση του υφιστάμενου συστήματος με τυχόν προγενέστερα συστήματα σε επίπεδο αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας προέκυψαν ορισμένα ενδιαφέροντα σημεία. Ουσιαστικά σε καμία από τις συνεντεύξεις δεν υπήρξε ευθεία σύγκριση του υφιστάμενου με τυχόν προγενέστερα συστήματα. Αυτό οφείλεται αφενός στο γεγονός ότι δεν υφίστατο προ της καταργήσεως της Υπηρεσίας το 2013 αντίστοιχος μηχανισμός και απλά σε επίπεδο υπηρεσιακής διοίκησης αποστέλλονταν ορισμένα στατιστικά στοιχεία ώστε να συμπληρωθεί ο γενικός σχεδιασμός του Δήμου Θεσσαλονίκης χωρίς να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι και οι αντίστοιχοι δείκτες. Είναι εξίσου φανερό όμως ότι τα στελέχη που ενεπλάκησαν στην σύνθεση του νέου μηχανισμού υπάρχει μια σχετική έστω και ασθενής θεσμική μνήμη από την προγενέστερη διαδικασία και ότι ο νέος μηχανισμός δεν προήλθε εντελώς από παρθενογένεση.

Σε όλες τις συνεντεύξεις είναι φανερό το θετικό πρόσημο που αποδίδεται στον υφιστάμενο μηχανισμό οπότε εξ αντιδιαστολής με τυχόν προγενέστερα ή τυπικά θεσμοθετημένα συστήματα μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο υφιστάμενος υπερέχει. Από την άλλη κατέστη φανερό ότι ο ισχύον μηχανισμός επιχειρεί συστηματικά να υπηρετήσει τις αρχές της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας συνδυάζοντας την επιχειρησιακή με την οικονομική διάσταση των δεικτών του.

Ομοίως κατέστη φανερό ότι παρόλο που τυγχάνει γενικής αποδοχής από τα στελέχη που έλαβαν μέρος στην διαδικασία της έρευνας, ο υφιστάμενος μηχανισμός έχει συγκεκριμένα θέματα που χρήζουν αντιμετώπισης. Η υποκειμενική διάσταση που χαρακτηρίζει αφενός την καταχώριση και επεξεργασία των δεδομένων αφετέρου την ερμηνεία των εξαχθέντων δεικτών συνιστά την μεγαλύτερη απειλή για την αξιοπιστία και συνακόλουθα την χρησιμότητα τους. Επιπρόσθετα οι απατήσεις για περαιτέρω εξειδίκευση του προσωπικού και υψηλότερο βαθμό αυτοματοποίησης των επιμέρους διαδικασιών, έχουν διπλή ερμηνεία. Από την μία πλευρά συνιστούν τις λύσεις που

αντιμετωπίζουν τις απειλές για την εύρυθμη λειτουργία του μηχανισμού ενώ από την άλλη μειώνουν το κόστος διαχείρισης του μηχανισμού.

Μια σημαντική παρατήρηση είναι ότι τα στελέχη δίνουν απαντήσεις οι οποίες έχουν πάρα πολλά κοινά σημεία όσον αφορά την χρησιμότητα, αξιοπιστία και προβλήματα που χαρακτηρίζουν τον μηχανισμό. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μια κοινή αποδοχή και αντιμετώπιση του μηχανισμού από το προσωπικό. Καταδεικνύεται έτσι μία υπηρεσιακή σύμπνοια όσον αφορά την διεγνωσμένη ανάγκη για τήρηση στατιστικών και χρήση των δεικτών. Αυτή είναι η θετική ανάγνωση ότι υφίσταται πλέον μια θεσμική μνήμη που σχετίζεται με την ανάγκη λειτουργίας ενός αντίστοιχου μηχανισμού.

Όμως από τα τέλη του 2021 και έπειτα φαίνεται να υπάρχει μια στασιμότητα όσον αφορά την εξέλιξη του μηχανισμού και των δεικτών. Ενώ δηλαδή την περίοδο 2015–2021 καταγράφονται συνεχείς αλλαγές, τροποποιήσεις και προσθήκες στον μηχανισμό, η περίοδος 2022-2024 φαίνεται να χαρακτηρίζεται από μια σχετική στασιμότητα. Οι λόγοι αυτής στασιμότητας ενδέχεται να είναι διάφοροι, όπως η μεταβολή της Υπηρεσιακής διοίκησης στις αρχές του 2022, της αιρετής ηγεσίας στα τέλη του 2023, το νέο νομοθετικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε με τον Ν. 4940/ 2022 γενικά για την αξιολόγηση και τον Ν. 5003/2022 για τις αρμοδιότητες της Δημοτικής Αστυνομίας. Ίσως η πιο πιθανή αιτία είναι ότι πλέον ο μηχανισμός έχει φτάσει σε ένα σημείο ωριμότητας και τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την παρακολούθησή του δεν επικεντρώνονται τόσο στην εξέλιξή του όσο στην καθημερινή του λειτουργία.

Συνοψίζοντας, η Δημοτική Αστυνομία ως νέα σχετικά υπηρεσία και με έναν ιδιαίτερα ταραχώδη βίο, διέθετε ένα στελεχιακό δυναμικό με δεξιότητες ακαδημαϊκές που για τα δεδομένα του Δήμου Θεσσαλονίκης το 2015 υπερέβαινε τον γενικό μέσο όρο. Το προσωπικό που στελέχωνε τις θέσεις ευθύνης βρέθηκε σε μία χρονική συγκυρία αμέσως μετά την επανασύσταση της Υπηρεσίας το 2015, έχοντας την δυνατότητα να διαρθρώσει την Δημοτική Αστυνομία στον Δήμο Θεσσαλονίκης έχοντας σχεδόν λευκή επιταγή από την τότε αιρετή διοίκηση. Υπό αυτήν βασική προϋπόθεση και με προσωπικό που στην συντριπτική του πλειοψηφία είχε επιστρέψει οικειοθελώς στην Υπηρεσία από του λοιπούς φορείς και οργανισμούς που υπηρετούσε, δημιουργήθηκε ένα σχεδόν ιδανικό κλίμα για την εφαρμογή νέων καινοτόμων ιδεών και προσεγγίσεων. Μία ακόμα σημαντική παράμετρος ήταν ότι σε επίπεδο Δήμου δεν υπήρχε κάποιος ουσιαστικός στην πραγματικότητα μηχανισμός τήρησης στατιστικών δεδομένων και αξιολόγησης που να

είχε σαφές επιχειρησιακό προσανατολισμό και να συνδέεται με τις παραμέτρους της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας. Στα πλαίσια λοιπόν αυτά συγκροτήθηκε σταδιακά ένας αρκετά ενδιαφέρον μηχανισμός στρατηγικού σχεδιασμού, που εκ του αποτελέσματος υπήρξε αποτελεσματικός και αξιοποιείται μέχρι και σήμερα. Είναι όμως και πολύ πιθανό να έχει πλέον ολοκληρώσει τον επιχειρησιακό του κύκλο ως διαδικασία και πλέον να πρέπει να αντικατασταθεί από έναν νέο, ιδίως μετά την νέα νομοθετική προσέγγιση του 2022.

Βιβλιογραφία

- Γεωργόπουλος Ν. (2013), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ,* Εκδ. Μπένος, Αθήνα
- Μιχαλόπουλος Ν. (2008), *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα
- Παπαδημητρίου Κ. (2021), *Στρατηγικός Σχεδιασμός / Προγραμματισμός και Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα
- Behn, R. D. and Kant, P.A., (1999), *Strategies for avoiding the pitfalls of performance contracting*, Public Productivity and Management Review
- Carnegy G.D. and Wolnizer, P.W.,(1996), *Enabling accountability in museums*, Accounting, Auditing & Accountability Journal
- DruckerP. (2000), *Η μετακαπιταλιστική κοινωνία*, Εκδ. Gutenberg, Αθήνα
- Fiske E.B. and Ladd, H.F. (2000), *When Schools Compete: A Cautionary Tale,* The Brooking Institution, Washington, DC
- Halachmi A. and Boorsma P.B., (1998), *Inter and intra government arrangements for productivity: An agency approach*, Kluwer academic publishers
- Halachmi A., (2002), *Performance measurement and performance management*, Emerald Group
- Leeuw, F.L., (1996), *Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers*, Accounting, Auditing Accountability Journal
- Zollers N. and Ramanathan, K.A., (1998), *For-profit charter schools and student's disabilities: The sordid side of the business of schooling,* Phi Delta Kappan, v80 n4 p297-304

Νομοθεσία

- Ν.3463/06
- Ν.5003/2022
- Ν. 4940/ 2022
- Εγκύκλιος υπ΄ αριθμ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5 Απριλίου 2006,
- Εγκύκλιος υπ΄ αριθμ ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/ 27 Δεκεμβρίου 2005
- Εγκύκλιος υπ΄ αριθμ ΔΙΠΑ/Φ.4/ οικ.5273/1-3-2007

Εσωτερικά Έγγραφα Δ.Θ.

- ΔΑΔΘ (2015), «ΕΙΣΗΓΗΣΗ ΓΙΑ ΔΕΙΚΤΕΣ & ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ & ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕΣΩ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ Δ.Μ.Σ.», Δημοτική Αστυνομία Δήμου Θεσσαλονίκης,
- ΔΑΔΘ (2015), «ΜΕΛΕΤΗ-ΠΡΟΤΑΣΗ - Επανασύσταση Θεσμού & Επαναλειτουργία Υπηρεσίας Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης», Δημοτική Αστυνομία Θεσσαλονίκης.
- ΔΑΔΘ (2017), «ΜΕΛΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ-ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης», Δημοτική Αστυνομία Δήμου Θεσσαλονίκης.
- ΔΑΔΘ (2018), «Ετήσιο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης 2018» Δημοτική Αστυνομία Δήμου Θεσσαλονίκης.
- ΔΑΔΘ (2019), «Ετήσιο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης 2019» Δημοτική Αστυνομία Δήμου Θεσσαλονίκης.
- ΔΑΔΘ (2020), «Ετήσιο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης 2020», Δημοτική Αστυνομία Δήμου Θεσσαλονίκης.
- ΔΑΔΘ (2021), «Ετήσιο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης 2021», Δημοτική Αστυνομία Δήμου Θεσσαλονίκης.
- ΔΑΔΘ (2022), «Ετήσιο ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ Δημοτικής Αστυνομίας Δήμου Θεσσαλονίκης 2022», Δημοτική Αστυνομία Δήμου Θεσσαλονίκης.

Παράρτημα

Παράρτημα 1

Οι ενότητες που συνθέτουν το Γενικό Επιχειρησιακό Σχέδιο, πέραν της εισαγωγής και της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε, έχουν ως εξής:

1. Αποστολή
2. Όραμα
3. Περιγραφή & Διάγνωση Υφιστάμενης Κατάστασης – Ανάλυση S.W.O.T.
    a. Αποτύπωση Σύνθεσης Ανθρώπινου Δυναμικού Υπηρεσίας
4. Στόχοι
    a. Εσωτερική λειτουργία
    b. Εξωτερική λειτουργία
    c. Παρατηρήσεις
    d. Συμπερασματικά
5. Απολογισμός Δράσης (προηγούμενου έτους)
    a. Συνοπτικές παρατηρήσεις επί των αποτελεσμάτων του έτους (προηγούμενου)
        i. Παρατηρήσεις αρμοδιότητας Κ.Ο.Κ.
        ii. Παρατηρήσεις αρμοδιότητας Καταγγελιών
        iii. Παρατηρήσεις αρμοδιότητας Κ.Υ.Ε.
        iv. Παρατηρήσεις αρμοδιότητας Υπαίθριου Εμπορίου
        v. Παρατηρήσεις αρμοδιότητας Αντικαπνιστικής Νομοθεσίας
6. Μοντελοποίηση Στοχευμένης Στρατηγικής
7. Ειδικότερη Στοχοθεσία – Δείκτες αξιολόγησης
    a. Διασφάλιση απρόσκοπτης χρήσης κοινοχρήστων χώρων Δήμου από τους δημότες & Σύννομη λειτουργία Κ.Υ.Ε
    b. Αντιμετώπιση παράνομου εμπορίου
    c. Εφαρμογή Αντικαπνιστικής Νομοθεσίας
    d. Βελτίωση συνθηκών κυκλοφορίας

Στο τέλος του Γενικού Επιχειρησιακού Σχεδίου, παρατίθενται τα παραρτήματα με την κάτωθι διάρθρωση:

Παράρτημα Α – Ειδικός προγραμματισμός επιχειρήσεων

1. Ειδικός Προγραμματισμός Επιχειρήσεων
    a. Κέντρο Επιχειρήσεων
2. Ιεράρχηση θεματικών στόχων στον τομέα της στάθμευσης
    a. Αστυνόμευση Αντικοινωνικής Παράνομης Στάθμευσης
    b. Αστυνόμευση Παράνομης Στάθμευσης που παρακωλύει τους εναλλακτικούς τρόπους μετακίνησης
    c. Αστυνόμευση Ελεγχόμενης Στάθμευσης
    d. Αστυνόμευση Παράνομης Στάθμευσης προς εξυπηρέτηση επαγγελματικών δραστηριοτήτων
    e. Αστυνόμευση Παράνομης Στάθμευσης προς εξυπηρέτηση κρατικών ή δημοσίων Υπηρεσιών
    f. Λοιπές παράνομες σταθμεύσεις
    g. Εποχούμενα
    h. Μοντέλο περιπολίας περιπολικών
    i. Μοντέλο περιπολίας δικύκλων
    j. Πλάνο ελέγχου τομέων ελεγχόμενης στάθμευσης
3. Ιεράρχηση λοιπών αρμοδιοτήτων
    a. Γενικός προγραμματισμός δράσης Κ.Υ.Ε. για το έτος
    b. Γενικός προγραμματισμός μικτών δράσεων υπαίθριου εμπορίου και αντικαπνιστικής νομοθεσίας για το έτος
    c. Γενικός προγραμματισμός αυτοτελών δράσεων εφαρμογής αντικαπνιστικής νομοθεσίας για το έτος
    d. Γενικός προγραμματισμός γνήσιων υπογραφής για το έτος

Παράρτημα Β – Δείκτες
Εισήγηση για δείκτες και τεκμηρίωση δεικτών ελέγχου – Αξιολόγηση απόδοσης μέσω υιοθέτησης Δ.Μ.Σ.

1. Εισαγωγή
2. Α. Ενότητα
    a. Δείκτες ελέγχου και αξιολόγησης απόδοσης
3. Β Ενότητα
    a. Ανάλυση δεικτών

Παράρτημα Γ – Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης προσωπικού

1. Έκθεση ικανοποίησης ένστολου προσωπικού

Παράστημα Δ – Ατομική Στοχοθεσία
Παράρτημα Ε – Ψηφιακά εργαλεία ελέγχου

1. ScanAcar (Αφορά τον έλεγχο του Σ.Ε.Σ. και τη θέση των εξωτερικών σταθμών ελέγχου)
2. ParkPal Dashboard (Κυρίως οικονομικά στοιχεία του Σ.Ε.Σ.)

Παράρτημα Στ – Κοστολόγηση αρμοδιοτήτων
Παράρτημα Ζ – Συγκριτικοί Πίνακες
Παράρτημα Η – Διαθεσιμότητα οχημάτων και κατανάλωση καυσίμων
Αιτιολογική έκθεση για υπερωριακή εργασία

Παράρτημα 2

Ερωτηματολόγιο - Συνέντευξη

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. **Φύλο**:
2. **Ηλικία**:
3. **Επίπεδο Εκπαίδευσης**:
4. **Με ποια ιδιότητα εργάζεστε στην Δημοτική Αστυνομία του Δήμου Θεσσαλονίκης;**
5. **Α) Χρησιμοποιεί η Δ.Α. του Δήμου Θεσσαλονίκης ένα πραγματικό λειτουργικό και αξιοποιήσιμο μηχανισμό στοχοθεσίας και παρακολούθησης δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας;**

   Β) Συγκριτική αξιολόγηση του υφιστάμενου συστήματος με τυχόν προγενέστερα συστήματα σε επίπεδο αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και οικονομικότητας.
6. **Ποια είναι η συνεισφορά σας στην σύνθεση, υλοποίηση και αποτίμηση της στοχοθεσίας και των δεικτών αποτελεσματικότητας της Υπηρεσίας σας; Θεωρείτε ότι συνιστά αποτέλεσμα μιας ουσιαστικής συμμετοχικής διαδικασίας;**
7. **Πώς αξιοποιούνται οι δείκτες από την Υπηρεσία σας;**

8. **Ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία των διαδικασιών σύνθεσης και λειτουργίας του μηχανισμού στοχοθεσίας και των σχετικών δεικτών; Σύγκριση και με προηγούμενες εκδοχές του μηχανισμού.**
9. **Ποια είναι τα σημεία που εκτιμάτε ότι πρέπει να βελτιωθούν στον υφιστάμενο μηχανισμό;**