



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ
ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΥΔΡΕΥΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ
ΠΑΤΡΑΣ**



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ

ΝΙΚΟΛΙΤΣΑ ΓΑΛΑΡΙΩΤΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΗΡΕΙΩΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΙΟΣ 2011

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ
ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΥΔΡΕΥΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ
ΠΑΤΡΑΣ**



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ

ΝΙΚΟΛΙΤΣΑ ΓΑΛΑΡΙΩΤΗ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΗΡΕΙΩΤΗΣ

ΠΑΤΡΑ, ΜΑΙΟΣ 2011





Πίνακας Περιεχομένων

1	Εισαγωγή.....	10
2.	Βιβλιογραφική Επισκόπηση αναφορικά με τον Ανασχεδιασμό Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-design).....	13
2.1	Ορισμοί.....	13
2.2	Μεθοδολογίες Ανασχεδιασμού.....	14
2.2.1	Η μεθοδολογία του Davenport.....	14
2.2.2	Η μεθοδολογία Hammer & Champy	15
2.3	Αρχές Ανασχεδιασμού	17
2.4	Επιλογή Διαδικασιών για Καινοτομία	20
2.5	Κατανόηση & Βελτίωση Υπάρχουσας Διαδικασίας.....	22
2.5.1	Κατανόηση Διαδικασιών	22
2.5.2	Σχεδίαση Καινοτόμων Διαδικασιών	24
2.6	Τεχνικές Ανάλυσης Διαδικασιών.....	29
2.7	Ρόλος Πληροφορικής στον Ανασχεδιασμό.....	29
2.8	Διαδικασίες & Πληροφοριακά Συστήματα.....	31
3	Δημόσια Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πάτρας - Καταγραφή της Υφιστάμενης Κατάστασης.....	32
3.1	Εισαγωγή.....	32
3.2	Ιστορικό και Αποστολή.....	32
3.3	Υφιστάμενη Οργανωτική Δομή	33
3.3.1	Οργανόγραμμα.....	33
3.3.2	Περιγραφές αρμοδιοτήτων των οργανωτικών μονάδων.....	34
3.4	Θέσεις εργασίας	49
3.4.1	Περιγραφές θέσεων εργασίας (Job descriptions).....	49
3.4.2	Αριθμός θέσεων εργασίας.....	64
3.5	Αριθμητικά Αποτελέσματα και Αριθμοδείκτες	65
4.	Άλλες Εταιρείες Ύδρευσης.....	71
4.1	Οργανωτική Δομή Εγχώριων Δ.Ε.Υ.Α.	71
4.1.1	Οργανογράμματα	71
4.1.2	Βασικά Συμπεράσματα από Εγχώριες Πρακτικές	77
4.2	Οργανωτική Δομή εταιρειών ύδρευσης – αποχέτευσης εξωτερικού	81
4.2.1	Βασικά Συμπεράσματα από Διεθνείς Πρακτικές.....	84
4.2.2	Ενδεικτικοί Δείκτες Ποιότητας.....	86
5.	Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης	88
5.1	Αποτελέσματα Αξιολόγησης Βάση των Συνεντεύξεων.....	88
5.1.1	Ανθρώπινοι Πόροι	88
5.1.2	Υλικοί Πόροι.....	90
5.1.3	Οργάνωση	93
5.2	Αξιολόγηση βάση λειτουργικών κριτηρίων.....	96
5.2.1	Αντιστοίχιση Οργανωτικών Μονάδων με λειτουργικές παραμέτρους.....	96
5.2.2	Αναλογία υφισταμένων προς προϊστάμενο (span of control).....	99
5.2.3	Συγκριτικοί δείκτες με άλλες εταιρείες ύδρευσης & αποχέτευσης	103
5.3	Ανάλυση SWOT.....	106



5.4	Κύριες παράμετροι για τον οργανωτικό ανασχεδιασμό.....	107
6.	Προτάσεις Αναδιοργάνωσης.....	108
6.1	Εναλλακτική πρόταση Οργάνωση βάσει του κύκλου νερού	108
6.1.1	Οργανόγραμμα.....	108
6.1.2	Βασικές αλλαγές σεναρίου οργάνωσης από την υφιστάμενη κατάσταση.....	109
6.1.3	Περιγραφή αρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων	113
6.2	Προτεινόμενο οργανόγραμμα – Οργάνωση βάσει λειτουργιών	131
6.2.1	Οργανόγραμμα.....	132
6.2.2	Βασικές αλλαγές προτεινόμενης οργάνωσης από την υφιστάμενη κατάσταση ...	133
6.2.3	Περιγραφή αρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων	138
6.3	Επόμενα βήματα.....	159
7.	Συμπεράσματα	162
	Βιβλιογραφία	163

Λίστα Πινάκων

Πίνακας 1:	Μεθοδολογίες Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού	14
Πίνακας 2:	Στάδια Μεθοδολογίας Davenport	15
Πίνακας 3:	Στάδια Μεθοδολογίας Hammer & Champy.....	16
Πίνακας 4:	Στάδια Ανασχεδιασμού & Μεθοδολογίες.....	17
Πίνακας 5:	Αρχές Ανασχεδιασμού	17
Πίνακας 6:	Σύνοψη Παραδοσιακών Μεθόδων Βελτίωσης Διαδικασίας.....	23
Πίνακας 7:	Ενέργειες για τη σχεδίαση και δημιουργία πρωτότυπων νέων διαδικασιών	24
Πίνακας 8:	Επίπεδα Σχεδίασης Διαδικασίας	26
Πίνακας 9:	Ο αριθμός του προσωπικού ανά μονάδα.....	64
Πίνακας 10:	Ενεργητικό 2007 - 2008	65
Πίνακας 11:	Παθητικό 2007 - 2008.....	66
Πίνακας 12:	Αποτελέσματα 2007 - 2008.....	66
Πίνακας 13:	Αντιστοίχιση οργανωτικών μονάδων με λειτουργίες	97
Πίνακας 14:	Αντιστοίχιση Τεχνικών Οργανωτικών Μονάδων με Στάδια του κύκλου ζωής του νερού	97
Πίνακας 15:	Αντιστοίχιση Τεχνικών Οργανωτικών Μονάδων με γεωγραφικές περιοχές.....	98
Πίνακας 16:	ανά υπεύθυνη θέση ο αριθμός άμεσα υφισταμένων στη Δ.Ε.Υ.Α.Π.	101
Πίνακας 17:	Ανάλυση SWOT.....	106
Πίνακας 18:	Αριθμός Μονάδων / Υπευθύνων.....	111
Πίνακας 19:	Αριθμός μονάδων/υπευθύνων	133



Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1: Μεθοδολογία Davenport (Davenport, 1993).....	15
Σχήμα 2: : Ο Κύκλος Καινοτομίας της Διαδικασίας	24
Σχήμα 3: Επίπεδα Πρωτότυπων Διαδικασίας (Davenport, 1993)	27
Σχήμα 4: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α.Π.....	33
Σχήμα 5: Δείκτες Κερδοφορίας	67
Σχήμα 6: Γενική Ρευστότητα	67
Σχήμα 7: Δείκτες Δραστηριότητας	68
Σχήμα 8: Ανάλυση Εσόδων 2008	68
Σχήμα 9: Ανάλυση Εξόδων 2008	68
Σχήμα 10: Ετήσιος Ρυθμός Μεταβολής Κατηγοριών Εσόδων 2007 - 2008	69
Σχήμα 11: Ετήσιος ρυθμός κατηγοριών εξόδων 2007 - 2008	69
Σχήμα 12: Ετήσιος ρυθμός μεταβολής βασικών μεγεθών 2007 - 2008	69
Σχήμα 13: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Καβάλας.....	71
Σχήμα 14: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Βόλου.....	72
Σχήμα 15: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου.....	73
Σχήμα 16: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Ρόδου	74
Σχήμα 17: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων	75
Σχήμα 18: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Λάρισας	76
Σχήμα 19: Οργανόγραμμα Anglian Water.....	82
Σχήμα 20: Οργανόγραμμα Thames Water.....	83
Σχήμα 21: Οργανόγραμμα Scottish Water.....	83
Σχήμα 22: Η συνηθέστερη οργάνωση σε υψηλό επίπεδο.....	84
Σχήμα 23: Εξυπηρετούμενοι κάτοικοι ανά εργαζόμενο σε εταιρείες ύδρευσης & αποχέτευσης	103
Σχήμα 24: Λίτρα νερού την ημέρα ανά εργαζόμενο σε εταιρείες ύδρευσης & αποχέτευσης .	104
Σχήμα 25: Λίτρα νερού την ημέρα ανά κάτοικο σε εταιρείες ύδρευσης.....	104
Σχήμα 26: Προτεινόμενο Οργανόγραμμα με βάση τον κύκλο ζωής του νερού	108
Σχήμα 27: Προτεινόμενο Οργανόγραμμα βάση λειτουργιών.....	132



Ανασχεδιασμός Μοντέλου Οργάνωσης και Λειτουργίας της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πάτρας

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι ο σχεδιασμός ενός νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πάτρας (Δ.Ε.Υ.Α.Π.). Στόχος της νέας οργανωτικής δομής είναι η προσαρμογή της οργανωτικής δομής της στις σύγχρονες απαιτήσεις και τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών, ώστε να προχωρήσει στον εκσυγχρονισμό της και στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών προς τους δημότες και την μακροπρόθεσμη οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση της εν λόγω διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνει: i) Βιβλιογραφική Επισκόπηση αναφορικά με τις αρχές του Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού, και τις υπάρχουσες μεθοδολογίες αναφορικά με το Σχεδιασμό Διαδικασιών, ii) Πρωτογενή έρευνα με αυτοσυμπληρούμενα ερωτηματολόγια από τα στελέχη της ΔΕΥΑΠ σχετικά με τα καθήκοντα, την εσωτερική επικοινωνία και το προσωπικό της μονάδας τους, iii) Συνεντεύξεις με πάνω από 30 στελέχη για τη διερεύνηση προβλημάτων και τη συλλογή προτάσεων, iv) Έρευνα σε ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις ύδρευσης για θέματα οργάνωσης και δείκτες απόδοσης, v) Αποτύπωση των ευρημάτων από την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, vi) Αξιολόγηση της υφιστάμενης οργάνωσης με βάση τις συνεντεύξεις και τους δείκτες αξιολόγησης, vii) Σχεδιασμός εναλλακτικών οργανωτικών δομών, και viii) Επιλογή προτεινόμενης οργανωτικής δομής.

Τέλος, η παρούσα μελέτη πρότεινε δύο εναλλακτικές οργανωτικές δομές. Η πρώτη προτεινόμενη οργανωτική δομή ακολουθεί την οργάνωση βάσει του κύκλου νερού. Πιο συγκεκριμένα, η οργάνωση βάσει του κύκλου νερού στο τεχνικό μέρος της Δ.Ε.Υ.Α.Π. αντιστοιχεί σε ένα μοντέλο οργάνωσης βάσει υπηρεσιών / προϊόντων και βάσει γεωγραφικής κατανομής. Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες, ακολουθείται η οργάνωση βάσει λειτουργιών (functions). Η δεύτερη προτεινόμενη οργανωτική δομή ακολουθεί ένα μοντέλο οργάνωσης με καταμερισμό βάσει των ειδικοτήτων / λειτουργιών. Πιο συγκεκριμένα, αυτό το οργανωτικό μοντέλο αντιστοιχεί σε ένα μοντέλο οργάνωσης βάσει λειτουργιών (functions). Από τις δύο εναλλακτικές οργανωτικές δομές, η πρώτη περιλαμβάνει περιορισμένες αλλαγές σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση, ενώ αντίθετα η δεύτερη, που είναι και η προτεινόμενη οργανωτική δομή, απαιτεί περισσότερο ριζικές αλλαγές αλλά αναδιαρθρώνει τις λειτουργίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.



Redesign of the Organizational Structure and Operations of the Municipal Company for Water Supply and Sewerage of Patras

Summary

The purpose of this study is to design a new organizational and operational model of the Municipal Company for Water Supply and Sewerage of Patras (D.E.Y.A.P.). The aim of the new organizational structure is to adapt and upgrade the organizational structure in order to meet the modern requirements and optimize the relative business operations, with the aim to move to its modernization and to improve the efficiency and the level of services offered to the citizens and also to ensure its long-term economic viability.

The methodological approach followed for the preparation of this thesis include: i) literature review on the principles of the Business Reorganization and existing methodologies on the design of procedures, ii) Primary research on self-completed questionnaires by D.E.Y.A.P. executives with regards to their duties, the internal communication, and staff of their unit, iii) Interviews with more than 30 executives to explore issues and collect proposals, iv) Research on Greek and foreign water utilities with regards to their organizational structures and the performance indicators used for assessing their efficiency, v) Mapping of the findings regarding the current / existing situation of D.E.Y.A.P., vi) Evaluation of the existing organizational structure through the use of interviews and assessment indicators, vii) Design and Proposition of alternative organizational structures, and viii) Selection of the organizational structure that fits best D.E.Y.A.P..

Finally, this study suggested two alternative organizational structures. The first proposed organizational structure follows a structure based on the water cycle. More specifically, the organization under the water cycle in the technical part of D.E.Y.A.P. represents a model of organization based on services / products according to the geographical distribution of the services. As far as the other organizational units are concerned, the organizational structure is based on the relative functions of the company. The second proposed organizational structure follows an organizational model based on the functions of the company. Of the two alternative organizational structures, the first contains limited changes from the status quo, while the second, which is the organizational structure that fits best D.E.Y.A.P., requires more radical changes, but restructures the functions of D.E.Y.A.P. more efficiently.



1 Εισαγωγή

Οι Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης είναι επιχειρήσεις των Δήμων με κοινωφελή χαρακτήρα. Το θεσμικό πλαίσιο διαμορφώθηκε βάσει των διατάξεων του Ν.1069/80. Οι ΔΕΥΑ συνήθως καλύπτουν πόλεις με πληθυσμό άνω των 10000 κατοίκων και στην πλειοψηφία τους είναι νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου και είναι οι κύριοι και νόμιμοι διαχειριστές των υδατικών πόρων, πόσιμου νερού και των υγρών απόβλητων της χώρας.

Οι ΔΕΥΑ ως θεσμός αλλά και ως τρέχουσα πραγματικότητα στους Δήμους της χώρας έχουν μέχρι σήμερα συσσωρεύσει τεράστια πολιτική και κοινωνική εμπειρία. Θα αρκούσε μια προσεκτική παρακολούθηση του συνεδρίου της ΚΕΔΚΕ το 2005 στη Ρόδο και τα κείμενα παραγωγής ΙΤΑ που εγκρίθηκαν εκεί για να εξαχθεί το ακόλουθο συμπέρασμα :

«Οι Δημοτικές Επιχειρήσεις είναι σε κρίσιμο ιστορικό σημείο με συσσωρευμένο ένα τεράστιο πλούτο οργανωτικών και διοικητικών εμπειριών. Χρειάζεται όμως επειγόντως μια επανατοποθέτηση της πορείας και του ρόλου τους, ώστε να μπορέσουν να είναι περισσότερο αποτελεσματικές και χρήσιμες στη διαχείριση των τοπικών ζητημάτων προς όφελος της κοινωνίας των πολιτών. Χρειάζονται πρωτοβουλίες των ηγετών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης που να συναντώνται και να διασταυρώνονται με εκείνες της πολιτείας και του δημοκρατικού πολιτικού συστήματος»

Η διερεύνηση προς αυτή την κατεύθυνση μπορεί να γίνει μέσα από τη μελέτη και τη καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης, την κατανόηση των νέων απαιτήσεων από τον οριστικό ευρωπαϊκό προσανατολισμό της χώρας, αλλά και από τα γενικότερα μηνύματα και τις αλλαγές που επιβάλλονται λόγω παγκοσμιοποίησης. Ιδιαίτερα αν συνδυαστεί με τις καινούριες εμπειρίες στους τρόπους διατύπωσης των δημοσίων πολιτικών (public policies), στον τομέα της ανθρώπινης γνώσης (knowledge) και μάθησης, αλλά και στον πλούτο που έχει συσσωρευτεί στα ζητήματα της σύγχρονης διακυβέρνησης (governance).

Είναι προφανές ότι “η επανατοποθέτηση της πορείας και του ρόλου των ΔΕΥΑ” έχει για γνωστούς λόγους τεράστιες δυσκολίες και χρειάζεται πρωτότυπες και καλά οργανωμένες διαδικασίες. Αυτός είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο η αναζήτηση των κύριων χαρακτηριστικών του “Μοντέλου Οργάνωσης και Λειτουργίας”, αποκτά μεγάλη σημασία και προτεραιότητα. Αυτή την κρίσιμη μεταβατική στιγμή, λόγω των συγχωνεύσεων που ορίζει το νομικό πλαίσιο του «Καλλικράτη», ο προσδιορισμός ενός μοντέλου των “ΔΕΥΑ του



Μέλλοντος”, μαζί με την περιγραφή της προσπάθειας και των διαδικασιών που χρειάζονται για τη μεταρρύθμιση των θεσμών και των πρακτικών που συνθέτουν το οικοδόμημα, είναι ένα μεγάλο ζητούμενο από πολιτική και διοικητική άποψη.

Παράλληλα στην επιστήμη της Διοίκησης των Επιχειρήσεων εξελίχθηκαν διάφορες προσεγγίσεις βελτίωσης των επιχειρησιακών διαδικασιών όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Οργανωτική Μεταμόρφωση (Organisational Transformation) και οι μέθοδοι βελτίωσης της Οργανωτικής Ανάπτυξης (Organisation Development). Στις μεγάλες και πρωτοπόρες Εταιρίες του εξωτερικού προέκυψε η ανάγκη για συνδυασμό των επιχειρησιακών μεθόδων βελτίωσης με την υλοποίηση συστημάτων πληροφορικής. Το αποτέλεσμα που ξεπήδησε από αυτήν την ανάγκη είναι η έννοια του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering). Στην παρούσα μελέτη γίνεται Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών έτσι ώστε να φτιαχτεί ένα νέο μοντέλο Οργάνωσης και Λειτουργίας με πρότυπο την ΔΕΥΑ Πάτρας. Η ΔΕΥΑΠ είναι η μεγαλύτερη δημοτική επιχείρηση ύδρευσης και αποχέτευσης της χώρας εκτός από τις επιχειρήσεις της Αθηνάς και Θεσσαλονίκης οι οποίες άλλωστε δεν υπόκεινται στο ίδιο θεσμικό πλαίσιο.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζουμε εισαγωγικές έννοιες και αρχές του Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού, παρουσιάζοντας τους βασικούς ορισμούς, το πλαίσιο εξέτασης, και τις υπάρχουσες μεθοδολογίες αναφορικά με το Σχεδιασμό Διαδικασιών. Επιπλέον, θα παρουσιαστεί η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τον τρόπο σχεδιασμού καινοτόμων διαδικασιών, τον προσδιορισμό των οραμάτων νέων διαδικασιών, τις τεχνικές κατανόησης υπάρχουσας διαδικασίας, την σχεδίαση καινοτόμων διαδικασιών καθώς και τους παράγοντες υλοποίησης. Τέλος στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μια σύντομη αναφορά στον ρόλο της Πληροφορικής για την αναδιοργάνωση διαδικασιών και θα παρουσιαστούν θέματα που αφορούν στην υλοποίηση των έργων επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού, την οργανωτική αλλαγή που προκαλείται καθώς και την μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει μια σύντομη περιγραφή της Δημόσιας Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πάτρας και θα παρουσιαστούν εκτενέστερα τα αποτελέσματα της υφιστάμενης οργάνωσης της επιχείρησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί ο τρόπος οργάνωσης και η δομή άλλων δημόσιων επιχειρήσεων ύδρευσης και αποχέτευσης από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Αυτό το κεφάλαιο έχει ως στόχο τη συγκριτική αξιολόγηση της οργάνωσης της Δημόσιας Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πάτρας με τις άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις της Ελλάδας και του εξωτερικού.



Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής δομής της Δημόσιας Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πάτρας. Η αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής δομής υλοποιήθηκε: i) μέσω συνεντεύξεων με τους υπαλλήλους από όλα τα τμήματα της δημόσιας επιχείρησης, και ii) με τη χρήση συγκεκριμένων κριτηρίων και δεικτών αξιολόγησης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που ακολουθούνται από τη δημόσια επιχείρηση. Τέλος, η ενότητα αυτή παρουσιάζει τα αποτελέσματα από τη σύγκριση της αποδοτικότητας της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με άλλες εταιρείες ύδρευσης και αποχέτευσης από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Στο έκτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα γίνει αναλυτική παρουσίαση των εναλλακτικών προτεινόμενων οργανωτικών δομών οι οποίες δημιουργήθηκαν από την συγκριτική αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής δομής της Δημόσιας Επιχείρησης με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις της Ελλάδας και του εξωτερικού. Για κάθε εναλλακτική οργανωτική δομή παρουσιάζεται το νέο οργανόγραμμα, οι βασικές της αλλαγές από την υφιστάμενη οργάνωση, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της και τέλος οι αρμοδιότητες των επιμέρους οργανωτικών μονάδων.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα παρουσιαστούν τα βασικά συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.



2. Βιβλιογραφική Επισκόπηση αναφορικά με τον Ανασχεδιασμό Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Re-design)

2.1 Ορισμοί

Ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών ή Επιχειρησιακός Ανασχεδιασμός, ή Αναδιοργάνωση Επιχειρησιακών Ροών, (Business Process Re-design) είναι:

«η ανάλυση και σχεδιασμός των ροών εργασιών και διαδικασιών μέσα και μεταξύ επιχειρήσεων» (Davenport and Short, 1990).

«η κριτική ανάλυση και ο ριζικός ανασχεδιασμός υπαρχόντων επιχειρησιακών διαδικασιών για την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων σε δείκτες μέτρησης των επιδόσεων», Teng et al. (1994).

Οι παραπάνω ορισμοί συμπληρώνονται και από τις παρακάτω παρατηρήσεις:

- Ο Επιχειρησιακός Ανασχεδιασμός περιλαμβάνει την ριζική αλλαγή και εξέταση υποθέσεων και απόψεων που ισχύουν μέσα στην επιχείρηση,
- Η επανασχεδίαση διαδικασιών δεν είναι κάτι ξεκομμένο αλλά οδηγεί σε Οργανωτική Αναδόμηση και Αναδιοργάνωση,
- Βασίζεται στην εκμετάλλευση όλων των τεχνολογικών συντελεστών ιδιαίτερα όμως της Τεχνολογίας της Πληροφορικής.

Ο Επιχειρησιακός Ανασχεδιασμός συνδυάζει την υιοθέτηση μιας οπτικής προσανατολισμένης στην διαδικασία και την εφαρμογή προηγμένης τεχνολογίας πληροφοριών σε οργανωτικές προσπάθειες ριζικής αλλαγής. Έχει άμεσο αντίκτυπο στα βασικά κριτήρια απόδοσης της επιχείρησης όπως ταχύτητα παράδοσης, χαμηλότερο κόστος ανά μονάδα παραγωγής, και υψηλή ποιότητα διαδικασίας. Ο γενικός στόχος είναι να επιτευχθεί η μόνιμη ικανοποίηση των πελατών, ως βάση για τη μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού.

Η εξέταση διαδικασιών με σκοπό την αλλαγή τους προς το καλύτερο δεν είναι κάτι καινούργιο στον κόσμο των επιχειρήσεων. Ωστόσο η έμφαση που δίνεται στον ανασχεδιασμό είναι στην καινοτομία των διαδικασιών με την χρήση της πληροφορικής και όχι στην απλή βελτίωσή τους. Τόσο οι αλλαγές που απαιτούνται όσο και τα χαρακτηριστικά του έργου είναι διαφορετικά από προηγούμενες προσεγγίσεις.



2.2 Μεθοδολογίες Ανασχεδιασμού

Στην πράξη τα προγράμματα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού ακολουθούν μια μεθοδολογία υλοποίησης. Υπάρχουν πολλές μεθοδολογίες που αντιστοιχούν σε διαφορετικές προσεγγίσεις ανασχεδιασμού. Οι μεθοδολογίες αυτές προέρχονται τόσο από τον ακαδημαϊκό χώρο όσο από συμβούλους επιχειρήσεων αλλά και από τελικούς χρήστες όπως η μεθοδολογία της Εταιρίας Kodak.

Πηγή	Μεθοδολογία
Ακαδημαϊκοί	Davenport
Σύμβουλοι Ακαδημαϊκοί	Hammer & Champy
Σύμβουλοι	Manganelli / Klein Price Waterhouse
Χρήστες - Εταιρείες	Kodak

Πίνακας 1: Μεθοδολογίες Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού

Θα εξετάσουμε ειδικότερα τις μεθοδολογίες του Davenport και των Hammer & Champy.

2.2.1 Η μεθοδολογία του Davenport

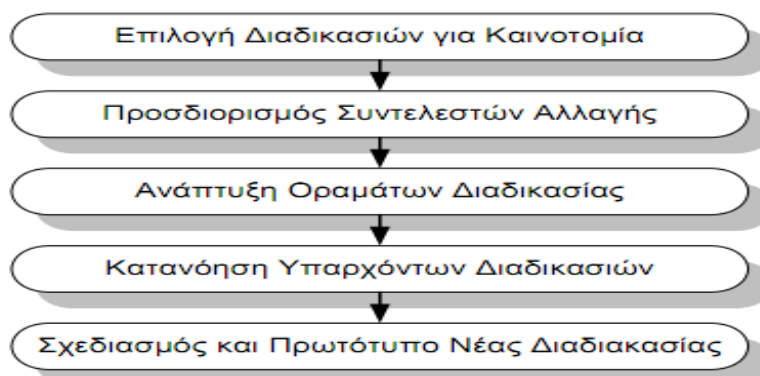
Για τον Davenport η τεχνολογία πληροφοριών κατέχει το σημαντικότερο ρόλο για τις καινοτόμες επιχειρησιακές διαδικασίες. Χωρίς όμως να υποτιμά τα θέματα οργανωτικού και ανθρώπινου δυναμικού.

Ο Davenport θεωρεί την κουλτούρα της επιχείρησης ως έναν περιορισμό όταν υπάρχει ελλιπής κουλτούρα καινοτομίας. Όσον αφορά τη διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής, ο Davenport υπογραμμίζει τις παραδοσιακές διοικητικές λειτουργίες, όπως τον προγραμματισμό, την κατεύθυνση, τον έλεγχο, τη λήψη αποφάσεων και την επικοινωνία (Davenport, 1993).

Η μεθοδολογία του καλύπτει τα παρακάτω στάδια:



Προσέγγιση για την ανάπτυξη Καινοτόμων Διαδικασιών



Σχήμα 1: Μεθοδολογία Davenport (Davenport, 1993)

Στάδιο Μεθοδολογίας	Στόχοι
<i>Επιλογή Διαδικασιών για Καινοτομία</i>	Αυτό το βήμα προσδιορίζει την επιλογή επιχειρησιακών διαδικασιών που θα εξεταστούν. Οι ομάδες επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού επικεντρώνονται σε αυτό το στάδιο μόνο σε μερικές αλλά τις πιο κεντρικές διαδικασίες της Επιχείρησης.
<i>Προσδιορισμός Συντελεστών Αλλαγής</i>	Στο βήμα αυτό εξετάζεται η δυνατότητα εφαρμογής των εργαλείων και των εφαρμογών τεχνολογίας πληροφοριών για τις σχεδιασμένες διαδικασίες εργασίας.
<i>Οραματισμός και Στοχοθεσία</i>	Το πρώτο βήμα απαιτείται για να στρέψει όλες τις επόμενες ενέργειες στα οράματα επιχείρησης και τους στόχους διαδικασίας. Η μείωση δαπανών θεωρείται σημαντικός στόχος, όμως ο Davenport τονίζει την σημασία και άλλων στόχων, όπως η ικανοποίηση εργαζομένων, η μείωση των χρονικών απαιτήσεων, και η βελτίωση της απόδοσης διαδικασίας.
<i>Κατανόηση Υπαρχόντων Διαδικασιών</i>	Το τρίτο βήμα μελετά τις ακριβείς λειτουργίες και την απόδοση των επιλεγμένων επιχειρησιακών διαδικασιών και καταγράφονται συγκριτικές μετρήσεις επιδόσεων για τις ξανασχεδιασμένες διαδικασίες.
<i>Σχεδιασμός Πρωτοτύπου Διαδικασίας</i>	Δημιουργείται εδώ ένα λειτουργικό πρωτότυπο της νέας επιχειρησιακής διαδικασίας. Οι άνθρωποι στην επιχείρηση μελετούν αυτό το πρωτότυπο, αναπτύσσουν τις ιδέες για τις τελικές ρυθμίσεις και εξοικειώνονται με τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών εργασίας τους.
<i>Εφαρμογή Διαδικασίας</i>	Εφαρμόζεται το δοκιμασμένο πρωτότυπο σε επιχειρησιακή βάση. Το βήμα αυτό είναι κρίσιμο για την επιτυχία της γενικής προσπάθειας, δεδομένου ότι η εφαρμογή παίρνει κατά προσέγγιση το διπλάσιο χρόνο από τα προηγούμενα βήματα.

Πίνακας 2: Στάδια Μεθοδολογίας Davenport

2.2.2 Η μεθοδολογία Hammer & Champy

Για τους Hammer & Champy ο Επιχειρησιακός Ανασχεδιασμός ορίζεται ως η θεμελιώδης επανεξέταση και ο ριζικός επανασχεδιασμός των κρίσιμων επιχειρησιακών διαδικασιών.



Οι Hammer & Champy θεωρούν την ελλιπή διαχείριση του προγράμματος και τους ασαφείς στόχους ως τα κύρια προβλήματα στην επιτυχία των προγραμμάτων Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού. Τα βήματα της μεθοδολογίας τους είναι:

Στάδιο Μεθοδολογίας	Στόχοι
1. <i>Εισαγωγή στον Επιχειρησιακό Ανασχεδιασμό</i>	Η ανώτατη διοίκηση πραγματοποιεί την έναρξη του προγράμματος. Περιγράφει εν συντομία την υπάρχουσα και τις απαραίτητες ενέργειες. Παρουσιάζει το όραμά της στους υπαλλήλους της επιχείρησης.
2. <i>Προσδιορισμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών</i>	Αυτό το βήμα εξετάζει την ευρεία εικόνα, το πώς οι διαδικασίες αλληλεπιδρούν μέσα στην επιχείρηση και σε σχέση με τον εξωτερικό κόσμο. Ένα παραδοτέο σε αυτό το στάδιο είναι μια γραφική απεικόνιση όλων των διαδικασιών.
3. <i>Επιλογή Επιχειρησιακών Διαδικασιών</i>	Το τρίτο βήμα χρησιμεύει να επιλέξει τέτοιες διαδικασίες, οι οποίες θα παρέχουν υψηλή αξία για τους πελάτες της επιχείρησης.
4. <i>Κατανόηση επιλεγμένων Επιχειρησιακών Διαδικασιών</i>	Αυτό το βήμα επικεντρώνεται στην απόδοση των τρεχουσών διαδικασιών σε αντιδιαστολή με αυτό που αναμένεται από αυτές στο μέλλον.
5. <i>Επανασχεδιασμός επιλεγμένων Επιχειρησιακών Διαδικασιών</i>	Το πέμπτο βήμα είναι σύμφωνα με τους Hammer & Champy το δημιουργικότερο. Χαρακτηρίζεται από φαντασία και τη αναζήτηση εναλλακτικών επιλογών και τρόπων σκέψης.
6. <i>Εφαρμογή των Ανασχεδιασμένων Διαδικασιών</i>	Το τελευταίο βήμα καλύπτει τη φάση εφαρμογής του προγράμματος επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού. Η επιτυχία του σταδίου αυτού εξαρτάται από την εκπλήρωση των προηγούμενων πέντε σταδίων

Πίνακας 3: Στάδια Μεθοδολογίας Hammer & Champy

Οι αντιπροσωπευτικές μεθοδολογίες υποθέτουν, ότι τα προγράμματα επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού αρχίζουν από την Ανώτατη Διοίκηση και εκτελούνται από τις ειδικά διαμορφωμένες ομάδες προγράμματος. Τα προγράμματα επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού χαρακτηριστικά δεν θεωρούνται οι εξελικτικές-συνεργατικές προσπάθειες, αλλά περισσότερο μια δομημένη προσπάθεια προκαλούμενη από επάνω (διοίκηση) προς τα κάτω (χρήστες).

Συνοπτικά τα στάδια μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:



Στάδια	Davenport	Hammer & Champy
1. Προετοιμασία Προγράμματος	1. Οραματισμός & Στοχοθεσία 2. Προσδιορισμός Διαδικασιών	1. Εισαγωγή 2. Προσδιορισμός 3. Επιλογή
2. Ανασχεδιασμός Διαδικασιών	3. Κατανόηση Διαδικασιών 4. Συντελεστές Αλλαγής	4. Κατανόηση 5. Επανασχεδιασμός
3. Εφαρμογή Νέων Διαδικασιών	5. Διαμόρφωση πρωτοτύπου 6. Εφαρμογή	6. Εφαρμογή

Πίνακας 4: Στάδια Ανασχεδιασμού & Μεθοδολογίες

2.3 Αρχές Ανασχεδιασμού

Η ριζική αλλαγή διαδικασιών απαιτεί μια κατανόηση κάποιων αρχών για την σχεδίαση διαδικασιών και ροών εργασιών με δημιουργικό και πρωτότυπο τρόπο. Επίσης οι αρχές ανασχεδιασμού προσδιορίζουν τρόπους μείωσης κόστους και χρόνου στην εκτέλεση ακολουθιών ενεργειών. Οι αρχές συνοψίζονται και αναλύονται παρακάτω, (Hammer M, 1990):

Αρχές Ανασχεδιασμού
<ol style="list-style-type: none"> 1. Σχεδίαση με βάση τα Αποτελέσματα και όχι τις Ενέργειες, 2. Εστίαση στις Θεμελιώδεις Διαδικασίες, 3. Αυτοί που αποδέχονται το Αποτέλεσμα μιας διαδικασίας πρέπει να την εκτελούν, 4. Ενσωμάτωση της Επεξεργασίας της Πληροφορίας στην Εργασία που την παράγει, 5. Αντιμετώπιση Γεωγραφικά κατανεμημένων Πόρων ως Κεντρικά Παρεχόμενους, 6. Σύνδεση των Παράλληλων Δραστηριοτήτων αντί Ολοκλήρωσης των Αποτελεσμάτων, 7. Τα σημεία αποφάσεων τοποθετούνται εκεί που εκτελείται η διαδικασία και ο έλεγχος ενσωματώνεται στην διαδικασία, 8. Σύλληψη Πληροφορίας μία φορά και στην πηγή, 9. Εξέταση των δυνατοτήτων της Τεχνολογίας της Πληροφορικής για νέους τρόπους Εργασίας.

Πίνακας 5: Αρχές Ανασχεδιασμού



Σχεδίαση με βάση τα Αποτελέσματα και όχι τις Ενέργειες

Οι εργασίες πρέπει να σχεδιάζονται με βάση την επίτευξη ενός αντικειμενικού στόχου και όχι με βάση την εκτέλεση μιας σειράς ενεργειών από ένα άτομο αλλά και ούτε με βάση τις εισροές της διαδικασίας. Επίσης οι ανταμοιβές απόδοσης των εργαζομένων ορίζονται με βάση την επίτευξη μεγαλύτερης αξίας για τους τελικούς πελάτες της διαδικασίας. Η αρχή αυτή συμπληρώνεται με την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των ανθρώπων και την αξιοποίηση των δυνατοτήτων αυτών σε εκείνες τις δραστηριότητες που προσδιορίζουν και παραδίδουν αξία στους πελάτες.

Εστίαση στις Θεμελιώδεις Διαδικασίες

Ο αριθμός των κεντρικών διαδικασιών δεν θα πρέπει να είναι πολύ μεγάλος. Στην πράξη θα πρέπει να περιορίζεται στο ελάχιστο (<15). Αυτό γιατί υπάρχει ο κίνδυνος μα μην αναγνωριστούν οι πραγματικά πιο θεμελιώδεις διαδικασίες. Επίσης ένας δεύτερος κανόνας είναι η εξέταση πρώτιστα διαδικασιών που κατευθύνονται στους εξωτερικούς πελάτες.

Αυτοί που αποδέχονται το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας να την εκτελούν

Η παραδοσιακή εικόνα της επιχείρησης θέλει εξειδικευμένα τμήματα και στελέχη να αναλαμβάνουν την εκτέλεση των ξεχωριστών τους εργασιών. Όμως με την εξάπλωση της τεχνολογίας της πληροφορικής πολλές εργασίες μπορούν να διεκπεραιωθούν και από άλλους φορείς.

Ενσωμάτωση της επεξεργασίας της πληροφορίας στην εργασία που την παράγει

Αντί να υπάρχουν ξεχωριστά τμήματα συλλογής πληροφοριών από τμήματα επεξεργασίας πληροφοριών υπάρχει η δυνατότητα να ενσωματωθούν σε ένα τμήμα. Η ανατροφοδότηση πληροφοριών θα πρέπει να ενσωματωθεί ως δυνατότητα σε πληροφορικά συστήματα προσιτά στους συντελεστές της διαδικασίας.



Αντιμετώπιση γεωγραφικά κατανεμημένων πόρων ως κεντρικά παρεχόμενες

Σε κατανεμημένες δραστηριότητες κάθε υποκατάστημα αναπτύσσει τα δικά του τοπικά συστήματα και διαδικασίες με αποτέλεσμα να μην υλοποιούνται οικονομίες κλίμακας και να είναι δύσκολος ο συντονισμός.

Σύνδεση των παράλληλων Δραστηριοτήτων αντί Ολοκλήρωσης των Αποτελεσμάτων

Πολλά τμήματα δουλεύουν παράλληλα στην παραγωγή ενός αποτελέσματος δεν συνεργάζονται όμως μέχρι να συναντηθούν στο τέλος. Η αρχή αυτή υποστηρίζει την δημιουργία επαφών και συνδέσεων σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας από τους φορείς υλοποίησης και δίνει την δυνατότητα ταχύτερης ολοκλήρωσης των ξεχωριστών αποτελεσμάτων στο τελικό προϊόν. Όσο το δυνατόν περισσότερη δραστηριότητα εκτελείται οριζόντια, αφαιρούνται οι μη προστιθέμενες δραστηριότητες, επιταχύνονται οι χρόνοι απάντησης και ανάπτυξης, και υπάρχει εστίαση στις ροές και τις διαδικασίες (συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας) μέσω της οργάνωσης.

Η υλοποίηση της αρχής αυτής περιλαμβάνει επίσης την δημιουργία κοινών, ενιαίων και προσιτών σημείων επαφής για τους πελάτες και χρήστες της διαδικασίας για να μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα υλικούς αλλά και ανθρώπινους πόρους αλλά και σχετικούς ανθρώπων.

Τα σημεία αποφάσεων τοποθετούνται εκεί που εκτελείται η διαδικασία και ο έλεγχος ενσωματώνεται στην διαδικασία

Η παραδοσιακή αντίληψη θέλει αυτούς που εκτελούν μια διαδικασία να παρακολουθούνται και να ελέγχονται από άλλους. Όταν όμως οι έλεγχοι και οι αποφάσεις λαμβάνονται από αυτούς που εκτελούν την διαδικασία έχουν μείωση των διοικητικών βαθμίδων και καλύτερο αποτέλεσμα. Ο ρόλος του διευθυντή επαναπροσδιορίζεται και δίνεται έμφαση στην ενδυνάμωση και εξουσιοδότηση των εκτελεστών της διαδικασίας.

Σύλλληψη της πληροφορίας μία φορά και στην πηγή

Οι πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται και να εισάγονται στα πληροφοριακά συστήματα με ορθολογικό τρόπο και να είναι διαθέσιμες σε όλα τα διαφορετικά συστήματα της συνολικής υποδομής. Για να είναι όμως εφικτό αυτό απαιτείται οι εργαζόμενοι να είναι εξουσιοδοτημένοι, να παρακινούνται και να είναι σε θέση να αναλαμβάνουν υπευθυνότητα



των εργασιών τους. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη παράλληλων δεξιοτήτων αλλιώς τα πληροφοριακά συστήματα θα παραμένουν αχρησιμοποίητα.

Εξέταση των δυνατοτήτων της Τεχνολογίας της Πληροφορικής για νέους τρόπους Εργασίας

Νέες τεχνολογίες προσφέρουν τρόπους εργασίας που δεν ήταν δυνατό προηγούμενα να υπάρξουν. Πολλές μορφές επιχειρήσεων δημιουργούνται ως άμεσο αποτέλεσμα των νέων τεχνολογιών. Ωστόσο θα πρέπει να αποφευχθεί ο κίνδυνος υπερβολικής ανάλυσης των διαδικασιών που επιτρέπει η πληροφορική. Θα πρέπει πάντα να μην αντικαθίσταται η δημιουργική σκέψη από την χρήση εργαλείων λογισμικού.

Επιπτώσεις Αρχών για την Αναδιοργάνωση

- Θα πρέπει να ενθαρρυνθεί η παράλληλη ανάπτυξη και η οικοδόμηση δημιουργικών εργασιακών περιβαλλόντων. Αυτή η αρχή έχει ξεχαστεί σε πολλές προσπάθειες αναδιοργανώσεις και η επικρατέστερη πρακτική είναι να «συμπιέζονται» περισσότεροι άνθρωποι και να εργάζονται σε σκληρότερα περιβάλλοντα και συνθήκες.
- Θα πρέπει να ενθαρρυνθεί και να επιτραπεί σε πολλές περιπτώσεις η συμμετοχή ατόμων και ομάδων. Αυτό απαιτεί ηγεσία ανεκτική τόσο στα λάθη όσο και στις εναλλακτικές απόψεις.
- Θα πρέπει να υλοποιηθούν ομάδες εργασίας εκτενώς σε όλη την επιχείρηση.
- Σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται αναδιανομή ευθυνών μεταξύ της επιχείρησης, των προμηθευτών και των συνεργατών της.
- Η εργασία θα πρέπει να διευρυνθεί χωρίς όμως να θυσιαστεί το βάθος της εμπειρίας και της γνώσης στις στρατηγικές περιοχές της επιχείρησης.
- Η εμπειρία του Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού μπορεί να αναζωπυρώσει το ενδιαφέρον για Ολική Ποιότητα και οι δύο προσεγγίσεις αλληλοσυμπληρώνονται στην πράξη.

2.4 Επιλογή Διαδικασιών για Καινοτομία

Στην διαδικασία δημιουργίας ενός οράματος είναι αναπόσπαστη η επιλογή διαδικασιών και η «διάγνωση» τους που αναφέραμε προηγούμενα. Οι ενέργειες που περιλαμβάνονται είναι οι παρακάτω:

**Ενέργειες για την Επιλογή Διαδικασιών για Καινοτομία**

- Απαρίθμηση Κεντρικών Διαδικασιών
- Προσδιορισμός των Ορίων των Διαδικασιών
- Εκτίμηση της Στρατηγικής Σημασίας που έχει κάθε Διαδικασία
- Γενική Αξιολόγηση «υγείας» κάθε Διαδικασίας
- Πιστοποίηση Ποιότητας και θεμάτων Πολιτικής για κάθε Διαδικασία

Απαρίθμηση Κεντρικών Διαδικασιών

Στην απαρίθμηση κεντρικών διαδικασιών εξετάζονται οι πιο κύριες διαδικασίες, αυτές που δίνουν στην επιχείρηση τον συγκεκριμένο χαρακτήρα της και όχι κάθε επιχειρησιακή διαδικασία. Μια κεντρική διαδικασία θα μπορούσε να περιλάβει και μια μόνο δραστηριότητα, αλλά γενικά οι διαδικασίες αυτές είναι “μεγαλύτερες” από τις δραστηριότητες. Η πράξη δείχνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει από 10 έως 20 σημαντικές κεντρικές διαδικασίες.

Η απαρίθμηση των διαδικασιών αυτών μπορεί να γίνει κατά τον Manganeli και με βάση τον βαθμό προστιθέμενης αξίας. Αυτό σημαίνει ότι τα προϊόντα της διαδικασίας αξίζουν στο τέλος περισσότερο από ότι στην αρχή της διαδικασίας.

Προσδιορισμός ορίων διαδικασίας

Αυτό είναι εύκολο να ειπωθεί και δύσκολο να γίνει. Γενικά ο ανασχεδιασμός πρέπει να αρχίσει από τις “προφανείς” διαδικασίες. Μερικές διαδικασίες, όπως η κατασκευή προϊόντων, είναι αρκετά προφανείς, αν και μπορεί να υπάρξει αμφιβολία εάν για να περιλάβει κάποιες δραστηριότητες, όπως η προμήθεια υλικών, μέσα σε αυτήν την διαδικασία. Μερικές φορές τα όρια μεταξύ των διαδικασιών που ακολουθούν η μία την άλλη (π.χ. μάρκετινγκ και πωλήσεις, παράδοση και εγκατάσταση) είναι δύσκολο να συμφωνηθούν.

Εκτίμηση Στρατηγικής Σημασίας κάθε Διαδικασίας

Σε αυτό το στάδιο εξετάζονται εκείνες οι διαδικασίες που είναι οι κρίσιμότερες για τη στρατηγική της επιχείρησης και συνήθως αφορά σε έναν μικρό αριθμό διαδικασιών υπό τον όρο ότι οι διαδικασίες που επιλέγονται είναι πλήρεις (όχι μέρη των διαδικασιών) και λεπτομερείς.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι υπόλοιπες κύριες διαδικασίες δεν είναι σημαντικές αλλά όλες σχετίζονται με τις πιο κρίσιμες στρατηγικά. Έτσι επιλέγοντας μια στρατηγική διαδικασία για ανασχεδιασμό επιλέγονται στην συνέχεια και οι γειτονικές διαδικασίες.



Γενική Αξιολόγηση «υγείας» κάθε Διαδικασίας

Η πλήρης υγεία των διαδικασιών μπορεί μόνο να αξιολογηθεί με τη λεπτομερή διάγνωση, αλλά οι διαδικασίες με τα προφανή προβλήματα είναι υποψήφιας για Ανασχεδιασμό. Τα προφανή προβλήματα περιλαμβάνουν παράπονα πελατών και τις χρονοβόρες καθυστερήσεις μεταξύ των βημάτων στη διαδικασία. Μια διαδικασία που είναι και «άρρωστη» αλλά και στρατηγικά σημαντική μπορεί να έχει μια σοβαρή επίδραση σε οποιαδήποτε επιχείρηση.

Πιστοποίηση Ποιότητας και θεμάτων Πολιτικής για κάθε Διαδικασία

Αυτό το βήμα (που είναι ποσοτικά πιο προσδιορίσιμο από άλλα) αξιολογεί την ποιότητα, την πολιτισμική αξία, και τα θέματα πολιτικής των οργανωτικών μονάδων εξετάζοντας τις δραστηριότητες μέσα στη κάθε διαδικασία, και πώς αυτές οι μονάδες αντιμετωπίζονται στην ευρύτερη επιχειρησιακή πολιτική και φιλοσοφία. Για παράδειγμα, οι διαδικασίες σε ένα νοσοκομείο μπορούν να είναι δυσκολότερες να ανασχεδιαστούν από ένα σχολείο επειδή το πρώτο τοποθετεί μια υψηλή αξία στην ανεξαρτησία του και θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό στο γενικό κοινωνικό περιβάλλον. Είναι καλύτερο να επιλεγούν τέτοιες διαδικασίες για Ανασχεδιασμό όπου ο πολιτισμός και η πολιτική είναι ευνοϊκοί.

2.5 Κατανόηση & Βελτίωση Υπάρχουσας Διαδικασίας

2.5.1 Κατανόηση Διαδικασιών

Για να είναι δυνατή η σχεδίαση νέων διαδικασιών είναι απαραίτητη η κατανόηση υπαρχόντων διαδικασιών. Αρκετοί υπερασπιστές του Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού υποστηρίζουν την εκκίνηση την προγράμματος από την αρχή από μηδενική βάση, αλλά υπάρχουν πολλοί καλοί λόγοι για το αντίθετο ακριβώς:

- Οι άνθρωποι στις οργανώσεις, (και οι πελάτες), χρησιμοποιούν μια γλώσσα επικοινωνίας βασισμένη στα χαρακτηριστικά και σύμβολα που χρησιμοποιούνται στις υπάρχουσες διαδικασίες. Πρέπει να χρησιμοποιηθεί η γλώσσα αυτή για να εξηγηθούν οι νέες προτάσεις.
- Κατά εφαρμογή των νέων διαδικασιών θα πρέπει να προγραμματιστεί η μετάβαση από την τρέχουσα κατάσταση και τις υπάρχουσες διαδικασίες στις νέες.



- Εάν δεν γίνουν κατανοητές οι υπάρχουσες διαδικασίες υπάρχει ο κίνδυνος να επαναληφθούν τα ίδια προβλήματα. Οι υπάρχουσες διαδικασίες μπορούν επίσης να περιέχουν τις λύσεις για την αποφυγή των προβλημάτων που δεν περιμένουμε.
- Οι υπάρχουσες διαδικασίες είναι η βάση για την μέτρηση της βελτίωσης που θα επιτευχθεί.

Η τρέχουσα διαδικασία αξιολογείται ως προς τους νέους στόχους διαδικασίας και αξιολογείται για την ευκολία προσαρμογής της στις νέες ιδιότητες. Τόσο οι νέοι στόχοι όσο και ιδιότητες έχουν προκύψει από το όραμα που έχει δημιουργηθεί προηγουμένως.

Προσδιορίζονται επίσης και τα προβλήματα της παρούσας διαδικασίας και προτείνονται βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις στις τρέχουσες διαδικασίες. Τέλος εξετάζονται οι δυνατότητες και αδυναμίες της παρούσας οργάνωσης και της τεχνολογίας που αφορούν στην διαδικασία.

Μετά την κατανόηση ο Davenport συνιστά την βελτίωση της διαδικασίας. Για την βελτίωση υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις αναλόγως των στόχων και των μέσων που χρησιμοποιούνται.

Προσεγγίσεις	Στόχοι	Τεχνικές	Προέλευση
Κοστολόγηση βάση Δραστηριότητας	Μείωση Κόστους	Εξέταση κλιμάκωσης Κόστους σε σχέση με την Προσπθέμενη Αξία μιας διαδικασίας	Λογιστική
Ανάλυση Αξίας Διαδικασίας	Απλοποίηση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας Μείωση κόστους & χρόνου	Ανάλυση Αξίας για κάθε στάδιο διαδικασίας	Συμβουλευτική
Βελτίωση Επιχειρησιακών Διαδικασιών	Συνεχής βελτίωση μιας ή περισσότερων διαδικασιών από πλευράς κόστους, χρόνου & ποιότητας	Κατηγοριοποίηση Σταδίων Διαδικασίας Εργαλεία Ανάλυσης Ποιότητας	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Μεθοδολογία Information Engineering	Κατασκευή Συστήματος βάση διαδικασιών	Περιγραφές υπαρχόντων και μελλοντικών διαδικασιών	Ανάλυση Συστημάτων
Καινοτομία Επιχειρησιακών Διαδικασιών	Χρήση συντελεστών αλλαγής για την ριζική βελτίωση διαδικασιών- κλειδιά	Συντελεστές Αλλαγής Όραμα του μέλλοντος	Ανταγωνιστικά Συστήματα

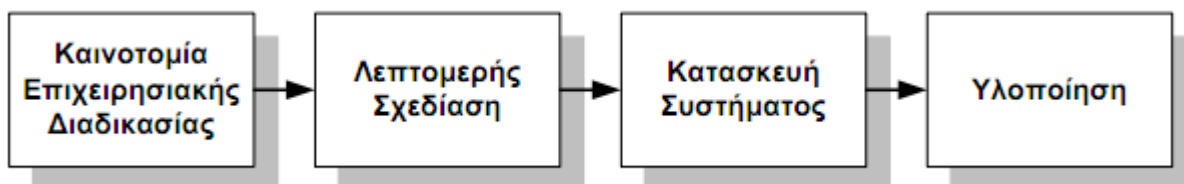
Πίνακας 6: Σύνοψη Παραδοσιακών Μεθόδων Βελτίωσης Διαδικασίας

Στον παραπάνω πίνακα τοποθετείται η προσέγγιση της καινοτομίας επιχειρησιακών διαδικασιών σε σχέση με άλλες προσεγγίσεις. Στα προγράμματα Ανασχεδιασμού μπορούν να συνδυαστούν οι παραπάνω προσεγγίσεις αναλόγως των αναγκών για βελτίωση της κάθε διαδικασίας.



2.5.2 Σχεδίαση Καινοτόμων Διαδικασιών

Η σχεδίαση καινοτόμων διαδικασιών είναι ακόμα ένα δημιουργικό στάδιο Ανασχεδιασμού. Η προσέγγιση που έχει περιγραφεί μέχρι τώρα είναι μόνο το πρώτο βήμα προς την πραγματικής κλίμακας εφαρμογή των νέων διαδικασιών. Ο πλήρης κύκλος καινοτομίας απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Σχήμα 2: : Ο Κύκλος Καινοτομίας της Διαδικασίας

Οι ενέργειες για την σχεδίαση καινοτόμων διαδικασιών που να καλύπτουν τα παραπάνω στάδια περιλαμβάνουν:

Ενέργειες για την Σχεδίαση & Δημιουργία Πρωτότυπων Νέων Διαδικασιών
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Καταιγισμός Ιδεών για την Δημιουργία Εναλλακτικών Σχεδίων ▪ Εκτίμηση επιτευξιμότητας, κινδύνου και ωφέλειας κάθε Εναλλακτικού Σχεδίου ▪ Επιλογή Επιθυμητού Εναλλακτικού Σχεδίου ▪ Δημιουργία Πρωτότυπου του Επιλεγμένου νέου Σχεδίου Διαδικασίας ▪ Ανάπτυξη της Στρατηγικής Μετάβασης στη νέα Διαδικασία ▪ Υλοποίηση νέων Οργανωτικών Δομών & Συστημάτων

Πίνακας 7: Ενέργειες για τη σχεδίαση και δημιουργία πρωτότυπων νέων διαδικασιών

Ο σχεδιασμός της νέας διαδικασίας ακολουθεί μια ιεραρχική λογική (από πάνω προς τα κάτω) ξεκινώντας από τον σχεδιασμό των εισροών και εκροών της διαδικασίας και προχωρώντας σε πιο ειδικό επίπεδο των υπο-διαδικασιών και τελικά σχεδιάζονται οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται.

Οι δραστηριότητες σχεδιασμού διαδικασιών είναι κατά ένα μεγάλο μέρος αποτέλεσμα δημιουργίας μια ευφυούς ομάδας που αναθεωρεί τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν στις προηγούμενες φάσεις και τις συνθέτει σε μια νέα διαδικασία. Μια μέση λύση πρέπει να βρεθεί μεταξύ των μελών ομάδων που μπορούν να παραδώσουν τις δημιουργικότερες και καινοτόμες λύσεις διαδικασίας και εκείνων που μπορούν να εξασφαλίσουν ότι αυτές είναι εφαρμόσιμες.



Αν και στις περισσότερες οργανώσεις, τα ίδια άτομα που συμμετείχαν στην επιλογή διαδικασίας και στην δημιουργία του οράματος θα συμμετάσχουν και στη φάση του σχεδιασμού, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι βασικοί συμμετοχοί διαδικασίας να αισθάνονται ότι τα ενδιαφέροντά τους αντιπροσωπεύονται κατά τη διάρκεια της τελευταίας φάσης. Οι συμμετοχοί περιλαμβάνουν τους επικεφαλής των βασικών λειτουργιών που επηρεάζονται από τις νέες διαδικασίες, τους βασικούς γενικούς διευθυντές με τη λειτουργική ευθύνη για τη διαδικασία, τους προμηθευτές των πόρων αλλαγής (π.χ., η τεχνολογία της Πληροφορικής, το ανθρώπινο δυναμικό, και οι οικονομικές λειτουργίες), και τους πελάτες και προμηθευτές της διαδικασίας –εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Καταιγισμός Ιδεών & Εκτίμηση Επιτευξιμότητας

Ο καταιγισμός ιδεών είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για την διαδικασία δημιουργίας σχεδίων. Σαν καταιγισμός ιδεών μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε τεχνική ή πρακτική για την διευκόλυνση της ομάδας, που ενθαρρύνει τη συμμετοχή από όλα τα μέλη ομάδας ανεξάρτητα από τους ρόλους και τις σχέσεις τους μέσα στην οργάνωση. Η έμφαση κατά τη διάρκεια του καταιγισμού ιδεών πρέπει να είναι στην παραγωγή δημιουργικότητας και ιδέας, και σε αυτό συμβάλλει η ύπαρξη μιας μη-κριτικής ατμόσφαιρας. Οι συμμετέχοντες πρέπει να αισθάνονται ότι μπορούν να μοιραστούν τις ιδέες τους χωρίς κίνδυνο γελοιοποίησης ή τιμωρίας. Ο στόχος της φάσης του καταιγισμού ιδεών είναι να αναπτυχθεί ένα νέο σχέδιο παίρνοντας ως εισροή το όραμα διαδικασίας, τους συντελεστές αλλαγής, και τη γνώση από την αξιολόγηση και μέτρηση των επιδόσεων που έχουν αναπτυχθεί στις προηγούμενες φάσεις καινοτομίας διαδικασίας.

Είναι συχνά χρήσιμο να σχεδιαστεί η νέα διαδικασία επαυξητικά με μεγαλύτερη λεπτομέρεια σε κάθε διαδοχικό επίπεδο. Η εξελικτική αυτή τεχνική αρχίζει με μια υψηλού επιπέδου ροή της γενικής διαδικασίας που βασίζεται εύκολα σε ένα καλά-αρθρωμένο όραμα διαδικασίας. Στο επόμενο επίπεδο λεπτομέρειας, κάθε υποδιαδικασία μπορεί να περιγραφεί. Τέλος, κάθε σημαντική δραστηριότητα περιγράφεται από την άποψη του ποιος θα την εκτελέσει, τι πληροφορίες απαιτούνται για την εκτέλεσή της, κτλ.



Για κάθε διαδικασία ↓	Για κάθε υπό-διαδικασία ↓	Για κάθε δραστηριότητα ↓
<ul style="list-style-type: none"> • Εισροές • Εκροές • Διεπαφές • Ροές & Μετρήσεις 	<ul style="list-style-type: none"> • Στόχος • Μετρήσεις Επιδόσεων • Ποιος την Εκτελεί; • Συντελεστές Πληροφορικής • Πληροφοριακές Ανάγκες / Δραστηριότητες • Προϋποθέσεις Προστιθέμενης Αξίας • Περιγραφή Δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της Διαδικασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ποια η Απαιτούμενη Πληροφόρηση; • Ποια τα Σημεία Αποφάσεων; • Ποιος την εκτελεί; • Ποια είναι η Προστιθέμενη Αξία;

Πίνακας 8: Επίπεδα Σχεδίασης Διαδικασίας

Κατά τη φάση του καταγισμού ιδεών παράγονται διάφορες εναλλακτικές λύσεις σχεδίου οι οποίες όμως θα πρέπει να υποβληθούν σε μια ανάλυση εφικτότητας και βιωσιμότητας όπου θα αξιολογηθούν τα σχετικά κέρδη, οι δαπάνες, οι κίνδυνοι τους, και τα απαιτούμενα χρονικά τους πλαίσια. Οι νέοι προτεινόμενοι σχεδιασμοί θα πρέπει να συγκριθούν με την επικρατούσα δομή, τεχνολογία και οργάνωση για να γίνουν κατανοητές οι επιπτώσεις κάθε εναλλακτικής λύσης. Τα αποτελέσματα αυτών των αναλύσεων παρέχουν τη βάση για την επιλογή της βέλτιστης σχεδίασης.

Διαμόρφωση Πρωτοτύπου Νέας Διαδικασίας

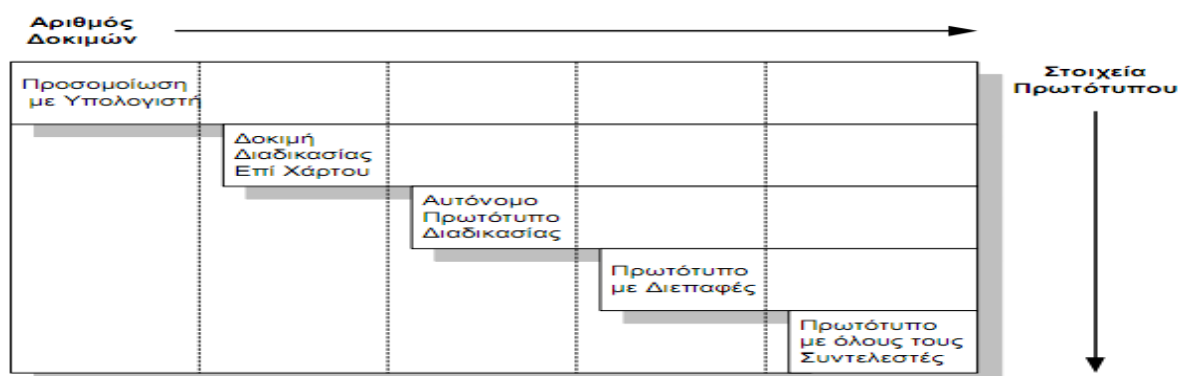
Το πρωτότυπο είναι μια μικρής κλίμακας, σχεδόν-λειτουργική έκδοση μιας νέας διαδικασίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εξετάσει τις διάφορες πτυχές του σχεδίου της.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, δεν υπάρχει κανένας τρόπος να προβλεφθεί ο οργανωτικός αντίκτυπος μιας ξανασχεδιασμένης διαδικασίας και μιας σχετικής τεχνολογίας πληροφοριών με πλήρη ακρίβεια. Ο στόχος της διαμόρφωσης πρωτοτύπου είναι να διαμορφωθεί βαθμιαία το οργανωτικό περιβάλλον ή, εναλλακτικά να αναθεωρηθεί η τεχνολογία. Πολλές επαναλήψεις μπορούν να είναι απαραίτητες για να επιτευχθεί μια κατάλληλη τακτοποίηση και η επανάληψη δεν πρέπει να αντιμετωπισθεί ως αποτυχία.

Στις επόμενες φάσεις, το πρωτότυπο να ληφθεί σε μια αυτόνομη διαδικασία δοκιμών, χρησιμοποιώντας τους προσωπικούς υπολογιστές για την υποστήριξη πληροφοριών, και των διεπαφών με άλλες διαδικασίες και τα υπάρχοντα συστήματα πληροφοριών που θα



προστεθούν σε αυτό. Το τελικό πρωτότυπο θα περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω επιτρέποντας να εξεταστούν οι σχετικές τεχνολογίες, δεξιότητες, και οργανωτικές δομές.



Σχήμα 3: Επίπεδα Πρωτότυπων Διαδικασίας (Davenport, 1993)

Μετάβαση & Υλοποίηση νέας Διαδικασίας

Η μετάβαση στην νέα σχεδιασμένη και δοκιμασμένη διαδικασία μπορεί να λάβει τις παρακάτω μορφές:

- Άμεση Υλοποίηση: Αφορά την άμεση μετάβαση από το τρέχον περιβάλλον διαδικασίας στην ριζικά νέα σχεδίαση (full cutover). Ένα πλήρες "cutover" μπορεί να είναι δύσκολο ή αδύνατο στην πράξη. Εάν η νέα διαδικασία περιλαμβάνει πελάτες, εκτεταμένα εσωτερικά συστήματα, εισοδήματα, και νέες νοοτροπίες υπαλλήλων, μια απότομη μετάβαση μπορεί να είναι παρακινδυνευμένη.
- Πιλοτική Υλοποίηση: Ένα πιλοτικό πρόγραμμα υλοποίησης αφορά σε μιας μικρότερης κλίμακας αλλά πλήρως λειτουργική εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας σε μια σχετικά μικρή μονάδα της οργάνωσης που εδρεύει σε μια ιδιαίτερη γεωγραφία, αφορά συγκεκριμένο προϊόν, ή σύνολο πελατών. Αν και τα πιλοτικά αντιμετωπίζονται συχνά ως μέσο δοκιμής μιας νέας διαδικασίας, (ή άλλου τύπου επέμβασης), ο στόχος πρέπει να είναι να επιτευχθεί η πλήρης επιτυχία της νέας διαδικασίας.
- Πιλοτική Υλοποίηση & Σταδιακή Εισαγωγή: Μια παραλλαγή είναι να συνδυαστεί ένα πιλοτικό πρόγραμμα μετάβασης με μια σταδιακή εισαγωγή της νέας διαδικασίας και στις υπόλοιπες μονάδες. Παρόλο που μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να επιφέρει οικονομικά οφέλη από την αξιοποίηση των νέων διαδικασιών ωστόσο μπορεί να είναι το ίδιο αποδιοργανωτικό με ένα πλήρες cutover.
- Δημιουργία νέας Επιχειρησιακής Μονάδας: Εάν οι περιορισμοί μέσα στο υπάρχον περιβάλλον είναι πάρα πολύ μεγάλοι, μπορεί να είναι επιθυμητό να δημιουργηθεί μια



νέα οργάνωση για τη νέα διαδικασία. Αυτή η οργάνωση μπορεί να λειτουργήσει παράλληλα στην υπάρχουσα οργάνωση και να συγκεντρώσει συγκεκριμένα νέα προϊόντα, κανάλια, ή πελάτες.

Εμπόδια στην Εφαρμογή Νέων Οργανωτικών Δομών & Συστημάτων

Οι εταιρίες σήμερα κινούνται πολλές φορές με έναν τρόπο που λειτουργεί ενάντια στην επιτυχία των νέων σχεδίων διαδικασίας τους. Οι περισσότερες οργανωτικές δομές είναι βασισμένες είτε στη λειτουργία, είτε στα προϊόντα με ελάχιστο ή κανέναν προσανατολισμό διαδικασίας.

Υπάρχει επίσης και ένας δισταγμός της διοίκησης στην κατάργηση υπαρχόντων δομών λόγω:

- Ανησυχίας ότι το επίπεδο οργανωτικής αλλαγής από την καινοτομία διαδικασίας είναι ήδη υψηλό και η μετατροπή σε μια δομή βασισμένη στην διαδικασία να αποτελέσουν πάρα πολλή αλλαγή για την επιχείρηση,
- Φόβος ότι εάν οι λειτουργίες δεν είναι πλέον η αρχική βάση της οργάνωσης οι λειτουργικές δεξιότητες θα χαθούν, και
- Πεποίθηση ότι η διαδικασία είναι μια ασταθής βάση για την οργάνωση επειδή η αλλαγή διαδικασιών γίνεται γρηγορότερα και ριζικότερα από ότι η αλλαγή λειτουργιών.

Παρόλο που για τον Davenport η πρώτη ανησυχία έχει κάποια βάση, οι παραπάνω παράγοντες αντιμετωπίζονται όταν οι αλλαγές γίνονται μέσα από προγράμματα αλλαγής που εξετάζουν την συνολική οργανωτική ανάπτυξη και την αλλαγή συμπεριφορών πριν από την εισαγωγή πολλών αλλαγών στην επιχείρηση.

Μετά την Καινοτομία

Η δημιουργία μιας νέας οργανωτικής δομής πρέπει να ακολουθηθεί από λεπτομερή σχεδίαση συστημάτων, ανάπτυξη νέων συστημάτων και δεξιοτήτων μέτρησης απόδοσης, κατασκευή και επέκταση πληροφοριακών συστημάτων. Μια πλήρως εφαρμοσμένη καινοτομία διαδικασίας υλοποιείται κατά τη διάρκεια αρκετών ετών.

Η δυσκολότερη πτυχή της προσπάθειας είναι τότε η νέα σχεδίαση διαδικασίας έχει πραγματικά αναπτυχθεί καθώς η πραγματοποίηση των ωφελειών από την καινοτομία δεν είναι, σε αυτή τη φάση, ένα τετελεσμένο γεγονός. Τα οφέλη εμφανίζονται βαθμιαία ως αποτέλεσμα σωστής υλοποίησης και στην συνέχεια κατάλληλης διαχείρισης. Διάφορες επιχειρήσεις απασχολούν ειδικά οριζόμενες ομάδες για να παρακολουθήσουν τις καινοτομίες μετά από την εφαρμογή προκειμένου να καθοριστεί εάν τα οφέλη πραγματοποιούνται.



2.6 Τεχνικές Ανάλυσης Διαδικασιών

Στο τμήμα αυτό θα εξετάσουμε τεχνικές διαγραμματικές και μη για την ανάλυση και απεικόνιση επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως αυτές χρησιμοποιούνται στον Ανασχεδιασμό. Πρέπει να σημειώσουμε ότι διαφορετικά είδη επιχειρησιακών προβλημάτων απαιτούν διαφορετικά είδη τεχνικών. Επίσης κάθε πρόβλημα μπορεί να έχει διαφορετικές πτυχές. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι πραγματικά αποτελεσματική η ανάλυση διαδικασιών θα πρέπει η ομάδα εργασίας να έχει στην διάθεσή της αρκετές εναλλακτικές τεχνικές και να εφαρμόζει την καταλληλότερη όταν αυτό απαιτείται.

Οι τεχνικές ανάλυσης δραστηριότητας ομαδοποιούνται σε τέσσερις διαφορετικές κατηγορίες:

- Παρατήρηση και Συνέντευξη,
- Διαμόρφωση Υποδειγμάτων,
- Διευκόλυνση Ομαδικής Λήψης Αποφάσεων, και
- Ανάλυση Απόδοσης.

2.7 Ρόλος Πληροφορικής στον Ανασχεδιασμό

Στην ενότητα αυτή θα εξετάσουμε τον ιδιαίτερο ρόλο της Τεχνολογίας της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας στην Αναδιοργάνωση Διαδικασιών.

Ο Hammer (1990) θεωρεί την Τεχνολογία της Πληροφορικής ως βασικό συντελεστή ριζικής αλλαγής στην υλοποίηση προγραμμάτων Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού. Αυτό γιατί η Τεχνολογία της Πληροφορικής μπορεί να προκαλέσει τις έμφυτες υποθέσεις που έχουν ενσωματωθεί στις διαδικασίες εργασίας που έχουν υπάρξει από πολύ πριν από την εμφάνιση του σύγχρονου υπολογιστή και της τεχνολογίας επικοινωνιών. Υποστηρίζει ότι θα πρέπει να εγκαταλειφθούν οι ξεπερασμένοι κανόνες και θεμελιώδεις υποθέσεις που κρύβονται ιστορικά μέσα στις διαδικασίες. Αυτοί οι κανόνες και υποθέσεις είναι βασισμένοι στις απόψεις για την τεχνολογία, τους ανθρώπους, και τους οργανωτικούς στόχους οι οποίοι συνήθως που δεν ισχύουν πλέον. Οι παραπάνω παρατηρήσεις οδήγησαν τον Hammer να αναπτύξει τις αρχές ανασχεδιασμού που αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο.

Οι Davenport & Short (1990) υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να λαμβάνεται μια ευρεία άποψη που να εξετάζει την σχέση μεταξύ Τεχνολογίας της Πληροφορικής και των δραστηριοτήτων της Επιχείρησης. Η Τεχνολογία της Πληροφορικής πρέπει να αντιμετωπίζεται στην σχέση



αυτή ως κάτι περισσότερο από ένα συντελεστή αυτοματοποίησης ή εκμηχανοποίησης, αλλά ως ένας καταλύτης για την αναδιαμόρφωση του τρόπου λειτουργίας της Επιχείρησης.

Σε αυτό το πλαίσιο οι επιχειρησιακές δραστηριότητες επίσης πρέπει να αντιμετωπισθούν σαν κάτι περισσότερο από μια συλλογή μεμονωμένων λειτουργικών στόχων αλλά μια άποψη διαδικασίας που θα οδηγήσει στην μεγιστοποίηση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας. Η σχέση αυτή είναι κυκλική. Οι ικανότητες της Τεχνολογίας της Πληροφορικής πρέπει να υποστηρίζουν τις επιχειρησιακές διαδικασίες, και οι επιχειρησιακές διαδικασίες πρέπει παρέχουν αποτελεσματικότητα σύμφωνα με τις ικανότητες αυτές. Οι Davenport & Short (1990) αναφέρονται σε αυτόν τον όρο ως την διευρυμένη, επαναλαμβανόμενη άποψη της Τεχνολογία της Πληροφορικής και του Επιχειρησιακού Ανασχεδιασμού νέα την νέα Βιομηχανική Εφαρμοσμένη Μηχανική. Σε αυτήν την νέα μηχανική η Πληροφορική διαμορφώνει άμεσα τον χαρακτήρα και την λειτουργικότητα του σχεδιασμού των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρησιακές διαδικασίες αντιπροσωπεύουν μια νέα προσέγγιση στο συντονισμό ολόκληρη της Εταιρίας. Η Τεχνολογία της Πληροφορικής είναι το ισχυρότερο εργαλείο για την διαχείριση των δαπανών συντονισμού (Davenport & Short, 1990).

Οι Teng et al (1994) υποστηρίζουν ότι οι σχετικές δραστηριότητες που συμμετέχουν σε μια διαδικασία ονομάζεται λειτουργική σύζευξη μιας διαδικασίας και μπορεί να διαφοροποιηθεί κατά μήκος δύο διαστάσεων:

- Τον βαθμό μεσολάβησης, η έκταση της διαδοχικής ροής της εισαγωγής και της παραγωγής μεταξύ των δραστηριοτήτων που συμμετέχουν, και
- Τον βαθμό συνεργασίας, η έκταση της ανταλλαγής πληροφοριών και η αμοιβαία ρύθμιση μεταξύ των λειτουργιών που συμμετέχουν στην ίδια διαδικασία.

Στο πλαίσιο αυτό, η Τεχνολογία της Πληροφορικής συμβάλλει στη μείωση του βαθμού μεσολάβησης και στην παράλληλη ενίσχυση του βαθμού συνεργασίας. Οι καινοτόμες χρήσεις της Τεχνολογίας της Πληροφορικής δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέες δομές με έμφαση στον συντονισμό. Οι νέες δομές επιτρέπουν το συντονισμό με τρόπους που δεν ήταν δυνατοί πριν και βελτιώνουν τις ικανότητες και την ανταπόκριση της οργάνωσης οδηγώντας σε στρατηγικά πλεονεκτήματα.

Αν και ο Επιχειρησιακός Ανασχεδιασμός έχει τις ρίζες του στην διαχείριση της Τεχνολογίας της Πληροφορικής είναι πρώτιστα μια επιχειρησιακή πρωτοβουλία που έχει ευρείες συνέπειες από την άποψη της ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και των άλλων συστατικών της εταιρίας, (Davenport & Stoddard 1994).



2.8 Διαδικασίες & Πληροφοριακά Συστήματα

Ο τελευταίος στόχος μιας προσπάθειας καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας είναι να παραδοθεί στην επιχείρηση μια νέα διαδικασία που επιτυγχάνει τους επαναστατικούς στόχους απόδοσης. Δεν πρόκειται δηλαδή απλώς να σχεδιάσει, να κωδικοποιήσει, και να υλοποιήσει ένα πληροφοριακό σύστημα. Οι στόχοι της καινοτομίας επιχειρησιακής διαδικασίας είναι αλληλένδετοι και εμπίπτουν σε τρεις ομάδες. Οι Στρατηγικοί Στόχοι οδηγούν στους σχετικούς με την Διαδικασία Στόχους, οι οποίοι οδηγούν στους σχετικούς Στόχους Των Πληροφοριακών Συστημάτων.

Εν ολίγοις, οι στόχοι πληροφοριακών συστημάτων είναι ένα μόνο μέρος της προσπάθειας καινοτομίας διαδικασίας. Αν και οι τεχνικές είναι ευδιάκριτες μεταξύ στρατηγικού, της διαδικασίας, και των σχετικών δραστηριοτήτων πληροφοριακών συστημάτων, ο συντονισμός μεταξύ των τριών είναι ουσιαστικός. Από τους στόχους προκύπτουν οι δομές των απαιτήσεων των εφαρμογών και των βάσεων δεδομένων που υλοποιούνται από τα σχετικά συστήματα πληροφοριών.

Σύμφωνα με τον Leavitt η τεχνολογία δεν είναι ανεξάρτητη από την οργάνωση και τα υποσυστήματά της. Έτσι το υπόδειγμα Leavitt παρουσιάζει την αλληλεπίδραση της τεχνολογίας στο οργανωτικό περιβάλλον.

Η Πληροφορική σαν τεχνολογία επιφέρει αλλαγές και επιπτώσεις στην επιχείρηση και κατά τον σχεδιασμό καινοτόμων διαδικασιών θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι οργανωτικές αλλαγές που επιφέρει στους ανθρώπους και την δομή.



3 Δημόσια Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πάτρας - Καταγραφή της Υφιστάμενης Κατάστασης

3.1 Εισαγωγή

Όπως έχει ήδη προαναφερθεί, αντικείμενο της παρούσας μελέτης είναι ο σχεδιασμός ενός νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με στόχο την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις σύγχρονες απαιτήσεις και τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών, ώστε να προχωρήσει στον εκσυγχρονισμό της και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των υπηρεσιών της και των οικονομικών της μεγεθών.

Ειδικότερα, σε αυτό το κεφάλαιο της μελέτης παρουσιάζονται συνοπτικά το ιστορικό και η αποστολή της Εταιρείας, τα πρόσφατα οικονομικά της αποτελέσματα ενώ αναλύεται η υφιστάμενη οργανωτική της δομή.

3.2 Ιστορικό και Αποστολή

Η Δ.Ε.Υ.Α. Πάτρας συστάθηκε την 31 Δεκεμβρίου 1988 μετά από σχετική απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου της Πάτρας. Η Δ.Ε.Υ.Α.Π. είναι υπεύθυνη για την παροχή υπηρεσιών ύδρευσης και αποχέτευσης στο Δήμο Πατρών. Επίσης παρέχει υπηρεσίες βιολογικού καθαρισμού και σε όμορους Δήμους. Το νομοθετικό πλαίσιο για τη Δ.Ε.Υ.Α.Π. αποτελείται κατά κύριο λόγο από:

1. τον ιδρυτικό νόμο των Δ.Ε.Υ.Α. (Ν. 1069/1980 (ΦΕΚ Α-191) «Περί κινήτρων δια την ίδρυσιν Επιχειρήσεων Υδρεύσεως και Αποχετεύσεως», όπως διαμορφώθηκε με την παρ.5 αρθρ. 8 του Ν. 2839/2000 (ΦΕΚ Α' 196)),
2. τον κανονισμό λειτουργίας του δικτύου ύδρευσης της Δ.Ε.Υ.Α.Π.,
3. τον κανονισμό λειτουργίας του δικτύου αποχέτευσης ακάθαρτων και όμβριων υδάτων της περιοχής αρμοδιότητας της Δ.Ε.Υ.Α.Π..

Η Δ.Ε.Υ.Α.Π. έχει εκτελέσει μέχρι σήμερα σημαντικό έργο ύδρευσης με την αντικατάσταση του πεπαλαιωμένου δικτύου ύδρευσης σε πολύ υψηλό ποσοστό, την κατασκευή δύο διυλιστηρίων νερού, την ανόρυξη και λειτουργία νέων γεωτρήσεων. Επίσης, έχει εκτελέσει μέχρι σήμερα σημαντικό έργο αποχέτευσης με την κατασκευή νέου συστήματος αποχέτευσης που περιλαμβάνει βιολογικό καθαρισμό λυμάτων και αντιπλημμυρική θωράκιση της πόλεως των Πατρών. Ο συνολικός αριθμός των πελατών της εταιρείας ανέρχεται σε 107 χιλ. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της εταιρείας, η πολιτική ανάπτυξης της είναι:



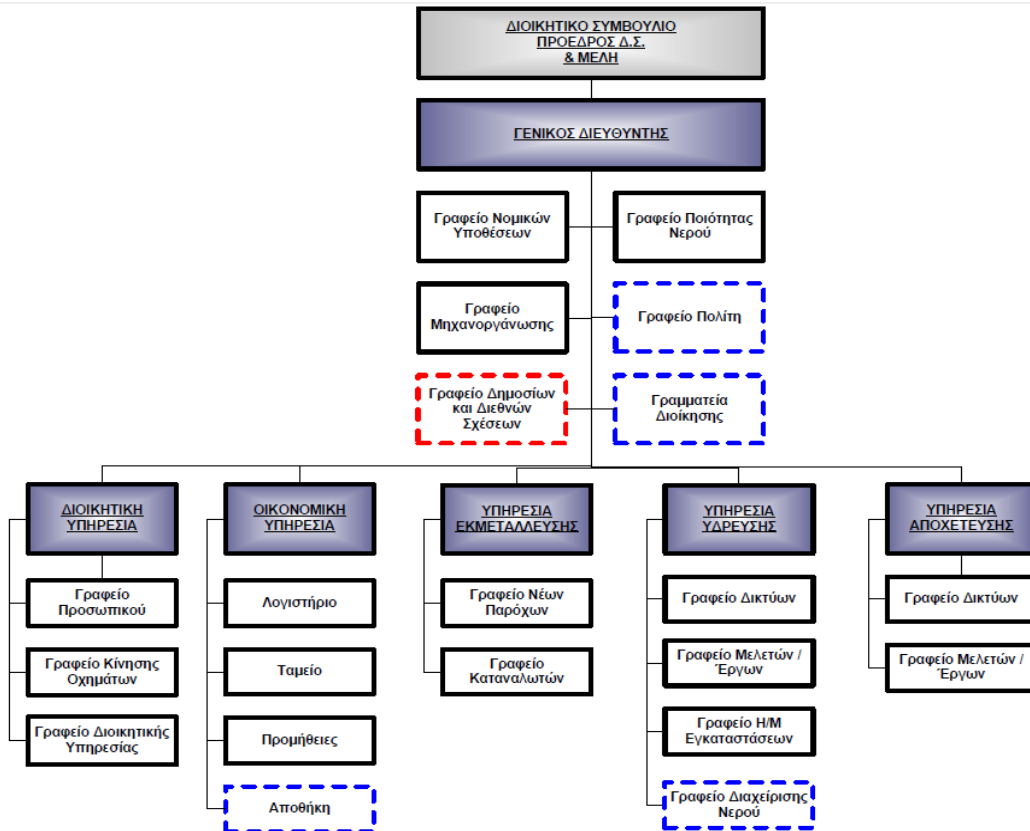
- «Να ασκεί ευέλικτη πολιτική, με συνέπεια να κρατά την τιμή του νερού κάτω από την τιμή του πληθωρισμού.
- Να χρηματοδοτεί με ιδίους πόρους αναγκαίες επενδύσεις.
- Να εισάγει και να χρησιμοποιεί τεχνολογία, ικανή να μειώσει το συνολικό κόστος λειτουργίας.
- Να διατηρεί στενή και αρραγή της σχέση της με τους Πατρινούς.
- Να συμβάλλει σημαντικά στη δημιουργία μιας σύγχρονης Πάτρας.»

Παράλληλα, σύμφωνα με τη Διοίκηση της Εταιρείας, οι κύριοι στόχοι της είναι:

- Να διασφαλιστεί η αιφορία των πηγών υδροδότησης και ο έλεγχος της ποιότητας του νερού ώστε η Δ.Ε.Υ.Α.Π. να μπορεί να παρέχει άφθονο και καλό νερό,
- Να ολοκληρωθούν τα έργα αποχέτευσης και τα έργα όμβριων, και
- Να εξυπηρετεί το δημότη άμεσα και υπεύθυνα.

3.3 Υφιστάμενη Οργανωτική Δομή

3.3.1 Οργανόγραμμα



Σχήμα 4: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α.Π.



Σημειώνεται ότι στο παραπάνω οργανόγραμμα, με διακεκομμένη μπλε γραμμή παρουσιάζονται ορισμένα άτυπα γραφεία τα οποία δεν αποτυπώνονται στο επίσημο οργανόγραμμα, αλλά έχουν δημιουργηθεί μέσα στα έτη και καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες της εταιρείας. Με διακεκομμένη κόκκινη γραμμή παρουσιάζονται γραφεία που υπάρχουν στο επίσημο οργανόγραμμα, αλλά δεν έχουν στελεχωθεί και δεν λειτουργούν.

3.3.2 Περιγραφές αρμοδιοτήτων των οργανωτικών μονάδων

Οι κύριες αρμοδιότητες των υπηρεσιών προσδιορίζονται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας. Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν αρμοδιότητες που δεν ακολουθούνται από τις υπηρεσίες, καθώς και αρμοδιότητες που δημιουργήθηκαν βάσει των αναγκών της λειτουργίας της επιχείρησης.

A. Υπηρεσία Ύδρευσης

Κύριες Ευθύνες Υπηρεσίας : Γεωτρήσεις – Αντλιοστάσια Νερού – Αντλιοστάσια Λυμάτων

Στις αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Ύδρευσης συγκαταλέγονται τα κάτωθι :

1. Η εποπτεία των μελετών και έργων Ύδρευσης που εκπονεί ή επιβλέπει η Δ.Ε.Υ.Α.Π.
2. Η θεώρηση και πιστοποίηση των εν λόγω έργων.
3. Η σύνταξη σχεδίου του ετήσιου τεχνικού προγράμματος Ύδρευσης
4. Η παρακολούθηση υλοποίησής του τεχνικού προγράμματος
5. Η εποπτεία της κανονικής λειτουργίας και συντήρησης του συστήματος Ύδρευσης και των Η/Μ εγκαταστάσεων
6. Η φροντίδα για την έγκαιρη εκτίμηση των αναγκών σε νερό της περιοχής αρμοδιότητας της Δ.Ε.Υ.Α.Π.,
7. Η επάρκεια των έργων υδροδότησης.
8. Ο γενικός έλεγχος των κάθε φύσης εργασιών της Υπηρεσίας Ύδρευσης, σύμφωνα με τους κανονισμούς και τα αντίστοιχα πρότυπα ποιότητας, διάρκειας και ασφάλειας.
9. Η κατάρτιση προϋπολογισμών έργων και η σύνταξη δημοπράτησης έργων
10. Η εισήγηση για τον τρόπο δημοπράτησης, σύνταξης συμβάσεων έργων και διενέργειας διαγωνισμών.
11. Η επίβλεψη εκτέλεσης ενεργειών που εκτελούνται είτε με αυτεπιστασία, είτε με ανάθεση σε τρίτους.



12. Η τήρηση αρχείων απολογιστικών στοιχείων έργων και την τήρηση τεχνικού αρχείου της Υπηρεσίας
13. Η παροχή Ύδρευσης και η συντήρηση των υδρομέτρων.
14. Η καλή λειτουργία των αντλητικών συγκροτημάτων και του δικτύου Ύδρευσης
15. Η κάλυψη αναγκών για λειτουργία και συντήρηση των Η/Μ εγκαταστάσεων της Υπηρεσίας Αποχέτευσης.

B. Υπηρεσία Αποχέτευσης

Συνοπτικά οι ευθύνες της υπηρεσίας αποχέτευσης της Δ.Ε.Υ.Α.Π. αφορούν στη λειτουργία, συντήρηση και επέκταση του δικτύου αποχέτευσης όμβριων και λυμάτων του Δήμου Πάτρας. Αναλυτικότερα, στις αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Ύδρευσης συγκαταλέγονται τα κάτωθι :

1. Η εκπόνηση τεχνικών μελετών και μελετών μέτρων ασφαλείας
2. Η επίβλεψη εκπόνησης αναλόγων μελετών που ανατίθενται σε τρίτους.
3. Ο έλεγχος για την ποιότητα των μελετών που εκπονούνται.
4. Η κατάρτιση αναλόγων κατασκευαστικών προγραμμάτων
5. Η κατάρτιση προϋπολογισμού έργων και η σύνταξη τευχών δημοπράτησης έργων
6. Η εισήγηση για τον τρόπο δημοπράτησης, σύνταξης συμβάσεων έργων και διενέργειας διαγωνισμών
7. Η επίβλεψη εκτέλεσης εργασιών που εκτελούνται είτε με αυτεπιστασία, είτε με ανάθεση σε τρίτους και η θεώρηση των πιστοποιήσεων των έργων.
8. Η τήρηση τεχνικού αρχείου της υπηρεσίας (μελέτες, σχέδια κλπ)
9. Η εκτέλεση εργασιών για νέες συνδέσεις ακαθάρτων
10. Η έκδοση προϋπολογισμού και τελικών λογαριασμών κόστους σύνδεσης με το δίκτυο ακαθάρτων και όμβριων

Από τις αρμοδιότητες που αναφέρονται στον Ο.Ε.Υ. αλλά δεν τηρούνται στην πραγματική λειτουργία της επιχείρησης είναι η τήρηση αρχείων απολογιστικών στοιχείων έργων (χρονικοί και οικονομικοί απολογισμοί), ενώ επίσης αναφέρθηκε πως στην κατάρτιση κατασκευαστικών προγραμμάτων εμπλέκονται και άλλοι φορείς πέραν της υπηρεσίας αποχέτευσης.

Γ. Οικονομική Υπηρεσία

Οι κύριες αρμοδιότητες της Οικονομικής Υπηρεσίας βάσει του οργανισμού και της πραγματικής της λειτουργίας παρουσιάζονται παρακάτω :



1. Η εισήγηση του προϋπολογισμού της Δ.Ε.Υ.Α.Π., οι αναμορφώσεις του και η κανονική τήρησή του
2. Η σύνταξη της ετήσιας απογραφής, των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης, του Ισολογισμού και του Απολογισμού της επιχείρησης
3. Η τήρηση των διατάξεων του κανονισμού διαχείρισης της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
4. Η σύνταξη πρωτοκόλλου ελέγχου των αποθηκών της Δ.Ε.Υ.Α.Π. κάθε χρόνο και η υποβολή του στη Γενική Διεύθυνση για θεώρηση
5. Η σύνταξη του ετήσιου προγραμματισμού προμηθειών της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
6. Ο προγραμματισμός διενέργειας προμηθειών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης
7. Η διεκπεραίωση των διαδικασιών προμήθειας ειδών και υλικών σύμφωνα με τον κανονισμό που ισχύει
8. Η τήρηση των διαδικασιών απεικόνισης των οικονομικών πράξεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π. σύμφωνα με τον κανονισμό διαχείρισης της επιχείρησης
9. Η τήρηση των διαδικασιών ετοιμασίας των παραστατικών για τη διενέργεια κάθε είδους είσπραξης ή πληρωμής από τη Δ.Ε.Υ.Α.Π. καθώς και τον έλεγχο των δικαιολογητικών
10. Η διαμόρφωση των στοιχείων του Ισολογισμού και την παροχή κάθε είδους δεδομένων για τη διαμόρφωση των οικονομικών προγραμμάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π..
11. Η τήρηση των διαδικασιών απεικόνισης των ταμειακών πράξεων από το αντίστοιχο βιβλίο ταμείου και η ημερήσια παραλαβή του ταμείου και των δικαιολογητικών καθώς και ο έλεγχός τους
12. Η απόδοση των κρατήσεων στους αρμόδιους ασφαλιστικούς φορείς
13. Η λογιστική τήρηση της αποθήκης και παρακολούθηση της κίνησης και απογραφής των αποθεμάτων
14. Η τήρηση διαδικασιών παραλαβής, αποθήκευσης, φύλαξης και χορήγησης αναλώσιμων ειδών και υλικών
15. Ο έλεγχος των αποθεμάτων με βάση το πρόγραμμα προμηθειών
16. Η τήρηση αρχείων που αφορούν τις διαδικασίες της Οικονομικής υπηρεσίας
17. Η βεβαίωση εσόδων της Δ.Ε.Υ.Α.Π..

Σύμφωνα με την πραγματική λειτουργία της οικονομικής υπηρεσίας δεν πραγματοποιούνται οι ακόλουθες αρμοδιότητες που είναι στην ευθύνη της με βάση τον ισχύοντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας:



1. Η εισήγηση των προγραμμάτων επενδύσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π., καθώς και η τιμολογιακή πολιτικής της επιχείρησης
2. Η τήρηση και παροχή στοιχείων για την κοστολόγηση των έργων και των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π..

Δ. Υπηρεσία Εκμετάλλευσης

Οι κύριες αρμοδιότητες της Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης βάσει του οργανισμού και της πραγματικής της λειτουργίας παρουσιάζονται παρακάτω :

1. Η εξυπηρέτηση των καταναλωτών
 2. Η παραλαβή των αιτήσεων νέων συνδέσεων Ύδρευσης – Αποχέτευσης,
 3. Ο έλεγχος των δικαιολογητικών νέων συνδέσεων
 4. Ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της υλοποίησής των νέων συνδέσεων
 5. Η σύνταξη των συμβολαίων νέων παροχών
 6. Η έκδοση των παραστατικών είσπραξης τελών
 7. Η καταγραφή – αρχειοθέτηση και παρακολούθηση των νέων παροχών
 8. Η καταμέτρηση των ενδείξεων κατανάλωσης νερού
 9. Ο έλεγχος των καταμετρήσεων και η έκδοση των λογαριασμών.
 10. Η έγκαιρη αποστολή των λογαριασμών στους καταναλωτές
 11. Η παρακολούθηση και ενημέρωση των αρχείων καταναλωτών με κάθε μεταβολή
 12. Η παρακολούθηση της εμπρόθεσμης πληρωμής των λογαριασμών καταναλωτών
 13. Η διακοπή της παροχής σε περίπτωση καθυστέρησης της πληρωμής σύμφωνα με τις γενικές κατευθύνσεις του Δ.Σ. της επιχείρησης.
 14. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των υδρομετρητών
 15. Η ενημέρωση των καταναλωτών για τυχόν μεγάλες καταναλώσεις
 16. Ο προγραμματισμός της προμήθειας υδρομετρητών για την αντικατάσταση
 17. Η λήψη και διερεύνηση παραπόνων καταναλωτών και η διατύπωση των απαντήσεων.
 18. Η παρακολούθηση των όρων συνεργασίας τρίτων που αναλαμβάνουν την είσπραξη λογαριασμών – τελών της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
 19. Η τήρηση αρχείου που αφορά τις διαδικασίες της Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης.
- Από τα καθήκοντα που περιγράφονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π. αλλά δεν εφαρμόζονται είναι το εξής:



- Η έκδοση παραστατικών στοιχείων προς την Υπηρεσία Ύδρευσης που αφορούν σύνδεση, διακοπή, επανασύνδεση, αλλαγή, μετατόπιση και των τεχνικών εργασιών που αφορούν την παροχή του καταναλωτή.

Η Υπηρεσία Εκμετάλλευσης δεν εκδίδει παραστατικά προς την υπηρεσία Ύδρευσης, αλλά διατηρεί ένα τεχνικό τμήμα στα πλαίσια της λειτουργίας της, το οποίο αποτελείται από κάποια συνεργεία τεχνιτών. Οι τεχνίτες αυτοί της υπηρεσίας απασχολούνται κατά κύριο λόγο στην τοποθέτηση υδρομέτρων και γενικά για απλές εργασίες που δεν απαιτείται εξειδικευμένη τεχνική γνώση, όπως η διακοπή και η επανασύνδεση της παροχής του καταναλωτή.

Ε. Διοικητική Υπηρεσία

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διοικητικής Υπηρεσίας βάσει του οργανισμού και της πραγματικής της λειτουργίας παρουσιάζονται παρακάτω:

Σε σχέση με το προσωπικό της επιχείρησης :

1. Η τήρηση των διατάξεων του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας
2. Η τήρηση του μητρώου και αρχείου όλου του προσωπικού που απασχολείται στη Δ.Ε.Υ.Α.Π.
3. Η τήρηση των διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε φύσης διοικητικές υποθέσεις του προσωπικού
4. Ο έλεγχος και η τήρηση βιβλίου ή άλλου τρόπου προσέλευσης του προσωπικού
5. Η παρακολούθηση των αδειών προσωπικού
6. Η τήρηση στοιχείων απασχόλησης προσωπικού και έκδοση μισθοδοσίας
7. Η υπερωριακή απασχόληση και αμοιβή του προσωπικού, η ασφάλεια, η υγειονομική περίθαλψη και η νοσηλεία του.
8. Η προετοιμασία εισηγήσεων για την βελτίωση συνθηκών εργασίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Π. και προγραμμάτων επιμόρφωσης

Σε σχέση με τη διοικητική υποστήριξη της Δ.Ε.Υ.Α.Π. :

1. Η διαχείριση των εισερχομένων και εξερχόμενων εγγράφων
2. Η καθαριότητα, η φύλαξη και συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
3. Ο συντονισμός της κίνησης και συντήρησης των αυτοκινήτων και γενικά των οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π., ανάλογα με τις ανάγκες σε συνεργασία με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
4. Η τεκμηρίωση αποδοτικότητας τμημάτων, γραφείων ή συνεργείων και προσωπικού.



Από τις αρμοδιότητες που αναφέρονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας δεν πραγματοποιούνται οι εξής :

- Η οργάνωση, η ταξινόμηση και η τήρηση του γενικού αρχείου, διότι τηρείται ξεχωριστό αρχείο σε κάθε επιχείρηση και όχι γενικό αρχείο
- Η λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου Δ.Ε.Υ.Α.Π. που είναι στην ευθύνη του άτυπα ορισμένου Γραφείου Εξυπηρέτησης του πολίτη
- Η τήρηση της αποθήκης υλικών για την υποστήριξη των διοικητικών λειτουργιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π., διότι δεν τηρείται ξεχωριστή αποθήκη

Παράλληλα:

- Ενώ τυπικά έχει την αρμοδιότητα για την υπερωριακή απασχόληση του προσωπικού, στην πράξη έχει μόνο διαδικαστικό χαρακτήρα και όχι την ευθύνη του ελέγχου των υπερωριών.
- Ενώ διοικητικά έχει την ευθύνη της λειτουργίας του γραφείου κίνησης, στην ουσία αυτό συνεργάζεται με τις τεχνικές υπηρεσίες και είναι δύσκολο να ελεγχθεί.

Στις επόμενες παραγράφους γίνεται μια αποτύπωση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των επιμέρους γραφείων των υπηρεσιών που παρουσιάστηκαν παραπάνω καθώς και των γραφείων που βρίσκονται παρά τη διοίκηση και όχι στα πλαίσια κάποιας υπηρεσίας.

A. Γραφεία Υπηρεσίας Ύδρευσης

Στο επίσημο οργανόγραμμα της Δ.Ε.Υ.Α.Π., στην Υπηρεσία Ύδρευσης φέρεται να υπάγονται 3 γραφεία, το Γραφείο Δικτύων, το Γραφείο Μελετών / Έργων και το Γραφείο Η/Μ. Παράλληλα, όπως προέκυψε από τους αρμόδιους ανθρώπους της Υπηρεσίας λειτουργεί ένα επιπλέον Γραφείο Διαχείρισης Νερού, το οποίο δεν έχει αποτυπωθεί στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Οι αρμοδιότητες των γραφείων περιγράφονται παρακάτω :

A.1 Γραφείο Δικτύων

Αρμοδιότητες:

- Συντήρηση Δικτύων Ύδρευσης
- Διαχείριση και εξασφάλιση επαρκούς υδροδότησης
- Συνδέσεις μεγάλων καταναλωτών
- Έργα Αυτεπιστάσις (σε βλάβες και μικρά δίκτυα)
- Αντιμετώπιση Βλαβών Δικτύου Ύδρευσης



Προσωπικό : 38 άτομα

A.2 Γραφείο Μελετών / Έργων

Αρμοδιότητες

- Σχεδιασμός του δικτύου ύδρευσης, της πόλης και σύνταξη μελετών για την κατασκευή ή αντικατάστασή του
- Σύνταξη προδιαγραφών για υλικά του δικτύου.
- Συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμού έργων και επιτροπές αξιολόγησης υλικών.
- Αποτύπωση του δικτύου και τήρηση σχετικού αρχείου.
- Εκπόνηση μελετών και επιβλέψεις έργων ύδρευσης

Προσωπικό : 7 άτομα (2 Μηχανικοί, 4 Τεχνολόγοι, 1 Εργοδηγός)

A.3 Γραφείο Η/Μ

Αρμοδιότητες

Το Γραφείο Η/Μ Εγκαταστάσεων έχει την ευθύνη της κανονικής λειτουργίας και συντήρησης των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων σε :

- γεωτρήσεις και αντλιοστάσια του δικτύου ύδρευσης
- στα αντλιοστάσια του δικτύου αποχέτευσης
- στο διυλιστήριο
- στις εγκαταστάσεις των κτιρίων και γραφείων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Οι εργασίες του γραφείου αφορούν:

- Επίλυση βλαβών Η/Μ
- Προληπτικές συντηρήσεις
- Μελέτες για νέες υποδομές

Προσωπικό: Στο Γραφείο Η/Μ απασχολούνται 22 άτομα : 1 υπεύθυνος, 10 στα συνεργεία (4 μηχανοτεχνίτες, 6 ηλεκτρολόγοι), 7 ηλεκτρολόγοι στο διυλιστήριο Ριγανόκαμπου, 4 ηλεκτρολόγοι στο αντλιοστάσιο Ταραμπούρα.

A.4 Γραφείο Διαχείρισης Νερού

Αρμοδιότητες:

- Επάρκεια νερού στο σύνολο της πόλης
- Πλήρωση δεξαμενών σε καθημερινή βάση
- Έλεγχος πληρότητας δεξαμενών σε 24ωρη βάση



- Εξασφάλιση ικανών πιέσεων υδροδότησης

Προσωπικό: 12 άτομα (1 υπεύθυνος και 11 φύλακες)

B. Γραφεία Υπηρεσία Αποχέτευσης

Στο επίσημο οργανόγραμμα της Δ.Ε.Υ.Α.Π., η Υπηρεσία Αποχέτευσης περιλαμβάνει το Γραφείο Δικτύων και το Γραφείο Μελετών / Έργων. Η προϊσταμένη της Υπηρεσίας Αποχέτευσης έχει αποσπαστεί στον Δήμο Πατρών ως αντιδήμαρχος και αναπληρωτής προϊστάμενος υπηρεσίας έχει οριστεί ο υπεύθυνος του γραφείου Μελετών / Έργων διατηρώντας και τις 2 ιδιότητες.

B1. Γραφείο Δικτύων

Αρμοδιότητες:

- Συντήρηση δικτύου αποχέτευσης όμβριων και λυμάτων
- Συντήρηση αντλιοστασίων (σε συνεργασία με Η/Μ ύδρευσης)
- Έκδοση αδειών συνδέσεων ακινήτων με το δίκτυο αποχέτευσης.
- Αντιμετώπιση βλαβών - αποφράξεις

Προσωπικό: 25 άτομα (1 υπεύθυνος γραφείου, 3 διοικητικοί για νέες συνδέσεις, 2 εργοδηγοί, 1 χειριστής αποφρακτικού μηχανήματος, 2 αρχιτεχνίτες, 4 τεχνίτες, 12 εργάτες (εκ των οποίων ο ένας είναι βοηθός στο αποφρακτικό))

B2. Γραφείο Μελετών / Έργων

Αρμοδιότητες:

- Σχεδιασμός του δικτύου αποχέτευσης και σύνταξη μελετών για την κατασκευή ή αντικατάστασή του.
- Σύνταξη προδιαγραφών για υλικά του δικτύου.
- Συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμού έργων και επιτροπές αξιολόγησης υλικών.
- Αποτύπωση του δικτύου και τήρηση σχετικού αρχείου.
- Εκπόνηση μελετών και επιβλέψεις έργων αποχέτευσης.

Προσωπικό: 7 άτομα (3 Πολιτικοί Μηχανικοί, 1 Τοπογράφος Μηχανικός, 3 Τεχνολόγοι Μηχανικοί)

Γ. Γραφεία Οικονομικής Υπηρεσίας



Στην υφιστάμενη λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α.Π. η Οικονομική Υπηρεσία περιλαμβάνει το Γραφείο Διαχείρισης (Ταμείο), το Λογιστήριο και το Γραφείο Προμηθειών όπως αυτά αποτυπώνονται και στο επίσημο οργανόγραμμα. Παράλληλα, στα πλαίσια της λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π., ως ανεξάρτητο γραφείο λειτουργεί η Αποθήκη χωρίς να αποτυπώνεται στο Οργανόγραμμα.

Γ.1. Γραφείο Λογιστηρίου

Αρμοδιότητες:

- Καταχώρηση όλων των οικονομικών πράξεων που διενεργούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης
- Καταχώρηση και έκδοση τιμολογίων
- Καταχώρηση μισθοδοσίας
- Σύνταξη βεβαιωτικών καταλόγων
- Συμφωνία βεβαιωτικών καταλόγων με καταλόγους πιστώσεων
- Απόδοση υποχρεώσεων, όπως ασφαλιστικές εισφορές και διάφορες παρακρατήσεις
- Διαχείριση εγγυητικών επιστολών
- Έκδοση Ισολογισμού και απολογισμού
- Συμφωνία λογαριασμών
- Σύνταξη Οικονομικοτεχνικών Μελετών

Προσωπικό: 4 άτομα (1 υπεύθυνος και 3 υπάλληλοι)

Γ.2 Γραφείο Προμηθειών

Αρμοδιότητες

- Βεβαίωση Εξόδων
- Παρακολούθηση προμηθειών
- Επαφές με Προμηθευτές
- Διενέργειες Διαγωνισμών
- Συλλογή προδιαγραφών για προμηθευόμενα αγαθά / υπηρεσίες από τις αρμόδιες τεχνικές μονάδες
- Επιλογή Προμηθευτών μετά από έρευνα αγοράς
- Παραγγελίες σε προμηθευτές

Προσωπικό: 2 άτομα (1 υπεύθυνος και 1 άτομο που ασχολείται και με αποθήκη)



Γ.3 Γραφείο Διαχείρισης (Ταμείο)

Αρμοδιότητες:

- Είσπραξη λογαριασμών ύδρευσης
- Είσπραξη λογαριασμών αποχέτευσης
- Είσπραξη τελών νέων συνδέσεων
- Είσπραξη προστίμων
- Απόδοση εισπράξεων
- Διαχείριση εξωτερικών πρακτορείων πληρωμής
- Διαχείριση επιταγών
- Παρακολούθηση τραπεζικών λογαριασμών
- Πληρωμές (προμηθευτές, προκαταβολές, δημότες, ασφαλιστικά ταμεία κλπ)

Προσωπικό: 4 άτομα (1 υπεύθυνος και 3 υπάλληλοι)

Γ.4 Αποθήκη

Αρμοδιότητες:

- Διαχείριση και επεξεργασία προγράμματος αποθήκης
- Έλεγχος δελτίων εισόδου και εξόδου
- Ισοζύγιο αποθήκης
- Δημιουργία θεωρημένων cd για την εφορία
- Απογραφή
- Έλεγχος αποθεμάτων

Προσωπικό: 4 άτομα (χωρίς επίσημα αναγνωρισμένο υπεύθυνο αποθήκης)

Δ. Γραφεία Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης

Στην υπηρεσία εκμετάλλευσης υπάγονται το Γραφείο Νέων Συνδέσεων και το Γραφείο Καταναλωτών. Παράλληλα, αναφέρθηκε ως άτυπη μονάδα ένα Γραφείο Μηχανοργάνωσης που όμως στην πραγματικότητα έχει περισσότερο υποστηρικτικό ρόλο στα υπάρχοντα γραφεία παρά αρμοδιότητες ξεχωριστού γραφείου.

Δ.1 Γραφείο Καταναλωτών

Αρμοδιότητες:

- Η εξυπηρέτηση των καταναλωτών,
- Ο έλεγχος των καταμετρήσεων



- Η έκδοση λογαριασμών.
 - Η έκδοση αιτήσεων διακοπής και επανασύνδεσης,
 - Η αντικατάσταση και μετατόπιση υδρομέτρων,
 - Η λήψη και διερεύνηση παραπόνων των καταναλωτών και διατύπωση σχετικών απαντήσεων.
 - Η έγκαιρη αποστολή των λογαριασμών.
 - Η παρακολούθηση της εμπρόθεσμης πληρωμής των λογαριασμών και η διακοπή της παροχής σε περίπτωση καθυστέρησης της πληρωμής
 - Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των υδρομετρητών
 - Η ενημέρωση των καταναλωτών για τυχόν μεγάλες καταναλώσεις
 - Ο προγραμματισμός της προμήθειας υδρομετρητών
 - Η παρακολούθηση των όρων συνεργασίας τρίτων που αναλαμβάνουν την είσπραξη λογαριασμών της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
 - Η παρακολούθηση και ενημέρωση των αρχείων καταναλωτών με κάθε μεταβολή
 - Η τήρηση αρχείου που αφορά τις διαδικασίες της Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης
- Προσωπικό: 25 άτομα (1 υπεύθυνη, 11 καταμετρητές, 6 τεχνίτες, 3 άτομα στον γκισέ, και 4 άτομα υποστηρικτικά)

Δ.2 Γραφείο Νέων Συνδέσεων

Αρμοδιότητες:

- Έλεγχος παραστατικών νέων παροχών ύδρευσης και αποχέτευσης
- Έκδοση αιτήσεων,
- Έκδοση τριπλοτύπων πληρωμών
- Σύνταξη συμφωνητικών παροχών
- Έκδοση εντολής σύνδεσης

Προσωπικό: 3 άτομα (1 υπεύθυνος και 2 υπάλληλοι)

Ε. Γραφεία Διοικητικής Υπηρεσίας

Στα πλαίσια της Διοικητικής Υπηρεσίας βάσει του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας περιλαμβάνονται το Γραφείο Διοικητικής Υπηρεσίας και το Γραφείο Προσωπικού. Στην αποτύπωση του επίσημου οργανογράμματος της Δ.Ε.Υ.Α.Π. παρουσιάζεται το Γραφείο Κίνησης Οχημάτων ως ανεξάρτητο γραφείο, το οποίο όμως δεν αποτυπώνεται επίσημα στα



έγγραφα της επιχείρησης ως ανεξάρτητο γραφείο, αλλά οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνονται στο Γραφείο Διοικητικής Υπηρεσίας.

E.1 Γραφείο Διοικητικής Υπηρεσίας

Αρμοδιότητες

- Πρωτόκολλο
- Η διαχείριση των εισερχομένων και εξερχόμενων εγγράφων

Προσωπικό: 9 άτομα

E.2 Γραφείο Προσωπικού

Αρμοδιότητες

- Τήρηση μητρώου και αρχείου όλου του προσωπικού που απασχολείται στη Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Τήρηση διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε φύσης διοικητικές υποθέσεις του προσωπικού
- Έλεγχο και τήρηση βιβλίου ή άλλου τρόπου προσέλευσης του προσωπικού
- Τήρηση των στοιχείων απασχόλησης του προσωπικού και έκδοση μισθοδοσίας
- Μεριμνά για θέματα που έχουν σχέση με την υπερωριακή απασχόληση και αμοιβή του προσωπικού, την ασφάλεια, την υγειονομική περίθαλψη και νοσηλεία του
- Προετοιμασία εισηγήσεων για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Π. και προγραμμάτων επιμόρφωσης
- Η καθαριότητα, η φύλαξη και η συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Προσωπικό: 2 άτομα (1 υπεύθυνος και ένας με παράλληλα καθήκοντα)

Επίσης αναφέρονται άλλα 8 άτομα που αφορούν φύλακες, καθαρίστριες κλπ.

E.3 Γραφείο Κίνησης Οχημάτων

Αρμοδιότητες:

- Τήρηση αρχείου με τους τύπους και τις κατηγορίες των διατεθειμένων οχημάτων
- Φροντίζει για τη θέση σε κυκλοφορία των οχημάτων που προμηθεύεται η επιχείρηση
- Φροντίζει για την απόσυρση μη χρησιμοποιημένων οχημάτων
- Μεριμνά για έγκαιρο ανεφοδιασμό οχημάτων σε καύσιμα και λιπαντικά
- Επιμελείται για τη συντήρηση, καθαριότητα και επισκευή των οχημάτων και την πιστοποίηση από το ΚΤΕΟ
- Εξυπηρέτηση πολιτών με βυτίο βόθρου σε περιοχές χωρίς δίκτυο αποχέτευσης (εκκενώσεις βόθρων)



- Πλύσιμο δρόμων από έργα και βλάβες με το Βυτίο Νερών
- Συνδρομή στην πυροσβεστική υπηρεσία του Βυτίου Νερού
- Έκδοση δελτίων καυσίμων
- Συλλογή και πιστοποίηση τιμολογίων και παραστατικών κίνησης για να δοθούν στην οικονομική υπηρεσία

Προσωπικό: 10 άτομα (1 υπεύθυνος και 9 οδηγοί)

ΣΤ. Γραφεία Παρά τη Διοίκηση

Βάσει του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π. προβλέπεται η ύπαρξη κάποιων γραφείων που βρίσκονται σε άμεση σχέση με τον Γενικό Διευθυντή και τη Διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Π. και δεν υπάγονται σε κάποια εκ των υπηρεσιών. Πρόκειται για το Γραφείο Ποιότητας Νερών, το Γραφείο Νομικών Υποθέσεων, το Γραφείο Μηχανοργάνωσης, το Γραφείο Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων και το Γραφείο Γραμματείας Διεύθυνσης.

Όσον αφορά τα εν λόγω Γραφεία το Γραφείο Γραμματείας Διεύθυνσης δεν αποτυπώνεται στο επίσημο οργανόγραμμα της Δ.Ε.Υ.Α.Π. και δεν έχει οριστεί κάποιος υπεύθυνος.

Επίσης, το Γραφείο Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων υπάρχει μόνο σε θεωρητικό επίπεδο, αφού δεν λειτουργεί στην πραγματικότητα και δεν έχει κάποιο υπεύθυνο ή προσωπικό που να ασχολείται με τις αρμοδιότητές του. Αναφέρθηκε ότι κατά περίπτωση αρμοδιότητές του πραγματοποιούνται από το Γραφείο Γραμματείας Διεύθυνσης.

Τέλος, στην υφιστάμενη λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α.Π. υπάρχει το Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη που λειτουργεί άτυπα και δεν προβλέπεται από τον οργανισμό.

ΣΤ1. Γραφείο Ποιότητας Νερών

Αρμοδιότητες:

- Ο σχεδιασμός, η υλοποίηση και εποπτεία των μονάδων διύλισης – χλωρίωσης νερού και του βιολογικού καθαρισμού
- Η καλή λειτουργία του χημικού εργαστηρίου
- Ο τελικός έλεγχος των τελικώς διατιθέμενων προϊόντων. Για το νερό ο ποιοτικός έλεγχος αφορά την τελική διάθεση στον καταναλωτή, ενώ για τα απόβλητα ο ποιοτικός έλεγχος αφορά στη διάθεση στον τελικό φυσικό αποδέκτη
- Η λήψη δειγμάτων νερού ή αποβλήτων για ανάλυση



- Ο καθαρισμός και η απολύμανση του πόσιμου νερού με κάθε επιστημονικά παραδεκτή μέθοδο ώστε να διατηρείται η ποιότητα του πόσιμου νερού στα πλαίσια των υγειονομικών διατάξεων και των υγιεινών προδιαγραφών
 - Η τήρηση του αρχείου και η ενημέρωση του Γενικού Διευθυντή για τα αποτελέσματα των αναλύσεων και εξετάσεων νερού και λυμάτων
 - Ο έλεγχος των μελετών διάθεσης λυμάτων στο δίκτυο αποχέτευσης σε συνεργασία με την Υπηρεσία Αποχέτευσης και εισήγηση για έγκριση, τροποποίηση ή απόρριψη της μελέτης.
- Προσωπικό: 21 άτομα (1 υπεύθυνος, 1 υγιεινολόγος στο Χημείο πόσιμου νερού, 2 άτομα στο Χημείο του Βιολογικού, 5 ηλεκτρολόγοι Βιολογικού, 7 εργάτες στο βιολογικό καθαρισμό, 1 μηχανοτεχνίτης στο βιολογικό καθαρισμό, 2 τεχνολόγοι στο βιολογικό καθαρισμό, και 2 τεχνίτες χλωρίωσης στα Διυλιστήρια.

ΣΤ2. Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη

Αρμοδιότητες:

- Διαχείριση όλων των αιτημάτων των Δημοτών (τηλεφωνικά, φυσική παρουσία, email, αλληλογραφία)
- Διαχείριση αιτημάτων για βλάβες
- Διαχείριση αιτημάτων εκκένωσης βόθρων
- Συμπλήρωση καρτελών βλάβης και ενημέρωση μέσω αυτών των αρμοδίων υπηρεσιών.
- Τήρηση στατιστικών στοιχείων διεκπεραίωσης αιτημάτων
- Χορήγηση πληροφοριών και ενημέρωση πολιτών

Προσωπικό: 4 άτομα (1 υπεύθυνη και 3 υπάλληλοι)

ΣΤ3. Γραφείο Μηχανοργάνωσης

Αρμοδιότητες

- Υποστήριξη Λογισμικού – Hardware όλων των τμημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Νέες εφαρμογές λογισμικού
- Συντήρηση Hardware
- Backup εφαρμογών
- Υποστήριξη Πρακτορείων ΠΡΟΠΟ είσπραξης ON LINE λογαριασμών

Προσωπικό: 1 άτομο

ΣΤ4. Γραφείο Νομικών Υποθέσεων



Αρμοδιότητες

- Παντός φύσεως νομικά θέματα που αφορούν τη Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Συνεργασία με το Δ.Σ. και τον Γενικό Διευθυντή για νομικά ζητήματα που αφορούν την Δ.Ε.Υ.Α.Π. και γνωμοδότηση στα θέματα που προκύπτουν
- Ενημέρωση των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π. επί των διατάξεων της νομοθεσίας και της νομολογίας σε θέματα που τις αφορούν
- Νομική υποστήριξη κατά την κατάρτιση των κάθε είδους συμφωνητικών που συνάπτει η Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Επεξεργασία των κειμένων των διακηρύξεων, των διαγωνισμών και των εγγράφων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. σε περίπτωση που υπάρχουν ζητήματα της αρμοδιότητάς του στα οποία το Δ.Σ. πρέπει να κατατοπιστεί
- Παράσταση στα δικαστήρια και τις διάφορες επιτροπές ως πληρεξούσιος δικηγόρος της Δ.Ε.Υ.Α.Π. για την υπεράσπιση των συμφερόντων της
- Επιμέλεια για την κατάλληλη προετοιμασία των υποθέσεων που υπάγονται σε δικαστήρια καθ' ύλη ανώτερα του Εφετείου ή σε δικαστήρια που εδρεύουν σε άλλες πόλεις
- Τήρηση αρχείου των νομικών υποθέσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Προσωπικό: 2 άτομα (δικηγόροι)

ΣΤ5. Γραφείο Γραμματείας Διεύθυνσης

Αρμοδιότητες

- Διεκπεραίωση της αλληλογραφίας του Προέδρου του Δ.Σ. και του Γενικού Διευθυντή
- Διακανονισμός συσκέψεων, ακροάσεων και επικοινωνιών του Γενικού Διευθυντή.
- Τήρηση αρχείου Γενικής Διεύθυνσης.
- Κοινοποίηση της ημερήσιας διάταξης κάθε Δ.Σ. και ενημέρωση των μελών του.
- Τήρηση πρακτικών και αποφάσεων του Δ.Σ. και φύλαξη του αντίστοιχου αρχείου.
- Κοινοποίηση των αποφάσεων του Δ.Σ.
- Τηλεφωνικό Κέντρο Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Προσωπικό: 2 άτομα (γραμματείς)

ΣΤ6. Γραφείο Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων

Αρμοδιότητες:

- Προβολή της δραστηριότητας της επιχείρησης



- Συντονισμό και οργάνωση της επαφής της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με όλες τις υπηρεσίες, υπουργεία, άλλες Δ.Ε.Υ.Α., Δημότες κλπ
 - Έκδοση δελτίων τύπου, κατατοπιστικών φυλλαδίων και του ενημερωτικού δελτίου
 - Συντονισμό και οργάνωση της επαφής της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με διεθνείς οργανισμούς κλπ
 - Τήρηση της βιβλιοθήκης της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
 - Τήρηση αρχείου δημοσιεύσεων σε ημερήσιο και περιοδικό τύπο
 - Εισήγηση για συνδρομές σε εκδόσεις που ενδιαφέρουν την Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Προσωπικό: Δεν απασχολείται προσωπικό της Δ.Ε.Υ.Α.Π..

3.4 Θέσεις εργασίας

3.4.1 Περιγραφές θέσεων εργασίας (Job descriptions)

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι περιγραφές των θέσεων εργασίας σε επίπεδο Προϊστάμενου Υπηρεσίας και Υπευθύνου Γραφείου όπως συμπληρώθηκαν από τα στελέχη. Επιπλέον, εκτός από τις επίσημες υπεύθυνες θέσεις, παρουσιάζονται και άλλες θέσεις εργασίας, οι οποίες είναι σημαντικές για τη λειτουργία της εταιρείας, όπως συμπληρώθηκαν από τα αντίστοιχα στελέχη.

3.4.1.1 Γενική Διεύθυνση

Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός απόμων):
Δ.Σ. της Επιχείρησης	Όλες οι μονάδες
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
Υπηρεσίες και γραφεία της επιχείρησης	Δημόσιοι Φορείς
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
<ul style="list-style-type: none"> - Υπογραφή επιταγών - Υπογραφή εγγράφων της επιχείρησης - Προμηθειών μέχρι 7.000 € 	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Σύμφωνα με το Ν. 1069/80 και τον Ο.Ε.Κ.	



3.4.1.2 Γραφεία Παρά τη Διοίκηση

Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Γενικό Διευθυντή	<ul style="list-style-type: none"> - Χημείο Πόσιμου Νερού - Εγκατάσταση Επεξεργασίας Πόσιμου Νερού - Βιολογικός
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Αναπληρωτής Γενικού Δ/ντη	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Έχει την ευθύνη απέναντι στον Γενικό Διευθυντή για :	
1. Τον σχεδιασμό, υλοποίηση και εποπτεία των μονάδων διύλισης – χλωρίωσης νερού και βιολογικού καθαρισμού	
2. Την καλή λειτουργία του χημικού εργαστηρίου	
3. Ειδικότερα έχει την φροντίδα για :	
3.1 Τον τελικό έλεγχο των τελικώς διατιθέμενων προϊόντων. Για το νερό ο ποιοτικός έλεγχος αφορά την τελική διάθεση στον καταναλωτή, ενώ για τα απόβλητα ο ποιοτικός έλεγχος αφορά στη διάθεση στον τελικό φυσικό αποδέκτη	
3.2. Την λήψη δειγμάτων νερού ή αποβλήτων για ανάλυση	
3.3. Τον καθαρισμό και την απολύμανση του πόσιμου νερού με κάθε επιστημονικά παραδεκτή μέθοδο ώστε να διατηρείται η ποιότητα του πόσιμου νερού στα πλαίσια των υγειονομικών διατάξεων και των Υγιεινών προδιαγραφών	
3.4 Την τήρηση του αρχείου και την ενημέρωση του γενικού Διευθυντή για τα αποτελέσματα των Αναλύσεων και εξετάσεων νερού και λυμάτων	
3.5. Τον έλεγχο των μελετών διάθεσης λυμάτων στο δίκτυο αποχέτευσης σε συνεργασία με την Υπηρεσία Αποχέτευσης και εισήγηση για έγκριση, τροποποίηση ή απόρριψη της μελέτης.	

Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
- Γραφείο Ποιοτικού Ελέγχου Νερού	- Μονάδες εγκαταστάσεων επεξεργασίας λυμάτων (13 – 15 άτομα)
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Γραφείο Η/Μ - Γραφείο Προσωπικού - Γραφείο Προμηθειών 	- Διάφοροι Προμηθευτές
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
- Επιτροπές παραλαβής έργων	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
- Έλεγχος σωστής λειτουργίας μονάδων και εξοπλισμού των εγκαταστάσεων	
- Συντήρηση ηλεκτρομηχανολογικών εξοπλισμού – αποκατάσταση βλαβών	
- Προτάσεις για προμήθειες, βελτιώσεις – προσθήκες εξοπλισμού	
- Διαδικασίες υπηρεσιακών σημειωμάτων – Αιτήσεων προμηθειών – τιμολογίων	
- Παρακολούθηση αναλωσίμων – πρώτων υλών , έλεγχος παραλαβών	
- Εκπαίδευση προσωπικού σε τεχνικά και μη θέματα και αντικείμενα που προκύπτουν κατά τη διάρκεια επεμβάσεων στον εξοπλισμό	
- Κατάρτιση μηνιαίων προγραμμάτων εργασίας του προσωπικού.	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Θέση την οποία κατέχει:	Υγιεινολόγος Τ.Ε.
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
- Υπεύθυνο Γρ. Ποιότητας ελέγχου νερού	-
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Με όλα τα γραφεία της εταιρείας	- Πανεπιστήμιο - Α.Τ.Ε.Ι. - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση - Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Χημικές – Μικροβιολογικές ανάλυσης νερού.	
Δειγματοληψίες νερού – παράπονα πολιτών για θέματα ποιότητας. Παρακολούθηση χλωρίωσης.	
Τήρηση αρχείων αναλύσεων. Ενημέρωση μέσω των αρχείων, του Δημοτικού Συμβουλίου, της Διεύθυνσης Υγείας και του Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας.	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Θέση την οποία κατέχει:	Υπεύθυνος Γραφείου
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Γενικό Διευθυντή	-
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Όλες οι υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π	- Διάφορες εταιρείες πληροφορικής
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
- Υποστήριξη λογισμικού – Hardware όλων των τμημάτων	
- Νέες εφαρμογές λογισμικού	
- Συντήρηση Hardware	
- Backup εφαρμογών	
- Υποστήριξη Πρακτορείων ΠΡΟΠΟ είσπραξης ON LINE λογαριασμών	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολιτών	
Θέση την οποία κατέχει:	Υπεύθυνη
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Γενική Διεύθυνση Δ.Ε.Υ.Α.Π	- 3
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Υπηρεσία Ύδρευσης - Υπηρεσία Αποχέτευσης - Υπηρεσία Εκμετάλλευσης - Διοικητική Υπηρεσία (Γραφείο Κίνησης) 	-
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Οργάνωση του γραφείου, όσον αφορά το αντικείμενο.	
Ταξινόμηση – καταχώρηση των αιτημάτων στον Η/Υ,	
Ενημέρωση των διαφόρων υπηρεσιών της επιχείρησης εγγράφων σε μορφή καρτέλας,	
Διεκπεραίωση των αιτημάτων όσον αφορά το αποτέλεσμα και λήψη στατιστικών στοιχείων, ενημέρωση των πολιτών κλπ.	

3.4.1.3 Διοικητική Υπηρεσία

Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Γενικό Δ/ντη	<ul style="list-style-type: none"> - Γραφείο Προσωπικού (10) - Γραφείο Διοικητικής Υπηρεσίας (9) - Γραφείο Κινήσεως (11)
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Με όλες τις υπηρεσίες για τα θέματα προσωπικού 	<ul style="list-style-type: none"> - Ασφαλιστικά Ταμεία (ΙΚΑ – ΤΣΜΕΔΕ -) - ΟΑΕΔ - ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΔΗΜΟΤΕΣ (πρωτοκόλλου)
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
- Δεν υπάρχουν	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Οι αναφερόμενες στο άρθρο του Ο.Ε.Υ.	
Εφαρμογή του Ο.Ε.Υ. και συλλογικών συμβάσεων, παρακολούθηση και εφαρμογή διατάξεων Εργατικού δικαίου και νομοθεσίας προσλήψεων του ΑΣΕΠ	
Έκδοση αποφάσεων για την εφαρμογή των Σ.Σ.Ε. και τοποθέτηση προσωπικού.	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Μηχανοτεχνίτης Δ.Ε.	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Διοικητική Υπηρεσία	- 10 άτομα
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Γραφείο Προμηθειών - Οικονομική Υπηρεσία - Γραφείο Η/Μ	-
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Διατηρεί αρχείο με τους τύπους και τις κατηγορίες των διατεθειμένων οχημάτων.	
Φροντίζει για τη θέση σε κυκλοφορία των οχημάτων που προμηθεύεται η επιχείρηση.	
Φροντίζει για την απόσυρση μη χρησιμοποιημένων οχημάτων.	
Παρακολουθεί την συντήρηση και την καθαριότητα εκ μέρους των οδηγών.	
Επιμελείται για συντήρηση και επισκευή.	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνος Γραφείου Προσωπικού	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
- Προϊστάμενο Διοικητικής Υπηρεσίας	- 12
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Όλους του προϊσταμένου και υπευθύνους γραφείων	- Στατιστική - Ασφαλιστικά Ταμεία - Τράπεζες - Εφορία - Δήμο - Ο.Α.Ε.Δ.
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
- ΟΧΙ	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Από Ο.Ε.Υ.	
- Τήρηση μητρώου και αρχείου όλου του προσωπικού που απασχολείται στη Δ.Ε.Υ.Α.Π	
- Τήρηση διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε φύσης διοικητικές υποθέσεις του προσωπικού	
- Έλεγχο και τήρηση βιβλίου ή άλλου τρόπου προσέλευσης του προσωπικού	
- Τήρηση των στοιχείων απασχόλησης του προσωπικού και έκδοση μισθοδοσίας	
- Μεριμνά για θέματα που έχουν σχέση με την υπερωριακή απασχόληση και αμοιβή του προσωπικού, την ασφάλεια, την υγειονομική περίθαλψη και νοσηλεία του	
- Προετοιμασία εισηγήσεων για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Π και προγραμμάτων επιμόρφωσης	
- Μεριμνά για την καθαριότητα, φύλαξη και συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π	



3.4.1.4 Οικονομική Υπηρεσία

Βασικά στοιχεία θέσης	
Προϊστάμενος	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Γενικό Δ/ντη	<ul style="list-style-type: none"> - Γραφείο Λογιστηρίου (4) - Γραφείο προμηθειών (2) - Γραφείο ταμείου (3) - Αποθήκη (4)
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ - ΠΡΟΕΔΡΟ - ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ - Όλο το προσωπικό της υπηρεσίας μου 	<ul style="list-style-type: none"> - Εφορία - Υπουργείο Εσωτερικών - Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας - Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας - Τράπεζες - Στατιστική Υπηρεσία
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
<ul style="list-style-type: none"> - Πιστοποίηση Έργων - Έγγραφα φορέων και πολιτών 	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Η οργάνωση, συντονισμός και παρακολούθηση των λειτουργιών των τμημάτων της Οικονομικής υπηρεσίας.	
Ο συντονισμός – παρακολούθηση και εφαρμογή των διατάξεων του κώδικα Φορολογικών βιβλίων και στοιχείων.	
Η παροχή στοιχείων για την κατάρτιση της τιμολογιακής πολιτικής	
Η παρακολούθηση και συμφωνία των τραπεζικών λογαριασμών.	
Οι διαδικασίες και παροχή στοιχείων των επιχορηγήσεων από το υπουργείο εσωτερικών	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνος ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Προϊστάμενο Οικονομικής Υπηρεσίας	<ul style="list-style-type: none"> - Γραφείο Λογιστηρίου (3)
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Με το σύνολο των υπηρεσιών 	<ul style="list-style-type: none"> - Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας - Υπουργείο Οικονομικών - Όργανα της ΕΕ
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
<ul style="list-style-type: none"> - Υπογραφή σε εντάλματα πληρωμών μετά την πιστοποίηση των δαπανών (συμπληρωματικά των υπογραφών Προϊσταμένου Οικονομικής Υπηρεσίας, Γενικού Διευθυντή και Προέδρου 	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία του γραφείου και την υλοποίηση των εργασιών του	
Άτυπη ανάθεση αρμοδιοτήτων που αφορούν σε ενέργειες ένταξης και παρακολούθησης έργων σε χρηματοδοτικά προγράμματα, Ταμείο Συνοχής, ΠΕΠ Δυτικής Ελλάδας, Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων.	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Ταμείο Γραφείο Οικονομικής Διαχείρισης	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Προϊστάμενο Οικονομικών Υπηρεσιών	- 3 άτομα
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Ταμείο - Υπηρεσία εκμετάλλευσης - Λογιστήριο - Γενικός Διευθυντής - Κλητήρας 	<ul style="list-style-type: none"> - Τράπεζες - Πρακτορεία - Εφορία
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
<ul style="list-style-type: none"> - Υπογραφή αποδείξεων προς πληρωμή (μετρητά – επιταγές) - Υπογραφή αποδείξεων προς είσπραξη (μετρητά – επιταγές) 	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Είσπραξη τελών ύδρευσης, αποχέτευσης, νέων συνδέσεων, εκκενώσεων βόθρων, επεξεργασίας λυμάτων. Οι εισπράξεις γίνονται μέσω ηλεκτρονικών πληρωμών, πιστωτικών καρτών, πρακτορείων on-line, τραπεζών, κλπ.	
Πληρωμές σε προμηθευτές, σε τράπεζες, σε δημότες, σε προκαταβολές προσωπικού, σε ασφαλιστικά ταμεία, σε συμβεβλημένους συνεργάτες, σε διάφορες υπηρεσίες.	
Παρακολούθηση στα υπόλοιπα τραπεζών και επιταγών.	
Είσπραξη από τους ταμίες και απόδοση στην τράπεζα.	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνος Γραφείο Προμηθειών	
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
-	- Προμηθευτές
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
- Υπογραφή επιταγών ως αναπληρωτής του Προϊσταμένου Οικονομικής Υπηρεσίας	
Αρμοδιότητες Μονάδας:	
Οικονομικές – Βεβαίωση εξόδων κυρίως	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Προμήθειες – Διενέργεια Διαγωνισμών	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Αποθήκη	
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
-	- Εργολάβοι - Προμηθευτές - Εφορία
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Εισαγωγές – εξαγωγές – Αποθήκη (Συνεργεία)	
Θεωρημένα CD για εφορία	
Απογραφές, ισοζύγια	

3.4.1.5 Υπηρεσία Εκμετάλλευσης

Βασικά στοιχεία θέσης	
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Γενικό Δ/ντη	- Γραφείο Καταναλωτών (25) - Γραφείο Νέων Παροχών
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Υπηρεσία Ύδρευσης - Υπηρεσία Αποχέτευσης - Υπηρεσία Οικονομική	- Πρακτορεία είσπραξης λογαριασμών
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Περιγράφονται στο άρθρο 9 του κανονισμού	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Προϊσταμένη ΓΡΑΦΕΙΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Προϊστάμενο Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης	- Γραφείο Καταναλωτών (25)
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Γραφείο Νέων Παροχών - Υπηρεσία Ύδρευσης - Υπηρεσία Αποχέτευσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Με πρακτορεία εισπραξης λογαριασμών
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Ο έλεγχος και η παρακολούθηση των εργασιών του τμήματος	
Διόρθωση λογαριασμών	
Απαντήσεις αιτημάτων καταναλωτών και κάλυψη κενών όταν προκύπτει ανάγκη	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνος Γραφείου Νέων Συνδέσεων	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Προϊστάμενο εκμετάλλευσης (Κυριακόπουλο Αγαμέμνονα)	- 2 άτομα
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Τμήμα Καταναλωτών - Τεχνικό γραφείο Αποχέτευσης - Τεχνικό γραφείο Ύδρευσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Νέους καταναλωτές
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Υπογραφή τριπλότυπων αποδείξεων και συμφωνητικών παροχών	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Έλεγχος παραστατικών νέων παροχών ύδρευσης και αποχέτευσης	
Έλεγχος της έκδοσης αιτήσεων, τριπλότυπων πληρωμών, συμφωνητικών παροχών, εντολών σύνδεσης	



3.4.1.6 Υπηρεσία Ύδρευσης

Βασικά στοιχεία θέσης	
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Ύδρευσης	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Γενικό Δ/ντη	<ul style="list-style-type: none"> - Γραφείο Δικτύων (38) - Γραφείο Ηλεκτρομηχανολογικών (24) - Γραφείο Μελετών – Έργων (7) - Διαχείρισης Νερού (4) - Νέες συνδέσεις (2)
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Όλες οι υπόλοιπες Υπηρεσίες της επιχείρησης - Το γραφείο ποιότητας νερού 	<ul style="list-style-type: none"> - Δημόσιοι και δημοτικοί φορείς - Εργολάβοι - Προμήθειες Δημοσίου
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
<ul style="list-style-type: none"> - Πιστοποίηση Έργων - Έγγραφα φορέων και πολιτών 	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Τα οριζόμενα στον ισχύοντα Ο.Ε.Υ.	
Επιτρόσθετα των κυρίων καθηκόντων έχουν ανατεθεί κατά καιρούς και άλλες ευθύνες όπως αυτή του τεχνικού ασφαλείας και μελέτη ή επίβλεψη ηλεκτρομηχανολογικών έργων.	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνος Γρ. Δικτύων Υπηρεσίας Ύδρευσης	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Ύδρευσης	<ul style="list-style-type: none"> - 34 εργατοτεχνίτες - 4 εργοδηγοί χωρισμένοι σε 4 τομείς
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Διοικητικές Υπηρεσίες - Υπηρεσίες Εκμετάλλευσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Προμηθευτές – Μηνήματα Έργων (τσάπες – κομπρεσέρ – φορτηγά)
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Μόνο υπηρεσίες	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Υπεύθυνος Γραφείου με 4 εργοδηγούς και 34 εργατοτεχνίτες. Η πόλη είναι χωρισμένη σε 4 τομείς με υπεύθυνο εργοδηγό ανά τομέα και γενικό υπεύθυνο τον ίδιο. Επίσης, ο ίδιος είναι ένας από τους 4 εργοδηγούς και έχει υπό την άμεση επίβλεψη του μία εκ των περιοχών.	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνος Γραφείο Η/Μ εγκαταστάσεων	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Προϊστάμενο Υπηρεσίας Ύδρευσης	<ul style="list-style-type: none"> - Συνεργείο Ηλεκτρολόγων (6) - Συνεργείο Μηχανημάτων (4) - Διυλιστήριο Ριγανόκαμπου (7) - Αντλιοστάσιο Ταραμπούρας (4)
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Υπηρεσία Αποχέτευσης - Οικονομική Υπηρεσία - Διοικητική Υπηρεσία - Υπηρεσία Εκμετάλλευσης 	<ul style="list-style-type: none"> - Υπηρεσίες Περιφέρειας - ΔΕΗ - Προμηθευτές - Κατασκευαστές
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Πιστοποίηση τιμολογίων, λογαριασμών	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Οργάνωση – εποπτεία τμημάτων και προσώπων, εκπόνηση μελετών, σύνταξη τευχών δημοπράτησης,	
Επίβλεψη έργων (εργολαβιών, αυτεπιστασίας). Συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμών, αξιολογήσεων κλπ.	
Τήρηση αρχείου.	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνη Γραφείου Μελετών Έργων Ύδρευσης	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Προϊστάμενο Ύδρευσης	- 6 άτομα
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Υπεύθυνη μελετών του δικτύου ύδρευσης.	
Επίβλεψη έργων	
Συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμού έργων.	
Συμμετοχή σε επιτροπές αξιολόγησης υλικών.	
Υπεύθυνη αποτύπωσης του δικτύου ύδρευσης.	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνος Διαχείρισης Νερού (άτυπη μονάδα)	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
- Προϊστάμενος Υπηρεσίας Ύδρευσης	- Συνεργασία με Η/Μ και Δίκτυα
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
-	-
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
- Σύνταξη μελετών και πιστοποίηση έργων	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Εποπτεία για τη διασφάλιση της επάρκειας νερού στο σύνολο του δικτύου, της πλήρωσης των δεξαμενών και της ύπαρξης ικανών πιέσεων υδροδότησης	
Εκπόνηση μελετών και επίβλεψη έργων	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Ηλεκτρολόγος Μηχανικός Π.Ε.	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Γραφείο Η/Μ. Υπηρεσία Αποχέτευσης	-
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Υπηρεσία Εκμετάλλευσης - Γραφείο Μελετών - Γραφείο Προμηθειών	- ΔΕΗ - Προμηθευτές Διάφοροι
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
- Υπογραφή Σχεδίων ΔΕΗ	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Συμμετοχή στην Επιτροπή Ισοζυγίου Νερού .	
Σύνταξη προδιαγραφών / διαγωνισμών.	
Αξιολόγηση διαγωνισμών.	
Εργασίες Γραφ. Η/Μ για αυτοματισμούς κλπ.	
Οργάνωση αρχείου λογαριασμών ΔΕΗ.	
Υπεύθυνος Συντήρησης Βιολογικού Καθαρισμού.	



Βασικά στοιχεία θέσης	
Ηλεκτρολόγος Μηχανικός Π.Ε.	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
- Υπηρεσία Ύδρευσης – Γραφείο Η/Μ	-
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Υπηρεσία Αποχέτευσης - Γραφείο Κίνησης - Γραφείο Μηχανοργάνωσης - Γραφείο Προμηθειών	- Διάφοροι Προμηθευτές
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Μελέτες επιβλέψεις ηλεκτρομηχανολογικών έργων	
Σύνταξη Τεχνικών προδιαγραφών για Διαγωνισμούς	
Αξιολόγηση τεχνικών προσφορών για Διαγωνισμούς	
Βοηθός Τεχνικού Ασφαλείας	
Συμβουλές στα θέματα μηχανογράφησης (προμήθειες, site κλπ)	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Εργοδηγός Δ.Ε.	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
- Προϊστάμενο Υπ. Ύδρευσης	-
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Με όλα τα γραφεία αλλά περισσότερο με το γραφείο νέων συνδέσεων της υπηρεσίας εκμετάλλευσης	- Με τους δημότες που κάνουν αίτηση για σύνδεση με το δίκτυο της ύδρευσης και με τεχνίτες υδραυλικούς.
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Παραλαβή των αιτήσεων των δημοτών από το γραφείο εκμετάλλευσης, έλεγχος αυτών, επιτόπου έκδοση αδειών νέων συνδέσεων με την ύδρευση. Έλεγχος για επέκταση δικτύου ύδρευσης όπου χρειάζεται και γενικότερα όλη την τεχνική υποστήριξη που αφορά τη σύνδεση νέων συνδέσεων της ύδρευσης.	



3.4.1.7 Υπηρεσία Αποχέτευσης

Βασικά στοιχεία θέσης	
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
- Γενικό Διευθυντή	- Γραφείο Μελετών Έργων Αποχέτευσης - Γραφείο Δικτύων Αποχέτευσης
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
-	-
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
- Όπως αυτές αναφέρονται στον ισχύοντα Ο.Ε.Υ.	

Βασικά στοιχεία θέσης	
Υπεύθυνος Γραφείου Γραφείο Δικτύων Αποχέτευσης	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
Προϊστάμενο Υπηρεσίας Αποχέτευσης	- Γραφείο Δικτύων (24)
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
- Όλες τις υπηρεσίες	- Δήμος Πατρέων
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
Επίβλεψη προσωπικού, προγραμματισμός εργασιών.	
Αρχειοθέτηση καρτελών βλαβών	
Εργασίες υπαίθρου (χωροσταθμιστής), αυτοψίες.	



Βασικά στοιχεία θέσης	
ΠΟΛ.ΜΗΧ. ΓΡΑΦΕΙΟΥ Μ-Ε ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
<ul style="list-style-type: none"> - Υπεύθυνο Γραφείου Μελετών – Έργων - Προϊστάμενο Υπηρεσίας Αποχέτευσης 	-
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Πρόεδρο Δ.Σ. Δ.Ε.Υ.Α.Π - Γενικό Διευθυντή Δ.Ε.Υ.Α.Π - Άλλες Υπηρεσίες και γραφεία 	<ul style="list-style-type: none"> - Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας - Κτηματική Υπηρεσία Αχαΐας - ΤΑΣ Πατρών - Δήμος Πατρέων - ΔΕΣΕ, ΟΣΕ, έργα ΟΣΕ κλπ - Υπουργείο Οικονομίας
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
- Επίβλεψη Έργων Αποχέτευσης	
- Εκπόνηση Μελετών Αποχέτευσης	
- Εκπόνηση διακηρύξεων έργων προς δημοπράτηση	
- Εκπόνηση στατικών και αρχιτεκτονικών μελετών εγκαταστάσεων αποχέτευσης	
- Μέλος επιτροπών διενέργειας διαγωνισμών έργων αποχέτευσης	
- Μέλος επιτροπών τεχνικής αξιολόγησης προσφορών για προμήθειες.	

Βασικά στοιχεία θέσης	
ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ Γρ. Μελετών – Έργων Υπ. Αποχέτευσης	
Ιεραρχική υπαγωγή:	
Υπάγεται στον:	Υπάγονται σε αυτόν (μονάδες & αριθμός ατόμων):
<ul style="list-style-type: none"> - Υπεύθυνο Γραφείου Μ-Ε - Προϊστάμενο Υπ. Αποχέτευσης 	-
Κύριες επαφές εκτός της μονάδας:	
Εντός εταιρείας:	Εκτός εταιρείας:
<ul style="list-style-type: none"> - Άλλες υπηρεσίες και γραφεία - Γενικό Διευθυντή - Πρόεδρο Δ.Σ. 	<ul style="list-style-type: none"> - Κτηματική Υπηρεσία - ΚΕΔ Πατρών - ΔΕΣΕ - Δήμος Πατρέων
Εξουσιοδοτήσεις (π.χ. υπογραφή επιταγών, συμβάσεων, προμήθειες, κλπ.)	
-	
Αρμοδιότητες Θέσης:	
- Επίβλεψη Έργων Αποχέτευσης	
- Εκπόνηση Μελετών Αποχέτευσης	
- Εκπόνηση Στατικών Μελετών Εγκαταστάσεων Δ.Ε.Υ.Α.Π	
- Συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμών έργων αποχέτευσης	
- Συμμετοχές σε επιτροπές αξιολόγησης προσφορών προμηθειών	
- Διάφορα ειδικά θέματα	



3.4.2 Αριθμός θέσεων εργασίας

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός του προσωπικού ανά μονάδα, όπως προέκυψε από τις συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια του προσωπικού. Ο αριθμός είναι αρκετά χαμηλότερος από τον προβλεπόμενο στον οργανισμό (358 άτομα) στον οποίο περιγράφονται αναλυτικά οι θέσεις σε αριθμό, ανά ειδικότητα και βαθμίδα εκπαίδευσης. Σε ορισμένες περιπτώσεις, υπήρχαν αντιφάσεις μεταξύ των συνεντεύξεων και ερωτηματολογίων σε ότι αφορά στον αριθμό των εργαζομένων καθώς δεν είναι πάντα απόλυτα σαφές, σε ποια μονάδα ανήκουν οι εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, ενδέχεται τόσο ο πραγματικός αριθμός των εργαζομένων τόσο συνολικά όσο και σε επιμέρους μονάδες να διαφοροποιείται ελαφρά από τον παρουσιαζόμενο.

Μονάδα	Αριθμός εργαζομένων
Γενικός Διευθυντής	1
Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη	4
Γραφείο Μηχανοργάνωσης	1
Γραφείο Γραμματείας Διοίκησης	2
Γραφείο Νομικών Υποθέσεων	2
Γραφείο Ποιότητας Νερού	21
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Ύδρευσης	1
Γραφείο Δικτύων	38
Γραφείο Μελετών - Έργων	7
Γραφείο Η/Μ	22
Γραφείο Διαχείρισης Νερού	12
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Αποχέτευσης	1
Γραφείο Δικτύων	25
Γραφείο Μελετών- Έργων	7
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης	1
Γραφείο Καταναλωτών	25
Γραφείο Νέων Παρόχων	3
Προϊστάμενος Οικονομικής Υπηρεσίας	1
Λογιστήριο	4
Ταμείο	4
Γραφείο Προμηθειών	2
Αποθήκη	4
Προϊστάμενος Διοικητικής Υπηρεσίας	1
Γραφείο Διοικητικής Υπηρεσίας	9
Γραφείο Προσωπικού	10
Γραφείο Κίνησης	10
Σύνολο	218

Πίνακας 9: Ο αριθμός του προσωπικού ανά μονάδα



3.5 Αριθμητικά Αποτελέσματα και Αριθμοδείκτες

Οι επόμενοι πίνακες παρουσιάζουν στοιχεία των ισολογισμών και τα αποτελέσματα χρήσης της επιχείρησης.

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	31.12.2007	31.12.2008
Β. ΕΞΟΔΑ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ		
Έξοδα Ιδρύσεως κ Πρώτης Εγκ/σεως	22.364,56	22.364,56
Μείον: αποσβέσεις	22.364,50	22.364,50
ΣΥΝΟΛΟ	0,06	0,06
Γ. ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
I. Ασώματες Ακίνητοποιήσεις		
Έξοδα Ερευνών και Αναπτύξεως	616.197,49	636.987,49
Λοιπές ασώματες ακίνητοποιήσεις	53.669,68	53.669,68
Μείον: αποσβέσεις	563.017,31	585.050,72
ΣΥΝΟΛΟ	106.849,86	105.606,45
II. Ενσώματες Ακίνητοποιήσεις		
Γήπεδα - Οικόπεδα	7.912.884,97	10.821.957,12
Κτίρια και τεχνικά έργα	105.432.129,00	113.150.455,33
Μηχανήματα - Τεχν. Εγκαταστάσεις	2.518.320,31	3.087.853,19
Μεταφορικά μέσα	795.648,15	980.809,93
Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός	1.662.688,39	1.823.808,03
Ακίνητοποιήσεις - Προκαταβολές	4.140.221,39	8.447.128,28
Μείον: αποσβέσεις	20.774.356,21	23.430.177,76
ΣΥΝΟΛΟ	101.687.536,00	114.881.834,12
Σύνολο Ακίνητοποιήσεων	101.794.385,86	114.987.440,57
III. Συμμετοχές και άλλες μακροπρόθεσμες απαιτήσεις		
Λοιπές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις	203.215,33	203.215,33
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΓΙΟΥ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	101.997.601,25	115.190.655,96
Δ. ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ		
I. Αποθέματα		
Πρώτες και βοηθητικές ύλες - Αναλώσιμα Υλικά - Ανταλλακτικά και Είδη Συσκευασίας	1.100.662,88	1.055.198,25
Προκαταβολές για αγορές αποθεμάτων	0,00	0,00
ΣΥΝΟΛΟ	1.100.662,88	1.055.198,25
II. Απαιτήσεις		
Πελάτες	6.136.972,74	6.587.803,34
Χρεώστες διάφοροι	681.675,05	919.964,99
Λογαριασμοί διαχειρίσεως και πιστώσεων	29.124,80	-47.685,67
ΣΥΝΟΛΟ (β)	6.847.772,59	7.460.082,66
III. Διαθέσιμα		
Ταμείο	18.236,79	9.912,34
Καταθέσεις Όψεως και προθεσμίας	13.678.625,87	4.577.102,22
ΣΥΝΟΛΟ (γ)	13.696.862,66	4.587.014,56
ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝΤΟΣ (I+II+III)	21.645.298,13	13.102.295,47
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	123.642.899,38	128.292.951,43

Πίνακας 10: Ενεργητικό 2007 - 2008



ΠΑΘΗΤΙΚΟ	31.12.2007	31.12.2008
A. ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ		
1. Κεφάλαιο	10.350.310,27	10.350.310,27
III. Διαφορές αναπρο/γής - επιχ/σης επενδύσεων		
3. Επιχ/σεις επενδύσεων παγίου ενεργητικού	55.053.898,45	53.920.582,54
IV. Αποθεματικά Κεφάλαια		
3. Ειδικά αποθεματικά τέλους 3% & 80% Ν. 1069/80	66.093.338,66	71.571.424,60
V. Αποτελέσματα εις νέον		
Υπόλοιπο Ζημιών Χρήσεως εις νέο	-3.381.040,77	-2.624.145,34
Υπόλοιπο Ζημιών προηγούμενων χρήσεων	-7.562.369,70	-8.132.739,50
Μερικό Σύνολο	-10.943.410,47	-10.756.884,84
ΣΥΝΟΛΟ ΙΔΙΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ	120.554.136,91	125.085.432,57
B. ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ		
2. Λοιπές Προβλέψεις	330.348,81	439.164,13
Γ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ		
I. Μακροχρόνιες υποχρεώσεις		
Δάνεια Τ.Π.Δ	0,00	0,00
β. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις		
Προμηθευτές	609.524,63	653.509,67
Τράπεζες λογ. Βραχυπροθ. Υποχρ.	0,00	0,00
Υποχρεώσεις από φόρους - τέλη	303.422,40	331.428,36
Ασφαλιστικοί Οργανισμοί	453.775,56	497.529,10
Πιστωτές Διάφοροι	1.318.097,95	1.182.737,71
Σύνολο Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	2.684.820,54	2.665.204,84
ΣΥΝΟΛΟ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ	3.015.169,35	3.104.368,97
Δ. ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΟΙ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΙ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ		
Έξοδα χρήσεως δεδουλευμένα	73.273,81	101.592,89
Έξοδα επομένων χρήσεων	319,31	1.557,00
ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	123.642.899,38	128.292.951,43

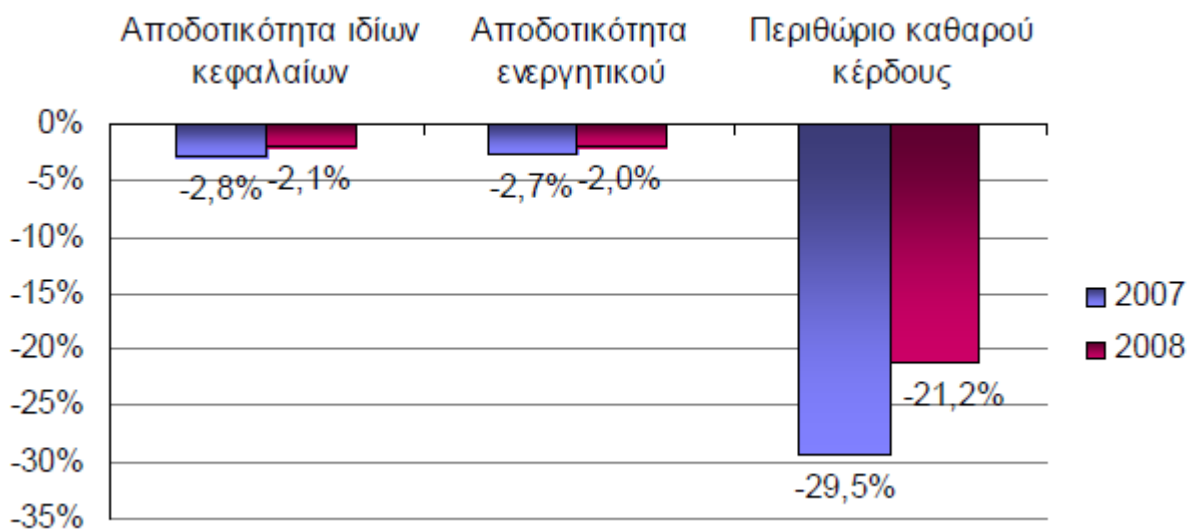
Πίνακας 11: Παθητικό 2007 - 2008

ΣΥΝΟΛΟ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ		ΕΤΗ:	
		2007	2008
Σύνολο κύκλου εργασιών		11.471.689,83	12.391.562,63
Μείον:	Κόστος πωλήσεων	9.650.638,28	9.602.848,29
ΜΙΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ		1.821.051,55	2.788.714,34
Πλέον:	Άλλα έσοδα εκμετάλλευσης	518.255,54	1.664.515,50
Σύνολο		2.339.307,09	4.453.229,84
Μείον:	Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	2.878.391,39	3.059.233,41
	Έξοδα λειτουργίας ερευνών - αναπτύξεως		
	Έξοδα λειτουργίας Διαθέσεως	5.771.136,33	6.554.685,08
ΜΕΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ		-6.310.220,63	-5.160.688,65
Πλέον:	Πιστωτικοί τόκοι και συναφή έξοδα	672.395,03	525.594,02
Μείον :	Χρεωστικοί τόκοι και συναφή έξοδα	2.490,69	3.514,04
ΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ		-5.640.316,29	-4.638.608,67
Πλέον:	Έκτακτα και ανόργανα έσοδα	2.382.408,82	2.235.443,50
	Έκτακτα Κέρδη	0,00	0,01
Μείον :	Έσοδα προηγούμενων χρήσεων	193.024,59	142,80
	Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	76.955,19	93.254,53
	Έκτακτες ζημιές	13.568,58	
	Έξοδα προηγούμενων χρήσεων	125.295,33	19.053,13
	Προβλέψεις για έκτακτους κινδύνους	100.338,79	108.815,32
ΟΡΓΑΝΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΤΑΚΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		-3.381.040,77	-2.624.145,34
Μείον:	Αποσβέσεις (συνολικές)	2.722.051,11	2.821.621,64
	Οι από αυτές ενσωματωμένες στο λειτουργικό κόστος	2.722.051,11	2.821.621,64
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ		-3.381.040,77	-2.624.145,34
Μείον:	Υπολ. Αποτελεσμάτων (ζημιών) προηγούμενων χρήσεων	7.562.369,70	8.132.739,50
Μείον:	Διαφορές φορολογικού ελέγχου προηγ. Χρήσεων	0,00	0,00
- Ζημιές εις νέον		-10.943.410,47	-10.756.884,84

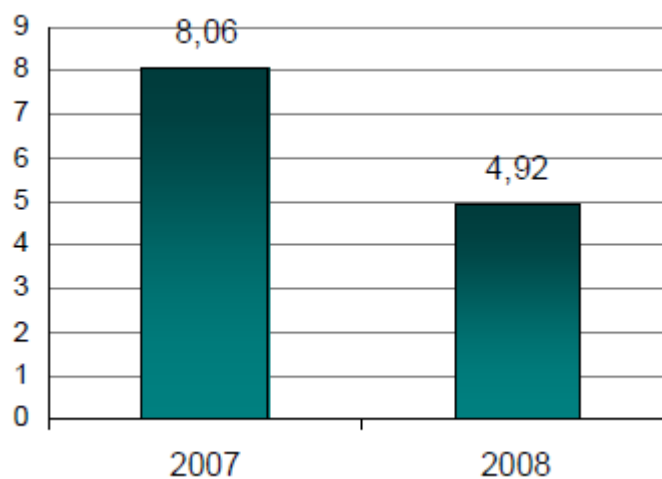
Πίνακας 12: Αποτελέσματα 2007 - 2008



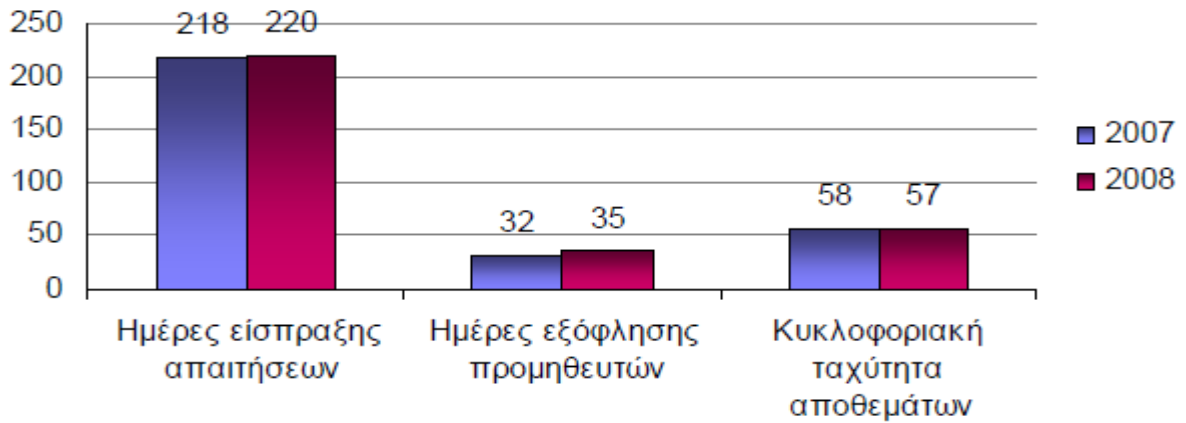
Στα επόμενα διαγράμματα παρουσιάζονται ορισμένοι βασικοί αριθμοδείκτες για το 2007 και 2008, το μερίδιο διαφόρων κατηγοριών εξόδων και εσόδων και η εξέλιξη βασικών μεγεθών το 2008.



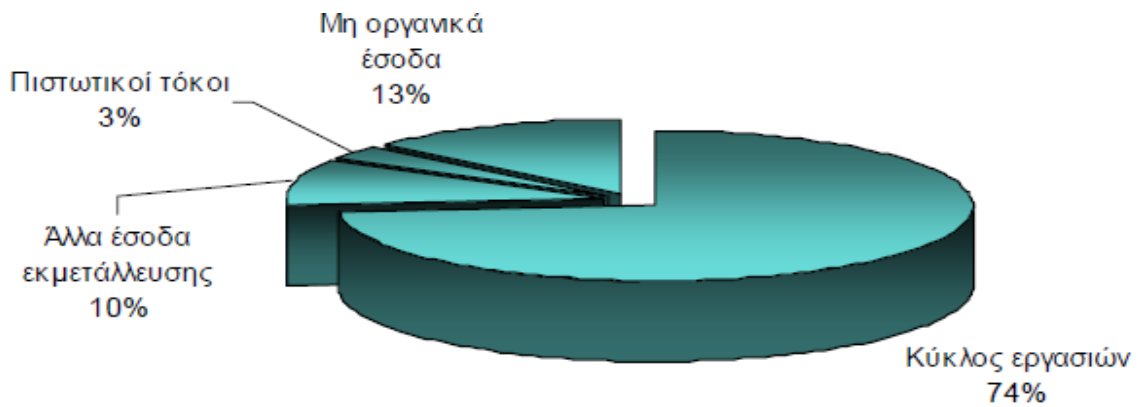
Σχήμα 5: Δείκτες Κερδοφορίας



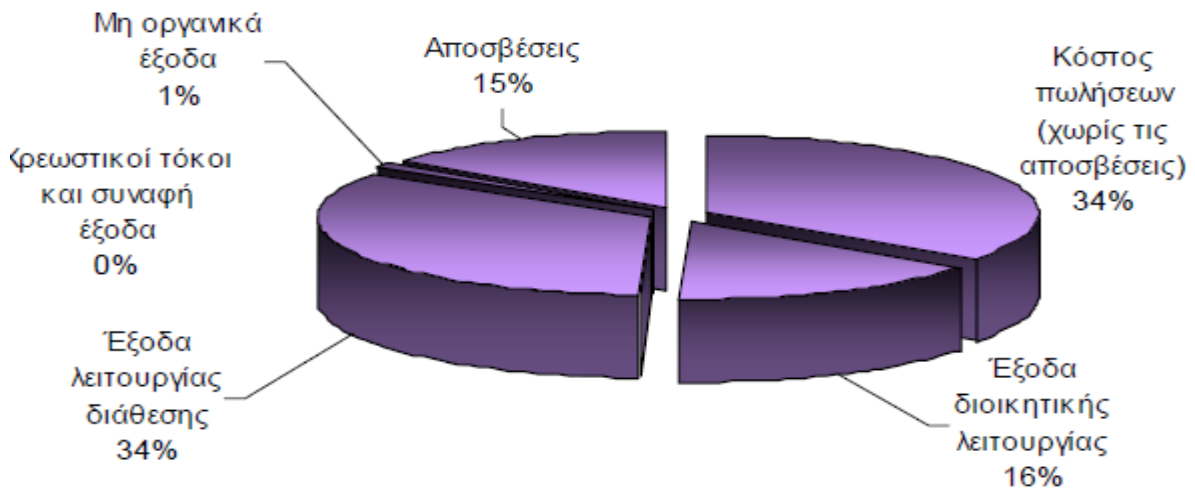
Σχήμα 6: Γενική Ρευστότητα



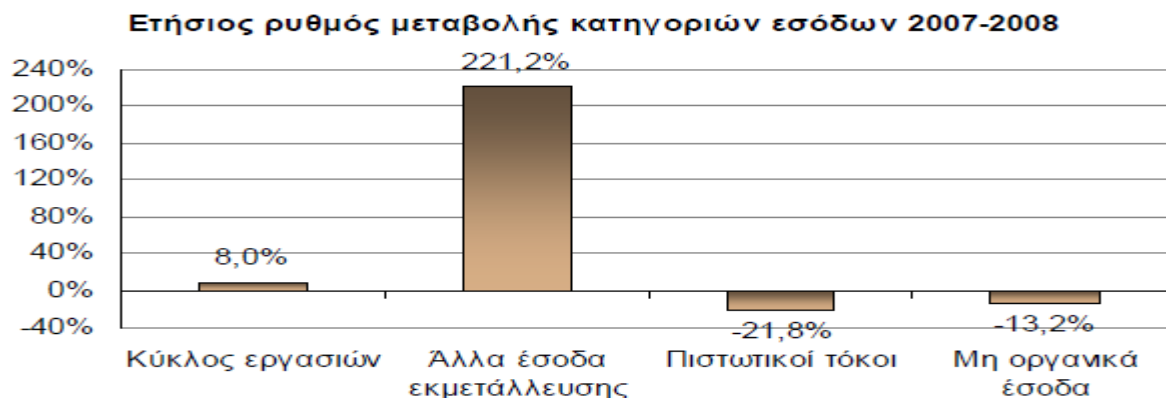
Σχήμα 7: Δείκτες Δραστηριότητας



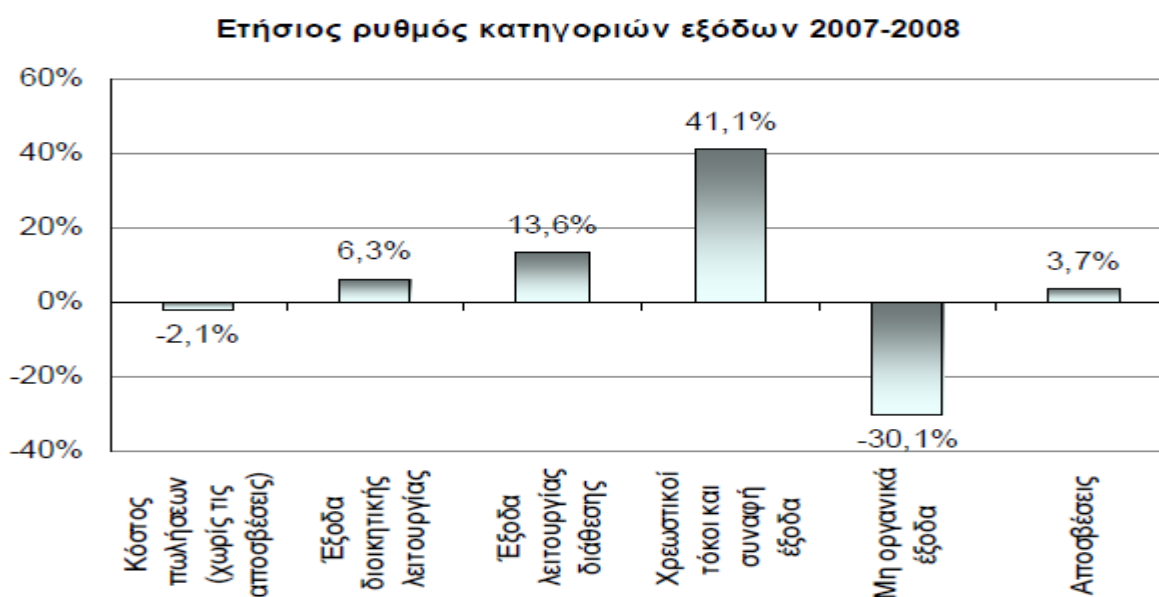
Σχήμα 8: Ανάλυση Εσόδων 2008



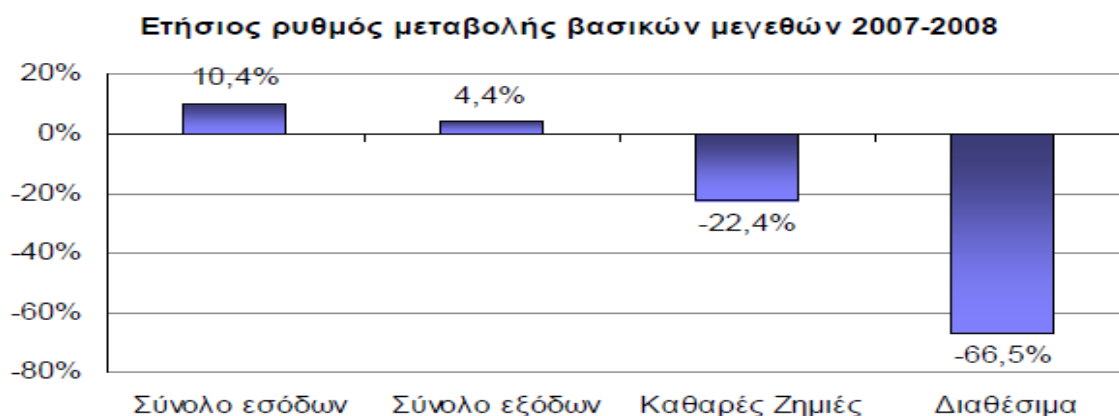
Σχήμα 9: Ανάλυση Εξόδων 2008



Σχήμα 10: Ετήσιος Ρυθμός Μεταβολής Κατηγοριών Εσόδων 2007 - 2008



Σχήμα 11: Ετήσιος ρυθμός κατηγοριών εξόδων 2007 - 2008



Σχήμα 12: Ετήσιος ρυθμός μεταβολής βασικών μεγεθών 2007 - 2008



Συνοψίζοντας από τα παραπάνω, η εταιρεία δεν είναι οικονομικά βιώσιμη, υπό την παρούσα πορεία της. Η εταιρεία παρουσιάζει πολύ μεγάλες ζημιές και κατά συνέπεια αρνητικούς δείκτες κερδοφορίας και αποδοτικότητας. Το πλεονέκτημα της είναι ότι δεν έχει χρέη ενώ αντίθετα έχει ακόμη υψηλά διαθέσιμα από τα οποία καλύπτει τις ζημιές της. Ωστόσο, τα διαθέσιμα της μειώθηκαν δραστικά το τελευταίο έτος (66%), και με την παρούσα κατάσταση θα εξαντληθούν σύντομα. Η εξέλιξη αυτή φαίνεται και από το δείκτη γενικής ρευστότητας, ο οποίος είναι σε υψηλά επίπεδα αλλά μειώνεται πολύ γρήγορα.

Η χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας μπορεί να βελτιωθεί προσωρινά με μία συστηματική προσπάθεια είσπραξης των απαιτήσεων σε ταχύτερο χρονικό διάστημα. Σήμερα οι απαιτήσεις εισπράττονται κατά μέσο όρο σε 220 ημέρες, δηλαδή πάνω από 7 μήνες.

Μακροπρόθεσμα όμως η επιβίωση της εταιρείας χωρίς εισροές από το Δήμο, θα απαιτήσει είτε αύξηση των τιμών είτε περιορισμό των εξόδων. Η εξέλιξη των εσόδων και εξόδων το 2008 δείχνει ότι η εταιρεία βρίσκεται στη σωστή κατεύθυνση με σχετική συγκράτηση των εξόδων (αύξηση 4,4%, λίγο παραπάνω από τον πληθωρισμό) και αξιόλογη αύξηση των εσόδων (10,4%). Η κερδοφορία παραμένει ωστόσο σε αρνητικά επίπεδα και απαιτείται περαιτέρω προσπάθεια.

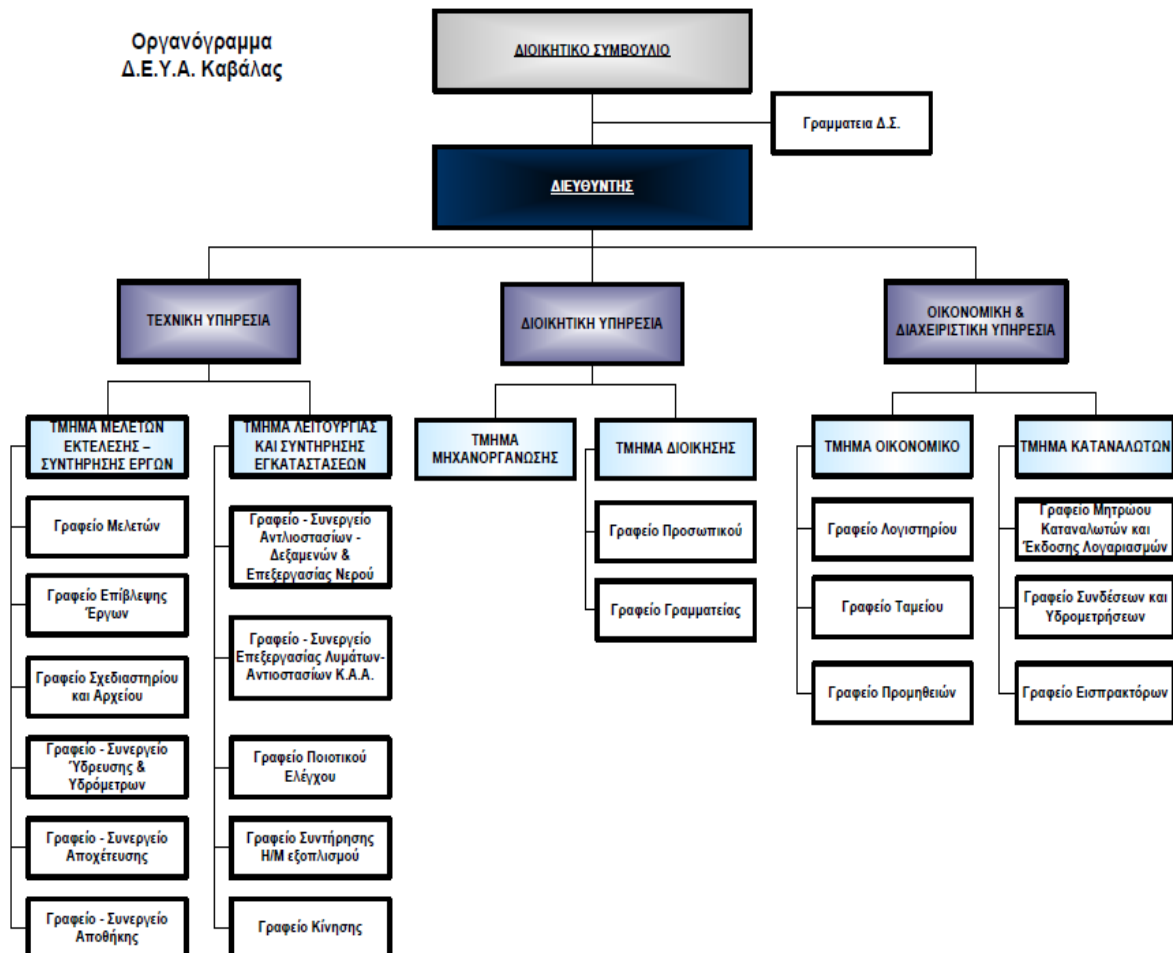


4. Άλλες Εταιρείες Ύδρευσης

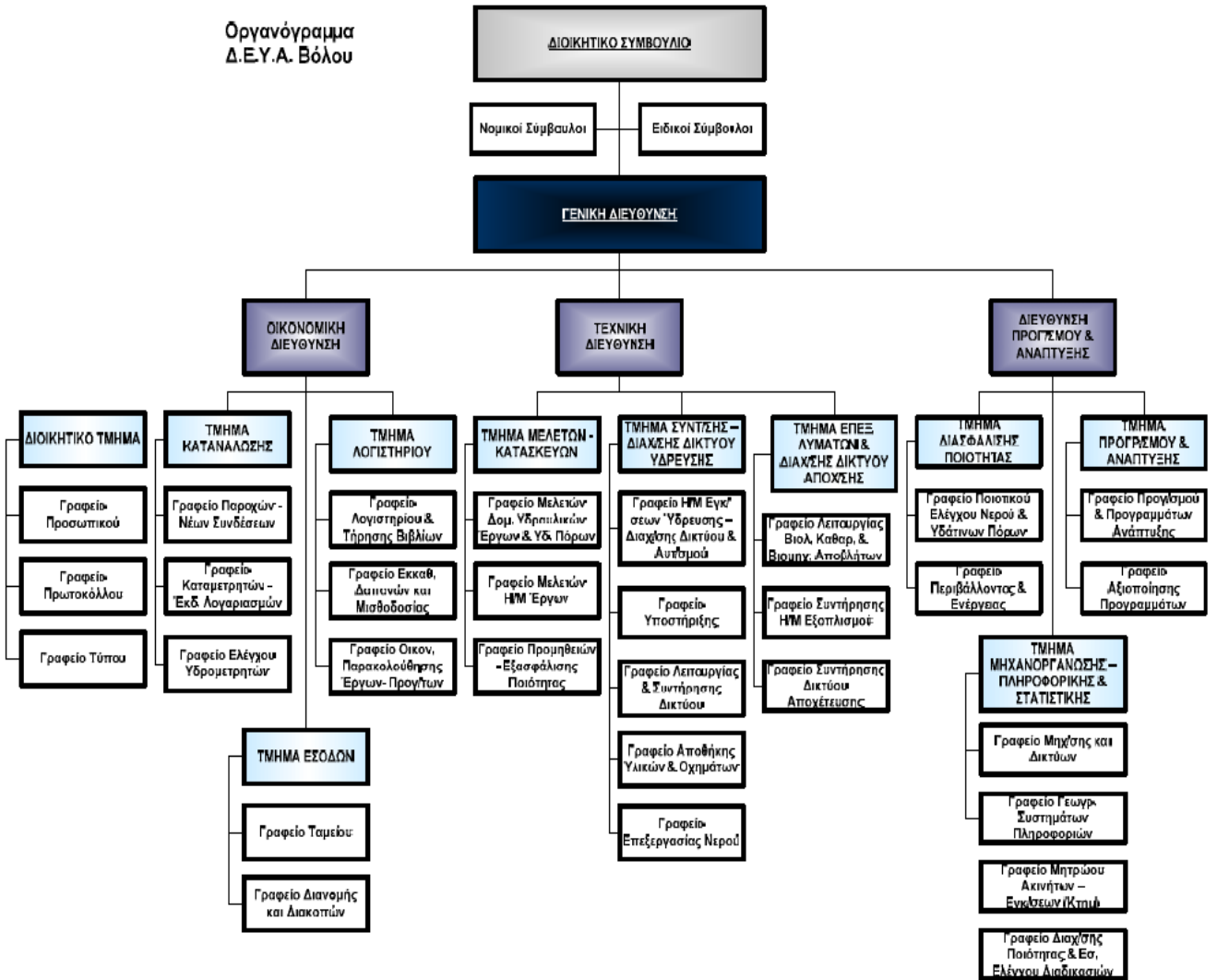
4.1 Οργανωτική Δομή Εγχώριων Δ.Ε.Υ.Α.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της διερεύνησης στον τρόπο οργάνωσης άλλων εγχώριων Δ.Ε.Υ.Α. και ειδικότερα σε εταιρείες ύδρευσης – αποχέτευσης πόλεων συγκρίσιμων με το Δήμο Πατρών (διερευνήθηκαν όλοι οι δήμοι που δεν ανήκουν στα πολεοδομικά συγκροτήματα Αθηνών και Θεσσαλονίκης και έχουν πληθυσμό πάνω από 50 χιλ.). Σε πολλές περιπτώσεις το οργανόγραμμα δεν ήταν δημοσιευμένο στην ιστοσελίδα.

4.1.1 Οργανογράμματα



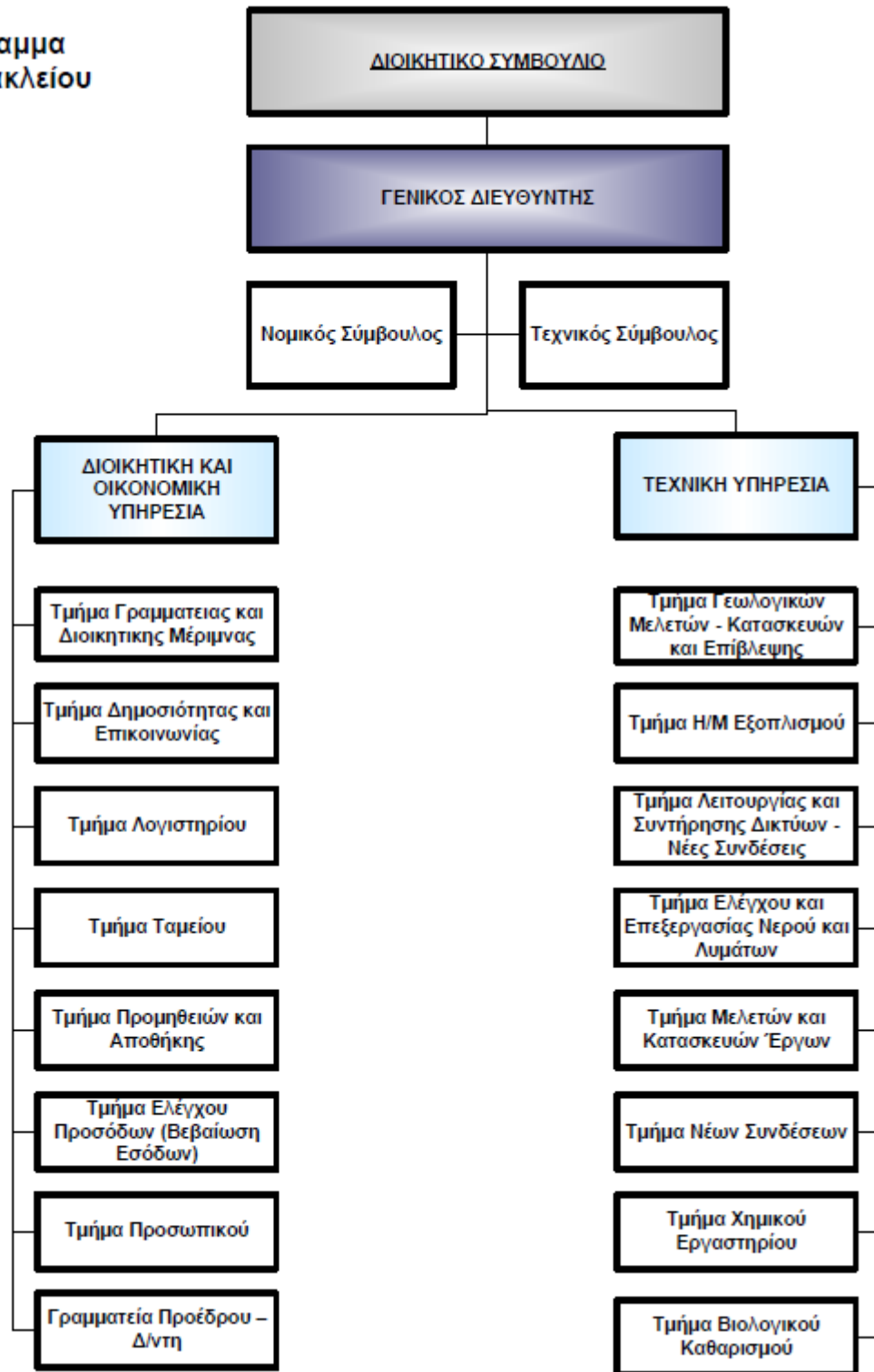
Σχήμα 13: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Καβάλας



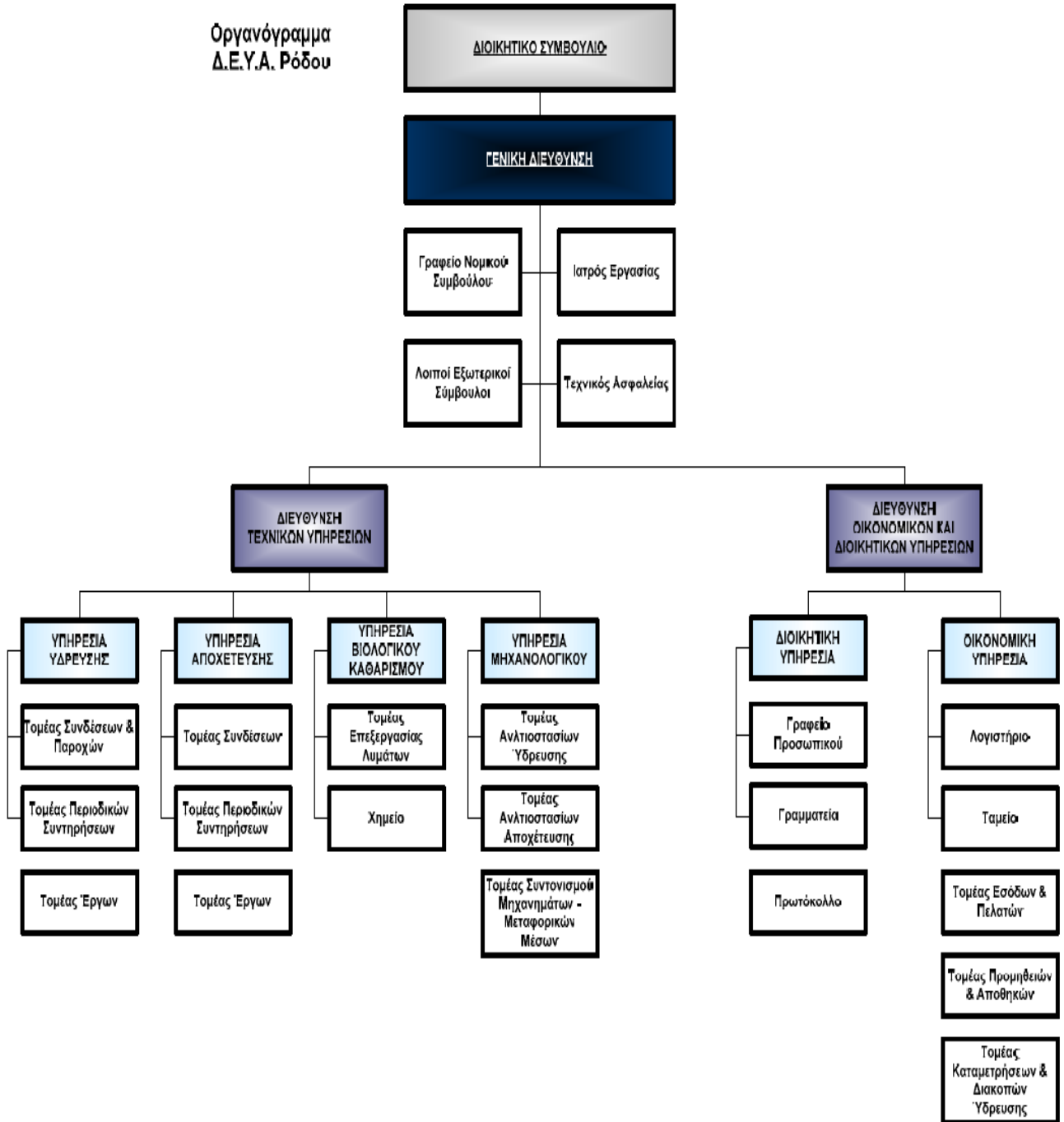
Σχήμα 14: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Βόλου



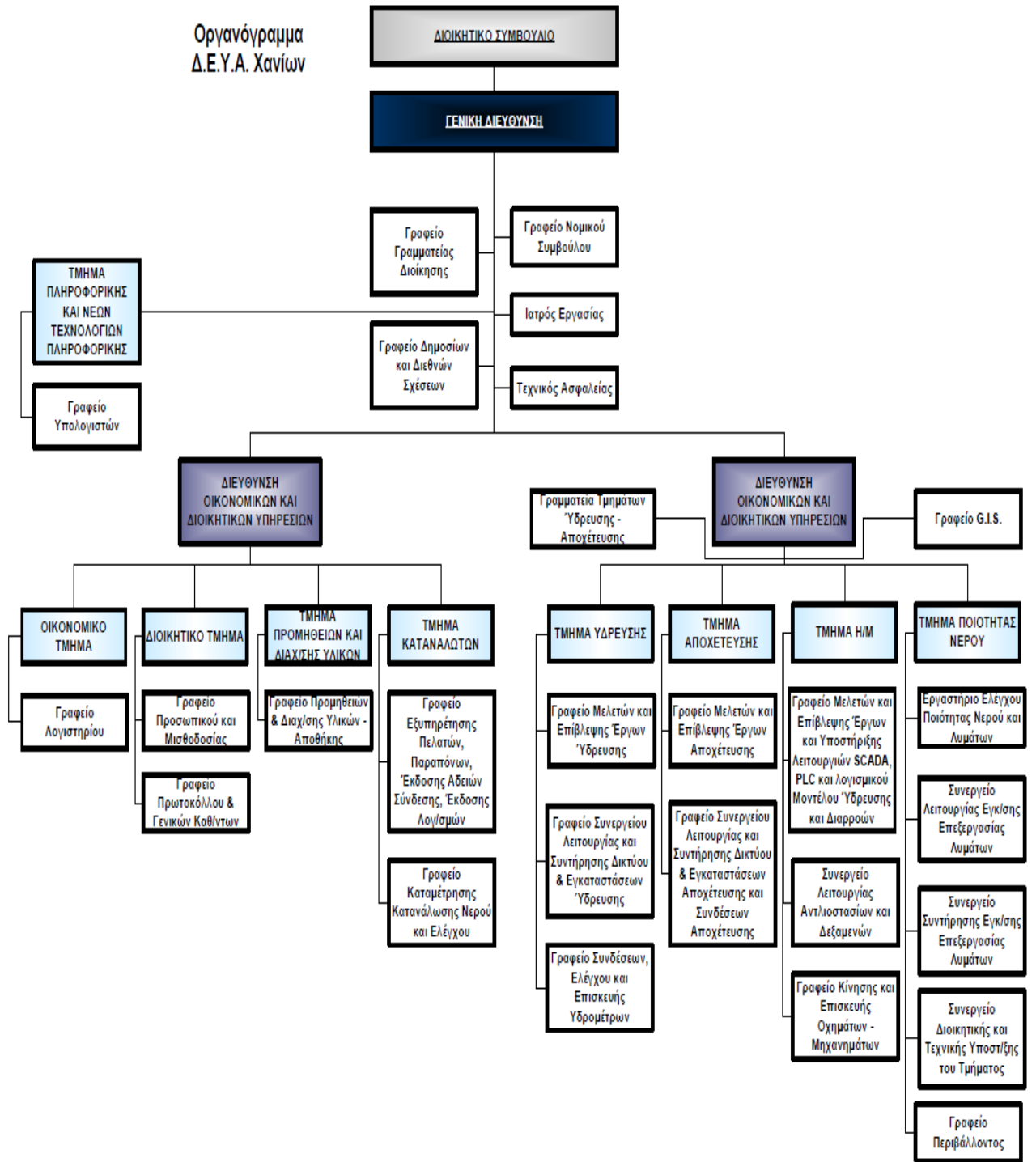
**Οργανόγραμμα
Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου**



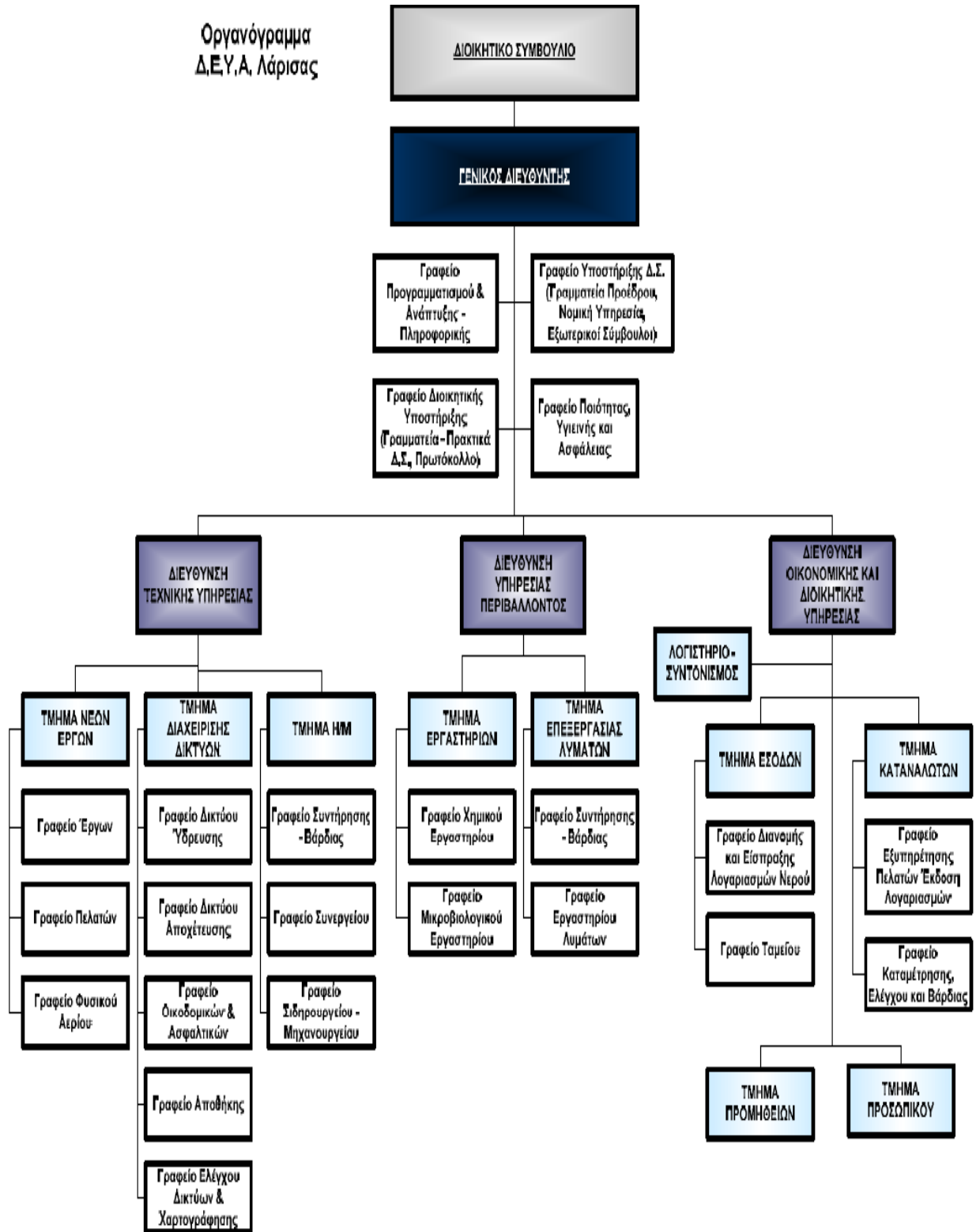
Σχήμα 15: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου



Σχήμα 16: Όργανογραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Ρόδου



Σχήμα 17: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων



Σχήμα 18: Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Λάρισας



4.1.2 Βασικά Συμπεράσματα από Εγχώριες Πρακτικές

Οργανογράμματα άλλων Δ.Ε.Υ.Α.

Παρακάτω γίνεται μια ανάλυση των οργανωτικών δομών άλλων Δ.Ε.Υ.Α., πόλεων αντίστοιχου μεγέθους με αυτό της Πάτρας, όπως αυτές παρουσιάζονται στα επίσημα οργανογράμματά τους.

Δ.Ε.Υ.Α. Λάρισας

- 4 επίπεδα διοίκησης : Γενικός Διευθυντής, Διευθύνσεις Υπηρεσιών, Τμήματα, Γραφεία
- 3 Διευθύνσεις Υπηρεσιών : Διεύθυνση Τεχνικής Υπηρεσίας (Τμήμα Νέων Έργων, Τμήμα Διαχείρισης Δικτύων, Τμήμα Η/Μ), Διεύθυνση Υπηρεσίας Περιβάλλοντος (Τμήμα Εργαστηρίων, Τμήμα Επεξεργασίας Λυμάτων), Διεύθυνση Οικονομικής και Διοικητικής Υπηρεσίας (Λογιστήριο, Τμήμα Καταναλωτών, Τμήμα Εσόδων, Τμήμα Προσωπικού, Τμήμα Προμηθειών)

Παρατηρήσεις :

- Ενιαία Τεχνική Υπηρεσία και Ενιαία Οικονομική και Διοικητική
- Δεν υπάρχει διαχωρισμός Ύδρευσης και Αποχέτευσης σε επίπεδο υπηρεσίας
- Διαχωρισμός Δικτύων Ύδρευσης και Αποχέτευσης
- Ανεξάρτητο Η/Μ στο οποίο περιλαμβάνεται το αντίστοιχο γραφείο Κίνησης
- Η αποθήκη ανήκει στο Τεχνικό κομμάτι και ελέγχεται λογιστικά από το τμήμα προμηθειών της οικονομικής υπηρεσίας
- Δεν υπάρχει υπηρεσία εκμετάλλευσης αλλά Τμήμα Καταναλωτών στα πλαίσια της Οικονομικής Υπηρεσίας που διαχειρίζεται την εξυπηρέτηση, την έκδοση των λογαριασμών και την καταμέτρηση
- Η διανομή και η είσπραξη των λογαριασμών γίνεται από το Τμήμα Εσόδων μαζί με το Ταμείο

Δ.Ε.Υ.Α. Χανίων

2 Διευθύνσεις : Διοικητική – Οικονομική και Τεχνική (Τμήματα αντί υπηρεσιών)

Στη Διοικητική-Οικονομική Διεύθυνση περιλαμβάνονται τα εξής τμήματα : α) Οικονομικό, β) Διοικητικό, γ) Καταναλωτών, δ) Προμηθειών.



Στη Τεχνική Διεύθυνση περιλαμβάνονται τα εξής τμήματα : α) Γραφείο G.I.S., β) Τμήμα Ύδρευσης (Μ/Ε, Δίκτυα, Συνδέσεις, Υδρόμετρα), γ) Τμήμα Αποχέτευσης (Μ/Ε, Δίκτυα), δ) Τμήμα Η/Μ, ε) Τμήμα εγκαταστάσεων επεξεργασίας και ελέγχου ποιότητας νερών

Παρατηρήσεις

- Το γραφείο κίνησης εμπεριέχεται στο Τμήμα Η/Μ
- Οι υπηρεσίες Ύδρευσης και Αποχέτευσης είναι Διαχωρισμένες όσον αφορά Δίκτυα, Μελέτες και Έργα
- Υπάρχει ενιαίο Η/Μ στα πλαίσια του οποίου εντάσσεται και το αντίστοιχο Γραφείο Κίνησης
- Αντίστοιχο με την υπηρεσία Εκμετάλλευσης είναι το Τμήμα Καταναλωτών στα πλαίσια μιας Οικονομικό-Διοικητικής Διεύθυνσης

Δ.Ε.Υ.Α. Ρόδου

2 Διευθύνσεις : Διοικητική – Οικονομική και Τεχνική

Στη Διοικητική-Οικονομική Διεύθυνση περιλαμβάνονται οι εξής υπηρεσίες : α) Διοικητική Υπηρεσία, και β) Οικονομική Υπηρεσία.

- Οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εκμετάλλευσης περιλαμβάνεται στην οικονομική υπηρεσία διαχωρισμένες στον «τομέα εσόδων και πελατών» και στον τομέα καταμετρήσεων και διακοπών ύδρευσης».
- Οι προμήθειες και η αποθήκη είναι στην οικονομική υπηρεσία
- Η γραμματεία εντάσσεται στην διοικητική υπηρεσία

Στη Τεχνική Διεύθυνση περιλαμβάνονται οι εξής υπηρεσίες : α) Υπηρεσία Ύδρευσης, β) Υπηρεσία Αποχέτευσης, γ) Υπηρεσία Βιολογικού Καθαρισμού, δ) Υπηρεσία Μηχανολογικού

- Η υπηρεσία Μηχανολογικού εμπεριέχει το Γραφείο Κίνησης και την διαχείριση των αντλιοστασίων Ύδρευσης και Αποχέτευσης
- Υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ Ύδρευσης και Αποχέτευσης σε Μελέτες, Έργα, Δίκτυα και Συνδέσεις



Δ.Ε.Υ.Α. Βόλου

Έχει οργάνωση σε Διευθύνσεις – Τμήματα – Γραφεία

Έχει 3 Διευθύνσεις : α) Οικονομική, β) Τεχνική, γ) Προγραμματισμού και Ανάπτυξης.

Έχει ένα τμήμα παρά τη διοίκηση, το Διοικητικό Τμήμα.

Στα πλαίσια της Οικονομικής Διεύθυνσης υπάρχουν τα κάτωθι τμήματα : α) Τμήμα Κατανάλωσης, β) Τμήμα Λογιστηρίου, και γ) Τμήμα Εσόδων.

Στην Τεχνική Διεύθυνση περιλαμβάνονται τα παρακάτω τμήματα : α) Τμήμα Μελετών Κατασκευών, β) Τμήμα Συντήρησης – Διαχείρισης Δικτύου Ύδρευσης, και γ) Τμήμα Συντήρησης – Διαχείρισης Δικτύου Αποχέτευσης.

Στην Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης περιλαμβάνονται τα παρακάτω τμήματα : α) Τμήμα Διασφάλισης Ποιότητας, β) Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, γ) Τμήμα Μηχανοργάνωσης – Πληροφορικής και Στατιστικής.

Παρατηρήσεις

- οι αρμοδιότητες της υπηρεσίας εκμετάλλευσης έχουν διασπαστεί στα τμήματα της οικονομικής διεύθυνσης
- οι προμήθειες είναι στην Τεχνική Διεύθυνση και συγκεκριμένα στο Τμήμα Μελετών Κατασκευών
- Υπάρχει Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας και εσωτερικού ελέγχου και βρίσκεται στα πλαίσια του τμήματος Μηχανοργάνωσης

Σημειώνεται ότι στο στρατηγικό σχέδιο της εταιρείας παρουσιάζεται ένα διαφοροποιημένο σε ορισμένα σημεία οργανόγραμμα.

Δ.Ε.Υ.Α. Ηρακλείου

Προσωπικό : 188 άτομα

Πληθυσμός : 137.711

Υπηρεσίες : Διοικητική – Οικονομική και Τεχνική. Όλα τα γραφεία – τμήματα να υπάρχουν σε αυτές τις 2 υπηρεσίες. Δεν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ύδρευσης και αποχέτευσης.

Υπάρχει ενιαίο Γραφείο Η/Μ, Γραφείο Βιολογικού Καθαρισμού, και Χημικό Εργαστήριο.



Δ.Ε.Υ.Α. Καβάλας

3 Υπηρεσίες : Τεχνική – Διοικητική – Οικονομική / Διαχειριστική. Δεν υπάρχει διαχωρισμός ύδρευσης και αποχέτευσης. Η Τεχνική Υπηρεσία έχει 2 τμήματα: α) Τμήμα Μελετών – Εκτέλεσης – Συντήρησης Έργων, και β) Τμήμα Λειτουργίας και Συντήρησης Εγκαταστάσεων.

Η Διοικητική Υπηρεσία έχει 2 τμήματα : α) Τμήμα Διοίκησης, και β) Τμήμα Μηχανοργάνωσης.

Η Οικονομική / Διαχειριστική Υπηρεσία έχει 2 τμήματα: α) Τμήμα Οικονομικό, και β) Τμήμα Καταναλωτών.

Το γραφείο μελετών είναι ξεχωριστό από το γραφείο έργων. Τα δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης είναι ξεχωριστά. Υπάρχουν συνεργεία για Αντλιοστάσια – Δεξαμενές και Επεξεργασία Νερού, καθώς και συνεργεία Επεξεργασίας Λυμάτων – Αντλιοστασίων Κ.Α.Α.. Γίνεται τακτικός ποιοτικός έλεγχος και συντήρηση Η/Μ. Υπάρχει ξεχωριστό γραφείο κίνησης.

Δ.Ε.Υ.Α. Αγρινίου

Προσωπικό : 64 άτομα

Υδρόμετρα : 30.000

Πλυθισμός : 54.000

Η Διοικητική Διάρθρωση της Δ.Ε.Υ.Α. Αγρινίου έχει 4 επίπεδα : 1. Διεύθυνση, 2. Υπηρεσία, 3. Τμήμα, 4. Γραφείο / Συνεργείο

Η Διεύθυνση της Δ.Ε.Υ.Α. είναι ο Γενικός Διευθυντής και οι Υπηρεσίες της επιχείρησης είναι οι εξής: Οικονομική Υπηρεσία, και Τεχνική Υπηρεσία. Τα τμήματα της εταιρείας είναι: το Λογιστήριο, το Τμήμα Μελετών και Έργων, το Τμήμα Συντήρησης Δικτύων, ο Βιολογικός Καθαρισμός, το Χημικό Εργαστήριο, το τμήμα Καταναλωτή, και το τμήμα Υδρομέτρων.

Παρατηρήσεις

- Δεν υπάρχει οργανόγραμμα για αντιστοίχιση των τμημάτων σε υπηρεσίες, αλλά και την καταγραφή των γραφείων που υπάγονται στα τμήματα.



Συγκεντρωτικά συμπεράσματα

Για τις Δ.Ε.Υ.Α. πόλεων αντίστοιχου μεγέθους με της Πάτρας μπορούν να εξαχθούν τα εξής συμπεράσματα :

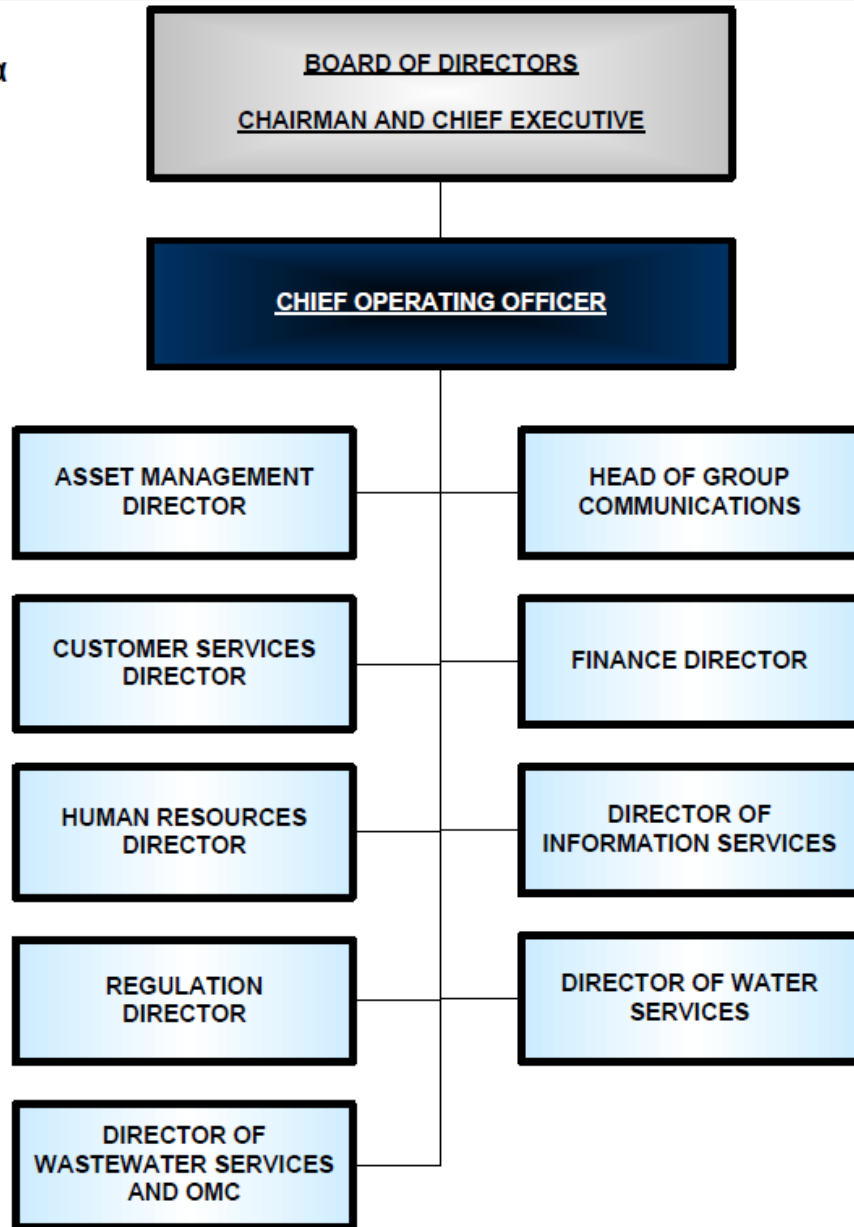
- Δεν υπάρχει σε κανένα οργανόγραμμα υπηρεσία αντίστοιχη της εκμετάλλευσης. Σε ορισμένες Δ.Ε.Υ.Α., στα πλαίσια οικονομικών διευθύνσεων, υπάρχουν τμήματα καταναλωτών (αντίστοιχα υπηρεσιών) που διαφοροποιούνται από τα έσοδα
- Σε όλες τις Δ.Ε.Υ.Α. υπάρχει ενιαία Τεχνική κεφαλή ιεραρχικά, είτε σε επίπεδο διεύθυνσης, είτε σε επίπεδο υπηρεσίας.
- Πολύ συχνό είναι το φαινόμενο της ενιαίας Οικονομικής /Διοικητικής Υπηρεσίας ή Διεύθυνσης
- Οι Διευθύνσεις ή Υπηρεσίες που βρίσκονται ακριβώς κάτω από τον Γενικό Διευθυντή είναι σε αριθμό 2 ή 3, ενώ στην παρούσα λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α.Π είναι 5.
- Οι υπηρεσίες Ύδρευσης και Αποχέτευσης είναι διαχωρισμένες σε κάποιες Δ.Ε.Υ.Α. ενώ σε άλλες δεν υπάρχει διαχωρισμός
- Σε κάθε περίπτωση υπάρχει διαχωρισμός γραφείων για τα δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης
- Το Γραφείο Κίνησης υπάγεται σε Τεχνικές Υπηρεσίες / Διευθύνσεις και όχι σε Οικονομικές / Διοικητικές
- Υπάρχει Τμήμα Η/Μ διαχωρισμένο από την Ύδρευση ή την Αποχέτευση
- Ο Βιολογικός καθαρισμός είναι συνήθως ανεξάρτητος της Αποχέτευσης
- Υπάρχουν 3 ιεραρχικά επίπεδα διοίκησης υπό του Γενικού Δ/ντη (Διεύθυνση -Τομέας / Υπηρεσία – Γραφείο), ενώ στη Δ.Ε.Υ.Α.Π υπάρχουν 2 επίπεδα διοίκησης (Υπηρεσία – Γραφείο)

4.2 Οργανωτική Δομή εταιρειών ύδρευσης – αποχέτευσης εξωτερικού

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της διερεύνησης στον τρόπο οργάνωσης ξένων εταιρειών ύδρευσης και αποχέτευσης και ειδικότερα στο Ηνωμένο Βασίλειο. Στις ιστοσελίδες των εταιρειών εντοπίστηκε ένα μόνο οργανόγραμμα (το πρώτο που παρουσιάζεται) και αρκετή πληροφορία ώστε να σχεδιαστούν άλλα δύο (αυτά που ακολουθούν). Ωστόσο, σε μορφή κειμένου υπήρχαν αναφορές σε πολλές εταιρείες για την ομάδα διοίκησης (management team) από τη σύνθεση της οποίας οποία εξάγονται ενδιαφέροντα συμπεράσματα που παρουσιάζονται στη μεθεπόμενη ενότητα.



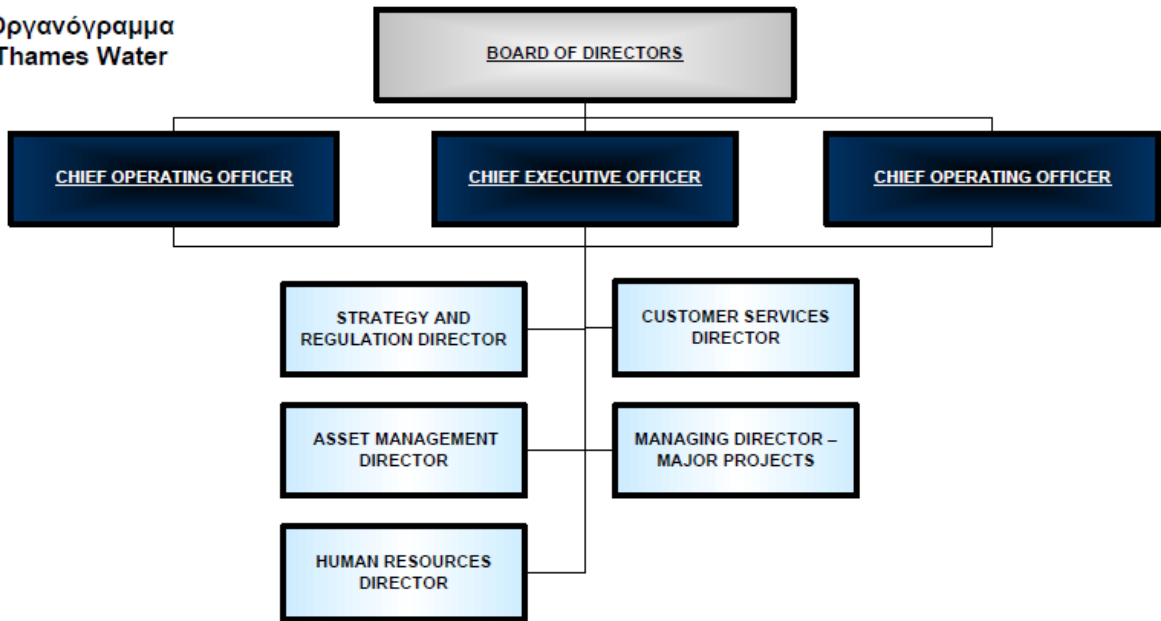
**Οργανόγραμμα
Anglian Water**



Σχήμα 19: Οργανόγραμμα Anglian Water

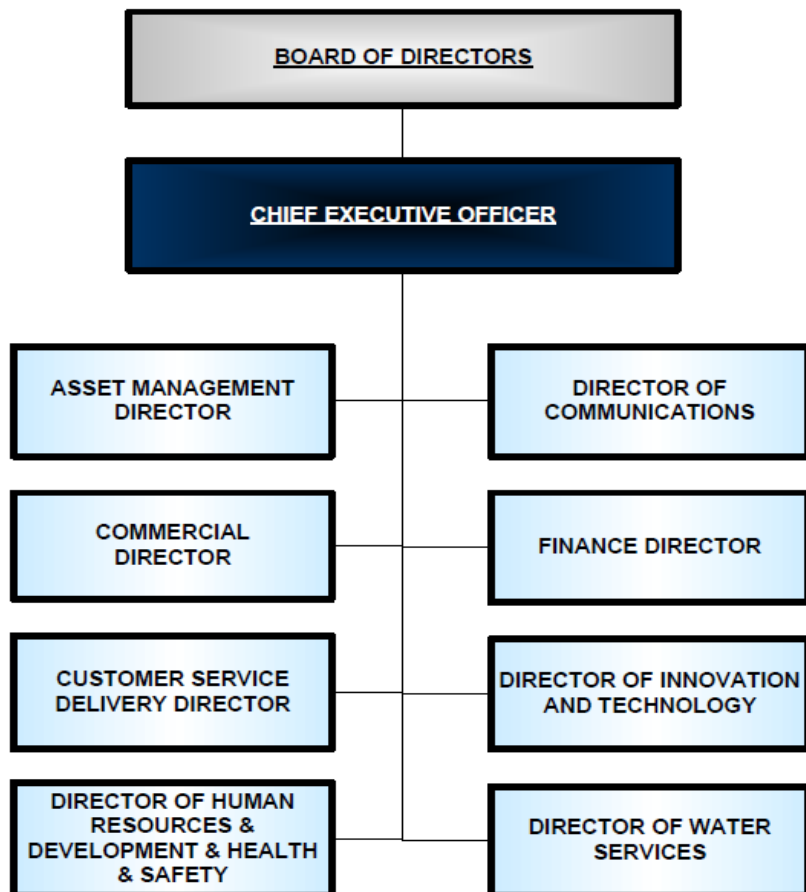


Οργανόγραμμα
Thames Water



Σχήμα 20: Οργανόγραμμα Thames Water

Οργανόγραμμα
Scottish Water



Σχήμα 21: Οργανόγραμμα Scottish Water

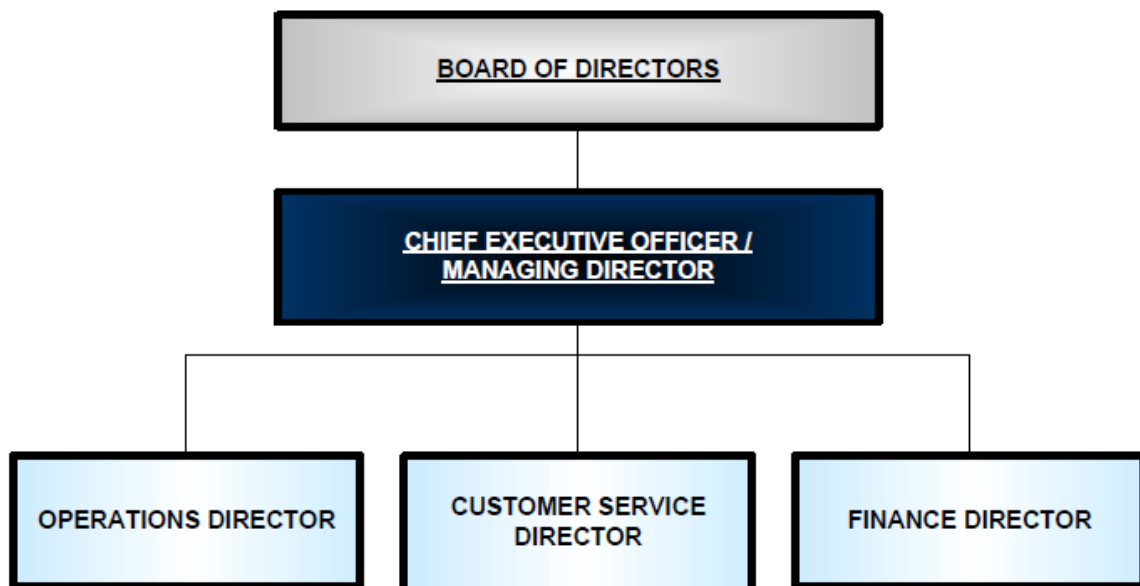


4.2.1 Βασικά Συμπεράσματα από Διεθνείς Πρακτικές

Η σχετική έλλειψη δημοσιευμένων στοιχείων για την οργάνωση ξένων εταιρειών ύδρευσης – αποχέτευσης περιορίζει τη δυνατότητα εξαγωγής συμπερασμάτων, ειδικά για την κατανομή των αρμοδιοτήτων στα μεσαία και κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα. Επίσης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι σε αντίθεση με τα ελληνικά παραδείγματα, οι εταιρείες αυτές είναι ιδιωτικές (σε μερικές περιπτώσεις ανήκουν και σε πολυεθνικές), εντάσσονται σε ένα αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο κυρίως σε ότι αφορά τις τιμές τους και τα μεγέθη των περιοχών που εξυπηρετούν είναι αρκετά μεγαλύτερα.

Τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι:

- Συχνά, η ύδρευση και η αποχέτευση εντάσσονται σε διαφορετικές εταιρείες. Όταν καλύπτονται από την ίδια εταιρεία, τότε συνήθως (αλλά όχι πάντα) βρίσκονται κάτω από την ίδια οργανωτική ομπρέλα (Asset Management ή Operations). Λόγω έλλειψης στοιχείων σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, δεν μπορεί να προσδιοριστεί η ακριβής οργάνωση των επιμέρους τεχνικών τμημάτων και του κατά πόσο ακολουθούν μία οργάνωση βάσει του κύκλου του νερού ή βάσει ειδικοτήτων / λειτουργιών
- Η συνηθέστερη οργάνωση σε υψηλό επίπεδο είναι η εξής:

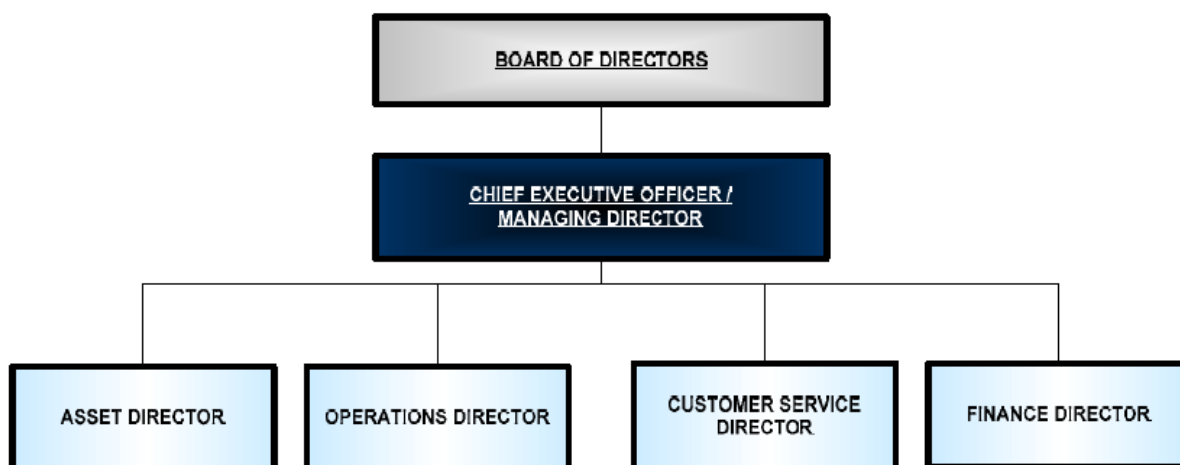


Σχήμα 22: Η συνηθέστερη οργάνωση σε υψηλό επίπεδο



Σε αυτή την οργάνωση διακρίνονται 3 βασικές μονάδες, τα Operations (αντίστοιχη με μία Τεχνική Διεύθυνση), το Customer Service (αντίστοιχη με μία Διεύθυνση Εξυπηρέτησης του Πολίτη / Πελάτη και το Finance (αντίστοιχο με μία Οικονομική Διεύθυνση).

- Συχνά, τα Operations διασπώνται στα δύο (Operations και Assets), όπως στο ακόλουθο διάγραμμα:



Συνήθως η μονάδα Assets (Διαχείριση Παγίων) αναλαμβάνει μελέτες, επίβλεψη έργων και μερικές φορές τη διαχείριση προγραμμάτων και τακτικές συντηρήσεις ενώ η μονάδα Operations την καθημερινή λειτουργία.

- Σχεδόν σε όλες τις οργανωτικές δομές εμφανίζεται ειδική μονάδα για την εξυπηρέτηση του πελάτη (Customer Service). Η μονάδα αυτή έχει συνήθως την παροχή πληροφοριών, τη λήψη αιτημάτων για βλάβες, τη λήψη παραπόνων, την ευθύνη για τη μέτρηση των αναλώσεων και την ενημέρωση των πελατών, τις συνδέσεις και διακοπές και την είσπραξη των εσόδων
- Πολλές φορές προβλέπεται ειδική μονάδα για το ανθρώπινο δυναμικό (Human Resources).
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, υπάρχει ειδικός ρόλος για τη διαχείριση έργων (project management / capital investment)
- Μερικές φορές, η καινοτομία, τεχνολογία και η πληροφορική ανήκουν σε διακριτή μονάδα (innovation and technology / IT)
- Συχνά, λόγω του σημαντικού ρόλου της ρυθμιστικής αρχής στο Ηνωμένο Βασίλειο, υπάρχει ειδική μονάδα για τη διαχείριση ρυθμιστικών θεμάτων, η οποία μερικές φορές



αναλαμβάνει επιπλέον, νομικά θέματα, το σχεδιασμό της στρατηγικής και τη διαχείριση προγραμμάτων.

- Ο ιδιωτικός χαρακτήρας των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την ανάγκη χειρισμού ευαίσθητων θεμάτων με κοινωνικό ενδιαφέρον όπως το περιβάλλον, η υγεία και οι υποδομές δημιουργεί την ανάγκη σε αρκετές περιπτώσεις εταιρειών για την πρόβλεψη μονάδας αρμόδιας για την επικοινωνία και τις δημόσιες σχέσεις (Communications).

4.2.2 Ενδεικτικοί Δείκτες Ποιότητας

Οι εταιρείες ύδρευσης και αποχέτευσης του εξωτερικού παρακολουθούν συγκεκριμένους δείκτες ετησίως για την ποιότητα των εργασιών τους. Οι δείκτες αυτοί σε μεγάλο βαθμό έχουν καθοριστεί από την αρμόδια ρυθμιστική αρχή. Ενδεικτικά αναφέρονται ορισμένοι από αυτούς τους δείκτες, οι οποίοι θα μπορούσαν να παρακολουθούνται και από τη Δ.Ε.Υ.Α.Π με στόχο τη σταθερή βελτίωση τους.

Υδρευση

1. Πελάτες με κίνδυνο παροχής του νερού σε χαμηλή πίεση
2. Πελάτες που παρουσίασαν απρόβλεπτες διακοπές παροχής για πάνω από 6 ώρες
3. Πελάτες που παρουσίασαν περιορισμένη παροχή
4. Παράπονα πελατών για γεύση / οσμή / εμφάνιση νερού
5. Συνολικοί δείκτες ποιότητας νερού

Αποχέτευση

1. Πελάτες που κινδυνεύουν λόγω εσωτερικής πλημμύρας δικτύου περισσότερες από 1 φορά σε ένα χρόνο
2. Πελάτες που έχουν πλημμυρίσει λόγω ανεπαρκούς χωρητικότητας του δικτύου
3. Πελάτες που έχουν πλημμυρίσει λόγω άλλων αιτιών

Εξυπηρέτηση Πελατών (Εκμετάλλευση)

1. Πελάτες (πολύ) ικανοποιημένοι με την εξυπηρέτηση
2. Παράπονα πελατών τεχνικής φύσης
3. Παράπονα πελατών μη τεχνικής φύσης
4. Επαφές σχετικές με λογαριασμούς που διευθετούνται εντός 5 ημερών



-
5. Γραπτά παράπονα που διευθετούνται σε διάστημα 10 ημερών
 6. Ικανοποίηση από τη διαχείριση τηλεφωνικών κλήσεων

Περιβαλλοντικά Πρότυπα

1. Συνολική διαρροή δικτύου (λίτρα ανά μέρα)
2. Αριθμός περιστατικών μόλυνσης περιβάλλοντος



5. Αξιολόγηση Υφιστάμενης Κατάστασης

5.1 Αποτελέσματα Αξιολόγησης Βάση των Συνεντεύξεων

5.1.1 Ανθρώπινοι Πόροι

Επάρκεια προσωπικού: Σύμφωνα με πολλά στελέχη, υπάρχουν ανάγκες για επιπρόσθετο προσωπικό. Ειδικότερα, οι ελλείψεις συγκεκριμένων ειδικοτήτων / θέσεων που αναφέρθηκαν από στελέχη της Δ.Ε.Υ.Α.Π. είναι:

- Δεν υπάρχει μηχανολόγος μηχανικός σε όλη τη Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Στα εργαστήρια νερού χρειάζεται δεύτερος υγιεινολόγος για την αντικατάσταση του πρώτου όταν είναι σε άδεια και ένας χημικός.
- Στο γραφείο μελετών – έργων της ύδρευσης χρειάζονται ένας υδραυλικός μηχανικός και ένας τεχνολόγος εκπαιδευμένος σε GIS.
- Ο υπάρχων χειριστής αποφρακτικού μηχανήματος στα Δίκτυα της Αποχέτευσης δεν επαρκεί και σύντομα θα πάρει σύνταξη.
- Η Προϊσταμένη Αποχέτευσης, η οποία απασχολείται σήμερα στο Δήμο, αναπληρώνεται από τον Υπεύθυνο Γραφείου Μ-Ε της Αποχέτευσης. Η αναπλήρωση αυτή ενδεχομένως να δημιουργεί ορισμένα κενά στην κάλυψη των αρμοδιοτήτων του Υπευθύνου.
- Αναφέρθηκε ότι χρειάζονται 3 μηχανικοί στην Αποχέτευση.
- Στην Εκμετάλλευση, για να μπορούν να γίνουν όλες οι ενδεχόμενες διακοπές της ύδρευσης καταναλωτών λόγω μη πληρωμής λογαριασμών απαιτείται αφενός περισσότερο τεχνικό προσωπικό και για την καταχώρηση και επεξεργασία των στοιχείων μετά τις διακοπές απαιτείται υποστηρικτικό προσωπικό.

Γενικότερα, επισημάνθηκε ότι χρειάζεται προσθήκη ατόμων σε νεότερες ηλικίες, καθώς το προσωπικό είναι συνολικά μεγάλης ηλικίας με μεγάλο ποσοστό να έχει προσληφθεί τα πρώτα έτη λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π. (τέλη δεκαετίας του '80, αρχές της δεκαετίας του '90).

Από την άλλη πλευρά, αναφέρθηκε ότι σε πολλές περιπτώσεις υπάρχει **πλεονάζον προσωπικό το οποίο δεν αξιοποιείται** για διάφορους λόγους:

α) οι εργαζόμενοι υποαπασχολούνται καθώς είτε δεν υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου της εργασίας τους ή έχει καθιερωθεί ένα άτυπο μειωμένο ωράριο (π.χ. αναφέρθηκε ότι τα



συνεργεία υπογράφουν την ώρα προσέλευσης και την ώρα αναχώρησης κατά την προσέλευση τους).

β) σε ορισμένα γραφεία υπάρχει μεγάλο ποσοστό ατόμων με ειδικές ανάγκες.

γ) ορισμένοι εργαζόμενοι είναι μεγάλης ηλικίας και δεν μπορούν πλέον να εκτελούν επίπονες εργασίες.

δ) μέρος του προσωπικού δεν διαθέτει την απαιτούμενη εξειδίκευση για τις εργασίες του.

Αξιολόγηση και διαβάθμιση του προσωπικού: Κατά τις συνεντεύξεις με τα στελέχη της Δ.Ε.Υ.Α.Π. ήταν ευρέως διαδεδομένη η άποψη ότι δεν υπάρχει συστηματική προσέγγιση στην ιεραρχική και μισθολογική διαβάθμιση του προσωπικού:

- Δεν υπάρχουν προδιαγραφές των θέσεων (π.χ. απαιτούμενα χρόνια εμπειρίας, επίπεδο εκπαίδευσης και είδος πτυχίου ανά θέση). Αναφέρθηκε από στελέχη της εταιρείας ότι ορισμένες υπεύθυνες θέσεις στελεχώνονται από άτομα χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση.
- Σύμφωνα με στελέχη, υπάρχει αναντιστοιχία των αποδοχών με τις ευθύνες και το επίπεδο γνώσεων. Επισημάνθηκε ότι υπάρχουν εργοδηγοί με μισθούς μεγαλύτερους των μηχανικών και εργάτες με διπλάσιο μισθό από τους δικηγόρους.
- Αναφέρθηκε ότι για τη στελέχωση θέσεων χρησιμοποιούνται μερικές φορές και πολιτικά κριτήρια αξιολόγησης.
- Τα επιδόματα και οι υπερωρίες μοιράζονται χωρίς να ανταποκρίνονται πάντα σε πραγματική εργασία ή να ακολουθούν κάποιους κανόνες.
- Αναφέρθηκαν από στελέχη αντικρουόμενες απόψεις για την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού καθώς και τη νομιμότητα και σκοπιμότητα του.

Εργασιακό Κλίμα / Κουλτούρα: Υπάρχει έντονη απογοήτευση από τον οργανισμό συνολικά, γενικευμένη δυσαρέσκεια και καχυποψία:

- Αναφέρθηκε ότι η εταιρεία δεν ανταποκρίνεται στις βλέψεις ενός στελέχους με ικανότητες και φιλοδοξίες. Η εργασία στην εταιρεία δεν μπορεί να ικανοποιήσει ούτε ηθικά, ούτε οικονομικά.
- Υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ στελεχών διαφορετικών μονάδων.



- Πολλά στελέχη αντιμετωπίζουν απαξιωτικά άλλα στελέχη, το χαμηλόβαθμο προσωπικό ή άλλες μονάδες και θεωρούν ότι δεν έχουν πραγματική συνεισφορά στη λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Πολύ συχνά οι εργάτες στρέφονται νομικά κατά της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Τα κίνητρα και οι ενέργειες των κατά καιρούς Διοικήσεων αντιμετωπίζονται με καχυποψία ότι ενδεχομένως ακολουθούν πολιτικές σκοπιμότητες.
- Οι επεμβάσεις του σωματείου των εργαζομένων θεωρείται ότι δυσχεραίνουν τις όποιες προσπάθειες αναδιάρθρωσης της λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Εξωτερικοί συνεργάτες: Για ορισμένες εργασίες, χρησιμοποιούνται εξωτερικοί συνεργάτες από τη Δ.Ε.Υ.Α.Π.

- Πολλές τεχνικές εργασίες γίνονται από εργολάβους. Οι εργολάβοι κοστίζουν και δεν ελέγχονται ικανοποιητικά από τη Δ.Ε.Υ.Α.Π.. Από την άλλη πλευρά, τα συνεργεία της Δ.Ε.Υ.Α.Π. δεν είναι το ίδιο αποδοτικά καθώς λειτουργούν με δημοσιούπαλληλική νοοτροπία.
- Δεν υπάρχει επαρκής μηχανογραφική υποστήριξη εσωτερικά και για μικρά προβλήματα καλείται εξωτερικός συνεργάτης.

Η επιλογή εξωτερικών συνεργατών (outsourcing) ή προσωπικού της Δ.Ε.Υ.Α.Π. έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά και το ποια είναι η καλύτερη επιλογή εξαρτάται από την περίπτωση. Από τα δύο παραπάνω παραδείγματα διαφαίνεται όμως, ότι η Δ.Ε.Υ.Α.Π. χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες για εργασίες στις οποίες διαθέτει και δικό της προσωπικό. Εάν δεν είναι σαφές σε ποιες περιπτώσεις καλείται ο εξωτερικός συνεργάτης και σε ποιες περιπτώσεις χρησιμοποιείται το προσωπικό της εταιρείας, υπάρχει ο κίνδυνος η Δ.Ε.Υ.Α.Π. να αντιμετωπίζει τις αρνητικές πλευρές και των δύο επιλογών: να πληρώνει το αυξημένο κόστος των εξωτερικών συνεργατών και να αφήνει το δικό της προσωπικό να υποαπασχολείται.

5.1.2 Υλικοί Πόροι

Εγκαταστάσεις: Υπάρχουν προβλήματα στη χωροταξική διεύθυνση των κεντρικών γραφείων. Ειδικότερα αναφέρθηκαν:

- Δεν υπάρχει γραφείο για να στεγαστεί η νομική υπηρεσία. Ως αποτέλεσμα οι νομικοί σύμβουλοι χρησιμοποιούν τα προσωπικά τους γραφεία για τις εργασίες που εκτελούν



για τη Δ.Ε.Υ.Α.Π.. Επίσης, δεν υπάρχει αρχείο και βιβλιοθήκη στη Δ.Ε.Υ.Α.Π. ενώ η βιβλιογραφία και μόνο για τη νομοθεσία περί δημοσίων έργων είναι τεράστια.

- Γραφείο εξυπηρέτησης πολίτη: η υπεύθυνη είναι εγκατεστημένη μαζί με τη μηχανογράφηση ενώ τα άλλα άτομα στην ύδρευση. Χρειάζεται ενιαίος χώρος και πιο φιλικός στον πολίτη.
- Το κτήριο της αποθήκης δεν πληροί τις προϋποθέσεις, καθώς εισρέει βροχή το χειμώνα.

Εξοπλισμός – Οχήματα – Δίκτυα:

- Ενώ τιμολογούνται ετησίως 13 εκ. κυβικά μέτρα, υπολογίζεται πως παράγονται 20 εκ. κυβικά μέτρα. Το πρόβλημα οφείλεται στην παλαιότητα των υδρόμετρων που δεν υπολογίζουν σωστά την κατανάλωση και σε διαρροές του δικτύου. Το όλο ζήτημα παρακολουθείται από επιτροπή ισοζυγίου και ήδη γίνονται ενέργειες για τη βελτίωση των σχετικών υποδομών (π.χ. αντικαθίστανται τα υδρόμετρα).
- Το εργαστήριο πόσιμου νερού χρειάζεται όργανο για τον έλεγχο βαριών μετάλλων.
- Η Δ.Ε.Υ.Α.Π. διαθέτει ένα απαρχαιωμένο αποφρακτικό μηχάνημα, με αποτέλεσμα να εξαρτάται από εξωτερικούς συνεργάτες
- Η Δ.Ε.Υ.Α.Π. διαθέτει περίπου 40 οχήματα και 11 άτομα στο Γραφείο Κίνησης. Αναφέρθηκε ότι τα περισσότερα οχήματα του Γραφείου Κίνησης δεν χρειάζονται και δεν χρησιμοποιούνται για εργασίες της εταιρείας.
- Σημαντικό μέρος του Δήμου είναι χωρίς δίκτυο αποχέτευσης.

Συστήματα

- Υπάρχουν πολλά επιμέρους συστήματα που δεν επικοινωνούν μεταξύ τους. Το αποτέλεσμα είναι ότι πραγματοποιούνται περιττές εργασίες για διπλές καταχωρήσεις στοιχείων και τη συμφωνία υπολοίπων μεταξύ των συστημάτων. Παραδείγματα τέτοιων προβλημάτων είναι:
 - ⇒ Οι απαιτήσεις από πελάτες διπλοκαταχωρούνται (ανά πελάτη στην εκμετάλλευση και συγκεντρωτικά ανά ομάδες πελατών στο λογιστήριο) καθώς δεν επικοινωνούν τα συστήματα της εκμετάλλευσης και του λογιστηρίου.
 - ⇒ Οι εισπράξεις από πελάτες διπλοκαταχωρούνται καθώς δεν επικοινωνούν τα συστήματα του ταμείου και του λογιστηρίου.



⇒ Η μισθοδοσία του προσωπικού διπλοκαταχωρείται καθώς δεν επικοινωνούν τα συστήματα της μισθοδοσίας και του λογιστηρίου.

- Το σύστημα για την παρακολούθηση των βλαβών δεν καλύπτει όλες τις απαιτήσεις (π.χ. δεν μπορεί να αθροίσει τις βλάβες σε ένα έτος και να παράγει συγκεντρωτικά στατιστικά στοιχεία και δεν έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει στοιχεία ανθρωπο-απασχόλησης και κόστους ανά βλάβη). Επίσης, η αναγγελία της βλάβης από το γραφείο εξυπηρέτησης πολίτη στους αρμόδιους τεχνικούς της ύδρευσης / αποχέτευσης θα μπορούσε να γίνεται ηλεκτρονικά και όχι με το έντυπο.
- Δεν πραγματοποιείται συστηματική διαδικασία λήψης αντιγράφων ασφαλείας (backup) σε server.
- Για τις επικοινωνίες μεταξύ μονάδων, ακολουθούνται διαδικασίες στις οποίες χρησιμοποιούνται πολλά έντυπα που θα μπορούσαν να αντικατασταθούν με ηλεκτρονικές επικοινωνίες.
- Τα αποθέματα δεν παρακολουθούνται μηχανογραφικά αλλά προτιμάται η απασχόληση εργαζομένου για το θέμα αυτό.
- Δεν υπάρχουν επαρκή στατιστικά στοιχεία για την πληροφόρηση της Διοίκησης σχετικά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.
- Το δίκτυο αποχέτευσης δεν είναι πλήρως αποτυπωμένο ηλεκτρονικά και υστερεί έναντι του δικτύου ύδρευσης.
- Γενικότερα, πολλές μονάδες έχουν δημιουργήσει ή προμηθευτεί μόνες τους τα λογισμικά που χρησιμοποιούν. Αναφέρθηκαν διάφορα λογισμικά που είτε υπάρχουν είτε έχουν ζητηθεί για την απεικόνιση του δικτύου, των βλαβών, τον έλεγχο της επάρκειας του νερού, την παρακολούθηση της αποθήκης, κλπ. Είναι απαραίτητο να γίνουν συντονισμένες κινήσεις για ενιαίο σύστημα και όχι αποσπασματικές από κάθε γραφείο / υπηρεσία.



5.1.3 Οργάνωση

Οργανισμός: Ο οργανισμός είναι πεπαλαιωμένος και παρουσιάζει ελλείψεις:

- Δεν περιγράφονται οι αρμοδιότητες των γραφείων, εκτός αυτών που είναι παρά τη Διοίκηση.
- Έχουν δημιουργηθεί αρκετά ανεπίσημα / άτυπα γραφεία, τα οποία καλύπτουν ουσιαστικές ανάγκες αλλά δεν αποτυπώνονται στο οργανόγραμμα
- Αναφέρθηκε ότι δεν τηρείται ο υπάρχων οργανισμός.

Η/Μ: Η οργάνωση του Η/Μ όπως είναι σήμερα, δεν εξυπηρετεί τις ανάγκες της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Ειδικότερα:

- Η έλλειψη Η/Μ στην αποχέτευση είναι σημαντικό πρόβλημα σύμφωνα με τους περισσότερους εμπλεκόμενους. Παλαιότερα, κατά την ίδρυση της Δ.Ε.Υ.Α.Π., δεν υπήρχε ανάγκη. Η μεγέθυνση της αποχέτευσης όμως, και η εγκατάσταση αυξανόμενου αριθμού αντλιοστασίων έχει καταστήσει επιτακτική την ανάγκη κάλυψης της Υπηρεσίας από Η/Μ προσωπικό. Σήμερα, καλύπτει τις ανάγκες το Η/Μ της ύδρευσης. Ωστόσο, υπάρχουν προβλήματα προτεραιότητας όταν πρέπει να εξυπηρετήσουν ταυτόχρονα προβλήματα ύδρευσης και αποχέτευσης.
- Το Η/Μ εμπλέκεται και με το Γραφείο Ποιότητας Νερού. Κατά τις συνεντεύξεις, υπήρχε ασυμφωνία μεταξύ των υπευθύνων για το που ανήκουν τυπικά οι ηλεκτρολόγοι του Βιολογικού (στο Η/Μ ή στο Γραφείο Ποιότητας). Επίσης, τα Διωλιστήρια ως μονάδες ανήκουν στο Γραφείο Ποιότητας Νερού αλλά το προσωπικό τους (εκτός των τεχνιτών χλωρίωσης) στο Η/Μ.
- Τα αντλιοστάσια των λυμάτων ανήκουν στο Η/Μ. Για τα θέματα αυτά υπάρχει συνεργασία με τα δίκτυα της αποχέτευσης, αλλά οι ευθύνες δεν είναι ξεκάθαρες. Για να επιδιορθωθεί μία βλάβη στα μηχανήματα του αντλιοστασίου από το Η/Μ, χρειάζεται πρώτα καθαρισμός τους από αποφρακτικό των Δικτύων Αποχέτευσης.

Προβλήματα στην οργανωτική δομή: Εκτός από το Η/Μ επισημάνθηκαν και άλλα προβλήματα στην υπάρχουσα οργανωτική δομή:

- Υπάρχουν επικαλύψεις στο Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη με την Εκμετάλλευση και την Ύδρευση. Οι εισερχόμενες κλήσεις των πολιτών μπορούν να απευθυνθούν σε



πολλά σημεία για συναφή θέματα. Επίσης, το Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη δεν μπορεί να απαντήσει σε ερωτήματα πολιτών που αφορούν τους λογαριασμούς τους ή τη σύνδεση τους.

- Είναι απαραίτητη η επικοινωνία των Γραφείων Μελετών – Έργων των Υπηρεσιών Ύδρευσης και Αποχέτευσης για τα έργα που προγραμματίζονται, ώστε να συνδυαστούν οι εργασίες της Ύδρευσης με την Αποχέτευση.
- Υπάρχουν 3 διοικητικοί υπάλληλοι στα δίκτυα αποχέτευσης για νέες συνδέσεις, των οποίων η υπεύθυνος τους ανήκει στο γραφείο μελετών – έργων της αποχέτευσης.
- Υπάρχει τεχνικό προσωπικό στην Υπηρεσία Εκμετάλλευσης το οποίο ασχολείται με διακοπές και αυτοψίες. Αυτό το τεχνικό προσωπικό δεν έχει την κατάλληλη επίβλεψη καθώς οι υπεύθυνες θέσεις της Υπηρεσίας στελεχώνονται από διοικητικούς.
- Όταν υπάρχει διαφωνία μεταξύ του Υπευθύνου Γραφείου Ποιότητας Νερού και του Προϊστάμενου Υπηρεσίας Ύδρευσης σε περιπτώσεις που η διασφάλιση της ποιότητας του νερού δεν συμβαδίζει με τη διασφάλιση της ποσότητας της ύδρευσης, δεν υπάρχει σαφής τρόπος λήψης της απόφασης.

Διαδικασίες: Οι διαδικασίες δεν καλύπτουν τις ανάγκες της εταιρείας κυρίως σε θέματα ελέγχου και δεν τηρούνται πάντα:

- Μη τήρηση ιεραρχίας: Τα ενδιάμεσα επίπεδα ιεραρχίας συχνά παρακάμπτονται από τα ανώτερα (ο Πρόεδρος παρακάμπτει προϊστάμενους και υπευθύνους για ανάθεση εργασιών, οι προϊστάμενοι παρακάμπτουν υπευθύνους γραφείων για τον καταμερισμό εργασίας). Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται προστριβές και σύγχυση στο προσωπικό λόγω διαφορετικών εντολών.
- Δεν υπάρχει έντυπο ή διαδικασία για αιτήματα βλαβών προς το Η/Μ.
- Δεν είναι εύκολος ο προγραμματισμός των εργασιών των συνεργείων. Οι τακτικές συντηρήσεις ανατρέπονται από βλάβες.
- Ενώ υπάρχει η δυνατότητα στο σύστημα να τεθούν προτεραιότητες στις βλάβες, αυτό δεν ακολουθείται στην πράξη και όλες έχουν την ίδια προτεραιότητα. Επίσης, οι καρτέλες με τις βλάβες δεν συμπληρώνονται και δεν επιστρέφονται πάντα από τα δίκτυα με το αποτέλεσμα της επιδιόρθωσης στο Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη.
- Αναφέρθηκε ότι υπάρχουν σημαντικοί χρόνοι καθυστέρησης αλλαγής εκτυπωτών ή αλλαγής ενός server λόγω καθυστέρησης των διαδικασιών προμήθειας / αντικατάστασης. Αυτό δημιουργεί προβλήματα σε άλλες διαδικασίες.



- Ο χρόνος εξόφλησης των οφειλών από καταναλωτές στη σημερινή κατάσταση δεν είναι ικανοποιητικός. Σύμφωνα με τον αρμόδιο Προϊστάμενο, αυτό οφείλεται στην έλλειψη προσωπικού που θα υποστηρίξει τις διαδικασίες διακοπής λογαριασμών, όχι στις ίδιες τις διαδικασίες.
- Οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούν οχήματα δεν υπογράφουν τα δελτία των καυσίμων. Η παρακολούθηση της χρήσης τους είναι χαλαρή. Επίσης, στους εργοδηγούς έχουν δοθεί κινητά που δεν ελέγχει κανείς.
- Η παρακολούθηση των συνεργείων δεν είναι συστηματική και βασίζεται στην πείρα των εργοδηγών. Τα συνεργεία δεν αναφέρουν τις εργασίες που κάνουν και λείπει μια διαδικασία ελέγχου και ποσοτικά στοιχεία. Θεωρείται σημαντικό πρόβλημα η έλλειψη ελέγχου επιδόσεων των συνεργείων με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες.
- Δεν υπάρχει ικανοποιητικός έλεγχος για τις υπερωρίες.
- Κανόνες υγιεινής και ασφαλείας:
 - ⇒ Δεν έχουν εμβολιαστεί κατάλληλα οι υπάλληλοι του Η/Μ, οι οποίοι εξυπηρετούν και θέματα αποχέτευσης.
 - ⇒ Το προσωπικό δεν τηρεί τα μέτρα ασφαλείας.
- Αναφέρθηκε ότι είναι σημαντικό πρόβλημα η σωστή αστυνόμευση του δικτύου, κάτι το οποίο αποτελεί γενικότερο πρόβλημα των εταιρειών ύδρευσης και όχι μόνο της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Μελέτες σκοπιμότητας έργου / οικονομικοτεχνικές μελέτες δεν πραγματοποιούνται και κατά συνέπεια δεν υπάρχει εικόνα της απόδοσης των έργων. Χρειάζεται όμως, για το σωστό σχεδιασμό και την αξιολόγηση να λαμβάνονται υπόψη οικονομικά στοιχεία.
- Δεν έχει αποσαφηνιστεί το νομικό πλαίσιο των προμηθειών και δεν υπάρχει κανονισμός.
- Δεν υπάρχει κανονισμός διαχείρισης (τρόπος διαχείρισης οικονομικών: ποιος υπογράφει έγγραφα κλπ).
- Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σημείο τηλεφωνικής επαφής του πολίτη με τη Δ.Ε.Υ.Α.Π. Η Γραμματεία απαντά στο τηλεφωνικό κέντρο, το Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη και η Υπηρεσία Ύδρευσης σε βλάβες και η Υπηρεσία Εκμετάλλευσης για θέματα λογαριασμών.
- Για τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής της Δ.Ε.Υ.Α.Π. γίνεται εισήγηση από την Υπηρεσία Εκμετάλλευσης προς τον Πρόεδρο και στη συνέχεια, λαμβάνεται απόφαση από το Διοικητικό Συμβούλιο με κριτήρια αφενός τον ισοσκελισμό εσόδων



και εξόδων και αφετέρου τον περιορισμό του πολιτικού αντίκτυπου. Η διαδικασία αυτή:

- ⇒ Παρακάμπτει την Οικονομική Υπηρεσία που έχει λεπτομερή εικόνα των εξόδων
- ⇒ Δεν λαμβάνει υπόψη τα επενδυτικά σχέδια της εταιρείας
- ⇒ Δεν λαμβάνει υπόψη τις δυνατότητες μείωσης των εξόδων και αύξησης των εσόδων από καλύτερη καταγραφή
- ⇒ Δεν εξετάζει το πραγματικό κόστος ύδρευσης / αποχέτευσης ανά πελάτη
- ⇒ Δεν λαμβάνει υπόψη την ανάγκη συγκράτησης της κατανάλωσης στα επίπεδα που διασφαλίζουν την αειφόρο παροχή νερού

5.2 Αξιολόγηση βάση λειτουργικών κριτηρίων

5.2.1 Αντιστοίχιση Οργανωτικών Μονάδων με λειτουργικές παραμέτρους

Στους πίνακες που ακολουθούν, οι οργανωτικές μονάδες της Δ.Ε.Υ.Α.Π. αντιστοιχίζονται με τις λειτουργίες της εταιρείας, τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες λειτουργεί και τις φάσεις στον κύκλο του νερού.

Ο στόχος της αντιστοίχισης αυτής είναι να καταδείξει:

- κατά πόσο ο τρόπος οργάνωσης ακολουθεί κάποιες αρχές με συνέπεια (π.χ. βάσει λειτουργιών, γεωγραφικής περιοχής, προϊόντων, κλπ.)
- εάν υπάρχουν επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ των μονάδων. Αυτό προκύπτει κυρίως από τον πρώτο και το δεύτερο πίνακα όταν ορισμένες λειτουργίες (ή στάδια στον κύκλο του νερού) καλύπτονται από πολλές οργανωτικές μονάδες.



- Τη γεωγραφική διασπορά της κάθε μονάδας στον τρίτο πίνακα. Η μεγάλη διασπορά δυσχεραίνει την αποτελεσματική εποπτεία του προσωπικού

Οργανωτικές μονάδες	Λειτουργίες											
	Κύριες							Υποστηρικτικές				
	Μελέτες υποδομών	Προμήθειες	Κατασκευές υποδομών	Συντήρηση υποδομών	Υδρευση	Αποχέτευση	Σύνδεση πολιτών	Εξυπηρέτηση πολίτη	Ανθρώπινο δυναμικό	Οικονομική διαχείριση	Νομική υποστήριξη	Διοικητική - Μηχανογραφική υποστήριξη
Υπηρεσία Υδρευσης	X	X	X	X	X	X	X	X				
Γραφείο Δικτύων		X	X	X	X		X	X				
Γραφείο Η/Μ		X	X	X	X	X						
Γραφείο Μ/Ε	X	X	X									
Γραφείο Διαχείρισης Νερού					X							
Υπηρεσία Αποχέτευσης	X	X	X	X		X	X					
Γραφείο Δικτύων		X	X	X		X	X					
Γραφείο Μ/Ε	X	X	X									
Διοικητική Υπηρεσία		X		X		X		X	X	X		X
Γραφείο Διοικητικής Υπηρεσίας								X				X
Γραφείο Προσωπικού									X	X		X
Γραφείο Κίνησης Οχημάτων		X		X		X		X				X
Οικονομική Υπηρεσία	X	X								X		
Γραφείο Λογιστηρίου	X									X		
Γραφείο Προμηθειών		X										
Αποθήκη		X										
Ταμείο										X		
Υπηρεσία Εκμετάλλευσης		X		X	X		X	X		X		
Γραφείο Νέων Παροχών							X	X				
Γραφείο Καταναλωτών		X		X	X		X	X		X		
Γραφείο Ποιότητας Νερού	X	X	X	X	X	X						
Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη				X				X				
Γραφείο Νομικών Υποθέσεων											X	
Γραφείο Μηχανογράφησης												X

Πίνακας 13: Αντιστοίχιση οργανωτικών μονάδων με λειτουργίες

Οργανωτικές μονάδες	Στάδια στον κύκλο νερού			
	Καθαρισμός νερού ύδρευσης	Διαχείριση δικτύου ύδρευσης	Διαχείριση δικτύου αποχέτευσης	Καθαρισμός νερού αποχέτευσης
Υπηρεσία Υδρευσης	X	X	X	X
Γραφείο Δικτύων	X	X		
Γραφείο Η/Μ	X	X	X	X
Γραφείο Μ/Ε	X	X		
Γραφείο Διαχείρισης Νερού		X		
Υπηρεσία Αποχέτευσης			X	
Γραφείο Δικτύων			X	
Γραφείο Μ/Ε			X	
Γραφείο Ποιότητας Νερού	X			X

Πίνακας 14: Αντιστοίχιση Τεχνικών Οργανωτικών Μονάδων με Στάδια του κύκλου ζωής του νερού



Οργανωτικές μονάδες	Περιοχές							
	Κεντρικά	Ταραμπούρα	Ριγανάκαμπος	Βιολογικός Ιτέας	Ανθούπολη	Κάστρο	Αντλιοστάσια	Δίκτυα
Υπηρεσία Ύδρευσης	X	X	X	X	X	X	X	X
Γραφείο Δικτύων	X							X
Γραφείο Η/Μ	X	X	X	X			X	X
Γραφείο Μ/Ε	X							X
Γραφείο Διαχείρισης Νερού	X	X	X		X	X	X	
Υπηρεσία Αποχέτευσης	X						X	X
Γραφείο Δικτύων	X						X	X
Γραφείο Μ/Ε	X						X	X
Γραφείο Ποιότητας Νερού	X	X	X	X				

Πίνακας 15: Αντιστοίχιση Τεχνικών Οργανωτικών Μονάδων με γεωγραφικές περιοχές

Όπως φαίνεται από τους δύο πρώτους πίνακες πολλές οργανωτικές μονάδες εμπλέκονται σε ένα μεγάλο εύρος λειτουργιών ή σταδίων του κύκλου του νερού με αποτέλεσμα την ύπαρξη επικαλύψεων στις αρμοδιότητες και ασαφειών στον καταμερισμό ευθυνών. Τα κυριότερα σημεία επικαλύψεων αφορούν:

- Στον καθαρισμό του νερού ύδρευσης όπου δεν είναι σαφή τα όρια ευθύνης μεταξύ της ύδρευσης (και των επιμέρους μονάδων της) και της ποιότητας νερού
- Στο Η/Μ της ύδρευσης που εξυπηρετεί και την αποχέτευση
- Στην εξυπηρέτηση του πολίτη όπου εμπλέκονται το γραφείο εξυπηρέτησης πολίτη, η εκμετάλλευση, η διοικητική υπηρεσία, η ύδρευση και το γραφείο κίνησης.
- Σε μελέτες, κατασκευές και συντηρήσεις υποδομών όπου οι αρμόδιες μονάδες της ύδρευσης και της αποχέτευσης λειτουργούν αυτόνομα , χωρίς κοινό σχεδιασμό και προγραμματισμό
- Στην εμπλοκή της εκμετάλλευσης και της ύδρευσης σε νέες συνδέσεις και επιδιορθώσεις βλαβών

Σημειώνεται ότι εμπλοκή πολλών μονάδων στις προμήθειες, δεν αποτελεί απαραίτητα πρόβλημα καθώς κάθε μονάδα δίνει τις προδιαγραφές για τις προμήθειες που την αφορούν.

Γεωγραφικά, υπάρχει έντονη διασπορά :

- Του Γραφείου Η/Μ
- Του Γραφείου Διαχείρισης Νερού
- Του Γραφείου Ποιότητας Νερού



5.2.2 Αναλογία υφιστάμενων προς προϊστάμενο (span of control)

Η αναλογία υφιστάμενων σε κάθε προϊστάμενο είναι βασικός παράγοντας της οργάνωσης μίας εταιρείας. Ένα στενό εύρος εποπτευόμενων (narrow span of control) σημαίνει ότι ένας προϊστάμενος εποπτεύει μικρό αριθμό άμεσα υφιστάμενων, έχοντας ως αποτέλεσμα μία οξυκόρυφη οργανωτική δομή (tall organizational structure) με πολλά επίπεδα ιεραρχίας. Ένα μεγάλο εύρος εποπτευόμενων (wide span of control) σημαίνει ότι ένας προϊστάμενος εποπτεύει μεγάλο αριθμό άμεσα υφιστάμενων, έχοντας ως αποτέλεσμα μία επίπεδη οργανωτική δομή (flat organizational structure) με λίγα επίπεδα ιεραρχίας.

Τα κύρια πλεονεκτήματα ενός μικρού αριθμού υφιστάμενων είναι η αποτελεσματικότητα του ελέγχου και η άμεση επικοινωνία με τους υφιστάμενους. Τα κύρια μειονεκτήματα είναι υπερβολική ενασχόληση των managers στην εργασία των υφιστάμενων δημιουργώντας ασφυξία σε αυτούς, τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα με αποτέλεσμα υψηλότερο κόστος και η υπερβολική απόσταση μεταξύ του χαμηλότερου επιπέδου της ιεραρχίας και του υψηλότερου.

Τα πλεονεκτήματα ενός μεγάλου αριθμού υφιστάμενων είναι ότι οι managers αναγκάζονται να αναθέτουν ευθύνες, να έχουν ξεκάθαρες πολιτικές και διαδικασίες και να επιλέγουν με προσοχή τους εργαζομένους. Τα μειονεκτήματα είναι ότι οι υπερφορτωμένοι managers τείνουν να γίνουν σημεία συμφόρησης για αποφάσεις ενώ χάνεται η δυνατότητα συστηματικού ελέγχου.

Η βέλτιστη αναλογία υφιστάμενων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και μπορεί να αυξηθεί όταν:

- Οι εργασίες είναι περισσότερο τυποποιημένες και λιγότερο σημαντικές.
- Η επιχείρηση είναι σε μία σταθερή κατάσταση έναντι μίας δυναμικής κατάστασης.
- Υπάρχει αποτελεσματική και ξεκάθαρη ανάθεση ευθυνών
- Υπάρχουν συστήματα ελέγχου του προϋπολογισμού
- Οι υφιστάμενοι είναι ικανοί και καλά εκπαιδευμένοι
- Οι προϊστάμενοι είναι ικανοί, επικοινωνιακοί και εμπνευσμένοι
- Οι στόχοι των υφιστάμενων είναι συντονισμένοι με τους στόχους της οργάνωσης συνολικά.
- Οι επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο μέγεθος
- Οι υφιστάμενοι ανήκουν σε επαγγέλματα με υψηλή υπευθυνότητα και ειδικευση
- Οι υφιστάμενοι είναι κοντά χωροταξικά / γεωγραφικά
- Χρησιμοποιούνται τεχνολογίες επικοινωνίας όπως κινητά, email, κλπ.



Ερευνητές παλαιότερα (Col. Urwick), εκτιμούσαν ότι ο βέλτιστος αριθμός εποπτευόμενων (optimal span of control) ανέρχεται σε 5 με 6. Αυτή η εκτίμηση βασίζεται στην υπόθεση ότι οι managers έχουν περιορισμένες δυνατότητες προσοχής, ενέργειας και χρόνου. Σήμερα, οι περισσότεροι αναλυτές θεωρούν ότι η βέλτιστη αναλογία κυμαίνεται σε υψηλότερα επίπεδα, από 15 – 20 υφιστάμενους.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται ανά υπεύθυνη θέση ο αριθμός άμεσα υφισταμένων στη Δ.Ε.Υ.Α.Π.



Θέσεις ευθύνης	Άμεσα υφιστάμενοι	Σημείωση
Γενικός Διευθυντής	12	Ο Γενικός Διευθυντής εποπτεύει 5 προϊστάμενους υπηρεσιών, 3 υπευθύνους γραφείων, 2 νομικούς και 2 άτομα στη γραμματεία διοίκησης
Υπεύθυνος Γραφείου Εξυπηρέτησης Πολίτη	3	
Υπεύθυνος Γραφείου Μηχανοργάνωσης	0	
Γραφείο Γραμματείας Διοίκησης		Το γραφείο αποτελείται από 2 άτομα και δεν έχει ορισμένο υπεύθυνο
Γραφείο Νομικών Υποθέσεων		Το γραφείο αποτελείται από 2 άτομα και δεν έχει ορισμένο υπεύθυνο
Υπεύθυνος Γραφείου Ποιότητας Νερού	20	
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Ύδρευσης	4	
Υπεύθυνος Γραφείου Δικτύων	11,5	Ο υπεύθυνος εποπτεύει 3 εργοδηγούς και 8-9 εργατοτεχνίτες (με το ρόλο του εργοδηγού)
Εργοδηγοί Δικτύων	8,5	Οι 4 εργοδηγοί (μαζί με τον προϊστάμενο) εποπτεύουν 34 εργατοτεχνίτες
Υπεύθυνος Γραφείου Μελετών- Έργων	6	
Υπεύθυνος Γραφείου Η/Μ	21	
Υπεύθυνος Γραφείου Διαχείρισης Νερού	11	
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Αποχέτευσης	2	Η προϊσταμένη είναι με απόσπαση στο Δήμο.
Υπεύθυνος Γραφείου Δικτύων	24	
Υπεύθυνος Γραφείου Μελετών- Έργων	6	Ο υπεύθυνος αναπληρώνει την προϊσταμένη της Υπηρεσίας. Δεν υπάρχει αναπληρωτής του υπευθύνου.
Προϊστάμενος Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης	2	
Υπεύθυνος Γραφείου Καταναλωτών	24	
Υπεύθυνος Γραφείου Νέων Παρόχων	2	
Προϊστάμενος Οικονομικής Υπηρεσίας	4	
Υπεύθυνος Γραφείου Λογιστηρίου	3	
Υπεύθυνος Γραφείου Διαχείρισης (Ταμείου)	3	
Υπεύθυνος Γραφείου Προμηθειών	1	
Υπεύθυνος Γραφείου Αποθήκης	3	Το γραφείο έχει ανεπίσημο υπεύθυνο
Προϊστάμενος Διοικητικής Υπηρεσίας	11	Η προϊσταμένη εποπτεύει 2 υπευθύνους γραφείων και το προσωπικό του γραφείου διοικητικής υπηρεσίας (9 άτομα)
Γραφείο Διοικητικής Υπηρεσίας		Το γραφείο δεν έχει υπεύθυνο, αλλά εποπτεύεται απευθείας από την προϊσταμένη της Υπηρεσίας
Υπεύθυνος Γραφείου Προσωπικού	9	
Υπεύθυνος Γραφείου Κίνησης	9	
Μέση αναλογία	8,33	

Πίνακας 16: ανά υπεύθυνη θέση ο αριθμός άμεσα υφισταμένων στη Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτουν τα εξής:

- Τα επίπεδα ιεραρχίας για ένα οργανισμό 200+ ατόμων είναι λίγα (4 επίπεδα χωρίς τους εργοδηγούς που αφορούν μόνο τα τεχνικά μέρη: γενικός διευθυντής, προϊστάμενος υπηρεσίας, υπεύθυνος γραφείου, λοιπό προσωπικό). Αυτό φαίνεται σε σύγκριση και με άλλες Δ.Ε.Υ.Α. όπου παρά το μικρότερο μέγεθος τους υπάρχει συνήθως ένα παραπάνω επίπεδο ιεραρχίας. Σημειώνεται ωστόσο, ότι σε κάποιες περιπτώσεις, ενδέχεται να



υπάρχουν άτυποι υπεύθυνοι που δεν έχουν οριστεί επίσημα, αλλά καλύπτουν τις ανάγκες εποπτείας. Επίσης, στα συνεργεία οι εργοδηγοί έχουν υπεύθυνο ρόλο και εποπτεύουν προσωπικό.

- Η μέση αναλογία υφισταμένων προς προϊστάμενο (θεωρώντας τους εργοδηγούς ως υπεύθυνη θέση) κυμαίνεται σε κανονικά επίπεδα (8,33), με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία. Ωστόσο, παρουσιάζονται μεγάλες ανισότητες μεταξύ των υπευθύνων.
- Στο Γραφείο Ποιότητας Νερού, ο υπεύθυνος εποπτεύει 20 άτομα, τα οποία είναι και γεωγραφικά διεσπαρμένα. Ο αριθμός αυτός κρίνεται υπερβολικός και χρειάζονται υπεύθυνοι σε χαμηλότερα επίπεδα. Ουσιαστικά, το Γραφείο έχει το μέγεθος μίας Υπηρεσίας, και στην περίπτωση που παραμένει ενιαίο στη νέα οργάνωση, κρίνεται σκόπιμο να γίνει Υπηρεσία και να δημιουργηθούν επιμέρους Γραφεία μέσα σε αυτό.
- Ο Υπεύθυνος Γραφείου Δικτύων στην Ύδρευση έχει και το ρόλο του εργοδηγού για μία επιμέρους περιοχή της Πάτρας. Είναι αμφίβολο ότι μπορεί να εκτελεί και τους δύο ρόλους αποτελεσματικά, καθώς τα συνεργεία παρουσιάζουν αυξημένες ελέγχου και εποπτείας.
- Στο Γραφείο Η/Μ, ο υπεύθυνος εποπτεύει 21 άτομα, τα οποία είναι και γεωγραφικά διεσπαρμένα. Ο αριθμός αυτός κρίνεται υπερβολικός και χρειάζονται υπεύθυνοι σε χαμηλότερα επίπεδα. Όπως και με το Γραφείο Ποιότητας Νερού, το Γραφείο Η/Μ έχει το μέγεθος μίας Υπηρεσίας, και στην περίπτωση που παραμένει ενιαίο στη νέα οργάνωση, κρίνεται σκόπιμο να γίνει Υπηρεσία και να δημιουργηθούν επιμέρους Γραφεία μέσα σε αυτό.
- Ο Υπεύθυνος του Γραφείου Μ-Ε της Αποχέτευσης αναπληρώνει την Προϊσταμένη Αποχέτευσης. Δεν είναι βέβαιο ότι μπορεί να εκτελεί και τους δύο ρόλους αποτελεσματικά. Εφόσον η αναπλήρωση της Προϊσταμένης δεν είναι προσωρινή, κρίνεται σκόπιμο να βρεθεί μία μόνιμη λύση.
- Το Γραφείο Καταναλωτών έχει 24 άτομα, εκ των οποίων μέρος είναι διοικητικό προσωπικό και μέρος τεχνικό. Το μέγεθος του Γραφείου και το εύρος των αρμοδιοτήτων του δεν καθιστούν εύκολη την εποπτεία του προσωπικού και των εργασιών του από ένα πρόσωπο. Αντίθετα το Γραφείο Νέων Παροχών στην ίδια Υπηρεσία, είναι υπερβολικά μικρό. Υπό αυτό το πρίσμα, θα πρέπει να εξεταστεί μία ανακατανομή αρμοδιοτήτων είτε εντός της Υπηρεσίας είτε και με άλλες Υπηρεσίες.
- Οι Προμήθειες και η Αποθήκη με συνολικό αριθμό προσωπικού 6 ατόμων και συνδεδεμένο αντικείμενο αποτελούν 2 Γραφεία. Θα μπορούσαν να ενοποιηθούν.



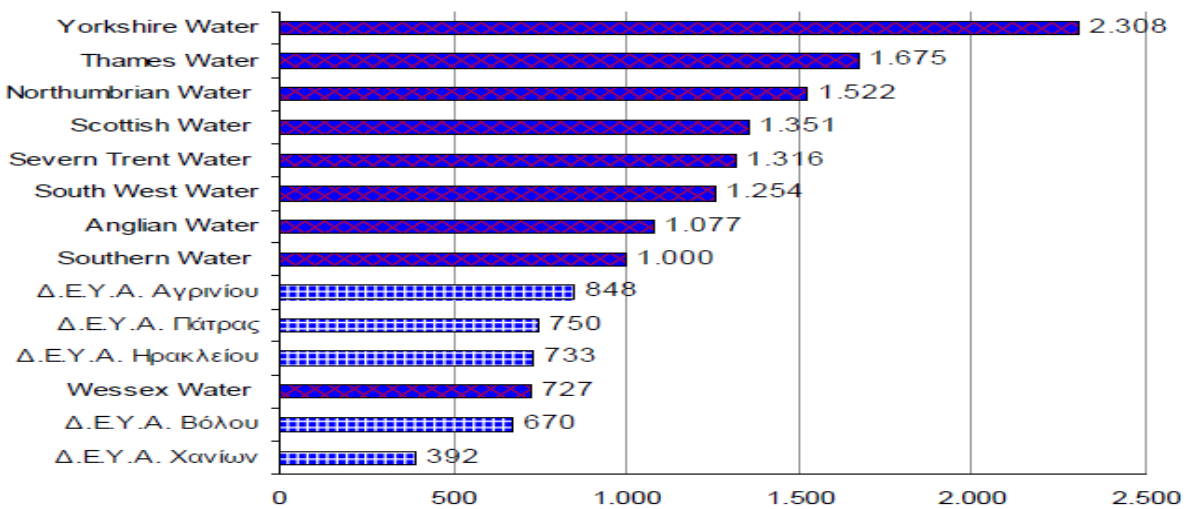
- Τα 9 άτομα στο Γραφείο Διοικητικής Υπηρεσίας και τα 10 άτομα στο Γραφείο Προσωπικού φαίνονται υπερβολικά για τις αρμοδιότητες των μονάδων αυτών.

5.2.3 Συγκριτικοί δείκτες με άλλες εταιρείες ύδρευσης & αποχέτευσης

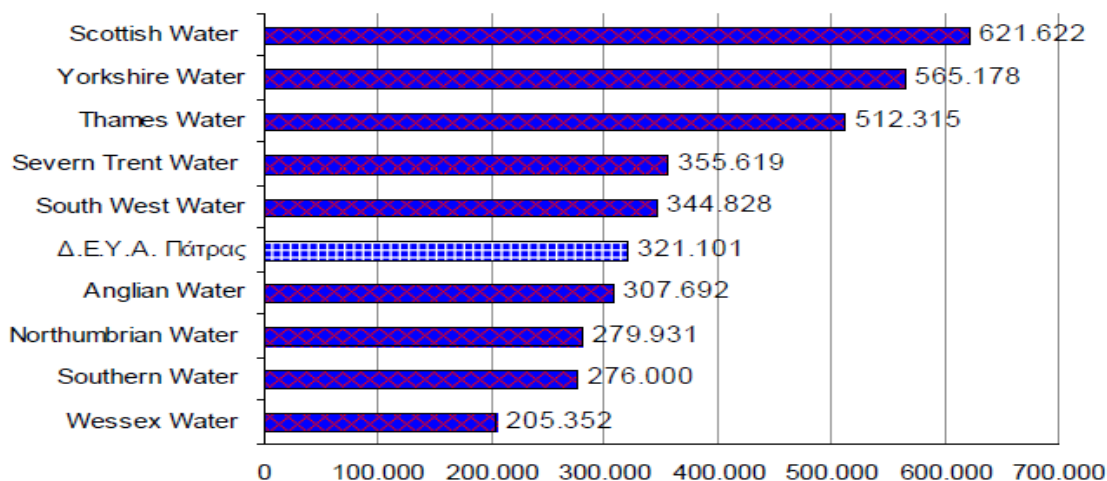
Στην ενότητα αυτή συγκρίνεται η αποδοτικότητα της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με άλλες εταιρείες ύδρευσης και αποχέτευσης από την Ελλάδα και το εξωτερικό. Βασικός παράγοντας για την επιλογή των συγκρινόμενων εταιρειών ήταν:

- η διαθεσιμότητα των στοιχείων.
- η ομοιότητα των δραστηριοτήτων των εταιρειών. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκαν εταιρείες που δραστηριοποιούνται και στην ύδρευση και στην αποχέτευση και απορρίφθηκαν αυτές που εμπλέκονται και σε άλλες σημαντικές δραστηριότητες (π.χ. παροχή φυσικού αερίου / ενέργειας). Παρ' όλ' αυτά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο εξυπηρετούμενος πληθυσμός μερικές φορές διαφοροποιείται μεταξύ της ύδρευσης και αποχέτευσης ενώ ορισμένες εταιρείες διαθέτουν και άλλες δευτερεύουσες δραστηριότητες (π.χ. παροχή υπηρεσιών υδραυλικού).

Τα πρώτα δύο διαγράμματα δείχνουν την παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο μετρούμενη είτε με τον αριθμό των εξυπηρετούμενων κατοίκων ανά εργαζόμενο, είτε με την ποσότητα νερού την ημέρα που εισρέει στο δίκτυο ανά εργαζόμενο.



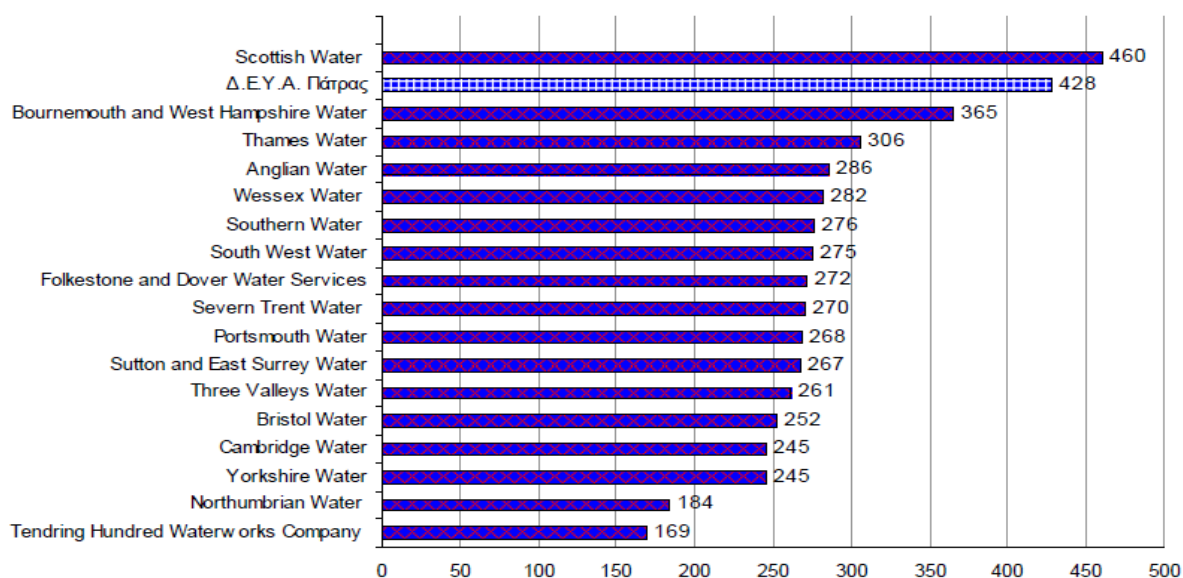
Σχήμα 23: Εξυπηρετούμενοι κάτοικοι ανά εργαζόμενο σε εταιρείες ύδρευσης & αποχέτευσης



Σχήμα 24: Αίτρα νερού την ημέρα ανά εργαζόμενο σε εταιρείες ύδρευσης & αποχέτευσης

Το επόμενο διάγραμμα δείχνει την αναλογία της ποσότητας νερού την ημέρα προς τον αριθμό των εξυπηρετούμενων κατοίκων. Σε αυτό το διάγραμμα χρησιμοποιήθηκαν στοιχεία και από εταιρείες αποκλειστικά ύδρευσης καθώς η έλλειψη της αποχέτευσης, ως δραστηριότητα δεν επηρεάζει τη σύγκριση. Η ερμηνεία των διαφοροποιήσεων μπορεί να είναι ότι:

- Υπάρχει διαφορά στην κατανάλωση λόγω πολιτισμικών χαρακτηριστικών, ξηρού κλίματος ή υδροβόρων οικονομικών δραστηριοτήτων
- Υπάρχει σπατάλη λόγω χαμηλών τιμών
- Υπάρχουν απώλειες νερού στο δίκτυο



Σχήμα 25: Αίτρα νερού την ημέρα ανά κάτοικο σε εταιρείες ύδρευσης



Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα παραπάνω είναι:

- Η ΔΕΥΑ Πάτρας είναι συγκρίσιμη και ενδεχομένως σε καλύτερη θέση από τη μέση ΔΕΥΑ στην Ελλάδα όσον αφορά στην παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο
- Η ΔΕΥΑ Πάτρας όπως και όλες οι ελληνικές ΔΕΥΑ έχουν αρκετά χαμηλότερη παραγωγικότητα (με βάση τον αριθμό των εξυπηρετούμενων κατοίκων) από ξένες ιδιωτικές εταιρείες ύδρευσης & αποχέτευσης
- Η ΔΕΥΑ Πάτρας παρουσιάζει αρκετά υψηλότερη κατανάλωση νερού από τις ξένες εταιρείες ύδρευσης & αποχέτευσης



5.3 Ανάλυση SWOT

ΑΝΑΛΥΣΗ S. W. O. T	
<p style="text-align: center;"><u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Μονοπωλιακή φύση προϊόντος – Έλλειψη ανταγωνισμού ➤ Ευελιξία λειτουργίας σε σχέση με το δημόσιο τομέα ➤ Εμπειρία προσωπικού ➤ Επιστημονική Κατάρτιση Προσωπικού ➤ Διαχείριση ποιότητας νερού με σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους ➤ Η χορήγηση διαχειριστικής επάρκειας ➤ Η αποφυγή δανεισμού 	<p style="text-align: center;"><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Η ανάπτυξη του μελετητικού έργου που έχει ξεκινήσει τα τελευταία χρόνια ➤ Δυνατότητα αξιοποίησης εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την συγχρηματοδότηση έργων. ➤ Παροχή των υπηρεσιών σε όμορους Δήμους ➤ Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών για βελτίωση λειτουργίας και υπηρεσιών (τηλεέλεγχος δικτύου, ψηφιοποίηση δικτύου κλπ) ➤ Η αξιοποίηση της εμπειρίας και του επιστημονικού επιπέδου από νέα στελέχη
<p style="text-align: center;"><u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Μη τήρηση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας ➤ Μεγάλες απώλειες νερού στο δίκτυο ➤ Απαρχαιωμένη οργανωτική δομή που δεν καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης ➤ Οι επικαλύψεις σε θέματα καθηκόντων ➤ Έλλυπείς κτιριακές εγκαταστάσεις και υποδομές ➤ Μη τήρηση ιεραρχίας ➤ Έλλιπης εφαρμογή ελεγκτικού και πειθαρχικού μηχανισμού για το προσωπικό ➤ Προσωπικό σε μεγάλη ηλικία χωρίς ευελιξία και προοπτική αντικατάστασης ➤ Η έλλειψη κανονισμού προμηθειών ➤ Η έλλειψη αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού ➤ Μέρος του Δήμου χωρίς δίκτυο αποχέτευσης ➤ Η εξάρτηση της τιμολογιακής πολιτικής από την εκάστοτε δημοτική αρχή (πολιτικό κόστος) ➤ Η αδυναμία προσλήψεων με ιδιωτικό-οικονομικά κριτήρια ➤ Η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των Πληροφοριακών Συστημάτων της επιχείρησης ➤ Μη ύπαρξη ενιαίου προσώπου προς τρίτους σε θέματα νομικής φύσης 	<p style="text-align: center;"><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Η εξέλιξη της οικονομικής κατάστασης της Δ.Ε.Υ.Α.Π ➤ Το ενδεχόμενο δανεισμού από τραπεζικά ιδρύματα ➤ Η δυσκολία αλλαγής δεδομένων θέσεων και καταστάσεων στη διοικητική δομή της Δ.Ε.Υ.Α.Π ➤ Η έλλειψη μακρόπνοου σχεδιασμού λόγω των αλλαγών των αιρετών – δημοτικών συμβούλων που συμμετέχουν στη διοίκηση ➤ Η ενδεχόμενη έλλειψη πόρων από τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα ➤ Οι αυξημένες λειτουργικές δαπάνες ➤ Η αύξηση του χρόνου είσπραξης απαιτήσεων ➤ Η δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία στη λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α.Π ➤ Η ανάγκη μαζικής αντικατάστασης προσωπικού που θα αποχωρήσει λόγω συνταξιοδότησης

Πίνακας 17: Ανάλυση SWOT



5.4 Κύριες παράμετροι για τον οργανωτικό ανασχεδιασμό

Οι βασικές παράμετροι από την παρούσα ενότητα «αξιολόγηση της υφιστάμενης οργάνωσης» και την προηγούμενη ενότητα «άλλες εταιρείες ύδρευσης» που λαμβάνονται υπόψη στην επόμενη ενότητα για το σχεδιασμό εναλλακτικών σεναρίων και την επιλογή της νέας οργανωτικής δομής, είναι οι ακόλουθες:

- οι διεθνείς και εγχώριες πρακτικές από αντίστοιχους οργανισμούς
- οι ελλείψεις, ασάφειες και επικαλύψεις αρμοδιοτήτων στην υφιστάμενη οργανωτική δομή
- οι απαιτήσεις για αποτελεσματικότητα στη ροή των εργασιών σε σχέση με επίτευξη οικονομικών κλίμακας, την αποφυγή σημείων συμφόρησης (bottlenecks), την αποφυγή υπερβολικών μεταβιβάσεων εγγράφων μεταξύ διαφορετικών προσώπων και τη μείωση καθυστερήσεων στη διεκπεραίωση εργασιών και εξυπηρέτηση πελατών
- η εισαγωγή μηχανισμών ελέγχου για τη διασφάλιση των συναλλαγών και της ποιότητας
- η αποσαφήνιση ρόλων και αρμοδιοτήτων και η αποφυγή της πολυδιάσπασης της ευθύνης και προστριβών στο προσωπικό
- οι επικοινωνίες και συνεργασίες μεταξύ εργαζομένων και μονάδων
- η γεωγραφική και χωροταξική κατανομή λειτουργιών και προσωπικού
- οι διαφορετικές ομάδες εργασιών και η απαιτούμενη τεχνογνωσία ανά προϊόν
- οι όγκοι εργασίας, οι ανάγκες στελέχωσης ανά λειτουργία σε αριθμό και ειδίκευση και η αναλογία υφιστάμενων προς προϊστάμενο



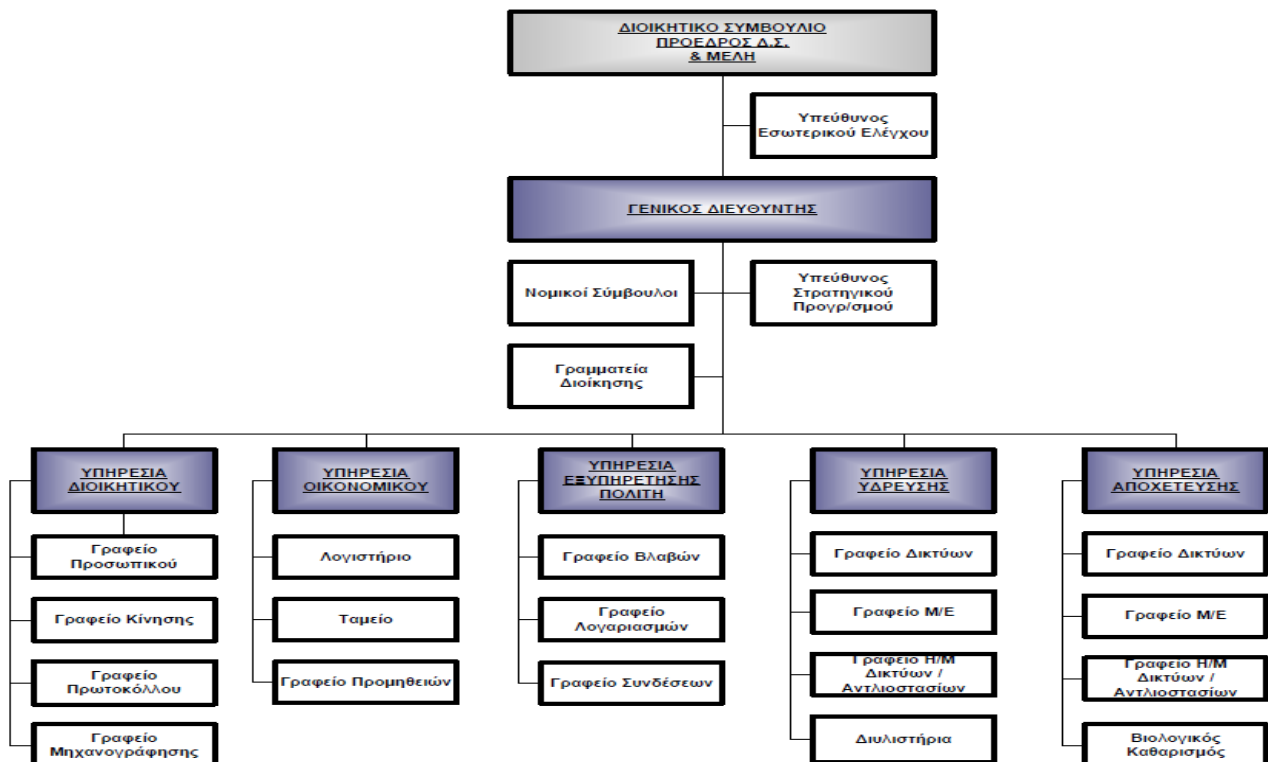
6. Προτάσεις Αναδιοργάνωσης

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται δύο εναλλακτικές οργανωτικές δομές με βάση τις κατευθύνσεις για τη νέα οργάνωση όπως αποτυπώθηκαν στην παραπάνω ενότητα. Για κάθε εναλλακτική οργανωτική δομή παρουσιάζεται το νέο οργανόγραμμα, οι βασικές της αλλαγές από την υφιστάμενη οργάνωση, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της και τέλος οι αρμοδιότητες των επιμέρους οργανωτικών μονάδων.

Από τις δύο εναλλακτικές οργανωτικές δομές, η πρώτη περιλαμβάνει περιορισμένες αλλαγές σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση, ενώ αντίθετα η δεύτερη, που είναι και η προτεινόμενη οργανωτική δομή, απαιτεί περισσότερο ριζικές αλλαγές αλλά αναδιαρθρώνει τις λειτουργίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

6.1 Εναλλακτική πρόταση Οργάνωση βάσει του κύκλου νερού

6.1.1 Οργανόγραμμα



Σχήμα 26: Προτεινόμενο Οργανόγραμμα με βάση τον κύκλο ζωής του νερού



6.1.2 Βασικές αλλαγές σεναρίου οργάνωσης από την υφιστάμενη κατάσταση

Η οργάνωση βάσει του κύκλου νερού στο τεχνικό μέρος της Δ.Ε.Υ.Α.Π. αντιστοιχεί σε ένα μοντέλο οργάνωσης βάσει υπηρεσιών / προϊόντων (όπου υπηρεσίες θεωρούνται η ύδρευση και η αποχέτευση) και βάσει γεωγραφικής κατανομής. Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες, ακολουθείται η οργάνωση βάσει λειτουργιών (functions).

Ειδικότερα, οι βασικές αλλαγές του σεναρίου της οργάνωσης από την υφιστάμενη κατάσταση είναι οι εξής:

1. Οργάνωση τεχνικών υπηρεσιών με βάση τον κύκλο του νερού

Στο τεχνικό μέρος της Δ.Ε.Υ.Α.Π. η οργάνωση ακολουθεί τον κύκλο νερού με ξεκάθαρη διάκριση των μονάδων ύδρευσης και αποχέτευσης και ενσωμάτωση σε αυτές όλων των επιμέρους γραφείων που τις υποστηρίζουν. Γεωγραφικά αποκομμένες μονάδες περιλαμβάνουν στο προσωπικό τους όλες τις ειδικότητες που χρειάζονται. Ειδικότερα:

- Διαχωρίζεται το υφιστάμενο γραφείο ποιότητας νερού στο γραφείο διυλιστηρίων και στο γραφείο βιολογικού καθαρισμού, τα οποία εντάσσονται στην ύδρευση και στην αποχέτευση αντίστοιχα. Οι ηλεκτρολόγοι των διυλιστηρίων που σήμερα ανήκουν στο Η/Μ της ύδρευσης εντάσσονται στο γραφείο διυλιστηρίων. Αντίστοιχα, οι ηλεκτρολόγοι του βιολογικού καθαρισμού εντάσσονται στο γραφείο του βιολογικού.
- Δημιουργείται γραφείο Η/Μ μέσα στην Αποχέτευση, υπεύθυνο για τα αντλιοστάσια της αποχέτευσης.
- Το γραφείο δικτύων της ύδρευσης αναλαμβάνει την προμήθεια, εγκατάσταση και παρακολούθηση των υδρομέτρων καθώς και την επίλυση βλαβών που σήμερα αναλαμβάνει η Εκμετάλλευση

Πλεονεκτήματα: Απάλειψη επικαλύψεων και ασαφειών στον επιμερισμό των εργασιών.

Ειδικότερα επιτυγχάνεται:

- Αυτάρκεια και ενοποίηση κάθε μονάδας υπεύθυνης για ένα μέρος του κύκλου νερού (υπηρεσία ύδρευσης για την εισροή νερού από την πηγή έως το νοικοκυριό και υπηρεσία αποχέτευσης για την εκροή νερού από το νοικοκυριό έως τον τελικό αποδέκτη) ώστε να υπάρχουν ξεκάθαρες ευθύνες για κάθε δίκτυο. Η ύδρευση και η αποχέτευση είναι δίκτυα που χρειάζονται διαφορετική προσέγγιση και αντιμετώπιση. Το δίκτυο της ύδρευσης είναι πιο πολύπλοκο και εκτεταμένο, ενώ το δίκτυο της αποχέτευσης βρίσκεται σε μεγαλύτερο βάθος. Επίσης, τα έργα της ύδρευσης θέλουν



καθημερινή επίβλεψη και πιο γρήγορη αντιμετώπιση σε αντίθεση με της αποχέτευσης.. Σημειώνεται ότι, σε πολλές χώρες, η ύδρευση και η αποχέτευση εντάσσονται σε διαφορετικές επιχειρήσεις.

- Αυτάρκεια και ενοποίηση κάθε μονάδας γεωγραφικά αποκομμένης ώστε να υπάρχει άμεση εποπτεία (τα διυλιστήρια και ο βιολογικός καθαρισμός γίνονται διακριτά γραφεία μέσα στην ύδρευση και την αποχέτευση αντίστοιχα και περιλαμβάνουν όλες τις ειδικότητες που τα υποστηρίζουν (χημικοί, ηλεκτρολόγοι, εργάτες, τεχνίτες χλωρίωσης)
- Ξεκαθάρισμα αρμοδιοτήτων του προσωπικού Η/Μ που σήμερα εντάσσεται είτε στην ύδρευση (υποστηρίζοντας επιπλέον τα διυλιστήρια και την αποχέτευση) είτε στο βιολογικό. Κάθε δίκτυο και μονάδα, αποκτά το δικό της προσωπικό.

Μειονεκτήματα:

- Ο αυστηρός διαχωρισμός των Τεχνικών Υπηρεσιών, δεν θα επιτρέπει ευελιξία στη διαχείριση προσωπικού και τη μετακίνηση του ανάλογα με τις ανάγκες. Επίσης, οι ανάγκες ενδεχομένως να μην δικαιολογούν ξεχωριστά γραφεία (π.χ. Η/Μ) στις Υπηρεσίες Ύδρευσης και Αποχέτευσης.
- Η διασφάλιση της ποιότητας του νερού (χημείο διυλιστηρίων) είναι μεγάλη και διακριτή ευθύνη από τη διασφάλιση της ποσότητας του νερού (ύδρευση). Σε κάποιες περιπτώσεις, υπάρχουν αντικρουόμενες προτεραιότητες και ευθύνες της ποιότητας νερού με την ύδρευση και η ένταξη της πρώτης στην ύδρευση ενδέχεται να δημιουργήσει πρόβλημα.
- Αντίστοιχα, η ένταξη του βιολογικού στην αποχέτευση δεν συμβαδίζει με τις ειδικότητες και τη φύση των εργασιών που έχουν οι δύο μονάδες σήμερα. Ο Βιολογικός Καθαρισμός λειτουργεί σαν εργοστάσιο και έχει ανάγκες κυρίως από χημικούς και ηλεκτρομηχανικούς και όχι υδραυλικούς.

2. Περιορισμένη αύξηση αριθμού υπευθύνων / μονάδων

Συνολικά, ο αριθμός των οργανωτικών μονάδων και των αντίστοιχων θέσεων ευθύνης αυξάνονται από 26 σε 28 σε σχέση με την υφιστάμενη οργάνωση. Η αύξηση αυτή γίνεται μόνο στο επίπεδο των γραφείων:



Μονάδα	Υφιστάμενη δομή	Εναλλακτική δομή
Γενική Διεύθυνση	1	1
Διευθύνσεις	0	0
Υπηρεσίες	5	5
Γραφεία	20	22
Σύνολο	26	28

Πίνακας 18: Αριθμός Μονάδων / Υπευθύνων

Πλεονέκτημα: Οι νέες μονάδες / θέσεις ευθύνης αναλαμβάνουν ορισμένες ευθύνες που σήμερα δεν καλύπτονται ικανοποιητικά (βλ. επόμενη παράγραφο).

Μειονέκτημα: Μικρή αύξηση κόστους λόγω του μεγαλύτερου αριθμού υπευθύνων.

3. Δημιουργία δύο νέων υπευθύνων σε επιτελικό επίπεδο

Προβλέπεται η δημιουργία δύο νέων υπευθύνων σε επιτελικό επίπεδο, οι οποίοι αναλαμβάνουν σημαντικές αρμοδιότητες:

- Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου που θα αναλάβει το σχεδιασμό διαδικασιών ελέγχου και την υλοποίηση δειγματοληπτικών ελέγχων για την τήρηση από το προσωπικό και τη Διοίκηση, του διαδικαστικού, κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου που διέπει την Δ.Ε.Υ.Α.Π. Ο Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Υπεύθυνος Στρατηγικού Προγραμματισμού που θα αναλάβει τον κυλιόμενο επιχειρησιακό σχεδιασμό των επόμενων ετών, την παρακολούθηση ευκαιριών για χρηματοδότηση από εθνικά και κοινοτικά προγράμματα και την υλοποίηση οικονομικοτεχνικών μελετών σε συνεργασία με τα Γραφεία Μελετών – Έργων της Ύδρευσης και Αποχέτευσης και την Οικονομική Υπηρεσία.

Πλεονέκτημα: Οι νέες θέσεις θα συμπληρώσουν βασικές λειτουργίες στην οργάνωση της Δ.Ε.Υ.Α.Π. σε θέματα ελέγχου και προγραμματισμού. Η ανάγκη εσωτερικού ελέγχου είναι ιδιαίτερης σημασίας, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη προβλήματα διαχείρισης που εμφανίστηκαν στο παρελθόν της Δ.Ε.Υ.Α.Π. Ο στρατηγικός προγραμματισμός θα υποστηρίξει τη Διοίκηση στο σχεδιασμό έργων και δράσεων και στην αξιοποίηση ευκαιριών από το περιβάλλον.



4. Δημιουργία Υπηρεσίας Εξυπηρέτησης Πολίτη

Η Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Πολίτη οποία αναλαμβάνει την επαφή με τον πολίτη σε όλα τα θέματα και ειδικότερα:

- Τη λήψη παραπόνων και αιτημάτων για επίλυση βλαβών, καθώς και την παρακολούθηση της διαχείρισης τους στη συνέχεια. Σήμερα τα παράπονα πολιτών απευθύνονται στο γραφείο εξυπηρέτησης πολίτη (για τις περισσότερες βλάβες), την εκμετάλλευση (για παράπονα σχετικά με λογαριασμούς) και στις υπηρεσίες ύδρευσης και αποχέτευσης (για βλάβες). Για τη λήψη αιτημάτων για επίλυση βλαβών θα προβλέπεται τηλεφωνικό κέντρο με 24ωρη λειτουργία.
- Την καταμέτρηση της κατανάλωσης, την έκδοση λογαριασμών, την παρακολούθηση των εισπράξεων, τη διακοπή συνδέσεων και την επανασύνδεση τους
- Τη λήψη αιτημάτων για νέες συνδέσεις και τη συγκέντρωση των δικαιολογητικών
- Την παροχή πληροφοριών στο κοινό και τη διαχείριση της ιστοσελίδας (του περιεχομένου).

Το τεχνικό μέρος των παραπάνω θεμάτων (π.χ. βλάβες, νέες συνδέσεις, διακοπές συνδέσεων και επανασυνδέσεις) θα πραγματοποιείται από τις Υπηρεσίες Ύδρευσης και Αποχέτευσης. Η Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Πολίτη θα περιλαμβάνει τηλεφωνητές, καταμετρητές και υπαλλήλους για την έκδοση λογαριασμών και την παρακολούθηση των εισπράξεων.

Η Υπηρεσία Εκμετάλλευσης καταργείται και το μεγαλύτερο μέρος των αρμοδιοτήτων της ενσωματώνεται στην Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Πολίτη. Η εισήγηση για τιμολογιακή πολιτική αναλαμβάνεται από την Οικονομική Υπηρεσία, ενώ κάποιες τεχνικές εργασίες από την Υπηρεσία Ύδρευσης.

Πλεονέκτημα: Η Υπηρεσία θα αποτελεί ένα ενιαίο σημείο επαφής του πολίτη με τη Δ.Ε.Υ.Α.Π. για όλα τα θέματα που μπορεί να τον απασχολήσουν, είτε αφορούν νέες συνδέσεις, είτε λογαριασμούς είτε βλάβες. Η υπηρεσία αυτή θα είναι ένα πρώτο βήμα για μια πελατο/πολιτοκεντρική προσέγγιση. Η σημερινή διάσπαση του αρμόδιου για την εξυπηρέτηση του πολίτη μεταξύ της εκμετάλλευσης, της ύδρευσης και του γραφείου εξυπηρέτησης πολίτη, δημιουργεί ασάφεια στον πολίτη για το σημείο στο οποίο πρέπει να απευθυνθεί και πολλαπλές μεταβιβάσεις εγγράφων και πληροφοριών μεταξύ των υπηρεσιών. Σημειώνεται ότι αντίστοιχη Υπηρεσία (Customer Service) προβλέπεται στις περισσότερες οργανωτικές δομές εταιρειών του εξωτερικού.



6.1.3 Περιγραφή αρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων

Αρμοδιότητες Υπηρεσιών

A. Διοικητική Υπηρεσία

Κύρια αποστολή: Η Διοικητική Υπηρεσία είναι υπεύθυνη για την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών στις υπόλοιπες μονάδες και τη Διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Π

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Η εποπτεία για την τήρηση του αρχείου όλου του προσωπικού που απασχολείται στη Δ.Ε.Υ.Α.Π και την τήρηση των διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε φύσης διοικητικές υποθέσεις του προσωπικού
2. Η μέριμνα για την εφαρμογή των κανόνων της εργασιακής νομοθεσίας και το σωστό υπολογισμό των αποδοχών του προσωπικού.
3. Η τήρηση στοιχείων απασχόλησης προσωπικού (άδειες, υπερωρίες, ασθένειες, κλπ)
4. Η παρακολούθηση της υπερωριακής απασχόλησης του προσωπικού, η ασφάλεια, η υγειονομική περίθαλψη και η νοσηλεία του.
5. Η προετοιμασία εισηγήσεων για την βελτίωση συνθηκών εργασίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Π και προγραμμάτων επιμόρφωσης
6. Η διαχείριση των εισερχομένων και εξερχόμενων εγγράφων
7. Η καθαριότητα, η φύλαξη και συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
8. Ο συντονισμός της κίνησης και συντήρησης των αυτοκινήτων και γενικά των οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π, ανάλογα με τις ανάγκες σε συνεργασία με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
9. Η υποστήριξη σε θέματα μηχανοργάνωσης όλων των τμημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
10. Η εφαρμογή και υποστήριξη όλων των Πληροφοριακών Συστημάτων που χρησιμοποιεί η Δ.Ε.Υ.Α.Π.

B. Οικονομική Υπηρεσία

Κύρια αποστολή: Η Οικονομική Υπηρεσία είναι υπεύθυνη για την οικονομική απεικόνιση και παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π βάσει των κανόνων της νομοθεσίας και των αναγκών πληροφόρησης της Διοίκησης. Επίσης αναλαμβάνει και τη διαχείριση των προμηθειών.

**Βασικές αρμοδιότητες:**

1. Η κατάλληλη και ακριβής παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων και της οικονομικής θέσης της εταιρείας, με την εφαρμογή των κανόνων της λογιστικής νομοθεσίας.
2. Ο μακροπρόθεσμος χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και ο βραχυπρόθεσμος ταμειακός προγραμματισμός για τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της εταιρείας.
3. Η μέριμνα για την χρηματοδότηση με χαμηλό κόστος των κεφαλαιουχικών αναγκών της εταιρείας για επενδύσεις και για την αποδοτικότερη τοποθέτηση των διαθεσίμων της.
4. Η εισήγηση του προϋπολογισμού της Δ.Ε.Υ.Α.Π σε συνεργασία με άλλες Υπηρεσίες και το Γραφείο Στρατηγικού Προγραμματισμού, η παρακολούθηση του κατά τη διάρκεια του έτους και η αναθεώρηση του.
5. Η ευθύνη για τη σύνταξη των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης, του Ισολογισμού και του Απολογισμού της επιχείρησης
6. Η μέριμνα για την έγκαιρη πληρωμή των προμηθευτών και την τακτική μισθοδοσία του προσωπικού.
7. Η απόδοση φόρων και εισφορών προς δημόσιους Φορείς.
8. Η κοστολόγηση των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π και η εισήγηση προς τη Διοίκηση της τιμολογιακής πολιτικής που θα διασφαλίσει την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης
9. Η εποπτεία της σύνταξης του ετήσιου προγραμματισμού προμηθειών της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
10. Η εποπτεία της τήρησης των διαδικασιών επιλογής προμηθευτών όπως προβλέπεται από το νομικό και κανονιστικό πλαίσιο
11. Η εποπτεία της ετήσιας απογραφής και του ελέγχου των αποθηκών
12. Ο έλεγχος της τήρησης των διαδικασιών για τη διενέργεια κάθε είδους εισπράξεων ή πληρωμών από τη Δ.Ε.Υ.Α.Π.
13. Ο έλεγχος της τήρησης των διαδικασιών συμφωνίας και ελέγχου των ταμειακών πράξεων και υπολοίπων
14. Η παρακολούθηση της λογιστικής τήρησης της αποθήκης και της επάρκειας των αποθεμάτων
15. Η τήρηση αρχείων που αφορούν τις διαδικασίες της Οικονομικής υπηρεσίας



16. Η παρακολούθηση των όρων συνεργασίας τρίτων που αναλαμβάνουν την είσπραξη λογαριασμών – τελών της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Γ. Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Του Πολίτη

Κύρια αποστολή: Η Υπηρεσία Εξυπηρέτησης του Πολίτη είναι το σημείο επαφής του πολίτη με τη Δ.Ε.Υ.Α.Π. και είναι υπεύθυνη για την εξυπηρέτηση των πολιτών σε όλα τα θέματα της Δ.Ε.Υ.Α.Π. που τους αφορούν.

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Η πληροφόρηση των πολιτών
2. Η διαχείριση και ενημέρωση του συστήματος παρακολούθησης των πελατών
3. Η λήψη και διερεύνηση παραπόνων, η διανομή τους στις αρμόδιες Υπηρεσίες και η διατύπωση των απαντήσεων
4. Η διαχείριση των νέων συνδέσεων, διακοπών και επανασυνδέσεων των πελατών με τα δίκτυα
5. Η εποπτεία της ορθής καταμέτρησης των καταναλώσεων, τακτικής έκδοσης και αποστολής των λογαριασμών
6. Η παρακολούθηση της εμπρόθεσμης πληρωμής των λογαριασμών καταναλωτών
7. Η παρακολούθηση της ορθής λειτουργίας των υδρομετρητών και ο προγραμματισμός της προμήθειας υδρομετρητών για την αντικατάστασή τους
8. Η ενημέρωση των καταναλωτών για τυχόν μεγάλες καταναλώσεις
9. Η τήρηση αρχείου που αφορά τις διαδικασίες της Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Δ. Υπηρεσία Ύδρευσης

Κύρια αποστολή: Η Υπηρεσία Ύδρευσης αναλαμβάνει την πλήρη διαχείριση της παροχής πόσιμου νερού από την πηγή μέχρι τον τελικό προορισμό του που είναι ο καταναλωτής δημότης.

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Η σύνταξη σχεδίου του ετήσιου τεχνικού προγράμματος Ύδρευσης και η παρακολούθηση υλοποίησής του τεχνικού προγράμματος
2. Η εποπτεία των μελετών και έργων Ύδρευσης που εκπονεί ή επιβλέπει η Δ.Ε.Υ.Α.Π και η θεώρηση και πιστοποίηση των εν λόγω έργων.
3. Η εποπτεία της κανονικής λειτουργίας και συντήρησης του συστήματος Ύδρευσης και των Η/Μ εγκαταστάσεων του δικτύου



4. Η φροντίδα για την έγκαιρη εκτίμηση των αναγκών σε νερό της περιοχής αρμοδιότητας της Δ.Ε.Υ.Α.Π και η διασφάλιση της επάρκειας των έργων υδροδότησης.
5. Ο γενικός έλεγχος των κάθε φύσης εργασιών της Υπηρεσίας Ύδρευσης, σύμφωνα με τους κανονισμούς και τα αντίστοιχα πρότυπα ποιότητας, διάρκειας και ασφάλειας.
6. Η κατάρτιση προϋπολογισμών έργων και η εισήγηση για τον τρόπο δημοπράτησης, σύνταξης συμβάσεων έργων και διενέργειας διαγωνισμών.
7. Η επίβλεψη εκτέλεσης ενεργειών που εκτελούνται είτε με αυτεπιστασία, είτε με ανάθεση σε τρίτους.
8. Η τήρηση αρχείων απολογιστικών στοιχείων έργων και την τήρηση τεχνικού αρχείου της Υπηρεσίας.
9. Η παροχή Ύδρευσης και η συντήρηση των υδρομέτρων.
10. Η καλή λειτουργία των αντλητικών συγκροτημάτων και του δικτύου Ύδρευσης
11. Η κάλυψη αναγκών για λειτουργία και συντήρηση των Η/Μ εγκαταστάσεων της Υπηρεσίας Αποχέτευσης.
12. Η σύνταξη και επίβλεψη μελετών επεξεργασίας πόσιμου νερού που απαιτούνται για την παροχή κατάλληλης ποιότητας νερού στο δίκτυο
13. Η εποπτεία της κανονικής λειτουργίας και συντήρησης των εγκαταστάσεων επεξεργασίας πόσιμου νερού
14. Ο καθαρισμός και η απολύμανση του πόσιμου νερού για την διατήρηση της ποιότητας του πόσιμου νερού στα πλαίσια των υγειονομικών διατάξεων και των υγιεινών προδιαγραφών.
15. Η εποπτεία συλλογής των δειγμάτων πόσιμου νερού από το δίκτυο ύδρευσης για τον έλεγχο των απαιτούμενων παραμέτρων ποιότητας και καταλληλότητας του νερού.
16. Η εποπτεία λειτουργίας του εργαστηρίου για τον έλεγχο των δειγμάτων πόσιμου νερού.

Ε. Υπηρεσία Αποχέτευσης

Κύρια αποστολή: Η Υπηρεσία Αποχέτευσης αναλαμβάνει την πλήρη διαχείριση της εκροής του νερού της ύδρευσης και των λυμάτων από τον καταναλωτή καθώς και των όμβριων υδάτων μέχρι τον τελικό αποδέκτη.

**Βασικές αρμοδιότητες:**

1. Η εκπόνηση τεχνικών μελετών και μελετών μέτρων ασφαλείας
2. Η επίβλεψη εκπόνησης αναλόγων μελετών που ανατίθενται σε τρίτους.
3. Ο έλεγχος για την ποιότητα των μελετών που εκπονούνται.
4. Η κατάρτιση αναλόγων κατασκευαστικών προγραμμάτων
5. Η κατάρτιση προϋπολογισμού έργων και η σύνταξη τευχών δημοπράτησης έργων
6. Η εισήγηση για τον τρόπο δημοπράτησης, σύνταξης συμβάσεων έργων και διενέργειας διαγωνισμών
7. Η επίβλεψη εκτέλεσης εργασιών που εκτελούνται είτε με αυτεπιστασία, είτε με ανάθεση σε τρίτους και η θεώρηση των πιστοποιήσεων των έργων.
8. Η τήρηση τεχνικού αρχείου της υπηρεσίας (μελέτες, σχέδια κλπ)
9. Η εκτέλεση εργασιών για νέες συνδέσεις ακαθάρτων
10. Η έκδοση προϋπολογισμού και τελικών λογαριασμών κόστους σύνδεσης με το δίκτυο ακαθάρτων και όμβριων
11. Η σύνταξη και η επίβλεψη μελετών επεξεργασίας λυμάτων για τη διάθεση υγρών αποβλήτων στο περιβάλλον
12. Η εποπτεία της κανονικής λειτουργίας και της συντήρησης των εγκαταστάσεων επεξεργασίας λυμάτων
13. Κατάρτιση όρων διάθεσης των μη οικιακών αποβλήτων στο δίκτυο αποχέτευσης
14. Ο έλεγχος τήρησης των όρων διάθεσης των μη οικιακών αποβλήτων στο δίκτυο Αποχέτευσης.
15. Η εποπτεία του εργαστηρίου λυμάτων

Αρμοδιότητες Γραφείων**A. Διοικητική Υπηρεσία****A.1 Γραφείο Προσωπικού**

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Προσωπικού αναλαμβάνει την διαχείριση θεμάτων του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Ε.Υ.Α.Π, καθώς και θέματα διοικητικής μέριμνας των εγκαταστάσεων του κτιρίου.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Τήρηση μητρώου και αρχείου όλου του προσωπικού που ασχολείται στη Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Τήρηση διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε φύσης διοικητικές υποθέσεις του προσωπικού



- Έλεγχος και τήρηση βιβλίου ή άλλου τρόπου προσέλευσης του προσωπικού
- Τήρηση των στοιχείων απασχόλησης του προσωπικού και έκδοση μισθοδοσίας
- Μεριμνά για θέματα που έχουν σχέση με την υπερωριακή απασχόληση και αμοιβή του προσωπικού, την ασφάλεια, την υγειονομική περίθαλψη και νοσηλεία του
- Προετοιμασία εισηγήσεων για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Ενημερώνει το προσωπικό πάνω στα προγράμματα για σεμινάρια – συνέδρια κ.λ.π. με στόχο την επιμόρφωσή του.
- Η καθαριότητα, η φύλαξη και η συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

A.2 Γραφείο Κίνησης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Κίνησης μεριμνά για τη συντήρηση και κίνηση των οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Τήρηση αρχείου με τους τύπους και τις κατηγορίες των διατεθειμένων οχημάτων
- Η θέση σε κυκλοφορία των οχημάτων που προμηθεύεται η επιχείρηση
- Η απόσυρση των μη χρησιμοποιημένων κινητών μηχανημάτων, συγκροτημάτων και οχημάτων.
- Η συντήρηση και την καθαριότητα εκ μέρους των οδηγών
- Η συντήρηση και επισκευή των κάθε είδους κινητών μηχανημάτων, συγκροτημάτων και οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Η τροφοδοσία με καύσιμα των εν λόγω οχημάτων.
- Η έκδοση δελτίων καυσίμων.
- Η συλλογή και πιστοποίηση τιμολογίων και παραστατικών κίνησης για να δοθούν στην οικονομική υπηρεσία
- Συνεργασία με την αρμόδια Τεχνική Υπηρεσία, για την εκπόνηση μελετών, που σχετίζονται με το αντικείμενο του Γραφείου
- Κατάρτιση τεχνικών προδιαγραφών για την προμήθεια τεχνικού εξοπλισμού, ανταλλακτικών, εξαρτημάτων, υλικών, λιπαντικών κ.λπ. που απαιτούνται για την κανονική λειτουργία του Γραφείου
- Τήρηση των διαδικασιών καταγραφής, συγκέντρωσης και τήρησης στοιχείων σχετικών με τις εκτελούμενες εργασίες συντήρησης και επισκευών (π.χ. καρτέλες μηχανημάτων, στοιχεία απασχόλησης, ανάλωσης υλικών κ.λπ.)



- Τήρηση των διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου της κίνησης των κινητών μηχανημάτων και των οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Τήρηση και ενημέρωση καρτελών επισκευής συντήρησης και χειρισμού των οχημάτων και μηχανημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Η εκτέλεση μεταφορικού έργου, για τις ανάγκες των τεχνικών έργων και των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Η εξυπηρέτηση πολιτών με βυτίο βόθρου σε περιοχές χωρίς δίκτυο αποχέτευσης (εκκενώσεις βόθρων)
- Η συνδρομή στην πυροσβεστική υπηρεσία με την χορήγηση του Βυτίου Νερού σε περίπτωση ανάγκης

A.3 Γραφείο Πρωτοκόλλου

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Πρωτοκόλλου αναλαμβάνει τη διαχείριση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παραλαβή των εισερχόμενων εγγράφων με έντυπη αλληλογραφία, e-mail και fax, καταχώρηση στο πρωτόκολλο, συσχέτιση, καταχώρηση στα βιβλία διανομής και διανομή προς τις αρμόδιες Υπηρεσίες και Γραφεία.
- Επιμέλεια της διεκπεραίωσης των εξερχόμενων εγγράφων, τα οποία καταχωρεί στο πρωτόκολλο και επιστρέφει τα σχέδια αυτών στις αρμόδιες διευθύνσεις, τμήματα, γραφεία και υπηρεσίες.
- Μέριμνα για τη διευθέτηση του αρχειακού υλικού και την κατά καιρούς εκκαθάριση του αρχείου
- Μέριμνα για την έκδοση διαφόρων αντιγράφων

A4. Γραφείο Μηχανοργάνωσης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Μηχανοργάνωσης αναλαμβάνει τη διαχείριση και υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

**Βασικές αρμοδιότητες:**

- Η ολοκλήρωση και διατήρηση σε ικανοποιητικά επίπεδα λειτουργικότητας των μηχανογραφημένων διαδικασιών.
- Υποστήριξη του υλικού εξοπλισμού (Hardware) και του λογισμικού (Software) όλων των τμημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Η μέριμνα για την προμήθεια και εγκατάσταση νέων έτοιμων μηχανογραφικών προγραμμάτων
- Η μέριμνα για βελτίωση ή τροποποίηση των υφισταμένων μηχανογραφικών εφαρμογών
- Η παροχή πληροφοριών και τεχνικής υποστήριξης στους χρήστες των συστημάτων
- Εκπαίδευση των χρηστών των διαφόρων εφαρμογών που τίθενται σε λειτουργία και συνεργασία με όλες τις Υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π για τις μηχανογραφικές λύσεις που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία τους
- Συντήρηση Hardware των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Προγραμματισμένη τήρηση αντιγράφων ασφαλείας (Backup) των εφαρμογών της επιχείρησης
- Παρακολούθηση της κατασκευής και συντήρησης της ιστοσελίδας της Δ.Ε.Υ.Α.Π, της πρόσβασης στο διαδίκτυο ανάλογα με τις ανάγκες των Υπηρεσιών του καθώς και την οργάνωση της ηλεκτρονικής του αλληλογραφίας.
- Υποστήριξη Πρακτορείων ΠΡΟΠΟ είσπραξης ON LINE λογαριασμών

B. Οικονομική Υπηρεσία**B.1 Λογιστήριο**

Κύρια αποστολή: Το Λογιστήριο αναλαμβάνει τη λογιστική απεικόνιση των δραστηριοτήτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Ο έλεγχος των δικαιολογητικών και παραστατικών για τη διενέργεια κάθε είδους εισπράξεων ή πληρωμών από τη Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Καταχώρηση όλων των οικονομικών πράξεων που διενεργούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης
- Παραλαβή των τιμολογίων δελτίων παροχής υπηρεσιών, από τα Τμήματα που διενεργούν τις διαδικασίες προμηθειών, εκτέλεσης έργων κλπ.
- Καταχώρηση και έκδοση τιμολογίων



- Καταχώρηση μισθοδοσίας
- Σύνταξη βεβαιωτικών καταλόγων
- Συμφωνία βεβαιωτικών καταλόγων με καταλόγους πιστώσεων
- Απόδοση υποχρεώσεων, όπως ασφαλιστικές εισφορές και διάφορες παρακρατήσεις
- Διαχείριση εγγυητικών επιστολών
- Διενέργεια των εγγραφών τακτοποίησης για το κλείσιμο ισολογισμού του κάθε οικονομικού έτους και καταχώρηση των απογραφών τέλους χρήσεως
- Διενέργεια των διαδικασιών κλεισίματος και σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων κάθε οικονομικού έτους
- Έκδοση Ισολογισμού και απολογισμού
- Συμφωνία λογαριασμών
- Ενημέρωση του μητρώου παγίων περιουσιακών στοιχείων από τα τιμολόγια αγοράς και παρακολούθηση αυτού όσον αφορά τις τυχόν μεταβολές και διενέργεια αποσβέσεων στο τέλος του χρόνου
- Τήρηση των προβλεπόμενων από τη Νομοθεσία βιβλίων και εκτύπωση στις προβλεπόμενες προθεσμίες.
- Έκδοση των πάσης φύσεως οικονομικών στοιχείων μηνιαίως και ενημέρωση της Δημοτικής Αρχής όσον αφορά την οικονομική πορεία της Δ.Ε.Υ.Α.Π

B2. Ταμείο

Κύρια αποστολή: Το Ταμείο αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση εισπράξεων και πληρωμών της εταιρείας.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Είσπραξη λογαριασμών ύδρευσης και αποχέτευσης
- Είσπραξη τελών νέων συνδέσεων
- Είσπραξη προστίμων
- Απόδοση εισπράξεων
- Διαχείριση εξωτερικών πρακτορείων πληρωμής
- Διαχείριση επιταγών
- Διαχείριση σχέσεων με Τράπεζες
- Καταθέσεις ή αναλήψεις από τους λογαριασμούς ανάλογα με την περίσσεια ή το έλλειμμα
- στο ταμείο σε σχέση με το επιθυμητό επίπεδο ασφαλείας των διαθεσίμων.



- Καθημερινή συμφωνία λογιστικού υπολοίπου ταμείου με πραγματικά διαθέσιμα
- Τακτική συμφωνία λογιστικών υπολοίπων τραπεζικών λογαριασμών με καταστάσεις τραπεζών
- Διεκπεραίωση πληρωμών (προμηθευτές, προκαταβολές, δημότες, ασφαλιστικά ταμεία κλπ)

B3. Γραφείο Προμηθειών Αποθήκης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για τη διεκπεραίωση των προμηθειών και την παρακολούθηση της αποθήκης. Σημειώνεται ότι το γραφείο δεν θέτει τις προδιαγραφές για προμηθευόμενα αγαθά και υπηρεσίες και δεν αξιολογεί το ίδιο τις προσφορές υποψήφιων προμηθευτών αλλά υποστηρίζει τις διαδικασίες αυτές.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Συλλογή προδιαγραφών για προμηθευόμενα αγαθά / υπηρεσίες από τις αρμόδιες τεχνικές μονάδες
- Διενέργεια ερευνών αγοράς για την τεκμηρίωση της διαθεσιμότητας των ειδών που ενδιαφέρουν τη Δ.Ε.Υ.Α.Π και τη λήψη στοιχείων τιμών προμήθειας.
- Διενέργειες διαγωνισμών, σύνταξη προκηρύξεων και λήψη προσφορών
- Παραγγελίες σε επιλεγμένους προμηθευτές
- Παρακολούθηση της εκτέλεσης κάθε παραγγελίας μέχρι και της παραλαβής των παραγγελθέντων ειδών.
- Μέριμνα για τη σύσταση και υποστήριξη της λειτουργίας Επιτροπών, που συστήνονται, για τη διενέργεια διαγωνισμών, τη λήψη και αξιολόγηση των προσφορών, την παραλαβή των παραγγελόμενων ειδών (ποσοτική / ποιοτική παραλαβή)
- Συνεργασία με την εκάστοτε αρμόδια Τεχνική υπηρεσία για την επίβλεψη εξειδικευμένων προμηθειών.
- Επαφές με Προμηθευτές
- Τήρηση συγκεκριμένων πληροφοριακών αρχείων και εγγράφων προμηθειών (Αρχείο Προμηθευτών, Αρχείο Φακέλων Προμηθειών)
- Παραλαβή των προμηθευόμενων ειδών, μετά την υπογραφή του σχετικού πρωτοκόλλου από τις αρμόδιες επιτροπές και εισαγωγή στην αποθήκη με την έκδοση του σχετικού δελτίου εισαγωγής κατά ποσότητα και αξία.



- Κατά την εξαγωγή από την αποθήκη οποιουδήποτε είδους θα εκδίδεται το σχετικό δελτίο εξαγωγής κατά ποσότητα και αξία. Σε περίπτωση άμεσης ανάλωσης υλικών θα εκδίδεται δελτίο εισαγωγής και εξαγωγής ταυτόχρονα
- Απογραφή και συμφωνία λογιστικού υπολοίπου αποθεμάτων με φυσικά αποθέματα
- Παρακολούθηση και ενημέρωση για τις αναλώσεις και την ανάγκη ανανέωσης των αποθεμάτων της αποθήκης.
- Υπολογισμός αποθεμάτων ασφαλείας και αναπαραγγελίας ανά είδος με βάση τις αναλώσεις και τους χρόνους παραλαβής, ενημέρωση του συστήματος και συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης των αποθεμάτων σε σχέση με τα επίπεδα αυτά για την δημιουργία παραγγελιών
- Διαχείριση και επεξεργασία προγράμματος αποθήκης
- Δημιουργία θεωρημένων cd για την εφορία
- Όπου υπάρχουν αποθηκευτικοί χώροι οι υπεύθυνοι των χώρων αυτών χρεώνονται από την Κεντρική Αποθήκη με δελτίο εξαγωγής όλα τα υλικά που διαχειρίζονται και αυτοί στη συνέχεια με τη σειρά τους εκδίδουν τα απαραίτητα παραστατικά (δελτίο εισαγωγής δελτία εξαγωγής).
- Σε κάθε περίπτωση αντικατάστασης οποιουδήποτε είδους (έπιπλα, Η/Υ αριθμομηχανές κλπ.) παραλαμβάνεται με έγγραφο το αντικατασταθέν είδος και αποθηκεύεται σε ειδικό χώρο μέχρι να τηρηθούν οι διαδικασίες εκποίησης ή καταστροφής ακρήστων, από την αρμόδια επιτροπή που θα έχει συσταθεί για το σκοπό αυτό.
- Ο Υπεύθυνος του Γραφείου διενεργεί κατά τακτά χρονικά διαστήματα ελέγχους στις Υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π και σε περίπτωση που διαπιστώνεται ότι έχει μεταβληθεί η κατάσταση των χρεωθέντων κατά Τμήμα Ειδών Εξοπλισμού (έπιπλα, Η/Υ, αριθμομηχανές κλπ.) προχωρεί σε εισήγηση επιβολής κυρώσεων.

Γ. Υπηρεσία Εξυπηρέτησης Πολίτη

Η Υπηρεσία επιμερίζεται σε τρία Γραφεία ανάλογα με θέμα του πολίτη που αφορά. Η κατανομή εισερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων στα τρία Γραφεία μπορεί να γίνεται με αυτοματοποιημένο τηλεφωνικό κέντρο.

Γ.1 Γραφείο Βλαβών

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την λήψη και παρακολούθηση αιτημάτων πολιτών για την επισκευή βλαβών. Το Γραφείο λειτουργεί σε 24ωρη βάση.

**Βασικές αρμοδιότητες:**

- Η λήψη αιτημάτων πολιτών για την ανάγκη επισκευής βλαβών.
- Η συμπλήρωση καρτελών βλάβης και ενημέρωση μέσω αυτών των αρμοδίων υπηρεσιών.
- Η ενημέρωση από τις αρμόδιες τεχνικές υπηρεσίες για την επισκευή της βλάβης και η καταχώρηση στοιχείων της επισκευής (π.χ. χρόνος, υπεύθυνος, κλπ.) στην καρτέλα
- Η ενημέρωση των πολιτών για το χρόνο προγραμματισμού επισκευής της βλάβης στην περίπτωση που δεν γίνει άμεσα.
- Η τήρηση στατιστικών στοιχείων διεκπεραίωσης αιτημάτων

Γ.2 Γραφείο Λογαριασμών

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την έγκαιρη και ακριβή έκδοση των λογαριασμών πελατών.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Ο έλεγχος των καταμετρήσεων
- Η έκδοση και έγκαιρη αποστολή λογαριασμών στους πελάτες.
- Η λήψη και διερεύνηση παραπόνων των καταναλωτών και διατύπωση σχετικών απαντήσεων για θέματα λογαριασμών.
- Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των υδρομετρητών
- Η ενημέρωση των καταναλωτών για τυχόν μεγάλες καταναλώσεις

Γ.3 Γραφείο Συνδέσεων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο αναλαμβάνει τη διοικητική διεκπεραίωση των συνδέσεων και αποσυνδέσεων των πελατών με τα δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παραλαβή και έλεγχος αιτημάτων και δικαιολογητικών για νέες συνδέσεις ύδρευσης και αποχέτευσης
- Σύνταξη συμφωνητικών παροχών και καταχώρηση στοιχείων νέων πελατών
- Έκδοση εντολής σύνδεσης προς τις αρμόδιες τεχνικές υπηρεσίες
- Η έκδοση καταστάσεων εκπρόθεσμων λογαριασμών και η έκδοση εντολής διακοπής προς το Γραφείο Δικτύων Ύδρευσης



- Η έκδοση καταστάσεων λογαριασμών που είχαν διακοπεί λόγω εκπρόθεσμων υπολοίπων και έχουν εξοφληθεί και η έκδοση εντολής επανασύνδεσης προς το Γραφείο Δικτύων Ύδρευσης
- Η παρακολούθηση και ενημέρωση των αρχείων καταναλωτών με κάθε μεταβολή Χορήγηση πληροφοριών και ενημέρωση πολιτών

Δ. Υπηρεσία Ύδρευσης

Δ.1 Γραφείο Δικτύων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για τη τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία του δικτύου ύδρευσης.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Συντήρηση Δικτύων Ύδρευσης
- Διαχείριση και εξασφάλιση επαρκούς υδροδότησης
- Συνδέσεις μεγάλων καταναλωτών
- Έργα Αυτεπιστασίας (σε βλάβες και μικρά δίκτυα)
- Αντιμετώπιση Βλαβών Δικτύου Ύδρευσης
- Πλήρωση δεξαμενών σε καθημερινή βάση
- Έλεγχος πληρότητας δεξαμενών σε 24ωρη βάση
- Εξασφάλιση ικανών πιέσεων υδροδότησης
- Συνδέσεις νέων πελατών με το δίκτυο ύδρευσης και εγκατάσταση των υδρομετρητών, διακοπές και επανασυνδέσεις πελατών βάσει αιτήσεων του Γραφείου Συνδέσεων
- Ο προγραμματισμός της προμήθειας υδρομετρητών και η αντικατάσταση τους βάσει αιτήσεων του Γραφείου Λογαριασμών

Δ.2 Γραφείο Μελετών / Έργων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την παρακολούθηση της επέκτασης και αναβάθμισης του δικτύου ύδρευσης.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Σχεδιασμός του δικτύου ύδρευσης, της πόλης και σύνταξη μελετών για την κατασκευή ή
- αντικατάστασή του
- Σύνταξη προδιαγραφών για υλικά του δικτύου.
- Συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμού έργων και επιτροπές αξιολόγησης υλικών.



- Αποτύπωση του δικτύου και τήρηση σχετικού αρχείου.
- Εκπόνηση μελετών και επιβλέψεις έργων ύδρευσης

Δ.3 Γραφείο Η/Μ

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία των Η/Μ εγκαταστάσεων του δικτύου ύδρευσης. Το Γραφείο δεν έχει στην ευθύνη του τις Η/Μ εγκαταστάσεις των Διυλιστηρίων.

Βασικές αρμοδιότητες:

Το Γραφείο Η/Μ Εγκαταστάσεων έχει την ευθύνη της κανονικής λειτουργίας και συντήρησης των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων σε :

- γεωτρήσεις και αντλιοστάσια του δικτύου ύδρευσης
- στις εγκαταστάσεις των κτιρίων και γραφείων της Δ.Ε.Υ.Α.Π

Οι εργασίες του γραφείου αφορούν:

- Επίλυση βλαβών Η/Μ
- Προληπτικές συντηρήσεις
- Μελέτες για νέες υποδομές

Δ.4 Διυλιστήριο

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Διυλιστηρίων είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία των διυλιστηρίων ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα του πόσιμου νερού.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παρακολούθηση κανονικής λειτουργίας των εγκαταστάσεων επεξεργασίας πόσιμου νερού
- Συντήρηση των εν λόγω εγκαταστάσεων
- Λειτουργία και συντήρηση εγκαταστάσεων απολύμανσης νερού
- Χλωρίωση νερού και προμήθεια χλωρίου
- Χημικός και μικροβιολογικός έλεγχος πόσιμου νερού
- Συνεργασία με γραφείο Δικτύων της Υπηρεσίας Ύδρευσης για ομαλή τροφοδοσία δικτύου
- με πόσιμο νερό.
- Κατάρτιση προϋπολογισμών έργων και σύνταξη τευχών δημοπράτησης για έργα
- επεξεργασίας πόσιμου νερού



E. Υπηρεσία Αποχέτευσης

E.1 Γραφείο Δικτύων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για τη τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία του δικτύου αποχέτευσης

Βασικές αρμοδιότητες:

- Συντήρηση δικτύου αποχέτευσης όμβριων και λυμάτων
- Συντήρηση αντλιοστασίων (σε συνεργασία με Η/Μ αποχέτευσης)
- Συνδέσεις νέων πελατών με το δίκτυο αποχέτευσης και έκδοση αδειών συνδέσεων.
- Αντιμετώπιση βλαβών – αποφράξεις

E.2 Γραφείο Μελετών / Έργων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την παρακολούθηση της επέκτασης και αναβάθμισης του δικτύου αποχέτευσης.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Σχεδιασμός του δικτύου αποχέτευσης και σύνταξη μελετών για την κατασκευή ή αντικατάστασή του.
- Σύνταξη προδιαγραφών για υλικά του δικτύου.
- Συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμού έργων και επιτροπές αξιολόγησης υλικών.
- Αποτύπωση του δικτύου και τήρηση σχετικού αρχείου.
- Εκπόνηση μελετών και επιβλέψεις έργων αποχέτευσης.

E.3 Γραφείο Η/Μ

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία των Η/Μ εγκαταστάσεων του δικτύου αποχέτευσης. Το Γραφείο δεν έχει στην ευθύνη του τις Η/Μ εγκαταστάσεις του Βιολογικού Καθαρισμού.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Ευθύνη λειτουργίας των αντλιοστασίων λυμάτων του δικτύου αποχέτευσης
- Τακτική συντήρηση των αντλιοστασίων λυμάτων
- Επιδιόρθωση βλαβών στα αντλιοστάσια λυμάτων

E.4 Βιολογικός Καθαρισμός

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την ομαλή λειτουργία των εγκαταστάσεων του βιολογικού καθαρισμού ώστε να διασφαλίζεται ότι τα νερά και λύματα που εκρέουν από



το δίκτυο της αποχέτευσης και εισρέουν στον τελικό αποδέκτη τους δεν δημιουργούν κινδύνους στην υγεία των πολιτών και το περιβάλλον.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παρακολούθηση λειτουργίας των εγκαταστάσεων επεξεργασίας λυμάτων
- Συντήρηση των εν λόγω εγκαταστάσεων
- Τήρηση Εγκεκριμένων περιβαλλοντικών όρων των εγκαταστάσεων του βιολογικού καθαρισμού
- Συλλογή δειγμάτων λυμάτων καθώς επίσης χημική και μικροβιολογική ανάλυσή τους τόσο κατά τη διαδρομή προς τον βιολογικό καθαρισμό, όσο και κατά την εκροή από τις εγκαταστάσεις αυτού
- Τον έλεγχο ρύπανσης των φυσικών αποδεκτών του προϊόντος εκροής του βιολογικού
- Αξιολόγηση αιτήσεων και μελετών για διάθεση ειδικής φύσεων λυμάτων στο δίκτυο ακαθάρτων
- Έλεγχος ποιότητας και ποσότητας ειδικής φύσεως λυμάτων που εισέρχονται στο δίκτυο ακαθάρτων
- Κατάρτιση προϋπολογισμών έργων και σύνταξη τευχών δημοπράτησης για έργα επεξεργασίας νερού και αποβλήτων

ΣΤ. Γραφεία Παρά Τη Διοίκηση

ΣΤ.1 Νομικοί Σύμβουλοι

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για τον κατάλληλο χειρισμό νομικών υποθέσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π και τη συμβουλευτική υποστήριξη της Διοίκησης και των Υπηρεσιών για νομικά ζητήματα.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παντός φύσεως νομικά θέματα που αφορούν τη Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Συνεργασία με το Δ.Σ. και τον Γενικό Διευθυντή για νομικά ζητήματα που αφορούν την Δ.Ε.Υ.Α.Π και γνωμοδότηση στα θέματα που προκύπτουν
- Ενημέρωση των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π επί των διατάξεων της νομοθεσίας και της νομολογίας σε θέματα που τις αφορούν
- Νομική υποστήριξη κατά την κατάρτιση των κάθε είδους συμφωνητικών που συνάπτει η Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Επεξεργασία των κειμένων των διακηρύξεων, των διαγωνισμών και των εγγράφων της Δ.Ε.Υ.Α.Π



- Συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. σε περίπτωση που υπάρχουν ζητήματα της αρμοδιότητάς του στα οποία το Δ.Σ. πρέπει να κατατοπιστεί
- Παράσταση στα δικαστήρια και τις διάφορες επιτροπές ως πληρεξούσιος δικηγόρος της Δ.Ε.Υ.Α.Π για την υπεράσπιση των συμφερόντων της
- Επιμέλεια για την κατάλληλη προετοιμασία των υποθέσεων που υπάγονται σε δικαστήρια καθ' ύλη ανώτερα του Εφετείου ή σε δικαστήρια που εδρεύουν σε άλλες πόλεις
- Τήρηση αρχείου των νομικών υποθέσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π

ΣΤ.2 Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου

Κύρια αποστολή: Ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου είναι αρμόδιος για τον έλεγχο της τήρησης των διαδικασιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π, ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια και νομιμότητα των συναλλαγών και δραστηριοτήτων της εταιρείας. Ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Ανάλυση, εντοπισμός και ιεράρχηση των σημείων κινδύνων στη λειτουργία της εταιρείας σε συνεργασία με τη Διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Σχεδιασμός διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και εισήγηση για την ενσωμάτωση σημείων ελέγχου στις διαδικασίες λειτουργίας.
- Υλοποίηση δειγματοληπτικών ελέγχων για την τήρηση από το προσωπικό και τη Διοίκηση, του διαδικαστικού, κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου που διέπει την Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Τακτική ενημέρωση του Προέδρου και του Διοικητικού Συμβουλίου για την τήρηση των διαδικασιών από τις Υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Επιβεβαίωση της συμμόρφωσης των διαδικασιών λειτουργίας με την πολιτική της εταιρείας και το ισχύον νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο.
- Αξιολόγηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και ενημέρωση και σχετική εισήγηση στον Πρόεδρο και το Διοικητικό Συμβούλιο.
- Προετοιμασία της εταιρείας για τη διενέργεια εξωτερικών ελέγχων από τρίτους φορείς (ελεγκτικούς, κρατικούς, φορείς πιστοποίησης κ.λπ.), αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και σχετική εισήγηση στη Διοίκηση.
- Εισήγηση για την αναθεώρηση των διαδικασιών σε συνεργασία με τη Διοίκηση και τους Προϊσταμένους των Υπηρεσιών



- Επικαιροποίηση των εγχειριδίων λειτουργίας και διαδικασιών ISO.
- Η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς πιστοποίησης της ποιότητας
- Η προσπάθεια θέσπισης μετρήσιμων δεικτών για την καλύτερη και αντικειμενική αξιολόγηση της επίδοσης των διαδικασιών και η τεκμηρίωση αποδοτικότητας τμημάτων, γραφείων ή συνεργείων και προσωπικού
- Η εκπαίδευση του προσωπικού, όπου απαιτείται, για τα προβλεπόμενα από τις διαδικασίες.

ΣΤ.3 Υπεύθυνος Στρατηγικού Προγραμματισμού

Κύρια αποστολή: Ο Υπεύθυνος αναλαμβάνει τη συμβουλευτική υποστήριξη της Διοίκησης στη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Υλοποίηση του κυλιόμενου επιχειρησιακού σχεδιασμού των επόμενων ετών,
- Παρακολούθηση και ενημέρωση για τα διάφορα χρηματοδοτικά και άλλα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και τα προερχόμενα από εθνικούς πόρους.
- Επεξεργασία και αξιολόγηση των κοινοτικών και εθνικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών και γνωμοδότηση για την επιλογή τους.
- Σχεδιασμός της στρατηγικής για την ανάπτυξη των δράσεων και πρωτοβουλιών βάσει των κατευθύνσεων της Διοίκησης
- Υλοποίηση οικονομικοτεχνικών μελετών σε συνεργασία με τα αρμόδια γραφεία και υπηρεσίες
- Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την αξιοποίηση ευκαιριών και πρόβλεψη κινδύνων που αφορούν στη Δ.Ε.Υ.Α.Π

ΣΤ.4 Γραμματεία Διοίκησης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι αρμόδιο για τη γραμματειακή υποστήριξη της Διοίκησης.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παροχή κάθε είδους γραμματειακής υποστήριξης προς τη Διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Τήρηση πρακτικών κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου
- Τήρηση αρχείου πρακτικών και αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Δακτυλογράφηση, αναπαραγωγή, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση προσωπικής αλληλογραφίας και αποφάσεων του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή



- Ρύθμιση συναντήσεων και επικοινωνιών του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή
- Τήρηση προσωπικού αρχείου εγγράφων του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή

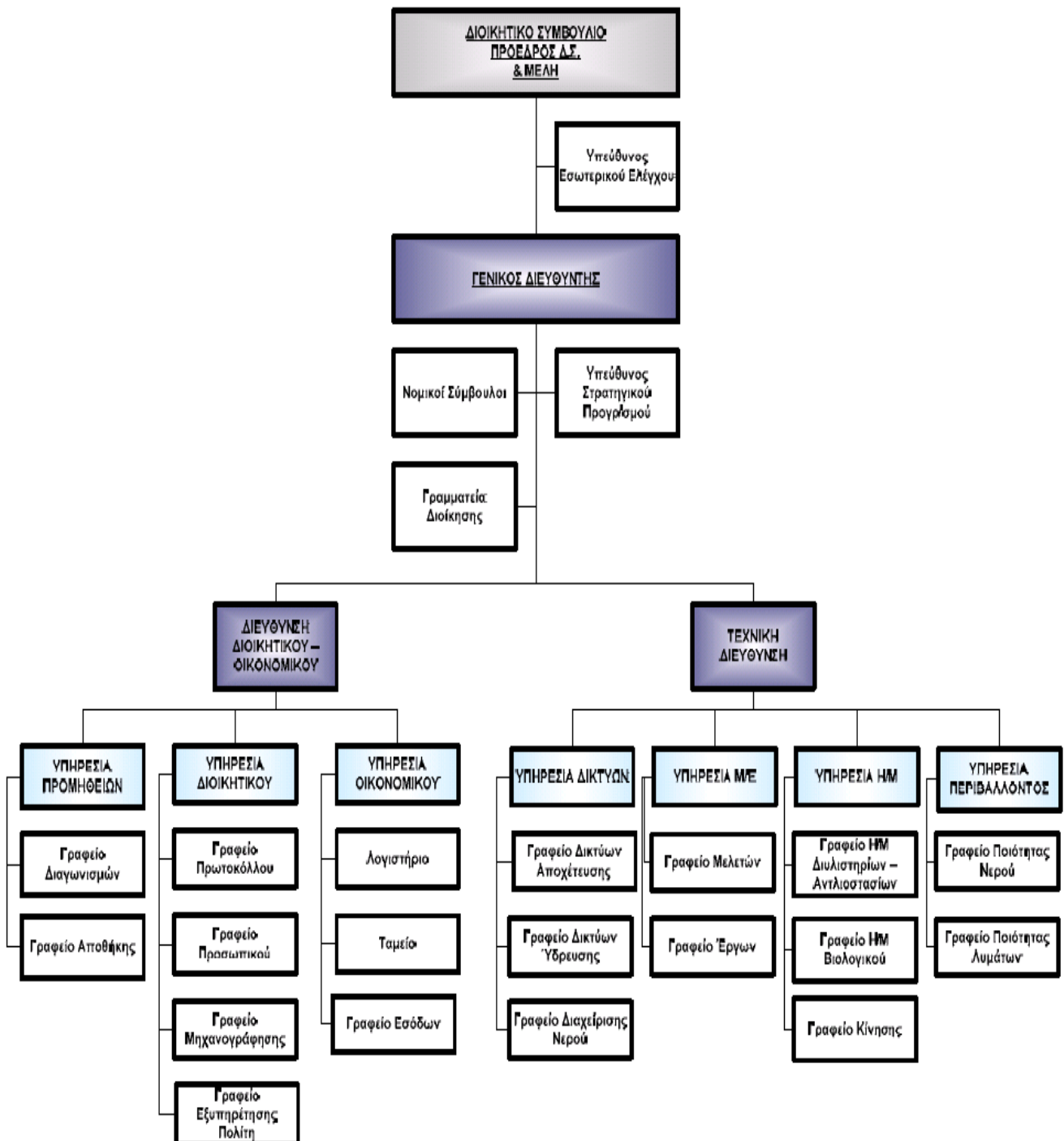
6.2 Προτεινόμενο οργανόγραμμα – Οργάνωση βάσει λειτουργιών

Η προτεινόμενη οργανωτική δομή καλύπτει πλήρως τις ανάγκες της Δ.Ε.Υ.Α.Π. και αντιμετωπίζει πολλά από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν στην ενότητα 4 με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

Σε αντίθεση με την εναλλακτική οργανωτική δομή που παρουσιάστηκε πριν, η προτεινόμενη οργανωτική δομή απαιτεί ριζικές αλλαγές από την υφιστάμενη οργάνωση.



6.2.1 Οργανόγραμμα



Σχήμα 27: Προτεινόμενο Οργανόγραμμα βάση λειτουργιών



6.2.2 Βασικές αλλαγές προτεινόμενης οργάνωσης από την υφιστάμενη κατάσταση

Η οργάνωση βάσει ειδικοτήτων στο τεχνικό μέρος της Δ.Ε.Υ.Α.Π. αντιστοιχεί σε ένα μοντέλο οργάνωσης βάσει λειτουργιών (functions). Ειδικότερα, οι βασικές αλλαγές της προτεινόμενης οργάνωσης από την υφιστάμενη κατάσταση είναι οι εξής:

1. Αύξηση αριθμού υπευθύνων / μονάδων

Συνολικά, οι οργανωτικές μονάδες και οι αντίστοιχες θέσεις ευθύνης αυξάνονται σε σχέση με την υφιστάμενη οργάνωση από 26 σε 33:

Μονάδα	Υφιστάμενη δομή	Εναλλακτική δομή	Προτεινόμενη δομή
Γενική Διεύθυνση	1	1	1
Διευθύνσεις	0	0	2
Υπηρεσίες	5	5	7
Γραφεία	20	22	23
Σύνολο	26	28	33

Πίνακας 19: Αριθμός μονάδων/υπευθύνων

Σημειώνεται ότι δεν χρειάζεται να έχουν όλα τα γραφεία υπευθύνους (π.χ. το πρωτόκολλο ή η γραμματεία διοίκησης).

Πλεονέκτημα: Οι νέες μονάδες / θέσεις ευθύνης στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα ενισχύουν το συντονισμό και την εποπτεία των μονάδων της εταιρείας (βλ. παρακάτω, παράγραφο 2:), ενώ στα μεσαία επίπεδα αναλαμβάνουν ορισμένες ευθύνες που σήμερα δεν καλύπτονται ικανοποιητικά (βλ. παρακάτω, παραγράφους 3 και 4).

Μειονέκτημα: Φαινομενική αύξηση κόστους λόγω του μεγαλύτερου αριθμού υπευθύνων. Η αύξηση αντισταθμίζεται από την εύρυθμη λειτουργία και ευελιξία σε επίπεδο συνεργειών χάρη στη απόληψη των στεγανών μεταξύ ύδρευσης και αποχέτευσης. (βλ. παρακάτω, παράγραφο 3).

2. Δημιουργία δύο Διευθύνσεων

Στην προτεινόμενη οργάνωση προβλέπεται η δημιουργία ενός ιεραρχικού επιπέδου πάνω από τις Υπηρεσίες, οι Διευθύνσεις:



- Τεχνική Διεύθυνση, η οποία αναλαμβάνει το συντονισμό και την εποπτεία όλων των Τεχνικών Υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Διεύθυνση Διοικητικού – Οικονομικού, η οποία αναλαμβάνει το συντονισμό και την εποπτεία όλων των υποστηρικτικών Υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Πλεονεκτήματα:

- Η δημιουργία των Διευθύνσεων έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να βοηθήσει το συντονισμό και τη συνεργασία των επιμέρους υπηρεσιών. Επίσης, σε ένα οργανισμό 200 ατόμων η ύπαρξη 4 ιεραρχικών επιπέδων θέσεων ευθύνης (γενικός διευθυντής, διευθυντής, προϊστάμενος υπηρεσίας, υπεύθυνος γραφείου) δεν είναι σε καμία περίπτωση υπερβολική.
- Με τη δημιουργία ενιαίας Τεχνικής Διεύθυνσης, θα εμφανίζεται η Δ.Ε.Υ.Α.Π. στους τρίτους με ένα ενιαίο πρόσωπο για νομικές υποθέσεις και δεν θα υπάρχουν στεγανά για τη μετακίνηση προσωπικού μεταξύ των αναγκών ύδρευσης και αποχέτευσης. Επίσης, ο Τεχνικός Διευθυντής θα αποφασίζει για θέματα στα οποία υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ των προϊσταμένων (π.χ. περιορισμός παροχής για τη διασφάλιση της ποιότητας από το Γραφείο Ποιότητας ή άνοιγμα παροχής για την επάρκεια ύδρευσης από το Γραφείο Δικτύων) ενώ θα είναι υπεύθυνος για τη συνεργασία των επιμέρους μονάδων και δικτύων.

Μειονέκτημα:

- Η δημιουργία των Διευθύνσεων ενδέχεται να δημιουργήσει αντιδράσεις από τους υπάρχοντες προϊσταμένους υπηρεσιών και να αυξήσει την απόσταση από τις κατώτερες βαθμίδες εργαζομένων προς την ανώτερη (εντείνοντας τη γραφειοκρατία και τις δυσκολίες επικοινωνίας).

3. Οργάνωση τεχνικών υπηρεσιών ανά ειδικότητα / λειτουργία

Σε αντίθεση με το προηγούμενο οργανόγραμμα που βασίζεται στην αυτονομία των υπηρεσιών που αναλαμβάνουν ένα μέρος του κύκλου νερού, το παρόν οργανόγραμμα βασίζεται στον επιμερισμό των τεχνικών υπηρεσιών ανά ειδικότητα / λειτουργία:

- Υπηρεσία Δικτύων, η οποία έχει τα συνεργεία: εργοδηγούς, υδραυλικούς, συνεργεία επαναφοράς, τεχνίτες, εργάτες και χειριστές αποφρακτικού. Η Υπηρεσία μπορεί να διαχωριστεί είτε σε Γραφεία ειδικευμένα στην ύδρευση και αποχέτευση, είτε σε ομάδες ανά περιοχή. Επίσης, θα περιλαμβάνει το Γραφείο Διαχείρισης Νερού.



- Υπηρεσία Μ/Ε, η οποία περιλαμβάνει πολιτικούς μηχανικούς και υδραυλικούς μηχανικούς και αναλαμβάνει τις μελέτες και τα έργα που αφορούν τόσο στην ύδρευση όσο και στην αποχέτευση. Μπορεί να διαχωριστεί σε Γραφείο Μελετών που θα απαρτίζεται από μηχανικούς και Γραφείο Έργων που θα απαρτίζεται από μηχανικούς / τεχνολόγους.
- Υπηρεσία Η/Μ, η οποία περιλαμβάνει όλους τους ηλεκτρολόγους. Η Υπηρεσία μπορεί να επιμεριστεί σε Γραφεία για τα Διυλιστήρια & Αντλιοστάσια. και το Βιολογικό Καθαρισμό
- Υπηρεσία Περιβάλλοντος που περιλαμβάνει τους τεχνίτες χλωρίωσης και τα χημικά και μικροβιολογικά εργαστήρια που ελέγχουν το πόσιμο νερό και τα απόβλητα του Βιολογικού

Πλεονεκτήματα:

- Ο διαχωρισμός των τεχνικών υπηρεσιών βάσει ειδικότητας έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει την αξιοποίηση προσωπικού με την ίδια ειδικευση σε όποια ανάγκη υπάρχει στη Δ.Ε.Υ.Α.Π., ανεξάρτητα από το δίκτυο (ύδρευσης ή αποχέτευσης) ή τη μονάδα (αντλιοστάσια, διυλιστήρια, βιολογικός καθαρισμός, κεντρικά). Το αποτέλεσμα είναι η εξοικονόμηση προσωπικού καθώς δεν χρειάζεται κάθε μονάδα ή δίκτυο να έχει το δικό της προσωπικό για κάθε ειδικότητα.
- Με την ενοποίηση των μονάδων ύδρευσης και αποχέτευσης, δημιουργούνται συνέργιες για κοινή αντιμετώπιση θεμάτων ύδρευσης και αποχέτευσης (π.χ. για μελέτες, υποδομές, βλάβες).
- Ο διαχωρισμός των μελετών από τα έργα σε επίπεδο γραφείου θα επιτρέψει την αναπόσπαστη απασχόληση του προσωπικού σε μελέτες ή σε επίβλεψη. Ο συνδυασμός και των δύο στα ίδια πρόσωπα την ίδια χρονική στιγμή δεν είναι εύκολος.

Μειονεκτήματα:

- Στο προτεινόμενο οργανόγραμμα δεν θα υπάρχει ευθύνη σε μία οργανωτική μονάδα για τη συνολική λειτουργία ενός δικτύου ή μίας εγκατάστασης, καθώς θα εμπλέκονται πολλές υπηρεσίες, ανάλογα με την ειδικότητα τους. Ο κίνδυνος είναι ότι για την επικοινωνία και συνεργασία των Υπηρεσιών για ένα θέμα που απαιτείται κοινή δράση, θα γίνεται ένα «Π» εμπλέκοντας δύο προϊσταμένους Υπηρεσιών και το Τεχνικό Διευθυντή. Για την αντιμετώπιση του μειονεκτήματος αυτού είναι απαραίτητο:

⇒ Να συντονίζονται ο Υπηρεσίες από ένα Τεχνικό Διευθυντή με αποφασιστικότητα, εμπειρία και γνώση όλων των τεχνικών θεμάτων



- ⇒ Να εδραιωθεί η συνεργασία και καλή επικοινωνία μεταξύ Υπηρεσιών με τακτικές συναντήσεις Ομάδων Προϊσταμένων
- ⇒ Να είναι ξεκάθαρη η ευθύνη μεταξύ των Υπηρεσιών ή Γραφείων για προβλήματα που αφορούν την ειδικότητα τους.
- Ο διαχωρισμός των μελετών από τα έργα δεν θα επιτρέπει τους μελετητές να επιβλέπουν και να αξιολογούν την πρακτική εφαρμογή των μελετών τους όταν γίνονται έργα. Η θεωρία πρέπει να συνδυάζεται με την πράξη. Αυτό το μειονέκτημα μπορεί να αντιμετωπιστεί με τακτική μετακίνηση του προσωπικού από τις μελέτες στα έργα.

4. Δημιουργία δύο νέων υπευθύνων σε επιτελικό επίπεδο

Προβλέπεται η δημιουργία δύο νέων υπευθύνων σε επιτελικό επίπεδο, οι οποίοι αναλαμβάνουν σημαντικές αρμοδιότητες:

- Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου που θα αναλάβει το σχεδιασμό διαδικασιών ελέγχου και την υλοποίηση δειγματοληπτικών ελέγχων για την τήρηση από το προσωπικό και τη Διοίκηση, του διαδικαστικού, κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου που διέπει την Δ.Ε.Υ.Α.Π. Ο Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου αναφέρεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο.
- Υπεύθυνος Στρατηγικού Προγραμματισμού που θα αναλάβει τον κυλιόμενο επιχειρησιακό σχεδιασμό των επόμενων ετών, την παρακολούθηση ευκαιριών για χρηματοδότηση από εθνικά και κοινοτικά προγράμματα και την υλοποίηση οικονομικοτεχνικών μελετών σε συνεργασία με την Υπηρεσία Μελετών – Έργων και την Οικονομική Υπηρεσία.

Πλεονέκτημα: Οι νέες θέσεις θα συμπληρώσουν βασικές λειτουργίες στην οργάνωση της Δ.Ε.Υ.Α.Π σε θέματα ελέγχου και προγραμματισμού. Η ανάγκη εσωτερικού ελέγχου είναι ιδιαίτερης σημασίας, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη προβλήματα διαχείρισης που εμφανίστηκαν στο παρελθόν. Ο στρατηγικός προγραμματισμός θα υποστηρίξει τη Διοίκηση στο σχεδιασμό έργων και δράσεων και στην αξιοποίηση ευκαιριών.



5. Αναβάθμιση Γραφείου Προμηθειών σε Υπηρεσία

Το Γραφείο Προμηθειών μαζί με την Αποθήκη γίνεται αυτόνομη Υπηρεσία. Οι αρμοδιότητες της αφορούν στη διεκπεραίωση διαγωνισμών, την παραλαβή και παράδοση υλικών. Η Υπηρεσία εντάσσεται στη Διεύθυνση Διοικητικού – Οικονομικού αλλά συνεργάζεται με όλες τις άλλες Υπηρεσίες / Γραφεία για τη λήψη προδιαγραφών για τα προμηθευόμενα αγαθά / υπηρεσίες και την αξιολόγηση των τεχνικών προσφορών.

Πλεονεκτήματα:

- Η αναβάθμιση του επιπέδου ευθύνης των στελεχών των προμηθειών.
- Η ενίσχυση του ρόλου και της ευθύνης των προμηθειών θα διευκολύνει τον καλύτερο προγραμματισμό των παραγγελιών με σκοπό τη διασφάλιση της επάρκειας αποθεμάτων και την επίτευξη οικονομικών κλίμακος από καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές.

Μειονέκτημα:

- Οι προμήθειες μαζί με την αποθήκη διαθέτουν περιορισμένο προσωπικό που δεν αντιστοιχεί στα μεγέθη των άλλων Υπηρεσιών.

6. Κατάργηση Υπηρεσίας Εκμετάλλευσης

Η Υπηρεσία Εκμετάλλευσης καταργείται και οι αρμοδιότητες της επιμερίζονται:

- στο Γραφείο Εσόδων που εντάσσεται στην Οικονομική Υπηρεσία και αναλαμβάνει από την Εκμετάλλευση, την καταμέτρηση της κατανάλωσης, την έκδοση λογαριασμών και την παρακολούθηση των εισπράξεων
- στην Υπηρεσία Δικτύων που αναλαμβάνει από την Εκμετάλλευση την αποσύνδεση και επανασύνδεση πολιτών, την εγκατάσταση υδρομετρητών και τις βλάβες με τις οποίες ασχολείται σήμερα η Εκμετάλλευση
- στο Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη που εντάσσεται στην Διοικητική Υπηρεσία και αναλαμβάνει από την Εκμετάλλευση τη συγκέντρωση δικαιολογητικών για νέες συνδέσεις και τη λήψη παραπόνων από πολίτες.

Πλεονεκτήματα:

Η Υπηρεσία Εκμετάλλευσης με αναλαμβάνει τόσο οικονομικές αρμοδιότητες, όσο και τεχνικές. Ο διαχωρισμός τους και η συγχώνευση τους με την Οικονομική Υπηρεσία και την Υπηρεσία Δικτύων:

- ξεκαθαρίζει τις ευθύνες,



- θα διευκολύνει την ενοποίηση / αυτόματη σύνδεση των μηχανογραφικών συστημάτων της εκμετάλλευσης και του λογιστηρίου ώστε να μην χρειάζονται διπλοεγγραφές.
- και θα έχει ως αποτέλεσμα όλες οι τεχνικές εργασίες να εποπτεύονται από τεχνικές υπηρεσίες.

Μειονέκτημα:

Η υφιστάμενη οργάνωση με την Υπηρεσία Εκμετάλλευσης συγκεντρώνει σε ένα σημείο τη διαχείριση των πελατών αναφορικά με τους λογαριασμούς τους. Η διάσπαση της Υπηρεσίας διαχωρίζει σε διαφορετικές μονάδες τις εργασίες αυτές. Αναφέρθηκε από στελέχη της Εκμετάλλευσης ότι παλαιότερα οι τεχνικές εργασίες της Εκμετάλλευσης άνηκαν σε τεχνική υπηρεσία και υπήρχαν αρνητικά αποτελέσματα σε επίπεδο επικοινωνίας και χρονικής ανταπόκρισης.

Για την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των Υπηρεσιών και Γραφείων που αναλαμβάνουν διαφορετικές εργασίες της διαχείρισης των πελατών, απαιτείται η αποτύπωση και τήρηση συγκεκριμένης διαδικασίας και η αυτοματοποίηση των επικοινωνιών μεταξύ των μονάδων.

7. Ενσωμάτωση Γραφείου Κίνησης στη Τεχνική Διεύθυνση

Το Γραφείο Κίνησης ενσωματώνεται στην Τεχνική Διεύθυνση και ειδικότερα στην Υπηρεσία Η/Μ.

Πλεονέκτημα: Σχεδόν όλα τα οχήματα χρησιμοποιούνται από τις Τεχνικές Υπηρεσίες ενώ η συντήρησή τους είναι εργασία που έχει συνάφειες με το Η/Μ.

6.2.3 Περιγραφή αρμοδιοτήτων οργανωτικών μονάδων

Αρμοδιότητες Διευθύνσεων

Όπως αναφέρθηκε και παρουσιάστηκε παραπάνω, στο εν λόγω οργανόγραμμα δημιουργείται ένα επιπλέον ιεραρχικό επίπεδο διοίκησης που έχει ως σκοπό να επιμερίσει την ευθύνη και να εξομαλύνει την επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης της Δ.Ε.Υ.Α.Π (κατά κύριο λόγο του Γενικού Διευθυντή) και των επιμέρους Υπηρεσιών.



1. Διοικητική – Οικονομική Διεύθυνση

Κύρια αποστολή: Η Διεύθυνση συντονίζει και εποπτεύει όλες τις διοικητικές και οικονομικές υπηρεσίες που υποστηρίζουν τη λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Προϊσταται, εποπτεύει συντονίζει ελέγχει τη λειτουργία όλων των υπηρεσιών και γραφείων
- που υπάγονται στη Διεύθυνσή του
- Μεριμνά για τη συνεργασία των Υπηρεσιών και Γραφείων των οποίων προϊσταται
- Παρακολουθεί τη νομοθεσία που αφορά οικονομικά θέματα, ενημερώνοντας τις αρμόδιες κατά περίπτωση Υπηρεσίες
- Εποπτεύει την εφαρμογή των νόμων, δίνοντας τις απαραίτητες οδηγίες στις αρμόδιες Υπηρεσίες
- Ελέγχει και υπογράφει όλα τα καταρτιζόμενα από τις υπηρεσίες της Διεύθυνσης έγγραφα, πριν αυτά υπογραφούν από τον Γενικό Διευθυντή
- Εισηγείται αρμόδια στο Γενικό Διευθυντή της Δ.Ε.Υ.Α.Π και τον Πρόεδρο και συνεργάζεται με το Διευθυντή της Τεχνικής Υπηρεσίας σε κοινά θέματα.
- Εποπτεύει, προϊσταται και καθοδηγεί την κατάρτιση του οικονομικού προϋπολογισμού και τη σύνταξη του οικονομικού απολογισμού της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Μελετά και εισηγείται για κάθε ζήτημα οικονομικής φύσεως που αφορά ή ενδιαφέρει τη Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Εποπτεύει και παρακολουθεί, την κίνηση κεφαλαίων της Δ.Ε.Υ.Α.Π και εισηγείται στη Διοίκηση τον τρόπο της καλής διάθεσης αυτών
- Απουσία του γενικού Διευθυντή, παραλαμβάνει την καθημερινή αλληλογραφία και μετά από συνεργασία με το Πρόεδρο ή το Γενικό Διευθυντή, μέσω πρωτοκόλλου, τη χρεώνει στις αρμόδιες υπηρεσίες για τις παραπέρα ενέργειες.

2 . Τεχνική Διεύθυνση

Κύρια αποστολή: Η Διεύθυνση συντονίζει και εποπτεύει όλες τις τεχνικές υπηρεσίες που αποτελούν τις κύριες δραστηριότητες της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Προϊσταται, εποπτεύει συντονίζει ελέγχει τη λειτουργία όλων των υπηρεσιών και γραφείων που υπάγονται στη Διεύθυνσή του
- Μεριμνά για τη συνεργασία των Υπηρεσιών και Γραφείων των οποίων προϊσταται



- Παρακολουθεί τη νομοθεσία που αφορά τεχνικά θέματα, ενημερώνοντας τις αρμόδιες κατά περίπτωση Υπηρεσίες
- Εποπτεύει την εφαρμογή των νόμων, δίνοντας τις απαραίτητες οδηγίες στις αρμόδιες Υπηρεσίες
- Ελέγχει και υπογράφει όλα τα καταρτιζόμενα από τις υπηρεσίες της Διεύθυνσης έγγραφα, πριν αυτά υπογραφούν από τον Γενικό Διευθυντή
- Εισηγείται αρμόδια στο Γενικό Διευθυντή της Δ.Ε.Υ.Α.Π και τον Πρόεδρο και συνεργάζεται με το Διευθυντή της Διοικητικής – Οικονομικής Υπηρεσίας σε κοινά θέματα.
- Εποπτεύει, προΐσταται και καθοδηγεί την κατάρτιση του Τεχνικού Προγράμματος της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Μελετά και εισηγείται για κάθε ζήτημα Τεχνικής φύσεως που αφορά ή ενδιαφέρει τη Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Εποπτεύει και παρακολουθεί, την πορεία των έργων της Δ.Ε.Υ.Α.Π και εισηγείται στη Διοίκηση τον τρόπο της καλής εκτέλεσης αυτών και γενικά έχει την ευθύνη για όλες τις υποθέσεις της Διεύθυνσης και για όλα τα Τεχνικά Έργα της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Προγραμματίζει και υλοποιεί τις Τεχνικές Μελέτες και Έργα της Επιχείρησης.

Αρμοδιότητες Υπηρεσιών

Α. Υπηρεσία Προμηθειών

Κύρια αποστολή: Η Υπηρεσία αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση των προμηθειών και την παρακολούθηση της αποθήκης. Η Υπηρεσία δεν θέτει τις προδιαγραφές για τα προμηθευόμενα αγαθά και υπηρεσίες και δεν αξιολογεί η ίδια τις προσφορές υποψήφιων προμηθευτών αλλά υποστηρίζει τις διαδικασίες αυτές.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Η σύνταξη του ετήσιου προγραμματισμού προμηθειών της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Ο προγραμματισμός διενέργειας προμηθειών σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης
- Η διεκπεραίωση των διαδικασιών προμήθειας ειδών και υλικών σύμφωνα με τον κανονισμό που ισχύει
- Η λογιστική τήρηση της αποθήκης και παρακολούθηση της κίνησης και απογραφής των αποθεμάτων
- Η τήρηση διαδικασιών παραλαβής, αποθήκευσης, φύλαξης και χορήγησης αναλώσιμων ειδών και υλικών



- Ο έλεγχος των αποθεμάτων με βάση το πρόγραμμα προμηθειών

B. Οικονομική Υπηρεσία

Κύρια αποστολή: Η Οικονομική Υπηρεσία είναι υπεύθυνη για την οικονομική απεικόνιση και παρακολούθηση των δραστηριοτήτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π βάσει των κανόνων της νομοθεσίας και των αναγκών πληροφόρησης της Διοίκησης.

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Η κατάλληλη και ακριβής παρουσίαση των οικονομικών στοιχείων και της οικονομικής θέσης της εταιρείας, με την εφαρμογή των κανόνων της λογιστικής νομοθεσίας.
2. Ο μακροπρόθεσμος χρηματοοικονομικός προγραμματισμός και ο βραχυπρόθεσμος ταμειακός προγραμματισμός για τη διαχείριση των εισπράξεων και πληρωμών της εταιρείας.
3. Η μέριμνα για την χρηματοδότηση με χαμηλό κόστος των κεφαλαιουχικών αναγκών της εταιρείας για επενδύσεις και για την αποδοτικότερη τοποθέτηση των διαθεσίμων της.
4. Η εισήγηση του προϋπολογισμού της Δ.Ε.Υ.Α.Π σε συνεργασία με άλλες Υπηρεσίες και το Γραφείο Στρατηγικού Προγραμματισμού, η παρακολούθηση του κατά τη διάρκεια του έτους και η αναθεώρηση του.
5. Η ευθύνη για τη σύνταξη των αποτελεσμάτων εκμετάλλευσης, του Ισολογισμού και του Απολογισμού της επιχείρησης
6. Η μέριμνα για την έγκαιρη πληρωμή των προμηθευτών και την τακτική μισθοδοσία του προσωπικού.
7. Η απόδοση φόρων και εισφορών προς δημόσιους Φορείς.
8. Η κοστολόγηση των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π και η εισήγηση προς τη Διοίκηση της τιμολογιακής πολιτικής που θα διασφαλίσει την οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης
9. Ο έλεγχος της τήρησης των διαδικασιών για τη διενέργεια κάθε είδους εισπράξεων ή πληρωμών από τη Δ.Ε.Υ.Α.Π
10. Ο έλεγχος της τήρησης των διαδικασιών συμφωνίας και ελέγχου των ταμειακών πράξεων και υπολοίπων
11. Η παρακολούθηση της λογιστικής τήρησης της αποθήκης και της επάρκειας των
12. αποθεμάτων
13. Η τήρηση αρχείων που αφορούν τις διαδικασίες της Οικονομικής υπηρεσίας
14. Η παρακολούθηση των όρων συνεργασίας τρίτων που αναλαμβάνουν την είσπραξη λογαριασμών – τελών της Δ.Ε.Υ.Α.Π



Γ. Διοικητική Υπηρεσία

Κύρια αποστολή: Η Διοικητική Υπηρεσία είναι υπεύθυνη για την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών στις υπόλοιπες μονάδες και τη Διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Π

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Η εποπτεία για την τήρηση του αρχείου όλου του προσωπικού που απασχολείται στη Δ.Ε.Υ.Α.Π και την τήρηση των διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε φύσης διοικητικές υποθέσεις του προσωπικού
2. Η μέριμνα για την εφαρμογή των κανόνων της εργασιακής νομοθεσίας και το σωστό υπολογισμό των αποδοχών του προσωπικού.
3. Η τήρηση στοιχείων απασχόλησης προσωπικού (άδειες, υπερωρίες, ασθένειες, κλπ)
4. Η παρακολούθηση της υπερωριακής απασχόλησης του προσωπικού, η ασφάλεια, η υγειονομική περίθαλψη και η νοσηλεία του.
5. Η προετοιμασία εισηγήσεων για την βελτίωση συνθηκών εργασίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Π και προγραμμάτων επιμόρφωσης
6. Η διαχείριση των εισερχομένων και εξερχόμενων εγγράφων
7. Η καθαριότητα, η φύλαξη και συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
8. Ο συντονισμός της κίνησης και συντήρησης των αυτοκινήτων και γενικά των οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π, ανάλογα με τις ανάγκες σε συνεργασία με τις υπόλοιπες υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π
9. Η υποστήριξη σε θέματα μηχανοργάνωσης όλων των τμημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
10. Η εφαρμογή και υποστήριξη όλων των Πληροφοριακών Συστημάτων που χρησιμοποιεί η Δ.Ε.Υ.Α.Π
11. Η εξυπηρέτηση των καταναλωτών
12. Η διαχείριση των αιτήσεων νέων συνδέσεων Ύδρευσης – Αποχέτευσης,
13. Η διαχείριση παραπόνων καταναλωτών και η διατύπωση των απαντήσεων.



Δ. Υπηρεσία Δικτύων

Κύρια αποστολή: Η Υπηρεσία αναλαμβάνει την τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία του δικτύου ύδρευσης και αποχέτευσης.

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Προγραμματισμός Έργων Δικτύων Ύδρευσης και Αποχέτευσης
2. Συντονισμός εργασιών Δικτύων Ύδρευσης και Αποχέτευσης
3. Σωστή λειτουργία Δικτύων
4. Συντήρηση Δικτύων
5. Επέκταση Δικτύων
6. Αντιμετώπιση Βλαβών Δικτύων
7. Νέες Συνδέσεις με Δίκτυο Ύδρευσης και Αποχέτευσης
8. Διαχείριση και εξασφάλιση επαρκούς υδροδότησης
9. Συνδέσεις νέων πελατών
10. Εγκαταστάσεις υδρομετρητών

Ε. Υπηρεσία Μ/Ε

Κύρια αποστολή: Η Υπηρεσία αναλαμβάνει το σχεδιασμό και την παρακολούθηση της επέκτασης και αναβάθμισης του δικτύου ύδρευσης.

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Σχεδιασμός των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης της πόλης
2. Σύνταξη μελετών για την κατασκευή ή αντικατάστασή των δικτύων
3. Σύνταξη προδιαγραφών για υλικά των δικτύων.
4. Αποτύπωση του δικτύου ύδρευσης και του δικτύου αποχέτευσης.
5. Εκπόνηση μελετών και επιβλέψεις έργων για τα δίκτυα
6. Συντονισμός εργασιών μεταξύ δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης

ΣΤ. Υπηρεσία Η/Μ

Κύρια αποστολή: Η Υπηρεσία αναλαμβάνει την τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία των Η/Μ εγκαταστάσεων όλης της εταιρείας.

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Ευθύνη της κανονικής λειτουργίας και συντήρησης των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων σε :
⇒ γεωτρήσεις και αντλιοστάσια του δικτύου ύδρευσης



- ⇒ λειτουργία και συντήρηση των αντλιοστασίων λυμάτων του δικτύου αποχέτευσης
 - ⇒ διωλιστήρια και το βιολογικό καθαρισμό
 - ⇒ στις εγκαταστάσεις των κτιρίων και γραφείων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
2. Ο συντονισμός της κίνησης και συντήρησης των αυτοκινήτων και γενικά των οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π

Z. Υπηρεσία Περιβάλλοντος

Κύρια αποστολή: Η Υπηρεσία είναι υπεύθυνη για τη διασφάλιση της ποιότητας του πόσιμου νερού και τη διασφάλιση ότι τα νερά και λύματα που εκρέουν από το δίκτυο της αποχέτευσης και εισρέουν στον τελικό αποδέκτη τους δεν δημιουργούν κινδύνους στην υγεία των πολιτών και το περιβάλλον.

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Η σύνταξη και επίβλεψη των μελετών Επεξεργασίας Πόσιμου Νερού που απαιτούνται για την παροχή κατάλληλης ποιότητας νερού στο δίκτυο Ύδρευσης
2. Η σύνταξη και επίβλεψη μελετών Επεξεργασίας Λυμάτων που απαιτούνται για τη διάθεση των υγρών αποβλήτων στον αποδέκτη.
3. Ο καθαρισμός και απολύμανση του νερού με κάθε επιστημονικά αποδεκτή μέθοδο, έτσι ώστε να διατηρείται η ποιότητα του πόσιμου νερού στα πλαίσια των υγειονομικών διατάξεων και προδιαγραφών.
4. Την εποπτεία της κανονικής λειτουργίας και συντήρησης των εγκαταστάσεων Επεξεργασίας Λυμάτων
5. Ο καθορισμός των όρων διάθεσης των μη οικιακών αποβλήτων στο δίκτυο αποχέτευσης και θεώρηση μελετών που υποβάλλονται από καταναλωτές για σύνδεση σε συνεργασία με το Γραφείο Δικτύων Αποχέτευσης.
6. Έλεγχος τήρησης των όρων διάθεσης αποβλήτων στο δίκτυο αποχέτευσης.
7. Εποπτεία της συλλογής δειγμάτων πόσιμου νερού από το δίκτυο ύδρευσης για τον έλεγχο των απαιτούμενων παραμέτρων ποιότητας και καταλληλότητας του νερού σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.
8. Εποπτεία της λειτουργίας του εργαστηρίου για τον έλεγχο των δειγμάτων πόσιμου νερού από το δίκτυο ύδρευσης και τήρηση αρχείου με τα αποτελέσματα των αναλύσεων
9. Εποπτεία του εργαστηρίου λυμάτων
10. Ενημέρωση Τεχνικού Διευθυντή για αποκλίσεις από τις διατάξεις της νομοθεσίας



11. Τήρηση αρχείων απολογιστικών στοιχείων έργων και τήρηση τεχνικού αρχείου της Υπηρεσίας

Αρμοδιότητες Γραφείων των Υπηρεσιών

Λόγω της εξειδίκευσης ανά δραστηριότητα ο αριθμός των υπηρεσιών παρουσιάζεται αυξημένος σε σχέση με την υφιστάμενη λειτουργία και ως φυσικό επακόλουθο αυξάνεται και ο αριθμός των γραφείων που υπάγονται σε αυτές. Παρακάτω παρατίθενται τα επιμέρους καθήκοντα και οι αρμοδιότητες σε επίπεδο γραφείων.

A. Υπηρεσία Προμηθειών

Το Γραφείο Προμηθειών ανάγεται από γραφείο σε υπηρεσία. Στα πλαίσια της λειτουργίας ως Υπηρεσία περιλαμβάνει δύο επιμέρους γραφεία, το Γραφείου Διαγωνισμών και το Γραφείο Αποθήκης

A.1 Γραφείο Διαγωνισμών

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την διεκπεραίωση της επιλογής προμηθευτών και τη διεκπεραίωση των παραγγελιών. Η αρμοδιότητα του Γραφείου περιορίζεται μέχρι την παραλαβή των υλικών από τις Επιτροπές παραλαβής και την παράδοση αυτών στο Γραφείο Αποθήκης.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Συλλογή προδιαγραφών για προμηθευόμενα αγαθά / υπηρεσίες από τις αρμόδιες τεχνικές μονάδες
- Διενέργεια ερευνών αγοράς για την τεκμηρίωση της διαθεσιμότητας των ειδών που ενδιαφέρουν τη Δ.Ε.Υ.Α.Π και τη λήψη στοιχείων τιμών προμήθειας.
- Διενέργειες διαγωνισμών, σύνταξη προκηρύξεων και λήψη προσφορών
- Παραγγελίες σε επιλεγμένους προμηθευτές
- Παρακολούθηση της εκτέλεσης κάθε παραγγελίας μέχρι και της παραλαβής των παραγγελθέντων ειδών.
- Μέριμνα για τη σύσταση και υποστήριξη της λειτουργίας Επιτροπών, που συστήνονται, για τη διενέργεια διαγωνισμών, τη λήψη και αξιολόγηση των προσφορών, την παραλαβή των παραγγελλομένων ειδών (ποσοτική / ποιοτική παραλαβή)
- Συνεργασία με την εκάστοτε αρμόδια Τεχνική υπηρεσία για την επίβλεψη εξειδικευμένων προμηθειών.
- Επαφές με Προμηθευτές



- Τήρηση συγκεκριμένων πληροφοριακών αρχείων και εγγράφων προμηθειών (Αρχείο Προμηθευτών, Αρχείο Φακέλων Προμηθειών)

A.2 Γραφείο Αποθήκης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο αναλαμβάνει την παρακολούθηση της αποθήκης υλικών της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παραλαβή των προμηθευόμενων ειδών, μετά την υπογραφή του σχετικού πρωτοκόλλου από τις αρμόδιες επιτροπές και εισαγωγή στην αποθήκη με την έκδοση του σχετικού δελτίου εισαγωγής κατά ποσότητα και αξία.
- Κατά την εξαγωγή από την αποθήκη οποιουδήποτε είδους θα εκδίδεται το σχετικό δελτίο εξαγωγής κατά ποσότητα και αξία. Σε περίπτωση άμεσης ανάλωσης υλικών θα εκδίδεται δελτίο εισαγωγής και εξαγωγής ταυτόχρονα
- Απογραφή και συμφωνία λογιστικού υπολοίπου αποθεμάτων με φυσικά αποθέματα
- Παρακολούθηση και ενημέρωση για τις αναλώσεις και την ανάγκη ανανέωσης των αποθεμάτων της αποθήκης.
- Υπολογισμός αποθεμάτων ασφαλείας και αναπαραγγελίας ανά είδος με βάση τις αναλώσεις και τους χρόνους παραλαβής, ενημέρωση του συστήματος και συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης των αποθεμάτων σε σχέση με τα επίπεδα αυτά για την δημιουργία παραγγελιών
- Διαχείριση και επεξεργασία προγράμματος αποθήκης
- Δημιουργία θεωρημένων cd για την εφορία
- Όπου υπάρχουν αποθηκευτικοί χώροι οι υπεύθυνοι των χώρων αυτών χρεώνονται από την Κεντρική Αποθήκη με δελτίο εξαγωγής όλα τα υλικά που διαχειρίζονται και αυτοί στη συνέχεια με τη σειρά τους εκδίδουν τα απαραίτητα παραστατικά (δελτίο εισαγωγής δελτία εξαγωγής).
- Σε κάθε περίπτωση αντικατάστασης οποιουδήποτε είδους (έπιπλα, Η/Υ αριθμομηχανές κλπ.) παραλαμβάνεται με έγγραφο το αντικατασταθέν είδος και αποθηκεύεται σε ειδικό χώρο μέχρι να τηρηθούν οι διαδικασίες εκποίησης ή καταστροφής ακρήστων, από την αρμόδια επιτροπή που θα έχει συσταθεί για το σκοπό αυτό.
- Ο Υπεύθυνος του Γραφείου διενεργεί κατά τακτά χρονικά διαστήματα ελέγχους στις Υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π και σε περίπτωση που διαπιστώνεται ότι έχει μεταβληθεί η



κατάσταση των χρεωθέντων κατά Τμήμα Ειδών Εξοπλισμού (έπιπλα, Η/Υ, αριθμομηχανές κλπ.) προχωρεί σε εισήγηση επιβολής κυρώσεων.

B. Υπηρεσία Διοικητικού

B.1 Γραφείο Προσωπικού

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Προσωπικού αναλαμβάνει την διαχείριση θεμάτων του ανθρώπινου δυναμικού της Δ.Ε.Υ.Α.Π, καθώς και θέματα διοικητικής μέριμνας των εγκαταστάσεων του κτιρίου.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Τήρηση μητρώου και αρχείου όλου του προσωπικού που απασχολείται στη Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Τήρηση διαδικασιών που σχετίζονται με κάθε φύσης διοικητικές υποθέσεις του προσωπικού
- Έλεγχος και τήρηση βιβλίου ή άλλου τρόπου προσέλευσης του προσωπικού
- Τήρηση των στοιχείων απασχόλησης του προσωπικού και έκδοση μισθοδοσίας
- Μεριμνά για θέματα που έχουν σχέση με την υπερωριακή απασχόληση και αμοιβή του προσωπικού, την ασφάλεια, την υγειονομική περίθαλψη και νοσηλεία του
- Προετοιμασία εισηγήσεων για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας στην Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Ενημερώνει το προσωπικό πάνω στα προγράμματα για σεμινάρια – συνέδρια κ.λ.π. με στόχο την επιμόρφωσή του.
- Η καθαριότητα, η φύλαξη και η συντήρηση των κτιριακών εγκαταστάσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π

B.2 Γραφείο Πρωτοκόλλου

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Πρωτοκόλλου αναλαμβάνει τη διαχείριση της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παραλαβή των εισερχόμενων εγγράφων με έντυπη αλληλογραφία, e-mail και fax,
- καταχώρηση στο πρωτόκολλο, συσχέτιση, καταχώρηση στα βιβλία διανομής και διανομή προς τις αρμόδιες Υπηρεσίες και Γραφεία.
- Επιμέλεια της διεκπεραίωσης των εξερχόμενων εγγράφων, τα οποία καταχωρεί στο
- πρωτόκολλο και επιστρέφει τα σχέδια αυτών στις αρμόδιες διευθύνσεις, τμήματα, γραφεία και υπηρεσίες.
- Μέριμνα για τη διευθέτηση του αρχειακού υλικού και την κατά καιρούς εκκαθάριση του αρχείου



- Μέριμνα για την έκδοση διαφόρων αντιγράφων

B.3 Γραφείο Μηχανογράφησης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Μηχανοργάνωσης αναλαμβάνει τη διαχείριση και υποστήριξη των πληροφοριακών συστημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Η ολοκλήρωση και διατήρηση σε ικανοποιητικά επίπεδα λειτουργικότητας των μηχανογραφημένων διαδικασιών.
- Υποστήριξη του υλικού εξοπλισμού (Hardware) και του λογισμικού (Software) όλων των τμημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Η μέριμνα για την προμήθεια και εγκατάσταση νέων έτοιμων μηχανογραφικών Προγραμμάτων
- Η μέριμνα για βελτίωση ή τροποποίηση των υφισταμένων μηχανογραφικών εφαρμογών
- Η παροχή πληροφοριών και τεχνικής υποστήριξης στους χρήστες των συστημάτων Εκπαίδευση των χρηστών των διαφόρων εφαρμογών που τίθενται σε λειτουργία και συνεργασία με όλες τις Υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π για τις μηχανογραφικές λύσεις που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία τους
- Συντήρηση Hardware των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Προγραμματισμένη τήρηση αντιγράφων ασφαλείας (Backup) των εφαρμογών της επιχείρησης
- Παρακολούθηση της κατασκευής και συντήρησης της ιστοσελίδας της Δ.Ε.Υ.Α.Π, της πρόσβασης στο διαδίκτυο ανάλογα με τις ανάγκες των Υπηρεσιών του καθώς και την οργάνωση της ηλεκτρονικής του αλληλογραφίας.
- Υποστήριξη Πρακτορείων ΠΡΟΠΟ είσπραξης ON LINE λογαριασμών



B.4 Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολίτη

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι το σημείο επαφής του πολίτη με τη Δ.Ε.Υ.Α.Π. και είναι υπεύθυνο για την εξυπηρέτηση αιτημάτων των πολιτών σε όλα τα θέματα της Δ.Ε.Υ.Α.Π. που τους αφορούν εκτός από τα οικονομικά ζητήματα.

Βασικές αρμοδιότητες:

1. Η λήψη αιτημάτων πολιτών για την ανάγκη επισκευής βλαβών.
2. Η συμπλήρωση καρτελών βλάβης και ενημέρωση μέσω αυτών των αρμοδίων υπηρεσιών.
3. Η ενημέρωση από τις αρμόδιες τεχνικές υπηρεσίες για την επισκευή της βλάβης και η καταχώρηση στοιχείων της επισκευής (π.χ. χρόνος, υπεύθυνος, κλπ.) στην καρτέλα
4. Η ενημέρωση των πολιτών για το χρόνο προγραμματισμού επισκευής της βλάβης στην περίπτωση που δεν γίνει άμεσα.
5. Η τήρηση στατιστικών στοιχείων διεκπεραίωσης αιτημάτων
6. Η παραλαβή και έλεγχος αιτημάτων και δικαιολογητικών για νέες συνδέσεις ύδρευσης και αποχέτευσης
7. Η σύνταξη συμφωνητικών παροχών και καταχώρηση στοιχείων νέων πελατών
8. Η έκδοση εντολής σύνδεσης προς τις αρμόδιες τεχνικές υπηρεσίες
9. Η παρακολούθηση και ενημέρωση των αρχείων καταναλωτών με κάθε μεταβολή
10. Η χορήγηση πληροφοριών και ενημέρωση πολιτών

Γ. Υπηρεσία Οικονομικού

Γ.1 Λογιστήριο

Κύρια αποστολή: Το Λογιστήριο αναλαμβάνει τη λογιστική απεικόνιση των δραστηριοτήτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Ο έλεγχος των δικαιολογητικών και παραστατικών για τη διενέργεια κάθε είδους εισπράξεων ή πληρωμών από τη Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Καταχώρηση όλων των οικονομικών πράξεων που διενεργούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης
- Παραλαβή των τιμολογίων δελτίων παροχής υπηρεσιών, από τα Τμήματα που διενεργούν τις διαδικασίες προμηθειών, εκτέλεσης έργων κλπ.
- Καταχώρηση και έκδοση τιμολογίων
- Καταχώρηση μισθοδοσίας
- Σύνταξη βεβαιωτικών καταλόγων



- Συμφωνία βεβαιωτικών καταλόγων με καταλόγους πιστώσεων
- Απόδοση υποχρεώσεων, όπως ασφαλιστικές εισφορές και διάφορες παρακρατήσεις
- Διαχείριση εγγυητικών επιστολών
- Διενέργεια των εγγραφών τακτοποίησης για το κλείσιμο ισολογισμού του κάθε οικονομικού έτους και καταχώρηση των απογραφών τέλους χρήσεως
- Διενέργεια των διαδικασιών κλεισίματος και σύνταξης των οικονομικών καταστάσεων κάθε οικονομικού έτους
- Έκδοση Ισολογισμού και απολογισμού
- Συμφωνία λογαριασμών
- Ενημέρωση του μητρώου παγίων περιουσιακών στοιχείων από τα τιμολόγια αγοράς και παρακολούθηση αυτού όσον αφορά τις τυχόν μεταβολές και διενέργεια αποσβέσεων στο τέλος του χρόνου
- Τήρηση των προβλεπόμενων από τη Νομοθεσία βιβλίων και εκτύπωση στις προβλεπόμενες προθεσμίες.
- Έκδοση των πάσης φύσεως οικονομικών στοιχείων μηνιαίως και ενημέρωση της Δημοτικής Αρχής όσον αφορά την οικονομική πορεία της Δ.Ε.Υ.Α.Π

Γ2. Ταμείο

Κύρια αποστολή: Το Ταμείο αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση εισπράξεων και πληρωμών της εταιρείας.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Είσπραξη λογαριασμών ύδρευσης και αποχέτευσης
- Είσπραξη τελών νέων συνδέσεων
- Είσπραξη προστίμων
- Απόδοση εισπράξεων
- Διαχείριση εξωτερικών πρακτορείων πληρωμής
- Διαχείριση επιταγών
- Διαχείριση σχέσεων με Τράπεζες
- Καταθέσεις ή αναλήψεις από τους λογαριασμούς ανάλογα με την περίσσεια ή το έλλειμμα στο ταμείο σε σχέση με το επιθυμητό επίπεδο ασφαλείας των διαθεσίμων.
- Καθημερινή συμφωνία λογιστικού υπολοίπου ταμείου με πραγματικά διαθέσιμα
- Τακτική συμφωνία λογιστικών υπολοίπων τραπεζικών λογαριασμών με καταστάσεις
- τραπεζών



- Διεκπεραίωση πληρωμών (προμηθευτές, προκαταβολές, δημότες, ασφαλιστικά ταμεία κλπ)

Γ.3 Γραφείο Εσόδων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την έγκαιρη και ακριβή έκδοση των λογαριασμών πελατών και την παρακολούθηση της εμπρόθεσμης είσπραξης τους.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Ο έλεγχος των καταμετρήσεων
- Η έκδοση και έγκαιρη αποστολή λογαριασμών στους πελάτες.
- Η λήψη και διερεύνηση παραπόνων των καταναλωτών και διατύπωση σχετικών απαντήσεων για θέματα λογαριασμών.
- Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των υδρομετρητών
- Η ενημέρωση των καταναλωτών για τυχόν μεγάλες καταναλώσεις
- Η έκδοση καταστάσεων εκπρόθεσμων λογαριασμών και η έκδοση εντολής διακοπής προς το Γραφείο Δικτύων Ύδρευσης
- Η έκδοση καταστάσεων λογαριασμών που είχαν διακοπεί λόγω εκπρόθεσμων υπολοίπων και έχουν εξοφληθεί και η έκδοση εντολής επανασύνδεσης προς το Γραφείο Δικτύων Ύδρευσης

Δ. Υπηρεσία Δικτύων

Η υπηρεσία Δικτύων είναι στην ουσία μια υπηρεσία που περιλαμβάνει τα Γραφεία Δικτύων των Υπηρεσιών Ύδρευσης και Αποχέτευσης από την υφιστάμενη λειτουργία καθώς και το Γραφείο Διαχείρισης Νερού που λειτουργεί άτυπα στην υφιστάμενη λειτουργία. Η υπηρεσία αυτή έχει τη συνολική ευθύνη για τη λειτουργία και τη συντήρηση όλων των δικτύων.

Δ.1 Γραφείο Δικτύων Αποχέτευσης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία του δικτύου αποχέτευσης.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Συντήρηση δικτύου αποχέτευσης όμβριων και λυμάτων
- Συντήρηση αντλιοστασίων (σε συνεργασία με Η/Μ ύδρευσης)
- Έκδοση αδειών συνδέσεων ακινήτων με το δίκτυο αποχέτευσης.
- Αντιμετώπιση βλαβών αποφράξεις



- Συνδέσεις νέων πελατών

Δ.2 Γραφείο Δικτύων Ύδρευσης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για την τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία του δικτύου ύδρευσης.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Συντήρηση Δικτύων Ύδρευσης
- Διαχείριση και εξασφάλιση επαρκούς υδροδότησης
- Συνδέσεις νέων πελατών
- Έργα Αυτεπιστασίας (σε βλάβες και μικρά δίκτυα)
- Αντιμετώπιση Βλαβών Δικτύου Ύδρευσης
- Διακοπές συνδέσεων πελατών και επανασυνδέσεις βάσει εντολών του Γραφείου Εσόδων
- Εγκαταστάσεις και αντικαταστάσεις υδρομετρητών

Δ.3 Γραφείο Διαχείρισης Νερού

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο αναλαμβάνει τη διαχείριση του νερού.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Επάρκεια νερού στο σύνολο της πόλης
- Πλήρωση δεξαμενών σε καθημερινή βάση
- Έλεγχος πληρότητας δεξαμενών σε 24ωρη βάση
- Εξασφάλιση ικανών πιέσεων υδροδότησης

Ε. Υπηρεσία Μελετών / Έργων

Η Υπηρεσία Μελετών / Έργων συνδυάζει τους μηχανικούς που ασχολούνται στην εκπόνηση μελετών και την επίβλεψη έργων τόσο στην Ύδρευση, όσο και στην Αποχέτευση σε μια υπηρεσία. Ο προϊστάμενος υπηρεσίας έχει την ευχέρεια να κατανέμει το προσωπικό ανάλογα με την κρίση του και τις ανάγκες στο γραφείο μελετών και στο γραφείο έργων έτσι ώστε το έργο εκπόνησης μελετών να μην επηρεάζεται από την επίβλεψη των έργων και να μπορεί να γίνεται ορθότερος προγραμματισμός.

Ε.1 Γραφείο Μελετών

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο αναλαμβάνει το σχεδιασμό της επέκτασης και αναβάθμισης των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης.

**Βασικές αρμοδιότητες:**

- Σχεδιασμός των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης
- Σύνταξη μελετών για την κατασκευή ή αντικατάστασή τους.
- Σύνταξη προδιαγραφών για υλικά των δικτύων
- Συμμετοχή σε επιτροπές διαγωνισμού έργων και επιτροπές αξιολόγησης υλικών.
- Αποτύπωση των δικτύων και τήρηση σχετικού αρχείου.
- Εκπόνηση μελετών και επιβλέψεις έργων αποχέτευσης.

Ε.2 Γραφείο Έργων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο αναλαμβάνει την επίβλεψη έργων επέκτασης και αναβάθμισης των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Επιβλέψεις έργων αποχέτευσης.
- Επιβλέψεις έργων ύδρευσης

ΣΤ. Υπηρεσία Η/Μ

Δημιουργείται μια ενιαία υπηρεσία Η/Μ που διαχωρίζεται σε γραφεία βάσει των χωροταξικών αναγκών (Διυλιστήρια, Αντλιοστάσια, Βιολογικός) δίνοντας στον προϊστάμενο της υπηρεσίας την ευελιξία χρησιμοποίησης προσωπικού και πόρων ανάλογα με τις ανάγκες. Στα πλαίσια της Υπηρεσίας προστίθεται το Γραφείο Κίνησης το οποίου οι εργασίες είναι κατά κύριο λόγο μηχανολογικής και ηλεκτρολογικής φύσης, ειδικότητες δηλαδή που στελεχώνουν την εν λόγω υπηρεσία.

ΣΤ.1 Γραφείο Η/Μ Διυλιστηρίων - Αντλιοστασίων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο αναλαμβάνει τη τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία των Η/Μ εγκαταστάσεων των διυλιστηρίων και αντλιοστασίων της ύδρευσης και αποχέτευσης.

**Βασικές αρμοδιότητες:**

- Ευθύνη λειτουργίας διυλιστηρίου
- Προληπτική συντήρηση των εγκαταστάσεων του διυλιστηρίου και των αντλιοστασίων
- Επιδιόρθωση βλαβών στις Η/Μ εγκαταστάσεις των δικτύων

ΣΤ.2 Γραφείο Η/Μ Βιολογικού Καθαρισμού

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο αναλαμβάνει τη τακτική και έκτακτη συντήρηση και ομαλή λειτουργία των Η/Μ εγκαταστάσεων του Βιολογικού Καθαρισμού.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Διενέργεια τακτικής συντήρησης των εγκαταστάσεων του βιολογικού καθαρισμού
- Υποστήριξη λειτουργίας του βιολογικού καθαρισμού
- Προδιαγραφές και αξιολογήσεις στα πλαίσια διαγωνισμών
- Επιδιόρθωση βλαβών

ΣΤ.3 Γραφείο Κίνησης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο Κίνησης μεριμνά για τη συντήρηση και κίνηση των οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Τήρηση αρχείου με τους τύπους και τις κατηγορίες των διατεθειμένων οχημάτων
- Η θέση σε κυκλοφορία των οχημάτων που προμηθεύεται η επιχείρηση
- Η απόσυρση των μη χρησιμοποιημένων κινητών μηχανημάτων, συγκροτημάτων και οχημάτων.
- Η συντήρηση και την καθαριότητα εκ μέρους των οδηγών
- Η συντήρηση και επισκευή των κάθε είδους κινητών μηχανημάτων, συγκροτημάτων και οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Η τροφοδοσία με καύσιμα των εν λόγω οχημάτων
- Η έκδοση δελτίων καυσίμων
- Η συλλογή και πιστοποίηση τιμολογίων και παραστατικών κίνησης για να δοθούν στην οικονομική υπηρεσία
- Συνεργασία με την αρμόδια Τεχνική Υπηρεσία, για την εκπόνηση μελετών, που σχετίζονται με το αντικείμενο του Γραφείου



- Κατάρτιση τεχνικών προδιαγραφών για την προμήθεια τεχνικού εξοπλισμού, ανταλλακτικών, εξαρτημάτων, υλικών, λιπαντικών κ.λπ. που απαιτούνται για την κανονική λειτουργία του Γραφείου
- Τήρηση των διαδικασιών καταγραφής, συγκέντρωσης και τήρησης στοιχείων σχετικών με τις εκτελούμενες εργασίες συντήρησης και επισκευών (π.χ. καρτέλες μηχανημάτων, στοιχεία απασχόλησης, ανάλωσης υλικών κ.λπ.)
- Τήρηση των διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου της κίνησης των κινητών μηχανημάτων και των οχημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Τήρηση και ενημέρωση καρτελών επισκευής συντήρησης και χειρισμού των οχημάτων και μηχανημάτων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Η εκτέλεση μεταφορικού έργου, για τις ανάγκες των τεχνικών έργων και των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Η εξυπηρέτηση πολιτών με βυτίο βόθρου σε περιοχές χωρίς δίκτυο αποχέτευσης (εκκενώσεις βόθρων)
- Η συνδρομή στην πυροσβεστική υπηρεσία με την χορήγηση του Βυτίου Νερού σε περίπτωση ανάγκης

Z. Υπηρεσία Περιβάλλοντος

Η Υπηρεσία Περιβάλλοντος αντικαθιστά ουσιαστικά τη λειτουργία του Γραφείου Ποιότητας Νερών εστιάζοντας, βάσει των αρμοδιοτήτων στο εργαστηριακό χημικό – μικροβιολογικό κομμάτι που είναι απαραίτητο για τον έλεγχο της ποιότητας και όχι στη μηχανική λειτουργία / υποστήριξη των διωλιστηρίων και του βιολογικού καθαρισμού. Περιέχει 2 γραφεία, το Γραφείο Ποιότητας Νερού που περιλαμβάνει τα Διωλιστήρια και το Γραφείο Ποιότητας Λυμάτων που περιλαμβάνει το Βιολογικό Καθαρισμό.

Z.1 Γραφείο Ποιότητας Νερού

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο και τη διασφάλιση της ποιότητας του πόσιμου νερού.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Η δειγματοληψία πόσιμου νερού από το δίκτυο ύδρευσης για τον τακτικό έλεγχο των απαιτούμενων παραμέτρων ποιότητας – καταλληλότητας του νερού σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία



- Η οργάνωση και η διεξαγωγή προγράμματος επαναληπτικών ελέγχων σε περιπτώσεις που διαπιστώνεται κάποιο πρόβλημα ποιότητας πόσιμου νερού σε καταναλωτές ή σε άλλα σημεία του δικτύου ύδρευσης.
- Η παρακολούθηση επιπέδων χλωρίωσης σε όλα τα σημεία του δικτύου και η τήρηση του σχετικού αρχείου
- Η λειτουργία του εργαστηρίου για τον έλεγχο δειγμάτων πόσιμου νερού από το δίκτυο ύδρευσης και η τήρηση αρχείου του αποτελέσματος των αναλύσεων.
- Η συνεργασία με την Υπηρεσία Δικτύων και με το Γραφείο Η/Μ Διυλιστηρίου για την ομαλή τροφοδοσία του δικτύου με πόσιμο νερό.

Z.2 Γραφείο Ποιότητας Λυμάτων

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της μονάδας επεξεργασίας λυμάτων, όσον αφορά στην ποιότητα των λυμάτων που αποβάλλονται στον αποδέκτη και την τήρηση των εγκεκριμένων περιβαλλοντικών όρων .

Βασικές αρμοδιότητες:

- Η δειγματοληψία λυμάτων πριν την είσοδο στις μονάδα βιολογικού καθαρισμού
- Η δειγματοληψία επεξεργασμένων λυμάτων πριν την αποβολή τους στον αποδέκτη
- Οι χημικές και μικροβιολογικές αναλύσεις των δειγμάτων αυτών.
- Η εξέταση των αιτήσεων και ο έλεγχος μελετών σχετικά με την διάθεση ειδικής φύσεως λυμάτων στο δίκτυο ακαθάρτων και η αξιολόγηση αυτών.
- Ο έλεγχος ποιότητας και ποσότητας ειδικής φύσεως λυμάτων, τα οποία εισέρχονται στο δίκτυο ακαθάρτων

Η. Γραφεία Παρά Τη Διοίκηση

Η.1 Νομικοί Σύμβουλοι

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι υπεύθυνο για τον κατάλληλο χειρισμό νομικών υποθέσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π και τη συμβουλευτική υποστήριξη της Διοίκησης και των Υπηρεσιών για νομικά ζητήματα.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Παντός φύσεως νομικά θέματα που αφορούν τη Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Συνεργασία με το Δ.Σ. και τον Γενικό Διευθυντή για νομικά ζητήματα που αφορούν την Δ.Ε.Υ.Α.Π και γνωμοδότηση στα θέματα που προκύπτουν



- Ενημέρωση των υπηρεσιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π επί των διατάξεων της νομοθεσίας και της νομολογίας σε θέματα που τις αφορούν
- Νομική υποστήριξη κατά την κατάρτιση των κάθε είδους συμφωνητικών που συνάπτει η Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Επεξεργασία των κειμένων των διακηρύξεων, των διαγωνισμών και των εγγράφων της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Συμμετοχή στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. σε περίπτωση που υπάρχουν ζητήματα της αρμοδιότητάς του στα οποία το Δ.Σ. πρέπει να κατατοπιστεί
- Παράσταση στα δικαστήρια και τις διάφορες επιτροπές ως πληρεξούσιος δικηγόρος της Δ.Ε.Υ.Α.Π για την υπεράσπιση των συμφερόντων της
- Επιμέλεια για την κατάλληλη προετοιμασία των υποθέσεων που υπάγονται σε δικαστήρια καθ' ύλη ανώτερα του Εφετείου ή σε δικαστήρια που εδρεύουν σε άλλες πόλεις
- Τήρηση αρχείου των νομικών υποθέσεων της Δ.Ε.Υ.Α.Π

H.2 Υπεύθυνος Εσωτερικού Ελέγχου

Κύρια αποστολή: Ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου είναι αρμόδιος για τον έλεγχο της τήρησης των διαδικασιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π, ώστε να διασφαλίζεται η διαφάνεια και νομιμότητα των συναλλαγών και ενεργειών της εταιρείας. Ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται απευθείας στο Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Ανάλυση, εντοπισμός και ιεράρχηση των σημείων κινδύνων στη λειτουργία της εταιρείας σε συνεργασία με τη Διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Σχεδιασμός διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και εισήγηση για την ενσωμάτωση σημείων ελέγχου στις διαδικασίες λειτουργίας.
- Υλοποίηση δειγματοληπτικών ελέγχων για την τήρηση από το προσωπικό και τη Διοίκηση, του διαδικαστικού, κανονιστικού και νομοθετικού πλαισίου που διέπει την Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Τακτική ενημέρωση του Προέδρου και του Διοικητικού Συμβουλίου για την τήρηση των διαδικασιών από τις Υπηρεσίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
- Επιβεβαίωση της συμμόρφωσης των διαδικασιών λειτουργίας με την πολιτική της εταιρείας και το ισχύον νομικό και ρυθμιστικό πλαίσιο.
- Αξιολόγηση της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας και ενημέρωση και σχετική εισήγηση στον Πρόεδρο και το Διοικητικό Συμβούλιο.



- Προετοιμασία της εταιρείας για τη διενέργεια εξωτερικών ελέγχων από τρίτους φορείς (ελεγκτικούς, κρατικούς, φορείς πιστοποίησης κ.λπ.), αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και σχετική εισήγηση στη Διοίκηση.
- Εισήγηση για την αναθεώρηση των διαδικασιών σε συνεργασία με τη Διοίκηση και τους Προϊσταμένους των Υπηρεσιών
- Επικαιροποίηση των εγχειριδίων λειτουργίας και διαδικασιών ISO.
- Η συνεργασία με εξωτερικούς φορείς πιστοποίησης της ποιότητας
- Η προσπάθεια θέσπισης μετρήσιμων δεικτών για την καλύτερη και αντικειμενική αξιολόγηση της επίδοσης των διαδικασιών και η τεκμηρίωση αποδοτικότητας τμημάτων, γραφείων ή συνεργείων και προσωπικού
- Η εκπαίδευση του προσωπικού, όπου απαιτείται, για τα προβλεπόμενα από τις διαδικασίες.

Η.3 Υπεύθυνος Στρατηγικού Προγραμματισμού

Κύρια αποστολή: Ο Υπεύθυνος αναλαμβάνει τη συμβουλευτική υποστήριξη της Διοίκησης στη χάραξη της στρατηγικής της εταιρείας.

Βασικές αρμοδιότητες:

- Υλοποίηση του κυλιόμενου επιχειρησιακού σχεδιασμού των επόμενων ετών,
- Παρακολούθηση και ενημέρωση για τα διάφορα χρηματοδοτικά και άλλα προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς και τα προερχόμενα από εθνικούς πόρους.
- Επεξεργασία και αξιολόγηση των κοινοτικών και εθνικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών και γνωμοδότηση για την επιλογή τους.
- Σχεδιασμός της στρατηγικής για την ανάπτυξη των δράσεων και πρωτοβουλιών βάσει των κατευθύνσεων της Διοίκησης
- Υλοποίηση οικονομικοτεχνικών μελετών σε συνεργασία με τα αρμόδια γραφεία και υπηρεσίες
- Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος για την αξιοποίηση ευκαιριών και πρόβλεψη κινδύνων που αφορούν στη Δ.Ε.Υ.Α.Π

Η.4 Γραμματεία Διοίκησης

Κύρια αποστολή: Το Γραφείο είναι αρμόδιο για τη γραμματειακή υποστήριξη της Διοίκησης.

Βασικές αρμοδιότητες:

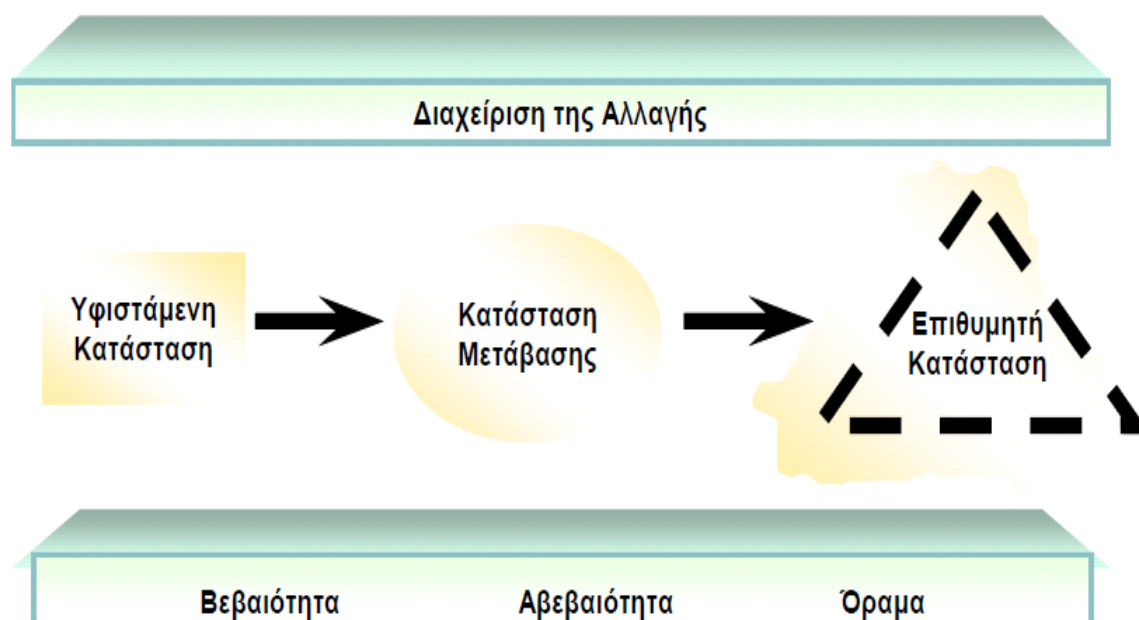
- Παροχή κάθε είδους γραμματειακής υποστήριξης προς τη Διοίκηση της Δ.Ε.Υ.Α.Π
- Τήρηση πρακτικών κατά την διάρκεια των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου



- Τήρηση αρχείου πρακτικών και αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Δακτυλογράφηση, αναπαραγωγή, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση προσωπικής αλληλογραφίας και αποφάσεων του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή
- Ρύθμιση συναντήσεων και επικοινωνιών του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή
- Τήρηση προσωπικού αρχείου εγγράφων του Προέδρου και του Γενικού Διευθυντή

6.3 Επόμενα βήματα

Επόμενες ενέργειες που είναι απαραίτητες για την μετάβαση της ΔΕΥΑΠ στη νέα κατάσταση έτσι ώστε να αποφευχθούν οι όποιες συγκρούσεις και επιπλοκές και με την υλοποίηση ενός έργου αναδιοργάνωσης να επιτευχθεί το όραμα.



Όπως φαίνεται από το σχήμα, η υφιστάμενη κατάσταση ακόμη και εάν εμφανίζει δυσλειτουργίες και προβλήματα, δημιουργεί βεβαιότητα και ασφάλεια. Αντίθετα, η μετάβαση σε μία νέα κατάσταση δημιουργεί αβεβαιότητα, μέχρι την εδραίωση της επιθυμητής κατάστασης στο τέλος του έργου. Για να ξεπεραστεί η αντίσταση ενός οργανισμού στην



αλλαγή, η οποία οφείλεται στην αβεβαιότητα, θα πρέπει να μεταδοθεί το όραμα της επιθυμητής κατάστασης.

Ειδικά για τη Δ.Ε.Υ.Α.Π., όπου οι αντιστάσεις εκτιμάται ότι θα είναι έντονες, είναι σημαντικό η μετάβαση να είναι γρήγορη και η Διοίκηση αποφασισμένη. Αναλυτικά, τα επόμενα βήματα μετά την ολοκλήρωση του τρέχοντος έργου προτείνεται να είναι τα εξής :

1. Έγκριση ή τροποποίηση της νέας οργανωτικής δομής από το Διοικητικό Συμβούλιο της Δ.Ε.Υ.Α.Π.
2. Επικοινωνία της νέας οργάνωσης στο προσωπικό και του οράματος της Διοίκησης
3. Έκδοση νέου Οργανισμού αποτυπώνοντας τη νέα οργανωτική δομή
4. Περιγραφή προδιαγραφών θέσεων εργασίας (απαιτούμενες ιδιότητες και προσόντα των προσώπων που θα οριστούν στις θέσεις εργασίας)
5. Προσδιορισμός απαιτήσεων στελέχωσης ανά θέση εργασίας και οργανωτική μονάδα
6. Χωροταξική αναδιάταξη οργανωτικών μονάδων, θέσεων εργασίας, εξοπλισμού και αρχείων (εφόσον απαιτείται). Το προσωπικό κάθε μονάδας είναι σκόπιμο να βρίσκεται σε ενιαίο χώρο (στο βαθμό που είναι εφικτό).
7. Ορισμός προσώπων στις θέσεις εργασίας. Ο ορισμός αυτός γίνεται με αλλαγή θέσης στις περισσότερες περιπτώσεις και προσλήψεις σε περιπτώσεις που ορισμένες θέσεις δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά από τα υπάρχοντα πρόσωπα. Το στάδιο αυτό είναι το πλέον κρίσιμο σε ένα έργο αναδιοργάνωσης καθώς εδραιώνει την νέα κατάσταση στο προσωπικό. Για τον ορισμό των προσώπων θα μπορούσε να επιλεγεί ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού.
8. Εκπαίδευση προσώπων που ορίζονται σε διαφορετικές θέσεις από αυτές που είχαν μέχρι σήμερα ή που αποκτούν νέα καθήκοντα
9. Ανάλυση των νέων καθηκόντων από το προσωπικό. Η ανάλυση των καθηκόντων είναι το ορόσημο της αλλαγής της οργάνωσης. Σε περιπτώσεις που υπάρχουν εκκρεμείς υποθέσεις ο εργαζόμενος θα ξεκινήσει τις νέες αρμοδιότητές του, κλείνοντας παράλληλα τις εκκρεμότητες της παλαιότερης θέσης του. Η ανάλυση των νέων καθηκόντων μπορεί να γίνει είτε σταδιακά είτε συνολικά για όλους σε μία ημέρα. Τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα κάθε προσέγγισης είναι τα εξής:
 - ο Η σταδιακή ανάλυση των νέων καθηκόντων έχει το πλεονέκτημα ότι δεν δημιουργεί ασυνέχεια στην καθημερινή λειτουργία καθώς κάθε μέλος του προσωπικού μετακινείται στη νέα του θέση (ως αρμοδιότητες αλλά και χωροταξικά) σε χρονική



στιγμή όπου ο όγκος εργασίας είναι μειωμένος. Επίσης, δεν υπερφορτώνει τους αρμόδιους να υποστηρίξουν την αλλαγή θέσης (π.χ. τους εκπαιδευτές ή τη μηχανογράφηση). Από την άλλη πλευρά δημιουργείται καθυστέρηση και η εντύπωση μίας μακρόχρονης μεταβατικής κατάστασης, η οποία μπορεί να μην είναι αποτελεσματική και να ενθαρρύνει αντιστάσεις που να εμποδίσουν την ολοκλήρωση της αλλαγής.

- ο Η παράλληλη ανάληψη των νέων καθηκόντων από όλο το προσωπικό σε μία ημέρα είναι απαραίτητη στην περίπτωση εκτεταμένων χωροταξικών μετακινήσεων. Απαιτεί όμως σχεδιασμό και συντονισμό από πριν, ενώ η καθημερινή λειτουργία θα πρέπει να διακοπεί για ένα σύντομο χρονικό διάστημα.
- 10.** Λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με τη νέα οργάνωση και παρακολούθηση, αξιολόγηση και αναθεώρηση της νέας οργάνωσης
 - 11.** Ανασχεδιασμός διαδικασιών. Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών είναι απαραίτητος για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π. και θα ήταν ενδεχομένως σκόπιμο να προηγηθεί από την ανάληψη των καθηκόντων από το προσωπικό καθώς οι νέες διαδικασίες θα τροποποιήσουν τις εργασίες και αρμοδιότητες. Ωστόσο, το μεγάλο μέγεθος και πολυπλοκότητα της Δ.Ε.Υ.Α.Π. θα απαιτήσει μεγάλο χρονικό διάστημα για την ολοκλήρωση του ανασχεδιασμού και ενέχει τον κίνδυνο να καθυστερήσει την υλοποίηση της αναδιοργάνωσης για χρόνια. Προτείνεται ο σταδιακός ανασχεδιασμός διαδικασιών της Δ.Ε.Υ.Α.Π. χωρίς να είναι προαπαιτούμενο βήμα για οποιαδήποτε άλλη αλλαγή.
 - 12.** Αναβάθμιση πληροφοριακών συστημάτων. Η αναβάθμιση των πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να γίνεται παράλληλα ή με μικρή καθυστέρηση σε σχέση με τις διαδικασίες. Στα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητη η ενοποίηση – διασύνδεση συστημάτων ώστε να απαλειφθούν οι διπλοκαταχωρήσεις καθώς και ο συνολικός σχεδιασμός της ΙΤ στρατηγικής της εταιρείας ώστε να περιοριστούν οι ασυντόνιστες πρωτοβουλίες των επιμέρους Υπηρεσιών
 - 13.** Λειτουργία της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με τις νέες διαδικασίες, αξιολόγηση και αναθεώρηση των διαδικασιών.



7. Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας μελέτης ήταν ο σχεδιασμός ενός νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με στόχο την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις σύγχρονες απαιτήσεις και τη βελτιστοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών, ώστε να προχωρήσει στον εκσυγχρονισμό της και στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των υπηρεσιών της και των οικονομικών της μεγεθών.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 6 ενότητες. Στη δεύτερη ενότητα της παρούσας εργασίας παρουσιάστηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τον τρόπο σχεδιασμού καινοτόμων διαδικασιών, τον προσδιορισμό των οραμάτων νέων διαδικασιών, τις τεχνικές κατανόησης υπάρχουσας διαδικασίας, την σχεδίαση καινοτόμων διαδικασιών καθώς και τους παράγοντες υλοποίησης μιας νέας οργανωτικής δομής. Στην τρίτη ενότητα έγινε μια σύντομη περιγραφή της Δημόσιας Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πάτρας και παρουσιάστηκε αναλυτικά η υφιστάμενη οργάνωση της επιχείρησης. Στην τέταρτη ενότητα παρουσιάστηκε ο τρόπος οργάνωσης και η δομή άλλων δημόσιων επιχειρήσεων ύδρευσης και αποχέτευσης από την Ελλάδα και το εξωτερικό, ενώ στην πέμπτη ενότητα παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής δομής της Δημόσιας Επιχείρησης Ύδρευσης και Αποχέτευσης.

Τέλος, στην έκτη ενότητα έγινε αναλυτική παρουσίαση των εναλλακτικών προτεινόμενων οργανωτικών δομών. Για κάθε εναλλακτική οργανωτική δομή παρουσιάστηκε το νέο οργανόγραμμα, οι βασικές της αλλαγές από την υφιστάμενη οργάνωση, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της και τέλος οι αρμοδιότητες των επιμέρους οργανωτικών μονάδων. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη προτεινόμενη οργανωτική δομή ακολουθεί την οργάνωση βάσει του κύκλου νερού. Η οργάνωση βάσει του κύκλου νερού στο τεχνικό μέρος της Δ.Ε.Υ.Α.Π. αντιστοιχεί σε ένα μοντέλο οργάνωσης βάσει υπηρεσιών / προϊόντων και βάσει γεωγραφικής κατανομής. Σε ότι αφορά τις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες, ακολουθείται η οργάνωση βάσει λειτουργιών (functions). Η δεύτερη προτεινόμενη οργανωτική δομή ακολουθεί ένα μοντέλο οργάνωσης με καταμερισμό βάσει των ειδικοτήτων / λειτουργιών. Πιο συγκεκριμένα, αυτό το οργανωτικό μοντέλο αντιστοιχεί σε ένα μοντέλο οργάνωσης βάσει λειτουργιών (functions). Από τις δύο εναλλακτικές οργανωτικές δομές, η πρώτη περιλαμβάνει περιορισμένες αλλαγές σε σχέση με την υφιστάμενη κατάσταση, ενώ αντίθετα η δεύτερη, που είναι και η προτεινόμενη οργανωτική δομή, απαιτεί περισσότερο ριζικές αλλαγές αλλά αναδιαρθρώνει τις λειτουργίες της Δ.Ε.Υ.Α.Π. με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.



Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Auerbach and Kotlikoff, «Μακροοικονομία: Μια ολοκληρωμένη Προσέγγιση», Εκδόσεις Έλλην, 1997.
2. Λιανού, Θ.Π., και Νταούλη-Ντεμούση Άννα (1998) Οικονομική της Εργασίας. Εκδόσεις Μπένου, 1^η έκδοση, 1998.
3. Λιούκας, Σ. : "Επιχειρηματική Στρατηγική", πανεπιστημιακές παραδόσεις Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας, Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.
4. Μάλλιαρης, Π. (2001) «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα, 2001
5. Μπότσαρης, Χ., «Επιχειρησιακή Έρευνα», Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα, 1998.
6. Μπουραντάς, Δ. (2005) «ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», εκδ. Κριτική, Αθήνα 2005.
7. Μπουραντάς, Δ. (2001) «Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2001.
8. Πάντα, Μ., Καραγιάννη, Σ., «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Έλλην, 1997.
9. Παπαδάκης, Β. (2002). Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία , Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 4η έκδοση, Αθήνα 2002.
10. Παπής, Κ., «Διοίκηση Παραγωγής: Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων», Εκδόσεις Σταμούλης, 1993.
11. Πραστάκος, Γ., «Διοικητική Επιστήμη: Λήψη Επιχειρηματικών Αποφάσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2000.
12. Πραστάκος, Γ., «Διοικητική Επιστήμη στην Πράξη: Εφαρμογές στη σύγχρονη επιχείρηση», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
13. Σιώμοκος, Γ.Ι., (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ, 2η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
14. Σκουλάς, Ν.Ε. και Οικονομάκη, Κ.Π. (1998) Διαχείριση και Ανάλυση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις ΚΑΠΑ, 1998.



15. Τζωρτζάκης, Κ., και Τζωρτζάκη, Α., «Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ η Ελληνική Προσέγγιση, 1992.
16. Τσάντας, Ν., και Βασιλείου, Π., «Εισαγωγή στην Επιχειρησιακή Έρευνα», Εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 2000.

Ξένη

1. Boudreau, M-C, & Robey, D., (1996). Coping with contradictions in business process re-engineering, *Information Technology & People*, Vol. 9 No. 4, 1996, pp. 40-57, MCB University Press.
2. Cafasso, R., (1993). Rethinking Reengineering, *Computerworld*, March 15, pg. 102.
3. Champy, J., (1995). *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*. New York, NY, Harper Collins Publishers.
4. Davenport, T.H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
5. Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990). "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign," *Sloan Management Review*, pp. 11-27.
6. Davenport, T.H. & Stoddard, D.B. (1994). "Reengineering: Business Change of Mythic Proportions?" *MIS Quarterly*, 18(2); pp. 121-127.
7. Davenport, T.H., Jarvenpaa, S.L. & Beers, M.C., (1996). Improving Knowledge Work Processes, *Sloan Management Review*, Summer.
8. FIPS, (1993). *Integration Definition for Function Modeling (IDEF0)*, Federal Information Processing Standards Publication 183, Computer Systems Laboratory, National Institute of Standards and Technology.
9. General Accounting Office, (1995). *Business Process Reengineering Assessment Guide. Exposure Draft, V. 1. 0.*
10. Georgakopoulos, D. et al, (1995). An Overview of Workflow Management: From Process Modeling to Workflow Automation Infrastructure. *Distributed and Parallel Databases*, 3, pp. 119-153.
11. Grotevant, S.M., (1998). Business Engineering and Process Redesign in Higher Education: Art or Science? CAUSE98 Conference, December, University of Minnesota.
12. Hammer, M., (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*, 68 4, pp. 104-112.



13. Hammer, M. & Champy, J., (1993). Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing.
14. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2005) "Exploring Corporate Strategy", Prentice Hall, 7th edition, 2005.
15. Knutson, J. & Bitz, I. (1991). Project Management: How to Plan and Manage Successful Projects, New York, NY: Amacom.
16. Leymann F. & Roller, D., (2000). Production Workflow: Concepts and Techniques, Prentice Hall.
17. Lewin, K., 1982 (1947). Frontiers in Group Dynamics. Human Relations, Vol. 1 (pp. 5-41).
18. Manganelli, R.L. & Klein, M.M., (1994). The Reengineering Handbook: A Step-By-Step Guide to Business Transformation. New York, N. Y. : Amacom.
19. Malhotra, Y., (1998). "Business Process Redesign: An Overview," IEEE Engineering Management Review, vol. 26, no.3.
20. Porter, M. "What is Strategy?", Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1996, pp 61-78.
21. Schein, E. (1985) "Organizational Culture and Leadership", Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
22. Schein, E.H., (1980). Organizational Psychology, 3rd ed., Prentice Hall.
23. Short, J.E. & Venkatraman, N. (1992). Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network, Sloan Management Review (34), Fall 1992, pp.7-21.
24. Schumann, M. & Hoch, T., (1996). IT-Enabled Business Innovation. Athens, Greece: Proceedings of the Third European Conference on Information Systems, Vol. I, June 1-3.
25. Schumacher, W. D., (1995). Managing Barriers in Business Process Reengineering, (στα γερμανικά), In: Business Reengineering mit Standardsoftware, Brenner, W. & Keller, G., (ed.). Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
26. Stoddard, D.B. & Jarvenpaa, S.L., (1995). Business Process Redesign: Tactics for Managing Radical Change, Journal of Management Information Systems, 12(1), pp.81-107.
27. Teng, J.T.C., Grover, V., & Fiedler, K., (1994) Business process reengineering: Charting a strategic path for the information age. California Management Review 36, 3 (Spring), 9-31.
28. Van der Aalst, W.M.P., (1998). The Application of Petri nets to workflow management, The Journal of Circuits, Systems and Computers, 8(1), pp.21-66. Workflow Management Coalition, The Workflow Reference Model, Document Number TC00-1003, <http://www.wfmc.org>.